

القيادة الريادية وعلاقتها بالقوة التنظيمية في عصر التحول الرقمي:

دراسة ميدانية في الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى

د. مروان وليد المصري - جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين

**ملخص الدراسة:** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وعلاقتها بمستوى القوة التنظيمية لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وباستخدام المنهج الوصفي/الارتباطي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (56) فقرة موزعة على (9) مجالات، هي: الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والمبادأة أو الاستباقية، وتحمل المخاطرة، واستثمار الفرص، والقوة الرسمية أو الشرعية، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة، وقوة المرجعية، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (182) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت "متوسطة"، ومستوى القوة التنظيمية لديهم كانت "متوسطة"، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ومستوى القوة التنظيمية لديهم، وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج مدخلي القيادة الريادية والقوة التنظيمية ضمن برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

(الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، القوة التنظيمية، الأقسام الأكاديمية، جامعة الأقصى)

### **Entrepreneurial leadership and its relationship to organizational power in the Digital Transformation Age: A field study in the academic departments at Al-Aqsa University** Marwan Waleed El-massry

**Abstract:** The study aimed at identifying the degree of entrepreneurial leadership practice among the heads of academic departments at Al-Aqsa University and its relationship to their level of organizational Power from the faculty members point of view, by using the descriptive/ correlation approach and referring to previous literature review, a questionnaire was designed consisted of (56) items distributed on (9) axes: innovation, strategic vision, proactivity, risk taking, investing opportunities, legitimate power, expert power, reward power and referent power and after verifying its validity and reliability, the questionnaire has been applied to a stratified random sample of (182) faculty members. The study found that the degree of entrepreneurial leadership practice among the heads of academic departments was "intermediate" and that level of organizational Power is also "intermediate", there was also revealed a positive correlation statistically significant at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the degree of entrepreneurial leadership practice among the heads of academic departments and their level of organizational Power. The study recommended the necessity of integrating the entrances of entrepreneurial leadership and organizational Power within professional development programs for faculty members and heads of academic departments.

(**Keywords:** Entrepreneurial Leadership, Organizational Power, Academic Departments, Al-Aqsa University)

#### مقدمة

حقيقة لا تحتاج إلى تأكيد، مفادها أن الجامعة من أبرز المؤسسات التربوية والتعليمية، وأهم روافد التعليم في المجتمعات المتقدمة والنامية على حدّ سواء، كما لم يعد خافياً أن الجامعة يناط بها مسؤوليات وأدوار ومهام بالغة الأهمية، وكي تحقق الجامعة أهدافها وتحقق الريادة في مخرجاتها، فإنها بحاجة إلى قيادة ذات رؤية ريادية قادرة على تنظيم نشاطها وتنسيق جهود أفرادها، ومجابهة تحدياتها، ومواجهة أزماتها، وتحدي عقباتها، وتقديم الاستجابة المناسبة لمتغيرات بيئتها، لتصبح أكثر توازناً وتواضعاً وتكيفاً وقدرة على تحقيق أهدافها المنشودة.

والجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها، أو تحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية التي تتألف منها الكليات المختلفة داخل الجامعة، بما تشتمل عليه من مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية والمهنية (السيسي وعبد الرحيم، 2004: 209)، حيث تعد الأقسام الأكاديمية الجامعية الوحدات الأساسية لتسيير أعمال الجامعة وتحقيق غاياتها، فمن خلالها يتم تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية بشكل مباشر (الحري، 2021: 300)، ورئيس القسم الأكاديمي قائد إدارياً وتعليمياً يناط به مهام حيوية بالغة الأهمية، وطبيعة عمله ذات جوانب متعددة وعلى درجة كبيرة من التداخل والتعقيد، وتضم مجموعة من الأدوار المتشابكة والوظائف المترابطة والمهام المتداخلة والمسؤوليات الإدارية والعلمية والتعليمية والاجتماعية المتعاضمة (أبو بطنين، 2021: 3).

وعلى الرغم من أهمية عمل رئيس القسم، وأهمية دوره في تحقيق أهداف القسم والجامعة، فإن كثيراً ممن يتولى هذا العمل، يبدأون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة، ودون سبق إعداد أو خبرة إدارية، فهم يأتون إلى هذا المنصب من صفوف الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، فاختيار رئيس القسم وتعيينه في منصبه، يعتمد في الغالب على مهاراته في البحث والتدريس، وليس من الضروري أن من يتفوق في البحث والتدريس، يتفوق في تصريف شئون القسم وإدارته، أو أن الخبرة البحثية والتدريسية تعين صاحبها على الأعمال القيادية والإدارية (الدهشان والسيسي، 2005: 79-80).

لاسيما أن الإدارة ليست مجموعة من الأساليب والتقنيات المناسبة لحل المشاكل، بل إن الإدارة تُركّز اليوم على الجهود العلمي والعملية وعلى الأفكار والنظريات، وعلى شبكة العلاقات المعقدة التي لا بد من إدراكها بين الأشياء (الطويل، 2006: 101)، وممارسة المهام القيادية في الإدارة ليس بالأمر السهل أو اليسير (المصري أ، 2020: 65)، فالقيادة عملية معقدة لها جوانبها السلوكية والعلائقية والموقفية المختلفة، وهي ذات أبعاد متعددة ومتداخلة (المصري، 2015: 114).

وقد أدرك الإنسان دور القيادة وأهميتها في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات منذ القدم، غير أن النصف الثاني من القرن الماضي وبداية القرن الحالي شهد اهتماماً غير مسبوقاً بالقيادة نظراً لدور القائد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، ولذلك فقد بات الحديث عن ندرة المواهب القيادية لا يعني نقص الأفراد القادرين على تولي المناصب التنظيمية؛ بل ندرة الأشخاص الذين لديهم القدرة والاستعداد على تولي أدوار قيادية مهمة (Kolzow, 2014: 16). لاسيما في ظل ما يعرف بالثورة الرابعة أو عصر التحول الرقمي.

