

تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة الدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين - دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة

د. هشام محمد صبري البحيري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- بكلية التجارة-جامعة القاهرة

مستخلص البحث

استهدف هذا البحث قياس تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية وبيان دور التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في تلك العلاقة. ولقد اشتمل نموذج الدراسة على متغيرات البحث الثلاثة، وتمت صياغة أربعة فروض رئيسية. وأجريت الدراسة التطبيقية على عينة حجمها ١٦٩ مفردة من العاملين في بعض الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة العاملة في مصر، وتحديداً في القاهرة الكبرى لاعتبارات الوقت والجهد والمال، وبعد جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثبتت صحة نموذج الدراسة المقترح، وظهر أن هناك صدقاً وثباتاً لهذا النموذج في العينة كلها وبالتالي صلاحية قياس التأثير. ولقد أظهرت نتائج البحث أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تؤثر بشكل طردي معنوي مباشر في جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الخاصة، ولم تؤثر ذلك التأثير في الجامعات الحكومية، وهذه النتيجة تعد متسقة مع نتائج الدراسات السابقة والتي طبقت متغيرات البحث على بعض الجامعات الأوروبية، ولقد قدم الباحث تفسيراً لهذه النتيجة. كما أظهرت نتائج البحث أيضاً أن التمكين النفسي للعاملين قد تغير دوره كوسيط في تلك الدراسة حسب نوع الجامعة (عامة / خاصة) فلقد لعب دور الوسيط الكلي في الجامعات الحكومية بسبب عدم وجود علاقة مباشرة معنوية بين القيادة الموجهة للمعرفة وتحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة. بينما لعب دور الوسيط الجزئي في الجامعات الخاصة بسبب وجود علاقة مباشرة معنوية بين القيادة الموجهة للمعرفة

وتحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة في تلك الجامعات. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التنفيذية.
الكلمات المفتاحية: القيادة الموجهة نحو المعرفة – الخدمات التعليمية المستدامة – التمكين النفسي للعاملين

Summary of the research

This research aimed to measure the impact of knowledge-oriented leadership in achieving the quality of sustainable educational services and to demonstrate the role of psychological empowerment of workers as a mediating variable in that relationship. The study model included the three research variables, and four main hypotheses were formulated. The applied study was conducted on a sample of 169 individuals working in some public universities and private universities operating in Egypt, specifically in Greater Cairo for considerations of time, effort and money. And the stability of this model in the whole sample and thus the validity of measuring the effect. The results of the research showed that knowledge-oriented leadership directly and directly affects the quality of educational services in private universities, and this effect did not affect public universities, and this result is consistent with the results of previous studies, which applied research variables to some European universities, and the researcher presented an explanation for this result. The results of the research also showed that the psychological empowerment of workers changed

its role as a mediator in that study according to the type of university (public / private). It played the role of the total mediator in public universities due to the lack of a direct and significant relationship between knowledge-oriented leadership and achieving the quality of sustainable educational services. While playing a partial mediating role in private universities because there is a direct and significant relationship between knowledge-oriented leadership and achieving the quality of sustainable educational services in those universities. The study concluded with a set of implementation recommendations

Keywords: knowledge-oriented leadership - sustainable educational services - Psychological empowerment of employees

مقدمة البحث:

يعتبر موضوع الاستدامة Sustainability من الموضوعات المهمة في كافة المجتمعات، وتعتبر فكرة التعليم من أجل التنمية المستدامة من الأفكار الحديثة والديناميكية والتي تتماشى مع مفهوم التنمية المستدامة (UNESCO,2017) ولا شك في أن الهدف الرئيس من التعليم هو تمكين البشر من المعرفة والمهارات بغرض تعلم مجموعة من السلوكيات الصحيحة واللازمة لتوفير نمط حياة صحيح ومستدام، يتحقق في هذه الحياة بالمساواة بين الجنسين (رجال ونساء)، ويحقق أيضا الثقافة المستدامة. (UNESCO,2014)

وعلى الرغم من كثرة الحديث عن دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة في المؤتمرات العالمية، إلا أن الملاحظ إن هناك نقصا شديدا في البحوث الأكاديمية، وخاصة في مجال إدارة الأعمال حول هذا الموضوع وكأن البعض يخشى مناقشة

قضايا التعليم خوفاً من تصنيف هذا الموضوع من ضمن موضوعات تخصصات العلوم التربوية والاجتماعية.

إن قضية التعليم، والتعلم- كانت، ولا زالت، وستظل بمشيئة الله تعالى -هي قضية كل العلوم. لكون التعليم يعد وسيلة من الوسائل المهمة والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق حلم المستقبل المستدام (Shulla et al., 2020; Waqas et al., 2019) ونظراً لكون مؤسسات التعليم العالي في كافة دول العالم، لها طبيعة خاصة ومختلفة عن بقية المؤسسات القومية الأخرى سواء كانت (صناعية / زراعية/ أمنية / التجارية) لذا فإنها تعد من أهم عوامل التمكين الرئيسة لتحقيق التنمية المستدامة، وهذا يرجع لكونها تتحمل المزيد من المسؤوليات والإمكانات أكثر من أي منظمة أخرى لحماية الأرض وبيئتها ومواردها مع احترام التنوع الثقافي والفكري والأيدولوجي. وهذا الأمر يحتم على كافة مؤسسات التعليم العالي الانتقال من ممارسة دورها التقليدي إلى ممارسة مجموعة من الأدوار الحديثة، ليس فقط من حيث المعرفة التي يجب تعزيزها بشكل متجدد. بل من أجل تسهيل وتطوير الجامعات لنظام الاقتصادي للمجتمع من خلال تبادل المعرفة (Salvioni et al.2017). وبسبب ذلك اهتم الكثير من الأبحاث والدراسات بمناقشة مفهوم الجامعة المستدامة A sustainable University باعتبارها إحدى مؤسسات التعليم العالي والتي تشارك وتعالج سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي وتحد من تأثير العوامل البيئية السلبية، والآثار الاقتصادية والاجتماعية والصحية من خلال استخدام مواردها من أجل أداء وظائفها المتمثلة في التدريس والبحث والتوعية والشراكة المجتمعية، ومساعدة المجتمع على الانتقال نحو أنماط الحياة المستدامة. (Velazquez et al.2006)

وفي البلدان النامية تواجه الجامعات والمعاهد العليا الكثير من التحديات المتعددة، مثل القيود المالية والتوقعات المبالغ فيها، والمنافسة الشديدة في السوق وانخفاض جودة التعليم (Iqbal et al., 2019; Latif et al., و Raza et al., 2020;) (2019) كما أن مفهوم الاستدامة في الدول النامية بصفة عامة، وفي دولة مثل مصر

بصفة خاصة، لا يزال في مراحلها المبكرة كما أنه يعد سيئ التوثيق. كما توجد العديد من العقبات في تنفيذه، والعديد من العقبات التي تعترض اعتماد مبادرات مستدامة في مؤسسات التعليم العالي في تلك الدول نتيجة لأسباب عدة منها: [الافتقار إلى الفهم، والعقلية الربحية، والثقافة الجامدة والقيود المالية] (Bukhari et al., 2020)

وعلى الصعيد العالمي، تعتبر الجامعات مصنعا لإنتاج الخدمات المتكاملة (Latif et al., 2019). وهناك ضغط هائل على مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة لتعزيز جودة خدماتها من خلال إدخال الابتكار في الوظائف والعمليات لنقل جودة التعليم إلى المجتمع (De Jager and Gbadamosi, 2013).

ومن أجل إحداث تغييرات إيجابية في المجتمعات النامية، تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى التركيز على الجودة وكذلك الابتكار. وقبول التغييرات البيئية كشرط أساسي لتقديم خدمات أفضل لأصحاب المصلحة المتعددين (Aminbeidokhti et al., 2016).

ولقد ظهرت مفاهيم إدارة المعرفة في التسعينيات من القرن العشرين، واعتبرت من التخصصات الراسخة في أدبيات علم الإدارة. (Nguyen & Mohamed, 2011) وفي الاقتصاديات التي تقوم على المعرفة، ولا يمكن أن ننكر أهميات مصادر المعرفة وكيفية إدارتها، ولقد تعددت الدراسات التي تتناول هذا الموضوع، وأظهرت نتائجها أن ممارسات إدارة المعرفة تحقق العديد من النتائج الإيجابية للعديد من المنظمات التي تهتم بها. (Iqbal et al., 2019; Ardito et al., 2019). ولقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات في الفترة ما بين عامي ٢٠١٩ - ٢٠٢١ ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر دراسات (Secundo et al., 2019; Lombardi et al., 2019) وأيضاً دراسات (Manzoor et al., 2021; Iqbalet al., 2019) إن ممارسات إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي تؤدي إلى تطوير البيئة التعليمية بها، وتعزز من فعاليتها، كما يعزز أيضاً من أنشطة تبادل المعرفة ويعزز من فعاليتها ويمكنها من أداء دورها في تحقيق التنمية المستدامة، وهذا هو ما دفع الباحث للقيام بهذا البحث بغرض الوقوف على حقيقة الدور الذي

يمكن أن تقوم به القيادات الجامعية الموجهة للمعرفة knowledge-oriented leadership (KOL) في تحقيق جودة الخدمات الجامعية المستدامة في الجامعات العامة والخاصة العاملة في مصر .

الدراسات السابقة:

تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات التي تتناول متغيرات البحث الثلاث خلال الفترة الزمنية (٢٠٠٤-٢٠٢٢) وبعد تحليل تلك الدراسات، تم العثور على مجموعة ٣٩ مقالة أكاديمية وبحثاً علمياً تهتم بدراسة المشاكل المختلفة في التعليم العالي في كبرى الدوريات الأجنبية.

وبغرض توفير إطار مفاهيمي شامل لموضوع الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، صنف كل من Beringer & Adoombent في عام ٢٠٠٨م الدراسات الخاصة بهذا الموضوع إلى فئتين رئيسيتين:

- ١- أنشطة الجامعة المستدامة.
 - ٢- تخضير الحرم الجامعي.
- ومن أجل فهم طبيعة الأدبيات في هذا المجال أيضاً، صنفت الأوراق البحثية إلى:
- ١- الدراسات التي تشمل التطبيقات والممارسات الرئيسة للاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.
 - ٢- الدراسات النظرية التي تهتم بالمفاهيم الخاصة بالاستدامة في التعليم العالي.

ويمكننا تصنيف ممارسات الاستدامة إلى ثلاث فئات هي:

- ١- الدراسات التي تركز على تعليم الاستدامة في التعليم.
- ٢- الدراسات التي تركز على الاستدامة البيئية.
- ٣- الدراسات التي تركز على التحول المؤسسي نحو الاستدامة.

ولقد قدم (velaz quez et al.) في عام ٢٠٠٦ م نموذجاً شاملاً للجامعة المستدامة، أسسه على مراجعة ٨٠ جامعة ومعهداً عالياً حول العالم. ولقد اشتمل هذا

على أربع مراحل تشكل مراحل الإدارة الاستراتيجية نحو جامعة مستدامة وهذه المراحل هي:

- ١- تطوير رؤية الجامعة.
- ٢- تطوير رسالة الجامعة.
- ٣- تكوين لجنة الاستدامة على مستوى الجامعة.
- ٤- تطوير استراتيجية الجامعة.

