



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة الغردقة

# القيادة الرنانة مدخلٌ لتعزيز البلاغة التنظيمية بكلية التربية

- جامعة سوهاج (دراسة ميدانية)

## Resonant Leadership as an Approach to Enhancing of Organizational Rhetoric at the Faculty of Education - Sohag University (A Field Study)

إعداد

د/ عبدالعاطي حلقان أحمد عبدالعزيز

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة سوهاج

ahelkan@yahoo.com

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٤/١١/٦

تاريخ استلام المصحف: ٢٠٢٤/١٠/٢٢

## مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج بأبعاده (الشخصية القيادية - التنوع - السمعة التنظيمية) على ضوء تطبيق مدخل القيادة الرئّانة بأبعاده (اليقظة الذهنية - الأمل - الرحمة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، والتي بلغ عدد أفرادها (80) عضو هيئة تدريس بالكلية.

وخلص البحث إلى التأكيد على أهمية مدخل القيادة الرئّانة في تعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث. كما توصل البحث إلى أن أبعاد كل من القيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية تتم ممارستها في كلية التربية - جامعة سوهاج - من وجهة نظر أفراد عينة البحث - بدرجة متوسطة؛ حيث حصل هذان المحوران بكافة عباراتهما على متوسط حسابي قدره (3.26)، (3.47) بالترتيب. بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية بلغت (0.819)، وهي علاقة مرتفعة، تدل على تأثير البلاغة التنظيمية في الكلية بتطبيق مدخل القيادة الرئّانة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع (ذكور - إناث) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (القيادة الرئّانة - البلاغة التنظيمية)، ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير المسمى الوظيفي (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (القيادة الرئّانة - البلاغة التنظيمية) لصالح المسمى الوظيفي الأعلى (أستاذ دكتور)، ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (القيادة الرئّانة - البلاغة التنظيمية) لصالح من تجاوزت مدة خدمتهم بالكلية (١٠) سنوات.

وفي النهاية طرح الباحث مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تقيد في تعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج من خلال تطبيق مدخل القيادة الرئّانة، من أهمها: الاهتمام بنمط القيادة الرئّانة وتسخير أبعاده (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة) من أجل تطوير قدرات ومهارات منسوبي الكلية من مختلف المستويات الإدارية، توفير الدعم اللازم للقائد الرئّان للقيام بدور إيجابي في التخفيف من ضغوطات العمل والإرهاق لدى كافة منسوبي الكلية، إخراج معايير ومهارات القائد الرئّان

ضمن الآليات المتبعة لاختيار القيادات الإدارية والأكاديمية في الكلية، ضرورة اهتمام إدارة الكلية بأساليب البلاغة التنظيمية، والعمل على تعزيز مفهومها لدى أعضاء هيئة التدريس، إدراج معيار البلاغة التنظيمية ضمن معايير قياس أداء الكلية ووحداتها المختلفة، والتعامل معه كأحد المعايير الأساسية في الخطط الاستراتيجية للكلية، توفير إدارة الكلية مركزاً متخصصاً لرفع مستوى اليقظة الذهنية لدى كافة منسوبيها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرّئانة - البلاغة التنظيمية - كلية التربية، جامعة سوهاج.

### Abstract

The Current Research aims to enhance Organizational Rhetoric in the Faculty of Education - Sohag University in its Dimensions (Leadership Personality - Diversity - Organizational Reputation) in Light of the Application of the Resonant Leadership Approach in its Dimensions (Mindfulness - Hope - Compassion) from the Viewpoint of Faculty Members at the College. The Researcher used the Descriptive Approach, and used the Questionnaire as A Tool to collect Data from the Research Sample, which numbered (80) Faculty Members at the College.

The Research concluded by Emphasizing the Importance of the Resonant Leadership Approach in Enhancing Organizational Rhetoric in the Faculty of Education - Sohag University from the Viewpoint of the Research Sample. The Research also found that the Dimensions of both Resonant Leadership and Organizational Rhetoric are practiced in the Faculty of Education - Sohag University - from the Viewpoint of the Research Sample Members - to A Medium Degree; as these two Axes with all their Expressions obtained an Arithmetic Mean of (3.26), (3.47) respectively. In addition to the Presence of a Statistically Significant Positive Relationship at a Significance Level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between Resonant Leadership and Organizational Rhetoric, which amounted to (0.819), which is a High Relationship, indicating the Impact of Organizational Rhetoric in the College on the Application of the Resonant Leadership Approach, and the Absence of Statistically Significant Differences at a Significance Level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the Responses of the Research Sample according to the Gender Variable (Males - Females) in the Questionnaire as a whole, as well as in its two Axes (Resonant Leadership - Organizational Rhetoric), and the Presence of a Statistically Significant Difference at a Significance Level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the Responses of the Research Sample according to the Variable of Job Title (Lecturer - Assistant Professor - Professor) in the Questionnaire as a whole, as well as in its two

Axes (Resonant Leadership - Organizational Rhetoric) in Favor of the Higher Job Title (Professor), and the Presence of a Statistically Significant Difference at a Significance Level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the Responses of the Research Sample according to the Variable of the Number of Years of Service (Less than 5 Years - from 5 to 10 Years - more than 10 Years) in the Questionnaire as a whole, as well as in its two Axes (Resonant Leadership - Organizational Rhetoric) in Favor of those whose Service at the Faculty exceeded (10) Years.

Finally, the Researcher put forward a Set of proposed Procedures that could be useful in enhancing Organizational Rhetoric in the Faculty of Education - Sohag University through applying the Approach of Resonant Leadership, the most Important of which are: paying Attention to the Resonant Leadership Style and harnessing its Dimensions (Mindfulness, Hope, Compassion) in order to develop the Capabilities and Skills of the Faculty Members from Various Administrative Levels, Providing the Necessary Support for the Resonant Leader to play a Positive Role in reducing Work Pressures and fatigue among all Faculty Members, including the Criteria and Skills of the Resonant Leader within the Mechanisms followed for selecting Administrative and Academic Leaders in the Faculty, the Necessity for the Faculty Administration to pay Attention to Organizational Rhetoric Methods, and work to enhance its Concept among Faculty Members, including the Criterion of Organizational Rhetoric within the Criteria for Measuring the Performance of the Faculty and its Various Units, and dealing with it as one of the Basic Criteria in the Faculty's Strategic Plans, providing the Faculty Administration with a specialized Center to raise the Level of Mindfulness among all its Members.

**Keywords:** Resonant Leadership - Organizational Rhetoric - Faculty of Education, Sohag University.

## المبحث الأول: الإطار العام للمبحث

### مقدمة البحث:

لقد أسهم القادة - في كل المجالات وعلى كافة المستويات - بدور إيجابي في حياة البشرية على مر العصور؛ فمنذ القدم عاش الإنسان ضمن جماعات بشرية شكلت القيادة فيها أهمية كبيرة، وكانت العمليات الإدارية هي المعيار الذي تتم بواسطته التفرقة بين المجتمعات المعروفة والمنظمة وتلك التي تعيش في فوضى وانعدام للنظام.

وتعد البلاغة التنظيمية Organizational Rhetoric أسلوبًا تنتهجه المؤسسات من أجل إقناع العاملين فيها وكذلك الجهات ذات العلاقة في البيئة الخارجية للمشاركة في تعزيز عملياتها وطرق التحفيز التي تتبعها، عن طريق التأثير في العاطفة البشرية وتهذيبها، والإسهام في تعزيز القيم والأهداف التنظيمية الواقعية التي تم التخطيط لها مسبقاً (ولي وجميل، ٢٠٢٠، ٦٨).

والبلاغة التنظيمية نمط تنظيمي حديث نسبياً، يرتبط بالأمر اللفظية والفنية والتقنية، ومن خلالها تلبى المؤسسات احتياجات العاملين بما يتناسب مع مشاعرهم وعواطفهم وتسيير أعمالهم من ناحية، وثلبية ما يحتاجه الجمهور الخارجي من ناحية أخرى (Sillince, et al., 2012, 31). وهي بمثابة أسلوب للتنفيذ الاستراتيجي الذي يهدف لإنجاح عمليات الاتصال في المؤسسات، كما أنها عملية تيسر تكوين فرق حماسية جماعية، وتعزيز الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً (ولي وجميل، ٢٠٢٠، ٧١).

وتشير البلاغة التنظيمية أيضاً إلى قدرة المؤسسة على استخدام الكلمات المؤثرة وذات المعنى، بالإضافة إلى الرموز التي تعبر عنها بشكل يحقق التأثير في منسوبها، وإثارة دافعيتهم، بهدف إحداث تغيير إيجابي يحقق أهدافها من جهة، وإثارة مشاعر المستفيدين وأصحاب المصلحة والمجتمع وكسب تعاطفهم من جهة أخرى (العلي وعبودي، ٢٠٢٢، ٧٥٣). وهو ما يعني أن البلاغة التنظيمية تعمل على تفسير الآليات التي تحاول من خلالها

المؤسسات تحقيق أهداف محددة، كالأهداف السياسية أو الاقتصادية، وبناء الهوية التنظيمية والعلاقات مع المستفيدين وأصحاب المصلحة (Ihlen & Heath, 2019, 2).

وتتضح أهمية البلاغة التنظيمية فيما تسهم به من بيان لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها للجمهور، وما تمتلكه من خبرات ومهارات وموارد بشرية متطورة تميزها عن غيرها (Szeto, 2014, 13). كما أنها تسهم في تشكيل صورة المؤسسة وسمعتها وهويتها على المستوى التنظيمي؛ حيث إن قدرة العاملين على طرح رؤية ورسالة وأهداف مؤسستهم من خلال مواقف إيجابية صلبة تعكس التزامهم الوظيفي ورضاهم العالي عن المؤسسة، وهو ما يطلق عليه "سلوكيات المواطنة التنظيمية" التي تساعد في تعزيز مكانة المؤسسة في بيئة سريعة التغير شديدة المنافسة (Parodi, 198-197, 2010). بالإضافة إلى ذلك، تعمل البلاغة التنظيمية على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال شرح الطرق والأساليب، وإقناع العاملين بالامتثال للتعليمات والأوامر الإدارية لتسويق مصالحهم وأهدافهم لمصلحة وأهداف المؤسسة، علاوة على بناء هوية المؤسسة، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، وفهم وتوليد المعارف والأفكار من خلال التواصل (Ihlen & Heath, 2019, 17).

واليوم، لم يعد يُنظر للقيادة على أنها مجرد عملية اجتماعية؛ حيث يتم تفسيرها على أنها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على إظهار ما لدى الآخرين من إمكانيات، وتهيئة مناخ عمل إيجابي يثير الحماسة من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز (Ferreira, 2020). ولقد أثرت التغيرات السريعة الموجودة في العصر الحالي في القيادة، فظهرت العديد من الأنماط القيادية الجديدة، ومنها القيادة الرّئانة Resonant Leadership، التي تدعو القادة إلى الاعتماد على ذكائهم العاطفي في تحقيق التناغم والتوافق مع العاملين (Sinha, et al., 2021).

ولكي تصبح التغييرات المشار إليها جزءًا من الحياة التنظيمية للمؤسسة، من الضروري وجود شخص ذي رؤية ونهج تعليمي دائم، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة المرؤوسين في تشكيل تلك الرؤية؛ حيث تنص "نظرية تحديد الأهداف" على أن القائد يُمكنه تحفيز العاملين للتخلص من السلوكيات والعادات القديمة وتبني القيم والممارسات والأساليب الجديدة مع الرؤية

والرحمة والطاقة العلائقية. وعليه، فإن تحفيز العاملين للتكيف مع التغيير يقتضي وجود قادة رئانيين عاطفيين أذكىاء يوجهونهم من خلال الرحمة والرؤية المشتركة والمزاج الإيجابي العام (Al-Zoube, 2021).

وبشكل عام، تتمثل الوظيفة الرئيسة للقائد الإداري في أية مؤسسة، وفي أي مستوى داخلها، في مساعدة العاملين على بناء قدراتهم بشكل يتيح لهم الوصول إلى أقصى إمكاناتهم. لذلك، ينبغي على القائد امتلاك قدرة كبيرة على التواصل والتفاعل، علاوة على امتلاك مهارات التعامل مع الآخرين التي تدعم العلاقات المهنية السليمة، مما يبسر عمل القائد (دواني والشريفي، ٢٠١٢).

ويرى الباحث أن مؤسسات التعليم العالي المصرية تواجه - اليوم - مجموعة من التحديات التي تلزمها بضرورة الاستعانة بقيادات تربية مؤهلة، وليس مجرد قيادات لديها مهارات إدارية وقيادية فقط. بمعنى ضرورة اهتمام تلك المؤسسات بالعلاقات المتبادلة بين القائد والعاملين، والتي من شأنها تحفيز العاملين من خلال العواطف الإيجابية التي تصل من خلال الصوت الرئان (Tabche, et al., 2024).

ومن ثم، فالرئان مفهوم يتضمن استخدام الذكاء العاطفي والمالي والبيئي والاجتماعي والثقافي، بهدف تحفيز المتابعين وتنمية طموحهم، وإبراز أفضل ما لديهم في كل الحالات، من أجل تحقيق النتائج المنشودة؛ حيث إن المهمة الرئيسة للقائد في هذه الحالة هي مهمة عاطفية، تتمثل في التعرف على القادة المهتمين بتحفيز أتباعهم من خلال العواطف الإيجابية لتحقيق أفضل النتائج باسم الرئان. ويمكن للقادة الرئانيين التناغم مع مشاعر الأتباع، ونقلها في اتجاه عاطفي إيجابي، ومن ثم يمكنهم التفكير والشعور والتوجه نحو أهدافهم بنفس الطريقة (Goleman, et al., 2002).

ويعتمد القائد الرئان في تعاطفه مع العاملين وتناغمه معهم وتحفيزهم على تفكيره الإيجابي، ورؤيته الواضحة، ومهاراته التواصلية الفاعلة، وذكائه العاطفي، وقدراته في بناء الثقة وتقوية العلاقات، علاوة على ما يمتلكه من مشاعر وعواطف داخلية رئانة ذات صدى ورنه

وتأثير في هؤلاء العاملين (المصري، ٢٠٢٠). بالإضافة إلى قدرته على فتح مسارات جديدة في مناطق جديدة، والتعامل بجرأة في دعمه لمؤسسته، والمجتمع التي يتواجد فيه، وتمكنه من مواجهة التعقيدات، وعدم اليقين وعدم فقدان الأمل، أو الشعور بالخوف (Menezes, 2018, 113).

والقيادة الرئانية مفهوم مشتق من الذكاء العاطفي الذي قدمه جولمان Goleman عام (١٩٩٥). وقد أكد العديد من الباحثين على التأثير الكبير لمزاج القائد على أتباعه، وأن المهمة الأساسية للقائد تتمثل في إيقاظه للمشاعر الإيجابية لدى أتباعه، وهو ما يحدث عندما يتحول القائد إلى قائد رنان، ينكيف مع أتباعه، ويبني علاقات شفافة معهم، هذا بالإضافة إلى تأكيدهم على أن من أهم خصائص القائد الرنان التفاؤل وإثارة الحماس لدى أتباعه (Peña-Acuña, et al., 2013).

وتعتمد القيادة الرئانية اعتماداً رئيساً على اليقظة الذهنية للقائد، والتي تستند إلى الذكاء الاجتماعي والعاطفي، والانفتاح، والحدائثة، والابتكار. كما تساعد ممارسات القيادة الرئانية القائد على التقليل من الآثار السلبية لضغوط السلطة (Miller, 2021). وترى القيادة الرئانية أن الأفراد الأكثر صوتاً هم من ينسجمون بشكل أفضل مع الآخرين، ولديهم القدرة على بناء العلاقات، مما يؤثر بدوره على المؤسسة (Acima & Bobadilla, 2015, 128).

يتضح مما سبق، أن القيادة الرئانية تشجع القادة على تهيئة مناخ تنظيمي وبيئة تعليمية تنسم بالود والألفة والرحمة، وهي نمط قيادي يقوم على التعاطف مع الأتباع، والنظرة الإيجابية إليهم، ومساعدتهم في السيطرة على الضغوط المهنية التي تواجههم، والمحافظة على قيمهم الإنسانية، بما في ذلك أخلاقيات العمل، وعلاقتهم المهنية مع أتباعهم عن طريق العدالة في تقسيم الواجبات الوظيفية وأعباء العمل حسب مقدراتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، وهو أمر يتطلب مراعاة الفروق بين جميع العاملين في المؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق، يحاول البحث الحالي تفعيل استثمار وتطبيق أبعاد القيادة الرئانية (اليقظة الذهنية - الأمل - الرحمة) في كلية التربية - جامعة سوهاج في تعزيز البلاغة



التنظيمية بأبعادها (الشخصية القيادية - التنوع - السمعة التنظيمية) في الكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكلية.

### مشكلة البحث:

تواجه جامعة سوهاج بكلياتها المختلفة العديد من التحديات التي تعوق قياداتها عن تعزيز البلاغة التنظيمية في تعاملاتهم مع البيئتين الداخلية والخارجية لتلك الكليات، وبما أن كلية التربية إحدى المؤسسات التابعة للجامعة؛ لذا ينطبق عليها ما ينطبق على بقية كليات الجامعة. وعليه، فقد أكدت دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩، ٢٤٨) على عدم ربط برامج التعليم بالجامعة بمتطلبات سوق العمل العالمية، علاوة على قلة البرامج والأنشطة المخصصة لتعزيز مهارات المواطنة العالمية، وتدريب الطلاب عليها. كما أشارت دراسة دياب (٢٠١٨، ٤٣١-٤٣٦) إلى عدم تناسب قدرات بعض القيادات بالجامعة مع المهام الموكلة إليهم، وتواضع الإمكانيات المادية للجامعة ممثلة في المباني والمعامل والتجهيزات والمكتبات والموازنات المالية، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية، وضعف التعاون بين القيادات الجامعية والعاملين، بالإضافة إلى ضغوط العمل التي يتعرض لها قادة الجامعة مما قد يدفعهم لاتخاذ قرارات غير سليمة. وكشفت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٥، ٨٨) عن ضعف دور برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في تطوير أدائهم الأكاديمي في مجالات التدريس والبحث العلمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

كما أشارت نتائج دراسة (العزير، ٢٠٢١، ٢٦٢-٢٦٣) إلى وجود ممارسة متوسطة لبعض أبعاد المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مثل: توفر المعرفة الكافية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وامتلاك العاملين بالكلية القدرة على التطبيق العملي للمعارف الجديدة المتعلقة بالمجال الوظيفي، وحرص إدارة الكلية على خلق فهم متبادل لأهداف فرق العمل بين منسوبيها من أجل تحقيق التعاون بينهم، واعتماد إدارة الكلية سياسة التمكين كوسيلة لتطوير مهارات اتخاذ القرار لدى منسوبيها، وتشجيعها تفويض صلاحية اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا، وامتلاك إدارة الكلية القدرة على تحليل

البيانات المتاحة للتنبؤ بمتغيرات البيئة التنظيمية المحيطة بالعمل، وإشراكها لعدد واسع من منسوبيها في عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي.

أما فيما يتعلق بالسمعة التنظيمية للجامعة كُبد من أبعاد البلاغة التنظيمية - والتي تؤثر بدورها على سمعة كلية التربية بالجامعة - فالواقع يشير إلى وجود خمس جامعات مصرية حكومية فقط جاءت في تصنيف (QS) منذ عام ٢٠١٩م، وهي: جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس، وجامعة الإسكندرية، وجامعة الأزهر، وجامعة أسيوط، وجميعها يحتل مراكز تنافسية ضعيفة؛ حيث تقع جميعها في الفئة من (٥٥٠ إلى ١٠٠٠) (عبدالعال، ٢٠٢٤، ٨٢). أما جامعة سوهاج فلا يتضمنها ذلك التصنيف. وفي تصنيف التايمز (Times Higher Education) تقع جامعة سوهاج في الفئة (١٢٠١-١٥٠٠) وفقاً لتصنيف ٢٠٢٤م، وهو ترتيب متدني مقارنة ببقية الجامعات، ومقارنة بوجودها في الفئة (٦٠١-٨٠٠) وفقاً لتصنيف ٢٠١٧م؛ بينما تقع الجامعة في الفئة (٦١-٧٠) بين الجامعات العربية وفقاً لتصنيف ٢٠٢٤م (Times Higher Education, 2024). وفي تصنيف شانغهاي Shanghai Ranking لعام ٢٠٢٣م، لا وجود لجامعة سوهاج بين أفضل (١٠٠٠) جامعة على مستوى العالم، بينما تقع في الفئة (٤٠١-٥٠٠) في تخصص الرياضيات، وفي الفئة (٣٠١-٤٠٠) في تخصص العلوم الصيدلانية (Shanghai Academic Ranking of World Universities, 2023)، وفي تصنيف ويبومتريكس Webometrics لعام ٢٠٢٤م، جاءت جامعة سوهاج في المرتبة (٢٩٤٧) عالمياً، و (٢٧) محلياً (Webometrics, 2024). وهي كلها أمور تؤكد ضعف تطبيق البلاغة التنظيمية بكلية التربية - جامعة سوهاج بأبعادها المختلفة (الشخصية القيادية - التنوع - السمعة التنظيمية).

وفي سياق محاولة الباحث تحديد أوسع لمشكلة البحث، وصياغة أسئلته؛ قام بإجراء دراسة استطلاعية، عبارة عن مجموعة من المقابلات الشخصية أجراها مع عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة سوهاج (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، قوامها (20) عضواً، ورَّع عليهم خلالها استبانة مصغرة مكونة من (8) عبارات حول متغيري الدراسة، منها (4) عبارات حول متغير البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج، و (4)

عبارات أخرى حول متغير القيادة الرئانية في الكلية. وقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2025/2024م، بهدف استطلاع آراء العينة المشار إليها حول واقع ممارسة القيادة الرئانية في الكلية، وتأثير ذلك على البلاغة التنظيمية فيها، وقد تم تفسير نتائج الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، وجاءت النتائج على النحو التالي:

**جدول (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية للكشف عن واقع تطبيق مدخل القيادة الرئانية بكلية التربية - جامعة سوهاج، وتأثير ذلك على البلاغة التنظيمية في الكلية**

م	العبارة	عدد أفراد العينة	موافق		غير موافق	
			العدد	%	العدد	%
1	تتخذ إدارة الكلية قرارات استباقية تحسباً لظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة.	20	7	35	13	65
2	تمنح إدارة الكلية الفرصة الثانية لمنسوبيها عند ارتكابهم أخطاء معينة.	20	9	45	11	55
3	تهتم إدارة الكلية بمشاركة منسوبيها في مناسباتهم الاجتماعية.	20	9	45	11	55
4	تحرص إدارة الكلية على تكرار المحاولات مرات عديدة عند فشلها.	20	8	40	12	60
5	تستعد إدارة الكلية لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.	20	6	30	14	70
6	تهتم إدارة الكلية بتعيين نسبة من نوي الاحتياجات الخاصة وتحفظ بهم.	20	2	10	18	90
7	تعامل إدارة الكلية جميع منسوبيها بطريقة واحدة بغض النظر عن معتقداتهم الدينية أو انتماءاتهم الطائفية.	20	7	35	13	65
8	تهتم إدارة الكلية بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.	20	2	10	18	90

أسفرت نتائج تلك الدراسة عن عدم وضوح بعض المصطلحات المستخدمة في البحث لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة الاستطلاعية، مثل: مصطلح القيادة الرئانية، ومصطلح البلاغة التنظيمية، ومصطلح اليقظة الذهنية والسمعة التنظيمية؛ بالإضافة

إلى وجود حالة متوسطة من عدم رضا عينة الدراسة الاستطلاعية عن مستوى البلاغة التنظيمية في الكلية، وعن جهود إدارتها لتطبيق مدخل القيادة الرئّانة، وعدم اختصاص إدارة الكلية بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى ضعف اهتمام إدارة الكلية بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات المستفيدين من خدمات الكلية، هذا إلى جانب ضعف جهودها لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه الكلية مستقبلاً، وندرة اتخاذها قرارات استباقية تحسباً لظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة.

وتعد القيادة الرئّانة أحد المداخل المهمة التي تستعين بها العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية - على حد سواء - في تطوير أدائها ورفع كفاءة نظمها المختلفة، وهو ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات، فقد أكدت دراسة (حاجي وفائق، ٢٠٢٣)، على دور القيادة الرئّانة في تحقيق الأداء الإبداعي من وجهة نظر عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كوية بالعراق. وكشفت دراسة (طه وآخرين، ٢٠٢٣) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرئّانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتوازن بين الحياة والعمل، وكشفت دراسة (فتاح وآخرون، ٢٠٢٣) عن دور سلوكيات القيادة الرئّانة بأبعادها (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة) في الحد من التهمك التنظيمي من خلال أبعاد (الاعتقاد، البعد العاطفي، البعد السلوكي)، وأكدت دراسة (الكرعاوي ورشيد، ٢٠٢٣)، على تأثير القيادة الرئّانة المباشر في العواقب الاستراتيجية من وجهة نظر موظفي رئاسة جامعة الكوفة في محافظة النجف الأشرف، وأكدت نتائج دراسة (Tabche, et al., 2024) أن القيادة الرئّانة أثرت بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين، كما أكدت على الدور الوسيط للقيادة الرئّانة بين القيادة الرئّانة وسلوك المواطنة التنظيمية، وكشفت دراسة (Obied, 2024)، عن الأثر الواضح للقيادة الرئّانة في تعزيز التمكين الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، وأوضحت دراسة (Kranthi, et al., 2024)، وجود ارتباط إيجابي كبير بين التمكين النفسي والقيادة الرئّانة، مما يسهم في تطوير المؤسسات عينة الدراسة. ونظرًا لأهمية تطبيق مدخل القيادة الرئّانة، وفعاليتها في تطوير الأداء بالمؤسسات والمنظمات كافة، يحاول البحث

الحالي اختبار فاعلية هذا المدخل - بأبعاده المتعددة - في تعزير البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.

### أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تعزير البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل القيادة الرئّانة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- أ- ما الإطار النظري للقيادة الرئّانة في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ب- ما الإطار النظري للبلاغة التنظيمية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ج- ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الرئّانة (اليقظة الذهنية - الأمل - الرحمة) في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
- د- ما واقع ممارسة أبعاد البلاغة التنظيمية (الشخصية القيادية - التنوع - السمعة التنظيمية) في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
- هـ- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة أبعاد القيادة الرئّانة كمتغير مستقل وممارسة أبعاد البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج كمتغير تابع من وجهة نظر عينة البحث؟
- و- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من القيادة الرئّانة، والبلاغة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)؟
- ز- ما الإجراءات المقترحة لتعزير البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل القيادة الرئّانة؟

**أهداف البحث:**

هدف البحث إلى الكشف عن تأثير ممارسة أبعاد مدخل القيادة الرئّانة في تعزّيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

أ- تعرف الإطار النظري لكل من القيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية في الأدبيات التربوية المعاصرة.

ب-الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الرئّانة (اليقظة الذهنية - الأمل - الرحمة) في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

ج-الكشف عن واقع ممارسة أبعاد البلاغة التنظيمية (الشخصية القيادية - التنوع - السمعة التنظيمية) في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

د-الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد القيادة الرئّانة كمتغير مستقل والبلاغة التنظيمية كمتغير تابع في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

هـ-رصد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من: القيادة الرئّانة، والبلاغة التنظيمية تعزّي للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

و- اقتراح مجموعة من الإجراءات لتعزّيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل القيادة الرئّانة.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث الحالي في جانبين هما:

**أ- الأهمية النظرية:**

- يعد موضوع البحث من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية، سواء ما يتعلق بمتغير (القيادة الرئّانة) أم بمتغير (البلاغة التنظيمية)؛ فلقد حظي هذا الموضوع - وما زال

- باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في ميدان الإدارة العامة والإدارة التعليمية على حد سواء.
- يحاول البحث الوصول لحلول فعالة للتغلب على إحدى التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية، والمتمثلة في تعزيز البلاغة التنظيمية لكلية التربية - جامعة سوهاج، وتوجيه إعلاناتها وخطاباتها داخلياً وخارجياً لطرح ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية قائمة على أساس التفوق والمعرفة والإبداع، والتركيز على علاقتها بأصحاب المصلحة، بما يعزز الرأي العام، ويجعل منها قوة إيجابية في البيئة الخارجية، ويسهم في استخدام كافة القيم لتحسين صورة وسمعة المؤسسة، من خلال التأثير في سلوك الأتباع وتوجيه جهودهم التوجيه الذي يحقق الأهداف المنشودة، بالاعتماد على السلوكيات الإيجابية وإدارة العلاقات والعواطف الرئّانة ذات الصدى والتأثير الذي يحقق التناغم ويعزز الثقة ويحسن العلاقات ويمنح الأمل والتفاؤل.
- من المتوقع أن تسهم أدبيات البحث في تزويد مكتبة الإدارة التعليمية بإطار نظري حول موضوع حيوي ومهم يرتبط بمتغيري القيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية، من خلال اطلاع الباحثين على العديد من المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية الخاصة بالمتغيرين.
- يوفر للباحثين والمهتمين بالإدارة التعليمية قاعدة من المعلومات حول اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية - جامعة سوهاج حول متغيري البحث (القيادة الرئّانة، والبلاغة التنظيمية).
- ب- الأهمية التطبيقية:**
- يوفر البحث معلومات يمكن أن تساعد إدارة كلية التربية - جامعة سوهاج في تعزيز جوانب قوتها ومعالجة نواحي القصور أو الخلل فيها، لا سيما ما يتعلق بالاعتماد على السلوكيات الإيجابية وإدارة العلاقات والعواطف الرئّانة ذات الصدى والتأثير الذي يحقق التناغم ويعزز الثقة ويحسن العلاقات ويمنح الأمل والتفاؤل للمرؤوسين، وذلك من خلال تبني أحد المداخل الإدارية الحديثة، المتمثل في مدخل القيادة الرئّانة.

- قد يسهم البحث في تطوير الثقافة السائدة بين أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية - جامعة سوهاج، حول بيئة العمل في الكلية، وبنيتها التنظيمية، والنظم وإجراءات العمل المتبعة فيها، لا سيما ما يتعلق بتطبيق أبعاد القيادة الرئّانة في كافة تعاملاتها.
- تزويد إدارة الكلية بمجموعة من المقترحات والإجراءات حول أهمية تطبيق مدخل القيادة الرئّانة بأبعاده المتعددة لدوره في تعزيز البلاغة التنظيمية داخل الكلية.
- يعد البحث بمثابة دعوة لمواكبة أحدث التطورات التقنية في ميدان الإدارة، والحرص على التفرد في مجال الخدمات المقدمة، والتي من شأنها أن تجعل الكلية في مركز تنافسي قوي يساعدها في تحسين علاقتها بكافة المستفيدين من خدماتها.
- من المتوقع أن يلفت هذا البحث نظر الباحثين في مجال الإدارة التعليمية لاستنباط موضوعات لدراسات وبحوث جديدة، يتم من خلالها إلقاء الضوء على أدوار أخرى للقيادة الرئّانة على كافة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

### منهج البحث:

- يستخدم البحث المنهج الوصفي، لما له من دور مهم في فهم الظواهر التربوية والإدارية، وتوفيره لحقائق دقيقة، إلى جانب قدرته على استنباط العلاقات المهمة بين متغيرات البحث، وإسهامه في تفسير وتحليل العلاقة بين كل من متغير (القيادة الرئّانة) ومتغير (البلاغة التنظيمية) في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد سار البحث باستخدام هذا المنهج وفق الإجراءات الآتية:
- التأسيس النظري لموضوع البحث، وتناول أهم المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية لكل من القيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية.
- البحث الميداني، وفيه يتم إعداد أداة البحث الميداني (الاستبانة)، وتحليل نتائجه، وتفسيرها.
- عرض أهم نتائج البحث، واقتراح مجموعة من الإجراءات لتعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج من خلال تطبيق مدخل القيادة الرئّانة.



**حدود البحث:**

تمثلت حدود البحث في الآتي:

- أ- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على الكشف عن دور القيادة الرّئانة بأبعادها (اليقظة الذهنية - الأمل - الرحمة) في تعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج بأبعادها (الشخصية القيادية - التنوع - السمعة التنظيمية). وقد تم تحديد أبعاد متغير القيادة الرّئانة استناداً إلى ما اتفق عليه كل من (طه وآخرين، ٢٠٢٣)، (حاجي وفائق، ٢٠٢٣)، (الكرعاوي ورشيد، ٢٠٢٣)، (وريدات، ٢٠٢٤). أما أبعاد متغير البلاغة التنظيمية فتم تحديدها استناداً إلى دراسة كل من (الذبحاوي وآخرين، ٢٠٢١)، (العلي وعبودي، ٢٠٢٢ب)، (العلي وعبودي، ٢٠٢٣)، (الطائي، ٢٠٢٤).
- ب- **الحد البشري:** شمل مجتمع البحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة سوهاج، والبالغ عددهم (116) عضواً، وقد أجاب على محاور الاستبانة (80) عضواً منهم، يمثلون عينة طبقية عشوائية.
- ج- **الحد الزمني:** طبّقت أداة جمع البيانات (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.

**مصطلحات البحث:**

تمثلت مصطلحات البحث فيما يلي:

**أ - القيادة الرّئانة Resonant Leadership:**

يعود أصل كلمة "الرّئانة" إلى المصطلح اللاتيني (Resonance)، أي: الرنين. والرنين يعني: تكثيف وإطالة الصوت عن طريق الاهتزاز (جامعة أكسفورد، ٢٠٠٣، ٩٠٤). وقد تم طرح مفهوم القيادة الرّئانة بصورته الحالية عام ٢٠٠٥ من قبل كل من Goleman; Boyatzis and McKee. وقد أكدوا جميعاً على أن مزاج القائد يؤثر بدرجة كبيرة على أتباعه، وأن المهمة الرئيسة للقائد تتمثل في إيقاظ المشاعر الإيجابية لأتباعه، وهو ما يمكن أن يحدث عندما يتكيف القائد مع أتباعه فيتحول إلى قائد رنان، يؤسس لعلاقات شفافة معهم (Ferreira, 2020).

وتشير القيادة الرّئانة إلى قدرة القادة على توجيه مشاعر وسلوكيات وطريقة تفكير أتباعهم، وبالتالي مطابقة عواطفهم وطريقة تفكيرهم، وتوظيف عواطفهم لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، كما يمكنهم بناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه، ومنحهم الأمل للمستقبل، وبناء مناخات تمكينية تُحسّن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، والنجاح التنظيمي (Judeh, et al., 2022, 154-155).

وهي: سلوك إيجابي للقادة الذين يبذلون مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، وهم في تناغم مع مشاعر من حولهم، وإدارة عواطفهم وإلهامهم وإعطائهم الأمل والتفاؤل والتعامل بالرحمة لبناء علاقات ودية تتسم بالثقة والاحترام في مكان العمل، بحيث يكون لها وقع إيجابي ورنه في أذهان الآخرين لتقديم أفضل ما لديهم (حاجي وفائق، ٢٠٢٣، ٦١٤).

وتعرف القيادة الرّئانة بأنها: عملية قيادية تساعد القادة في إدارة عواطفهم وعواطف العاملين معهم (Sinha, et al., 2021).

وهي نمط أو أسلوب قيادي يعتمد على التأثير في سلوك الأتباع وتوجيه جهودهم التوجيه الذي يحقق الأهداف المنشودة، بالاعتماد على السلوكيات الإيجابية وإدارة العلاقات والعواطف الرّئانة ذات الصدى والتأثير الذي يحقق التناغم ويعزز الثقة ويحسن العلاقات ويمنح الأمل والتفاؤل (أبوشقفة، ٢٠٢٢).

كما أنها: بناء متبادل مع الموظفين على أساس الذكاء العاطفي، مقترناً بالتوجيه والإرشاد (Casale, 2017, 177). بمعنى أنها تحفيز المرونة العاطفية للعاملين، وإدارة عواطفهم من خلال الاهتمام بالقضايا المتعلقة بعملهم، وتخفيف التوتر عنهم، وتعزيز راحتهم في مكان العمل (Lenka & Tiwari, 2016, 696).

وتعرف القيادة الرّئانة إجرائياً بأنها: سلوك قيادي يعتمد على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية - جامعة سوهاج، من خلال تبني إدارة الكلية لمجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تعمل على غرس مبادئ الثقة والأمل والرحمة والتفاؤل بينهم وأعضاء

هيئة التدريس، ومشاركتهم في همومهم وعواطفهم، والسعي نحو تحقيق الأهداف التي تكون غالبًا ذات صدى ورنه في ذاكرتهم وتفكيرهم وعملهم.

### ب- البلاغة التنظيمية Organizational Rhetoric:

يقصد بالبلاغة في اللغة: ملكة فنية، تعني أن يبلغ المتكلم ما يريده من نفس المخاطب، بإجابة مواقع الإقناع من العقل، والتأثير من القلب (الجرجاني، ١٣٣١هـ، ١٣).