فقد أصبحنا نعيش في عالم شديد المنافسة لا مكان فيه إلا للقادرين في جميع المجالات، الأمر الذي استدعى ظهور مداخل وأنماط جديدة للقيادة تسير المجتمع الجديد المتغير والمتجدد، فالقيادة هي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل المنظمة إلى التكامل المطلوب بين مدخلا العملية الإدارية المادية والبشرية، وهي أيضاً من أكثر العمليات تأثيراً على الدافعية، والروح المعنوية للعاملين، والفعل المبدع والعمل المنجز بدقة متناهية ليصل إلى مستوى عال من الفكر الإبداعي والريادي (الدوسري، 2016: 323).

وتعد القيادة الريادية من أحدث أساليب ومداخل القيادة (Styron, 2015: 57)، وقد ظهرت القيادة الريادية في ضوء ظهور المنظمات الريادية التي تنتقل إلى تحقيق الميزة التنافسية، وغدت القيادة الريادية ضمن النظريات الأكثر حداثة، وسميت أيضاً بقيادة القرن الحادي والعشرين (الدوسري، 2016: 323)، والقيادة الريادية ليست أسلوب قيادي فقط، بل يمكن اعتبارها أيضاً بمثابة استراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة (Zijlstra, 2014: 3)، وأهم ما يميز القيادة الريادية هو اتباع أساليب تشجع على تبني أسلوب تمكين العاملين وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وابداعية (علي، 2018: 289).

وتقوم فلسفة القيادة الريادية على تعزيز ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة، والقيادة الريادية لا تعتمد في وضع الاستراتيجيات الريادية وصياغة السياسات على الإدارة فقط، وإنما تشارك الإدارة الوسطى والدنيا في وضع تلك السياسات والاستراتيجيات، وذلك من خلال الاتصالات المتواصلة والمستمرة التي تربط بين الأفراد والنظم والعمليات أفقياً ورأسياً على السواء بما ينمي المشاركة في نشر المعلومات في جميع المستويات الإدارية بالجامعة (هلل، 2020: 1622-1623).

يضاف إلى ذلك أن القيادة الريادية تركز على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع، كما أنها قد تشمل جميع المستويات القيادية التنظيمية سواء على مستوى القيادة العليا أو المتوسطة أو الإشرافية (خلف الله، 2017: 332).

وتُعرّف القيادة الريادية بأنها: القيادة التي تعمل على توحيد جهود العاملين نحو حل المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية، كونها تمتلك مجموعة من المقدرات القادرة على تحديد الفرص واستثمارها بشكل يحقق أهداف المنظمة ونجاحها وتميزها على منافسيها في ظل بيئة محتدمة تنافسياً (الشمري، 2017: 321)، وتُعرّف أيضاً بأنها: أسلوب قيادي فريد يتصف فيه القائد بالقدرة على التأثير في الأتباع لتحقيق أداء أفضل، من خلال وضع رؤية مشتركة، وتوليد الأفكار الجديدة، والتفكير بطرق إبداعية، والبحث عن الفرص الجديدة، والاستعداد للمخاطرة (De la Rey, 2018: 19).

ومن التعريفات الأخرى للقيادة الريادية أنها: سلوك منظم واع وهادف تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المؤلف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، يقوم به القائد من أجل تشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (الدوسري، 2016: 333).

وهناك من يُعرّف القيادة الريادية بأنها: القيادة القائمة على الرؤية الريادية واستكشاف واستثمار الفرص من خلال الانتفاع من الموارد وتشجيع الأفكار الجديدة والابتكار داخل المنظمة أو المجموعة أو لدى الفرد (جلاب وجريمخ، 2018: 183)، ويستنتج أن القيادة الريادية نمط أو سلوك قيادي يعتمد على الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، واستثمار الفرص المتاحة.

فالقيادة الريادية قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه، تهتم بالبحث عن الرؤى المستقبلية الجديدة، والمخاطرة في تبني كل ما هو فريد، والاستفادة من الموارد المتاحة لتوفير فرص جديدة، ومواكبة التطور والتقدم، من أجل الارتقاء بالمؤسسة (السبيعي، 2019: 15-16)، والقائد الريادي يهتم بالإبداع والمبادرة والمخاطرة أيضاً الرؤية الثابتة، كما أن له قدرة على التعامل مع التغيير بشكل سلس (خلف الله، 2017: 334).

وقد حظى موضوع القيادة الريادية عناية بالغة من المتخصصين والباحثين وتزامن ذلك في الألفية الثالثة حين تبلور المفهوم وبرزت انعكاساته الإيجابية على تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري، واقترن نمو المفهوم بالتطورات العلمية والإدارية والتقنية والاجتماعية، ودعت الحاجة إلى رفع شعار الريادية بالمؤسسات التعليمية وإداراتها بأساليب تخرج عن نطاق المؤلف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية (معوض والضويان، 2020: 76).

والقيادة الريادية في المنظمات التعليمية تتمثل في تنظيم قيادة العملية الإبداعية من خلال إيجاد قادة فعالين متمكنين أكاديمياً، وقادرين على تخطي المصاعب، وتشكيل نظام للمكافأة حول الطرق الجديدة لتطبيق المهام، وتوفير ما هو جديد، ومبدع وفعال في مختلف الأقسام عوضاً عن أخذ الطبيعة الشاملة التي تحتاج إلى ثقافة الدفاع المستمر عن السلبيات في العمل، والعمل على تسهيل انتقال المعرفة الأكاديمية من المؤسسة التعليمية إلى المؤسسة الصناعية (الدوسري، 2016: 334).