ولقد أجرى Wright في عام ٢٠٠٢م بحثاً نوعياً على مراجعة نتائج مؤتمر ستوكولم في عام ١٩٧٢م ولقد حدد رايت ثمانية موضوعات وسياسات مشتركة تتعلق بالاستدامة البيئية في مؤسسات التعليم العالي هي:

- ١- الالتزام الأخلاقي.
- ٢- العلميات الفيزيائية المستدامة.
- ٣- تشجيع البحث المستدام.
- ٤- التوعية العامة بمزايا الاستدامة.
- ٥- مناهج متخصصة في موضوع الاستدامة.
- ٦- المعرفة البيئية.
- ٧- دور الجامعات غير الحكومية في الاستدامة.
- ٨- تعريف البيئة بأهمية الاستدامة.

ولقد اهتم Shriberg في عام ٢٠٠٢م بدراسة أدوات تقييم الاستدامة في التعليم العالي، واستعرض نقاط القوة والضعف في هذه الأدوات، وأظهرت نتائج دراسته أن هناك حاجة شديدة لاكتشاف المزيد من الطرق المقارنة بين الجامعات في هذا المجال. ولقد قام (Kaya a pinar & Kaya et al.) في عام ٢٠١٩م بعمل دراسة حول أوجه المقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في دولة تركيا فيما يتعلق بتطبيق معايير البيئة المستدامة في داخل هذه الجامعات، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الجامعات الخاصة كانت أكثر نجاحاً من حيث تطبيق معايير الجامعة

الخضراء والاستدامة البيئية. كما طور Hajrasouliha في عام ٢٠١٧ م مؤشراً لتقويم الحرم الجامعي المستدام، ويتألف هذا المؤشر من معايير ثلاثة هي (التحضر / الحرم الجامعي الأخضر / الحياة داخل الحرم الجامعي) ولقد أظهرت نتائج دراسته أن الجامعات الخاصة كانت أفضل من الجامعات الحكومية فيما يتعلق بمفهوم الحرم الجامعي المستدام. كما طور (Ghotababadi et al.) في عام ٢٠١٥ م مقياساً لجودة الخدمات المستدامة في العديد من الصناعات ومنها صناعة البنوك، والفنادق، والمطاعم والمطارات، ومؤسسات التعليم العالي، ولقد حاول الباحثين في هذا النموذج المقارنة بين السمات المتوقعة، والسمات الفعلية لخدمة معينة، وتكون هذا المقياس من ٢٢ عبارة تم تجميعها في أبعاد خمسة هي:

- ١- البعد الملموس (المرافق المادية ومظهر العاملين).
- ٢- بعد الموثوقية في تقديم الخدمة.
- ٣- بعد سلوكيات الموظفين ومدى رغبتهم في العمل.
- ٤- بعد مصداقية الموظفين ومدى ثقتهم فيما يقدمونه من خدمات.
- ٥- بعد التعاطف مع العملاء والتواصل الجيد معهم.

وفيما يتعلق بموضوع القيادة الموجهة للمعرفة KOL ، فلقد اهتم العديد من الدراسات بهذا الموضوع ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر، الدراسة التي أعدها العالمان Donate وDE Pablo في عام ٢٠١٥ م عن طبيعة القيادة الموجهة للمعرفة، ولقد أظهرت نتائج دراستيهما " أن هذا النوع من القيادة يستمد خصائصه من خصائص القيادة القائمة على المعاملات Transactional leadership والتي تسهم في تحفيز أتباعها على ممارسة المعرفة أثناء العمل". ولقد أشار (جرانت) إلى أن إنشاء المعرفة وإدماجها في العمل وتطبيقها يعد هو الهدف الرئيس، بل والسبب الرئيس لوجود المنظمات (Grant, 1996) لذا تعتبر ((المعرفة)) هي واحدة من أهم الموارد الإستراتيجية بل وواحدة من أهم عوامل التمكين الحاسمة للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة، بل ووفقاً لنظرية الرؤية

القائمة على المعرفة، تعد المعرفة محركًا رئيسًا لتثمين أي منظمة (DeCarolis and Deeds, 1999) ولن تعتبر المعرفة أصلًا حيويًا أساسيًا في أي منظمة وفي أي دولة إلا إذا تمت إدارتها بشكل صحيح لكون الإدارة الصحيحة للمعرفة يساعد إدارة أي منظمة على خلق قيمة كبيرة لتلك المنظمة في السوق، ويساعدها أيضاً في الحصول على ميزة تنافسية (Zack et al. 2009). وبناء على ذلك فإن المؤسسات المسؤولة عن تحريك المعرفة (مؤسسات التعليم العالي) لا بد من أن تدير مواردها المعرفية لتعزيز ديناميكيتها وابتكار قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Kogut and Zander, 1992).

ومن هنا يصبح للقيادة الموجهة للمعرفة KOL دوراً حيوياً في استغلال واستكشاف موارد المعرفة وتطوير ثقافة بيئة العمل وجعلها بيئة عمل مبتكرة وقوية وتؤدي في النهاية إلى تحسين الاستدامة SSQ لمؤسسات التعليم العالي. كما أنها من خلال عمليات المشاركة للمعرفة وتحفيز المرؤوسين على تبادل المعرفة تستطيع القيادة الموجهة للمعرفة أن تقدم توجيه ورؤية واضحا لتابعهم ويخلق تعطشا للمعرفة بينهم (Shamim et al. 2019). وإلى جانب ذلك، فلقد أشار شاهزاد Shehzad وآخرون في عام ٢٠٢٠ إلى أن KOL لها تأثير إيجابي على عملية إدارة المعرفة في المنظمات. كما أن سينغ Singh وآخرون قد ذكر في عام ٢٠١٩ أن ممارسات تبادل المعرفة تساعد في جلب الابتكار لأي منظمة، وهذا يؤدي في النهاية إلى الابتكار المستدام، والذي لا يركز فقط على الاحتياجات الحالية ولكن أيضاً يركز على توفير الاحتياجات المستقبلية للمنظمات. كما خلص الأحمادي Al Ahabbi وآخرون في عام (٢٠١٩) إلى أن عمليات وأنشطة إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على عمليات التوظيف والتشغيل وجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء المستدام للمنظمة. وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن إدارة المعرفة تحقق نهجاً ديناميكياً وتعاونياً يهدف إلى إنشاء واستخدام رأس المال الفكري للمنظمة يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Martins et al. 2019).

ويمكننا توصيف علاقة الارتباط بين القيادة الموجهة للمعرفة والاستدامة في ضوء نظرية الرؤية القائمة على المعرفة والتي قدمها للحقل الإداري كل من دونات ودي بابلو (Donate and de Pablo) في عام ٢٠١٥م والتي نادى فيها باعتبار المعرفة أهم ركيزة استراتيجية يمكن لأي منظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلالها. ومن ثم، فإن القيادة الموجهة للمعرفة تستكشف وتستغل المعرفة في المنظمة من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، وتكافئ مشاركة المعرفة، وتعمل كمحفز فكري، وتعزز ممارسات إدارة المعرفة.

ولقد أظهرت نتائج بعض الدراسات، أن المنظمات كثيفة المعرفة مثل الجامعات والمعاهد العليا، يجب أن تستعين قياداتها بعدسة المعرفة knowledge lens في قيادة المعرفة في هذه المنظمات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة والاستغلال الأنسب من استكشاف المعرفة، وهذا يتطلب من قادة هذه المنظمات أن يوجهوا رؤوسهم لتعلم واستخدام وتنفيذ المعرفة بشكل صحيح بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية (Ribiere and Sitar, 2003) وبناء على ذلك فإن القيادة الموجهة للمعرفة والتي تطبق مفاهيم إدارة المعرفة بشكل صحيح في داخل أي منظمة يمكنها فهم ورصد واستكشاف الفرص المتاحة لتحقيق الابتكار في منظماتها (Teece,2009).

أما فيما يتعلق بأسلوب القيادة، استنتج ريبير وسيتار Ribiere and Sitar في عام ٢٠٠٣م أن أي منظمة ترغب في تعزيز ابتكاراتها، يجب عليها أن تحفز دور القيادات الموجهة للمعرفة فيها على صياغة وتصميم ثقافتها التنظيمية والتي تركز على البحث وأنشطة التطوير بغرض تحقيق الابتكار التنظيمي. ولقد افترض كلا من Donate and de Pablo في عام ٢٠١٥م أن القيادة الموجهة للمعرفة تساعد في تسهيل إنشاء المعرفة ومشاركتها واستعادتها واستخدامها في داخل أي منظمة. وتتمج KOL أساليب القيادة التحويلية في تسبير المعاملات اليومية، مع ضرورة التحقق من ارتباط كل قرار إداري يتم اتخاذه بتوقعات أصحاب المصلحة والأهداف التنظيمية. كما أن القيادة الموجهة للمعرفة تحفز العاملين في مجال المعرفة وتشجع على تطوير معارفهم. وإلى جانب ذلك، توجه

وتدرب مرؤوسوها لاكتساب ودمج المعرفة، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة استكشاف المعرفة واستغلالها في أي منظمة (Donate and de Pablo,2015). كما أنها تفوض صلاحياتها، وتزيد من قنوات الاتصال، وتحقق الشفافية، وتوفر الموارد لمرؤوسيهها، وتشرك أتباعها في صنع القرارات مما يزيد من التزام الموظفين ويطور إحساسهم بالكفاءة الذاتية، وهذا يؤدي في النهاية إلى تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في المنظمة (Shamim et al,2019).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسات إدارة المعرفة مثل خلق المعرفة وتخزينها واكتسابها ومشاركتها تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي (Zia؛ Shehzad et al,2020). ووفقاً لرؤية (Donate and de Pablo) والتي قدمها في عام ٢٠١٥، فإن القيادة الموجهة للمعرفة تسهل وتنفذ ممارسات إدارة المعرفة من خلال إنشاء المعرفة ومشاركتها وتنظيمها وتنفيذها في أي منظمة، ولقد أثبتت العديد من الدراسات في أدبيات الإدارة عن ذلك، حيث أشارت نتائج الدراسة التي أعدها كل من (Donate and de Pablo) في عام ٢٠٠٣م أن القيادة تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز أنشطة الابتكار، ولقد أكد ذلك نتائج الدراسة التي أعدها كل من (Ribiere and Sitar) في عام ٢٠٠٣ أيضاً. ولقد أشار Naowakhoaksorn وآخرون في عام (٢٠٢١) وكذلك أشار Shehzadet وآخرون في عام (٢٠٢٠) أيضاً إلى أن القيادة الموجهة للمعرفة KOL ترتبط بشكل إيجابي بالأداء الابتكاري لأي منظمة، وتسهل القيادة الموجهة للمعرفة في نشر المعرفة في أي منظمة، مما يجلب الأفكار الجديدة الناشئة والحلول المستندة إلى الابتكار، وبالتالي زيادة الاستدامة SSQ. وبناء على الحجج العلمية السابقة، تمت صياغة الفرض الأول من فروض البحث:

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات المستدامة التي تقدمها الجامعات المصرية.

ولقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن القيادة الموجهة للمعرفة تزيد من حب الموظف لمنظّمته وشعوره بالولاء والانتماء لها (Donate and de Pablo,2015). كما تسمح القيادة الموجهة للمعرفة بتفويض سلطاتها وتشرك الموظفين معها في صنع القرارات، مما يزيد من شعورهم بالاستقلالية والقوة والهيمنة التنظيمية (Men and Jia.2021) كما يعزز القائد ويحقق التوافق فيما يتعلق بتوقعات الموظفين والأهداف التنظيمية. كما إنه يشدد على تشجيع الموظف الموهوب ويقدر ويدرك وعي التابعين (Donate and de Pablo, 2015). وأحد الأدوار الأساسية للقائد الموجه للمعرفة هو تحفيز مرؤوسيه على تعزيز الابتكار بغية تحقيق الأهداف التنظيمية (Ribiere and Sitar.2003). كما هناك العديد من الدراسات الدالة على دور القيادة في تشجيع موظفيها على زيادة التواصل وجمع واستخدام المعرفة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Williams and Sullivan,2011). كما أن هناك الكثير من نتائج الدراسات التطبيقية قد أثبتت أن القيادة الموجهة للمعرفة تسعى بشكل رئيس إلى توجيه وتدريب مرؤوسيه لاكتساب ودمج المعرفة في عملهم بغرض زيادة قدراتهم واستغلال المعرفة التنظيمية في تحسين العمليات وتحمل مسؤولياتهم بشكل كبير (Donate and de Pablo.2015). كما أن القيادة الموجهة للمعرفة تستطيع أن تشجع الموظفين من خلال إشراكهم في إجراء المفاوضات وتحمل المسؤولية بغرض تطوير علاقات عالية الجودة بين القائد ومرؤوسيه. لذلك، يتطور الشعور بالكفاءة الذاتية لدى الموظفين، ويشعرون بمزيد من الاستقلالية لاتخاذ المبادرة. وبالتالي، وبناءً على هذه الفكرة، تمت صياغة الفرض الثاني من فروض البحث.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الموجهة للمعرفة على التمكين النفسي للعاملين في الجامعات المصرية.

ويؤثر التمكين النفسي Psychological empowerment تأثيراً قوياً على التزام الموظفين ويساعدهم في التعبير عن أفكارهم واهتماماتهم بشكل مستقل، كما يشجعهم على مشاركة الأفكار الجديدة والمشاركة بنشاط في الأنشطة التنظيمية، وبالتالي التأثير على مستوى التزامهم. وغالباً ما يغير التمكين النفسي PE مستوى الالتزام التنظيمي (Farooq et al., 2016). ولما كان الأداء هو النتيجة التي يهتم بها المديرون في المقام الأول (Kao et al., 2016). فمن المرجح أن يكون الموظفون المتحمسون أكثر تقبلاً لعملية صنع القرار وأن يصبحوا أكثر حساسية، مما يزيد من التزام التنظيمي (Liden et al., 2000)، كما يطور التمكين النفسي إحساساً بالاستقلالية والنزاهة لدى الأفراد (Avolio et al., 2004)؛ (Liden et al., 2000) وكلما أدرك الموظف أن المنظمة تمكنه نفسياً، فإنه يبذل قصارى جهده بشكل مستمر وفعال في المشاركة في المنظمة (Ugwu et al., 2014). ويزداد مستوى التزامه تجاه منظمته (Farooq et al., 2016) ويميل الموظفون إلى زيادة جهودهم تجاه منظماتهم عندما يتم تمكينهم من الناحية النفسية. (Iqbal et al., 2020) ويفترض أنه إذا تم تمكين الموظفين نفسياً، فإنهم يكونون أكثر مشاركة في حل المشكلات والقضايا التنظيمية المختلفة وبمستوى عالٍ من الالتزام، مما يحسن أداء المنظمات المستدامة (Ozbekler and Ozturkoglu, 2020). وبناءً على المناقشة أعلاه، تمت صياغة الفرض الثالث من فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي للعاملين في تحقيق الاستدامة وجودة الخدمات التعليمية المقدمة في الجامعات المصرية.

وتشير الكثير من الأدبيات إلى العديد من الخصائص المهمة للقيادة الموجهة للمعرفة مثل السلوك الداعم، والتحفيز الفكري، وتفويض الصلاحيات، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وزيادة عمليات الاتصال التنظيمي الفعال وتسهيل عمليات تبادل المعرفة بين المرؤوسين، والتحفيز والمكافأة والعمل بروح الفريق (Donate and De Pablo, 2015; Shamim et al., 2019) كما أن هذا

النوع من القيادة يساند الموظف أثناء عمله ويزيد من مستوى كفاءته الذاتية والتزامه التنظيمي، ولذلك ، فإن تفويض السلطة يزيد من شعور المرؤوسين بالتمكين النفسي (Iqbal et al,2019)

ولقد حظي مصطلح التمكين النفسي Psychological empowerment للعاملين باهتمام كبير من الباحثين والممارسين بسبب تأثيره الهائل على النتائج التي تعود بالفائدة على الأفراد والمنظمات (Liden et al,2000). فهو يزيد من درجة التزام الموظفين، وبالتالي يشعرهم بالاستقلالية، لذا فهم يشاركون بشكل علني في مشاركة المعرفة والأنشطة المبتكرة (Farooq et al., 2016). وكذلك يؤدي التمكين النفسي للموظفين إلى شعورهم بأن منظماتهم تقدم لهم مستوى مرتفعاً من الخدمات والدعم المستمر. (Kim et al,2017) وتعزز القيادة الموجهة للمعرفة عمليات التمكين النفسي للمرؤوسين وتساعد على تحقيقها في الواقع العملي، كما أنها تجعل الموظفين يشعرون بأنهم قادرين وباختلاف على ممارسة الأعمال وتطوير إجراءات العمل بجودة عالية، وتحسين علاقتهم برؤسائهم، كما أن هذه القيادة الموجهة للمعرفة تشجع المرؤوسين من خلال التحفيز والتشجيع والتعلم المؤسسي وتقديم الحوافز المناسبة وتفويض السلطات (Shamim et al.2019). وتساعد هذه العوامل في مجملها في تعزيز استقلالية الموظف (Seibert et al,2011). وعلاوة على ذلك، إذا تلقى الموظفون ردود فعل إيجابية وبناءة من قادتهم فمن المرجح أن يتولد لديهم شعور كبير بالكفاءة الذاتية، مما يحفزهم على إظهار مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي والشعور بالمواطنة التنظيمية، والمشاركة المستمرة في المبادرات المبتكرة. وكلما أدرك الموظفون أن قادتهم يسعون لتشجيعهم وتحفيزهم على اتخاذ مجموعة من الإجراءات الإبداعية ويفوضون صلاحياتهم، فإن هذا يخلق إحساساً بالتمكين بينهم، وإظهار مستوى عالٍ من الالتزام والأداء لتحسين استدامة المنظمة. (Talha et.al,2022) وبناء على ما سبق تمت صياغة الفرض الرابع من فروض البحث كما يلي :

الفرض الرابع: يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة الموجهة للمعرفة وجودة الخدمة التعليمية المستدامة في الجامعات المصرية.

الإطار النظري للبحث:

يستعرض الباحث الإطار النظري للبحث من خلال التعرض لمناقشة متغيرات البحث الثلاث وهي:

١- القيادة الموجهة نحو المعرفة.

٢- الخدمات التعليمية المستدامة.

٣- التمكين النفسي للعاملين.

وفيما يلي شرح لكل متغير من هذه المتغيرات الثلاثة:

١- القيادة الموجهة نحو المعرفة: هي نمط من أنماط القيادة، يسهم في تحفيز المرؤوسين على اكتساب العديد من المعارف الجديدة، وتشجعهم على استخدام تلك المعارف في تحسين طريقتهم في التفكير من أجل إيجاد حلول لمشاكل العمل وتحقيق الأهداف. (Mabey et al., 2012) كما يمكن النظر للقيادة الموجهة نحو المعرفة على أنها نوع من أنماط القيادة الرائدة والقادرة على تحسين عمليات التعلم المؤسسي، وتمكين وتحفيز الأفراد نحو العمل وفقاً لمنهج ورؤى حديثة.

(Naqshbandi and Jasimuddin, 2018)

أما عن المزايا الناتجة عن ممارسة القادة لمنهج القيادة الموجهة للمعرفة، فيكاد يتفق معظم الكتاب على أنها تقدم رؤية واضحة وواسعة لأتباع هؤلاء القادة، وتحفزهم من خلال خلق عطش المعرفة لديهم في الوقت الحالي وفي المستقبل (Shariq et al.2019& Shamim et al.2019).

٢- الخدمات التعليمية المستدامة:

وفقاً لتعريف اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، تعرف الاستدامة على أنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة واحتياجات الأجيال القادمة. ومن

أجل تطبيق مفهوم الاستدامة على مؤسسات التعليم العالي فلقد أشار تقرير صادر عن مجلس مدينة بنسلفانيا (The Penn State Green Destiny Council, 2000) أن هناك معايير خمسة يمكن الاعتماد عليها للحكم على معايير تطبيق مفهوم الاستدامة داخل أي جامعة، وهذه المعايير هي:

أ- كميات السلع المادية التي تستخدمها الكليات داخل الحرم الجامعي.

ب- دور إدارات الكليات في التعامل مع النفايات، وإعادة تدويرها والاهتمام بالمساحات الخضراء داخل حدود الكليات المسؤولون عن إدارتها.

ج- طبيعة الدور الذي يقوم به المسؤولون عن إدارة الكليات الجامعية في محور الأمية البيئية.

د- مستوى كفاءة الخريجين بعد تخرجهم، ومدى اهتمامهم بقضايا البيئة.

٣- التمكين النفسي للعاملين:

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب لمفهوم التمكين النفسي للعاملين، ولقد دارت معظم هذه التعريفات حول النظر لعملية التمكين النفسي علت أنها: مجموعة الأنشطة والممارسات التي تمارسها إدارة المنظمة بغرض تلبية الاحتياجات النفسية للأفراد، وتحويلهم لموارد بشرية أكثر قدرة وقوة من الناحية النفسية، ومن أمثلة هذه الأنشطة والممارسات (منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في العمل، والثناء عليهم وعلى إنجازاتهم، والتعبير عن مدى رضا المنظمة التام عن مستوى كفاءتهم، وتطوير علاقات العمل بينهم وبين رؤسائهم المباشرين، وتحسين كفاءة عمليات الاتصال بهم). (Hurter, 2008; Luthans et al., 2007; Avey et al., 2010)

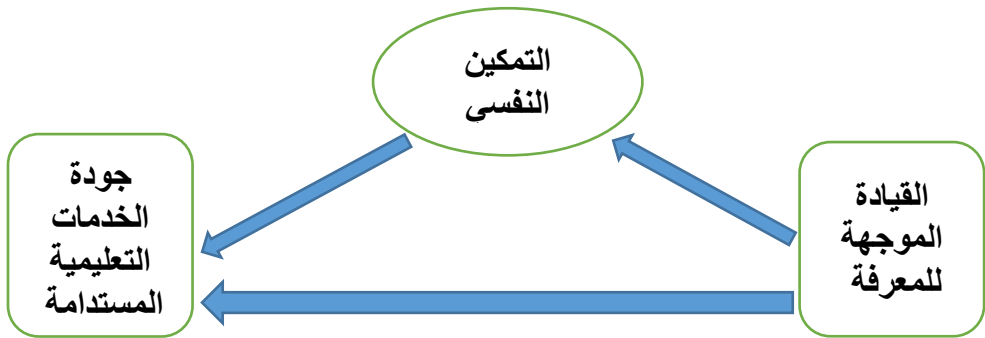
وتتجم عن ممارسات التمكين النفسي للعاملين العديد من المزايا منها: تعزيز السلوكيات الإيجابية للموظفين وزيادة مستوى التزامهم التنظيمي، وزيادة شعورهم بالقدرة على أداء العمل وزيادة الإنتاجية، وتقليل الصراعات التنظيمية وتقليل شعور الموظفين بضغط العمل، وتقليل الشعور أيضاً بالاغتراب الاجتماعي (Hurter,)

(Luthans, et al., 2007; Avey et al., 2010; Luthans et al., 2008) ورفض فكرة ترك العمل (Luthans, et al., 2007)

ولا تظهر المزايا الخاصة بالتمكين النفسي للعاملين إلا في ظل البيئات الأكثر تنافسية (Baird and Wang, 2010) والتي تقسح المجال لعمال المعرفة knowledge workers أو كما يجب أن يطلق عليهم الباحث مصطلح (القوى العاملة) وتعد مؤسسات التعليم العالي من بين المؤسسات التي تعمل في ظل بيئات شديدة التنافسية وخاصة مع ظهور العديد من الجامعات الخاصة والجامعات الأهلية والتي تتنافس مع الجامعات الحكومية في مصر لجذب الطلاب وخاصة في ظل القيود والاشتراطات التي فرضتها وزارة التعليم العالي في مصر في الآونة الأخيرة ومنها الاشتراطات الخاصة الحد الأدنى للقبول فيما يسمى بكليات القمة مثل الطب والهندسة والإعلام .