وتشير البلاغة التنظيمية إلى حالة الإقناع التي تُمكن المؤسسة من إقناع جمهورها وأصحاب المصلحة برؤيتها ورسالتها ضمن سياق المؤسسات المنافسة. فهي تعني قدرة المؤسسة على الالتزام الواعي والفهم الواضح للإقناع بشكل فعال ومدروس حول عملية تغيير المواقف أو السلوكيات وفق سياق يدل على حوافز الإقناع داخل الأطر التنظيمية (Coule and Bennett, 2016, 8).

ويقصد أيضًا بالبلاغة التنظيمية: كل ما تقوم به المؤسسة من توجيه إعلاناتها وخطاباتها داخليًا وخارجيًا لطرح ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية قائمة على أساس التفوق والمعرفة والإبداع والتركيز على علاقتها بأصحاب المصلحة، بما يعزز الرأي العام، ويجعل منها قوة إيجابية في البيئة الخارجية، ويسهم في استخدام كافة القيم لتحسين صورة المؤسسة وسمعتها، وخلق أفكار إيجابية عن المؤسسة ترسم ملامحها بقوة وبلاغة متميزة (Yang and Cahill, 2008, 115).

وهي أداة للاتصال الاستراتيجي عن طريق الاهتمام بالعلاقات بين المستويات الفردية والتنظيمية من جهة، والعلاقات المجتمعية من جهة أخرى (Fyke, et al., 2016, 219). وتعني أيضًا قدرة المؤسسة على الالتزام الواعي والواضح بالإقناع على نحو فاعل ومدروس حول تغيير المواقف أو السلوكيات وفق الأطر التنظيمية (Coule and Bennett, 2016, 1061).

كما تُشير البلاغة التنظيمية إلى الأسلوب الفاعل الذي تنتهجه المؤسسات للوصول إلى البيئة الخارجية، وتحقيق التواصل مع جمهورها، وإيصال أهم الأهداف التي تسعى إليها، بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة التي يجب أن تتحمل مسئوليتها في إقناع الجمهور بدوافع

المؤسسة، وقدرتها على تبني الأفكار الخلاقة والإبداع، من أجل التأثير في البيئة الخارجية وتحقيق مصالح وغايات المؤسسة (Szeto, 2014, 12).

وتُعرّف البلاغة التنظيمية أيضًا بأنها: مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل قادة المؤسسة بشكلٍ واعٍ ومدروس وفاعل لتحقيق التأثير والإقناع في الآخرين. فهي ليست مجرد آلية تمكن من إنشاء الإجماع والحفاظ عليه في حالات عدم التأكد والغموض، بل هي ترمز أيضاً إلى منطق العلاقات الإنسانية (عبدالحمزة، ٢٠١٩، ١٣٩).

وهي مجموعة من القوانين التي تنظم التعليمات والإجراءات التي تحكم المؤسسة وفنّها الإيجابي، من خلال استخدام الأساليب اللفظية المؤثرة في المشاعر والأحاسيس البشرية، بغرض إقناع العاملين وأصحاب المصلحة والجهات الأخرى بسياسات ونشاطات المؤسسة، وتوفير أفكار جديدة وتصور إيجابي عن مكانة المؤسسة في عقول العاملين والجمهور، وتخفيف التوترات والصراعات بينهم (جميل، ٢٠١٩، ١١٣).

أما إجرائيًا فتُعرّف البلاغة التنظيمية بأنها: أسلوب تنتهجه كلية التربية - جامعة سوهاج، يستند إلى إقناع الجمهور والأطراف ذات العلاقة، والتأثير في سلوكياتهم، من خلال إيصال المعنى المراد والتعبير عنه بأسلوب صريح وجذاب وموجز، واستخدام كلمات ذات معنى مؤثر ورمزي تسمح لإدارة الكلية بالتأثير على موظفيها من أجل إحداث تغيير إيجابي فيهم، ومساعدتها على فهم التعقيدات عند بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة للكلية، وضمان مكانة لها ذات طابع إيجابي في عقول أصحاب المصلحة والعاملين، والوصول للتميز المستدام.

### الدراسات السابقة:

يحاول البحث الحالي تناول أهم البحوث والدراسات السابقة التي يمكن أن تفيد موضوع البحث، وترتبط بمتغيراته، وقد قسمها الباحث إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية تتناول متغيري البحث (مدخل القيادة الرئّانة - البلاغة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية)، ورتبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

## أ - دراسات تناولت القيادة الرئّانة في المؤسسات التعليمية:

## (١) الدراسات العربية:

- ❖ دراسة (المصري، ٢٠٢٠)، بعنوان: درجة ممارسة القيادة الرئّانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرئّانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة، وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لديهن من وجهة نظر المربيات. وباستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة طُبِّقت على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٢) مربية. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرئّانة لدى مديرات رياض الأطفال كانت "متوسطة"، ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهن كانت "متوسطة".
- ❖ دراسة (الخالد، ٢٠٢٢)، بعنوان: أثر القيادة الرئّانة في التجديد الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال النفسي لدى الجامعات الخاصة الأردنية. وقد هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة الرئّانة في التجديد الاستراتيجي بوجود رأس المال النفسي كمتغير معدل، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية (١٦) جامعة، وذلك من خلال توزيع استبانة تم تطويرها لهذه الغاية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي). أما عينة الدراسة، فهي عينة قصدية؛ حيث تم اختيار جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، والبالغ عددهم (٤٠٤) فرداً، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٥٦) استبانة. وقد بينت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الرئّانة بأبعادها اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة، كما بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرئّانة بأبعادها (اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة) في التجديد الاستراتيجي بأبعاده. كما أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرئّانة في التجديد الاستراتيجي بوجود رأس المال النفسي كمتغير معدل.
- ❖ دراسة (حاجي وفائق، ٢٠٢٣)، بعنوان: دور القيادة الرئّانة في تحقيق الأداء الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كوية - قضاء كوية - محافظة أربيل - إقليم كردستان - العراق. وكان هدفها تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة

الرئّانة بأبعادها (الرحمة، الأمل، الفطنة) كمتغير مستقل والأداء الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة، تطبيق الفكرة، ترويج الفكرة) كمتغير تابع في الجامعة مجتمع الدراسة. ولتحقيق الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة مكونة من (٢٧) سؤال، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٥٢) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير موجب ومعنوي للقيادة الرئّانة وأبعادها في متغير الأداء الإبداعي وأبعاده.

❖ **دراسة (طه وآخرين، ٢٠٢٣)**، بعنوان: دور التوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين القيادة الرئّانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة: دراسة تطبيقية. وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الرئّانة في الجامعات المصرية الحكومية، وتحديد مستوى الصلابة النفسية لدى المرأة العاملة في الجامعات المصرية الحكومية، وتحديد مستوى التوازن بين الحياة والعمل من وجهة نظر المرأة العاملة في الجامعات المصرية الحكومية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الرئّانة والصلابة النفسية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الرئّانة والتوازن بين الحياة والعمل، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين التوازن بين الحياة والعمل والصلابة النفسية، وتحديد الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين القيادة الرئّانة والصلابة النفسية. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٥٠ مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام القادة لنمط القيادة الرئّانة متوسط، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرئّانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرئّانة والتوازن بين الحياة والعمل؛ حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوازن بين الحياة والعمل كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الرئّانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة.

❖ **دراسة (فتاح وآخرون، ٢٠٢٣)**، بعنوان: سلوكيات القيادة الرئّانة ودورها في الحد من التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية. والتي هدفت إلى بيان دور سلوكيات القيادة الرئّانة بأبعادها (اليقظة الذهنية،

الأمل، الرحمة) في الحد من التهكم التنظيمي من خلال أبعاد (الاعتقاد، البعد العاطفي، البعد السلوكي). ولجمع البيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبانة وتم توزيعها إلكترونياً على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية، وقد استجاب (١٢٣) من الكوادر التدريسية لمحتويات الاستمارة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وعلاقة أثر بين المتغيرات وأبعادها.

❖ **دراسة (الكرعاوي ورشيد، ٢٠٢٣)**، بعنوان: تأثير القيادة الرئّانة في العواقب الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة في محافظة النجف الأشرف. وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرئّانة بأبعادها (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة) على العواقب الاستراتيجية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، توافر الوقت والموارد، الثقافة التنظيمية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبالاعتماد على طريقة العينة القصدية، تم توزيع (١٢٥) استبانة على موظفي رئاسة جامعة الكوفة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (١١٧) استبانة. وخلصت الدراسة إلى وجود فجوة معرفية بين القيادة الرئّانة والعواقب الاستراتيجية، وأن القيادة الرئّانة لها تأثير مباشر على العواقب الاستراتيجية في رئاسة جامعة الكوفة.

❖ **دراسة (وريدات، ٢٠٢٤)**، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرئّانة في ضوء بعض المتغيرات. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرئّانة في ضوء بعض المتغيرات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ولغايات جمع البيانات، تم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الرئّانة، تكونت من (٣٣) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات وهي: اليقظة الذهنية، والأمل والرحمة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرئّانة جاءت بدرجة مرتفعة، وكانت جميع المجالات بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيبها: الأمل، فالرحمة، فاليقظة الذهنية. كما أشارت

النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a=0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرئّانة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

## (٢) الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة هرنانديز دياز و بون ميندز (Hernández-Díaz & Bodden-Méndez, 2017)،

بعنوان: القيادة الرئّانة في توجيهات مؤسسات التعليم الابتدائي. والتي هدفت إلى تحديد أنماط القيادة المتبعة من قبل مديري مؤسسات التعليم الابتدائي في ولاية زوليا Zulia، والتي من شأنها تعزيز الإدارة التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الميداني الانتقالي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤) مديرًا، بالإضافة إلى (٥٦) معلمًا للتعليم الابتدائي في بلدية ماراكايبو Maracaibo. كانت تقنية جمع البيانات المستخدمة عبارة عن مسح واستبانة كأداة موجهة في المقام الأول إلى المديرين، وفي الفصل الدراسي الثاني تم إعادة توجيهها نحو المعلمين. وتم تحليل النتائج من خلال الإحصاء الوصفي؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التدريب كان الأكثر شيوعًا (بدرجة كبيرة) لدى جميع مديري المؤسسات، وبدرجة متوسطة لدى الأسلوب الاستبدادي.

❖ دراسة زماني وخوراسجاني (Zamani & Khorasgani, 2018)، بعنوان: العلاقة بين

إدراك القيادة الرئّانة وسلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي جامعة أصفهان آزاد Isfahan Azad University. وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراك القيادة الرئّانة وسلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة آزاد أصفهان الإسلامية الإيرانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (١٨٩) عضو هيئة تدريس، وطبقت عليهم استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرئّانة وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة ترك و ولف (Turk & Wolfe, 2019)، بعنوان: العلاقة التي يدرها مدير المدرسة

بين الذكاء العاطفي والمرونة والقيادة الرئّانة طوال حياته المهنية. واستهدفت الدراسة التعرف على درجة توافر مهارات المرونة والذكاء العاطفي اللازمة لممارسة القيادة الرئّانة من وجهة



نظر مديري المدارس الابتدائية والثانوية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية Pennsylvania. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس محل الدراسة يملكون مهارات الوعي الذاتي والوعي بالآخرين، واليقظة، والأمل والرحمة، والتعاطف، وهي مهارات لازمة لممارسة القيادة الرئّانة.

- ❖ **دراسة سعدي وآخرين (Saeedi, et al., 2021)**، بعنوان: تحديد وتصنيف أبعاد القيادة الرئّانة باستخدام منهج التخطيط للمناهج في مدارس التربية والتعليم بمحافظة مازندران Mazandaran. وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد القيادة الرئّانة على النشاط التعليمي في المدارس التابعة لمكتب التربية والتعليم في مقاطعة مازندران الإيرانية بوجود الأمن النفسي كمتغير وسيط، بالتطبيق على ٣٦٠ مديراً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الرئّانة في النشاط التعليمي في المدارس بوجود الأمن النفسي كمتغير وسيط.
- ❖ **دراسة مخامرة وعبدربه (Makhamreh, & Abedrabou, 2023)**، بعنوان: درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الرئّانة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي اللغة الإنجليزية من منظورهم في مدارس مديرية التربية والتعليم - يطا. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة التربويين بالمدارس للقيادة التربوية الرئّانة (REL) وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي اللغة الإنجليزية من منظورهم في مدارس مديرية التربية والتعليم - يطا جنوب الخليل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطبيق الاستبانة - كأداة للدراسة - على العينة المستهدفة. وكشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع درجة تطبيق القيادة الرئّانة في مديرية التربية والتعليم - يطا، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي اللغة الانجليزية مرتفعاً جداً. كما وجدت الدراسة أن الفروق لصالح الذكور وحاملي الماجستير والدكتوراة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التربوية الرئّانة والأداء الوظيفي للمعلمين.

- ❖ **دراسة طبش وآخرين (Tabche, et al., 2024)**، بعنوان: القيادة الرئّانة وسلوك المواطنة التنظيمية: تحليل متوسط الوساطة لمرونة المتابعين. والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة الرئّانة وسلوكيات المواطنة التنظيمية مع اختبار التأثيرات الوسيطة لمرونة التابعين

والجنس كتأثير معتدل، كل ذلك ضمن البيئة الجامعية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة بيانات مقطعية تم جمعها من خلال استبانة من (٤٦٧) موظفًا يعملون في مؤسسات جامعية عدة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أكدت نتائج الدراسة أن القيادة الرئّانة أثرت بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين. كما أكدت على الدور الوسيط للقيادة الرئّانة بين القيادة الرئّانة وسلوك المواطنة التنظيمية.

❖ **دراسة عُبيد (Obied, 2024)**، بعنوان: القيادة الرئّانة: محفز لتمكين الموظفين في جامعة فلسطين التقنية - خضوري. والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الرئّانة في تعزيز التمكين الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية - خضوري بمتغيرات: المؤهل العلمي، والجنس، والموظفين، والخبرات. وقد صمم الباحث استبانة موجهة إلى الموظفين مكونة من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: القيادة الرئّانة (اليقظة، الأمل، التعاطف) و(التمكين الوظيفي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت العينة من (٧٣) موظفًا من جامعة فلسطين التقنية فرع رام الله، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج أن استجابات الموظفين كانت متوسطة على جميع المجالات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، ووجود فروق في آراء الموظفين وفقاً لمتغير الجنس في مجالات اليقظة، والأمل، والتمكين الوظيفي لصالح الذكور. ووجود فروق في آراء الموظفين وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية في مجال الأمل، والتعاطف، والتمكين الوظيفي لصالح الموظفين الأكاديميين. بالإضافة إلى وجود فروق في آراء الموظفين حسب خبراتهم في مجالات (اليقظة والأمل) لصالح الموظفين ذوي اليقظة (أقل من ٥ سنوات). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرئّانة وتمكين الوظيفة.

❖ **دراسة كرانثي وآخرين (Kranthi, et al., 2024)**، بعنوان: ربط القيادة الرئّانة والمنظمات التعليمية: دور التمكين النفسي كوسيط بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في الهند. والتي هدفت إلى الكشف عن تأثير التفاعل بين الذكاء العاطفي المتأصل في القيادة الرئّانة والتمكين النفسي في تشكيل المنظمات المتعلمة داخل مؤسسات التعليم

العالي في جنوب الهند. وللتحقق من هذه العلاقة، تم جمع البيانات من (٢٨٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وقد أوضحت النتائج وجود ارتباط إيجابي كبير بين التمكين النفسي والقيادة الرّئانة، مما يسهم في تطوير المنظمات المتعلمة.

## ب- دراسات تناولت البلاغة التنظيمية للمؤسسات التعليمية

### (١) الدراسات العربية:

- ❖ **دراسة (العبيدي وآخرين ، ٢٠١٧)،** بعنوان: البراغماتية التنظيمية وانعكاسها في البلاغة التنظيمية: دراسة استطلاعية آراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين البراغماتية التنظيمية والبلاغة التنظيمية عن طريق استطلاع آراء عدد من الأساتذة العاملين في جامعة الكوفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم توزيع (٣٥٠) استبانة على عينة الدراسة تم استرجاع (٣٣٠) استبانة منها بهدف جمع البيانات من العينة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين البراغماتية التنظيمية والبلاغة التنظيمية، ووجود تأثير موجب ومعنوي للبراغماتية التنظيمية في البلاغة التنظيمية.
- ❖ **دراسة (الذبحاوي وآخرين، ٢٠٢١)،** بعنوان: اليقظة الذهنية ودورها في تعزيز البلاغة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف. والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين اليقظة الذهنية والبلاغة التنظيمية، والعمل على إعداد برنامج تدريبي لتعزيز البلاغة التنظيمية، والتعرف على فاعلية اليقظة الذهنية في تنمية وتعزيز البلاغة التنظيمية. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختيار عينة عشوائية مؤلفة من (٢٣٧) معلمًا في المدارس الأهلية في المحافظة. وأظهرت النتائج وجود يقظة ذهنية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي وله دلالة إحصائية لدى أفراد عينة

الدراسة، وأن اليقظة الذهنية كان لها تفسير من التباين على مستوى أعلى للدراسة بأبعاد البلاغة التنظيمية.

❖ **دراسة (العلي، وعبودي، ٢٠٢٢أ)**، بعنوان: أثر الوضوح الاستراتيجي في تحقيق البلاغة التنظيمية: دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأهلية العراقية المختارة. والتي هدفت إلى معرفة أثر الوضوح الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح دور الموظفين) في البلاغة التنظيمية بأبعاده (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية) من وجهة نظر عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية العراقية بواقع (٣٤٩) عضوًا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للوضوح الاستراتيجي في البلاغة التنظيمية.

❖ **دراسة (العلي، وعبودي، ٢٠٢٢ب)**، بعنوان: اختبار نموذج لقياس البلاغة التنظيمية في عدد من الجامعات الأهلية العراقية. وهدفت الدراسة إلى اختبار أنموذج لقياس البلاغة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد هي (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية) في عدد من الجامعات الأهلية العراقية (جامعة التراث، كلية دجلة الجامعة كلية النور الجامعة، كلية الحدياء الجامعة). وتم التركيز على اختبار البنية العاملية الكامنة للبلاغة التنظيمية؛ إذ استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات عن طريق الاستبانة، التي وزعت على (٣٤٩) عضو هيئة تدريس بتلك الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج، من بينها أن البنية العاملية المختارة تمثل أبعاد البلاغة التنظيمية في الكليات وبدل ذلك بلا شك على توافر أبعاد البلاغة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

❖ **دراسة (العلي، وعبودي، ٢٠٢٣)**، بعنوان: قياس مدى توافر أبعاد البلاغة التنظيمية لدى عينة من الجامعات الأهلية العراقية المختارة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس. والتي هدفت الى التعرف على مدى توافر أبعاد البلاغة التنظيمية (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية) في عدد من الجامعات الأهلية العراقية

(جامعة التراث، كلية دجلة الجامعة، كلية النور الجامعة كلية الحداثة الجامعة). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة، التي تم توزيعها على (٣٤٩) عضو هيئة تدريس. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها توافر أبعاد البلاغة التنظيمية في الكليات والجامعات المبحوثة؛ إذ يعد بُعد الهيئة التنظيمية من أهم الأبعاد التي حظيت باهتمام إدارة الكليات المبحوثة كونه يحقق لها مكانة متميزة بين نظيراتها من الجامعات، كما لا يوجد تباين في تبني هذه الأبعاد.

## (٢) الدراسات الأجنبية:

❖ **دراسة جوردون (Gordon, 2008)**، بعنوان: البلاغة التنظيمية في الأكاديمية: تصورات وأدوار أعضاء هيئة التدريس الجدد. والتي هدفت إلى دراسة تصورات أعضاء هيئة التدريس الجدد فيما يتعلق بالأدوار والتوقعات ذات الصلة بعملية التثبيت. واستخدمت الدراسة نهجًا مختلطًا للطرق من أجل الحصول على منظور متعدد الأوجه لهذه العملية المعقدة، مثل المسح الكمي والنوعي لاستكشاف تصورات أعضاء هيئة التدريس الجدد فيما يتعلق بالأدوار ذات الصلة بسياسات الترقية والتثبيت. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم إجراء تحليل لموضوع الخيال (FTA) لاستكشاف البلاغة التنظيمية المتعلقة بهذه السياسات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستمر لنموذج "النشر أو الهلاك Publish or Perish"، بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بصراع الأدوار في سياق البلاغة التنظيمية.

❖ **دراسة ماكدونالد وآخريّن (McDonald, et al., 2012)**، بعنوان: البلاغة التنظيمية في نشرات المدارس الخاصة النخبوية: تحليل استراتيجيات الإقناع. والتي هدفت إلى فهم الطرق التي تعتمد عليها الاتصالات بين المدارس الخاصة في أستراليا من سياسات ثقافية أوسع من أجل تشكيل المعاني والتفاعلات بين الجهات الفاعلة التنظيمية، والتي من أهمها ست استراتيجيات تستخدمها المدارس باستمرار لتحقيق هذه الغاية، هي: التعريف، والمقارنة، والدعم أو الترويج الذاتي، والتقرير الجزئي، والتوسع الذاتي، والامتناع أو العكس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب تحليل المحتوى من خلال التحليل النظامي

للاستراتيجيات الخطابية المستخدمة في (٦٥) نشرة مدرسية "خاصة نخبية" في أستراليا. وتوصلت الدراسة إلى أن الطريقة التي تستخدم بها المدارس الخاصة البلاغة في اتصالاتها تقدم رؤى مهمة حول كيفية إقناع هذه المواقع التنظيمية للجمهور، والاستفادة من ميزة السوق في سياق المنصات التعليمية المعاصرة.

❖ **دراسة ميسنباخ وماكميلان (Meisenbach & Mcmillan, 2016)**، بعنوان: طمس الحدود: التطورات التاريخية والتوجهات المستقبلية في البلاغة التنظيمية. والتي هدفت إلى محاولة إجابة السؤال الآتي: كيف يمتد العمل في البلاغة التنظيمية إلى البحث في تحليل الدعاية، والاتصال التنظيمي، والعلاقات العامة، والحركات الاجتماعية الخطابية؟ بالإضافة إلى تسليط الضوء على الروابط والاختلافات بين هذه المنظورات، وتحديد ما استعارته البلاغة التنظيمية من كل منها وأسهمت فيه، وتناول القضايا التي تهم المهتمين بالبلاغة التنظيمية، مثل: الاتصال في الأزمات، والاتصال بالصيانة، وعلاقات القوة، والأخلاق، علاوة على تناول النظريات الفردية للبلاغة التنظيمية، بما في ذلك الشرعية، والاعتدال، وإدارة القضايا، والتعريف، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: تقديم مجموعة من التنبؤات لمستقبل البحث في البلاغة التنظيمية، بالإضافة إلى لفت انتباه قادة المؤسسات إلى النظر إلى مؤسساتهم باعتبارها "مؤسسات خطابية بطبيعتها" حتى يتمكن علماء وممارسو الاتصال من فهم واستكشاف فائدة تطبيق منظور خطابي على عملهم في السياقات المختلفة للاتصال.

❖ **دراسة كوينجهام (Cunningham, 2018)**، بعنوان: التوتر البلاغي في الجامعة البيروقراطية. والتي هدفت إلى محاولة الكشف عن الأساليب البلاغية التنظيمية التي تستخدم في مؤسسات التعليم العالي البيروقراطية، علاوة على بيان أهم التوترات البلاغية في خطاباتها الموجهة لأصحاب المصلحة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى إن الجامعة البيروقراطية تعمل كنموذج تنظيمي بارز في التعليم العالي. وبالعودة إلى تحليل ماكس فيبر الأصلي للبيروقراطية، فإن العديد من الخصائص الأساسية للجامعة

البيروقراطية تبرز على السطح، بما في ذلك التركيز على التخصص والتسلسل الهرمي والسرية؛ ومن بين هذه الخصائص أهمية الاتصال والبلاغة للمؤسسة. وعلى الرغم من تجسيد روح العقلانية، فإن البيروقراطية تستخدم أسلوباً من الذاتية التنظيمية ينعكس في ممارسات اللغة للنظام. كما تعمل عمليات التلاعب بالخطاب داخل الجامعة البيروقراطية على إخفاء الطبيعة البيروقراطية المتزايدة للجامعة وتوسيع السيطرة التنظيمية على ثقافة الحرم الجامعي.

❖ **دراسة هوسفيلد (Hossfeld, 2018)**، بعنوان: إضفاء الشرعية على الممارسات الإدارية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها - دور البلاغة التنظيمية. والتي هدفت إلى تحديد كيف ترتبط البلاغة بشرعية الممارسات الإدارية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها. وبما أن البلاغة تشكل وتنعكس افتراضات الشرعية لدى الفاعل، فيمكن استخدام البلاغة كمؤشر على إضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات الإدارية أو شرعيتها المعرفية. واستناداً إلى الأبحاث السابقة حول النظرية البلاغية والروايات اللفظية وتوسيع نطاقها، تربط هذه الدراسة بين بنية الحجة وشكلها وعمليات إضفاء الطابع المؤسسي. ويعتمد التحليل التجريبي على مجموعة كبيرة من النصوص من جامعتين ألمانيتين، نفذت كلتاها تدابير تقليص جذرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن عملية إضفاء الطابع المؤسسي مرتبطة بانحدار تنوع الحجج والتحول من الحجج الدفاعية إلى الحجج المشجعة.

❖ **دراسة إهلن وهيث (Ihlen & Heath, 2019)**، بعنوان: الأسس الأخلاقية للعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي كنوع من البلاغة التنظيمية. والتي هدفت إلى استعراض الأدبيات البحثية لتقييم أخلاقيات البلاغة التنظيمية، باعتبارها مبرراً للعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي، وتبرير التحول من وجهة نظر وظيفية استراتيجية إلى وجهة نظر وجودية تنافسية للعلاقات العامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، منها: محاولة الأدبيات ذات الصلة تبرير أخلاقيات الإنصاف (التي تتميز بمراعاة مصالح الآخرين) لتوجيه العمليات الخطابية البلاغية وتقضيل النتائج باعتبارها مسؤولية اجتماعية. كما أن تحليل الخطاب البلاغي يركز على الحكم الذاتي الذي يتحقق من خلال

معالجة أصحاب المصلحة للمشكلات الخطابية في المواقف الخطابية من أجل إضفاء الشرعية الاستراتيجية المتعمدة. علاوة على ذلك فالدور الخطابي للعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي يتقاطع مع أخلاقيات العدالة والمواطنة البلاغية، والمناصرة والحوار، والخطاب والمشاركة على المستويين الفردي والمجمعي. وينبغي أن ترتبط العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي بأخلاقيات وجودية تتعلق بالوسائل الاستراتيجية للتأثير الخطابي نحو تحقيق الغايات التي تتحقق جماعياً من خلال السعي التنافسي.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

على ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، يمكن توضيح ما يلي:

أ- أكدت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت مدخل القيادة الرئّانة على أهمية هذا المدخل، وتأثيره الفعال في كافة العمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية في كل مستوياتها، لا سيما مؤسسات التعليم العالي. فقد أوضحت دراسة (المصري، ٢٠٢٠)، وجود علاقة واضحة بين ممارسة القيادة الرئّانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة بالاستقامة التنظيمية لديهن، كما بينت دراسة (الخالد، ٢٠٢٢)، وجود أثر واضح للقيادة الرئّانة في التجديد الاستراتيجي لدى الجامعات الخاصة الأردنية، أما دراسة (حاجي وفائق، ٢٠٢٣)، فقد أكدت على دور القيادة الرئّانة في تحقيق الأداء الإبداعي من وجهة نظر عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كوية بالعراق. وأظهرت دراسة (طه وآخرين، ٢٠٢٣) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرئّانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرئّانة والتوازن بين الحياة والعمل، وكشفت دراسة (فتاح وآخرون، ٢٠٢٣) عن دور سلوكيات القيادة الرئّانة بأبعادها (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة) في الحد من التهكم التنظيمي من خلال أبعاد (الاعتقاد، البعد العاطفي، البعد السلوكي)، وأكدت دراسة (الكرعاوي ورشيد، ٢٠٢٣)، على تأثير القيادة الرئّانة المباشر في العواقب الاستراتيجية من وجهة نظر موظفي رئاسة جامعة الكوفة في محافظة النجف الأشرف، وأوضحت دراسة (وريدات، ٢٠٢٤)، أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية



العامة في فلسطين للقيادة الرئانية جاءت بدرجة مرتفعة، وكانت جميع المجالات بدرجة مرتفعة. وفي سياق متصل أكدت دراسة (Hernández-Díaz & Bodden-Méndez, 2017)، على أن نمط القيادة الرئانية كان أكثر الأنماط اتباعاً من قبل قادة المؤسسات التعليمية عينة الدراسة في أستراليا، وأظهرت دراسة (Zamani & Khorasgani, 2018)، إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرئانية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت دراسة (Turk & Wolfe, 2019) إلى أن مديري المدارس محل الدراسة يملكون مهارات الوعي الذاتي والوعي بالآخرين، واليقظة، والأمل والرحمة، والتعاطف، وهي مهارات لازمة لممارسة القيادة الرئانية. أما دراسة (Saedi, et al., 2021) فقد توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الرئانية في النشاط التعليمي في المدارس بوجود الأمن النفسي كمتغير وسيط، وكشفت نتائج دراسة (Makhamreh, & Abedrabou, 2023) عن ارتفاع درجة تطبيق القيادة الرئانية في المؤسسة عينة الدراسة، وأكدت نتائج دراسة (Tabche, et al., 2024) أن القيادة الرئانية أثرت بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين، كما أكدت على الدور الوسيط للقيادة الرئانية بين القيادة الرئانية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكشفت دراسة (Obied, 2024)، عن الأثر الواضح للقيادة الرئانية في تعزيز التمكين الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، وأوضحت دراسة (Kranthi, et al., 2024)، وجود ارتباط إيجابي كبير بين التمكين النفسي والقيادة الرئانية، مما يسهم في تطوير المؤسسات عينة الدراسة.

ب- حاولت الدراسات السابقة التي تناولت البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الكشف عن ماهية البلاغة التنظيمية ومتطلباتها، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيقها، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن واقع البلاغة التنظيمية في بعض المؤسسات التعليمية. فعلى سبيل المثال: حاولت دراسة (الذبحاوي وآخرين، ٢٠٢١) الكشف عن دور واضح لليقظة الذهنية في تعزيز البلاغة التنظيمية: من وجهة نظر عينة من العاملين في المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف، وتوصلت دراسة (العلي، وعبودي، ٢٠٢٢)، إلى وجود أثر معنوي للوضوح الاستراتيجي في البلاغة التنظيمية، وتوصلت دراسة (العلي،

وعبودي، ٢٠٢٢ب)، ودراسة (العلي، وعبودي، ٢٠٢٣) إلى توافر أبعاد البلاغة التنظيمية في الجامعات المبحوثة. وفي نفس السياق أكدت دراسة (Gordon, 2008) على توفر أبعاد البلاغة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، لا سيما ما يتعلق بصراع الأدوار في سياق البلاغة التنظيمية، وتوصلت دراسة (McDonald, et al., 2012) إلى أن الطريقة التي تستخدم بها المدارس الخاصة البلاغة في اتصالاتها تقدم رؤى مهمة حول كيفية إقناع هذه المواقع التنظيمية للجمهور، ولفنت دراسة (Meisenbach & Mcmillan, 2016) انتباه قادة المؤسسات إلى النظر إلى مؤسساتهم باعتبارها "مؤسسات خطابية بطبيعتها" حتى يتمكن علماء وممارسو الاتصال من فهم واستكشاف فائدة تطبيق منظور خطابي على عملهم في السياقات المختلفة للاتصال، وكشفت دراسة (Cunningham, 2018) اهتمام النموذج البيروقراطي في الإدارة على الاتصال والبلاغة للمؤسسة، كما تعمل عمليات التلاعب بالخطاب داخل الجامعة البيروقراطية على إخفاء الطبيعة البيروقراطية المتزايدة للجامعة وتوسيع السيطرة التنظيمية على ثقافة الحرم الجامعي، وأظهرت دراسة (Hossfeld, 2018)، دور البلاغة في تحديد شرعية الممارسات الإدارية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، وكشفت دراسة (Ihlen & Heath, 2019) عن الأسس الأخلاقية للعلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي كنوع من البلاغة التنظيمية.

ج- هناك العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

- **من حيث الهدف:** اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في (الهدف العام) منها، والمتمثل في محاولة تطوير المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومستوياتها، وتحسين العمليات والممارسات الإدارية التي تمارس داخلها، بالإضافة إلى الارتقاء بقدرات ومهارات العاملين بهذه المؤسسات. بينما اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في هدفه الخاص، والذي تمثل في محاولة الكشف عن تأثير تطبيق القيادة الرّئانة بكلية التربية - جامعة سوهاج في البلاغة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- **من حيث المنهج المستخدم:** اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي بمدخله المتعددة. في حين اختلف مع بعضها الآخر؛ فعلى سبيل المثال، اعتمدت دراسة (الخالد، ٢٠٢٢) على المنهج الكمي، واستخدمت دراسة (Hernández-Díaz & Bodden-Méndez, 2017)، المنهج الميداني الانتقالي إلى جانب المنهج الوصفي، واستخدمت دراسة (Gordon, 2008) نهجًا مختلطًا للطرق من أجل الحصول على منظور متعدد الأوجه، مثل المسح الكمي والنوعي لاستكشاف تصورات أعضاء هيئة التدريس الجدد فيما يتعلق بالأدوار ذات الصلة بسياسات الترقية والتنشيت. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم إجراء تحليل لموضوع الخيال (FTA) لاستكشاف البلاغة التنظيمية المتعلقة بهذه السياسات،، بينما اعتمدت دراسة (McDonald, et al., 2012) على أسلوب تحليل المحتوى من خلال التحليل النظامي للاستراتيجيات الخطابية المستخدمة، إلى جانب استخدامها للمنهج الوصفي.

- **من حيث أدوات جمع البيانات:** اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، سواء تم توزيعها عليهم بصورة ورقية أم بصورة إلكترونية للاستجابة على عباراتها وأسئلتها، في حين اختلف مع بعض الدراسات التي استخدمت نوعًا آخر من الأدوات، فقد اعتمدت دراسة (طه وآخرين، ٢٠٢٣)، على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية، واستعانت دراسة (Hernández-Díaz & Bodden-Méndez, 2017) بالمسح إلى جانب الاستبانة.

- **من حيث مجتمع البحث وعينته:** اختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة من حيث: المجتمع والعينة؛ حيث إنه لا توجد أي دراسة من بين تلك الدراسات تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة سوهاج.

#### د- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كثير من الأوجه، أهمها:

- إثراء الإطار النظري للبحث الحالي بالعديد من المحاور والجوانب المهمة، سواء المتعلقة بالقيادة الرئّانة أم تلك المتعلقة بالبلاغة التنظيمية.

- اختيار المنهج الأنسب والأكثر ملاءمة للبحث الحالي، وهو المنهج الوصفي، وتصميم خطواته بصورة علمية صحيحة.
- أسلوب اختيار عينة البحث، وتحديد عددها، وأسلوب التعامل معها، بالإضافة إلى اختيار أداة البحث، وكيفية تصميمها، وتطبيقها، وتحليل بياناتها، علاوة على اختيار الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة لموضوع البحث.
- هـ- **تمييز البحث العالي عن الدراسات السابقة** في كونه - على حد علم الباحث - البحث الوحيد حتى الآن الذي حاول الكشف عن دور القيادة الرئّانة في تعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

### خطوات السير في البحث:

- تمثلت خطوات البحث الحالي في الآتي:
- أ- تم تحديد الإطار العام للبحث، واشتمل على العناصر الآتية: مقدمة البحث، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث، الدراسات السابقة، خطوات السير في البحث.
- ب- لإجابة السؤال الأول: تمت مراجعة الأدبيات التربوية ذات الصلة بمدخل القيادة الرئّانة، وتم تخصيص محور في البحث بعنوان: "الإطار النظري للقيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية في الأدبيات التربوية المعاصرة". وقد تناول الباحث في هذا المحور: (أهمية القيادة الرئّانة في مؤسسات التعليم العالي، خصائص القيادة الرئّانة في مؤسسات التعليم العالي، أساليب القيادة الرئّانة في مؤسسات التعليم العالي - أبعاد القيادة الرئّانة في مؤسسات التعليم العالي).
- ج- لإجابة السؤال الثاني: تمت مراجعة الأدبيات التربوية ذات الصلة بالبلاغة التنظيمية، وتم تخصيص محور في البحث بعنوان: "الإطار النظري للقيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية في الأدبيات التربوية المعاصرة". وقد تناول الباحث في هذا المحور: (أهمية البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، خصائص البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، مجالات البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، أبعاد البلاغة التنظيمية في

مؤسسات التعليم العالي، العلاقة بين القيادة الرئانة والبلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، والقيادة الرئانة والبلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج).