يضاف إلى ذلك أن القيادة الريادية تعد من أهم دوافع التغيير الإيجابي في العملية التعليمية، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع العاملين على التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد (خليل ومحمد وعطا والأنصاري، 2019: 352).

فالقائد الريادي في إدارة المؤسسة التعليمية يعمل على تعزيز التماسك والترابط بين العاملين، والمبادرة في توفير الحلول المناسبة لحل المشكلات (الدوسري، 2016: 335)، والقائد الريادي مثابر ويملك قدراً كبيراً من الحماس ولا يخشى المجازفة، ولديه هدف واضح وأفكار فريدة ومستعد لفعل كل ما يلزم لتحقيقها (Styron, 2015: 57)، والقائد الريادي يستطيع أن يمارس أسلوب تمكيني ويدعم مرؤوسيه ويحفزهم لإخراج طاقاتهم وقابلياتهم الإبداعية الكامنة، ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة ومبدعة تصب في رفع أداء المنظمة (علي، 2018: 289).

وتشير الدراسات إلى أن للقيادة الريادية نوعين من الكفاءات، وهما: الكفاءات الشخصية، مثل: الاستباقية، والابتكار والمخاطرة، وهي ليست كافية بمفردها لنجاح القائد الريادي، وإنما تحتاج بجانبها إلى كفاءات وظيفية لتمكين القادة الرياديين من أداء أدوارهم ومهامهم بنجاح (Pihie and Asimiran, 2014: 3).

وتتميز القيادة الريادية بالقدرة على تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، كما تتميز بالتأكيد على اتخاذ الإجراءات، بدلاً من التركيز على السمات القيادية، بالإضافة إلى أنها تتطوي على تحديد أهداف ورؤى واضحة، وتشجع المخاطرة المحسوبة، وتهتم بتمكين الأفراد، وإلهامهم، كما تهتم بالبحث عن الفرص، والتكيف مع التغيرات السريعة (De la Rey, 2018: 18).

إلى جانب ذلك تتضح أهمية القيادة الريادية في تنظيم وتوجيه وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير سلوك العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم والابتكار، وتحمل المخاطرة، والاستفادة من الفرص، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار، بالإضافة إلى قيادة المؤسسة نحو الريادية والاستباقية من خلال تحويل الأفكار الريادية إلى مشروعات تصنع واقعاً جديداً في البناء والتنمية (سليمان، 2021: 74).

وقد أكدت الدراسات على أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية، والتي قد تسمح بتنفيذ الأفكار الجديدة والمبدعة، وتشجع العاملين على تقديم أي جديد قد يفيد المؤسسة التعليمية لدراسته بعناية واتخاذ القرار المناسب بشأنه (مغاوري، 2017: 553)، يضاف إلى ذلك أن القيادة الريادية تساعد في التعامل مع التحديات والأزمات التنظيمية (Pihie and Asimiran, 2014: 1)، كما أن لها تأثير كبير على كفاءة القائد في التعرف إلى الفرص الجديدة لتحسين أداء المنظمة (الشمري، 2017: 320).

يضاف إلى ذلك أن للقيادة الريادية دوراً فاعلاً في تعزيز سلوك العمل (القرغولي والحكيم والشمري، 2020: 254)، كما تساعد في مواجهة تحديات القيادة وتعزيز الابتكار وتحسين أداء المنظمات المختلفة (De la Rey, 2018: 24)، وترتبط مع مختلف مراحل التطوير التنظيمي (جلاب وجريمخ، 2018: 189).

وقد أشارت العديد من الدراسات، مثل: دراسة عمرو (2021)؛ ودراسة طه (2020)؛ ودراسة الجيار (2018)؛ ودراسة الحيلة ومسلم (2016)؛ ودراسة محمد (2012)؛ إلى أن هناك أربعة أبعاد أو مجالات للقيادة الريادية وهي: (الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والمبادأة أو الاستباقية، وتحمل المخاطرة)، وأضافت العديد من الدراسات، مثل: دراسة السبيعي (2019)؛ ودراسة علي (2018)؛ ودراسة جمال وطاهر (2017)؛ ودراسة الشمري والبهادلي (2015)، بُعد استثمار الفرص للأبعاد السابقة، وتنبئ الدراسة الحالية تلك الأبعاد المشتركة، وفيما يلي توضيح كل بُعد على حدة:

## 11. الإبداع (Innovation):

الإبداع هو قدرة العقل على تكوين علاقات جديدة تحدث تغييراً في الواقع (شحاتة والنجار، 2003: 15)، والإبداع مزيج من المرونة والأصالة والطلاقة للأفكار التي تجعل المفكر قادراً على تغيير طرق تفكيره المألوفة إلى طرق أخرى مختلفة، ذات إنتاج تنابعي، وهذه تعطيه رضا عن نفسه، وأحياناً عن الآخرين (فليه والزكي، 2004: 13)، والإبداع عملية منظمة تؤدي إلى أفكار جديدة ومبتكرة، غير أن الإبداع يتطلب طريقة مختلفة للتعامل مع المشكلات بناءً على معلومات موثوقة (Styron, 2015: 57).

والإبداع ظاهرة معقدة وجملة من العمليات التي من خلالها يتم توليد الأفكار التي تطور وتتحول إلى قيمة ملموسة، وأيضاً هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص للفرد التي إذا ما وجد في بيئة محفزة يمكن أن يتفاعل مع مختلف عناصرها ويرقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة بالنسبة لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع؛ وهو متعدد المستويات كمستوى الفرد والمجموعة والمؤسسة والمجتمع (الدوسري، 2016: 340).