نموذج الدراسة:

وتأسيساً على نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث، صمم نموذج البحث في الشكل رقم (١)



شكل رقم (١)
نموذج الدراسة المقترح

مشكلة البحث:

برغم اهتمام الكثير من الباحثين بموضوع الاستدامة، إلا أن توضيح كيفية تأثير القادة في هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدب الإداري. حيث كشفت المراجعة المتأنية للأدبيات في هذا المجال، أن هناك اهتماماً محدوداً بالدراسات التطبيقية التي تهتم بالتعرف على تأثير القيادة في تحقيق استدامة المؤسسات الجامعية، هذا على الرغم من أهمية موضوع الاستدامة في المجال الاقتصادي. ومن الملاحظ أن الأدب الإداري يعاني من صعوبات كثيرة فيما يتعلق بتوافر مجموعة من المعايير العالمية المتفق عليها لتصنيف وترتيب الجامعات على مستوى دولي، وعلى مستوى محلي أيضاً من حيث مدى اهتمامها بقضايا الاستدامة، كما لا تتوافر مؤشرات أو معايير تساعد في الحكم على ماذا كانت الجامعات، تذكر بشكل صريح مدى اهتمامها بقضايا الاستدامة في رؤيتها ورسالتها وعند صياغة أهدافها الرئيسية (Michael Shriberg, 2002).

وعلى الجانب الآخر، فلقد أظهرت نتائج بعض الدراسات ومنها دراسات (Shah et al., 2019; Iqbal et al., 2019). أن عمليات إدارة المعرفة وممارسات تبادل تلك المعرفة لا يتم تطبيقها بشكل كافٍ في مؤسسات التعليم العالي في البلدان النامية وبعض الدول ومنها تحديداً دولة باكستان. ولقد أعزت نتائج هذه الدراسات أسباب ذلك إلى العديد من الأسباب والتي تشكل في مجملها مجموعة من العوائق الرئيسية للجامعات والمعاهد العليا في الدول النامية والتي تجعلها غير قادرة على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة بشكل احترافي ومن هذه الأسباب: (الثقافة الجامدة والهيكل البيروقراطية غير المرنة، والتسلسل الهرمي في إتخاذ القرارات، والطريقة الشخصية التي يستوعب بها أعضاء هيئة التدريس للمعرفة والتردد في مشاركتها مع الآخرين) (Sahibzada et al. 2019) كما أن نقص فهم بعض أعضاء الهيئة المعاونة، وعدم دراية بعض الموظفين الإداريين يشكل عائقاً كبيراً أيضاً أمام التنفيذ الفعال لممارسات إدارة المعرفة في الدول النامية. (Shah et al., 2019; Iqbal et al., 2019).

ولما كانت نتائج العديد من الدراسات في حقل الإدارة قد ربطت بين التنفيذ الفعال لإدارة المعرفة ونمط القيادة (Iqbal et al., 2019; Singh, 2008). لذا فإن القيادة الموجهة للمعرفة (KOL) knowledge-oriented leadership تقدم رؤية واضحة وواسعة لأتباعها وتحفزهم من خلال خلق عطش المعرفة بينهم في المستقبل (Shariq et al.2019& Shamim et al.2019). ولا شك أن مفهوم KOL يعتبر في مراحل البحث الأولية ويحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والدراسات (Shariq et al., 2019; Shamim et al., 2019). The concept of KOL is at the initialstages, which needs to explore further (Zia, 2020; Latif et al., 2020; Raudeliūniene and _Kordab, 2019)

وفي حدود علم الباحث لا توجد أي دراسة متاحة تفحص مفهوم KOL في سياق مؤسسات التعليم العالي مصر. ونظراً لكون الجامعات هي الكيانات الحاملة للمعرفة والتي يجب أن تستخدم مواردها القائمة على المعرفة من أجل تحقيق رفاهية المجتمع، لذا فإن دور قيادة المعرفة في هذه الجامعات يعد هو شرطاً أساسياً لنجاحها مقارنة بالقطاعات الأخرى من أجل الاستخدام الفعال للموارد القائمة على المعرفة (Talha & Sadam, 2021) وعلى الرغم من أن المعرفة تمثل أصلاً من أهم الأصول الاستراتيجية لأي منظمة بصفة عامة، وللمؤسسات الجامعية بصفة خاصة، وأن إدارتها بالشكل الصحيح يساعد في تحقيق استدامتها، إلا أن المراجعة الدقيقة لأدبيات الإدارة قد أظهرت أنه بالرغم من أهمية هذا الموضوع إلا هناك بحثاً قليلة، بل وقليلة جداً في هذا المجال على مستوى العالم. كما أن العديد من الدراسات قد أشارت إلى وجود فجوة علمية وندرة في الدراسات التي تهتم بموضوع الأداء المستدام وجودة الخدمة المستدامة لمؤسسات التعليم بصفة عامة. (Bukhari et al., 2020; Ozdemir et al., 2020; Findler et al., 2019) ومنهم Ozdemir في عام ٢٠٢٠ بضرورة القيام بالعديد من الدراسات في هذا المجال وتسخير كافة إمكانات البحوث الأكاديمية لفحص طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الاستدامة. وعلى الرغم من الجهود التي تبذل ولا زالت تبذل لتضمين

موضوع الاستدامة في مجال الخدمات التعليمية، إلا أن الاختلافات في المفاهيم والتفسيرات ما زالت مستمرة حتى الآن. (Weenen,2000) وهذا يفسر أسباب تباين التطبيقات العملية والاستراتيجيات العملية في مجال استدامة الخدمات الجامعية بشكل كبير ، ولقد أدت هذه الاختلافات إلى تشتت أكاديمي كبير ، وهذا يدعو إلى بذل المزيد من الجهود لإضفاء الطابع الرسمي على الإطار المفاهيمي للاستدامة في مؤسسات التعليم العالي . (Beringer and Adomobent,2008) ولقد لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تأخذ في اعتبارها الطلاب باعتبارهم الهدف الرئيس للتعليم ، فمؤسسات التعليم العالي لا يمكن أن تحقق رسالتها من خلال ما تقدمه من معرفة وبحث علمي فقط ، بل من خلال الطلاب الذين يتم تعليمهم وتثقيفهم داخل مثل هذه الجامعات . وطالما أن الجامعات تعتبر هي مؤسسات خدمية توفر خدمات متنوعة للطلاب بالإضافة لخدمة التعليم، لذا فإن هذا المجال يطلق عليه مصطلحاً (جودة الخدمة في التعليم العالي) Service Quality In higher education وعلى الرغم من كثرة الدراسات الأكاديمية حول موضوع جودة الخدمة في التعليم العالي ، إلا أنه في حدود علم الباحث لا توجد أي دراسة عربية حتى الآن تأخذ في الاعتبار دمج موضوع الاستدامة مع قضايا جودة الخدمة في سياق مشترك داخل التعليم العالي. ويؤكد على صحة هذا الاستنتاج (Ozdemir &kaya) حيث أشارا في أحدث أبحاثهما والمنشورة في عام ٢٠١٩م أن الأدبيات الإدارية تفتقد للدراسات التي تأخذ في الاعتبار دمج موضوع الاستدامة بقضايا جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي . ولقد أشار الشويحات وأبو بكر Alshuwaikhat and Abubakar في عام ٢٠٠٨ إلى انتقال الأدب الإداري إلى منهج مستدام يحد من آثار الأنشطة الجامعية الضارة بالبيئة، واقترحا إطاراً مستداماً للحرم الجامعي يتألف من ثلاث استراتيجيات وأكدوا على ضرورة استخدامها بشكل متكامل، وهذه الاستراتيجيات الثلاثة هي:

- ١- نظام الإدارة البيئية.
- ٢- المشاركة والمسؤولية المجتمعية للجامعات.
- ٣- التدريس والأبحاث العلمية المنشورة حول الاستدامة.

ولقد استعان الباحث بهذا النموذج في عمل دراسة استطلاعية تهدف إلى تقييم الاستدامة في عدد من الجامعات الحكومية والخاصة في مصر، وهي جامعات (القاهرة / عين شمس / جامعة حلوان / وجامعات المستقبل / وجامعة ٦ أكتوبر/ وجامعة مصر للعلوم الحديثة والآداب / والجامعة البريطانية بالقاهرة). ولقد أجرى الباحث ٥٠ مقابلة من نوعية المقابلات المتعمقة شبه هيكلية مع عدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وعدداً من الموظفين والطلاب في هذه الجامعات، ووجه لهم مجموعة من التساؤلات العامة حول دور الجامعة في قضايا الاستدامة، كما استعان الباحث ببعض الأسئلة المفتوحة بغرض استكشاف رؤية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والموظفين لمفهوم الخدمة الجامعية المستدامة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الوعي بموضوع الاستدامة في التعليم العالي موجوداً، ولكن معظم الجامعات المصرية بعيدة عن تحقيق ذلك بشكل نموذجي، كما أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أيضاً أن جهود الجامعات المصرية (عامة كانت أم خاصة) في مجال الاستدامة لا تزال جهوداً فردياً ولا تأخذ الطابع الجماعي أو المؤسسي وأن هذه الجامعات تحتاج لإطفاء الطابع الرسمي على أنشطة التدريس والبحث المتعلقة بالاستدامة البيئية لزيادة المساهمة في أنشطة الاستدامة. كما أن المسؤولية المجتمعية لهذه الجامعات في مجال الحفاظ على البيئة ما زالت في طور الميلاد. ولقد طالب ٤٤ من مفردات العينة أي بنسبة ٨٨% أن يكون للإدارة العليا في الجامعة دوراً أكبر في مجال نشر وتفعيل أنشطة الاستدامة، والتخطيط الاستراتيجي لها.

وبسبب توجه الدولة المصرية نحو الرقمنة، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في الكثير من الأنشطة الحكومية، وتكليف العديد من القطاعات بالعمل وفقاً للمنهج الجديد (منهج الرقمنة والحدثة) اضطرت العديد من الجامعات إلى استخدام الرقمنة في العديد من الخدمات التعليمية المقدمة، ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر تسجيل الطلاب للمواد الدراسية، وحضور المحاضرات، وتقديم الطلاب للتكليفات والواجبات التي تطلب منهم عبر المواقع الإلكترونية للجامعات، كما واطبت

تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة الدور الوسيط للتمكين ...