د- لإجابة الأسئلة: الثالث والرابع والخامس والسادس: قام الباحث بإجراء بحث ميداني، من خلال إعداد استبانة تتضمن مجموعة من العبارات الخاصة بأبعاد متغيري: القيادة الرئانة، والبلاغة التنظيمية، تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة سوهاج للوقوف على ما يلي: واقع ممارسة أبعاد القيادة الرئانة في كلية التربية - جامعة سوهاج، واقع ممارسة أبعاد البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج، مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الرئانة، والبلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث، مدى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من القيادة الرئانة، والبلاغة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

ه- لإجابة السؤال السابع، اقترح الباحث مجموعة من الإجراءات لتعزير البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل القيادة الرئانة.

### المبحث الثاني:

#### الإطار النظري للقيادة الرئانة والبلاغة التنظيمية في الأدبيات التربوية المعاصرة

يمكن تناول متغيري البحث (القيادة الرئانة، والبلاغة التنظيمية) في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

#### أولاً: القيادة الرئانة في مؤسسات التعليم العالي Resonant Leadership:

يتناول البحث القيادة الرئانة على النحو التالي:

#### ١- أهمية القيادة الرئانة في مؤسسات التعليم العالي:

تتضح أهمية القيادة الرئانة في المؤسسات التعليمية على اختلاف حجم كل مؤسسة منها وأنشطتها المختلفة، ووفقاً للغرض الذي تهدف إلى تحقيقه، كالنمو والازدهار والاستدامة في

العمل. وتعد القيادة الرئانة نمطاً من أنماط القيادة العلائقية المتجذرة والمتأصلة في الذكاء العاطفي. ويعتمد القادة الرئانون على خلق مشاعر إيجابية ودية في محيط العمل، وإشاعة ثقافة إيجابية تعمل على تحفيز العاملين، وتكوين شعور لديهم ذي صدى ورنه في أذهانهم من أجل تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم والإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة (Bawafaa, 2014, 12). ويمكن أن تسهم القيادة الرئانة في الاستفادة من رأس المال البشري والفكري في المؤسسة، من أجل الوصول لأداء مؤسسي متميز والوصول إلى أفضل وأجود النتائج، وهو أمر يحتاج بالتأكيد إلى تعرف قادة تلك المؤسسات على السوق وكافة التطورات التقنية وطبيعة العمل والعاملين، وعوامل أخرى تؤثر في نجاح المؤسسات واستمراريتها (Boyatz & Mckee, 2005, 5).

بالإضافة إلى ذلك، فالقيادة الرئانة تعمل على تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، وتؤدي لاستمراريته في المؤسسة، مما يسهم في غرس الأمل والتفاؤل وزيادة الدافعية لدى العاملين في المؤسسة، مما ييسر تنفيذ الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث يركز القادة الرئانون على العاملين وتصوراتهم وتأملاتهم الفكرية، والنوايا والسلوك والقرارات من أجل الوصول للأهداف المشتركة. كما تسهم القيادة الرئانة في تحقيق ما يسمى بـ "نظرية العدوى العاطفية الإيجابية"، والتي تعد وسيلة لتقديم الدعم للعاملين من قبل الفريق في المؤسسة وتزويدهم بالنصائح والإرشادات، وبناء علاقات قوية إيجابية بينهم، والحرص على إشراك الآخرين في وضع الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات ذات الصلة، وخلق حياة ذات مغزى وقيمة في نفوس العاملين (Tiwari & Lenka, 2015).

وهناك من صنف أهمية القيادة الرئانة إلى أهمية على مستوى المؤسسة، وأهمية على مستوى المجتمع، وأخرى على مستوى التابعين (المرووسين)، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

**١ - أهمية القيادة الرئّانة على مستوى المؤسسة:**

أثبتت البحوث التطبيقية تحقيق القيادة الرئّانة لمستوى تنظيمي أعلى، حيث إنها تركز على احتياجات جميع الأطراف سواء كانوا مرؤوسين، أم مستفيدين من المؤسسة. كما أنها تسهم في استمرارية وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم الذي يسهم في غرس الأمل والتفاؤل لدى العاملين (Tiwari & Lenka, 2015, 118). والقيادة الرئّانة من الأساليب الإيجابية التي تساعد المؤسسة على تصحيح مسارات عملها الوظيفي، والنأي بها بعيداً عن الانحرافات. كما يمكن أن تدفع القيادة الرئّانة المؤسسة إلى الأمام، وتجعلها قادرة على مواجهة الصعاب والتهديدات المحيطة بها الناتجة عن التقدم التكنولوجي والعولمة والانفجار المعرفي الكبير، وجعلها أكثر انسجاماً وتماسكاً وتفاهماً فيما بينها وبين العاملين، والذي يؤدي تحسين سمعة المؤسسة (الحكيم وآخرون، ٢٠١٦، ٢١٢).

**٢ - أهمية القيادة الرئّانة على مستوى المجتمع:**

تتادي القيادة الرئّانة بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة. وهي أسلوب يعتمد على مجموعة من العلاقات الإيجابية ما بين العاملين، بهدف تجويد نتائج العمل، كما أنها تعتمد على تصورات الأفراد وإدراكها، وتزويدهم بمهارات تساعدهم على تكوين علاقات طيبة بمثابة موضع فخر لهم، ويكون لها وقع وصدى ورنه في أذهان الآخرين والمجتمع (Bawafaa, 2014, 10).

**٣ - أهمية القيادة الرئّانة على مستوى التابعين (المرؤوسين):**

تهتم القيادة الرئّانة بالتابعين بالدرجة الأولى، وتحقيق احترامهم لذواتهم، ومنحهم الشعور بالاستقلالية، كما أنها تعترف بإنجازاتهم، وتقدر جهودهم وتقيم أعمالهم وتعاطف معهم. ويشير (Kemp, 2015, 11) إلى أن القيادة الرئّانة عبارة عن نسيج لقرارات العقل والعاطفة يهدف إلى إشعار القادة بكونهم جزء من العاملين، وأن عليهم التخلص من المركزية المقيدة، والتمسك بالقيادة الذاتية

المعبرة عن الأمل والرحمة وصفاء الذهن، بغرض الوصول لدرجات من الرقي والتفاهم داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك، فقد أكد (Boyatzis & McKee, 2005, 1) على قدرة القيادة الرّئانة أن:

- تزيد من مستويات الذكاء العاطفي لدى كافة العاملين في المؤسسة.
- تسهم في تطوير وتنمية كفاءات الوعي الذاتي.
- تعزز الإدارة الذاتية.
- تنمي الوعي الاجتماعي.
- تتمكن من إدارة العلاقات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى إشاعة الثقافة الإيجابية المسئولة عن خلق شعور ذي صدى وتحفيز في مكان العمل.

كما تسهم الممارسات القيادة الرّئانة في مكان العمل في (Wagner, et al., 2013, 113):

- تحسين صحة العاملين، وخفض القلق لديهم.
- تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- خفض درجة الإجهاد في العمل.
- التقليل من الإرهاق العاطفي.
- زيادة الإنتاجية.

على ضوء ما سبق يتبين أن أهمية القيادة الرّئانة في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في تركيزها على العاملين وتصوراتهم ونواياهم وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وهي تدعم نظرية العدوى العاطفية، التي تهتم بغرس النواحي الإيجابية لدى العاملين. علاوة على أن القادة الرّئانين يدعمون فرق العمل والجوانب الإرشادية، وبناء العلاقات، وهم قادرين على إشراك العاملين في وضع الأهداف التنظيمية واتخاذ القرارات داخل مؤسسات التعليم العالي، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم في جميع المواقف لتحقيق النتائج المرجوة، وتوفير الاستقلالية



للعاملين لاتخاذ القرارات باستخدام الموارد المثلّى، مما يُشعر هؤلاء العاملين بالانتماء للمؤسسة. كما تُمكن القيادة الرئانة العاملين من تطوير قدراتهم وكفاءاتهم في ميدان الذكاء العاطفي، وخلق رنين وصدى في مؤسسات التعليم العالي، والعمل على بناء ثقافة رحيمة تهتم بالنتائج.

## ٢- خصائص القيادة الرئانة في مؤسسات التعليم العالي:

يتميز القادة الرئانون بتعاطفهم مع أتباعهم، ومراعاة احتياجاتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى اهتمامهم بنشر المشاعر الإيجابية بينهم من أجل تحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف. ويهتم القادة الرئانون باستثمار الطاقة العلائقية بهدف تحفيز المرونة العاطفية لدى الأتباع بشكل يسهم في زيادة حماسهم لتحقيق النتائج المنشودة والبحث عن أفكار وأساليب جديدة لأداء مهامهم، كما يشجع القادة الرئانون الأتباع على حل المشكلات التي تواجههم، مع إشراكهم في اتخاذ القرارات، والوثوق في قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن ثم، فالقائد الرئان يتعاطف مع أتباعه، ويحفزهم ويتناغم معهم، مستنداً إلى رؤيته وتفكيره الواضح والإيجابي، ونكائه العاطفي، ومهاراته الفاعلة في التواصل، وقدرته على بناء الثقة وصل العلاقات، وتلبية الاحتياجات والمتطلبات، هذا إلى جانب امتلاكه عواطف داخلية رئانة ذات صدى ورنه وتأثير في الأتباع (Zamani & Khorasgani, 2018).

وتنسم القيادة الرئانة - أيضاً - بالسمات والخصائص الآتية:

١- إلهام العاملين، من خلال تأثيرهم الواضح في أسلوب تفكيرهم الإيجابي، ورؤيتهم الواضحة، ومساعدتهم على امتلاك مشاعر وعواطف قوية. وفي هذا السياق يؤكد كل من (Bawafaa, 2014)، و (الحكيم وآخرون، ٢٠١٦، ٢١٢)، و (Moisio, 2019, 11) على تميز القادة الرئانين بالسمات والخصائص الآتية:

- امتلاك عقلية متميزة قادرة على الفطنة والتبصر والحكمة الكبيرة.
- امتلاك كاريزما خاصة يمكنهم من خلالها تحمل المسؤولية والحضور القوي في المواقف الصعبة، وأداء المهام بشكل سليم.

- الاهتمام بتطوير أداء مؤسساتهم بشكل يفوق اهتمامهم بتطوير ذواتهم، فهم قادة متعاطفون، رحيمون، قادرين على قراءة العاملين بدقة.
- لديهم القدرة على إظهار أفضل الصفات الموجودة في كل فرد، من خلال استخدام المفاتيح المطلوبة لمواجهة تحديات المستقبل.
- القدرة على التواصل مع الآخرين، ومعرفة توقيتات أدائهم، وسبب قيامهم بهذا الأداء.
- تبني أساليب خاصة للتأثير في الآخرين، من خلال هيكلة ما لديهم من موارد مالية وبشرية وفكرية واجتماعية وبيئية، من أجل إدراك ومراقبة طاقة الأفراد الموجودين في نفس المكان.

٢- يفكر القادة الرئّانون في الهدف، ويشعرون به، ويتجهون نحوه، ويتتبعون مع من حولهم بشكل عاطفي، فهم يمتلكون ملكة التواصل مع المرؤوسين بشكل جيد، ويشاركونهم مشاعرهم وأفكارهم حول ما يجب القيام به، وسبب ذلك. علاوة على ذلك فهم دائماً يحاولون تطوير أنفسهم من الجوانب التالية (Taner & Aysen, 2015, 595):

- الإدارة الذاتية: وتعني قدرتهم على التحكم في مشاعرهم، وامتلاكهم المرونة والقدرة على التكيف.

- الوعي الاجتماعي: ويشمل (التعاطف، المسؤولية، الاهتمام التنظيمي).
  - الوعي الذاتي: ويعني (إدراكهم لمشاعرهم وعواطفهم، وإلمامهم بقيودهم القوية).
- ٣- القادة الرئّانون أذكاء عاطفياً؛ فهم يمتلكون القدرة على إدارة مشاعر وعواطف الآخرين، ولديهم علاقات متينة مع كافة الأطراف، كما يمكن الاعتماد عليهم، لإيمانهم بمبدأ "عدوى المشاعر"، وأن مشاعرهم تؤثر في مشاعر الآخرين، ومن ثم في أدائهم. وعليه، يتميز القادة الرئّانون بالآتي (المصري، ٢٠٢٠، ٩):

أ- الوعي الذاتي Self-awareness: يشير إلى قدرة القائد على معرفة جوانب قوته وجوانب ضعفه، وتحديد رؤيته ذات الصلة بدوافع التقدم في العمل، كما يشير إلى صدق القائد، وبعده عن توجيه النقد الحاد أو التفاؤل الزائد.

ب- الأصالة Authenticity: تشير إلى تخلي القائد عن الكاريزما والشخصية والأناقة واستبدالها بالتواضع والاستعداد لتقديم العون والمساعدة للآخرين.

ج- التعاطف Empathy: يشير إلى قدرة القائد على التواصل عاطفياً مع أتباعه من خلال إشعارهم بأنه يفهمهم ويهتم بسعادتهم ورفاهيتهم. وبصفة عامة يتضمن التعاطف مكونات ثلاثة، هي:

- التعاطف المعرفي: أي إدراك القائد لمشاعر الآخرين.
- التعاطف العاطفي: أي شعور القائد بنفس الشعور الذي يشعر به التابعون.
- قلق التعاطف: ويعني مساعدة القائد للآخرين عند الحاجة.
- د- إدارة العلاقات Management of Relationships: ويقصد بها، قدرة القائد على تكوين علاقات إنسانية طيبة مع الآخرين، وهي إدارة تترك أثراً إيجابياً في الأتباع، وتساعد على تنمية ذواتهم، كما تساعد القائد على إدارة الصراع، وإدارة التغيير، وتحفز العمل الجماعي، وتكوين روابط وعلاقات إيجابية جيدة بين الأفراد.

هـ- الوعي الاجتماعي Social Awareness: وتعني أن يدرك القائد الرئان الآلية التي تعمل بها مؤسسته، ويمتلك المقدرة على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين وأصحاب المصلحة، وهو يعتمد في ذلك على التناغم مع مشاعر وعواطف الآخرين (Clarke, 2015, 1).

٤- تعتمد القيادة الرئانة على المقومات الآتية (الحكيم وآخران، ٢٠١٦، ٢١٢):

- العقل: يساعد القائد على إشاعة الحكمة، والموضوعية، والفتنة، والاستقلالية بين مرؤوسيه.
- الروح: تساعد القائد على نشر الحقيقة، الإبداع، الرؤية، والإدراك في المؤسسة.
- العاطفة: تساعد القائد على نشر مبادئ إثبات الذات، العلاقات القوية، عمل الخير، والحياة المترفة بين مرؤوسيه.
- الهيئة: تساعد القائد على نشر كل من مبادئ القوة، الحضور، العمل الصحيح، والمسؤولية بين مرؤوسيه.

- ٥- لكي يتمكن القائد الرّئان من دعم العاملين، وتطوير قدراتهم، والاستمرار في إيمان النجاح، ينبغي عليه أن يمتلك أربع خصائص رئيسة، هي (Bawafaa, 2014, 6):
- أ- البصيرة: وتعني القدرة على التأثير في الآخرين عن طريق مشاركتهم في طموحاتهم وأحلامهم، وزيادة معارفهم.
- ب- التدريب: تعني زيادة التركيز، والاهتمام بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم.
- ج- الاتصال: أي بناء علاقات طيبة وإيجابية وقوية مع جميع العاملين.
- د- العمل الجماعي: وتعني القدرة على بناء توافق في الأفكار والآراء من خلال تشجيع العمل الجماعي، والابتكار، واحترام الآخر.

مما سبق، يتضح أن خصائص عديدة يجب أن يمتلكها قادة مؤسسات التعليم العالي حتى يمكن وصفهم بالقيادة الرّئانين، منها: القدرة على إلهام العاملين من خلال التأثير الواضح في أسلوب تفكيرهم الإيجابي، ورؤيتهم الواضحة، ومساعدتهم على امتلاك مشاعر وعواطف قوية. والقادة الرّئانون يفكرون في الهدف، ويشعرون به، ويتجهون نحوه، ويتناغمون مع من حولهم بشكل عاطفي. كما يجب أن يمتلك القائد الرّئان في مؤسسات التعليم العالي ملكة التواصل مع العاملين بشكل جيد، فهو يشاركهم مشاعرهم وأفكارهم حول ما يجب القيام به، ولديه القدرة على إدارة مشاعرهم وعواطفهم، وهو شخص يمتلك علاقات متينة مع كافة الأطراف، كما أنه قادر على معرفة جوانب قوته وجوانب ضعفه، وعلى تقديم العون والمساعدة للآخرين، ولديه القدرة على التواصل عاطفياً مع العاملين من خلال إشعارهم بأنه يفهمهم ويهتم بسعادتهم ورفاهيتهم، وعلى تكوين علاقات إنسانية طيبة معهم، بالإضافة إلى ذلك، فالقائد الرّئان يدرك الآلية التي تعمل بها مؤسسته، ويمتلك القدرة على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين وأصحاب المصلحة، وعلى التأثير في العاملين، وهو يهتم بهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم، ولديه القدرة على بناء توافق في الأفكار والآراء من خلال تشجيع العمل الجماعي.

## ٣- أساليب القيادة الرئانية في مؤسسات التعليم العالي؛

تعد القيادة الرئانية مثالاً لأسلوب القيادة الذي يهتم بالعلاقات، وهي قيادة تستند إلى الذكاء العاطفي. وتوجد أربعة مجالات تؤلف الإطار العام للذكاء العاطفي، وهي: الوعي الذاتي العاطفي، والوعي الاجتماعي والسياسي، وإدارة الذات، والإدارة الفعالة للعلاقات مع الآخرين. وتشتمل أساليب القيادة الرئانية على مجموعة من المناهج ذات الرؤية، والتدريب والانتماء، والديمقراطية. ويلاحظ أن القادة الرئانيين يتناغمون مع محيطهم، مما يترتب عليه مزامنة أفكار وعواطف الأفراد الذين يعملون من حولهم. والقادة الرئانيون قادرون على التحكم في عواطفهم وأيضاً في عواطف أتباعهم، علاوة على قدرتهم - في الوقت نفسه - على تكوين علاقات قوية وموثوقة (Boyatzis & McKee, 2005). وهم قادة متعاطفون، وملتزمون، ويمتلكون القدرة على القراءة الدقيقة للأشخاص والمجموعات، وصناعة زملاء استثنائيين قادرين على تحقيق النتائج، ونقل خبراتهم ومعارفهم، وتمكين من حولهم. بالإضافة إلى ذلك، فالقيادة الرئانية توفر الأمل والشجاعة للتحرك نحو مستقبل جديد ومثير، وتمكن من يعملون معهم للوصول إلى أفضل حالاتهم (Boyatzis, 2008, 5).

وفي هذا السياق، يلاحظ وجود مجموعة من الأساليب ذات الصلة بالقيادة الرئانية ينبغي مراعاتها، نظراً لتأثيرها في كافة المؤسسات، لا سيما المؤسسات التعليمية، وتعتمد تلك الأساليب بشكل رئيس على ما يمتلكه هؤلاء القادة من ذكاء عاطفي، كنوع من أساليب القيادة العلائقية الموجودة في الذكاء العاطفي. وتتمثل أساليب القيادة الرئانية الأربعة فيما يلي (Goleman, 2016, 1)، (المصري، ٢٠٢٠):

## أ- قيادة الرؤية (التصور - البصيرة) Visionary Leadership؛

وتشير إلى امتلاك أن القادة لرؤية وصورة واضحتين ومحددتين للمكانة والمنزلة التي يخططون للوصول إليها، مع توضيح تلك الرؤية والصورة لأتباعهم، وتحفيزهم على العمل التعاوني والمشارك لبلوغ تلك الرؤية المحددة، بدون توضيح طرق الوصول إليها. وعليه، إن

كان لهذه الرؤية رنين وارتباط بقيم المؤسسة ورسالتها وأهدافها فإنها ستبقى، وسيعمل الرنين جاهداً على تحفيز العاملين نحو تلك الرؤية. وتجدر الإشارة هنا إلى قدرة هذا الأسلوب على بناء وتشكيل الرنين، وهو الأسلوب الأكثر إيجابية من حيث تأثيره على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وبالتالي يجب توظيفه عند الحاجة لرؤية جديدة تقتضيها التغيرات التي تتم في المؤسسة، أو في حالة وجود اتجاه واضح مطلوب.

### ب- قيادة التدريب Coaching Leadership :

يهتم هذا النمط القيادي بتطوير قدرات الأتباع وإمكاناتهم الشخصية، من خلال رعايتهم، ومساعدتهم على بناء الثقة وتكوين علاقات طيبة فيما بينهم. مع ملاحظة أن التدريب يمكن أن يؤدي إلى تكوين أتباع متحمسين لديهم القدرة على تحقيق نتائج أفضل. ويربط القادة الذين يستخدمون أسلوب التدريب بين ما يريده المرؤوسون أو الأتباع مع أهداف المؤسسة؛ حيث إنه من الملائم مساعدة العاملين على تحسين أدائهم من خلال بناء قدراتهم على المدى البعيد. وتجدر الإشارة إلى أن لهذا النمط القيادي تأثير إيجابي كبير على المناخ التنظيمي في المؤسسة.

### ج- قيادة التآلف (الانضمام) Affiliation Leadership :

يعتمد هذا النمط القيادي على وجود تعاون وبناء علاقات داخل المؤسسة من خلال التعاطف مع الأتباع، وهو نمط يمثل مهارة من مهارات الذكاء العاطفي. ويهتم القادة في هذا النمط بالتعرف على مشاعر الأتباع واهتماماتهم، ورفع روحهم المعنوية. أما الرنين فيظهر جلياً في هذا النمط من خلال العمل الجماعي وربط الأتباع بعلاقات تعاونية مع بعضهم البعض، مع ملاحظة أن للعلاقات التعاونية التي يؤسسها هذا النمط يمكن أن تؤدي لتحسين الأداء على المدى البعيد. علاوة على ذلك، تؤثر قيادة التآلف إيجابياً على الثقافة، وتقوم بدور فاعل في علاج ما ينشأ من صدوع في الفريق، إلى جانب تحفيز الأتباع أثناء الأزمات والأوقات العصيبة.

**د - القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :**

تستند القيادة الديمقراطية إلى قدرة القائد على الوقوف على واقع الأداء الخاص بأتباعه، مما يمكنه من تقديم استجابة سريعة أو تعاون فعلي معهم. ويتطلب توظيف القادة لهذا الأسلوب أن تكون لديهم مهارات الذكاء العاطفي اللازمة، والتي تتضمن: التواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، إدارة الصراع، الاستماع الجيد، والقدرة على التأثير في الأتباع والتعاطف معهم. ويظهر الرنين جليًا في هذا النمط من خلال تقييم ما يسهم به الأتباع، ومدى التزامهم بالمشاركة. علاوة على ذلك، فالقادة الذين يحرصون على تطبيق القيادة الديمقراطية في ممارسات عملهم يقدرون آراء التابعين، ويحصلون على الالتزام من خلال المشاركة، مع التأكيد على التأثير الإيجابي لهذا الأسلوب على المناخ المؤسسي، وهو أسلوب يستخدم بشكل أفضل في بناء الإجماع أو التوافق، أو عند الحاجة للحصول على مدخلات قيمة من العاملين.

على ضوء ما سبق، يلاحظ أن الأساليب الأربعة المشار إليها للقيادة الرئّانة تعكس وجهات نظر مختلفة ومتباينة، ومن ثم تختلف أساليب وطرق وسلوكيات توظيفها من قبل القائد في مؤسسات التعليم العالي كي يتم تحقيق الهدف المنشود. كما أن اختيار الأسلوب أو النمط الذي يقرره القائد الرئّان يمكن أن يتوقف على العديد من المعايير، كالمناخ التنظيمي، وشخصية القائد نفسه، ومهاراته، والموقف، وحالة العاملين وإمكاناتهم. مع ذلك، فالحفاظ على الرنين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة يبقى هو المعيار المشترك بين الأنماط الأربعة، والاختلاف الوحيد بينها يكمن في آلية توظيف الرنين لتحقيق هذه الأهداف (Longhurst, 2014, 54).

**٤ - أبعاد القيادة الرئّانة في مؤسسات التعليم العالي :**

مع تطور الدراسات والبحوث في ميدان القيادة الرئّانة ظهرت لها الأبعاد التالية في المؤسسات التعليمية، والتي تمارس من قبل قادة تلك المؤسسات (اليقظة الذهنية، والأمل، والرحمة). وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

## أ - اليقظة الذهنية Mindfulness:

تعد اليقظة الذهنية من أهم المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الحقل التنظيمي، فقد ظهر هذا المفهوم على يد لانجر Langer في بداية سبعينيات القرن الماضي من خلال نظريتها المسماة "اليقظة الذهنية"؛ فقد قامت بتعريف اليقظة الذهنية بأنها: عملية حيوية، تعد إحدى المتطلبات الرئيسة للعديد من العمليات العقلية، مثل: التعلم، والتذكر، والإدراك (الهشلمون، ٢٠١٩).

ويعود أصل اليقظة الذهنية التنظيمية إلى ميدان علم النفس، كمُخرج لتطوير الافتراضات الخاصة باليقظة الذهنية للأفراد أو للفرد الواحد (العابدي وآخرون، ٢٠١٨). ويقترن مفهوم اليقظة في اللغة العربية بعملية تطابق حالة الوعي والانتباه لكل ما يحيط بنا، وأخذ الحذر والحيطة منه (الربيعي، ٢٠١٩). وهو مصطلح يرتبط في الأصل بعلم النفس البوذي، فهو مشتق من اللغة السنسكريتية، من كلمة Smtri، بمعنى "ما يتم تذكره" (Williams, et al., 2004).

وهي حالة من الوعي الحسي التي تتسم بالتمييز الفعال والنشط، وتؤدي إلى انفتاح الفرد على الأحداث الجديدة، علاوة على تميزها بحساسيتها لكل من السياق والمنظور (محمود، ٢٠١٧، ٢٤٥). وتمثل اليقظة الذهنية درجة عالية من الوعي الذاتي للقادة، عن طريق تنمية قدراتهم الخاصة بالفهم الواضح للبيئة المحيطة بالعمل، والبقاء في حالة تيقظ مستمر، والاهتمام الكامل بما يحدث حول العاملين والمؤسسة والبيئة المحيطة (Boyatzis & Mckee, 2005).

ويقصد باليقظة الذهنية أيضاً، أنها قيادة الحياة عن طريق تطوير وعي الفرد الكامل لذاته، والآخرين، والعمل، والبيئة. وهو أمر يشير إلى إدراك الفرد الواضح لنفسه وللعالم من حوله، أي أن نكون دائماً متيقظين وواعين (الزعيبي، ٢٠٢١). أما اليقظة الذهنية التنظيمية، فهي نشاط تحتاجه المؤسسات بسبب اتصالها بالوعي التنظيمي. وهي عملية لا تتحقق دون وعي، ولها دور مهم في العمل الإداري. بالإضافة إلى ذلك، تعد اليقظة الذهنية من أهم المتغيرات التي تؤثر في قدرة المؤسسات على التطور والإبداع والتغيير. وهي تعني قدرة



المؤسسة على التمييز بين الأحداث المحتملة، لا سيما ظهور التهديدات والقابلية لتفصيلات تلك الأحداث (Ali & Kashif, 2020)، وهو ما يعني حاجة اليقظة إلى نوع من القادة قادرين على وضع استراتيجيات للتكيف مع كافة الظروف المحيطة، ودراية كاملة بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

كما تشير اليقظة إلى ما يتمتع به القادة من قدرة على التحكم الكامل في كل شيء ذي صلة بأنفسهم والآخرين والبيئة والمحيط التي يعملون ويعيشون فيها، كما تسهم اليقظة في جعل القائد يلاحظ ما يظهر من تأثير سلبي لضغط القوة، وحثه على اتخاذ إجراءات ملائمة قبل تقاوم المشكلة؛ وبالتالي يصبح هؤلاء القادة على علم بما هو مهم وما هو غير مهم بالنسبة لهم (Li, 2013, 2105).

وتعد اليقظة الذهنية من أهم أبعاد القيادة الرئّانة؛ لأنها تعبر عن حالة وعي وإدراك القائد لجميع العمليات التي تتم في المؤسسة في حدود مسؤوليته، وهو ما يبسر عليه اتخاذ القرارات. واليقظة أعلى مستويات الوعي والادراك لقادة المؤسسات التعليمية، فهي تجعل القائد مستعدًا بشكل دائم لمواجهة المشكلات والتحديات التي يمكن أن تعوق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، سواء كانت نابعة من بيئتها الداخلية أم الخارجية. علاوة على ذلك، فإن إصدار القائد لقرارات مبنية على وعي وإدراك كامل بالموقف أو الحالة - حتى في ظروف الاستقرار - يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، بسبب ما يتصف به القائد الرئّان من وعي لأبعاد قراراته وعمق تأثيرها على المؤسسة وأصحاب المصلحة والتابعين على حد سواء، الأمر الذي يسهم في القضاء على كافة التناقضات بينهم، مما يضمن انسجام الأهداف المختلفة بشكل يتلاءم مع أهداف المؤسسة (الحكيم وآخران، ٢٠١٦).

ولليقظة الذهنية تأثير واضح على ممارسات القيادة الرئّانة، كونها عبارة عن إدراك ووعي كامل للذات والآخرين وللعمل والبيئة، تجعل القائد مدرّكًا تمامًا لما يحدث حوله، لأن اليقظة التنظيمية لها دور مهم في الحياة التنظيمية؛ فالسلوك اليقظ يدفع الفرد إلى الاستجابة للبيئة،

والمعالجة المعرفية المرنة لأبعادها، كما تؤثر اليقظة التنظيمية في الإبداع التنظيمي بشكل مباشر، ومن ثم التمييز بين الأحداث والتهديدات المحتملة (المصري، ٢٠٢٠). بالإضافة إلى ذلك، يسهم تدريب الأفراد على تقنيات اليقظة الذهنية في تطوير ذواتهم، وإثارة وعيهم، والحد من توترهم، وإكسابهم المرونة لمواجهة الضغوط العصبية (Miller, 2021).

وترتبط زيادة اليقظة الذهنية بزيادة مماثلة في الإبداع وتقليل الاحتراق النفسي للأفراد. كما تؤدي اليقظة الذهنية إلى زيادة الوعي الذاتي، والقبول، وانخفاض ردود الفعل تجاه العواطف والأفكار، وتحسين عملية اتخاذ خيارات تكيفية حول الاستجابة للتجارب (بكر، ٢٠١٦). ولليقظة الذهنية أثر إيجابي في عمليتي التعلم والتفكير الإيجابي، كما يمكن أن يكون لها تأثير في تخفيف ضغوط العمل، وتحسين رضا العمل والإنتاجية ونوعية حياة الأفراد (نوري، ٢٠١٢).

وهناك العديد من الاتجاهات والسلوكيات والممارسات التي تعبر عن اليقظة الذهنية؛ فاليقظة على مستوى الأفراد إما أن تكون "يقظة دفاعية" تهتم برصد وتحديد التهديدات على الأنشطة الآتية للمؤسسة، أو "يقظة هجومية" تسعى للبحث عن فرص جديدة أو تحويل التهديدات التي تم اكتشافها في مرحلة اليقظة الدفاعية إلى فرص (مخامرة، ٢٠١٨).

ولليقظة الذهنية ثلاث سمات رئيسية، هي (Shapiro & Carlson, 2009; Black, 2011):

- يتمثل الغرض منها في توجيه الانتباه عن عمد بدلاً من تركه دون توجيه.
- الحضور: تتضمن اليقظة عملية الاندماج الكامل مع اللحظة الآتية والانتباه لها، كما يتم التعرف على الأفكار التي تنشأ والتي تكون ذات صلة بالماضي والمستقبل على أنها أفكار تتم في الوقت الحاضر.
- القبول: تتضمن اليقظة البعد عن إصدار أي أحكام تجاه ما ينشأ في الوقت الحالي.

واليقظة الذهنية مؤشر للتفحص الدقيق لكافة التوقعات والتفكير المستمرين من خلال اعتماد الفرد على خبراته والاهتمام بالأشياء الدقيقة في السياق، علاوة على تحديد الجوانب الجديدة من هذا السياق والتي تسعى لتحسين عمليتي الاستبصار والأداء الوظيفي للفرد خلال تعاملاته الاجتماعية (الصريرة وعقيل، ٢٠٢١). والواقع يشير إلى أن القادة الذين لديهم يقظة عقلية هم أسرع في أداء مهامهم، بالإضافة إلى أنهم أكثر نكاء وسعادة من غيرهم (Kawatra & Bharti, 2016). كما يعتمد التأثير الإيجابي للقائد في أتباعه على يقظته الذهنية (Purwandari, 2015). فالقادة الذين يغرسون اليقظة، أو القادة الذين يحفزون الانتباه إلى الذات كلها (العقل والقلب والجسد والروح) يمكن أن يكونوا أسرع وأكثر نكاء وفاعلية وسعادة من القادة الذين يركزون على النجاح قصير المدى (Boyatzis & McKee, 2005, 74).

على ضوء ما سبق يتبين أن اليقظة عبارة عن عملية مراقبة جادة وحثيثة من قبل قادة مؤسسات التعليم العالي للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإدراك كل ما يمكن أن ينتج عن هذه البيئات من فرص أو تهديدات، ومن ثم الاستعداد لأي تغييرات قد تكون طارئة أو مخطط لها من قبل.

### ب- الأمل Hope؛

يؤدي امتلاك الفرد للأمل إلى سيطرته على انفعالاته، والعيش في حالة من الاتزان واليقين، بحيث تكون لديه قوة نفسية تمكنه من تحقيق الأهداف؛ وهو ما يجعل لكل فرد مستقبل يسعى للوصول إليه. وعليه، تزداد أهمية القيادة الرّئانة، في قيامها بتوليد الأمل لدى الأفراد التابعين، وخلق حالة من الانسجام بين أحلام التابعين ومستقبلهم وطموحهم من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى. فالأمل يشير إلى وجود نظرة تفاؤل للمستقبل، بشرط توفر إرادة وعمل جاد (المصري، ٢٠٢٠). والأمل يمثل قوتين، الأولى: قوة الإرادة أو قوة التصميم لتحقيق الأهداف، والثانية: قوة المسار، التي تمثل التخطيط لمقابلة الأهداف (الربيعي، ٢٠١٩). كما يشير الأمل إلى القدرة المدركة على اكتشاف المسارات التي يمكن أن تحقق

الأهداف المنشودة، علاوة على القدرة على تحفيز الذات عن طريق التفكير الإرادي في استخدام هذه المسارات. كما يرتبط الأمل بمستوى ثقة الأفراد في إنجازهم للمهام، وقدرتهم على إيجاد سبل تحقيقها (الفرحاتي وصموئيل، ٢٠٢٠).

وتركز القيادة الرّئانة على إكساب التابعين مناعة نفسية ضد العديد من أعراض الإجهاد النفسي الذي ينجم عن كثرة الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وغيرها، مثل: الإحباط، والاكتئاب، وغيرهما. فقد أشار (الحكيم وآخرون، ٢٠١٦)، ونظرًا لتعدد المعاني التي تدور حول بُعد الأمل في القيادة الرّئانة والتي تجعله يسهم في نقل الأمور والتوقعات المشرقة للقيادة، مما أسهم في ظهور نظرية خاصة بهذا المصطلح يطلق عليها "نظرية الأمل"، والتي تم بناؤها على أساس من التفاؤل والأمل والبعد عن الخوف التشاؤم، والاعتقاد بأن السلوك البشري يبحث عن أي محفز يمكن أن يوفر لصاحبه الحياة الهانئة والسعيدة، وهو ما جعل علماء النفس يطلقون على تلك النظرية أيضًا: نظرية الحياة. ويعد الأمل وليدًا للذكاء العاطفي؛ فالكفاءات العاطفية والاجتماعية تمثل السلوكيات التي يمكن من خلالها توليد الشعور بالأمل والرؤية المشتركة مع الآخرين (الجبوري، ٢٠١٩).

ويعرف الأمل بأنه التفاؤل من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها مستقبلاً (Tiwari & Lenka, 2015)، وهو حالة الدافعية الإيجابية يستمدّها العاملون عن طريق إدراكهم للنجاح، فالأمل يتميز بالتداؤب، الذي يشير إلى الطاقة الموجهة نحو الهدف والمسار (الحسني، ٢٠١٣).