والقائد المبدع هو الذي يعمل على استحداث أمر جديد وغير مألوف، والتفكير بشكل مختلف وإيجاد الحل المناسب بطريقة مبتكرة وغير مكررة، وله خصائص يميّز بها عن غيره (النومسي والبلوي، 2021: 32). وتؤكد الدراسات أن الإبداع عاملاً أساسياً لبقاء المنظمات، وأن أسلوب القيادة عاملاً مهماً لزيادة الإبداع التنظيمي (Agbim; Oriarewo, Godday and Owocho, 2013: 46)، كما تؤكد الدراسات أن الإبداع يمثل بعداً مهماً من أبعاد القيادة الريادية، فالإبداعية تعكس ميل المنظمة لدعم الأفكار الجديدة والتمايز والتطبيقات في العمليات الابتكارية التي يمكن أن ينتج عنها خدمات وعمليات تكنولوجية جديدة (الجار، 2018: 237)، والإبداعية تعني ميل المنظمة للانخراط في تطوير الأفكار الجديدة وتنفيذها بما يؤدي إلى تقديم منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو تقنيات، أو أنظمة جديدة، أو تحسينها، إلى جانب ذلك إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها (رشيد والسلطاني، 2013: 17).

والقيادة الريادية تتطلب الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإبداعي المتجدد، وتكون المسؤولية مشتركة بين كل أفراد العمل وليس القائد وحده، ولذا ينبغي على كل فرد أن يتميز بمجموعة من المهارات الإبداعية التي تؤهله للقيام بذلك، حيث تقوم القيادة الريادية باختيار أفراد ذوي مستوى عالٍ من المهارات والقدرات الريادية وفي نفس الوقت العمل على تزويدهم ببرامج تدريبية تشبع حاجاتهم الحقيقية (هلل، 2020: 1623).

والقائد الريادي لديه الحماسة والقدرة على تحفيز مرؤوسيه على التفكير الإبداعي (Pihie; Dahiru; Basri and Hassan, 2018: 265)، كما يؤدي القائد الريادي دور مهم في تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحفيزهم لوضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمة (علي، 2018: 279).

ويرى الباحث أن تعزيز الإبداع يتطلب تهيئة مناخاً تنظيمياً مناسباً، كما يتطلب من القائد تشجيع أتباعه على تقديم المبادرات الريادية والمقترحات الجديدة والحلول الإبداعية للقضايا اليومية، ومكافأة المتميزين وأصحاب الأفكار الإبداعية منهم.

## 12. الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision):

الرؤية الاستراتيجية هي الطريق المستقبلي للمنظمة الذي يقوم بتحديد الوجهة وتحديد أهداف المنظمة، حيث تبدأ الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية بصياغة رؤية شاملة للمنظمة، والتي تعدّ الفكرة المجردة القريبة من الحلم، لتكون منظوراً مستقبلياً للإدارة ومصدراً للشعور بالانتماء والولاء بالنسبة للعاملين (النومسي والبلوي، 2021: 31).

حيث يشير مفهوم الرؤية إلى الوجهة المستقبلية للمؤسسات والقطاعات والمنظمات، وتمثل هذه الوجهة العديد من التصورات أو التوجهات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، ومن ثم فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، أي ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً من خلال الإمكانيات المتاحة حالياً والمتوقع الحصول عليها مستقبلاً، مع تحديد الفرص الحالية والتنبؤ بالفرص المستقبلية (الجيار، 2018: 239).

وتحدد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات باعتبارها وثيقة مكتوبة؛ فهي تحدد القيم والمبادئ، وتعد بمثابة كتاب يمثل دستور المؤسسة، ويرشدها لكافة القرارات والجهود، كما تحدد بوضوح طبيعية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وخدماتها، وخصائص ما تقدمه من منتجات، بالإضافة إلى أنها تحدد العملاء الذين تهتم بهم المؤسسة، والإطار التكنولوجي الذي يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى (الدوسري، 2016: 342)، وبالتالي ينبغي أن تصاغ الرؤية الاستراتيجية على أساس علمي سليم وأن يشارك في صياغتها جميع العاملين في المؤسسة والمستفيدين منها.

والقيادة الريادية تهتم بإيجاد رؤية مستقبلية، حيث تمثل إحدى المهارات التي يتمتع بها القائد الريادي، والتي يتخذ في سبيل تحقيقها العديد الاستراتيجيات حيث يستطيع أن يحقق الميزة التنافسية لمنظمتها (خلف الله، 2017: 334).

والقائد الريادي لديه القدرة على التواصل الفعال مع أتباعه وتشجيعهم على المشاركة في صياغة رؤية المنظمة وتحفيزهم على التفكير الريادي (Pihie et al., 2018: 265)، والقادة الذين يتمتعون بسلوك ريادي يمتلكون القدرة على امداد العاملين لديهم بطاقة إيجابية وإلهامهم للتصرف بناءً على رؤية مستقبلية بدلاً من اعتماد أسلوب العقاب والمكافأة، وبجانب امداد العاملين برؤية مستقبلية؛ فالقيادة الإدارية تتميز بإمكانيتها على إيجاد سلوك الهامي يعزز فاعلية الموظفين للوصول للهدف المنشود (علي، 2018: 289)، ويستنتج أن القائد الريادي يُشرك أتباعه في وضع رؤية الرؤية الاستراتيجية، ويضع معايير أداء واضحة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، ويوجه جهود أتباعه ويحفّزهم لتحقيق تلك الرؤية.