د. هشام محمد صبري البحيري

الكثير من الجامعات في السنوات الأخيرة على إظهار الجداول الدراسية ، وجداول الاختبارات إعلان نتائجها عبر البوابات الإلكترونية والمواقع التي تنشئ لهذا الغرض . وتشير العديد من الدراسات ومنها (Imran et al., 2021; Pihlajamaa et al.,) . 2021; Whysall أن الكثير من القيادات يواجهون الكثير من التحديات خلال مراحل التحول الرقمي. حيث تحتاج التقنيات الرقمية إلى أسلوب قيادة جديد وخبرات جديدة ومتنوعة، وللأسف تفتقر أنماط القيادة التقليدية لمعظم هذه الخبرات.

وبناء على ما تقدم، يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة الإجابة على

التساؤلات التالية :

س ١ هل تستطيع القيادة الموجهة للمعرفة أن تؤثر إيجاباً في جودة الخدمات الجامعية المستدامة في مصر؟

س ٢ هل تؤثر القيادة الموجهة للمعرفة في التمكين النفسي للعاملين في الجامعات المصرية؟

س ٣ هل تؤثر عمليات التمكين النفسي للعاملين في الجامعات في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة للجامعات المصرية؟

س ٤ هل يوجد تأثير وسيط للتمكين النفسي للعاملين في الجامعات المصرية على العلاقة بين القيادة الموجهة للمعرفة وجودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

استهدف هذا البحث ما يلي:

١- التأصيل النظري لكلا من مفهوم القيادة الموجهة نحو المعرفة والخدمة التعليمية المستدامة في الجامعات المصرية من حيث المفهوم والخصائص والأبعاد.

٢- تشخيص وتوصيف وتحليل أثر التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية بين القيادة الموجهة نحو المعرفة والخدمات التعليمية المستدامة، ثم تحديد التداعيات التي يمكن أن تنجم عن ذلك في الجامعات المصرية.

٣- تحديد مدى إمكانية التوصل لمجموعة من المعايير التي تصنف وترتب الجامعات المصرية وفقاً لقضايا الاستدامة..

٤- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية للتعامل المستقبلي فيما يختص بموضوع القيادة الموجهة نحو المعرفة وخاصة في ظل ظروف التحول الرقمي في الجامعات ومختلف كلياتها وذلك من خلال وضع خطة عمل تساعد القيادات الجامعية في تلك الكليات والجامعات على تحسين أداء الخدمات التعليمية المقدمة.

٥- ٥- شرح وتوضيح ركائز الجامعة المستدامة ودورها في جهود التنمية المستدامة في المجتمعات النامية بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة مع إلقاء الضوء على الدور الذي تقوم به الجامعات في التقليل من الآثار الضارة للتحديات البيئية من خلال ممارسة أدوارها سواء التدريس أو الأبحاث العلمية أو تأهيل الخريجين والشراكة المجتمعية بغرض مساعدة المجتمع على الانتقال إلى نمط الحياة المستدام.

أهمية البحث:

انبثقت أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة لمتغيراته لما لها من تأثير واضح على أداء القيادات الجامعية بشكل عام وعلى جودة الخدمات التعليمية بشكل خاص، وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية البحث استمدت من ناحيتين.

١- الأهمية العلمية:

أ- استمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوع الاستدامة Sustainability والذي تصدر الاهتمام في كافة دول العالم منذ السبعينيات من القرن الماضي Amaral (et al., 2015). ولكنه عاد وتزايد الاهتمام به بشكل مكثف في بداية القرن الحادي والعشرين ، ولم يقف هذا الاهتمام على الأنشطة الصناعية والتجارية والاقتصادية

فقط، بل تزايد اهتمام الجامعات أيضاً بهذا الموضوع بشكل كبير. حيث لوحظ من خلال الدراسات السابقة أن العديد من الجامعات قد اهتمت بدمج موضوع الاستدامة ضمن أنظمة عملها، والمجالات المختلفة المرتبطة بإنتاج الخدمات التعليمية والمناهج الدراسية تحديداً (Ragazzi & Ghidibi, 2017) لدرجة أن Wright قد أشار في عام ٢٠٠٢م أن اهتمام الجامعات بموضوع الاستدامة لا يعد رفاهة أو أمراً اختيارياً - بل يعد واجباً أخلاقياً يقع على عاتق كافة الجامعات في كافة دول العالم. ولهذا الاهتمام جانبان رئيسيان هما:

- أن الجامعات تؤثر على المجتمع من خلال الأنشطة التي تمارس داخل الحرم الجامعي أو خارجه.
- أن الجامعات تلعب دوراً رئيساً في تعزيز الاستدامة من خلال إعداد وتأهيل أجيال المستقبل.

ب- كما استمد هذا البحث أهميته من الناحية العلمية من حداثة البحث في موضوع القيادة الموجهة نحو المعرفة حيث أشار العديد من الدراسات ومنها دراسة (Zia, 2020) أن البحث في هذا المجال ما زال في مراحله الأولى في أدبيات الإدارة، كما أشارت دراسة (Latif et al., 2020) إلى أن المكتبة الإدارية تعاني من نقص شديد من الدراسات التي تولى هذا الموضوع اهتماماً.

٢- الأهمية العملية:

- أ- توجد أهمية تطبيقية لنتائج هذا البحث في مساعدة المسؤولين عن إدارة الجامعات المصرية - حكومية كانت أو خاصة في تقديم خدمات جامعية متميزة تحقق التنمية وتلبي احتياجات المجتمعات.
- ب- يمكن أن يستفيد متخذ القرار في الجامعات من نتائج هذا البحث في تطوير قدرات العاملين بها.

ج- يمكن أن تفيد نتائج هذا البحث في تطوير المناهج الدراسية وأساليب التدريس والتقويم للطلاب بغرض إعداد أجيال متميزة من الخريجين تستطيع القيادة في المستقبل.

منهج البحث:

١- **مجتمع البحث والعينة:** لما كان الهدف من البحث هو دراسة تأثير القيادة الموجهة للمعرفة في جودة الخدمة التعليمية المستدامة، لذا فلقد أقدم الباحث على إجراء هذا البحث على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في الجامعات المصرية (الحكومية والخاصة) وبذلك تمثل **مجتمع البحث** في كافة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في الجامعات المصرية. ونظراً لصعوبة اعتماد الباحث على أسلوب الحصر الشامل، لاعتبارات الوقت والجهد والمال، لذا فلقد أقدم على استخدام أسلوب **العينة الطبقية العشوائية** لكون هذه العينة تأخذ في الاعتبار اختلاف وعدم تجانس الجامعات المصرية، فبعضها حكومية وبعضها خاصة، كما أن هناك اختلافاً بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والكليات العملية، كما أن هناك اختلافاً بين أعضاء هيئة التدريس في نفس نوعية الكليات، فهناك من يحمل درجة أستاذ، وهناك من يحمل درجة أستاذ مساعد، ودرجة مدرس، كما أن هناك اختلافاً بين أعضاء الهيئة المعاونة فمنهم من يعمل معيداً، ومنهم من يعمل مدرساً مساعداً. ووفقاً للمعلومات المستخرجة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء في مصر، فإن عدد الجامعات المصرية يبلغ ٢٨ جامعة حكومية يعمل بها (١٠٢٦٩٥) منهم ٦٠٦١٤ عضو هيئة تدريس يشغلون مناصب أستاذ وأستاذ مساعد ومدرس، ٤٢٠٨١ أعضاء الهيئة المعاونة (معيد ومدرس مساعد)، وتضم هذه الجامعات ٢٥١ كلية عملية يدرس فيها ٧٧٤٢٨ طالباً، و٥٤٤ كلية نظرية يدرس فيها ١٨٨١٥٩٧ طالباً وطالبة. أما الجامعات الخاصة فيبلغ عددها ٢٨ جامعة أيضاً تضم ٥٧٢١٧ طالباً في كلياتها النظرية بنسبة ٢٥.٨%، ١٦٤٥٤٠ طالباً في

الكليات العملية بنسبة ٧٤.٢% وبالاعتماد على جدول تحديد حجم العينة، فإن حجم العينة قد بلغ ٣٨٤ مفردة.

٢- أداة الدراسة في جمع البيانات: اعتمد الباحث على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيان لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة، واشتمل عليها النموذج الفكري للدراسة، ولقد قسم الباحث قائمة الاستبيان إلى ثلاثة أسئلة رئيسة هي:

[أ] السؤال الأول: خصص لقياس القيادة الموجهة للمعرفة ولقد اعتمد الباحث في صياغة عباراته على المقياس الذي استخدمه (Donat and Pablo) في عام ٢٠١٥م ولقد اشتمل هذا السؤال على ٢٠ عبارة .

[ب] السؤال الثاني: خصص لقياس الخدمة التعليمية المستدامة ولقد اعتمد الباحث في صياغة عباراته على المقياس الذي استخدمه (Ozdemir et al.) في عام ٢٠٢٠م. ولقد اشتمل هذا السؤال على ١٥ عبارة.

[د] السؤال الثالث: خصص لقياس التمكين النفسي للعاملين ولقد اعتمد الباحث في صياغة عباراته على المقياس الذي استخدمه (Donad et al.) في عام ١٩٩٨م. ولقد اشتمل هذا السؤال على ٢٠ عبارة.

ولقد ذيل الباحث قائمة الاستبيان بمجموعة من الأسئلة الخاصة ببعض البيانات الديموغرافية مثل (النوع / الدرجة العلمية / الحالة الاجتماعية / عدد سنوات الخبرة).

ولقد قام الباحث بإعداد ٣٨٤ استبيان قسمهم لنوعين ، الأول استبيان مخصص للعاملين في الجامعات الحكومية الأتية (القاهرة، وعين شمس، وقناة السويس، ودمهور) أما الاستبيان الثاني فلقد خصصه للباحث للعاملين في الجامعات الخاصة التالية (جامعة المستقبل / والجامعة البريطانية بالقاهرة وجامعة MSA وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة ٦ أكتوبر، والجامعة الكندية في مصر) ولقد بلغت أعداد قوائم الاستبيان المستردة من المستقصى منهم ٢٣٥ قائمة أي بنسبة ٦٢% وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية ، وبعد مراجعة وفرز القوائم المستردة ، اتضح للباحث عدم استكمال بعض الإجابات في عدد ٦٦ قائمة وخاصة في السؤال الثاني

تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة الدور الوسيط للتمكين ...

د. هشام محمد صبري البحيري

والمخصص لقياس الخدمة الجامعية المستدامة لذا تم استبعاد هذه القوائم من عملية التحليل الإحصائي، وتم الاعتماد على باقي القوائم الصالحة والتي بلغ عددها (١٦٩) قائمة موزعة كالتالي: (١٠٨) قائمة تخص العاملين في الجامعات الحكومية و(٦١) قائمة تخص العاملين في الجامعات الخاصة .