والقائد - في هذا البعد - يصمم على أن أهداف المؤسسة قابلة للتحقيق، بشرط تحفيز العاملين للوصول إلى تلك الأهداف، وبالتالي فمن الممكن أن يصبح الفرد متفائلًا وملهمًا لأجل غير مسمى (الرّعي، ٢٠٢١، ١٦)؛ كما أن القائد الرّئان يهتم بإشراك العاملين معه في صياغة ووضع رؤية الجماعة وأهدافها، مما يزيد من تفاؤلهم وثقتهم في أنفسهم، ويحفزهم نحو تحقيق تلك الرؤية والأهداف (Ferreira, 2020). فالقدرة على خلق المسارات تعكس الخطط

الذهنية للقائد كموجهٍ للأفكار والطاقة الذهنية نحو تحقيق الهدف؛ أي أن خلق المسارات ما هي إلا قدرة ذهنية نحتاجها لتوضيح سبل الوصول لأهدافنا، بالإضافة إلى أنها القدرة على إيجاد خطط بديلة للوصول إلى الهدف (Ali & Kashif, 2020).

وتأسيساً على ذلك، فالقيادة الرّئانة تهتم بمشاعر العاملين وتعمل على تحفيزهم، ومنحهم الأمل، في إطار مُناخ عمل يسوده التعاون من أجل الوصول للأهداف الموضوعية، كما تسعى القيادة الرّئانة إلى تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، وتجنّب اليأس أيّاً كانت الخيارات محدودة أو لا تتضمن بدائل، وحثهم على التفاؤل والثقة بقدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة الرّئانة تشجع العاملين على تعزيز المقولة الشائعة "لا يأس مع الحياة ولا حياة مع اليأس" (Ali & Kashif, 2020)، (المصري، ٢٠٢٠)، والتي روج لها كل من (Boyatzis & McKee)، والذان اهتما بالتفاؤل بإمكانية تحقيق الأهداف، وإظهار الإيجابية والتفاؤل، وتحفيز التابعين على التعاون لتحقيق الأهداف، وإظهار النتائج المرجوة، وحثهم على العمل معاً لتحقيق النتائج المأمولة (Boyatzis & McKee, 2005, 4).

وعليه، فالأمل يشير إلى قدرة القائد على توضيح الأهداف للعاملين، وغرس الثقة والاعتقاد الراسخ فيهم بإمكانية الوصول إليها، والعمل على وضع خطة عمل (مسار)، والسماح للتابعين بتجربة الرفاهية والسعادة أثناء الوصول للهدف (Li, 2013, 2106). علاوة على ذلك، فالأمل يخلق لدينا إيماناً برؤية متفائلة يمكن تحقيقها مستقبلاً، والشروع بثقة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، مع إلهام الآخرين للقيام بالمثل. والأمل لا يعبر عن مجرد تفاؤل، فالطاقة الموجودة بداخل الفرد هي ما تدفعه والآخرين للإيمان بمستقبل أفضل بعيداً عن التشاؤم. وقد أثبتت العديد من الأبحاث الحديثة التي أجريت في علم الأعصاب أن تجربة الأمل - بالفعل - تسبب تغيرات في الأدمغة والهرمونات البشرية، بشكل يسمح بتجديد العقول والأجساد والقلوب؛ حيث يرفع الأمل من روحنا، ويحشد طاقاتنا، ويزيد من مرونتنا (McKee, et al., 2009, 68).

مما سبق تتضح أهمية القيادة الرّئانة، في قيامها بتوليد الأمل لدى الأفراد العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وخلق حالة من الانسجام بين أحلام هؤلاء العاملين ومستقبلهم وطموحهم من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى، والأمل - كبعد من أبعاد القيادة الرّئانة - يشير إلى قدرة القيادات الجامعية على اكتشاف المسارات التي يمكن أن تحقق الأهداف المنشودة، علاوة على قدرتهم على تحفيز الذات عن طريق التفكير الإرادي في استخدام هذه المسارات. كما يرتبط الأمل بمستوى ثقة العاملين في تلك المؤسسات في إنجازهم للمهام، وقدرتهم على إيجاد سبل تحقيقها، علاوة على ذلك، فالأمل يخلق لدينا إيماناً برؤية متفائلة يمكن تحقيقها مستقبلاً، والشروع بثقة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، مع إلهام العاملين من أجل تشجيعهم للقيام بالمثل.

### ج- الرحمة Compassion :

تعد الرحمة من أبعاد القيادة الرّئانة التي تهتم بتعزيز المشاعر الإيجابية للعاملين في المؤسسة، وتوفير مناخ يملؤه الود والتراحم بين كافة أفراد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما تسهم رحمة القيادة في تلبية احتياجات العاملين، مما يشير إلى مصداقية المؤسسة، ويبسر تطورها الإيجابي ويُعلي من سمعتها (الربيعي، ٢٠١٩).

وتسعى الرحمة لتعزيز مشاعر العاملين الإيجابية، وتوفير مناخ من الود والتراحم بين كافة أفراد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة. ويُقصد بالرحمة: مساعدة العاملين على تضمين مشاعرهم - خلال عملية التفكير واتخاذ القرار - في فهم احتياجات ورغبات الآخرين ومدى تعاطفهم مع المواقف (الربيعي، ٢٠١٩، ٢٢٣). كما أن النهج الفعال للرحمة يكون مؤشراً إيجابياً على فاعلية الإجراءات التي تم اتخاذها. علاوة على ذلك، تولي رحمة القيادة عناية بالمشاعر الإيجابية وتهتم بعزيم مستويات الالتزام نحو زملاء العمل والمؤسسة ككل (العابدي، ٢٠١٧).

والرحمة تعني الإحساس بآلام ومعاناة الآخرين، والتعني بالألا تتكرر معهم تلك الأحداث التي سببت لهم هذه المعاناة مرة أخرى (Taner & Aysen, 2013)، وتمثل الرحمة إحدى سمات القادة الرّئانين الذين يعاملون مرؤوسيهم برحمة وتعاطف، لاسيما عندما يواجهون بعض المشكلات والتحديات (Boyatzis & Mckee, 2005).

والقائد الرّئان يجب أن يمتلك القدرة على فهم مشاعر الآخرين وتجاربهم، وأن يهتم بهم من منظورهم الخاص، وأن يكون مستعداً للتصرف بناءً على فهم المشاعر (Li, 2013, 2106).

ونظراً لتمتع القادة الرّئانين بكفاءات عاطفية كبيرة، فهم قادرون على تنمية مشاعر الرحمة والتعاطف بين أتباعهم، ونظراً لقدرتهم على التواصل الاجتماعي وحسن وسهولة التصرف في مواقف العمل الصعبة، فهم قادرون على إقامة روابط اجتماعية قوية مع جميع التابعين في العمل، الأمر الذي تزدهر معه مشاعر التعاطف في مكان العمل، ومن ثم يتعلم التابعون ويستجيبون بموجب ذلك، وهو ما يتفق مع الفرضيات التي تقوم عليها نظرية التعلم الاجتماعي (Ali & Kashif, 2020).

ومن الضروري أن يهتم القائد الرّئان بإشراك تابعيه في رسم وتحديد أساليب تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وأن يُشعر التابعين له بإسهاماتهم، وتعريفهم بنتائج تلك الإسهامات، على أن يتصرف القائد في إنجاز هذا الأمر من خلال ذكائه الاجتماعي والعاطفي؛ فالقادة الرّئانون يتميزون بالتعاطف، وهم وقادرون على إلهام الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى قدرتهم على خلق بيئات عمل تمكينية تيسر وتعزز تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي من خلال أبعاد اليقظة، والأمل، والرحمة (Bawafaa, 2014).

وتشير الرحمة إلى الشعور بمعاناة الآخرين وآلامهم، والاجتهاد في مساعدتهم. وتتكون الرحمة من ثلاث عمليات متداخلة ومترابطة؛ وهي: الملاحظة والشعور والاستجابة. حيث يحول عدم ملاحظة آلام الآخرين دون التعاطف معهم، هذا على الرغم من أن ملاحظة آلام الأفراد قد لا تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرحمة نحوهم، أما شعور الفرد بالموقف الذي تسبب

في آلام الآخرين فقد يؤدي إلى تعاطفه معهم ورحمته بهم. أما الاستجابة فتمثل الخطوة الأخيرة، وتتضمن محاولة التخفيف من آلام الآخرين. وهناك العديد من طرق الاستجابة؛ فقد تكون الاستجابة عن طريق تقديم مشورة أو مساعدة أو دعم عاطفي، أو زيارة ومواساة (Taner & Aysen, 2013)، ولذلك تعد الرحمة خاصية من خصائص القادة الرّئانين ممن يعاملون أتباعهم برحمة وتعاطف، لاسيما عندما يواجههم لبعض المشكلات. وقد عرّف أرسطو التعاطف بأنه: تلك العاطفة الموجهة نحو معاناة وآلام الآخرين. وأشار أرسطو إلى ثلاثة عوامل ضرورية للرحمة تتمثل في: الإدراك الجاد لمعاناة الآخرين، وأن هذه المعاناة غير مستحقة، وأن الفرد يمكن أن يعاني من ذات الشيء (Frost, et al., 2005, 845).

ويتكون التعاطف من عملية مكونة من ثلاثة أجزاء، هي:

أ- **الملاحظة:** وهي أول خطوة من خطوات التعاطف، وفيها يقوم الفرد بتطوير الوعي بشكل رئيس للأشخاص المشابهين له، أو في حالة شعوره بحزن أو ألم مشابه، وفي بعض الأحيان يكون الفرد مشغولاً جداً بحياته اليومية بحيث لا يمكنه ملاحظة ما يحدث أمامه (Kanov, et al., 2004, 813)، مع ملاحظة أن عدم قدرة الفرد على ملاحظة ألم الآخرين سيمنعه من التعاطف معهم، على الرغم من قدرته على الشعور والاستجابة.

ب- **الشعور:** هو الخطوة الثانية من خطوات التعاطف. فمن المعروف أن شدة المشاعر قد تختلف من شخص لآخر، كما يمكن أن يكون الشعور بأشكال عديدة، مثل: القلق، أو الغضب نيابة عن الآخرين، أو الشعور بالذنب لعدم القدرة على فعل المزيد (Kanov, et al., 2004, 813). ومن الضروري في هذه الخطوة ذكر أهمية التعاطف؛ حيث إننا عندما نشعر بالتعاطف نضع أنفسنا موضع الشخص المعذب أو الذي يشعر بالألم (Frost, et al., 2005, 847). مع ذلك، لا تؤدي ملاحظة ألم شخص ما بصورة دائمة إلى الشعور بالتعاطف نحوه، ويمكننا رؤية معاناته، غير أننا قد لا نشعر بأي شيء تجاهه.



ج- الاستجابة: تعد الاستجابة الخطوة الأخيرة من خطوات التعاطف، والتي تشتمل على اتخاذ إجراء ما نحو تخفيف آلام الآخرين أو دعمهم أو محاولة مساعدتهم (Frost, et al., 2005, 847). والاستجابة قد تكون بطرق مختلفة مثل: تقديم النصيحة، أو الدعم العاطفي، أو المساعدة بأي طريقة (Miller, 2007, 227). فعلى سبيل المثال: يمكن تقديم المساعدة من خلال زيارة شخص فقد قريب له ومشاركته آلامه، أو من خلال مواساة زميل تحمل عبء عمل زميل مريض. مع ذلك، فمن الضروري تقديم تلك المساعدة مقترنة بالشعور بالشفقة. وفي بعض الأحيان قد يتصرف الفرد أو يستجيب بهذه الطريقة بسبب توقعات المجتمع والحاجة إلى القبول (Kanov, et al., 2004, 814). وفي أحيان أخرى يمكن أن يشعر الفرد بالتعاطف، لكن لا يمكنه الاستجابة بسبب الظروف البيئية غير المألوفة، أو نتيجة عدم ملاءمة الموقف بحيث لا يسمح للفرد بالتصرف بهذه الطريقة.

على ضوء ما سبق يتضح اهتمام القيادة الرئّانة بتعزيز المشاعر الإيجابية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتوفير مناخ يملؤه الود والترحم بين كافة الأفراد العاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما تسهم القيادة الرحيمة في تلبية احتياجات هؤلاء العاملين، مما يشير إلى مصداقية المؤسسة التعليمية، وبيسر تطورها الإيجابي ويُعلي من سمعتها. وتتكون الرحمة من ثلاث عمليات متداخلة ومتراصة؛ هي: الملاحظة والشعور والاستجابة، ولذلك تعد الرحمة خاصية من خصائص القادة الرئّانين ممن يعاملون أتباعهم برحمة وتعاطف، لاسيما عندما يواجههم لبعض المشكلات.

## ثانياً: البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي Organizational Rhetoric:

يتناول البحث البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

### ١ - أهمية البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

لقد حظيت البلاغة التنظيمية خلال الفترة الماضية باهتمام الكثير من الباحثين والكتّاب ورواد الإدارة؛ حيث يعد فهم البلاغة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية ليس فقط لفريق الإدارة العليا

للمؤسسات التعليمية، إنّما تتخطى أهميتها ذلك لتشمل تأثير حقيقي في تسيير العمل وإدارة العاملين.

وتمثل البلاغة التنظيمية الصورة التي تعكس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، فهي توضح للجمهور وأصحاب المصلحة أنسب الطرق لفهم رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وما تمتلكه من خبرات ومهارات وموارد بشرية متطورة تميزها عن غيرها (Szeto, 2014, 13). كما تسهم البلاغة التنظيمية في منح المجتمع والبيئة الخارجية انطباعاً شاملاً عن المعنى والهدف الذي أنشئت بسببه المؤسسة، بالإضافة إلى إعطاء صورة واضحة عن كافة التفاعلات اليومية التي تتم بين زملاء العمل من جانب وبين المجتمع الخارجي، كالعلاء والمستفيدين وأصحاب المصلحة من جانب آخر، مما يمنح الإدارة العليا دوراً فاعلاً في خلق صورة واضحة عن طريق دعم كافة العمليات الاجتماعية والفعاليات الداعمة للبيئة، والتي تتوافق وتتسجم مع أصحاب المصالح. وهي صورة نعد بمثابة رمز للهوية التنظيمية والبلاغة التنظيمية للمؤسسة تعينها على تحقيق أهدافها بقوة في بيئة تتميز بالتنافسية الشديدة (Veil, 2010, 3).

بالإضافة إلى ذلك، فالبلاغة التنظيمية تمثل مستوى الوعي الموجود في المؤسسة، بحيث تكون قادرة على تطوير وضعها بشكل يخدم مصالحها وتحقيق سمعتها التنظيمية التي تعطي المستفيدين وأصحاب المصلحة مفهوماً عاماً عن المؤسسة، وقدراتها، مما يُمكنهم من إصدار أحكام إيجابية أو سلبية عنها (Yang and Cahill, 2008, 116)، والبلاغة التنظيمية خاصة من خصائص سمعة المؤسسة الراسخة لدى المجتمع، وما لديها من إبداعات فكرية وإسهامات متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة؛ فالأطراف الخارجية تقيم العمل التنظيمي لأي مؤسسة ومدى جودته بشكل عالٍ من الاحترافية، وبالتالي كلما امتلكت المؤسسة تواجداً وتواصلًا لدى الجمهور الخارجي من أجل توضيح أهدافها وعملياتها وممارساتها ومخرجاتها المتطورة والملموسة لهذا الجمهور كلما أشار ذلك إلى امتلاكها لمهارات البلاغة التنظيمية (Kafes, 2012, 209).

وبالتالي، فالبلاغة التنظيمية تعمل على توضيح كل إمكاناتها، وما تمتلكه، وما يسهم في تشكيل مكانتها وموقفها القوي في البيئتين الداخلية والخارجية، من أجل إثارة اهتمام العملاء والمستفيدين وأصحاب المصالح بمختلف توجهاتهم بالاستعانة بالعديد من الممارسات الذكية، والتي تعطي انعكاسات واسعة على السلوكيات والمواقف داخل المؤسسة. وهي تعمل بشكل رئيس على جعل العاملين يفخرون بمؤسستهم، ويشعرون بالسرور لانتمائهم إليها وولائهم لها، وهو ما ينعكس بدوره على الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة (Coule and Bennett, 2016, 9-10).

كما تؤثر البلاغة التنظيمية - وبشكل قوي - في تشكيل صورة المؤسسة وسمعتها وهويتها على المستوى التنظيمي؛ إذ تعكس قدرة العاملين في المؤسسة على الطرح الإيجابي لرؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها التزامهم الوظيفي ورضاهم العالي عنها، وهو ما يطلق عليه "سلوكيات المواطنة التنظيمية"، والتي لها بالغ الأثر في تعزيز مكانة المؤسسة في بيئة سريعة التغير، تتضمن منافسة شديدة، مقارنة بمؤسسة أخرى غير معروفة وغير واضحة الأهداف (Parodi, 2010, 197-198).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن توضيح أهمية البلاغة التنظيمية في المؤسسات من خلال ما

يلي:

١- تقديم العديد من النصائح العلمية والعملية حول كيفية الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف ورغبات العاملين فيها واحتياجات ومتطلبات المجتمع المتواجدة فيه بشكل عاطفي وروحي واجتماعي، إلى جانب قيامها بتشجيع المؤسسة على البعد عن الواقعية الساذجة، وإيجاد الحجج المنطقية، والتصرف بمصداقية، وتعزيز التواصل الفعال (ولي وجميل، ٢٠٢٠، ٧٢).

٢- الإسهام في توفير بيئة تنظيمية تتسم برفاهية عالية، تمنح العاملين الرغبة في القدرة على التكيف ومواجهة كافة الظروف التي قد تواجههم؛ فالبلاغة التنظيمية نوع من أنواع

الاتصالات التنظيمية التي تؤثر في احتواء الفجوات التي قد تنشأ ما بين قادة المؤسسات والعاملين فيها، ومن ثم فهي تغرس الثقة لدى العاملين وتزيد من مصداقية القادة لديهم (Suddaby & Silence, 2008, 5).

٣- التركيز القوي من قبل قادة المؤسسة في التفسيرات المختلفة الموجهة لأصحاب المصلحة، علاوة على المشاركة في تعريف المعنى والهدف - أو مجموعة الأهداف - التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فقد أضحت البلاغة التنظيمية الخارجية بمثابة أساس علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة، وأداة تعزيز مهمة لعمليات الرأي العام (Ihlen, 2013, 2).

٤- يلجأ قادة المؤسسات لاستخدام الأرقام والعبارات المقنعة بأسلوب استراتيجي، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية لمؤسساتهم. وهو ما يشير لوجود أبعاد جديدة للقيادة التنظيمية، تركز على اعتماد القائد البليغ على الاتصال السردي بجانب الأشكال الأخرى من الاتصال الروتيني، لا سيما عند مواجهته بعض التحديات التنظيمية، مثل: الابتكار والتجديد (Hartelius & Browning, 2008, 31).

٥- يسهم استخدام الكلمات واللغة البلاغية من أجل توضيح مشكلة ما في توليد المعنى، ومشاركة الأفكار، وتحفيز الأفعال من أجل التأثير في المجتمع المحيط بالمؤسسة (Johnston & Taylor, 2018, 264).

٦- تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، عن طريق شرح الطرق والأساليب، وإقناع العاملين بالامتثال للأوامر والتعليمات الإدارية، بهدف تسويق مصالحهم وأهدافهم لمصلحة المؤسسة وأهدافها، وبناء هوية المؤسسة، وتعزيز علاقاتها مع المستفيدين وأصحاب المصلحة (Ihlen & Heath, 2019, 17).

٧- إحداث تغيير إيجابي مرغوب في المؤسسة، سواء فيما يخص عملية تحديث عملياتها أم ما يتعلق بعملية الابتكار التي قد تواجه رفضاً من العاملين إذا لم يقتنعوا بها (Ihlen, 2013, 2).

مما سبق تتضح أهمية البلاغة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، فهي أداة تعكس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، كما أنها توضح للجمهور وأصحاب المصلحة أنسب الطرق لفهم رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وما تمتلكه من خبرات ومهارات وموارد بشرية متطورة تميزها عن غيرها، وهي أيضاً تساعد في تطوير وضع المؤسسة بشكل يخدم مصالحها ويحقق سمعتها التنظيمية التي تعطي المستفيدين وأصحاب المصلحة مفهوماً عاماً عن المؤسسة، كما تساعد في توضيح كافة إمكانيات المؤسسة، وما تمتلكه، وما يسهم في تشكيل مكانتها؛ فهي تساعد في تشكيل صورة المؤسسة وسمعتها وهبتها على المستوى التنظيمي؛ حيث تؤدي قدرة العاملين في المؤسسة على طرح الإيجابي لرؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها إلى التزامهم الوظيفي ورضاهم العالي عنها، علاوة على ذلك، فالبلاغة التنظيمية تعمل على تحسين صورة المؤسسة، وخلق أفكار عامة إيجابية لدى الجمهور عنها، من خلال التركيز على الأشياء المناسبة والمقبولة، وصرف الانتباه عن الانتهاكات، كما تقدم البلاغة التنظيمية النصائح العلمية والعملية حول سبل الربط بين أهداف المؤسسة ورغبات العاملين واحتياجاتهم وأهدافهم، وتشجيع المؤسسة على استخدام حُجج منطقية بعيدة عن الواقعية الساذجة لخلق المصداقية والتواصل الفعال.

## ٢ - خصائص البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؛

تنتمى البلاغة التنظيمية بمجموعة من الخاصة ذات الصلة بالمتحدث والموقف والجمهور والرسالة؛ حيث يسهم فهم هذه الخصائص في المساعدة على فهم بعض الطرق التي يختلف بها الخطاب التنظيمي عما نعتبره خطاباً تقليدياً، وفيما يلي توضيح لتلك الخصائص (Hoffman, et al., 2010, 10-13):

### أ - المتحدث Speaker؛

في الأيام الأولى للنقد البلاغي، كان من السهل على الناقد أن يحدد من هو المتحدث، والذي كان يمثل الرجل الموجود - عادة - على المنصة، أو الذي يظهر اسمه في أعلى النص. ولكن، لأن القليل جداً من الخطاب التنظيمي - اليوم - يُورع في شكلٍ منطوق تقليدي،

ونظرًا لأن المتحدث الفعلي يتحدث باسم المؤسسة بأكملها وليس باسم نفسه، فمن الصعب للغاية عزل "المتحدث" عن محيطه. إن صعود مصطلح ما يطلق عليه "الشخصية الاعتبارية" يمثل أحد الطرق التي تختلف بها البلاغة التنظيمية عن البلاغة التقليدية. فكل منظمة (ربحية وغير ربحية) لديها "شخصية" ليست كياناً من لحم ودم، بل هي صورة تنظيمية تم إنشاؤها من الرموز المتراكمة التي تمثل بها المنظمة نفسها. ولأن هذه الشخصية تتأثر بالعديد من الأفراد، وتتطور من تراكم العديد من الرموز، فإن دراستها تصبح أكثر تعقيداً من دراسة متحدث واحد. فعندما يتكلم المتحدث باسم الجامعة - مثلاً - فلا يمكننا تحديد من هو المتحدث: الجامعة بأكملها، بما في ذلك الطلاب والموظفون وأعضاء هيئة التدريس، والأقسام العلمية، قيادات الجامعة .. إلخ. لذلك، فالشخصية التنظيمية تشير إلى كل هذه المجموعات، وهي في الوقت نفسه ليست أيًا منها. وبالتالي، لا يمكن في هذه الحالة معرفة من المتورط في القرار، أو من يمكن تحميله المسؤولية عن النتيجة. إن معرفة وفهم من يتحدث، ولمن يتحدث، من الأمور المهمة في تحليل الخطاب التنظيمي.

### ب- الموقف Situation:

دائماً ما يهتم النقاد البلاغيون بالموقف البلاغي، من أجل تحديد أهداف البلاغيين، والعقبات التي يواجهونها في تحقيق تلك الأهداف. وهو أمر يبدو أكثر تعقيداً في ميدان البلاغة التنظيمية. فالمؤسسات المعاصرة عبارة عن أنظمة مفتوحة، بمعنى: أنها تحصل على المعلومات والأحداث من العالم الخارجي وتنتج معلومات ومنتجات وخدمات لها تأثير على المجتمع الأكبر. لذلك، فمن الأهمية بمكان أن تنتبه المؤسسات إلى ما يحدث حولها، وتراقب تأثيرها على البيئة التنظيمية، وتستجيب له بشكل مناسب.

### ج- الجمهور Audiences:

مع توسع التكنولوجيا وانكماش العالم في نفس الوقت، أصبح مفهوم الجمهور - الآن - يتضمن تشابكاً معقداً من المصالح، لا سيما وأن المؤسسات تحتاج إلى مراعاة التنوع الجماهيري عند صياغة رسائلها. فعلى سبيل المثال، يعد العملاء جمهوراً من جماهير شركات الأدوية، يهتم بالأسعار والسلامة وتوافر المنتجات، وربما بالمساهمات الخيرية أو المجتمعية

التي تقدمها الشركة. وفي الوقت نفسه، يعد المساهمون في هذه الشركات جمهور آخر لها، يهتمون بالأسعار أيضاً، ولكن هذا الاهتمام يستند إلى الربح وليس للحاجة إلى شراء الأدوية. والموظفون جمهور ثالث؛ وإدارة الغذاء والدواء جمهور رابع؛ والبرلمان والسلطة التنفيذية جمهور خامس؛ والمجتمع العلمي جمهور سادس .. وغيرها، وكل جمهور منهم ستكون لديه مخاوف مختلفة، وآراء مختلفة حول كيفية معالجة تلك المخاوف.

#### د - الرسالة Message:

لا تزال البلاغة التنظيمية قائمة على العناصر الأساسية التي حددها أرسطو منذ قرون، غير أن الطرق والأشكال التي تحدث بها هذه الاستراتيجيات أكثر تعقيداً وتنوعاً. لقد أدت سنوات من البحث في البلاغة والاتصال التنظيمي إلى بناء مجموعة كبيرة من الأفكار المستخدمة في تصنيف وفهم الاستراتيجيات الموجودة في البلاغة التنظيمية. ففي أيام أرسطو، ظهرت البلاغة في شكل واحد شفهيًا وشخصيًا. أما اليوم، فتستخدم المؤسسات صفحات الويب والإعلانات المطبوعة والإذاعية والتلفزيونية، وحتى المدونات، وعوالم الويب الافتراضية، بالإضافة إلى النشرات الإخبارية، والملصقات، والخطب، والأحداث لتحقيق هذه الغاية. ويمكن تصنيف الرسائل التنظيمية في مؤسسة ما إلى خمسة سلاسل متصلة، هي (Hoffman, et al., 2010, 13-14):

#### (١) الرسائل الرسمية وغير الرسمية Formal and Informal:

تشير الرسائل الرسمية إلى أن محتواها موجه بسياسة المؤسسة، وأن المرسل ممثل رسمي لها. وعليه، فمعظم التفاعلات اليومية بين الأفراد في العمل، على الرغم من كونها مثيرة للاهتمام ونوع من التواصل تنظيمي واضح، لا تعتبر بلاغة تنظيمية لأغراض الناقد المبتدئ.

#### (٢) الرسائل الشخصية وغير الشخصية Personal and Impersonal:

يتم توجيه الرسائل غير الشخصية إلى جمهور عام وليس إلى فرد محدد. كما أن الهوية الدقيقة للمصدر قد لا تكون واضحة أيضاً في الرسائل غير الشخصية؛ فالرسائل الشخصية موجهة إلى أفراد أو مجموعات محددة وقابلة للتعريف. على سبيل المثال، يعد الإعلان التلفزيوني أو النافذة المنبثقة على شبكة الإنترنت المصممة لخلق الوعي بمؤسسة ما هي رسائل

غير شخصية، فهي تسعى إلى جذب جمهور واسع غير محدد، كما لا يتم توضيح من الذي صاغ الرسالة بالفعل. أما الرسالة أو الرسالة الفورية الموجهة مباشرة إلى فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد فهي رسائل شخصية. والعبارات مثل "إلى موظفينا" أو "اليوم تعلن المؤسسة" هي أدلة على أن جزء من الخطاب يمكن وصفه بأنه غير شخصي.

### (٣) الرسائل العامة والخاصة Public and Private:

يتم تصميم الرسائل العامة لتبدو وكأنها تعبر عن أفكار ومواقف جميع أعضاء المؤسسة، وليس أفكار ومواقف القيادة أو أولئك الذين يصنعون الرسائل؛ أما الرسائل الخاصة فتحدد من يتحدثون نيابة عنه. والرسالة العامة: عبارة عن رسالة يمكن الوصول إليها من قبل جمهور واسع، وليس المقصود منها أن يتم توزيعها على مجموعة محددة من الناس. على سبيل المثال، يعد إرسال رسالة بريد جماعية لجمع التبرعات، أو موقع ويب غير محمي بكلمة مرور، أو نشرة إخبارية للموظفين، رسائل عامة.

### (٤) الرسائل العالمية والمخصصة Universal and Particular:

تسمح الرسالة غير الشخصية بالإحساس بالعالمية، وعلى الرغم من أن المؤسسات عبارة عن مجموعات من الأفراد، إلا أنها غالباً ما تبدو وكأنها تتحدث كما لو كان لها صوت واحد مشترك. أما المذكرة المخصصة لعدد قليل من الأشخاص، فهي رسالة أكثر خصوصية.

### (٥) الرسائل الخارجية والداخلية External and Internal:

يتألف الخطاب التنظيمي من رسائل موجهة إلى جماهير خارج المؤسسة، مثل: العملاء والمشرعين وما إلى ذلك، بالإضافة إلى الجماهير الداخلية للمؤسسة، مثل: الموظفين. من العرض السابق يتبين وجود مجموعة من السمات للبلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، منها: أنه نظراً لأن المتحدث الفعلي يتحدث باسم المؤسسة بأكملها وليس باسم نفسه، فمن الصعب للغاية عزل "المتحدث" عن محيطه. فعندما يتكلم المتحدث باسم كلية التربية - جامعة سوهاج - مثلاً - فلا يمكننا تحديد من هو المتحدث: الكلية بأكملها، بما في ذلك الطلاب والموظفون وأعضاء هيئة التدريس، والأقسام العلمية، قيادات الكلية .. إلخ. علاوة على ذلك، فالمؤسسات المعاصرة عبارة عن أنظمة مفتوحة، بمعنى: أنها تحصل على



المعلومات والأحداث من العالم الخارجي وتنتج معلومات ومنتجات وخدمات لها تأثير على المجتمع الأكبر. أيضاً، ومع التوسع إنتاج واستخدام التكنولوجيا وانكماش العالم في نفس الوقت، أصبح مفهوم الجمهور - الآن - يتضمن تشابكاً معقداً من المصالح، لا سيما وأن المؤسسات تحتاج إلى مراعاة التنوع الجماهيري عند صياغة رسائلها، فاليوم تستخدم المؤسسات صفحات الويب والإعلانات المطبوعة والإذاعية والتلفزيونية، وحتى المدونات، وعوالم الويب الافتراضية، بالإضافة إلى النشرات الإخبارية، والملصقات، والخطب، والأحداث لتحقيق هذه الغاية.

### ٣ - مجالات البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

عند تتبع تاريخ الممارسة البلاغية والخطابية، يلاحظ أنه كان يُنظر قديماً إلى الخطابة - في بعض الأحيان - باعتبارها عملية إصدار عبارات أنيقة أو بارعة. غير أنه وفي كثير من الأحيان، كان يُنظر إليها باعتبارها حصان عمل قوي يُتوقع منه القيام بعملٍ شاق. وقد كانت الخطابة - بالنسبة للإغريق القدماء - وسيلة للحكم الذاتي، والتأثير الشخصي على المسائل المهمة في المنتديات العامة، والديمقراطية. ولاحقاً، على مدى القرون التالية، استُخدمت الخطابة في تعزيز أشكال الحكم الجمهوري والأنيان، ونشر الإيمان بين عموم الناس. وعليه، فقد أصبحت البلاغة والخطابة أداة أساسية للتدريب التعليمي الجامعي، وتنفيذ المناهج الدراسية، وبناء سمعة المؤسسات الجامعية. كما تم استغلالها لمنح السلطة لحشد الناس ضد الطغيان، علاوة على ربط المجتمعات الممزقة، أو تمزيقها إلى أشلاء. كما استخدمت كممارسة للتأثير العام، ووضع الأفكار موضع التنفيذ (Ihlen & Heath, 2018, 52).

وعلى الرغم من نجاح الإغريق في تحقيق الديمقراطية من أجل قيادة المجتمع، فقد نشأت بمرور الوقت أشكال أخرى من البلاغة الديمقراطية في أوروبا والأمريكيتين، ولكن الاتجاه نحو البلاغة التنظيمية اكتسب زخماً كبيراً، كما هو الحال في استخدامهما في لغة الدولة. فقد استخدم القادة الفرس القدماء - على سبيل المثال - الاتصالات الحكومية لتعزيز عمليات التنسيق والخدمة من جانب عامة الناس؛ حتى إن هؤلاء القادة أعلنوا قوانين تهدف إلى تشكيل النظام العام والولاء. وانطبق الأمر نفسه على الآشوريين؛ حيث سعت الحكومة الآشورية إلى خلق

مجتمع منظم من خلال إيصال معايير السياسة العامة إلى عموم الناس (Heath & Xifra, 2015, 202).

ولقد اتخذت البلاغة التنظيمية في كثير من الأحيان أشكالاً غير لفظية من خلال: التماثيل Statuary، والعمارة Architecture، والملابس Apparel، والآلهة البدائية (الطوطميات) Totems، والجيش Armies، والآثار Monuments، والأحداث Events، أو ما يعرف بأشكال البلاغة التعريفية. وإذا أضفنا إلى هذه القائمة البلاغة التبشيرية للكنيسة، والأحداث ذات الطبيعة التجارية مثل المعارض. وإذا أضفنا إليها عمليات الإعدام والتتويج، فإن القائمة تطول. ولقد أدرك الفلاسفة السياسيون منذ زمن بعيد، مثل أفلاطون Plato وأرسطو Aristotle، الدور الذي يلعبه الخطاب في خلق النظام الاجتماعي. واستمر هذا التقليد على يد العديد من الفلاسفة أمثال مكيافيلي Machiavelli، وأكوينو Aquinas، وهوبز Hobbes، ولوك Locke، وروسو Rousseau، وغيرهم. وقد تأمل هذا التيار المستمر من الفلاسفة السياسييين في الوسائل التي يمكن من خلالها التغلب على حالة عدم اليقين، وتشكيل السلطة، وتوزيع المخاطر والمكافآت. وكانت ساحات الخطاب السياسي في كثير من الأحيان عبارة عن مؤتمرات خلف الكواليس وهمسات بين أعضاء المجالس، حيث كانت تهدف إلى تعزيز الولاء لقضية ما وشخصية مركزية (Cheney, 2009, 146-147).

وعلى الرغم من أن المؤسسات قبل القرن التاسع عشر كانت تستخدم الخطابة والبلاغة - أو تنخرط فيها - لتحقيق مكاسب تجارية، فإن هذا التنوع في البلاغة التنظيمية ازدهر مع الثورة الصناعية، وظهر مجتمع الإنتاج الضخم، والاستهلاك الضخم. وليس من المستغرب أن يتشكل هذا العصر الجديد من البلاغة التنظيمية بفعل الزيادة المطردة في حجم وقوة المؤسسات؛ فمن الطبيعي أن تحتاج المؤسسات الكبرى إلى اكتساب القبول لحجمها وقوتها، وأن يؤدي نجاحها إلى المزيد من النجاح. وقد تطلب هذا النظام الجديد اتصالات متطورة، وبالتالي انطلق العصر الحديث للعلاقات العامة والاتصالات التنظيمية في أشكالها المتعددة (Sproule, 2009, 132-133).

واستُخدمت البلاغة في العديد من التخصصات المرتبطة بالاتصالات بين المؤسسات، واستخدام الرموز، فهي شيء يحدث بشكل اعتيادي وضروري وليس فقط من حين لآخر. وهو ما يعني أن جميع التحليلات الخاصة بالاتصالات بين المؤسسات يمكن اعتبارها بلاغة تنظيمية بمعنى أو آخر (Ihlen & Heath, 2018, 54).

على ضوء ما سبق يتضح أنه كان يتم النظر قديماً للخطابة أو البلاغة على اعتبارها عملية إصدار عبارات أنيقة أو بارعة. فقد كانت الخطابة - بالنسبة للإغريق القدماء على سبيل المثال - وسيلة للحكم الذاتي، والتأثير الشخصي على المسائل المهمة في المنتديات العامة، والديمقراطية. ولاحقاً، على مدى القرون التالية، استُخدمت الخطابة في تعزيز أشكال الحكم الجمهوري والأديان، ونشر الإيمان بين عموم الناس. وعليه، فقد أصبحت البلاغة والخطابة أداة أساسية للتدريب التعليمي الجامعي، وتنفيذ المناهج الدراسية، وبناء سمعة المؤسسات الجامعية. ولقد اتخذت البلاغة التنظيمية في كثير من الأحيان أشكالاً غير لفظية من خلال: التماثيل، والعمارة، والملابس، والآلهة البدائية (الطوطميات)، والجوش، والآثار، والأحداث، أو ما يعرف بأشكال البلاغة التعريفية. وعلى الرغم من أن المؤسسات قبل القرن التاسع عشر كانت تستخدم الخطابة والبلاغة - أو تتخبط فيها - لتحقيق مكاسب تجارية، فإن هذا التنوع في البلاغة التنظيمية ازدهر مع الثورة الصناعية، ومن ثم فقد ظهر مجتمع الإنتاج الضخم، والاستهلاك الضخم.