### 13. المبادرة أو الاستباقية (Proactivity):

تعد المبادرة أو الاستباقية أحد أبعاد القيادة الريادية، وتعني أنشطة البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، فالبعض يشير إليها على أنها الاستباقية التي تتضمن جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتوقع التغيرات في طلباتهم والعمل وفق الرؤى المستقبلية (الجيار، 2018: 238).

فالاستباقية تعني النشاط والإبداع والقيادة نحو المستقبل بدلاً من انتظار الأحداث (Pihie and Asimiran, 2014: 3)، فالاستباقية تعني استباق الأحداث (مغاوري، 2017: 546)، والاستباقية تعني القدرة على توقع المشاكل والأحداث أو التغيرات التي يمكن حصولها في المستقبل، كما تعني القدرة على أخذ المبادرة إذا تطلب الأمر ذلك (رشيد والسلطاني، 2013: 18)، فالمبادرة تعني قدرة الريادي على المبادرة لمواجهة المشكلات المتوقعة مستقبلاً في مختلف المواقف وحسن التصرف تجاهها، واتخاذ القرارات الملائمة واستنباط الحلول المتعددة للمشكلة الواحدة، وإيجاد الوسائل الكفيلة لإنهاء المشكلات، والمبادرة تتضمن المبادرة التي تعني القدرة على التأثير في الآخرين بالإبداعات بدلاً من انتظار مجيء الفرص بحيث تدفع بنظيراتها للاستجابة لها (الجيار، 2018: 238).

والمبادرة هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة تكنولوجية وتقنيات إدارية (الحيلة ومسلم، 2016: 7)، وتأخذ المبادرة وقتاً وجهداً كبيراً من المؤسسة عن طريق الرقابة على العاملين في المؤسسة والتقيب عن المعلومات التنافسية المتنوعة، ويستند مستوى المبادرة على عناصر البيئة الخارجية

ومتغيراتها المتنوعة، وكذلك يتعلق بمهام المنظمة، وأعمالها المتنوعة سواء في مجال التمويل، أو إدارة العمليات والتحسين والتطوير (الدوسري، 2016: 345).

وتشير الدراسات إلى أن بعد الاستباقية يرتبط بتوافر عدة سمات في شخصية القائد الريادي، وهي: الشجاعة، والقدرة على التوقع، وسرعة التصرف، حيث إن السلوك الريادي الاستباقي يسعى بالتركيز على المستقبل والبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور (وسيم، 2020: 152)، كما تشير الدراسات إلى أن الاستباقيون عادة يبحثون عن الحلول، ويظهرون المبادرة، ويتخذون الإجراءات اللازمة (Torres, 2015: 22)، والقائد الاستباقي هو الذي يتميز عن غيره بالمبادرة وصنع الفرصة، والنظرة الصائبة للمستقبل، ويتميز بأنه حازم وغير متردد ويستحدث أساليب للعمل غير مألوفة (النومسي والبلوي، 2021: 33).

ويرى الباحث أن القائد الريادي يتخذ قرارات استباقية تحسباً لتغيرات خارجية أو ظروف مفاجئة، كما أنه يُعيد ترتيب الأعمال وتنظيم العمليات بما يتناسب مع التغيرات البيئية، ويضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية، ويلتزم بالاستباقية في بناء القدرات التنافسية الجديدة، ويضع مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة.

#### 14. تحمل المخاطرة (Risk Taking):

تحمل المخاطرة يعني قدرة القيادة الإدارية على تحمل التبعات الناجمة عن أية ممارسات سلوكية في ميدان العمل إلى حد وضعها قدراً من الخسارة عند انتهاج أي تصرف مما يؤثر وجود هامش من المخاطرة وعلى النحو الذي حد بها إلى تجنيد قدرتها لاحتواء حالات عدم التأكد إلى درجة التعامل مع الحالات المعقدة (النوفل والمراد ونجيب، 2011: 19).

وتعد الإدارة الفاعلة للمخاطر وتحملها من أهم سمات القيادة الريادية، حيث تضمن إمكانية استثمار الفرص في بيئة يكتنفها الغموض والتغير السريع (جمال وطاهر، 2017: 364)، والميل تجاه المخاطرة يشير إلى استعداد القائد الريادي للمجازفة والميل للمخاطرة وتقبل المواقف التي تتسم بالجرأة وتحقيق إنجازات واحتياجات المرؤوسين وتحمل المسؤولية عن المستقبل، ويزداد الميل للمخاطرة وتحمل تبعاتها كلما تزايدت الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح وتقديم نتائج وخدمات جديدة (الجبار، 2018: 238-239)، والقائد الريادي يتصف بالعزم والقدرة على تحمل المخاطر من أجل تحقيق الرؤية المشتركة (Torres, 2015: 21).

ومن المهم أن تتمتع إدارة المؤسسة التعليمية بقدر من المخاطرة المحسوبة التي تسمح لها بتطبيق ما هو جديد وغير مألوف، مع تخطي الشعور بالخوف من الفشل أو القلق من الغموض وعدم التأكد، واستبداله برويته الواضحة نحو تحقيق مستقبل أفضل، وأن تسعى في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية، وتحمل تبعات ذلك ونتائجه (مغاوري، 2017: 546).

يستنتج الباحث أن القائد الريادي يشجع أتباعه على تقبل المخاطرة المحسوبة، والتعامل مع الاحتمالات وحالات عدم التأكد، غير أن ذلك يتطلب نشر الثقافة الريادية بين الأتباع وتمكينهم من خلال تفويض الصلاحيات الكافية لهم.

#### 15. استثمار الفرص (Investing Opportunities):

الفرصة موقف أو فكرة أو موقع يتناسب إيجابياً مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها على التكيف في البيئة لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين (الجنابي، 2017: 161)، ومن أكثر

اهتمامات القيادة في المنظمات المعاصرة هو تحديد واستثمار الفرص، ويعتبر ذلك من أهم سمات القيادة في المنظمات المعاصرة (الشمري والبهادلي، 2015: 132).