٣- التحليل الإحصائي للبيانات:

يهدف هذا الجزء إلى تحليل واختبار فروض ونموذج تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة والدور الوسيط للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من العاملين في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة ، وذلك من خلال عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة والتي تعكس ميول المستقضي منهم في عينة الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية، وقياس ثبات وصدق محتوى استبانة الدراسة، والاتساق الداخلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، ثم القيام باختبار الفروض من خلال برنامج Smart PLS V4، وبرنامج Stata 17 وذلك كما يلي:

[١/٣] التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية:

جدول رقم (١) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة						
التصنيف	العينة ككل		الجامعات الحكومية		الجامعات الخاصة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
النوع	أنثى	64	37.87	40	37.04	39.34
	ذكر	105	62.13	68	62.96	60.66
الوظيفة	معيد	18	10.65	15	13.89	4.92
	مدرس مساعد	38	22.49	31	28.70	11.48
	مدرس	36	21.3	20	18.52	26.23
	أستاذ مساعد	25	14.79	15	13.89	16.39
سنوات الخبرة	أستاذ	52	30.77	27	25.00	40.98
	أقل من ٥ سنوات	25	14.79	21	19.44	6.56
	من ٥-١٠ سنوات	36	21.30	27	25.00	14.75
	١٠ سنوات فأكثر	108	63.91	60	55.56	78.69
العينة		١٦٩	١٠٠	١٠٨	١٠٠	١٠٠

ويتضح من الجدول رقم (١) أن خصائص عينة الدراسة، تتمثل عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الحكومية والخاصة، حيث أن

تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة الدور الوسيط للتمكين ...

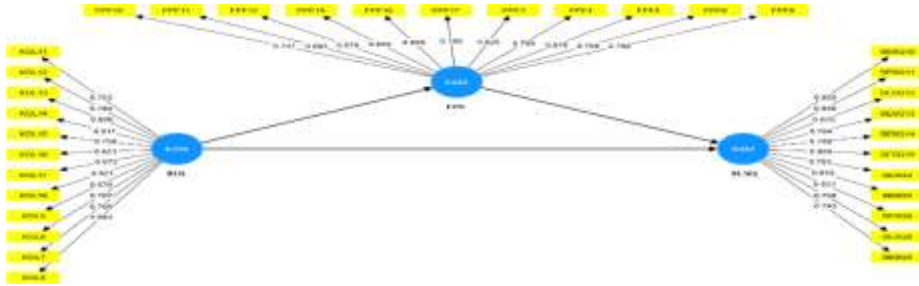
د. هشام محمد صبري البحيري

نسبة تمثيل الجامعات الحكومية ٦٣.٩% بواقع ١٠٨ مستقصى منه، والجامعات الخاصة بنسبة تمثيل ٣٦.١% بواقع ٦١ مستقصى منه. ويُعد أغلب عينة الدراسة من الذكور وتمثل نسبة الذكور ٦٢.١٣% من عينة الدراسة بواقع ١٠٥ مستقصى منه للعينة ككل، ونجد تقارب هذه النسب في تمثيل الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الحكومية وكذلك في الجامعات الخاصة. فيما يخص بُعد الوظيفة نجد ان عينة الدراسة الأكثرية بها يعملون أستاذة بنسبة ٣٠.٧% بواقع ٥٢ مستقصى منه ويعد هذا هو النمط في الجامعات الحكومية والخاصة، وأخيراً تتركز عينة الدراسة في المستقصى منهم الذين لهم خبرات أكثر من ١٠ سنوات بنسبة تمثيل ٦٣.٩% بواقع ١٠٨ مستقصى منه وهذا هو النمط للجامعات الحكومية والخاصة في التمثيل بالعينة.

[٢/٣] التحليل العاملي لنموذج وعينة الدراسة:

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة والتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات وأبعاد

نموذج الدراسة:



KOL القيادة الموجهة نحو المعرفة
EPE التمكين النفسي للعاملين
SESQ جودة الخدمات التعليمية المستدامة

شكل رقم (٢)
نموذج الدراسة والتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات وأبعاد نموذج الدراسة

ولقد تم حساب الاتساق الداخلي لجميع المتغيرات المستخدمة في نموذج الدراسة الخاص بتأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة والدور الوسيط للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة العاملين في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة. وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي كل بُعد حيث ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة عند مستوى معنوية (0.01) فأقل. وأيضا معامل التحميل لكل بند من بنود القياس له معامل تحميل أكبر من 0.6، وتراوحت معاملات التحميل بين (0.621 و 0.893) في جميع متغيرات نموذج الدراسة الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يدل على أن البنود والأبعاد المستخدم في نموذج الدراسة صادقة ومرتبطة مع متغيرات الدراسة وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد. حيث أن:

جدول رقم (٢) صلاحية وصدق متغيرات ونموذج الدراسة									
Constructs	العينة ككل			الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
	CA	CR	AVE	CA	CR	AVE	CA	CR	AVE
EPE	0.947	0.950	0.657	0.943	0.947	0.643	0.923	0.927	0.566
KOL	0.921	0.929	0.535	0.915	0.927	0.518	0.911	0.924	0.509
SESQ	0.946	0.950	0.650	0.948	0.954	0.657	0.904	0.927	0.519

ويتضح من الجدول السابق أن تم اختبار اعتمادية متغيرات الدراسة عن طريق استخدام معامل كرونباخ الفا (CA) Cronbach's alpha واختبار الصدق المركب لمتغيرات الدراسة CR Composite reliability، ويتضح من الجدول السابق أن كل القيم أكبر من 0.7 لكل متغيرات نموذج الدراسة في تكوين متغيرات نموذج الدراسة، وهو ما يعبر عن وجود توافق أو اتساق داخلي بين بنود متغيرات الدراسة، فيما يؤكد اختبار الاعتمادية والصدق المركب CR هذه النتيجة لكل متغيرات الدراسة. بينما نجد ان متوسط التباين المُفسر (AVE) Average Variance Explained، وتعبر عن القيمة الكلية للتباين التي تفسره بنود كل متغير، ويجب ان لا تقل عن 0.5

تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة الدور الوسيط للتمكين ...

د. هشام محمد صبري البحيري

للمستوى الأول والثاني وهو ما توافر في متغيرات الدراسة كما هو موضح بالجدول السابق. ومما سبق تم حذف البنود والأسئلة التي لها معامل تحميل أقل من ٠.٧٠، وبناءً على تم قياس متغير القيادة الموجهة نحو المعرفة ١٢ بند من ٢٠ بند مصمم، وتم قياس جودة الخدمات التعليمية المستدامة من خلال ١١ بند من ١٥ بند مصمم، وأخيراً تم قياس التمكين النفسي للعاملين من خلال ١١ بند من ٢٠ بند مصمم وذلك لتحقيق متطلبات ثبات وصدق متغيرات الدراسة في القياس.

[٣/٣] الصلاحية التمايزية بين المتغيرات Discriminant Validity:

تم قياس الصلاحية التمايزية من خلال معامل HTMT كما يلي:

	العينة ككل			الجامعات الحكومية			الجامعات الخاصة		
	EPE	KOL	SEQ	EPE	KOL	SEQ	EPE	KOL	SEQ
EPE									
KOL	0.612			0.521			0.711		
SEQ	0.625	0.355		0.571	0.218		0.453	0.480	

ويوضح الجدول رقم (٣) الصلاحية التمايزية لكل متغيرات الدراسة باستخدام معامل HTMT حيث يوجد صلاحية تمايزية لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل HTMT حيث كل المعاملات بين متغيرات الدراسة أقل من ٠.٩٠ مما يعكس جودة نموذج قياس تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة والدور الوسيط للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة العاملين في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

٤- اختبار الفروض ونموذج الدراسة:

[١/٤] نموذج قياس تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة والدور الوسيط للتمكين النفسي للعينة ككل:

نتائج الفروض	تأثير الوسيط	المعنوية	معامل التأثير	المسار	التأثير
قبول الفرض	تأثير جزئي	0.000	0.602	EPE → SEQ	المباشر
قبول الفرض	Partial	0.000	0.579	KOL → EPE	المباشر
رفض الفرض	Mediation	0.474	-0.005	KOL → SEQ	المباشر

تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة الدور الوسيط للتمكين ...

د. هشام محمد صبري البحيري

قبول الفرض		0.000	0.349	KOL → EPE → SESQ	غير المباشر
قبول الفرض		0.000	0.344	EPE → SESQ	الكلي
	0.335			EPE	R2
	0.359			SESQ	

ويتضح من الجدول السابق:

- هناك تأثير طردي مباشر للقيادة الموجهة نحو المعرفة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية على جودة الخدمات التعليمية المستدامة بمستوى معنوية ١% وبمعامل تأثير ٠.٥٧٩. مما يعكس أن الإدراك الإيجابي للقيادة الموجهة نحو المعرفة له تأثير إيجابي على جودة الخدمات التعليمية المستدامة.
- أن هناك تأثير طردي مباشر للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية على جودة الخدمات التعليمية المستدامة بمستوى معنوية ١% وبمعامل تأثير ٠.٦٠٢. مما يعكس أن الإدراك الإيجابي للتمكين النفسي له تأثير إيجابي على جودة الخدمات التعليمية المستدامة.
- بينما نجد أن تأثير التمكين النفسي أكبر قليلاً من تأثير القيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات المصرية.
- وعلى الجانب الآخر لا يوجد تأثير مباشر معنوي للقيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات التعليمية المستدامة بينما يوجد تأثير طردي غير مباشر معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على جودة الخدمات التعليمية من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط عند مستوى معنوية ١%، وبمعامل تأثير ٠.٣٤٤ ويُعدّل هذا تأثير غير مباشر كلي وبالتالي فإن هناك ضرورة للتمكين النفسي حتى يحدث تأثير للقيادة الموجهة نحو المعرفة في الجامعات المصرية.
- وأخيراً اتضح أن هناك تأثير طردي كلي معنوي بمستوى معنوية ١% وبمعامل تأثير ٠.٣٤٤ وهو ما يعكس أهمية الدور الوسيط للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس على العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وجودة الخدمات التعليمية المستدامة.

تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة الدور الوسيط للتمكين ...
 د. هشام محمد صبري البجيرلي

- تُفسر القيادة الموجهة للمعرفة ٣٣.٥% من الاختلاف في مستوى التمكين النفسي، بينما تفسر القيادة الموجهة للمعرفة والتمكين النفسي ٣٥.٩% من الاختلاف في مستوى جودة الخدمات التعليمية المستدامة.
- [٢/٤] نموذج قياس تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة والدور الوسيط للتمكين النفسي على مستوى الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة:

جدول رقم (٥) تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة والدور الوسيط للتمكين النفسي على مستوى الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة							
الاختلاف		الجامعات الخاصة		الجامعات الحكومية		المسار	التأثير
المعنوية	الاختلاف	المعنوية	معامل التأثير	المعنوية	معامل التأثير		
0.008	0.345	0.041	0.250	0.000	0.595	EPE → SESQ	المباشر
0.138	-0.174	0.000	0.676	0.000	0.502	KOL → EPE	المباشر
0.008	-0.385	0.020	0.295	0.121	-0.090	KOL → SESQ	المباشر
0.130	0.130	0.045	0.169	0.000	0.299	KOL → EPE → SESQ	غير المباشر
0.039	-0.256	0.000	0.464	0.017	0.209	EPE → SESQ	الكلّي
0.143	-0.205	0.457		0.252		EPE	R2
0.312	0.059	0.249		0.308		SESQ	
--		وسيط جزئي Partial Mediation		وسيط كامل Full Mediation		الدور الوسيط	
0.122	0.077	0.566		0.643		EPE	متوسط التباين المُفسر
0.476	0.008	0.509		0.518		KOL	Average Variance
0.013	0.138	0.519		0.657		SESQ	Explained AVE
0.118	0.021	0.923		0.943		EPE	معامل كرونباخ الفا
0.469	0.004	0.911		0.915		KOL	Cronbach's Alpha CA
0.003	0.044	0.904		0.948		SESQ	
0.082	0.020	0.927		0.947		EPE	
0.383	0.003	0.924		0.927		KOL	معامل الصدق المركب
0.020	0.026	0.927		0.954		SESQ	Composite Reliability CR

ويتضح من الجدول السابق:

١- يوجد تأثير مباشر طردي معنوي للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الحكومية والخاصة بمعامل تأثير ٠.٥٩٥، ٠.٢٥ على التوالي؛ مما يدل على أهمية التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية عن الجامعات الخاصة ويُعد الاختلاف المعنوي في التأثير على أهمية التمكين النفسي في الجامعات الحكومية.