#### ٤ - أبعاد البلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

بعد الرجوع لمجموعة من البحوث والدراسات السابقة التي تناولت محور البلاغة التنظيمية تم اعتماد الأبعاد الثلاثة الآتية: "الشخصية القيادية - التنوع - السمعة التنظيمية"، نظراً لتوافقها مع طبيعة البحث الحالي، وكونها الأكثر تمثيلاً للبلاغة التنظيمية في المؤسسة مجتمع البحث، ويمكن تناولها على النحو التالي:

## أ - الشخصية القيادية Leadership Personality:

تعد الشخصية القيادية من أهم أبعاد البلاغة التنظيمية - إن لم تكن أهمها بالفعل - فهي المحرك الرئيس للأبعاد الأخرى، وذلك نظراً لما يتمتع به صاحبها من قدرة على تحمّل المسؤولية، وما يمتلكه من رؤية واضحة لما يهدف إلى تحقيقه.

والشخصية تعني مجموعة المعارف والخبرات والمهارات الموجودة لدى القائد، ويسعى لتوظيفها من أجل معالجة العديد من المشكلات التنظيمية، والتي من بينها حالات الغموض والالتباس والتعقيد وعدم التأكد لإنجاز الأهداف التنظيمية (العاني ومحمود، ٢٠٢١، ٢٨٥). كما تُعرّف بأنها مجموعة من السمات التي تميز الفرد وتمكنه من التأثير في نفوس الآخرين، وتشجيعهم على المشاركة الطوعية في تحقيق أهداف المؤسسة (العلي وعبودي، ٢٠٢٣، ١٥).

ويتم الاهتمام في دراسة الشخصية بقدرات وإمكانات ومهارات الفرد، وهي سمات تلازم الفرد طوال حياته، وهي تتغير وتتمو تبعاً لذلك. ونشترك في دراسة الشخصية عدة علوم، أهمها: علم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم الإدارة (حسين، ٢٠٢٠، ١). وتتألف الشخصية من عدة صفات ثابتة؛ حيث إنه وبدون هذا الثبات لأصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بما سيقوم به الفرد من ادعاءات في مواقف مستقبلية، ولأضحى من العسير التعامل معه أو تكليفه بوظيفة أو مهمة معينة (جلدة، ٢٠٠٩، ٣٩). بالإضافة إلى ذلك، فهي تتكون أيضاً من مجموعة من الصفات أو السمات الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والانفعالية التي تميز الفرد، والتي قد تكون سمات فطرية وراثية أو أخرى مكتسبة مُتعلّمة؛ فهي تمثل إجراءات رئيسة في تنظيم الشخصية وتكون مرتبطة بشكل إيجابي مع بعضها البعض، ويمكن الاستدلال عليها من خلال ما يُظهره الفرد من سلوكيات في مختلف المواقف الحياتية أو التنظيمية (غنام، ٢٠٠٥، ٢٥).

ويشير القائد إلى الشخص الذي يؤثر في الآخرين من خلال تشجيعهم وتيسير أعمالهم على المستويين الفردي والتنظيمي؛ حيث يؤثر تحفيز القائد وحثه للعاملين معه إلى رفع معنوياتهم والتأثير الإيجابي في مواقفهم وسلوكياتهم نحو المؤسسة، وهو ما يعد عاملاً مهماً في

إنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية (Specchia, et al., 2021, 1). وتحتاج عملية التأثير في الآخرين إلى امتلاك القائد شخصية أخلاقية قوية تمنح الآخرين الثقة فيها، من أجل العمل بحماس لتحقيق أهداف الجماعة (أبو زايد، ٢٠١٥، ٢٢). بالإضافة إلى ذلك، فالقائد يحرص على استخدام نكاته العاطفي، أي قدرته على مراقبة مشاعر الآخرين وعواطفهم، وتمكنه من التمييز بينهم، واستغلال تلك المعلومات في توجيه تفكير الأفراد وأفعالهم (Saxena, 2017, 1).

وبالتالي فالشخصية تمثل مجموعة من الخبرات والمهارات الموجودة لدى القائد ويحاول توظيفها بهدف التأثير في العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية الحالية والمخطط لها مستقبلاً (العاني ومحمود، ٢٠٢١، ٢٨٥). كما تعد الشخصية من الأمور الحاسمة من أجل العمل بفاعلية في أي مؤسسة، فجوهر القيادة يعتمد على قدرتها على إقناع الآخرين، والتأثير فيهم، وبالتالي فهي مصدر مهم للميزة التنافسية يتم بمقتضاها الاستفادة من كافة إمكانات منسوبي المؤسسة للقيام بأدوارهم (Gameda, 2020, 2).

وتعد الشخصية القيادية من الأنماط النادرة للشخصية، بمعنى وجود أشخاص يولدون قادة. ومن ثم، فالشخصية القيادية يتم بناؤها واكتساب صفاتها ومهاراتها منذ الصغر، إلا أن ذلك لا يمنع من بناء الشخصية القيادية وتطويرها في الكبر. مع ذلك، من المهم جداً الوقوف على مهارات القيادة والسمات الشخصية القيادية. ولعل أهم السمات الرئيسة التي يجب توافرها في شخصية القائد من أجل أن يقوم بدوره في التأثير على الآخرين: الفاعلية الشخصية، الجاذبية الشخصية، الحسم (الطائي، ٢٠٢٤، ٢٥٥).

وفي نفس السياق، تعد الشخصية القيادية فن يمتلكه القائد، ويمكنه من خلاله التأثير في الآخرين وإقناعهم باتباعه من أجل تحقيق استغلال إمكاناتهم لإنجاز أي مشروع أو تحقيق أي هدف (Mashele & Alagidede, 2022, 3). والحقيقة أن وصول القادة لإقناع الآخرين إنما يتحقق من خلال البلاغة التنظيمية، والتي تمكن القادة من التأثير في عواطف الأتباع

ومشاعرهم. وعليه، يجب على هؤلاء القادة إظهار التعاطف مع العاملين من أجل التأثير في مشاعرهم ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية (Gardner, et al., 2009, 468).

على ضوء ما سبق يتبين أن الشخصية القيادية من الأبعاد الرئيسة للبلاغة التنظيمية، وهي من أهم وسائل نجاح أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، وهي أداة فعالة يمكن لقادة تلك المؤسسات استغلالها والاستفادة منها في تحقيق أهداف مؤسساتهم. كما يمكن لقادة مؤسسات التعليم العالي الاستناد إليها للتأثير في مرؤوسيه وإقناعهم باتباعهم من أجل استغلال إمكاناتهم لإنجاز أي مشروع أو تحقيق أي هدف داخل المؤسسة. فجوهر القيادة يعتمد على قدرتها على إقناع الآخرين، والتأثير فيهم، وبالتالي فهي مصدر مهم للميزة التنافسية للمؤسسة يتم بمقتضاها الاستفادة من كافة إمكانات منسوبي المؤسسة للقيام بأدوارهم وبالتالي الإسهام في نجاح تلك المؤسسة.

#### ب- التنوع Diversity؛

يشير التنوع إلى التصور المشترك بين العاملين عن عدالة مؤسساتهم فيما يتعلق بالسياسات والممارسات ذات الصلة بقضايا التنوع وتعزيزها، والتخلص من التمايز، بهدف تحقيق أكبر كم من المكاسب من هذا التنوع (Kadam, et al., 2020, 304). كما يمثل التنوع ركيزة مهمة من ركائز تطبيق مبدأ المساواة والعدالة التنظيمية، من خلال تنفيذ عدد من السلوكيات التي تحافظ على كرامة العاملين وحقوقهم في المؤسسة (Kadhima, et al., 2020, 1503).

كما يقصد بالتنوع أيضاً: تعدد الثقافات، وتبادل الممارسات والأفكار؛ حيث إنه لا توجد ثقافة واحدة تخص مجموعة عرقية، لكنها تتشكل من خلال تأثيرات ثقافية عديدة (الطائي، ٢٠٢٤، ٢٥٦). (Schachner, et al., 2021, 4).

ويعبر التنوع عن مدى قدرة المؤسسة على خلق بيئة تنظيمية تخلو من التمييز والتحيز، وتهتم بمعاملة كافة العاملين فيها بعدالة ومساواة، وتسعى لتحقيق التآزر والتآلف مع جهات النظر المتعددة من أجل تعزير رضا العاملين، مما يسمح بإنجاز الأهداف الموضوعية بفاعلة (العلي وعبودي، ٢٠٢٢، أ، ٧٥٤)، ويُمكّن المؤسسة من الوقوف على موقف العاملين ودرجة رضاهم عن العمل بشكل عام، علاوة على الكشف عن المجالات والعمليات التي تتطلب تحسيناً من أجل خلق بيئة عمل صحية ومناسبة، مما يؤدي لتحسين مكانة وسمعة المؤسسة لدى أصحاب المصلحة (العلي وعبودي، ٢٠٢٢، ب، ٢٥٧).

والواقع يشير إلى أن تنوع الموارد البشرية أضحي ظاهرة واضحة في مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يقتضي إدارته بفاعلية من أجل الاستفادة من إيجابياته ومزاياه، والتخلص من سلبياته المتوقعة. أما عملية "مراعاة التنوع" فتعني القدرة على تقدير الاختلافات، واحترام الفروق، بشكل يتيح دمج المجموعات الثقافية المختلفة داخل بيئة تعليمية واحدة تلبي متطلباتهم واحتياجاتهم ورغباتهم، وتزاعي الاختلافات الموجودة بينهم لا سيما في القدرات والإمكانات، وذلك عن طريق فهم الكيفية التي تتم من خلالها تعبئة الاختلافات والتشابهات بين العاملين من أجل مصلحة الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع. علاوة على ذلك، فالمؤسسات تتشكل بواسطة منسوبيها العاملين فيها من أجل تحقيق أهدافها والأهداف الشخصية لهؤلاء العاملين. ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الغاية لابد من التوفيق بين تلك الأهداف المتباينة والعمل على تغييرها بصورة دورية مع تغير الظروف المحيطة، فضلاً عن تحقيق علاقة إيجابية تبادلية بين المؤسسة ومنسوبيها، والتي تتضح للعامة من خلال مخرجاتها (البرزنجي وبامرني، ٢٠١٩، ١٣٢). وبالتالي، من الضروري أن تسعى مؤسسات التعليم العالي جاهدة لفهم سلوكيات العاملين فيها وكافة العوامل المؤثرة فيهم من أجل تحقيق التوازن والفهم المشترك بينها وبينهم.

ويُظهر العاملون في المؤسسات التعليمية ذات التنوع العالي في منسوبيها نوعاً من الإيجابية نحو تصورات التنوع، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء فرق العمل في تلك المؤسسات، وبالتالي تحقيق النجاح التنظيمي (Cho, et al., 2017, 196)، كما أنه يعطي

تصورات مشتركة لهؤلاء العاملين ذات صلة بالعواقب المحتملة لأشكال متباينة من التمييز والمضايقات في مكان العمل، علاوة على أن التنوع الإيجابي لا يتغاضى عن هذا التمييز وتلك المضايقات في مكان العمل، بخلاف التنوع السلبي الذي يُشعر العاملين بتسامح المؤسسة مع هذا التمييز وتلك المضايقات (Goyal & Shrivastava, 2013, 55). ويشير التنوع الإيجابي إلى ما تبذله القيادات الإدارية للمؤسسة من جهود لتحديد مصالح المؤسسة والتأثير في سلوكيات المجموعات المتعددة والمختلفة وفقاً لمعايير معينة وضماناً لحقوقهم (Robbins & Coulter, 2012, 5)، ومن ثم يمكن تحقيق التفاهم والقضاء على كافة الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العاملين، والتقدير العادل للجهود التي يبذلونها، وزيادة التواصل بينهم عن طريق البعد عن التحيز والتمييز، بالإضافة إلى تنوع الخطاب المؤثر في نفوس وعواطف العاملين لحثهم على إنجاز الأهداف (الحكيم وآخرون، ٢٠١٧، ١٢٢٢).

والتنوع يعبر عن مدى قناعة العاملين في المؤسسة ورضاهم عن سياساتها وإجراءاتها ذات الصلة بموقف مؤسستهم من قضايا تعزيز التنوع والتخلص من التمييز بين العاملين ذوي الخلفيات المختلفة، بهدف خلق بيئة عمل شاملة تتسع لكافة العاملين دون النظر لجنسهم أو عرقهم أو ثقافتهم التي ينتمون إليها، وتعزيز الثقة والانفتاح بينهم، الأمر الذي يرتقي بمستوى الاتصالات الإيجابية بينهم، ويُعزز درجة رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية (العطوي والكعبي، ٢٠١٩: ٢٣)، وتجدر الإشارة إلى أن قناعة المؤسسة واعترافها بالاختلافات الثقافية في بيئة العمل يُشجع على خلق بيئة عمل ثرية ومبدعة، ويزيد من إنتاجيتها، من خلال الاستفادة من إمكانات كافة العاملين وقدراتهم العديدة، بالإضافة إلى خلق بيئة مجتمعية في محيط العمل بهدف حث العاملين على الابتكار والإبداع بعيداً عن الفروق الفردية من أجل تطوير قدراتهم الشخصية (Hurt & Helm-Stevens, 2009, 36).

على ضوء ما سبق يمكن القول إن التنوع في مؤسسات التعليم العالي يعبر عن التصور المشترك بين العاملين عن عدالة مؤسستهم فيما يتعلق بسياساتها وممارساتها ذات الصلة بقضايا التنوع وتعزيزها، والتخلص من التمايز، بهدف تحقيق أكبر كم من المكاسب من هذا



التنوع. كما يمثل التنوع ركيزة مهمة من ركائز تطبيق مبدأ المساواة والعدالة التنظيمية، من خلال تنفيذ عدد من السلوكيات التي تحافظ على كرامة العاملين وحقوقهم في المؤسسة. ويعبر التنوع عن مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على خلق بيئة تنظيمية تخلو من التمييز والتحيز، وتهتم بمعاملة كافة العاملين فيها بعدالة ومساواة، وتسعى لتحقيق التآلف مع وجهات النظر المتعددة من أجل تعزيز رضا العاملين، مما يسمح بإنجاز الأهداف الموضوعة بفاعلة، ويُمكن المؤسسة من الوقوف على موقف العاملين ودرجة رضاهم عن العمل بشكل عام، علاوة على الكشف عن المجالات والعمليات التي تتطلب تحسباً من أجل خلق بيئة عمل صحية ومناسبة.

### ج- السمعة التنظيمية Organizational Reputation:

تشير السمعة التنظيمية للمؤسسة إلى خاصية أو عدة خصائص تتعلق بالمؤسسة، وتم استنتاجها من الأعمال السابقة لها. وهي مفهوم عملاء المؤسسة والمنافسين وأصحاب الحصص والشركاء والحلفاء حول خصائصها الاستراتيجية، بالإضافة إلى أحكام الجمهور المتراكمة بمرور الزمن عن المؤسسة (سلطان وعثمان، ٢٠٢١، ٣٤٤). فهي أحكام جماعية لتقييم المؤسسة من قبل أصحاب المصالح من: الموظفين والعملاء والمستثمرين وكل من له علاقة صريحة بالمؤسسة نتيجة معاملاتهم معها في فترات مختلفة. وهي عملية تشمل تقييم أداء المؤسسة، والخدمات، والمنتجات، والمسئولية الاجتماعية، والإبداع، وبيئة العمل (علاء الدين، ٢٠٢٠، ٧٩).

وتُعرّف السمعة التنظيمية بأنها: الانطباعات الذهنية الراسخة لدى أصحاب المصلحة عن المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها وعلامتها التجارية وممارساتها وأعمالها وأنشطتها وسياساتها مقارنة بمنافسيها. وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد درجة ثقتهم في المؤسسة، ومستوى تعاملاتهم المستقبلية معها (قاسم، ٢٠٢٣، ٩٢). وهي تعبر عن تصور الموظفين والمستهلكين وأصحاب المصلحة الآخرين حول الاستقرار المالي للمؤسسة، وجودة منتجاتها وخدماتها، ومدى احتفاظها بموظفيها، وجودة إدارتها، وقيمة استثماراتها (Lomer, et al., 2023, 1044). وهي عملية يتم من خلالها توليد قيمة تنافسية واستراتيجية للمؤسسة، وتنظيم مخطط ومتوازن يهدف لإضافة

فعاليات وأنشطة شرعية لها من أجل التغلب على جميع الضغوط الداخلية والخارجية (Boon, 2023, 1115)

وعليه، تُمكن تعريف السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بأنها صورة ذهنية تتولد لدى أفراد المجتمع عنها، وعن قيمها، وما تقوم به من ممارسات وعمليات وأنشطة سابقة تتميز بالكفاءة، مثل: الأصالة والصدق والموثوقية والإبداع والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية، والتي يشعر بها الأفراد تجاه مؤسسات التعليم العالي، وتؤدي إلى تعزيز مكانتها، وتقوية علاقتها بالمستفيدين، وتجويد خدماتها، والاستمرارية، وزيادة التنافسية (عبدالعزيز، ٢٠٢٤، ٦١٢).

وتسعى السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي لتحقيق العديد من الأهداف، منها: تحفيز أداء العاملين ورفع روحهم المعنوية وولائهم للجامعة، وتعزيز استدامة مزاياها التنافسية، وتعزيز شراكاتها وعلاقتها الإيجابية مع أطراف المجتمع المحلي، ومساعدة مؤسسات التعليم العالي في تحديد نقاط قوتها وضعفها، والعمل على علاجها، كما تسعى مؤسسات التعليم العالي لتكوين صورة ذهنية جيدة مستدامة لدى كافة المتعاملين معها، والحصول على القبول والاعتراف بدرجة عالية من قبل أفراد المجتمع ومؤسساته، وفي ذات الوقت تسعى السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي لزيادة رضا المعنيين والمستفيدين الداخليين والخارجيين وأصحاب المصلحة، وتحسين بيئة العمل، وما يترتب على ذلك من تحسين جودة الخدمات والمخرجات التعليمية للجامعة، ومن ثم بقاء المؤسسة الجامعية واستدامة نجاحها الاستراتيجي (عبدالعزيز، ٢٠٢٤، ٦١٣-٦١٤).

ومؤسسات التعليم العالي اليوم في سباق مستمر من أجل تحقيق التميز والوصول إلى سمعة جيدة ومكانة عالمية مرموقة توفر لها العديد من المزايا (Wong & Sultan, 2021, 348). فمؤسسات التعليم العالي التي تمتلك سمعة طيبة يمكنها جذب الطلاب والمستثمرين إليها. ومن ثم تكمن أهمية السمعة التنظيمية الجامعية في تحقيق رضا المستفيدين، وتحسين موقف المجتمع تجاه الجامعة، والمحافظة عليه، كما تمكن السمعة التنظيمية مؤسسات التعليم العالي من المحافظة على الأصول المادية والبشرية للجامعة، وتكوين علاقات سليمة وفعالة مع أصحاب المصالح (عقيلات، ٢٠١٩).

وتنتم السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأصول غير الملموسة للمؤسسات الأخرى؛ وأهم تلك الخصائص أن للسمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي قيمة اقتصادية، وقيمة تنافسية كبيرة، ولكل مؤسسة منها سمعة غير قابلة للتقليد. وعليه، تعد السمعة التنظيمية مورداً يميز كل مؤسسة عن الأخرى، نتيجة عدم وجود تشابه بين المؤسسات في سمعتها مهما تقاربت. كما قد تتمتع بعض مؤسسات التعليم العالي بسمعة متميزة في جانب معين، لكن سمعتها في جانب آخر قد تكون غير جيدة. وبالتالي، تعتمد سمعة مؤسسات التعليم العالي على أصحاب المصلحة، من حيث الفئات التي ينتمون إليها وعلى القضية التي يحدونها، هذا بالإضافة إلى أن السمعة التنظيمية مفهوم أوسع وأعم وأشمل من مفهوم هوية مؤسسات التعليم العالي أو صورتها الذهنية. علاوة على ذلك، من الضروري توفر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتعزيز السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، منها: الحرص على تطوير كافة العمليات والأنشطة الإدارية، امتلاك القيادات المثالية، ذات الكفاءات العالية، القدرة على تحمل المصاعب والعراقيل، والعوائق التي تواجهها، توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة التي تعمل خارج الجامعة، الدقة في العمل الجامعي، تحسين القدرات التنظيمية، تحفيز الإبداع، وتبنيه، الالتزام برؤية الجامعة ورسالتها، والتخطيط الاستراتيجي المرن (عبدالعزيز، ٢٠٢٤، ٦١٧، ٦٢٩).

تأسيساً على ما سبق يتضح أن السمعة التنظيمية تعد من الأبعاد المهمة للبلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وهي تشير إلى الصورة الذهنية التي تتولد لدى أفراد المجتمع عنها، وعن قيمها، وما تقوم به من ممارسات وعمليات وأنشطة سابقة تتميز بالكفاءة، مثل: الأصالة والصدق والموثوقية والإبداع والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية، والتي يشعر بها الأفراد تجاه مؤسسات التعليم العالي، وتؤدي إلى تعزيز مكانتها، وتقوية علاقتها بالمستفيدين، وتجويد خدماتها، والاستمرارية، وزيادة التنافسية. لذلك، فمن الضروري توفر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتعزيز السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، منها: الحرص على تطوير كافة العمليات والأنشطة الإدارية، امتلاك القيادات المثالية، ذات الكفاءات العالية، القدرة على تحمل المصاعب والعراقيل، والعوائق التي تواجهها، توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة

التي تعمل خارج الجامعة، الدقة في العمل الجامعي، تحسين القدرات التنظيمية، تحفيز الإبداع، وتبنيه، الالتزام برؤية الجامعة ورسالتها، والتخطيط الاستراتيجي المرن.

### ثالثاً: العلاقة بين القيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؛

تشهد مؤسسات التعليم العالي في عصرنا هذا العديد من التحديات والمنافسة شديدة التعقيد، وهو ما يجعلها في حاجة ماسة إلى نوع من القادة قادرين على توجيه مشاعر وسلوكيات وطريقة تفكير أتباعهم، وبالتالي مطابقة عواطفهم وطريقة تفكيرهم، وتوظيف عواطفهم لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، قادة قادرين على بناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه، ومنحهم الأمل للمستقبل، وبناء مناحات تمكينه تُحسّن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ويسهم وجود مثل هؤلاء القادة داخل مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، والوصول إلى التميز المنشود، وهو مما ينعكس على سمعة المؤسسة وهيبتها سواء بين منسوبيها أو بين المستفيدين وأصحاب المصلحة، كما يساعد في تمكين المؤسسة من إقناع جمهورها وأصحاب المصلحة برؤيتها ورسالتها ضمن سياق المؤسسات المنافسة، فضلاً عن زيادة قدرتها على توجيه إعلاناتها وخطاباتها داخلياً وخارجياً ل طرح ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية قائمة على أساس التفوق والمعرفة والإبداع والتركيز على علاقتها بأصحاب المصلحة، بما يعزز الرأي العام، ويجعل منها قوة إيجابية في البيئة الخارجية، ويسهم في استخدام كافة القيم لتحسين صورة المؤسسة وسمعتها، وخلق أفكار إيجابية عن المؤسسة ترسم ملامحها بقوة وبلاغة متميزة. وفي سبيل ذلك تحتاج القيادة الرئّانة لاستخدام اللغة من أجل إضفاء الشرعية على قراراتها الإدارية، وهي في حاجة إليها أيضاً عند صياغة أي خطاب تنظيمي واضح وغير غامض ومدعوم بالبراهين المنطقية، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، ينطوي عمل القائد الرئّان على استخدامه لفنّته وذكائه العاطفي، وقدرته على التأثير في الآخرين، وتكوين علاقات قوية وطيبة بينه ومنسوبي المؤسسة، وكافة المستفيدين من خدماتها، من خلال تمسكه بمجموعة من السلوكيات الإيجابية، وتمتعه برؤية واضحة وموضوعية يسعى دائماً لتحقيقها بكافة السبل، وهي كلها أمور تحتاج من القائد أن

يملك قدرات لغوية وبلاغية تمكنه من ذلك، بحيث يكون قادر على إقناع من حوله على نحو فاعل ومدرّس لتحقيق التأثير المطلوب، فضلاً عن استخدام الأساليب اللغوية المؤثرة في المشاعر والأحاسيس البشرية، بغرض إقناع العاملين وأصحاب المصلحة والجهات الأخرى بسياسات ونشاطات المؤسسة، وتوفير أفكار جديدة وتصور إيجابي عن مكانة المؤسسة في عقول العاملين والجمهور، وتخفيف التوترات والصراعات بينهم

### رابعاً: القيادة الرئانة والبلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج

أنشئت كلية التربية بسوهاج في نوفمبر عام ١٩٧١م، كفرع لكلية التربية بأسسوط، وتم قبول الطلاب عن طريق التحويل من كليات التربية المناظرة للكلية من أبناء محافظة سوهاج الذين رغبوا في الالتحاق بالكلية، واعتباراً من العام الجامعي ١٩٧٢-١٩٧٣م استقلت الكلية وتبعت مكتب التنسيق في نظام القبول. وقد بدأت الدراسة بالكلية بشعبتين هما: شعبة الرياضيات، وشعبة الطبيعة والكيمياء في العام الجامعي ١٩٧١/١٩٧٢م، ثم ما لبثت أن بدأت الدراسة بشعبة التاريخ في العام الجامعي ١٩٧٣/١٩٧٤م، وفي العام الجامعي ١٩٧٧/١٩٧٨م بدأت الدراسة بشعبتين أخريين، هما: شعبتا التاريخ الطبيعي واللغة العربية، ثم توسعت الكلية تدريجياً في افتتاح شعب جديدة حتى تلبى الاحتياجات المتزايدة من المعلمين في كافة التخصصات التي تحتاجها العملية التعليمية بمحافظة سوهاج، وذلك تحقيقاً لدور الكلية في خدمة للبيئة المحلية. أما بالنسبة لقطاع الدراسات العليا بالكلية، فقد بدأت الدراسة بالفرقتين الأولى والثانية بالدبلوم الخاصة في التربية عام ١٩٧٦/٧٥م، كما بدأ التسجيل لدرجتي الماجستير والدكتوراة في العام نفسه، ثم افتتحت الكلية الدبلوم العامة في التربية نظام العامين عام ١٩٨٣/٨٢م. ويصدر لائحة الكلية بتاريخ ١٩٩٥/٧/٢٦م تضمنت برامج الدراسات العليا المطبقة في الكلية الدبلوم في التربية نظام العام الواحد والدبلوم المهنية في التربية، بالإضافة إلى الدبلومات وبرامج الدراسات العليا التي سبق افتتاحها بالكلية (كلية التربية - جامعة سوهاج، ٢٠٢٤).

وتنص رؤية الكلية على تطلعها للتميز والصدارة بين كليات التربية محلياً وإقليمياً من خلال ريادتها في تطوير عمليتي التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء معايير الجودة الشاملة. أما رسالتها فتتمثل في سعيها لتقديم برامج تعليمية متميزة

للطلاب المعلمين وخدمات مهنية لهم أثناء الخدمة، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالكلية، وتطوير منظومة البحث العلمي في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية والإدارية الحديثة، وذلك من خلال شراكة فاعلة مع المجتمع المحلي (كلية التربية - جامعة سوهاج، ٢٠٢٤ ب). أما القيم الحاكمة في بيئة الكلية فتتمثل في: الحفاظ على الهوية المصرية، وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمحاسبية بين كافة عناصر المجتمع الأكاديمي بالكلية، والحفاظ على السمعة الأكاديمية للكلية، والعمل بروح الفريق (كلية التربية - جامعة سوهاج، ٢٠٢٢، ٣٣).

والحقيقة أن تحقيق رؤية الكلية ورسالتها وقيمتها الحاكمة يحتاج إلى قيادة تمتلك مهارات إلهام العاملين، من خلال التأثير في أسلوب تفكيرهم الإيجابي، ورؤيتهم الواضحة، ومساعدتهم على امتلاك مشاعر وعواطف قوية، علاوة على امتلاك عقلية متميزة قادرة على الفطنة والتبصر والحكمة الكبيرة، وامتلاك كاريزما خاصة يمكنهم من خلالها تحمل المسؤولية والحضور القوي في المواقف الصعبة، وأداء المهام بشكل سليم، والاهتمام بتطوير أداء مؤسساتهم بشكل يفوق اهتمامهم بتطوير نواتهم، قادة لديهم القدرة على إظهار أفضل الصفات الموجودة في كل فرد، والتواصل مع الآخرين، قادة يفكرون في الهدف، ويشعرون به، ويتجهون نحوه. فضلاً عن امتلاكهم لمهارات استخدام اللغة والبلاغة من أجل التواصل مع الجمهور وأصحاب المصلحة، وتزويدهم بأنسب الطرق لفهم رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وما تمتلكه من خبرات ومهارات وموارد بشرية متطورة تميزها عن غيرها، وهو ما يساعد في تطوير وضع المؤسسة بشكل يخدم مصالحها ويحقق سمعتها التنظيمية التي تعطي المستفيدين وأصحاب المصلحة مفهوماً عاماً عن المؤسسة، وتوضيح كافة إمكاناتها، وما يسهم في تشكيل مكانتها.

بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الأهداف الاستراتيجية لكلية التربية - جامعة سوهاج ما يشير إلى أهمية دور الكلية في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء بحوث علمية مشتركة في التخصصات المختلفة داخل الكلية وخارجها، ودعمها للتميز في البحث العلمي وتشجيع الابتكار، وإيجاد خريطة بحثية تستجيب للاحتياجات الفعلية للمتغيرات الحالية العلمية والتكنولوجية، وتوفير بيئة مشجعة للبحث العلمي في الكلية، وإيجاد الطرق والسبل الكفيلة

لتطبيق نتائج البحوث التربوية في الميدان، ومتابعة ما يسفر عن ذلك التطبيق من تحسين للممارسات. هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف ذات الصلة بخدمة المجتمع، والمتمثلة في: تفعيل جهود التكامل والتعاون مع مديرية التربية والتعليم وتوجيهها لتحسين وتطوير عمليات التعليم والتعلم والتنمية المهنية للمعلمين العاملين في مختلف مراحل التعليم، تقديم الاستشارات والدراسات التي تسهم في تطوير التعليم وتحديثه عن طريق شراكة فاعلة مع وزارات التعليم والمدارس، والتصدي للمشكلات التربوية التي يواجهها المجتمع السوهاجي بوجه عام والمؤسسات التربوية والتعليمية والمهنية بوجه خاص عن طريق دراستها ميدانياً، والقيام بالبحوث والمشروعات من أجل تطوير وتحسين طرق تدريس المواد الدراسية المختلفة في مراحل التعليم العام ومدارس التعليم الخاص، ونشر الوعي لدى المواطنين بعقد الندوات والمؤتمرات في الهيئات المهتمة بشئون التعليم، وتفعيل جهود التعاون والتكامل مع كليات الجامعة الأخرى ووحداتها وأعضاء هيئة التدريس وتوجيهها لتحسين العملية التدريسية والتعليمية داخل الكلية (كلية التربية - جامعة سوهاج، ٢٠٢٤ ج).

وهي كلها أهداف تحتاج في تطبيقها إلى قادة رّئانين يحرصون على تبني سلوك قيادي يعتمد على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، من خلال تبني مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تعمل على غرس مبادئ الثقة والأمل والرحمة والتفاهل بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس، ومشاركتهم في همومهم وعواطفهم، والسعي نحو تحقيق الأهداف التي تكون غالباً ذات صدى ورنه في ذاكرتهم وتفكيرهم وعملهم. فضلاً عن قدرتهم على إقناع الجمهور والأطراف ذات العلاقة، والتأثير في سلوكياتهم، من خلال إيصال المعنى المراد والتعبير عنه بأسلوب صريح وجذاب وموجز، واستخدام كلمات ذات معنى مؤثر ورمزي تسمح لإدارة الكلية بالتأثير على موظفيها من أجل إحداث تغيير إيجابي فيهم، ومساعدتها على فهم التعقيدات عند بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة للكلية، وضمان مكانة لها ذات طابع إيجابي في عقول أصحاب المصلحة والعاملين، والوصول للتميز المستدام.

وتضم الكلية عددًا من الوحدات التي تقدم العديد من الخدمات التعليمية والثقافية والمجتمعية، وتسهم في تحقيق رؤية ورسالة الكلية في مجالات التعليم والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة. وتتمثل تلك الوحدات في: وحدة ضمان الجودة، ووحدة النشر العلمي، ووحدة الخدمات الإلكترونية، ووحدة التقويم والامتحانات، ووحدة التخطيط الاستراتيجي، ووحدة تعليم الكبار، ووحدة الأمن والسلامة وإدارة الأزمات (كلية التربية - جامعة سوهاج، ٢٠٢٢، ١٦). وهي وحدات إدارية تتطلب قادة يتسمون بخصائص القائد الرئّان، القائد الذي يُسيّر عمله ويتواصل مع الآخرين ويمتلك مهارات البلاغة التنظيمية.

### المبحث الثالث: إجراءات البحث الميداني

تتضمن إجراءات البحث الميداني: هدف البحث الميداني، ومجتمع البحث الميداني وعينته، وأداة البحث الميداني، والأساليب الإحصائية المستخدمة؛ وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: هدف البحث الميداني

هدف البحث الميداني إلى رصد وتحليل آراء أفراد عينة البحث (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) بكلية التربية - كلية التربية - جامعة سوهاج حول واقع ممارسة أبعاد كل من متغيري القيادة الرئّانة (اليقظة الذهنية - الأمل - الرحمة)، والبلاغة التنظيمية (الشخصية القيادية - التنوع - السمعة التنظيمية) في الكلية، والعلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر عينة البحث، ورصد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث، وتحديد ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمدخل القيادة الرئّانة على البلاغة التنظيمية في كلية التربية - كلية التربية - جامعة سوهاج، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من القيادة الرئّانة، والبلاغة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

#### ثانياً: مجتمع البحث الميداني، وعينته

يتضمن مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - كلية التربية - جامعة سوهاج، والبالغ عددهم (116) عضواً؛ منهم (51) مدرساً، و (25) أستاذاً مساعداً، و (40)



أستاذ دكتور؛ وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد المجتمع. أما عن حجم عينة البحث فقد تم تحديده اعتماداً على الغرض من البحث، وعلى طبيعة مجتمعه، بالإضافة إلى عدد وطبيعة متغيراته، والمنهج المستخدم. ولتحديد حجم العينة المناسب استخدم الباحث المعادلة الآتية لـ "ستيفن ثومبسون Steven K. Thompson" (بشماتي، ٢٠١٤، ٩١):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

**حيث إن:**

**N:** حجم المجتمع.

**z:** الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، وتساوي (1.96).

**d:** نسبة الخطأ، وتساوي (0.05).

**p:** نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وتساوي (0.05).

وبعد الانتهاء من تطبيق تلك المعادلة بلغ عدد أفراد العينة الكلية الملائم (45) عضو هيئة تدريس. ومن أجل استيفاء العدد المطلوب من الاستبانات تم نشر الاستبانة إلكترونياً على المجموعات الرسمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية على تطبيقات التواصل الاجتماعي على الإنترنت، لا سيما تطبيق (Whats App)، وعلى البريد الإلكتروني الخاص ببعضهم، ووصل عدد الاستبانات المستلمة (80) استبانة، والجدول التالي يوضح مجتمع البحث وعينته، وبيئاً بعدد الاستبانات الموزعة والمستلمة.

**جدول (2) مجتمع البحث وعينته، وعدد الاستبانات الموزعة والمستلمة**

عدد	مجتمع البحث	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	عينة البحث	النسبة المئوية من مجتمع البحث
مدرس	51	45	7	38	74.5%
أستاذ مساعد	25	21	4	17	68%
أستاذ دكتور	40	33	8	25	62.5%
المجموع	116	99	19	80	

يوضح الجدول السابق رقم (2) أن أداة البحث (الاستبانة) وُزعت على (99) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة سوهاج، من إجمالي (116) عضواً، وقد بلغ عدد الاستبانات المستلمة منها والصالحة للتحليل (80) استبانة، تُمثل نحو (68.96%) من مجتمع البحث، استجاب على عباراتها (38) مدرساً، بنسبة (74.5%) من مجتمع البحث، و(17) أستاذ مساعد، بنسبة (68%) من مجتمع البحث، و(25) أستاذ دكتور، بنسبة (62.5%) من مجتمع البحث. وقد راعى الباحث عند توزيع الاستبانة أن توزع على أعضاء هيئة التدريس في جميع أقسام كلية التربية - جامعة سوهاج، بما في ذلك من يشغلون منهم مناصب إدارية أو من لا يشغلونها.