والريادة تؤكد على متابعة الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة، وتستجيب المنظمات للفرص الناشئة من خلال الارتجال بشكل مستمر وإعادة ترتيب مواردها، ومع ذلك يمكن أن تظهر الفرص بشكل عشوائي، والريادي هو من يحدد المبادرة بالبحث عن الفرص، فتبدأ عمليات المنظمات الريادية بالقدرة على خدمة الحاجات غير المشبعة واستحواد الفرص الناشئة قبل المنافسين (العطوي، 2012: 7).

واقتناص الفرص كبعد رئيسي في التوجه الريادي يتمحور حول الشعور بالفرص وإدراكها لأجل اكتشافها ثم تقييمها وصولاً لاستغلالها قبل الآخرين بهد تقديم سلع وخدمات متميزة محققة قيمة استراتيجية في بناء رأسمالها البشري عند مقارنتها بمثيلاتها (المختار، 2018: 217)، ومن خصائص القائد الريادي قدرته على تحديد الفرص الجديدة التي يمكن أن تحقق الأهداف التنظيمية (Pihie et al., 2018: 265).

غير أن بعض الدراسات تؤكد أن نجاح القيادة الريادية في تحقيق أهدافها المتعلقة باكتشاف الفرص واستغلالها لا يعتمد فقط على خصائص وسلوكيات القيادات وأفعالهم؛ وإنما يعتمد أيضاً على بيئة العمل، حيث إن كل الأفراد غير معرضين بنفس القدر لقيادة مماثلة، وبالتالي فإن نتائج القيادة الريادية لا تعتمد فقط على سلوكيات القائد، ولكن أيضاً على خصائص أتباعهم وكذلك الخصائص البيئية والتنظيمية وكذلك قابلية الأتباع للقيادة الريادية (وسيم، 2020: 154).

ويرى الباحث أن القائد الريادي يضع خطاً تكتيكية لمواجهة المتغيرات البيئية واستثمار ما بها من فرص، ويعتمد على الأساليب العلمية والطرق الإبداعية في استثمار الفرص المتاحة، إلى جانب أنه يملك القدرة على تحديد الفرص الريادية واستثمارها لإيجاد مزايا تنافسية جديدة.

إلى جانب ذلك تؤكد الدراسات أن القائد يكون فاعلاً عندما يستطيع تكييف سلوكه القيادي وفق متغيرات الموقف الذي يواجهه، وتأثيره يعتمد على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين، والاستخدام الفعال للقوة هو العنصر الأكثر أهمية في موضوع القيادة (دوسة وحسين، 2009: 112).

وبالتالي فإن القوة بمثابة وسيلة مهمة للتأثير وتحقيق الرغبات المقصودة والعمل المستقبلي لدى الآخرين، كما تؤكد الدراسات أن القوة تمثل وسيلة لتحقيق أهداف أخرى غير الوصول إلى السلطة نفسها، وأن القوة أحياناً قد تكون هدفاً بحد ذاته لدورها في تحقيق الأهداف، ويمكن التعبير عن القوة بأنها اعتماد شخص على آخر، أو قدرة شخص ما على إحداث تغيير في طريقة حياة أو أفعال شخص آخر، وفي البيئات التنظيمية يمكن أن تساعد القوة في تحقيق الأهداف وتؤدي إلى سلطة المركزية بين المرؤوسين أو التابعين (Alapo, 2018: 30-31)، كما يعد مفهوم القوة مفهوم اجتماعي، بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم (الزبيدي، 2017: 314).

يضاف إلى ذلك أن القوة عاملاً رئيساً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها والتأثير في فاعليتها واستراتيجيتها وقراراتها والمسارات المهنية لأعضائها، كونها تعد العنصر الجوهري في السلوك الإداري، ولهذا ينبغي على المديرين الحصول عليها وتطويرها واستخدامها للتأثير في العاملين بالمنظمة (الفتلاوي والشمري، 2021: 65).

ولذلك تمثل القوة التنظيمية أحد المواضيع الرئيسية في العلوم الإدارية والتنظيمية ويقصد بها مقدرة طرف "مدير" في تعديل أو التحكم في سلوك، واتجاهات، وآراء، وأهداف، وحاجات، وتفضيلات، وقيم الطرف الآخر، وتعتبر عن قوة المدير في التأثير على قرارات المرؤوسين (أحمد، 2014: 51)، كما تمثل القوة التنظيمية العنصر المهم لأي إدارة كي تستطيع أداء أعمالها، فجوهر عملية الإدارة يكمن في أداء المهام من خلال جمع وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق



الأهداف التنظيمية بأفضل ما يمكن ولا يمكن أن يتم ذلك دون قوة ملزمة للأفراد تفنعمهم أو تجبرهم على تنفيذ المهام الموكلة لهم (عمران، 2017: 12).

وتُعرّف القوة التنظيمية بأنّها: قدرة التأثير التي يمتلكها فرد، والتي تستعمل تجاه الآخرين بقصد السيطرة والتحكم وبالتالي اتخاذ القرار الذي يتناسب مع هدف المنظمة وغايتها (شريف وعبد، 2015: 362)، وتُعرّف أيضاً بأنّها: القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين في المنظمة بهدف توجيه سلوكهم إلى حدّ ما يضمن تحقيق أهداف معينة (السنوار، 2018: 10).