٢- يوجد تأثير مباشر طردي معنوي للقيادة الموجهة نحو المعرفة على التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة بمعامل تأثير ٠.٥٠٢، ٠.٦٧٦ على التوالي؛ ويمكن تفسير الاختلاف غير المعنوي على تشابه التأثير في الجامعات الحكومية والخاصة.

٣- يوجد تأثير مباشر طردي معنوي للقيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الخاصة بمعامل تأثير ٠.٢٩٥، بينما لا يوجد تأثير مباشر طردي معنوي للقيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الحكومية. ويُفسر الاختلاف المعنوي على أهمية القيادة الموجهة للمعرفة في التأثير على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الخاصة.

٤- يوجد تأثير غير مباشر طردي معنوي للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس على العلاقة بين القيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الحكومية بمعامل تأثير ٠.٢٩٩. ويعتبر هذا وسيط كلي لعدم وجود علاقة مباشرة معنوية بين القيادة الموجهة للمعرفة وتحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة. ويوجد تأثير غير مباشر طردي معنوي للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس على العلاقة بين القيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الخاصة بمعامل تأثير ٠.١٦٩. ويعتبر هذا وسيط جزئي لوجود علاقة مباشرة معنوية بين القيادة الموجهة للمعرفة وتحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة. ويؤكد هذا أهمية التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في العلاقة بين القيادة الموجهة نحو المعرفة وجودة الخدمات التعليمية المستدامة.

٥- اتضح أن نموذج الدراسة بالتطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة له قدرة تفسيرية ٣٠.٨% و ٢٤.٩% على التوالي.. ونجد أن هناك صدق وثبات لنموذج القياس في كل عينة وبالتالي صلاحية قياس التأثير، حيث متوسط التباين المفسر <= ٥٠% في كل المتغيرات، ومعامل كرونباخ الفا والصدق المركب <= ٠.٧ في كل متغيرات القياس في النموذجين بغض النظر عن الاختلاف المعنوي بين جودة كل متغير في كل نموذج.

مناقشة نتائج البحث:

أسفر القيام بهذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، تعلق بعضها بالجانب النظري، والبعض الآخر تعلق بالجانب التطبيقي، وفيما يلي عرض لتلك النتائج:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

- ١- ظهرت الحاجة الملحة إلى تطبيق ممارسات القيادات الجامعية لأسلوب أو منهج القيادة الموجهة نحو المعرفة في كافة الجامعات المصرية ولا سيما في ظل ظروف التحول الرقمي وتطبيق مفهوم جامعات الجيل الرابع.
- ٢- اتفق البحث الحالي مع جميع الأبحاث السابقة المتعلقة بالقيادة الموجهة نحو المعرفة في أبعادها ومؤشراتها وخاصة فيما يتعلق بأهميتها وضرورتها في تحقيق الخدمات التعليمية المستدامة.
- ٣- اتفق هذا البحث مع نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بأهمية التمكين النفسي للعاملين في الجامعات باعتبار أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من القوى العاملة (أصحاب المعرفة) وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي أعدها (Baird and Wang,2010)
- ٤- ناقشت كثير من الدراسات المزايا التي تحققها عمليات التمكين النفسي للعاملين، ولقد اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج الدراسات السابقة في هذا الشأن.

ثانياً: نتائج الدراسة العملية:

تتمثل أهم النتائج العملية للدراسة وفقاً لما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

١- أظهرت نتائج البحث عدم وجود تأثير مباشر طردي (معنوي) للقيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الحكومية. بينما ظهر هذا التأثير في الجامعات الخاصة، وهذه النتيجة التي توصل إليها هذا البحث تتفق مع نتائج الدراسة التي أعدها كل من (Shah et al., 2019; Iqbal et al., 2019). والتي أظهرت نتائجها أن عمليات إدارة المعرفة وممارسات تبادل تلك المعرفة لا يتم تطبيقها بشكل كافٍ في مؤسسات التعليم العالي في البلدان النامية بسبب توافر مجموعة من العوائق الرئيسية أمام الجامعات والمعاهد العليا في الدول النامية بصفة عامة ، وفي الجامعات والمعاهد الحكومية بصفة خاصة ومن هذه الأسباب (الثقافة الجامدة والهياكل البيروقراطية غير المرنة، والتسلسل الهرمي في إتخاذ القرارات، والطريقة الشخصية التي يستوعب بها أعضاء هيئة التدريس للمعرفة والتردد في مشاركتها مع الآخرين) وهذه النتيجة تتفق أيضاً مع دراسة (Sahibzada et al.2019)

٢- أظهرت نتائج هذا البحث وجود تأثير غير مباشر طردي معنوي للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس على العلاقة بين القيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الحكومية بمعامل تأثير ٠.٢٩٩. ويعتبر التمكين النفسي للعاملين في هذه الحالة هو وسيط كلي بسبب عدم وجود علاقة مباشرة معنوية بين القيادة الموجهة للمعرفة وتحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة. بينما وجد أن هناك تأثير غير مباشر طردي معنوي للتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس على العلاقة بين القيادة الموجهة للمعرفة على جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الخاصة بمعامل تأثير ٠.١٦٩. ومن أجل ذلك أصبح دور التمكين النفسي للعاملين بمثابة الوسيط الجزئي، وذلك بسبب وجود علاقة مباشرة معنوية بين القيادة الموجهة للمعرفة وتحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة في الجامعات الخاصة العاملة في مصر. وتؤكد هذه النتائج على أهمية دور التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة التي أعدها (Kaya a pinar & Kaya et al.2019) في دولة تركيا والتي أظهرت نتائجها أن الجامعات الخاصة كانت أكثر نجاحاً من حيث تطبيق معايير الجامعة

تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة الدور الوسيط للتمكين ...

د. هشام محمد صبري البحيري

الخضراء والاستدامة البيئية. ويمكن تفسير ذلك لكون الجامعات الخاصة تتوافر لديها الإمكانيات المادية التي تمكنها من ذلك على عكس الجامعات الحكومية والتي تعاني من شح الموارد واعتمادها بشكل كبير على الموازنة العامة للدولة.

التوصيات:

نقترح في الجزء التالي مجموعة من التوصيات نقدمها إلى القائمين على اتخاذ القرارات في الجامعات المصرية سواء كان على مستوى إدارة الجامعة أو على مستوى الكليات والأقسام العلمية والتي من شأنها المساهمة في تفعيل دور القيادة الموجهة نحو المعرفة، في المساهمة في زيادة مستوى الخدمات التعليمية المستدامة ويمكن توضيح تلك التوصيات من خلال الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

التوصيات التطبيقية وآلية تنفيذها وفقا للجهة المستفيدة

الجهة المسئولة	آلية التنفيذ	التوصيات
الإدارة العليا للجامعة عمداء الكليات مراكز البحوث والدراسات	العمل على نشر المعرفة وحرية تبادل المعلومات بين كافة كليات الجامعة الواحدة ، وبين مختلف الجامعات سواء كانت حكومية أو خاصة أو أهلية	١- ينبغي على كافة مؤسسات التعليم العالي الانتقال من ممارسة دورها التقليدي إلى ممارسة مجموعة من الأدوار الحديثة، ليس فقط من حيث المعرفة التي يجب تعزيزها بشكل متجدد. بل من أجل تسهيل وتطوير الجامعات للنظام الاقتصادي للمجتمع من خلال تبادل المعرفة
الإدارة العليا للجامعة عمداء الكليات الأقسام العلمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم	العمل على تحمل الجامعات الكثير من المسؤوليات مقارنة من أي منظمة أخرى لحملة الأرض وبيئتها ومواردها وذلك من خلال تطوير المناهج الدراسية التي تشجع الطلاب على التنمية المستدامة والحفاظ على المجتمع	٢- نظرا للطبيعة الخاصة والمختلفة للجامعات عن بقية المؤسسات القومية الأخرى، لذا ينبغي التعامل معها على أنها لاعب رئيس في مجال تحقيق التنمية المستدامة.
مراكز تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات . ومراكز الجودة .	شرح وتفسير أهمية ومزايا تقديم خدمات تعليمية مستدامة للقائمين بالتدريس في الجامعات والمعاهد العليا وخاصة الحكومية منها. وذلك من خلال عقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات حول الاستدامة.	٣- أثبتت نتائج العديد من الدراسات وأيضا نتائج هذا البحث أن الافتقار لفهم طبيعة الاستدامة كمنظومة متكاملة يشكل واحدة من أهم العقبات التي تعترض اعتماد مبادرات مستدامة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الحكومية.

تأثير القيادة الموجهة نحو المعرفة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المستدامة الدور الوسيط للتمكين ...

د. هشام محمد صبري البجيرلي

<ul style="list-style-type: none"> • مراكز تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. • مراكز البحوث والدراسات. 	<p>إعادة اختراع دور الجامعات والمعاهد العليا وتحول النظر لدورها من العقلية الربحية إلى العقلية الخدمية والمحافظة على المجتمع. وذلك من خلال عقد سلسلة من الندوات والبرامج التوعوية.</p>	<p>٤- نوصي بفهم الدور الحقيقي للجامعات والتعامل معها على عدسة المعرفة وليست مصدراً لتحقيق الدخل والثراء</p>
<p>كافة القيادات الجامعية مراكز تطوير القدرات</p>	<p>الإطلاع على تجارب العديد من الجامعات والمعاهد العليا في مختلف دول العالم المتحضر. وذلك بتشجيع عمليات الابتعاث للخارج وتخفيض شروط إعارة وانتداب أعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>٥- إعادة تشكيل ثقافة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة والطلاب والموظفين وكافة العاملين في داخل الجامعات والتحول من الثقافة الجامدة إلى مفهوم الثقافة المرنة.</p>
<p>وزارة التعليم العالي الإدارة العليا للجامعة</p>	<p>منح الكليات الحكومية الاستقلال المالي والإداري وتخفيف القيود الحكومية المفروضة على شاغلي المناصب القيادية بها بغرض الانفاق في مجالات دعم البيئة وتقديم خدمات تعليمية مستدامة</p>	<p>٦- يجب البحث عن سبل متنوعة لزيادة دخول الجامعات الحكومية بغرض تخفيف القيود المالية الواقعة على عاتقها والاستعداد للتحول نحو تطبيق وسائل الحفاظ على البيئة مثل مستشعرات الحركة ، وحفريات المياه الإلكترونية والإضاءة من خلال الخلايا الشمسية وغيرها .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وزارة التعليم العالي • المجالات والدوريات العلمية 	<p>دعم البحوث والدراسات التي تهتم بقضايا الاستدامة</p>	<p>٧- وضع مجموعة من المعايير على المستوى الدولي والمحلي لتقييم الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي . بغرض توحيد القياس وإجراء المقارنات الدقيقة .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وزارة التعليم العالي. • المؤسسات الإعلامية. 	<p>عمل تقييم دوري لمعايير تطبيق معايير الاستدامة للجامعات ونشر النتائج للمجتمع .</p>	<p>٨- ترتيب الجامعات حسب معيار الاستدامة ، ونشر وتوعية الطلاب وأولياء الأمور بأهم الجامعات التي تهتم بهذا المجال .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العليا للجامعة. • عمداء الكليات. • رؤساء الأقسام العلمية. • أمناء الكليات . 	<p>الاهتمام بإدارة ومكافأة المبدعين من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة ، والموظفين وتكريمهم بالشكل اللائق ، والسماح لهم بتقديم وعرض الأفكار الحديثة وتشجيعهم على تطوير أساليب الحفاظ على جودة الخدمات التعليمية المقدمة .</p>	<p>٩- أظهرت نتائج العديد من الدراسات والدراسة التي أعدها الباحث ، أن التمكين النفسي للعاملين تظهر أهميته الشديدة في المنظمات التي تعمل في سوق يتسم بالتنافسية الشديدة ، ولما كانت الجامعات الحكومية تعمل في ظل حالة من التنافسية الكبيرة وخاصة مع التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة والأهلية لذا نوصي بضرورة الاهتمام بعمليات التمكين النفسي للعاملين في الجامعات الحكومية .</p>