### ثالثاً: أداة البحث الميداني

لتحقيق أهداف البحث الميداني قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث.

#### ١- بناء أداة البحث (الاستبانة):

قام الباحث بإعداد وبناء أداة البحث بعد الرجوع للأدب التربوي المتعلق بموضوع البحث. وفي ضوء الدراسات السابقة والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، قام الباحث بتصميم استبانة تضمنت جزأين رئيسيين، هما:

- الجزء الأول: البيانات الأساسية للمستجيبين (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).
- الجزء الثاني: محاور الاستبانة؛ والتي اشتملت على محورين، هما: المحور الأول: القيادة الرئّانة؛ وتكون من ثلاثة أبعاد، هي: اليقظة الذهنية (10) عبارات، الأمل (10) عبارات، الرحمة (10) عبارات. أما المحور الثاني (البلاغة التنظيمية) فاشتمل أيضاً على ثلاثة أبعاد، هي: الشخصية القيادية (10) عبارات، التنوع (10) عبارات، السمعة التنظيمية (10) عبارات. وقام الباحث بتحكيم الاستبانة وتقنينها.
- اعتمد البحث على "مقياس ليكرت Likert Scale" خماسي الدرجات (غير موافق بشدة - غير موافق - لا أدري - موافق - موافق بشدة)، وذلك لقياس استجابات

المفحوصين على عبارات الاستبانة، والذي يتراوح مدى درجاته بين (1-5)، وتمثل الدرجة (5) مستوى الاتفاق بدرجة عالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة بدرجة كبيرة للعبارة المطروحة. أما الدرجة (1) فتمثل المستوى المرتفع من عدم الاتفاق، والدرجة (2) تمثل الوسط المعياري للمقياس، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه، أما الدرجة (3) فتشير إلى المستوى الطبيعي من عدم الاتفاق، والدرجة (4) فتشير إلى المستوى الطبيعي من الاتفاق.

- تم تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في جدول (3) وفقاً لطول الفئة على النحو الآتي:  
طول الفئة = طول المقياس المستخدم / عدد المستويات المطلوبة.

$$1.33 = 3/4 = 3 / (1-5)$$

### جدول (3) تفسير قيم المتوسط الحسابي

التقدير اللفظي	المتوسط
منخفضة	من 1 إلى أقل من 2.33
متوسط	من 2.34 إلى أقل من 3.66
مرتفع	من 3.67 إلى أقل من 5

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق رقم (3) أنه في حالة ما إذا كان متوسط الوزن النسبي للعبارة يقع بين (2.33 : 1) تكون درجة أهميتها منخفضة، وإذا كان الوزن النسبي للعبارة يقع بين (3.66 : 2.34) تكون درجة أهميتها متوسطة، وإذا كان الوزن النسبي للعبارة يقع بين (5 : 3.67) تكون درجة أهميتها مرتفعة.

## ٢- تقنين أداة البحث:

قام الباحث بتقنين أداة البحث (الاستبانة) من خلال تحديد صدقها وثباتها، كما يلي:

### أ- صدق أداة البحث:

ويشمل صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي؛ كما يلي:

**(١) الصدق الظاهري صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة كلية التربية والمتخصصين في الإدارة التعليمية، لاستطلاع آرائهم، والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، ومدى مناسبتها لغرض البحث وأبعادها وأهدافها، وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين المعتمدة المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات التي قلّت نسبة الاتفاق فيها عن 90%.

**(٢) صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه؛ وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، كما يلي:

**- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (القيادة الرئانية):**

تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4) نتائج صدق الاتساق الداخلي في المحور الأول: القيادة الرئانية، وأبعاده المختلفة

الارتباط ببُعد	م	اليقظة الذهنية	م	الأمل	م	الرحمة
1	0.745*	11	0.618*	21	0.755*	
2	0.881*	12	0.647*	22	0.723*	
3	0.712*	13	0.717*	23	0.658*	
4	0.622*	14	0.823*	24	0.890*	
5	0.706*	15	0.700*	25	0.766*	
6	0.919*	16	0.736*	26	0.708*	
7	0.631*	17	0.796*	27	0.794*	
8	0.670*	18	0.704*	28	0.746*	

الارتباط ببُعد	م	اليقظة الذهنية	م	الأمل	م	الرحمة
9		*0.784	19	*0.648	29	*0.677
10		*0.818	20	*0.771	30	*0.779

\* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق رقم (4): أن عبارات المحور الأول (القيادة الرّئانة)، وعددها (30) عبارة جميعها دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (البلاغة التنظيمية):

تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5) نتائج صدق الاتساق الداخلي في المحور الأول: البلاغة التنظيمية، وأبعاده المختلفة

الارتباط ببُعد	م	الشخصية القيادية	م	التنوع	م	السمعة التنظيمية
1		*0.722	11	*0.670	21	*0.656
2		*0.643	12	*0.688	22	*0.772
3		*0.780	13	*0.895	23	*0.891
4		*0.894	14	*0.779	24	*0.760
5		*0.882	15	*0.702	25	*0.706
6		*0.893	16	*0.644	26	*0.619
7		*0.985	17	*0.659	27	*0.769
8		*0.912	18	*0.720	28	*0.891
9		*0.826	19	*0.803	29	*0.665

الارتباط ببُعد	م	التنوع	م	الشخصية القيادية	م
	30		20		10
السمعة التنظيمية					
	0.804*	0.993*	0.789*		

\* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق رقم (5): أن عبارات المحور الثاني (البلاغة التنظيمية)، وعددها (30) عبارة جميعها دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

#### ب- ثبات أداة البحث Reliability:

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة البحث (الاستبانة) من خلال الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول (6) معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة البحث

المحور/ البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	المحور/ البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
اليقظة الذهنية	(10) عبارات	*0.763	الشخصية القيادية	(10) عبارات	*0.827
الأمل	(10) عبارات	*0.882	التنوع	(10) عبارات	*0.765
الرحمة	(10) عبارات	*0.851	السمعة التنظيمية	(10) عبارات	*0.722
محور القيادة الرئانية	(30) عبارة	*0.844	محور البلاغة التنظيمية	(30) عبارة	*0.768
الاستبانة ككل	(60) عبارة	*0.793			

يتضح من الجدول السابق رقم (6): أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فقد تروحت ما بين (0.763) و (0.851) في أبعاد محور القيادة الرئانية، وتروحت ما بين (0.722) و (0.827) في محور البلاغة التنظيمية؛ وهو ما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبانة ودلالته إحصائيًا. وبذلك تصبح الاستبانة - في صورتها النهائية - قابلة للتوزيع، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما صممت لأجله، كما يمكن من خلالها الوثوق في نتائج البحث الميداني، ومن ثم تعميم نتائجها.

## ٣- اختبار التوزيع الطبيعي :Normality Distribution Test

استعان الباحث باختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وجاءت نتائج تطبيق الاختبار على النحو الآتي:

## جدول (7) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف - سمرنوف

محاور الاستبانة	قيمة اختبار (K-S)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أبعاد القيادة الرئانية	0.744	0.657
اليقظة الذهنية	0.721	0.611
الأمل	0.832	0.524
الرحمة	0.755	0.716
أبعاد البلاغة التنظيمية	0.723	0.631
الشخصية القيادية	0.890	0.515
التنوع	0.533	0.673
السمعة التنظيمية	0.762	0.620
جميع المجالات معاً	0.708	0.630

يتضح من الجدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحاور الاستبانة جميعها جاءت أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني أن توزيع البيانات في كل منها يتبع التوزيع الطبيعي.

## رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

- اعتمد البحث في تفريغ وتحليل بيانات الاستبانة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار 28.0.1، واستعان بالأساليب الإحصائية الآتية:
- جداول التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية للأفراد عينة البحث.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لقياس الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل عبارة.

- اختبار Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test للتأكد من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والكشف عن العلاقة بين محاورها.
- اختبار (T) لعينة واحدة، للوقوف على ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة قد بلغ الدرجة المتوسطة، أم قلّ، أو زاد عنها. وقد استُخدم من قبل الباحث للتأكد من دلالة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- اختبار (T) لعينتين، لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)، لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

### خامساً: نتائج البحث الميداني، وتحليلها

للإجابة عن أسئلة البحث، قام الباحث بتحليل محاور الاستبانة للتعرف على درجة الأهمية النسبية لمحوري (القيادة الرئانية - البلاغة التنظيمية). وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والأبعاد الخاصة بهما. وفيما يلي عرض للنتائج المستخلصة من إجابة أفراد عينة البحث عن عباراته:

١- إجابة السؤال الثالث، والذي ينص على: ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الرئانية (اليقظة الذهنية - الأمل - الرحمة) في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟

ولإجابة هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب، وهو ما يتضح من خلال الجداول التالية:



## (١) تحليل عبارات بُعد: اليقظة الذهنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد اليقظة الذهنية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور القيادة الرئّانة، البُعد الأول (اليقظة الذهنية).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
1	تستخدم إدارة الكلية الطرائق الحديثة في التفكير لتطوير العمل وإنجازه.	2.41	0.873	24.09	*11.37	متوسطة	5
2	تهتم إدارة الكلية بإجراء البحوث والدراسات عن كيفية أداء العمل بالشكل المطلوب.	2.36	0.781	23.62	*11.29	متوسطة	6
3	تحلل إدارة الكلية بيئة عملها الخارجية لاكتشاف ما بها من فرص وتهديدات.	2.35	0.780	23.48	*12.11	متوسطة	7
4	تضع إدارة الكلية استراتيجيات تنظيمية مرنة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها.	2.23	0.673	22.30	*12.52	منخفضة	8
5	تتفحص إدارة الكلية حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته ذات العلاقة بعمل الكلية.	2.21	0.669	22.09	*11.66	منخفضة	9
6	تستجيب إدارة الكلية للمقترحات والمبادرات التطويرية الهادفة لتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة.	3.85	0.942	38.51	*10.61	مرتفعة	1
7	تتخذ إدارة الكلية قرارات استباقية تحسباً لظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة.	2.11	0.663	21.09	*11.35	منخفضة	10
8	تضع إدارة الكلية مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فاعلية لأداء المهام والأنشطة.	3.70	0.911	37.00	*13.24	مرتفعة	2
9	تشجع إدارة الكلية منسوبيها على تقديم أفكار إبداعية	2.44	0.892	24.41	*11.76	متوسطة	4

						تخدم عملهم.	
3	متوسطة	*12.98	25.08	0.899	2.51	تهتم إدارة الكلية بعلاج بوادر السلوك غير السوي لدى منسوبيها.	10
	متوسطة	*11.89	30.10	0.872	3.01	الدرجة الكلية	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أن بُعد اليقظة الذهنية جاء بمتوسط حسابي قدره (3.01)، وانحراف معياري قدره (0.872)، وقيمة اختبار T بلغت (11.89)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.11 - 3.85). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (6)، والتي تنص على "تستجيب إدارة الكلية للمقترحات والمبادرات التطويرية الهادفة لتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (3.85)، بدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يدل على حرص إدارة الكلية على المشاركة في تحقيق رؤية الكلية، ورسالتها، وترسيخ قيمها، وتشجيع منسوبي الكلية على المشاركة الفاعلة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، علاوة على استثمار الأفكار الإبداعية للموارد والكفاءات البشرية التي تزخر بها الكلية، وتحسين وتطوير أنظمة العمل بها، وزيادة قدرة الكلية على استغلال مواردها بكفاءة. وقد يرجع ذلك إلى اهتمام إدارة الكلية بحصر المبادرات والمشاريع التطويرية، الفردية والجماعية، والتي يتوقع أن تعطي تحسناً ملموساً في جوانب الأداء الرئيسة للكلية في مجالات (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، وغيرها) بشكل يسهم في نمو وتطوير الكلية وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

وحصلت العبارة رقم (7)، والتي تنص على "تتخذ إدارة الكلية قرارات استباقية تحسباً لظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (2.11)، بدرجة أهمية منخفضة، وهو ما يدل على ضعف اهتمام إدارة الكلية بتقديم نهج استباقي ووقائي للاستجابة للكوارث والطوارئ، وضعف استفادتها من أنظمة الإنذار المبكر، وتحليلات البيانات،

والمشاركة المجتمعية لبناء القدرة على الصمود في مواجهة المخاطر المتصاعدة. وربما يعود السبب في ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام التي تضطلع بها إدارة الكلية، بالإضافة إلى نقص الآليات التي يمكن الاستعانة بها لاتخاذ مثل تلك القرارات الاستباقية.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبعد اليقظة الذهنية في كلية التربية - جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: استجابة إدارة الكلية للمقترحات والمبادرات التطويرية الهادفة لتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة، واهتمامها بوضع مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فاعلية لأداء المهام والأنشطة. كما أوضح الجدول السابق وجود بعض الممارسات الخاصة بُبعد اليقظة الذهنية يتم تنفيذها في الكلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هي: استخدام إدارة الكلية للطرائق الحديثة في التفكير من أجل تطوير العمل وإنجازه، واهتمامها بإجراء البحوث والدراسات عن كيفية أداء العمل بالشكل المطلوب، وقيامها بتحليل بيئة عملها الخارجية لاكتشاف ما بها من فرص وتهديدات، وتشجيعها لمنسوبيها على تقديم أفكار إبداعية تخدم عملهم، بالإضافة لاهتمامها بعلاج بوادر السلوك غير السوي لدى منسوبي الكلية. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الكلية بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: وضع إدارة الكلية استراتيجيات تنظيمية مرنة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها، واهتمامها بالتعرف على حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته ذات العلاقة بعمل الكلية.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد اليقظة الذهنية بكلية التربية - جامعة سوهاج إلى أهمية اليقظة الذهنية في مساعدة الجهاز الإداري بالمؤسسة على استخدام الأساليب الحديثة في التفكير لتطوير العمل وإنجازه، وإجراء البحوث والدراسات عن كيفية أداء العمل بالشكل المطلوب، وتحليل بيئة العمل الخارجية لاكتشاف ما بها من فرص وتهديدات، ووضع استراتيجيات تنظيمية مرنة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة، بالإضافة إلى الاطلاع على حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته ذات العلاقة

بالعمل، والاستجابة للمقترحات والمبادرات التطويرية الهادفة لتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة، واتخاذ قرارات استباقية تحسباً لظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة، وتشجع العاملين على تقديم أفكار إبداعية تخدم عملهم، وعلاج بوادر السلوك غير السوي لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصري (٢٠٢٠)، ودراسة نافا وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة طه وآخرون (٢٠٢٣). في حين تختلف هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة الخالد (٢٠٢٢)، ودراسة مخامرة وعبدربه (٢٠٢٣)، ودراسة الكرعوي ورشيد (٢٠٢٣)، ودراسة وريادات والسعود (٢٠٢٤) من ارتفاع أهمية بُعد اليقظة الذهنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

### ب) تحليل عبارات بُعد: الأمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد الأمل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور القيادة الرئّانة، البُعد الثاني (الأمل).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
11	تتطلع إدارة الكلية إلى المستقبل وتحقيق أهداف الكلية بأمل وحماس.	3.69	0.869	36.92	*12.14	مرتفعة	3
12	تتجنب إدارة الكلية اليأس مهما كانت الخيارات المتاحة محدودة أو غير مشتملة على بدائل.	2.55	0.691	25.52	*13.29	متوسطة	8
13	تُظهر إدارة الكلية مستوى عالٍ من الإيجابية والتفاؤل تجاه ذاتها وتجاه الآخرين.	3.36	0.777	33.59	*12.54	متوسطة	5
14	تواجه إدارة الكلية السلوكيات والقرارات المحبطة والمستفزة وغير المحفزة لإنتاج الأعمال والأهداف.	2.16	0.687	21.59	*13.22	منخفضة	9

15	تسعى إدارة الكلية إلى تعزيز نقاط القوة لدى منسوبيها وتطويرها باستمرار.	3.91	0.890	39.12	*10.65	مرتفعة	1
16	تسعى إدارة الكلية إلى تحفيز وإلهام منسوبيها وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة.	3.11	0.744	31.11	*12.38	متوسطة	7
17	تعتمد إدارة الكلية على إجراءات عمل واضحة تضمن لها النجاح في أداء الأعمال الموكلة إليها.	3.21	0.765	32.09	*12.71	متوسطة	6
18	تتصرف إدارة الكلية بحكمة وحزم تجاه حل المشكلات التي تعترض سبيل إنجاز العمل.	3.75	0.876	37.48	*13.13	مرتفعة	2
19	تمنح إدارة الكلية الفرصة الثانية لمنسوبيها عند ارتكابهم أخطاء معينة.	3.47	0.798	34.69	*11.56	متوسطة	4
20	تحرص إدارة الكلية على تكرار المحاولات مرات عديدة عند فشلها.	2.08	0.667	20.80	*12.58	منخفضة	10
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.31</b>	<b>0.743</b>	<b>33.11</b>	<b>*12.76</b>	<b>متوسطة</b>	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ينتضح من الجدول السابق رقم (9) أن بُعد الأمل جاء بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وانحراف معياري قدره (0.743)، وقيمة اختبار T بلغت (12.76)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.08 - 3.91). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة (15)، والتي تنص على "تسعى إدارة الكلية إلى تعزيز نقاط القوة لدى منسوبيها وتطويرها باستمرار" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (3.91)، بدرجة أهمية مرتفعة، ويرجع ذلك إلى أهمية التعرف على نقاط القوة لدى العاملين والاستفادة منها في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي والمشاركة والنجاح العام داخل المؤسسة.

وحصلت العبارة (20)، والتي تنص على "تحرص إدارة الكلية على تكرار المحاولات مرات عديدة عند فشلها" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (2.08)، بدرجة أهمية

منخفضة، وهو ما يعكس فكرة أن الفشل ليس نهاية المطاف، بل هو جزء من العملية الإدارية والتعليمية وخطوة نحو تحقيق النجاح، فكل محاولة تتطوي على فرصة للتعلم من الأخطاء وتحسين الاستراتيجيات المستقبلية، كما يعزز تكرار المحاولات الصبر والقدرة على تحمل الصعاب، وهما صفتان مهمتان للنجاح، علاوة على أن البحث عن حلول جديدة للتحديات يمكن أن يؤدي إلى ابتكارات وأفكار إبداعية، ومع كل محاولة، ينمو الشعور بالثقة بالقدرة على التغلب على التحديات.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد الأمل في كلية التربية - جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: تطُّع إدارة الكلية إلى المستقبل وتحقيق أهداف الكلية بأمل وحماس، وتصرفها بحكمة وحزم تجاه حل المشكلات التي تعترض سبيل إنجاز العمل. كما أوضح الجدول السابق وجود بعض الممارسات الخاصة ببُعد الأمل يتم تنفيذها في الكلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هي: تجنُّب إدارة الكلية اليأس مهما كانت الخيارات المتاحة محدودة أو غير مشتملة على بدائل، وإظهارها مستوى عالٍ من الإيجابية والتفاؤل تجاه ذاتها وتجاه الآخرين، وسعيها إلى تحفيز وإلهام منسوبيها وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة، واعتمادها على إجراءات عمل واضحة تضمن لها النجاح في أداء الأعمال الموكلة إليها، علاوة على منحها الفرصة الثانية لمنسوبيها عند ارتكابهم أخطاء معينة. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الكلية بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: مواجهة إدارة الكلية السلوكيات والقرارات المحبطة والمستقرة وغير المحفزة لإنجاز الأعمال والأهداف.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الأمل بكلية التربية - جامعة سوهاج إلى ما تتمتع به إدارة الكلية من اهتمام بالانفتاح على المستويات الإدارية المتعددة، وتمتعها بقدرات غير عادية على التواصل الإيجابي مع زملائهم في العمل، وفهم واستيعاب الرسالة العامة للكلية، وقدرة على إنكفاء روح الأمل لدى المرؤوسين العاملين تحت إشرافهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصري (٢٠٢٠)، ودراسة نافا وآخرون

(٢٠٢٣)، ودراسة حاجي وفائق (٢٠٢٣)، ودراسة طه وآخران (٢٠٢٣). في حين تختلف هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة الخالد (٢٠٢٢)، ودراسة مخامرة وعبدربه (٢٠٢٣)، ودراسة الكرعاوي ورشيد (٢٠٢٣)، ودراسة وريادات والسعود (٢٠٢٤) من ارتفاع أهمية بُعد الأمل من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

### ج) تحليل عبارات بُعد: الرحمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد الرحمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور القيادة الرئانة، البُعد الثالث (الرحمة).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
21	توفر إدارة الكلية أجواء تنظيمية تتسم بالود والتراحم في تعاملها مع منسوبيها.	3.52	0.829	35.19	*12.65	متوسطة	5
22	تهتم إدارة الكلية بمشاركة منسوبيها في مناسباتهم الاجتماعية.	3.96	0.734	39.61	*12.33	مرتفعة	3
23	تلتزم إدارة الكلية بالقيم الإنسانية وأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاتها مع منسوبيها.	3.44	0.671	34.39	*11.43	متوسطة	6
24	توزع إدارة الكلية الأعباء والواجبات الوظيفية على منسوبيها وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.	4.29	0.780	42.89	*12.90	مرتفعة	2
25	تحرص إدارة الكلية على رعاية كافة منسوبيها والاهتمام بشؤونهم الشخصية والاجتماعية.	3.17	0.722	31.70	*12.21	متوسطة	8
26	يسود الاحترام المتبادل بين كافة منسوبي الكلية.	4.31	0.894	43.09	*12.46	مرتفعة	1
27	تحتزم إدارة الكلية حقوق منسوبيها وخصوصياتهم.	2.91	0.886	29.11	*13.56	متوسطة	9

28	تسامح إدارة الكلية منسوبيها عند وقوع الأخطاء الناتجة عن محاولة الأداء.	3.30	0.769	33.02	*14.30	متوسطة	7
29	تراعي إدارة الكلية مشاعر منسوبيها وتتعاطف مع حاجاتهم ومتطلباتهم.	2.65	0.742	26.50	*14.19	متوسطة	10
30	تسهم إدارة الكلية في حل النزاعات التي قد تنشأ بين منسوبيها.	3.73	0.901	37.28	*13.26	مرتفعة	4
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.74</b>	<b>0.839</b>	<b>37.38</b>	<b>*13.46</b>	<b>مرتفعة</b>	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (10) أن بُعد الرحمة جاء بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري قدره (0.839)، وقيمة اختبار T بلغت (13.46)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد بدرجة أهمية (مرتفعة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.65 - 4.31). ويترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة (26)، والتي تنص على "يسود الاحترام المتبادل بين كافة منسوبي الكلية" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (4.31)، بدرجة أهمية مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى ما توليه إدارة الكلية من اهتمام كبير بتعزيز ثقافة الاحترام من خلال توفير بيئة آمنة ومشجعة للتعاون، ووضع قواعد واضحة للتواصل والتفاعل بين فرق العمل بالكلية، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم بحرية. ومعالجة أي خلافات أو صراعات بشكل فوري وفعال، علاوة على تشجيع الحوار المفتوح والبناء لحل المشكلات، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل معاً وتبادل المعرفة والخبرات، وإقامة فعاليات وأنشطة تعزز التواصل والتفاعل الاجتماعي، وتشجيعهم على تقديم المساعدة والدعم لبعضهم البعض، وتقدير الجهود المبذولة من قبل الآخرين.

وحصلت العبارة (29)، والتي تنص على "تراعي إدارة الكلية مشاعر منسوبيها وتتعاطف مع حاجاتهم ومتطلباتهم" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (2.65)، بدرجة أهمية



متوسطة، وهو ما يشير إلى دور التعاطف في التفاهم والتنبؤ بسلوك الآخرين في التعاملات، والسماح للعاملين بالتركيز على زملائهم في العمل، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل أكثر تماسكاً رغم تنوع الأقسام وقرق العمل، كما يؤدي الاحترام المتبادل والتعاطف إلى بناء الثقة ودعم استمراريته، مما يجعل مكان العمل مساحة آمنة للتعامل مع الآخرين ورفع معنويات الموظفين، وزيادة احتمالية بقائهم في العمل.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبُد الرحمة في كلية التربية - جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: اهتمام إدارة الكلية بمشاركة منسوبيها في مناسباتهم الاجتماعية، وقيامها بتوزيع الأعباء والواجبات الوظيفية على منسوبيها وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى إسهامها في حل النزاعات التي قد تنشأ بين منسوبيها. كما أوضح الجدول السابق وجود بعض الممارسات الخاصة بُبُد الرحمة يتم تنفيذها في الكلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هي: توفير إدارة الكلية أجواء تنظيمية تتسم بالود والترحم في تعاملها مع منسوبيها، والتزامها بالقيم الإنسانية وأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاتها مع منسوبيها، وحرصها على رعاية كافة منسوبيها والاهتمام بشؤونهم الشخصية والاجتماعية، واحترامها لحقوق منسوبيها وخصوصياتهم.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُد الرحمة بكلية التربية - جامعة سوهاج إلى أهمية تطبيق إدارة الكلية لهذا البُعد، ودوره في تحسين الصحة العقلية والجسدية للعاملين، وتقليل ما قد ينشأ لديهم من توتر وقلق واكتئاب وغضب، وزيادة السعادة والتفاؤل والمرونة لديهم، وتعزيز العلاقات والمهارات الاجتماعية بينهم، والتعاطف مع مشاعرهم واحتياجاتهم، والتواصل بشكل فعال بينهم، علاوة على ما ينتج عن الاهتمام بُبُد الرحمة في ميدان العمل من تعزيز للثقة والتعاون والدعم المتبادل، والتقليل من الصراع والاستياء والعنف. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخالد (٢٠٢٢)، ودراسة مخامرة وعبريه (٢٠٢٣)، ودراسة الكراوي ورشيد (٢٠٢٣)، ودراسة وريجات والسعود (٢٠٢٤). في

حين تختلف مع نتائج دراسة دراسة المصري (٢٠٢٠)، ودراسة نافا وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة حاجي وفائق (٢٠٢٣)، ودراسة طه وآخران (٢٠٢٣).

#### د) تحليل جميع عبارات محور: القيادة الرئّانة

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث، وترتيب كل بُعد من أبعاد محور القيادة الرئّانة:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد محور القيادة

#### الرئّانة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	الترتيب	درجة الأهمية
اليقظة الذهنية	3.01	0.872	30.10	*11.89	3	متوسطة
الأمل	3.31	0.743	33.11	*12.76	2	متوسطة
الرحمة	3.74	0.839	37.38	*13.46	1	مرتفعة
جميع عبارات أبعاد القيادة الرئّانة	3.26	0.821	31.42	*12.01		متوسطة

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ينتضح من الجدول السابق (13) أن محور القيادة الرئّانة بكافة عباراته حصل على متوسط حسابي قدره (3.26)، وهي درجة أهمية متوسطة؛ كما حصل بُعداً اليقظة الذهنية، والأمل على نفس الأهمية المتوسطة، في حين حصل بُعد الرحمة على أهمية مرتفعة. وجاء ترتيب أبعاد محور القيادة الرئّانة كالتالي: جاء بُعد الرحمة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.74)، ثم بُعد الأمل في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد اليقظة الذهنية بمتوسط حسابي قدره (3.01). ويعزو الباحث درجة الممارسة المتوسطة لمحور القيادة الرئّانة في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى ما

يتميز به سلوك القائد الرئان من ذكاء عاطفي وتناغم مع عواطف الفريق، لبناء علاقات قوية، وتهيئة مناخ متفائل يحث على الإنجاز والتميز، والالتزام بتحقيق الأهداف؛ إذ يؤدي تناغم القائد الرئان مع محيطه إلى مشاركة أفكاره ومشاعره مع أفكار ومشاعر فريق العمل، وهو في العادة شخص متعاطف ومتحمس وملترم ولديه القدرة على الفهم الكامل لفريق العمل، ويجتهد لتمكين العاملين وتعزيز الثقة والأمل والتفاؤل والرحمة ونقل المعارف والخبرات والسلوكيات الإيجابية إليهم، من خلال تواصل فعال يزيد الانسجام في العمل، ويساعد على مشاركة الأفكار والمشاعر بين القائد والفريق حول ما يجب فعله، والهدف من فعله، والقائد الرئان يسعى إلى محاولة تغيير المستحيل إلى الممكن، والعمل بروح الفريق المتماسك والمتعاون والتعاطف معهم بإيجابية وتحفيز. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: دراسة المصري (٢٠٢٠)، ودراسة طه وآخران (٢٠٢٣). في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة مخامرة وعديريه (٢٠٢٣)، ودراسة الكرعوي ورشيد (٢٠٢٣)، ودراسة وريادات والسعود (٢٠٢٤) والتي خلصت إلى ارتفاع أهمية ممارسة مدخل القيادة الرئانية في المؤسسة المبحوثة.

٢- **إجابة السؤال الرابع**، والذي ينص على: ما واقع ممارسة أبعاد البلاغة التنظيمية (الشخصية القيادية - التنوع - السمعة التنظيمية) في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟

ولإجابة هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب، وهو ما يتضح من خلال الجداول الآتية:

#### أ) تحليل عبارات بُعد: الشخصية القيادية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد الشخصية القيادية؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "البلاغة التنظيمية"، البُعد الأول (الشخصية القيادية).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
1	تمتلك إدارة الكلية القدرة على الإقناع والتواصل الفعال مع الآخرين.	3.76	0.621	37.61	*11.09	مرتفعة	2
2	تتحلى إدارة الكلية بالوضوح وتبني أسلوب بلاغي واضح وهادف لتوحيد الجهود والأفكار.	2.02	0.712	20.20	*10.47	منخفضة	9
3	تحرص إدارة الكلية على عدم التسرع أو التهور في اتخاذ قراراتها.	3.82	0.783	38.21	*12.11	مرتفعة	1
4	تحرص إدارة الكلية على إشراك منسوبيها في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم.	3.41	0.818	34.09	*11.94	متوسطة	4
5	تسعى إدارة الكلية لأن تكون الموجه والمبادر الأول للعمل الجامعي.	1.87	0.731	18.71	*12.43	منخفضة	10
6	تستعد إدارة الكلية لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.	3.25	0.856	32.50	*11.17	متوسطة	5
7	تتدخل إدارة الكلية بشكل سريع وصحيح ومناسب عند إدراكها لأي ضعف في حماس منسوبيها نحو تحقيق الأهداف.	2.88	0.723	28.81	*10.70	متوسطة	6
8	تلجأ إدارة الكلية إلى أساليب الابتكار الاجتماعي لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفاعلية.	2.11	0.809	21.13	*13.79	منخفضة	8
9	تتسجم أقوال قيادات الكلية مع أفعالهم.	2.57	0.671	25.71	*10.15	متوسطة	7
10	تبرر إدارة الكلية التغييرات المرغوب فيها بأسلوب مقنع.	3.63	0.615	36.33	*11.28	مرتفعة	3
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.51</b>	<b>0.768</b>	<b>25.11</b>	<b>*11.71</b>	<b>متوسطة</b>	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (14) أن بُعد الشخصية القيادية جاء بمتوسط حسابي قدره (2.51)، وانحراف معياري قدره (0.768)، وقيمة اختبار T بلغت (11.71)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (1.87 - 3.82). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (3)، والتي تنص على "تحرص إدارة الكلية على عدم التسرع أو التهور في اتخاذ قراراتها" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (3.82)، بدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يؤكد إيمان إدارة الكلية بأن التشاور عماد القرار الرشيد، وأن الثاني في اتخاذ القرارات، ودراسة كل ما يحيط بها من ظروف وملابسات يمكنها من اتخاذ القرار السليم والملائم، لأن التسرع والعجلة في اتخاذ لقرارات يشنت الانتباه ولا يفضي إلى تحقيق الأهداف المنشودة؛ فمن المعروف أن المماطلة أو تأجيل اتخاذ القرار إلى أقصى وقت ممكن، مع العلم بأهمية اتخاذ القرار، من أهم استراتيجيات اتخاذ القرارات.

وحصلت العبارة رقم (5)، والتي تنص على "تسعى إدارة الكلية لأن تكون الموجه والمبادر الأول للعمل الجامعي" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (1.87)، بدرجة أهمية منخفضة، ويعزو الباحث ذلك إلى نمط العمل التقليدي الذي يشيع في مؤسساتنا الجامعية بشكل عام، علاوة على ضعف التشريعات واللوائح التي تشجع على تكوين شخصية قيادية يمكنها تقديم المبادرات الفعالة بعيداً عن التأثير السلبي للوائح العمل، واقتصار عمل موظفي الجامعة، بما فيهم أعضاء هيئة التدريس، على أداء أعمالهم فقط دون ابتكار أو إبداع، بالإضافة إلى ضعف المكافآت المالية التي تشجعهم على العمل القيادي.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد الشخصية القيادية في كلية التربية - جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: قدرة إدارة الكلية على الإقناع والتواصل الفعال مع الآخرين، وحرصها على تبرير التغييرات المرغوب فيها بأسلوب مقنع. كما أوضح الجدول السابق وجود بعض الممارسات

الخاصة ببعد الشخصية القيادية يتم تنفيذها في الكلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هي: حرص إدارة الكلية على إشراك منسوبيها في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، واستعدادها لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، وتدخّلها بشكل سريع وصحيح ومناسب عند إدراكها لأي ضعف في حماس منسوبيها نحو تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى انسجام أقوال قيادات الكلية مع أفعالهم. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الكلية بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: وضوح إدارة الكلية وتبنيها لأسلوب بلاغي واضح وهاذف لتوحيد الجهود والأفكار، وتبنيها لأساليب الابتكار الاجتماعي لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفاعلية.

ويرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الشخصية القيادية بكلية التربية - جامعة سوهاج إلى اتباع الأساليب التقليدية في الإدارة الجامعية، وشعور الكثير من العاملين بالكلية بأن العمل الجامعي لا يستلزم الشخصية القيادية، بالإضافة إلى ضعف السياسات والتدريبات الجامعية المتبعة التي تشجع على ظهور الشخصية القيادية، وقلة الحوافز المقدمة للقادة المبدعين. هذا إلى جانب المركزية الشديدة وعدم التفويض الذي ما زال متبعًا في إدارة مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عما تعانيه تلك المؤسسات من تخطيط غير سليم، وبيروقراطية وتعقد في الإجراءات، علاوة على الوضع التنظيمي المترهل للأجهزة الإدارية. وتختلف مع نتائج دراسة العلي وعبودي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى وجود تقييم مرتفع من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الشخصية القيادية في المؤسسات المبحوثة.

### (ب) تحليل عبارات بُعد التنوع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببعد التنوع؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارة محور "البلاغة التنظيمية"، البعد الثاني (التنوع).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
11	لا تأخذ إدارة الكلية في اعتبارها عند تطوير منسوبيها خلفياتهم العرقية أو الدينية أو الثقافية أو الجنسية.	3.37	0.721	33.69	*12.43	متوسطة	7
12	من السهل على منسوبي الكلية التعامل مع زملاء العمل بغض النظر عن أصولهم ودياناتهم.	3.49	0.678	34.91	*12.76	متوسطة	6
13	يحظى منسوبو الكلية جميعًا (ذكورًا وإناثًا) بفرص عادلة في التقدم الوظيفي.	4.41	0.890	44.09	*11.90	مرتفع	1
14	تهتم إدارة الكلية بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة وتحفظ بهم.	2.08	0.812	20.82	*13.55	منخفضة	10
15	تراعي إدارة الكلية عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين.	4.17	0.734	41.70	*13.21	مرتفع	2
16	تحرص إدارة الكلية على إشراك جميع منسوبيها في صنع القرارات وحل المشكلات بغض النظر عن أعمارهم وأصولهم ودياناتهم.	2.22	0.614	22.21	*12.67	منخفضة	9
17	يتم تولي المناصب الإدارية في الكلية بعيدًا عن التمييز بين الأفراد حسب العرق أو الأصل.	3.84	0.698	38.40	*11.42	مرتفع	3
18	يتم إشراك جميع منسوبي الكلية في برامج التدريب والتطوير بعيدًا عن التمييز في الأصل أو العرق.	3.82	0.727	38.19	*11.60	مرتفع	4
19	تعامل إدارة الكلية مع جميع منسوبيها بطريقة واحدة بغض النظر عن معتقداتهم الدينية أو انتماءاتهم الطائفية.	3.77	0.839	37.71	*12.13	مرتفع	5

20	تتعامل إدارة الكلية بمرونة مع التنظيمات غير الرسمية للعاملين.	3.17	0.841	31.70	*10.88	متوسطة	8
	الدرجة الكلية	3.81	0.815	38.12	*12.71	مرتفعة	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (15) أن بُعد التنوع جاء بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وانحراف معياري قدره (0.815)، وقيمة اختبار T بلغت (12.71)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد بدرجة أهمية (مرتفعة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.08 - 4.41). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (13)، والتي تنص على "يحظى منسوبو الكلية جميعاً (ذكوراً وإناثاً) بفرص عادلة في التقدم الوظيفي" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (4.41)، بدرجة أهمية مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى ما تبذله إدارة الجامعة والكلية من جهود لتطوير وتنمية قدرات منسوبيها بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو أصولهم أو جنسهم، ففرص التقدم الوظيفي متاحة للجميع. وقد حرصت الجامعة على إنشاء مركز لتنمية قدرات جميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، كما تتم الترقية في الجامعة والكلية وفق قواعد ومعايير تُطبق على الجميع دون استثناء، أو تمييز.