ومن التعريفات الأخرى للقوة التنظيمية أنّها: إمكانيات أو قدرات يمتلكها الفرد، وقد تكون ضمنية أو ظاهرة يحاول من خلالها التأثير في سلوك الآخرين بغية تحقيق هدف معين، باستخدام أدوات أو وسائل متعددة مثلاً: السلطة، والإكراه، والإقناع، والخبرة، والمرجعية، والمكافأة في محيط بيئة العمل (الزبيدي، 2017: 315)، وهناك من يُعرّف القوة التنظيمية بأنّها: التحكم في العلاقة مع أصحاب المصلحة المقربين في المؤسسة: العملاء والموردين والمنافسين (Bieńkowska, 2016: 289).

ويرى البعض أن القوة التنظيمية تعني قدرة المدير في التأثير بالتابعين بحكم السلطة الرسمية التي منحها له الموقع الوظيفي الذي يشغله، ومصدرها القانون بحكم السيطرة والتحكم، ومن ثم اتخاذ القرار الذي يتناسب مع أهداف المنظمة (الفتلاوي والشمري، 2021: 65).

ونستنتج أن القوة التنظيمية عبارة عن سمة وخاصة تنظيمية تعني قدرة القائد على التأثير في الأتباع وتوجيههم التوجيه الذي يحقق الأهداف، بالاعتماد على مصادر القوة التنظيمية المتمثلة في الموقع الوظيفي ضمن الهيكلية المعتمدة أو الخبرة أو القدرة على منح المكافآت والحوافز أو الشخصية الجاذبة أو ما يعرف الكاريزما وقوة الحضور، وهنا يمكن إثارة سؤال مهم، هو ما الفرق بين السلطة والقوة؟

وهنا يؤكد البعض على أن القوة تعتمد على المصادر الممنوحة، ولكنها تحتاج مزيداً من الاعتراف الرسمي والقانوني لها ضمن الهيكل الرسمي التنظيمي، أما السلطة فهي تختلف عن القوة لأنها تعمل ضمن السياق الرسمي أو القانوني الممنوح لها في المنظمة ولكنها تفتقر أحياناً إلى أي نوع من أنواع التأثير التنظيمي في الأفراد الآخرين، أي بدون قوة، وبالتالي فالسلطة أضعف من القوة لأن الفرد مهما امتلك من سلطة رسمية معينة لا يعني ذلك امتلاكه للقوة، فالقوة امتلاكها يعد أمراً أصعب من السلطة، وبدون القوة لا يستطيع الفرد التأثير في الأفراد الآخرين (شريف وعبد، 2015: 363)، يضاف إلى ذلك أن القوة التنظيمية تهتم بتمكين العاملين ومساعدتهم في التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية (Bieńkowska, 2016: 292).

وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة الكنعاني ومحمد ونصيف (2020)؛ ودراسة المصري ب (2020)؛ ودراسة ألابو (Alapo, 2018)؛ ودراسة الزبيدي (2017)، إلى أن هناك أربعة أبعاد للقوة التنظيمية، وهي:

#### 1. القوة الرسمية "الشرعية" (Legitimate Power):

القوة الرسمية هي الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة السلطة العليا، وإصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، ونيل امتثال وطاعة الأفراد الآخرين، فضلاً عن كونها الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء وسلوك المرؤوسين والتأثير عليه بغية تحقيق أهداف المنظمة (الزبيدي، 2017: 316)، فالقوة الرسمية وتسمى بالقوة الشرعية أو الهيكلية أو القوة المستمدة من موقع المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، مصدرها صلاحيات الموقع القانوني للمدير أو القائد وهي السلطات والإمكانات التي يخولها القانون أو نظام عمل المنظمة للمدير في أدائه لمهام الإدارة المختلفة (عمران، 2017: 13).

حيث تعتمد على المنصب والسلطة التنظيمية، وتشير إلى السلطة التي يمنحها المنصب التنظيمي للشخص، ويعتمد هذا النوع من السلطة على فرضية أن القائد التنظيمي لديه السلطة والحق في إصدار الأوامر بناءً على موقعه داخل المنظمة (Alapo, 2018: 32)، ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة أو طمعاً في المكافأة، ولكن بسبب اعتقادهم أن القائد يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على إنها جزء من حياة المنظمة ولذلك فهم يوافقون معها (الياسري، 2008: 119). ويرى الباحث أن القوة الرسمية المستمدة من المنصب أو المركز الوظيفي للمدير أو القائد تخوله سلطات وصلاحيات عديدة يأتي في مقدمتها الحق في إصدار القرارات والتعليمات وإلزام الأتباع بتنفيذها، كما تمنحه صلاحية توزيع المهام والأعباء وتفويض بعض الصلاحيات لأتباعه لتمكينهم من انجاز الأعمال المكلفين بها، يضاف إلى ذلك تمتعه بصلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل المتبعة، وتعديل الأهداف وإعادة جدولة الأعمال وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة، بالإضافة إلى أنها تمنحه سلطات رسمية تخوله الرقابة على الأداء العام.

## 2. قوة الخبرة (Expert power):

قوة الخبرة يستمدها الشخص من تجاربه أو معرفته المتخصصة بموضوع معين يُنظر إليه على أنه مهم للمنظمة، وقد يمتلك المدير أو القائد معرفة أو مهارات أكثر من مرؤوسيه من خلال التدريب وبرامج التنمية المهنية واكتساب المهارات أو من خلال سنوات خبرته الوظيفية، وقد يتخصص الفرد في مهمة محددة داخل المنظمة فيصبح خبيراً بها، ويمتلك معرفة أو مهارة لا يمتلكها غيره (Alapo, 2018: 32).