مراجع البحث

- Al Ahababi, S.A., Singh, S.K., Balasubramanian, S. and Gaur, S.S. (2019), "Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 351-373
- Alshuwaikhat, H.M., Abubakar, I., 2008. An integrated approach to achieving campus sustainability: Assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of Cleaner Production* 16, 1777–1785. doi: 10.1016/J.JCLEPRO.2007.12.002.
- Amaral, L.P., Martins, N., Gouveia, J.B., 2015. Quest for a sustainable university: A review. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 16, 155–172. doi: 10.1108/IJSHE- 02-2013-0017.
- Aminbeidokhti, A., Jamshidi, L. and MohammadiHoseini, A. (2016), "The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning", *Studies in Higher Education*, Vol. 41 No. 7, pp. 1153-1166.
- Ardito, L., Ferraris, A., Petruzzelli, A.M., Bresciani, S. and Del Giudice, M. (2019), "The role of universities in the knowledge management of smart city projects", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 142 No. 1, pp. 312-321.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, M.R. and Palmer, F.N. (2010), "Impact of positive psychological capital on employee well-being over time", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15 No. 1, pp. 17-28
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004), "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 8, pp. 951-968.

- Baird, K. and Wang, H. (2010), "Employee empowerment: extent of adoption and influential factors", *Personnel Review*, Vol. 39 No. 5, pp. 574-599.
- Beringer, A., Adomßent, M., 2008. Sustainable university research and development: Inspecting sustainability in higher education research. *Environmental Education Research* 14, 607–623. doi: 10.1080/13504620802464866.
- Bukhari, S.K.U.S., Said, H. and Nor, F.M. (2020), "Conceptual understanding of sustainability among academic administrators of Pakistan public universities", *The Qualitative Report*, Vol. 25 No. 1, pp. 28-59.
- De Jager, J. and Gbadamosi, G. (2013), "Predicting students' satisfaction through service quality in higher education", *The International Journal of Management Education*, Vol. 11 No. 3, pp. 107-118.
- DeCarolis, D.M. and Deeds, D.L. (1999), "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry". *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 10, pp. 953-968
- Donate, M.J. and de Pablo, J.D.S. (2015), "The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 2, pp. 360-370.
- Farooq, M., Zaman, A., Mirza, F.I. and Anwar, H.N. (2016), "Predicament of the women empowerment in Punjab", *Pakistan Journal of Social Sciences*, Vol. 36 No. 2, pp. 981-990.
- Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R., Reider, D. and Martinuzzi, A. (2019), "The impacts of higher education institutions on sustainable development", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 20 No. 1, pp. 23-38.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109–122.
- Gryshova, I., Demchuk, N., Koshkalda, I., Stebliuk, N., & Volosova, N. (2019). Strategic imperatives of managing the sustainable innovative development of the market of educational services in the higher education system. *Sustainability*, 11(24), 7253.
- Hajrasouliha, A., 2017. Campus score: Measuring university campus qualities. *Landscape and Urban Planning* 158, 166–176. doi: 10.1016/j.landurbplan.2016.10.007.
- Hurter, N. (2008), “The role of self-efficacy in employee commitment”, Unpublished masteral thesis, University of South Africa, South Africa.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U.F. and Hussain, S. (2019), “From knowledge management to organizational performance: modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 36-59.
- Iqbal, Q., Ahmad, N.H., Nasim, A. and Khan, S.A.R. (2020), “A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: sustainable leadership and sustainable performance”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 262, p. 121429.
- Kao, T.Y., Chen, J.C., Wu, J.T.B. and Yang, M.H. (2016), “Poverty reduction through empowerment for sustainable development: a proactive strategy of corporate social responsibility”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 140-149.
- Kayapinar-Kaya, S. Dal, M., Askin, A., 2019. Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversite kampüslerinin sürdürülebilir-ekolojik parametreleri açısından karşılaştırılması. *BAUN Fen Bil. Enst. Dergisi* 21 (1), 106-125.

- Kim, P.B., Lee, G. and Jang, J. (2017), "Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: a cross-national study", *Management Decision*, Vol. 55 No. 5, pp. 1022-1041
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, pp. 383-397.
- Latif, K. F., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U. F., & Alam, W. (2021). Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 149-170.
- Latif, K.F., Latif, I., Sahibzada, U.F. and Ullah, M. (2019), "In search of quality: measuring higher education service quality", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30, Nos 7/8, pp. 768-791
- Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 3, pp. 407-416.
- Lombardi, R., Massaro, M., Dumay, J. and Nappo, F. (2019), "Entrepreneurial universities and strategy: the case of the University of Bari", *Management Decision*, Vol. 57 No. 12.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. and Norman, S. (2007), "Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 60 No. 3, pp. 541-572.
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2450-2467.
- Manzoor, S.R., Ho, J.S.Y. and Al Mahmud, A. (2021), "Revisiting the 'university image model' for higher education institutions"

sustainability”, Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 31 No. 2, pp. 220-230.

- Martins, J., Branco, F., Gonçalves, R., Au-Yong-Oliveira, M., Oliveira, T., Naranjo-Zolotov, M. and CruzJesus, F. (2019b), “Assessing the success behind the use of education management information systems in higher education”, Telematics and Informatics, Vol. 38, pp. 182-193.
- Martins, V.W.B., Rampasso, I.S., Anholon, R., Quelhas, O.L.G. and Leal Filho, W. (2019a), “Knowledge management in the context of sustainability: literature review and opportunities for future research”, Journal of Cleaner Production, Vol. 229, pp. 489-500.
- Men, C. and Jia, R. (2021), “Knowledge-oriented leadership, team learning and team creativity: the roles of task interdependence and task complexity”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 42 No. 6, pp. 882-898
- Naowakhoaksorn, P., Suwannarat, P., Pratoom, K. and Pataaraechachai, V. (2021), “Mediating role of knowledge management capability on the relationship between knowledge-oriented leadership
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221.
- Nugraheni, B. D. (2023). Knowledge-Oriented Leadership dan Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Tinjauan Kritis dan

Peluang Penelitian yang Akan Datang. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3), 1094-1103.

- Ozbekler, T.M. and Ozturkoglu, Y. (2020), “Analysing the importance of sustainability-oriented service quality in competition environment”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29 No. 3, pp. 1504-1516.
- Ozdemir and Kaya, 2019, A scale to measure sustainable campus services in higher education: “Sustainable Service Quality”, *Journal of Cleaner Production*.
- Ozdemir, Y., Kaya, S.K. and Turhan, E. (2020), “A scale to measure sustainable campus services in higher education: ‘sustainable service quality’”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 245, p. 118839.
- Ragazzi, M., Ghidini, F., 2017. Environmental sustainability of universities: Critical analysis of a green ranking. *Energy Procedia* 119, 111–120.
- Raudeliūniene, J. and Kordab, M. (2019), _ “Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management processes in the Middle Eastern audit and consulting companies”, *Business, Management and Education*, Vol. 17 No. 2, pp. 248-268.
- Raza, M.M., Sarwar, M. and Shah, A.A. (2020), “Analysis of education service quality in universities of Pakistan: postgraduate students’ perspective”, *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, Vol. 14 No. 1, pp. 93-112.
- Ribiere, V. M., & Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledgesupporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 39–48.
- Sahibzada, U.F., Cai, J., Latif, K.F. and Sahibzada, H.F. (2019), “Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance”, *Aslib Journal of Information Management*, Vol. 72 No. 1, pp. 112-129.

- Salvioni, D., Franzoni, S. and Cassano, R. (2017), "Sustainability in the higher education system: an opportunity to improve quality and image", *Sustainability*, Vol. 9 No. 6, pp. 914-942.
- Secundo, G., Ndou, V., Del Vecchio, P. and De Pascale, G. (2019), "Knowledge management in entrepreneurial universities", *Management Decision*, Vol. 57 No. 12.
- Seibert, S.E., Wang, G. and Courtright, S.H. (2011), "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 5, pp. 981-1003
- Shamim, S., Cang, S. and Yu, H. (2019), "Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30 No. 16, pp. 2387-2417.
- Shariq, S.M., Mukhtar, U. and Anwar, S. (2019), "Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 323-350.
- Shehzad, M.U., Davis, K. and Ahmad, M.S. (2020), "Knowledge-oriented leadership and open innovation: the mediating role of knowledge process and infrastructure capability", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 2150028.
- Shriberg, M., 2002. Institutional assessment tools for sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 3, 254–270. doi: 10.1108/14676370210434714.
- Shulla, K., Filho, W.L., Lardjane, S., Sommer, J.H. and Borgemeister, C. (2020), "Sustainable development education in the context of the 2030 agenda for sustainable development",

International Journal of Sustainable Development and World Ecology, Vol. 27 No. 5, pp. 458-468.

- Singh, S.K. (2008), "Role of leadership in knowledge management: a study", Journal of Knowledge Management, Vol. 12 No. 4, pp. 3-15.
- Singh, S.K., Gupta, S., Busso, D. and Kamboj, S. (2019), "Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance", Journal of Business Research.
- Teece, D.J. (2009), Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth, Oxford University Press on Demand.
- Ugwu, F.O., Onyishi, I.E. and Rodríguez-Sanchez, A.M. (2014), "Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment", Personnel Review, Vol. 43 No. 3.
- Van Weenen, H., 2000. Towards a vision of a sustainable university. International Journal of Sustainability in Higher Education 1, 20–34. doi: 10.1108/1467630010307075.
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., Taddei, J., 2006. Sustainable university: What can be the matter?. Journal of Cleaner Production 14, 810–819.
- Waqas, M., Rehman, M. and Rehman, A. (2019), "The barriers and challenges faced by private sector higher education institutions (HEIs) in promoting sustainable development: a qualitative inquiry in Pakistan", Pakistan Journal of Education, Vol. 36 No. 1.
- Williams, P. and Sullivan, H. (2011), "Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organisational settings", International Journal of Leadership in Public Services, Vol. 7 No. 1, pp. 6-20.

- Wright, T.S.A., 2002. Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 3, 203–220.
- Zack, M., McKeen, J. and Singh, S. (2009), “Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 392-409
- Zahur, H., Ali, M. I., & Gul, M. (2022). The Role of Knowledge-Oriented Leadership and Team Creativity in ERP Project Success. *Pakistan Social Sciences Review*, 6(2), 721-732.
- Zia, N.U. (2020), “Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 8, pp. 1819-1839