وحصلت العبارة رقم (14)، والتي تنص على "تهتم إدارة الكلية بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة وتحفظ بهم" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.08)، بدرجة أهمية منخفضة، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن تحديد شروط التعيين، أو اختيار الموظفين الجدد ليست من اختصاص إدارة الكلية، فهي تتم على مستويات أعلى سواء على مستوى الجامعة أو الوزارة. كما يتم تعيين الهيئة المعاونة في الكلية وفق ضوابط تطبق على الجميع.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد التنوع في كلية التربية - جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي:



مراعاة إدارة الكلية عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين، والحرص على تولي المناصب الإدارية في الكلية بعيداً عن التمييز بين الأفراد حسب العرق أو الأصل، وإشراك جميع منسوبي الكلية في برامج التدريب والتطوير بعيداً عن التمييز في الأصل أو العرق، وتعاملها مع جميع منسوبيها بطريقة واحدة بغض النظر عن معتقداتهم الدينية أو انتماءاتهم الطائفية. أما الممارسات الآتية لُبعد التنوع فتتم بدرجة متوسطة بالكلية من وجهة نظر أفراد عينة البحث: عدم أخذ إدارة الكلية في اعتبارها عند تطوير منسوبيها خلفياتهم العرقية أو الدينية أو الثقافية أو الجنسية، وتعاملها بمرونة مع التنظيمات غير الرسمية للعاملين، علاوة على سهولة تعامل منسوبي الكلية مع زملاء العمل بغض النظر عن أصولهم ودياناتهم. هذا في الوقت الذي تقوم فيه إدارة الكلية بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: الحرص على إشراك جميع منسوبيها في صنع القرارات وحل المشكلات بغض النظر عن أعمارهم وأصولهم ودياناتهم.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المرتفع من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد التنوع بكلية التربية - جامعة سوهاج إلى ما يشعر به أفراد العينة من أهمية ودور فعال لُبعد التنوع في تحسين سمعة المؤسسة، وتعزيز ثقافتها، مما يعني تواصل وتعاون أفضل بين الموظفين، وهو ما يؤدي إلى الاعتماد على مجموعة من أفضل الكفاءات المتنوعة من الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة. كما يعزز التنوع في مكان العمل من ولاء وانتماء الموظف، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين الجميع، مما يشعر العاملين بالأمان الوظيفي والاستقرار. ويؤدي التنوع أيضاً إلى زيادة مستوى إنتاجية العاملين؛ حيث إن المؤسسات التي تطبق مبدأ التنوع هي الأكثر استقطاباً لأصحاب الكفاءات والمواهب، بالإضافة إلى ذلك، يؤدي امتلاك المؤسسة لمجموعة متنوعة من الخلفيات والثقافات من الموظفين إلى تنوع في المهارات والخبرات، مما يعزز من الأفكار الإبداعية والمبتكرة التي يقترحونها، وهذا يفيد في تطوير جودة الخدمات أو المنتجات، ويساعد على توفير حلول أفضل للمشكلات. علاوة على ذلك، فالتنوع بين الموظفين يعني امتلاك قوة عاملة أكثر إبداعاً ومهارة، وهو ما يساعد على اتخاذ القرارات الأفضل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العلي وعبودي (٢٠٢٣).

**ج) تحليل عبارات بُعد: السمعة التنظيمية**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد السمعة التنظيمية؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "البلاغة التنظيمية"، البُعد الثالث (السمعة التنظيمية).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
21	تحرص إدارة الكلية على خلق صورة جيدة لها في أذهان المستفيدين من خدماتها.	3.36	0.854	33.61	*12.65	متوسطة	5
22	تنبؤاً الكلية مكانة مرموقة بين كليات القطاع التربوي.	4.11	0.832	41.11	*13.54	مرتفعة	1
23	تهتم إدارة الكلية بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.	2.03	0.712	20.28	*14.09	منخفضة	10
24	تمتلك إدارة الكلية رؤية قائمة على أساس الإبداع والتميز في تقديم الخدمة التعليمية.	2.84	0.915	28.40	*13.62	متوسطة	7
25	تشتهر الكلية بوجود كادر مميز من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.	3.71	0.693	37.09	*12.87	مرتفعة	3
26	يشعر أعضاء هيئة التدريس في الكلية بالفخر والانتماء لها.	3.74	0.884	37.41	*13.20	مرتفعة	2
27	تمتلك إدارة الكلية الهوية الاجتماعية التي تمكنها من تحقيق الأفضلية على الآخرين.	2.26	0.902	22.61	*13.59	منخفضة	8
28	تبذل إدارة الكلية جهوداً إضافية في دعم طلبة المراحل المنتهية لضمان مستقبلهم العلمي وبشكل متميز.	2.10	0.771	21.01	*12.55	منخفضة	9
29	يسعى منسوبو الكلية إلى تطوير حياتهم الوظيفية والمهنية تحت اسم وشعار الكلية.	3.46	0.827	34.59	*12.11	متوسطة	4
30	تعمل إدارة الكلية على توفير البنى التحتية الجيدة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة.	3.19	0.700	31.90	*10.19	متوسطة	6

متوسطة	13.08*	32.31	0.892	3.23	الدرجة الكلية
--------	--------	-------	-------	------	---------------

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (16) أن بُعد السمعة التنظيمية جاء بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وانحراف معياري قدره (0.892)، وقيمة اختبار T بلغت (13.08)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.03 - 4.11). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (22)، والتي تنص على "تنبؤ الكلية مكانة مرموقة بين كليات القطاع التربوي" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.11)، بدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يؤكد الدور التعليمي والبحثي والمجتمعي الذي تقوم به الكلية، ومساهمتها الفاعلة في منح العديد من الدرجات العلمية المرموقة سواء على مستوى الليسانس والبالوريوس أم على مستوى الدراسات العليا، وامتلاكها كادراً أكاديمياً وإدارياً عالي المستوى، وتنظيمها للعديد من برامج وقوافل خدمة المجتمع؛ مما جعلها تنبؤاً تلك المكانة بين كليات القطاع التربوي على المستويين المحلي والإقليمي.

وحصلت العبارة رقم (23)، والتي تنص على "تهتم إدارة الكلية بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.03)، بدرجة أهمية منخفضة. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى ندرة وجود آليات في الكلية يمكن من خلالها الوصول للمستفيدين من خدماتها، ومن ثم التعرف على مدى رضاهم عنها، أو رغباتهم واحتياجاتهم المستقبلية. وهي نتيجة يجب أن ينتبه إليها قادة الكلية، ويسعوا بكل جهدهم لوضع مثل تلك الآليات التي تفضي إلى الوقوف على آراء ورغبات وتطلعات المستفيدين حول الخدمات التي تقدمها الكلية، لما لذلك من أهمية في المحافظة على المكانة التنافسية للكلية بين أقرانها، والإسهام في تلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة، وتحسين الخدمة المقدمة لهم بشكل يتجاوز تطلعاتهم.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد السمعة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: وجود كادر مميز من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية، وشعور أعضاء هيئة التدريس في الكلية بالفخر والانتماء لها. أما الممارسات الآتية لبُعد السمعة التنظيمية فتتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث: حرص إدارة الكلية على خلق صورة جيدة لها في أذهان المستفيدين من خدماتها، وامتلاكها رؤية قائمة على أساس الإبداع والتميز في تقديم الخدمة التعليمية، وسعى منسوبي الكلية إلى تطوير حياتهم الوظيفية والمهنية تحت اسم وشعار الكلية، والعمل على توفير البنى التحتية الجيدة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة. هذا في الوقت الذي تقوم فيه إدارة الكلية بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: امتلاك إدارة الكلية الهوية الاجتماعية التي تمكنها من تحقيق الأفضلية على الآخرين، وبذلها جهودًا إضافية في دعم طلبة المراحل المنتهية لضمان مستقبلهم العلمي وبشكل متميز.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد السمعة التنظيمية بكلية التربية - جامعة سوهاج إلى أهمية السمعة في زيادة قيمة الكلية، وتكوين ميزتها التنافسية، وتحسين الصورة الذهنية للمستفيدين حول جودة الخدمات المقدمة من الكلية، والقدرة على الاحتفاظ بالموهب من العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وتخفيض المخاطر، وجذب عدد أكبر من أصحاب المصلحة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العلي وعبودي (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود تقييم متوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد السمعة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

#### د) تحليل جميع عبارات محور: البلاغة التنظيمية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث، وترتيب كل بُعد من أبعاد محور البلاغة التنظيمية:

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد محور  
البلاغة التنظيمية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	الترتيب	درجة الأهمية
الشخصية القيادية	2.51	0.768	25.11	*11.71	3	متوسطة
التنوع	3.81	0.815	38.12	*12.71	1	مرتفعة
السمعة التنظيمية	3.23	0.892	32.31	*13.08	2	متوسطة
جميع عبارات أبعاد البلاغة التنظيمية	3.47	0.814	35.12	*11.92		متوسطة

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (19) أن محور البلاغة التنظيمية بكافة عباراته حصل على متوسط حسابي قدره (3.47)، وهي درجة أهمية متوسطة. وجاء ترتيب أبعاد محور البلاغة التنظيمية كالتالي: جاء بُعد التنوع في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.81)، بدرجة أهمية مرتفعة، ثم بُعد السمعة التنظيمية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.23)، بدرجة أهمية متوسطة، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد الشخصية القيادية بمتوسط حسابي قدره (2.51)، بدرجة أهمية متوسطة. ويعزو الباحث درجة الممارسة المتوسطة لمحور البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى أهميتها في تقديم النصائح العلمية والعملية بشأن كيفية الربط بين أهداف المؤسسة أو رغبات وطلبات العاملين فيها واحتياجات المجتمع الذي تعمل فيه بشكل عاطفي وروحي واجتماعي، كما أنها تساعد على إيجاد بيئة تنظيمية ذات رفاهية وترف، تمنح العاملين الرغبة والقدرة على التكيف ومواجهة كل أنواع الظروف التي قد يتعرضون لها، كما أنها تعمل على تحسين صورة المؤسسة وخلق أفكار عامة إيجابية لدى الجمهور حولها، من خلال التركيز على الأشياء التي ينظر إليها الجمهور على إنها مناسبة ومقبولة، وصرف انتباهه عن الانتهاكات وتقليل تأثير انتقاداته الموجهة للمؤسسة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العلي وعبودي (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى وجود تقييم مرتفع لمحور البلاغة التنظيمية من قبل أفراد عينة البحث.

### ٣- إجابة السؤال الخامس، والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً

بين ممارسة أبعاد القيادة الرئانية كمتغير مستقل والبلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج كمتغير تابع من وجهة نظر عينة البحث؟

ولإجابة هذا السؤال استخدم الباحث اختبار "معامل ارتباط بيرسون" للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

### جدول (20) معامل الارتباط بين القيادة الرئانية والبلاغة التنظيمية في كلية التربية -

#### جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث

المحور/البعد	الشخصية القيادية	التنوع	السمعة التنظيمية	البلاغة التنظيمية	الاستبانة ككل
اليقظة الذهنية	*0.717	*0.652	*0.650	*764	*0.790
الأمل	*0.651	*0.619	*0.677	*0.791	*0.689
الرحمة	*0.699	*0.721	*0.593	*0.653	*0.729
القيادة الرئانية	*0.783	*0.809	*0.804	*0.819	*0.823
الاستبانة ككل	*0.721	*0.782	*0.689	*0.762	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق (20) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرئانية والبلاغة التنظيمية بلغت (0.819)، وهي علاقة مرتفعة، تدل على تأثير البلاغة التنظيمية في الكلية بتطبيق مدخل القيادة الرئانية؛ فكلما زاد معدل تطبيق القيادة الرئانية في الكلية زادت البلاغة التنظيمية، والعكس صحيح؛ حيث يؤدي حرص إدارة الكلية على تطبيق مدخل القيادة الرئانية وخلق شخصية قيادية تتحلّى باليقظة الذهنية، والرحمة، وتهتم بغرس الأمل في نفوس العاملين إلى وجود قيادات فاعلة في الكلية يمكنها اتخاذ قرارات مؤثرة،

بالإضافة إلى تشجيعها للتنوع داخل الكلية، وتحسين صورتها الذهنية لدى أصحاب المصلحة، وتعزيز سمعتها التنظيمية.

٤- إجابة السؤال السادس، والذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من القيادة الرئانية، والبلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)؟

ولإجابة هذا السؤال، استخدم الباحث الاختبارات الآتية:

أ- اختبار (T) لعينتين مستقلتين، للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة القيادة الرئانية بالبلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج تُعزى لمتغير (النوع)، والذي نتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (21) نتائج اختبار (T) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور البحث تبعاً لمتغير النوع.

المحور/المجال	النوع	العدد	م. الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدالة
القيادة الرئانية	ذكور	44	1.62	*0.436	منخفضة	697	0.776	0.491
	إناث	36	1.57	*0.44	منخفضة			
البلاغة التنظيمية	ذكور	44	1.61	*0.460	منخفضة	697	1.61	0.87
	إناث	36	1.59	*0.448	منخفضة			
الاستبانة ككل	ذكور	44	1.64	*0.432	منخفضة	697	1.29	0.191
	إناث	36	1.55	*0.416	منخفضة			

\* غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق (21) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع (ذكور - إناث) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (القيادة الرئانية - البلاغة التنظيمية). وقد يرجع ذلك إلى تشابه الظروف التي تتعرض لها جميع الكوادر البشرية في الكلية بلا تمييز بين الذكور والإناث منهم، وإدراكهم لنفس نواحي القوة والضعف الموجودة في كليتهم، ذات الصلة بواقع ممارسة كل من أبعاد القيادة الرئانية والبلاغة التنظيمية في الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخالد (٢٠٢٢) في محور القيادة الرئانية، ودراسة وريادات والسعود (٢٠٢٤).

ب- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة القيادة الرئانية، بالبلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، والذي نتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

البعد	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الوزن النسبي	مجموعات	مجموع متوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
القيادة الرئانية	مدرس	38	1.54	بين مجموعات	9.741	2	3.823	28.223	*0.00
	أستاذ مساعد	17	1.67	داخل	121.508	571	0.191		
	أستاذ دكتور	25	1.55	الكل	109.112	711	-		
البلاغة التنظيمية	مدرس	38	1.44	بين مجموعات	6.887	2	2.770	15.562	*0.00
	أستاذ مساعد	17	1.71	داخل	117.321	571	0.203		
	أستاذ دكتور	25	1.59	الكل	150.116	711	-		
بانه	مدرس	38	1.60	بين مجموعات	8.105	2	4.111	20.902	*0.00



الدالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع متوسطات	مجموعات	متوسط الوزن النسبي	العدد	المسمى الوظيفي	المرحلة
		0.179	571	126.510	داخل	1.75	17	أستاذ مساعد	
		-	711	131.506	الكل	1.81	25	أستاذ دكتور	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ينتضح من الجدول السابق (22) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير المسمى الوظيفي (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (القيادة الرئانية - البلاغة التنظيمية) لصالح المسمى الوظيفي الأعلى (أستاذ دكتور). وقد يرجع ذلك إلى الخبرة العملية التي اكتسبها من هم على درجة أستاذ دكتور زيادة عن من هم على درجة مدرس، هذا بالإضافة إلى زيادة فرص ممارسته للعديد من المهام والأعمال القيادية بالكلية، بالإضافة إلى كم الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات العلمية التي حضرها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة وريجات والسعود (٢٠٢٤).

ج- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة القيادة الرئانية بالبلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة)، والذي نتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات

أفراد عينة البحث عن محاورها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

الدالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع متوسطات	مجموعات	متوسط الوزن النسبي	العدد	سنوات الخدمة	المرحلة
*0.615	0.409	0.118	2	0.165	بين مجموعات	1.46	23	أقل من ٥ سنوات	الرئانية
		0.128	571	136.122	داخل	1.75	6	من ٥ إلى ١٠ سنوات	

البعد	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الوزن النسبي	مجموعات	مجموع متوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
	أكثر من ١٠ سنوات	51	1.90	الكل	141.531	711	-		
البلاغة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	23	1.61	بين مجموعات	0.512	2	0.309	1.190	*0.411
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	6	1.55	داخل	179.613	571	0.214		
	أكثر من ١٠ سنوات	51	1.64	الكل	167.443	711	-		
الاستبانة ككل	أقل من ٥ سنوات	23	1.70	بين مجموعات	0.124	2	0.099	0.187	*0.742
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	6	1.62	داخل	130.541	571	0.168		
	أكثر من ١٠ سنوات	51	1.82	الكل	139.760	711	-		

\* غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق (23) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (القيادة الرّئانة - البلاغة التنظيمية) لصالح من تجاوزت مدة خدمتهم بالكلية (١٠) سنوات. وقد يرجع ذلك إلى الخبرة العملية والتطبيقية التي اكتسبها من تجاوزت مدة خدمتهم بالكلية (١٠) سنوات زيادة عن من تزلوحت مدة خدمتهم بين (سنة إلى ١٠ سنوات)، هذا علاوة على ممارستهم للعديد من الأعمال القيادية بالكلية، بالإضافة إلى مجموعة الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات العلمية التي حضروها. وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الخالد (٢٠٢٢)، ودراسة وريادات والسعود (٢٠٢٤).

## المبحث الرابع: نتائج البحث

تتمثل أهم نتائج البحث فيما يلي:

### أولاً: النتائج النظرية للبحث

توصل البحث - من خلال ما تم تناوله في الإطار النظري - إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

١- اتفقت معظم البحوث والدراسات السابقة على وجود ثلاثة أبعاد خاصة بالقيادة الرئّانة، هي: اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة.

٢- تعد القيادة الرئّانة أكثر السبل الحديثة موثوقية لوصول مؤسسات التعليم العالي للنجاح المطلوب، وتحقيق أهدافها.

٣- تسهم القيادة الرئّانة - بشكل كبير - في نشر قيم التعاون داخل مؤسسات التعليم العالي، ومشاركة المعرفة مع منسوبيها، وهو ما يؤدي إلى امتلاكهم للذكاء العاطفي في العمل.

٤- تعد القيادة الرئّانة إحدى أنماط القيادة الإيجابية التي تركز على إدارة العلاقات والعواطف، ومن خلالها تهتم مؤسسات التعليم العالي بتعزيز الثقة لدى الآخرين، وتمنحهم الأمل والتفاؤل.

٥- اتفقت معظم البحوث والدراسات السابقة على وجود ثلاثة أبعاد خاصة بالبلاغة التنظيمية، هي: الشخصية القيادية، التنوع، السمعة التنظيمية.

٦- تعد البلاغة التنظيمية توجهاً استراتيجياً لدى مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال اهتمامها بالجمهور الخارجي وتركيزها عليه، والتواصل الدائم، وتوفير كل الوسائل والأفكار الجيدة الداعمة لسمعة وهوية مؤسسات التعليم العالي، والمحفزة لأعمالها المستقبلية، والمعززة لمركزها التنافسي في البيئة الخارجية.

٧- تتطلب البلاغة التنظيمية من القائد استخدام لغة بلاغية مؤثرة، والتواصل من أجل بناء علاقات إيجابية مع الآخرين، بهدف التأثير فيهم. كما يجب أن تتسم تلك العلاقة بالمنطقية والقدرة على إدارة هذه العلاقة، وتهيئة مناخ عاطفي يبسر للمرؤوسين التفاعل مع القدرة البلاغية للقائد.

٨- يتطلب التأثير الذي تحدّثه البلاغة التنظيمية وجود شخصية قيادية فعالة في مؤسسات التعليم العالي تقود عملية التأثير في نفوس المرؤوسين، فضلاً عن قدرتها على إدارة التنوع لديهم، ممن ينتمون إلى خلفيات وثقافات وبيئات متباينة في مهاراتهم وكفاءتهم، والحرص على الاستفادة من هذا التنوع في رسم تصور داخلي إيجابي للعاملين يشعّره بالفخر والانتماء والولاء للمؤسسة، أو تصور خارجي خاص بأصحاب المصلحة والمجتمع، وبالتالي تحقيق السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، بما يحقق لها مكانة متميزة.

### ثانياً: نتائج البحث الميداني

- توصل البحث - بعد تطبيق الجانب الميداني - إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- ١- تتم ممارسة القيادة الرئّانة في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة؛ حيث حصل هذا المحور بكافة عباراته على متوسط حسابي قدره (3.26)، وهي درجة أهمية متوسطة حسب تفسير الدراسة لقيم المتوسط الحسابي.
  - ٢- تحقق بُعد اليقظة الذهنية - ضمن أبعاد محور القيادة الرئّانة - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.01)، وانحراف معياري قدره (0.872)، وقيمة اختبار T بلغت (11.89). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.11 - 3.85).
  - ٣- تحقق بُعد الأمل - ضمن أبعاد محور القيادة الرئّانة - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.31)، وانحراف معياري قدره (0.743)، وقيمة اختبار T بلغت (12.76). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.08 - 3.91).
  - ٤- تحقق بُعد الرحمة - ضمن أبعاد محور القيادة الرئّانة - بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري قدره (0.839)، وقيمة اختبار T بلغت (13.46). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.65 - 4.31).

- ٥- تتم ممارسة جميع أبعاد محور البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث بكافة عباراته بدرجة متوسطة؛ حيث حصل هذا المحور بجميع عباراته على متوسط حسابي قدره (3.47)، وهي درجة أهمية متوسطة حسب تفسير الدراسة لقيم المتوسط الحسابي.
- ٦- تحقق بُعد الشخصية القيادية - ضمن أبعاد محور البلاغة التنظيمية - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2.51)، وانحراف معياري قدره (0.768)، وقيمة اختبار T بلغت (11.71). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (1.87 - 3.82).
- ٧- تحقق بُعد التنوع - ضمن أبعاد محور البلاغة التنظيمية - بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.81)، وانحراف معياري قدره (0.815)، وقيمة اختبار T بلغت (12.71). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.08 - 4.41).
- ٨- تحقق بُعد السمعة التنظيمية - ضمن أبعاد محور البلاغة التنظيمية - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.23)، وانحراف معياري قدره (0.892)، وقيمة اختبار T بلغت (13.08). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.03 - 4.11).
- ٩- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية بلغت (0.819)، وهي علاقة مرتفعة، تدل على تأثير البلاغة التنظيمية في الكلية بتطبيق مدخل القيادة الرئّانة؛ فكلما زاد معدل تطبيق القيادة الرئّانة في الكلية زادت البلاغة التنظيمية، والعكس صحيح.
- ١٠- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع (ذكور - إناث) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (القيادة الرئّانة - البلاغة التنظيمية).

١١- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير المسمى الوظيفي (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (القيادة الرئّانة - البلاغة التنظيمية) لصالح المسمى الوظيفي الأعلى (أستاذ دكتور).

١٢- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (القيادة الرئّانة - البلاغة التنظيمية) لصالح من تجاوزت مدة خدمتهم بالكلية (١٠) سنوات.

### المبحث الخامس: إجراءات مقترحة لتعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة

#### سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل القيادة الرئّانة

تأسيساً على ما سبق عرضه من نتائج نظرية وميدانية؛ يمكن تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تفيد في تعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل القيادة الرئّانة بالكلية، على النحو التالي:

أولاً: الإجراءات المقترحة لدعم تطبيق وممارسة مدخل القيادة الرئّانة بكلية التربية -

#### جامعة سوهاج من أجل تعزيز البلاغة التنظيمية

يقترح البحث الإجراءات التالية لدعم تطبيق وممارسة مدخل القيادة الرئّانة بكلية التربية -

جامعة سوهاج من أجل تعزيز البلاغة التنظيمية في الكلية:

١- الاهتمام بنمط القيادة الرئّانة وتسخير أبعاده (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة) من أجل تطوير قدرات ومهارات منسوبي الكلية من مختلف المستويات الإدارية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- الانتباه الدقيق للمجتمع والبيئة المحيطة بالكلية، والوعي بكافة العوامل دائمة التغير داخل الكلية.

- إدراك قادة الكلية لمشاعرهم الخاصة ومشاعر منسوبي الكلية؛ من أجل تعزير القدرة على إدارتهم بشكل سليم، وإرشادهم نحو تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالقيم الإنسانية وتطبيقها مع كافة منسوبي الكلية، وصنع مناخ من التراحم الداخلي، وفهم حاجات ومتطلبات العاملين.
- تطوير النظام الحالي المتبع في منح الحوافز والمكافآت للعاملين بالكلية، من خلال ربطه بالأداء المتميز الذي يؤدي إلى قيمة مضافة للكلية في صورة إبداعات وابتكارات ذات مردود اجتماعي ومالي إيجابي.
- ٢- تشجيع نمط القيادة الرئّانة، نظرًا لأنها قيادة جديدة ومعاصرة لها أهداف واضحة، تركز على بلوغها، مع إدارة جيدة للبيئة الجامعية، والعاملين فيها، وإتاحة الفرصة للأفراد الذين تتوافر لديهم خصائص القيادة الرئّانة لتولي زمام المبادرة في الكلية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:
- وضع خطة شاملة ومتكاملة لنشر ثقافة القيادة الرئّانة في كلية التربية - جامعة سوهاج بين كافة منسوبي الكلية.
- إدراج مدخل القيادة الرئّانة ضمن برامج التدريب التي تنظمها الكلية لأعضاء هيئة التدريس وكافة منسوبيها، لتنمية وعيهم بأبعاد القيادة الرئّانة (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة)، وأهميتها لأعضاء هيئة التدريس وللكلية وللمجتمع بشكل عام.
- تنظيم مجموعة من ورش العمل التي تهدف لتمكين القيادات الإدارية من وضع مبادئ توجيهية للعمل، وتضمن اتباع الأساليب الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف الموضوعية، والإدارة المتميزة لبيئة العمل والعاملين.
- ٣- تقديم إدارة الكلية الدعم بشكل مستمر لتذليل كافة المعوقات والصعوبات، وتوفير جميع الموارد اللازمة والدعم المعنوي لتيسير تطبيق القيادة الرئّانة، واتخاذ القرارات وإصدار اللوائح ذات الصلة بسياسات وآليات تطبيق مبادئ القيادة الرئّانة في الكلية، مع ضرورة إعادة النظر في كافة القرارات واللوائح الداخلية والسياسات والأساليب والاستراتيجيات المتبعة، وتطويرها بشكل يتلاءم وسياسات القيادة الرئّانة.

- ٤- توفير إدارة الكلية للميزانيات والمخصصات المالية اللازمة لتطبيق وتطوير القيادة الرئّانة في مختلف إداراتها وأقسامها ووحداتها الإدارية.
- ٥- زيادة وعي وثقافة كافة منسوبي الكلية بكل ما يتعلق بالقيادة الرئّانة في مختلف إداراتها وأقسامها ووحداتها الإدارية، بحيث تصبح القيادة الرئّانة أداة لتحقيق التنافسية بين هذه الأقسام والإدارات والوحدات الإدارية.
- ٦- خفض حدة الأنشطة والتعاملات البيروقراطية في جميع الممارسات بالكلية، والحرص على إصلاح كافة الإجراءات والعمليات الإدارية، عن طريق تيسير تلك الإجراءات، والعمل على تدفق مهام العمل.
- ٧- صياغة الكلية لرؤية واضحة وشاملة لتطبيق القيادة الرئّانة بها، من خلال مشاركة كافة أطراف العملية التعليمية (أعضاء هيئة التدريس، إداريين، طلاب .. وغيرهم) لتعبر عن مضمونها، وتكون ملزمة في تطبيقها لجميع الأطراف.
- ٨- إسناد إدارة الكلية إلى شخصيات ذات كفاءات متميزة تؤمن بالتغيير، وتسعى لمواكبة التطورات السائدة، وتحفز على الإبداع والقيادة الرئّانة التي تشجع هذا التوجه، بعيداً عن الشخصيات التقليدية التي لا تؤمن بالتغيير ولا تشجع على التطوير والتحسين المستمر للكلية.
- ٩- توفير الدعم اللازم للقائد الرئّان للقيام بدور إيجابي في التخفيف من ضغوطات العمل والإرهاق لدى كافة منسوبي الكلية.
- ١٠- توفير كافة المعارف اللازمة لقادة الكلية كي يعيدوا النظر في كل المهارات المطلوبة لأنفسهم ولمرؤوسهم، من أجل ضمان الأداء الناجح في عالم شديد الترابط.
- ١١- تنظيم برامج للتنمية المهنية لقيادات الكلية، وتوفير المعارف اللازمة لتمكينهم من التفكير، والعمل بتركيز أقوى، وتطوير مهاراتهم التي يجدون ضعفاً فيها.
- ١٢- تنظيم لقاءات توعوية لقادة الكلية لزيادة معرفتهم بمدخلي القيادة الرئّانة والبلاغة التنظيمية وأثرهما في نجاح عمل الكلية.



- ١٣- الاعتماد على الأسس العلمية والنفسية والموضوعية، في إعداد وتكوين قادة الكلية، وتزويدهم بمهارات التعامل مع العاملين بشكل جيد، وحثهم على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بشكل دائم.
- ١٤- الالتزام بالمصادقية والشفافية مع كافة العاملين بالكلية، مع التركيز على مبادئ النزاهة والعدالة في التعامل معهم خاصة أثناء العمل.
- ١٥- حرص إدارة الكلية على فهم واستيعاب الاختلاف بين مختلف الأنماط القيادية، لا سيما نمط القيادة الرئّانة، وكيفية تأثيره في مواقف وقيم وسلوكيات المرؤوسين.
- ١٦- العمل على إعادة النظر في التوصيف الوظيفي لأدوار قادة مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتم من خلالها توضيح أدوار القائد بوصفه مستشاراً لمرؤوسيه، يوجههم دون السعي لتصيد أخطائهم.
- ١٧- تبني مبادئ اليقظة الذهنية والأمل والرحمة في التعامل بين القادة الإداريين والأكاديميين للكلية ومرؤوسيه، من أجل خلق نوع من الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- ١٨- حرص إدارة الكلية على عقد لقاءات واجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالكلية للتعرف على أهم مشكلاتهم والتحديات التي تواجههم، والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، بما يؤدي إلى تقوية الروابط العاطفية والإنسانية بين القادة والعاملين.
- ١٩- الحرص على اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية ممن تتوفر فيهم سمات القيادة الرئّانة، التي تسعى لخلق مناخ عمل إيجابي يهدف لتعزيز الثقة المتبادلة، وإدارة العلاقات والعواطف والمشاعر من أجل تعزيز الثقة ومنح الأمل والتفاؤل للمرؤوسين.
- ٢٠- تكثيف إدارة الكلية للجهود البحثية والمعرفية في ميدان القيادة الرئّانة، من خلال خلق بيئة عمل إنسانية وأخلاقية تسودها السلوكيات الاستباقية، ويتم عبرها منح الأولوية للمصلحة العامة للكلية، وتقديمها على المصالح الشخصية.
- ٢١- حرص إدارة الكلية على المحافظة على المستويات العليا من اليقظة الذهنية. ويمكن لإدارة الكلية تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- اتخاذ قرارات استباقية تحسباً لأي ظروف مفاجئة أو مشكلات محتملة.
  - الاستجابة للمقترحات والمبادرات التطويرية الهادفة لتحسين وتطوير أساليب العمل المتبعة.
  - استخدام الطرائق الحديثة في التفكير بهدف تطوير العمل وإنجازه.
  - الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات عن كيفية أداء العمل بالشكل المطلوب.
  - الاهتمام بعلاج بؤادر السلوك غير السوي لدى منسوبي الكلية.
  - تحليل بيئة العمل الخارجية لاكتشاف ما بها من فرص وتهديدات.
  - تشجيع منسوبي الكلية على تقديم أفكار إبداعية تخدم عملهم.
  - التعرف على حاجات المجتمع وتطلعاته وتوقعاته ذات العلاقة بعمل الكلية.
  - وضع استراتيجيات تنظيمية مرنة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بالكلية.
- ٢٢- أن تحرص إدارة الكلية على بث روح الأمل لدى منسوبي الكلية، نظراً لدوره الكبير في إيجاد حالة من التفاؤل لديهم، وهو الأمر الذي يساعدهم في اكتشاف المسارات السليمة الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن لإدارة الكلية تحقيق ذلك من خلال:
- التطلع الدائم من قبل إدارة الكلية إلى المستقبل وتحقيق أهداف الكلية بأمل وحماس.
  - تجنّب اليأس مهما كانت الخيارات المتاحة محدودة أو غير مشتملة على بدائل.
  - إظهار إدارة الكلية مستوى عالٍ من الإيجابية والتفاؤل تجاه ذاتها وتجاه الآخرين.
  - مواجهة السلوكيات والقرارات المحبطة والمستفزة وغير المحفزة لإنجاز الأعمال والأهداف.
  - تعزيز نقاط القوة لدى منسوبي الكلية وتطويرها باستمرار.
  - تحفيز وإلهام منسوبي الكلية لجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة.
  - اعتماد إدارة الكلية على إجراءات عمل واضحة تضمن لها النجاح في أداء الأعمال الموكلة إليها.
  - تصرف إدارة الكلية بحكمة وحزم تجاه حل المشكلات التي تعترض سبيل إنجاز العمل.

- حرص إدارة الكلية على منح منسوبيها الفرصة الثانية عند ارتكابهم أخطاء معينة.
- قيام إدارة الكلية بتكرار المحاولات مرات عديدة عند فشلها.
- ٢٣- اتباع إدارة الكلية لمستويات عالية من الرحمة؛ نظرًا لما تحققه من عدالة وتعاون وألفة ورضا بين كافة منسوبي الكلية، ومن ثم غرس روح الانتماء لديهم، وهو ما يؤدي إلى فاعلية عالية لديهم، وقدرة واستعداد كبير للتضحية من أجل تميز الكلية ونجاحها. ويمكن لإدارة الكلية تحقيق ذلك من خلال:
- توفير أجواء تنظيمية تتسم بالود والتراحم في تعامل إدارة الكلية مع منسوبي الكلية.
- الاهتمام بمشاركة منسوبي الكلية في مناسباتهم الاجتماعية.
- الالتزام بالقيم الإنسانية وأخلاقيات العلاقات المهنية في العلاقة مع منسوبي الكلية.
- توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية على منسوبي الكلية وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.
- رعاية كافة منسوبي الكلية والاهتمام بشؤونهم الشخصية والاجتماعية.
- خلق مناخ عمل يسوده الاحترام المتبادل بين كافة منسوبي الكلية.
- احترام حقوق منسوبي الكلية وخصوصياتهم.
- العفو عن منسوبي الكلية عند وقوعهم في أخطاء ناتجة عن محاولة الأداء.
- مراعاة مشاعر منسوبي الكلية والتعاطف مع حاجاتهم ومتطلباتهم.
- العمل على حل النزاعات التي قد تنشأ بين منسوبي الكلية.

### ثانياً: الإجراءات المقترحة لتعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج على ضوء

#### ممارسة أبعاد مدخل القيادة الرئانية

- يقترح البحث الإجراءات التالية لتعزيز البلاغة التنظيمية في كلية التربية - جامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل القيادة الرئانية:
- ١- ضرورة أن تولي إدارة الكلية اهتماماً كبيراً بأبعاد البلاغة التنظيمية، لأنها تمثل مجموعة من الميزات التنافسية المهمة وفق بلاغة المؤسسة (كلية التربية - جامعة سوهاج)، بهدف تحقيق المزيد من النجاح والتفوق والتميز، والحصول على سمعة تنظيمية متميزة.

- ٢- اهتمام إدارة الكلية بأساليب البلاغة التنظيمية، والعمل على تعزيز مفهومها لدى أعضاء هيئة التدريس، بشكل يمكنهم من تحقيق التأثير الفاعل في المجتمع، وبمنحهم نظرة مجتمعية إيجابية، باعتبار أن مؤسسات التعليم العالي تعد صرحاً فكرياً وعلمياً له دور كبير في تطور المجتمعات.
- ٣- تطوير النظرة للأساليب والوسائل البلاغية، واعتبارها فرصة مهمة يمكن استغلالها من أجل تحسين وتطوير أداء منسوبي الكلية، لا سيما في ظل ما تتمتع به مؤسسات التعليم العالي من قدرات هائلة، وهو ما يمكن أن يعود بالنفع على بيئة العمل داخل الكلية.
- ٤- إدراج معيار البلاغة التنظيمية ضمن معايير قياس أداء الكلية ووحداتها المختلفة، والتعامل معه كأحد المعايير الأساسية في الخطط الاستراتيجية للكلية، مع ضرورة صياغة مجموعة من الآليات التي تهدف إلى تحسينها وتطويرها بشكل دائم.
- ٥- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية والأكاديمية المتميزة، والتأكد من كفاءتهم وامتلأهم للسماح القيادية التي تمكنهم من المشاركة في تعزيز البلاغة التنظيمية للكلية.
- ٦- بناء علاقات تعاونية تقوم على العطاء المعرفي مع العديد من كليات التربية الرائدة، والاستفادة من تلك العلاقات في تحصيل قيمة حقيقية للكلية، وتطوير قدراتها، ومساعدتها على مواكبة التقنيات الحديثة، والارتقاء بالمستوى التعليمي، وتبادل المعرفة، وزيادة معدلات الابتكار.
- ٧- إنشاء مركز متخصص بالكلية يضطلع بمسئولية إدارة كافة العمليات ذات الصلة بالبلاغة التنظيمية، وتفعيل دور هذا المركز في عملية التخطيط لتعزيز البلاغة التنظيمية، وفي عملية تنظيمها، وتقييمها، مع منحه الدعم المادي والمعنوي اللازم لتحقيق أهدافه.
- ٨- تعزيز الارتباط الوظيفي لدى كافة منسوبي الكلية، وتنمية إحساسهم بالفخر للانتماء إليها، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويجعلهم يتفانون في تحقيق أهدافها، وتعزيز سمعتها التنظيمية.

- ٩- توفير إدارة الكلية مركزًا متخصصًا لرفع مستوى اليقظة الذهنية لدى كافة منسوبيها، تركّز على العديد من المتغيرات الفرعية لليقظة الذهنية، كوضوح الوعي والمرونة الذهنية.
- ١٠- توفير البيئة التنظيمية المناسبة لكافة منسوبي الكلية، لا سيما من يتميز منهم بيقظة ذهنية مرتفعة أثناء ممارسة مهامه الوظيفية، وذلك من خلال تقديم الدعم الكامل لهم في النواحي النفسية والاجتماعية.
- ١١- تبني إدارة الكلية لكل ما هو حديث فيما يتعلق بالبرامج التدريبية، وتوليد الأفكار الإبداعية، والعمل على تنمية مهارات العاملين في الكلية وقدراتهم الفردية.
- ١٢- محاولة توظيف العلاقة بين اليقظة الذهنية - كبعد من أبعاد القيادة الرئّانة - والبلاغة التنظيمية، والاستفادة منها في وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية للكلية.
- ١٣- الحرص على الاستفادة من اليقظة الذهنية - كبعد من أبعاد القيادة الرئّانة - من خلال توظيف كافة الموارد المعرفية للكلية في تنفيذ أعمالها، ضمن متطلبات البيئة التي تعمل فيها، وحسب قدرات العاملين واستقرار الوعي، والسعي للقضاء على كافة المفاهيم غير الصحيحة والأفكار والانفعالات الهدامة والسلبية.
- ١٤- امتلاك إدارة الكلية للشخصية القيادية، التي تمكنها من التأثير الإيجابي في منسوبيها، من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف الكلية، مما يسهم في تحقيق ريادتها التربوية، ويحقق لها الأسبقية.
- ١٥- الاهتمام بكافة منسوبي الكلية أصحاب الخلفيات الثقافية والعرقية المتنوعة، عن طريق خلق مناخ تنظيمي يتسم بهياكل تنظيمية وسياسات تعزز من مكانة وعمل هؤلاء العاملين، والتي تأخذ بعين الاعتبار برامج التقدم المهني، وبرامج العمل الاجتماعي؛ حيث يسهم التنوع التنظيمي في خلق شعور لدى كافة العاملين بالكلية بأن الاختلافات الثقافية (عرقية أو جنسية أو قيمية .. وغيرها) إنما تمد الكلية ومجموعات العمل فيها بقيمة مضافة تعزز من ميزتها التنافسية.
- ١٦- حرص إدارة الكلية على تعزيز السمعة التنظيمية لها ولأعضاء هيئتها التدريسية؛ مما يسهم في شعور أعضاء هيئة التدريس بالفخر بانتسابهم إليها، ويحقق لهم الرضا؛

ويحفزهم لتطوير قدراتهم وامتلاك مهارات جديدة، ويجعلهم مستعدين للعمل فيها تحت أي ظروف، وهو ما يمكن أن يكون سبباً في انخفاض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية المرغوبة للكلية، علاوة على ما تسهم به السمعة التنظيمية في إعطاء أصحاب المصلحة والمستفيدين من خدمات الكلية تصوراً خارجياً مدرّكاً وتميّزاً عنها، وبمنحها السمعة الطيبة، ويزيد من مستويات الطلب عليها، وهو ما ييسر وصول الكلية إلى مؤسسة بلاغية.

١٧- اهتمام إدارة الكلية ببعدها السمعة التنظيمية كبعد من أبعاد البلاغة التنظيمية، لضمان البقاء، والمحافظة على مكانة الكلية بين نظيراتها على المستويين المحلي والإقليمي، مع وضع مجموعة من المعايير والمقاييس المناسبة واللائمة لتقييم أداء الكلية من قبل المستفيدين وأصحاب المصالح المختلفة.

١٨- مواكبة الكلية لكافة التطورات التي يشهدها العالم، بما يحقق تحسين مكانتها، بالإضافة إلى تسهيل انضمام الكلية لتحالفات أكاديمية وبحثية مع كليات التربية الأخرى، من أجل تبادل الخبرات معها، والاستفادة من تجاربها.

١٩- اهتمام إدارة الكلية بتطوير وتحسين الصورة الذهنية عن الكلية، والتي تتولد من المعلومات التي يحصل عليها الطلاب وأولياء أمورهم وأعضاء المجتمع المحلي عن الكلية من المصادر الخارجية، ومن التصورات، والتجارب، والمعارف، والقيم الخاصة بهم.

٢٠- استحداث برامج أكاديمية ومهنية حديثة، تتوافق مع التوجهات العالمية المعاصرة، وتلبي احتياجات سوق العمل والمجتمع المحلي، وتسهم في تطلع الكلية للمستقبل بخطى ثابتة.

٢١- تسويق الأبحاث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس، والباحثين بالكلية، فضلاً عن تشجيع كافة منسوبي الكلية وأعضاء المجتمع المحلي على إجراء دراسات وبحوث علمية تلبي احتياجات ومنطلقات المجتمع، وتقضي إلى تطويره، مع توفير الدعم المادي والمعنوي لهذه البحوث العلمية بما يحقق السمعة التنظيمية للكلية بوصفها بُعد من أبعاد البلاغة التنظيمية.

- ٢٢- تنظيم مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يحتاجها منسوبي الكلية، بهدف إكسابهم خبرات ومهارات جديدة، تمنحهم أداءً عالٍ يسهم في الارتقاء بسمعة الكلية.
- ٢٣- توفير مناخ جامعي ملائم يعزز التعاون والعلاقات الطيبة بين كافة منسوبي الكلية، من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم لمصالح الكلية والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، بهدف تحقيق الابتكار غير المسبوق، وحل المشكلات، وجذب معارف وأفكار جديدة تسهم في زيادة مستوى السمعة التنظيمية للكلية، ومن ثم تعزيز البلاغة التنظيمية.
- ٢٤- استقطاب العناصر المتميزة للعمل في الكلية في جميع القطاعات، مع تطويرها باستمرار وتنميتها من كل النواحي، والحفاظ على المبدعين والموهوبين منهم.
- ٢٥- نشر ثقافة الابتكار المفتوح بين جميع منسوبي الكلية، والكشف عن مزايا العمل به، علاوة على ضرورة الاهتمام بالأصول غير الملموسة للكلية، لكونها نقطة قوة ومصدراً للقيمة ومورداً استراتيجياً بالنسبة للكلية، يُمكنها من بناء سمعة تنظيمية متميزة.
- ٢٦- الاهتمام بالنشر الدائم للخدمات التي تقدمها كلية التربية - جامعة سوهاج، والعمل على تسويقها بكل صدق وشفافية، بما يسهم في جذب الطلاب والمستثمرين إليها بصورة أكبر، وتحسين الصورة الذهنية العامة للكلية في أذهانهم، وإبراز شعارها وعلامتها التجارية.
- ٢٧- تواصل الكلية مع المؤسسات الإعلامية الرسمية والخاصة، من أجل توفير مساحات إعلامية على القنوات والصفحات الخاصة بتلك المؤسسات، بهدف التعريف بالكلية وما تقوم به من أوار خدمية في المجتمع، وأهم الفعاليات والأنشطة التي تنظمها في هذا الصدد.
- ٢٨- إبرام إدارة الكلية لعدد من الاتفاقيات والشراكات مع المؤسسات والهيئات المدنية ومؤسسات المجتمع المحلي، بهدف تدريب أعضاء هيئة التدريس وطلاب الكلية وإكسابهم المهارات التي يحتاجها سوق العمل العالمي.

## مراجع البحث

## أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم، خديجة عبدالعزيز. (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣١(٥).
- ٢- أبوزايد، محمد عبدالله سليمان. (٢٠١٥). سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- ٣- أبوشقفة، عوني نبيل. (٢٠٢٢). أثر القيادة الرئّانة في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- ٤- البرزنجي، أمال كمال حسن؛ وبامرني، عبدالحكيم جميل شكري. (٢٠١٩). إدارة التنوع وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين فنادق المنصور وفلسطين - بغداد. مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، ١(٢)، الجامعة المستنصرية، كلية علوم السياحة، ص ص ١٣١-١٥٢.
- ٥- بشماتي، شكيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٦(٥)، جامعة تشرين، سوريا.
- ٦- بكر، نادية. (٢٠١٦). أثر اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٧(٢).
- ٧- جامعة أكسفورد. (٢٠٠٣). قاموس أكسفورد المحيط إنكليزي - عربي. ترجمة/ محمد بدوي، بيروت: أكاديميا انترناشيونال للنشر والطباعة.
- ٨- الجبوري، مها. (٢٠١٩). انعكاس القيادة الرئّانة على التنمية البشرية المستدامة في التعليم. مجلة المسار للتربية والعلوم الاجتماعية، ٦(١٠).
- ٩- الجرجاني، عبد القاهر بن عبد الرحمن. (١٣٣١هـ). دلائل الإعجاز في علم المعاني. ط٢، تصحيح/ محمد عبده ومحمد محمود الشنقيطي، القاهرة: مطبعة المنار.
- ١٠- جميل، بريشان معروف. (٢٠١٩). النور المعدل للمناخ الأخلاقي في العلاقة التأثيرية للقيادة الإقناعية في البلاغة التنظيمية: دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من الجمهور المتابعين للبرامج المرئية في عدد من القنوات الفضائية في إقليم كردستان العراق. رسالة دكتوراه، جامعة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ١١- حاجي، شاكو إسماعيل؛ وفائق، داليا خالد. (٢٠٢٣). دور القيادة الرئّانة في تحقيق الأداء الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كوية - قضاء كوية - محافظة



- أربيل - إقليم كردستان - العراق. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤(١)، ص ص ٦١٠-٦٣٤.
- ١٢- الحسني، كمال طاهر كاظم. (٢٠١٣). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية، جامعة المثنى. مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٣(٦)، ص ص ١-٢٤.
- ١٣- حسين، ميسلون زهير. (٢٠٢٠). تأثير الشخصية القيادية على كفاءة أداء المشرف التربوي في التربية الرياضية لمركز محافظة بابل. مجلة علوم التربية الرياضية، ١٣(٤)، ص ص ٥٢٣-٥٤٤.
- ١٤- الحكيم، ليث علي يوسف؛ والسكافي، ليث زهير؛ والعبدي، عصام عليوي صاحب. (٢٠١٦). الإثنوجرافيا التنظيمية وانعكاسها في القيادة الرئّانة: دراسة حالة في جامعة الكوفة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٩٤(٢٢)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص ٢٠٤-٢٢٨.
- ١٥- الحكيم، ليث علي يوسف؛ والميالي، حاكم أحسوني؛ والعبدي، عصام عليوي. (٢٠١٧). البراغماتية التنظيمية وانعكاسها في البلاغة التنظيمية: دراسة استطلاعية آراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة. المؤتمر الدولي التاسع، العلمي الثاني عشر، المجلد (٢)، العدد (٤)، جامعة كربلاء، ص ص ١٢١٠-١٢٣٦.
- ١٦- الخالد، عبدالله عوض خالد. (٢٠٢٢). أثر القيادة الرئّانة في التجديد الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال النفسي لدى الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
- ١٧- الخالد، عبدالله عوض خالد؛ والزعبي حسن علي. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرئّانة في التجديد الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال النفسي لدى الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث الإدارية، ٨(١)، جامعة عمان العربية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ص ص ١٠٨-١٣٣.
- ١٨- دواني، كمال والشريفي، عباس. (٢٠١٢). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحولي وعلاقته بمستوى دافعيّتهم للعمل. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٨(٢)، ص ص ٩٣-١٠٣.
- ١٩- دياب، عبدالباسط محمد. (٢٠١٨). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً. المجلة التربوية، العدد (٤٩)، كلية التربية - جامعة سوهاج.
- ٢٠- النجاوي، عامر عبدكريم؛ والشبلي، سامي غانم كاظم؛ وعباس، ثروة عبدكريم. (٢٠٢١). اليقظة الذهنية ودورها في تعزيز البلاغة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المدارس الأهلية في

- محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١(١٧)، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص ١٩٧-٢١٨.
- ٢١- الربيعي، لؤي راضي خليفة. (٢٠١٩). دور القيادة الرئّانة في تحقيق النجاح المنظمي: دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية/ الرصافة الثانية. مجلة دراسات تربوية، ١٢(٤٥)، ص ص ٢١٦-٢٤١.
- ٢٢- الزعبي، حسن. (٢٠٢١). القيادة الرئّانة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٢٣- سلطان، حكمت رشيد؛ وعثمان، محمود محمد أمين. (٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- ٢٤- الصرايرة، خالد أحمد؛ وعقيل، حمد مبارك. (٢٠٢١). اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع. المجلة الدولية لضمان الجودة، ٤(١)، جامعة الزرقاء، الأردن.
- ٢٥- الطائي، عمر حازم بشير. (٢٠٢٤). أثر الارتجال الاستراتيجي في تعزير البلاغة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات في مديرية بلدية الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٤(١)، جامعة كركوك، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص ٢٥٠-٢٦١.
- ٢٦- طه، منى حسنين السيد؛ وإسماعيل، عمار فتحي موسى؛ والعماري، أماني حسين أحمد. (٢٠٢٣). دور التوازن بين الحياة والعمل في تفسير العلاقة بين القيادة الرئّانة والصلابة النفسية للمرأة العاملة: دراسة تطبيقية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٢(٧)، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بمباط الجديدة، ص ص ٦٦٠-٧٤٤.
- ٢٧- العابدي، علي رزاق جباد. (٢٠١٧). المرح في مكان العمل كمتغير تقاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (٩٧).
- ٢٨- العابدي، علي؛ والصائغ، محمد؛ والنبحوي، دجلة. (٢٠١٨). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في معهدي الكوفة والنجف، جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥(١).
- ٢٩- العاني، آلاء عبدالموجود؛ ومحمود، رحمة عبدالله. (٢٠٢١). توظيف قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(٥٣)، ج (١).

- ٣٠- عبدالحمزة، ولاء سليمان. (٢٠١٩). تأثير الأنموذج الهجين لإدارة الموارد البشرية في البلاغة التنظيمية من خلال إبطال المعرفة وفي إطار الدور التفاعلي للاستقلال التنظيمي: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والتكنولوجية. رسالة دكتوراه، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٣١- عبدالعال، نجلاء عبد التواب عيسى. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC). مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ج (١)، يناير، ص ص ١٢-١١٢.
- ٣٢- عبدالعزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد. (٢٠٢١). دور استراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهرية بكلية التربية - جامعة سوهاج. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ٤٥ (٤).
- ٣٣- عبدالعزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد. (٢٠٢٤). الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الجزء (١)، يوليو.
- ٣٤- عبداللطيف، عماد عبداللطيف محمود. (٢٠١٩). دور الجامعة في تعزيز مهارات المواطنة العالمية لطلابها في ضوء متطلبات سوق العمل: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية، العدد (٦٢)، يونيه، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- ٣٥- العطوي، عامر علي حسين؛ والكعبي، حميد سالم. (٢٠١٩). دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسة القيادة التحولية والتوجه الريادي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف العراقي للتجارة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٤٤)، ص ص ١٩-٣٧.
- ٣٦- عقيلات، هند ناصر. (٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥ (٩).
- ٣٧- علاء الدين، نرمين. (٢٠٢٠). إدارة استراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- ٣٨- العلي، سعد علي؛ وعبودي، صفاء إدريس. (٢٠٢٢). أثر الوضوح الاستراتيجي في تحقيق البلاغة التنظيمية: دراسة لآراء عينة من التدريسيين في عدد من الجامعات الأهلية العراقية المختارة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨ (٦٠)، ج (٢)، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص ٧٤٥-٧٦٥.
- ٣٩- العلي، سعد علي؛ وعبودي، صفاء إدريس. (٢٠٢٢). اختبار أنموذج لقياس البلاغة التنظيمية في عدد من الجامعات الأهلية العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤ (٤)، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص ٢٤٩-٢٦٧.

- ٤٠- العلي، سعد علي؛ وعبودي، صفاء إدريس. (٢٠٢٣). قياس مدى توافر أبعاد البلاغة التنظيمية لدى عينة من الجامعات الأهلية العراقية المختارة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، ٤(٤)، ص ص ٩-٢٢.
- ٤١- فتاح، نافا عمر؛ وعبدالله، ده رون فريدون؛ وعمر، سازان علاء الدين؛ وسعيد، ميديا أراس محمد؛ وصادق، زانا مجيد؛ وجلال، بنار عبدالرازق. (٢٠٢٣). سلوكيات القيادة الرئّانة ودورها في الحد من التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، ٥(٥)، ص ص ٣٢١-٣٤٥.
- ٤٢- الفرحاتي، السيد محمد؛ وصموئيل، منى زكريا. (٢٠٢٠). علاقة ممارسة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهود الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٥١(١٠٢).
- ٤٣- قاسم، رائد حمود محمد. (٢٠٢٣). نور التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية وتأثيرهما في السمعة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.
- ٤٤- الكرعوي، محمد ثابت؛ ورشيد، يصغ رحيم. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الرئّانة في العواقب الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٩(٣)، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص ٤٠٣-٤٤٦.
- ٤٥- كلية التربية - جامعة سوهاج. (٢٠٢٢). الخطة الاستراتيجية لكلية التربية - جامعة سوهاج. سوهاج الجديدة.
- ٤٦- كلية التربية - جامعة سوهاج. (٢٠٢٤). نبذة تاريخية. متاح على: <https://edu.sohag-univ.edu.eg/main/نبذة-عن-الكلية>، تاريخ الدخول: ٢٢/١٠/٢٠٢٤.
- ٤٧- كلية التربية - جامعة سوهاج. (٢٠٢٤). الرؤية والرسالة. متاح على: <https://edu.sohag-univ.edu.eg/main/الرؤية-والرسالة>، تاريخ الدخول: ٢٢/١٠/٢٠٢٤.
- ٤٨- كلية التربية - جامعة سوهاج. (٢٠٢٤). الأهداف الاستراتيجية. متاح على: <https://edu.sohag-univ.edu.eg/main/الأهداف>، تاريخ الدخول: ٢٢/١٠/٢٠٢٤.
- ٤٩- محمود، زيد خوام. (٢٠١٧). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح المنظمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٣(٩٦).
- ٥٠- مخامرة، مرام. (٢٠١٨). اليقظة الذهنية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم العالي في محافظتي الخليل وبيت لحم. رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

- ٥١- المصري، مروان وليد سليمان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الرّئانّة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد (٥)، جامعة جنوب الوادي، ص ص ١-٥٢.
- ٥٢- نوري، أسماء. (٢٠١٢). أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨ (٦٨).
- ٥٣- الهشلمون، رانيه. (٢٠١٩). اليقظة الذهنية وعلاقتها بجودة الأداء لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٥٤- وريادات، وفاء نايف. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين للقيادة الرّئانّة في ضوء بعض المتغيرات. المجلة التربوية الأردنية، ٩ (٣)، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ص ص ٢٧-٤٨.
- ٥٥- وليّ، أحلام إبراهيم؛ وجميل، بريشان معروف. (٢٠٢٠). دور القيادة الإقناعية في تعزيز أبعاد البلاغة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أرييل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦ (٥١)، ج (٢)، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، ص ص ٦٧-٨٧.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 56- Acima, B. P. & Bobadilla G.W. F. (2015). The Emotional Leadership of Managers Applied to University Teaching Role. *2nd International Conference on Education Reform and Modern Management*, 19-20 April, Hong Kong.
- 57- Al- Zoube, H. (2021). *The Resonant Leadership*. Amman, Jordan: Dar Wael.
- 58- Ali, R., & Kashif, M. (2020). The Role of Resonant Leadership, Workplace Friendship and Serving Culture in Predicting Organizational Commitment the Mediating Role of Compassion at Work. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(4), PP. 799-819.
- 59- Bawafaa, E. (2014). *The Influence of Resonant Leadership and Structural Empowerment on the Job Satisfaction of registered Nurses*, MA Thesis, Graduate Program in Nursing, The University of Western Ontario, Canada.
- 60- Black, D. S. (2011). *A Brief Definition of Mindfulness, Mindfulness Research Guide*. Available Online at: <http://www.mindfulexperience.org>, Accessed Date: 12/10/2024.
- 61- Boon, J. (2023). Reputation Management as An Interplay of Structure and Agency: A Strategic-relational Approach. *Regulation & Governance*, 17(4).
- 62- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *The Journal of Management Development*, 27(1).

- 63- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and Connecting with others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- 64- Casale, K. R. (2017). Exploring Nurse Faculty Incivility and Resonant Leadership. *Nursing Education Perspectives*, 38(4), PP. 177-181
- 65- Cheney, G. (2009). The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), PP. 143-158.
- 66- Cho, S.; Kim, A. & MorBarak, M. E. (2017). Does Diversity Matter? Exploring Workforce Diversity, Diversity Management, and Organizational Performance in Social Enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*, 11(3), PP. 193-204.
- 67- Clarke, S. (2015). *Traits of Resonant Leadership*. Leaderonomics Sdn. Bhd., London.
- 68- Coule, Tracey M. & Bennett, Ellen. (2016). Rhetoric, Organizational Category Dynamics and Institutional Change: A Study of the UK Welfare State. *Public Administration*, 94(4), PP. 1059-1076.
- 69- Cunningham, J. (2018). Rhetorical Tension in the Bureaucratic University. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 15(3), PP. 305-331.
- 70- Ferreira, L. (2020). *Advancing Group Emotional Intelligence through Resonant Leadership and Exploring the Effect on Group Effectiveness*, MA. Dissertation. Stellenbosch University, South Africa.
- 71- Frost, Peter J.; Dutton, Jane E.; Maitlis, S.; Lilius, Jacoba M.; Kanov, Jason M. and Worline, M. C. (2005). *Seeing Organizations Differently: Three Lenses on Compassion*. In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Lawrence, Tom and Nord, Walter R. (Eds.). *the Sage Handbook of Organization Studies*, 2<sup>nd</sup> Ed, SAGE Publications, London, PP. 843-866.
- 72- Fyke, J. P.; Feldner, S. B. & May, S. K. (2016). Discourses about Righting the Business Society Relationship. *Business and Society Review*, 121(2), PP. 217-245.
- 73- Gardner, W. L.; Fischer, D. & Hunt, J. G. (2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), PP. 466-482.
- 74- Gameda, H. K. & Lee, J. (2020). Leadership Styles, Work Engagement and Outcomes among Information and Communications Technology Professionals: A Cross-national Study. *Heliyon*, 6(4), PP. 2-10.
- 75- Goleman, D. (2016). *Master the four Styles of Resonant Leadership*. Available Online at: <https://www.linkedin.com/pulse/master-four-styles-resonantleadership-daniel-goleman>, Accessed at: 12/10/2024.
- 76- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Learning to lead with Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School.

- 77- Gordon, Cynthia K. (2008). *Organizational Rhetoric in the Academy: Junior Faculty Perceptions and Roles*. M.A Theses, University of North Texas, USA.
- 78- Goyal, S. & Shrivastava, S. (2013). Organizational Diversity Climate: Review of Models and Measurement. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(5), PP. 55-60.
- 79- Hartelius, E. J., & Browning, L. D. (2008). The Application of Rhetorical Theory in Managerial Research: A Literature Review. *Management Communication Quarterly*, 22(1).
- 80- Heath, R. L. & Xifra, J. (2015). What is Critical about Critical Public Relations Theory? In: L'Etang, J. D.; McKie, N. Snow & J. Xifra. (Eds.), *Routledge Handbook of Critical Public Relations*. London: Routledge.
- 81- Hernández-Díaz, AN. & Bodden-Méndez, JA. (2017). Resonant Leadership in the Directives of Institutions of Primary Education. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 23(12), PP. 36-53.
- 82- Hoffman, Mary F. & Ford, D. J. (2010). *Organizational Rhetoric: Situations and Strategies*. London: SAGE Publications, Inc.
- 83- Hossfeld, H. (2018). Legitimation and Institutionalization of Managerial Practices. The Role of Organizational Rhetoric. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), PP. 9-21.
- 84- Ihlen, Ø. & Heath, R. L. (2018). Introduction: Organizational Rhetoric. In: Ihlen, Ø. & Heath, R. L. (Eds.), *Handbook of Organizational Rhetoric and Communication*. Malden, MA: Wiley Blackwell.
- 85- Ihlen, Ø. & Heath, Robert L. (2019). Ethical Grounds for Public Relations in Higher Education Institutions as Organizational Rhetoric. *Public Relations Review*, 45(4).
- 86- Ihlen, Ø. (2013). *Relating Rhetoric and Reputation*. *Handbook of Communication and Corporate Reputation*. New Jersey: Wiley-Blackwell, PP. 249-261.
- 87- Johnston, Kim A. & Taylor, M. (Eds.) (2018). *The Handbook of Communication Engagement*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- 88- Judeh, M.; Al-Ghasawneh, J.; Al-Zu'bi, H. & Ngah, Abdul H. (2022). Linking Resonant Leadership, Psychological Ownership, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Employee Empowerment. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), PP. 153-163.
- 89- Kadam, R.; Rao, S. A.; Abdul, W. K., & Jabeen, S. S. (2020). Diversity Climate Perceptions and its Impact on Multicultural Team Innovation and Performance. *Measuring Business Excellence*, 24(3), PP. 301-318.
- 90- Kadhima, F. H.; Ridhab, B. J. M. & Abed, S. A. (2020). Organisational Rhetoric and its Role in Achieving Proactive Sustainability. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), PP. 1500-1516.

- 91- Kafes, H. (2012). Cultural Traces on the Rhetorical Organization of Research Article Abstracts. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 3(3), July.
- 92- Kanov, Jason M.; Maitlis, S.; Worline, Monica C.; Dutton, Jane E., Frost, Peter J. and Lilius, Jacoba M. (2004). *Compassion in Organizational Life*. American Behavioral Scientist, February 47(6), PP. 808-827.
- 93- Kawatra, M. & Bharti, A. (2016). Sustenance of Resonant Leadership for Effectiveness in the Organizations. Science India Publication, India, *International Journal of Science Technology and Management*, 5(6), PP. 263-269.
- 94- Kemp, L. B. (2015). *Compassionate Coaching Using Intentional Change. Theory to enable Resonant 21<sup>st</sup> century Leaders*. Australia: Kemp Street Partners Pty.
- 95- Kranthi, A. K.; Rai, A. & Showry, M. (2024). Linking Resonant Leadership and Learning Organizations: The Role of Psychological Empowerment as A Mediator in Faculty Members among Higher Educational Institutions in India. *Acta Psychologica*, Vol. 248, Aug.
- 96- Lenka, U., & Tiwari, B. (2016). Achieving triple “P” bottom Line through Resonant Leadership: an Indian Perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), PP. 694-703.
- 97- Li, Chao. (2013). the Structure, Measurement and Mechanism of Harmonious Leadership. *Advances in Psychological Science*, 21(12), PP. 2103-2109.
- 98- Lomer, S.; Mittelmeier, J., & Courtney, S. (2023). Typologising Internationalisation in UK University Strategies: Reputation, Mission and Attitude. *Higher Education Research & Development*, 42(5).
- 99- Longhurst, T. (2014). *Emotional Leadership: Phenomenological Examination of Emotions for Leadership Academy Alumni*. In: Partial Fulfillment of the Requirements Doctoral D. Philosophy. Colorado State University fort Collin. Colorado.
- 100- Makhamreh, Kamal & Abedrabou, Musab. (2023). the Degree of Educational Leaders’ Practice of Resonant Leadership and its Relationship to the Job Performance of English Language Teachers from their Perspective in the Schools of the Yatta Education Directorate. *Hebron University Research Journals: B-Humanities*, 18(1), Hebron University, PP. 325-350 .
- 101- Mashele, W. & Alagidede, I. Paul. (2022). the Appropriate Leadership Styles in Times of Crisis: A Study of Women in Senior Leadership Positions in Corporate South Africa. *Gender in Management*, 37(4), PP. 494-508.
- 102- McDonald, P.; Pini B. & Mayes, R. (2012). Organizational Rhetoric in the Prospectuses of Elite Private Schools: Unpacking Strategies of Persuasion. *British Journal of Sociology of Education*, 33(1), Taylor & Francis, Ltd, PP. 1-20.



- 103-McKee, A.; Tilin, F. & Mason, D. (2009). Coaching from the Inside: Building an Internal Group of emotionally Intelligent Coaches. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), PP. 59-70.
- 104-Meisenbach, R. & Mcmillan, J. (2016). Blurring the Boundaries: Historical Developments and Future Directions in Organizational Rhetoric. *Annals of the International Communication Association*, Vol. 30, 18 May.
- 105-Menezes, Jr. (2018). Adaptive and Resonant Leadership for Social Justice: The Role of Leadership for Social Change: An Exploratory Case Study of the School of Public Health Professor Makiguti. *The 14<sup>th</sup> Annual Soka Education Conference, 17<sup>th</sup>-18<sup>th</sup>, Soka University of Amrica*, Aliso Viejo, California, PP. 110-125.
- 106-Miller, Ashlie K. (2021). *Emotional Intelligence and Resonant Leadership: Investigating School Principals' Preparation and Professional Development in Response to Covid-19 and Other Challenges*. Unpublishing Dissertation, Portland State University.
- 107-Miller, Kathrine I. (2007). Compassionate Communication in The Workplace: Exploring Processes Of Noticing, Connecting and Responding. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), PP. 223-245.
- 108-Moisio, M. (2019). *The Power of being A Mindful Leader*. Thesis, Degree Programme in International Business, Saimaa University of Applied Sciences, Faculty of Business Administration Lappeenranta.
- 109-Obied, AS. (2024). Resonant Leadership: A Catalyst for Job Empowerment Among Palestine Technical University Kadoorie Employees. *Journal of Technical Education and Training*, 15(3), PP. 105-117.
- 110-Parodi, G. (2010). The Rhetorical Organization of the Textbook Genre across Disciplines: A 'Colony-in-loops'?. *Discourse Studies*, 12(2).
- 111-Peña-Acuña, B.; Meroño, M. Parra & Bueno, M. Beltran. (2013). Resonant Leadership: An Analysis through Discussion Groups, *Historia y Comunicacion Social*. (19), Special Number, Complutense University of Madrid, Spain, PP. 143-151.
- 112-Purwandari, D. A. (2015). *A Conceptual Model of Resonant Leadership*. International Foundation for Research and Development (IFRD), Dubai, AE, PP. 324-329.
- 113-Robbins. S. P. & Coulter. M. (2012). *Couter, Management, Prentice-Hall is an Imprint of Pearson*. (11<sup>th</sup> ed), London: British Publishing House Pearson.
- 114-Saeedi, Mohammad Ghasem; Salehi, Mohammad & Zamani, Farshideh (2021). Identifying and Ranking the Dimensions of Resonant Leadership with the Curriculum Planning Approach in Schools of Education of Mazandaran Province. *Islamic Azad University-Eslamshahr Branch, Iran, Curriculum Research*, 1(1), PP. 77-84.

- 115-Saxena, A.; Desanghere, L.; Stobart, K. & Walker, K. (2017). Goleman's Leadership Styles at Different Hierarchical Levels in Medical Education. *BMC Medical Education*, 17(1).
- 116-Schachner, M. Katharina; Schwarzenthal, M.; Moffitt, U.; & Civitillo, S.; Juang, L. (2021). Capturing a Nuanced Picture of Classroom Cultural Diversity Climate: Multigroup and Multilevel Analyses among Secondary School Students in Germany. *Contemporary Educational Psychology*, 65(11).
- 117-Shanghai Academic Ranking of World Universities. (2023). *Sohag University*. Available Online at: <https://www.shanghairanking.com/institution/sohag-university>, Accessed Date: 14/09/2024.
- 118-Shapiro, S. L. & Carlson, L. E. (2009). *The Art and Science of Mindfulness: Integrating Mindfulness into Psychology and the Helping Professions*. Washington, DC: APA.
- 119-Sillince, J.; Jarzabkowski, P. & Shaw, D. (2012). Shaping Strategic Action through the Rhetorical Construction and Exploitation of Ambiguity. *Organization Science*, 23(3), PP. 630-650.
- 120-Sinha, A.; Gautam, D. & Supkar, Avinash C. (2021). Organizational Schizophrenia in Indian Organizations: The Mitigating Role of Resonant Leadership. *Centre for Spiritualism and Human Enrichment, SMS Varanasi, India, Empirical Research Paper*, 13(2), PP. 63-73.
- 121-Specchia, ML.; Cozzolino, MR.; Carini, E.; Di Bella, A.; Galletti, C.; Ricciardi, W & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Job Satisfaction for Nurses. Results of A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4).
- 122-Suddaby, R. & Sillince, J. A. (2008), Organizational Rhetoric: Bridging Management and Communication. *Scholarship Management Communication Quarterly*, 22(1).
- 123-Szeto, J. K. (2014). *Policing Diversity with Diversity: Exploring Organizational Rhetoric, Myth, and Minority Police Officers' Perceptions and Experiences*. Master's Thesis, Wilfrid Laurier University, Canada.
- 124-Tabche, I.; Behery, Mohamed H. & Bin Ahmad, Kamarul Z. (2024). Resonant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated-mediation Analysis of Followers' Resilience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1). Emerald Publishing Limited, PP. 18-42.
- 125-Taner, B. & Aysen, B. (2013). The Role of Resonant Leadership in Organizations. *European Scientific Journal*, 1, European Scientific Institute, France, PP. 594-601.
- 126-Times Higher Education. (2024). *Sohag University*. Available Online at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/sohag-university>, Accessed Date: 14/09/2024.

- 127-Tiwari, B. Lenka, U. (2015). Role of Resonant Leaders in Engaging Employees of Firms Facing Economic Crisis. *International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM, 15)*, March 27-28, Singapore.
- 128-Turk, Ellen & Wolfe, Zora (2019). Principal's Perceived Relationship between Emotional Intelligence, Resilience, and Resonant Leadership throughout Their Career. The Learning and Technology Library, USA, *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), PP. 147-169.
- 129-Veil, Shari R. (2010). Identifying Adoption Barriers in Organizational Rhetoric: A Response to the Strategic Plan for the National Animal Identification System. *Journal of Applied Communications*, 94(1).
- 130-Wagner, J. I.; Sharon W. & Greta C. (2013). Resonant Leadership, the Power to act in the Workplace and the Spirit at Work their Effect on Job Satisfaction and Degree of Attachment to the Organization of Nurses. *CJNR*, 45(4). PP. 108-128.
- 131-Webometrics. (2024). *Sohag University*. Available Online at: <https://webometrics.info/en/detalles/02wgx3e98>, Accessed Date: 14/09/2024.
- 132-Williams, M., Leumann, E., & Cappeller, C. (2004). *Etymologically and Philologically arranged with Special Reference to cognate Indo-European Languages*. New Delhi: Bharatiya Granth Niketan.
- 133-Wong, H. Yin & Sultan, Parves. (2021). Service Quality in Higher Education: Where are we and where to Go? In: Branch, J. D. & Christiansen, B. (Eds.) *The Marketization of Higher Education. Marketing and Communication in Higher Education*. Palgrave Macmillan, Cham. PP. 343-369.
- 134-Yang, L. & Cahill, D. (2008). The Rhetorical Organization of Chinese and America Students Expository Essays: A Contrastive Rhetoric Study. *International Journal of English Studies, IJES*, 8(2).
- 135-Zamani, A. & Khorasgani, N. (2018). Relationship between Resonant Leadership Perception and Organizational Citizenship Behavior among Isfahan Azad University Staffs. *International Journal of Management, Innovation and Entrepreneurial Research*, 4 (1), PP. 12-15.