وتوصف قوة الخبرة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين بسبب اعتراف المرؤوسين بقدرة الرئيس ومهاراته ومعرفته التخصصية في مجال العمل، ويتطلب ذلك أن يرى المرؤوسين الرئيس أو القائد في مواقف تدل على خبرات ومواهب وعلم في معالجة هذه المواقف (الزبيدي، 2017: 317)، وتتمثل قوة الخبرة في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر (الياسري، 2008: 119).

ويستنتج أن قوة الخبرة تعني استفادة المدير أو القائد من تجاربه السابقة وخبراته العملية في التأثير على أتباعه لأداء المهام والأعمال المكلفين بها، وتقديم النصح والمشورة لمن يحتاجها منهم، وحل المشكلات التي قد تواجههم والنزاعات التي قد تحدث بينهم.

## 3. قوة المكافأة (Reward power):

قوة المكافأة هي قوة إيجابية تشير إلى القدرة على إنجاز العمل من خلال الآخرين، بالاعتماد على قدرة الفرد على منح المكافآت، المادية أو غير المادية، مثلاً، يمكن للقائد أو المدير أن يكافئ أتباعه بمكافأة مالية أو ترقية (Alapo, 2018: 32).

وبالتالي فقوة المكافأة تتمثل في قدرة الفرد على التأثير في الآخرين من خلال منحهم أشياء ذات قيمة مادية أو معنوية لهم، إذ تهدف المكافأة إلى تكرار السلوك المرغوب فيه، وهذه المكافأة تحدد مدى طاعة المرؤوس للأوامر والتوجهات التي يقدمها القائد أو الرئيس إلى المرؤوسين والمبنيّة على توقع المرؤوس في الحصول على هذه المكافأة من الرئيس، وتتمثل المكافأة في المديح أو الترقية والمنح المالية، فضلاً عن الإجازات والتسامح في أوقات الحضور والغياب (الزبيدي، 2017: 317-318).

وقوة المكافأة مصدرها توقعات العامل أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وطاعته للمدير سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل المدير (عمران، 2017: 13)، ويستنتج أن قوة المكافأة تعني قدرة المدير أو القائد على منح مكافآت وحوافز تشجيعية لأتباعه، من أجل التأثير في سلوكهم وتوجيهه التوجيه الذي يحقق الأهداف.

#### 4. قوة المرجعية (Referent power):

قوة المرجعية أو القدوة تستند على انجذاب العاملين ومشاركتهم الوجدانية مع المدير بسبب إعجابهم وانجذابهم إلى شخصية المدير (أحمد، 2014: 32)، وتسمى قوة المرجعية أيضاً بقوة الصفات الشخصية ويقوة الإعجاب أو قوة الاقتداء، مصدرها شخصية المدير الجذابة وصفاته الإيجابية التي تدفع العاملين معه لطاعته والتفاعل معه بإيجابية بشكل طوعي وذاتي، ويعرف القائد الذي يتمتع بمستوى عال من قوة المرجعية بالقائد القدوة أو القائد الكاريزمي (عمران، 2017: 13).

وقوة المرجعية تجعل الأفراد يحاولون محاكاة سلوك الشخصية الكاريزمية، الأمر الذي يجعل الشخص الكاريزمي الذي يعمل كنموذج مرجعي متمتعاً بسلطة على الفرد الذي يحاكي سلوكه، كما هو الحال في مدخل القيادة التحويلية، حيث يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك أتباعه من خلال السلوك الكاريزمي (Alapo, 2018: 32)، ويرى البعض أن قوة المرجعية هي القوة المؤثرة في الأشخاص الآخرين والناבעة من الاحترام والمحبة المتبادلة (السنوار، 2018: 10).

ويستنتج أن قوة المرجعية تعني قدرة المدير أو القائد على التأثير في سلوك أتباعه بالاعتماد على شخصيته الجاذبة وسلوكه الكاريزمي، منطلقاً من حقيقة أن الشخصية الجاذبة أو الكاريزمية تجذب الآخرين وتثير إعجابهم وتؤثر فيهم من خلال امتلاكها خصائص وسمات ومهارات شخصية قد لا تتوفر لدى الآخرين، والقادة يمكنهم اكتساب خصائص وسمات ومهارات الشخصية الجاذبة أو الكاريزمية كونها تتعلق بخصائص وسمات ومهارات تواصلية وعاطفية واجتماعية وإقناعية تساعدهم في التأثير على أتباعهم.

وقد اهتم العديد من الباحثين بمدخلي القيادة الريادية والقوة التنظيمية دورهما في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي موازٍ، فقد أجرى عمرو (2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (541) معلماً ومعلمة، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين متوسطة.

كما أجرى الأسمرى والقرني (2021) دراسة هدفت التعرف إلى مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك السعودية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتكونت العينة من (354) عضو هيئة تدريس، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمصادر القوة التنظيمية كبيرة، وأن مستوى الإبداع المؤسسي في الجامعة متوفر بدرجة كبيرة، كذلك وُجدت علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين مصادر القوة التنظيمية ومستوى الإبداع المؤسسي.

وأجرى النومسي والبلوي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من جامعة تبوك السعودية وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتكونت العينة من (932) عضو هيئة تدريس، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعادها وبناء القيادات الريادية.

وهدف دراسة طه (2020) التعرف إلى دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية في جامعة مدينة السادات المصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي والسببي، وتكونت العينة من (295) فرداً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن سمات القيادة الريادية تتوفر في الجامعة بدرجة متوسطة، وأن استخدام القيادات في الجامعة للقوة التنظيمية يتم بصورة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، كما دعم وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية من تأثير أبعاد القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية.

كما هدف دراسة القرغولي وآخرون (2020) التعرف إلى دور القائد الريادي في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعية لدى العاملين في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (94) فرداً، طُبِّقَتْ عليهم أداتي الاستبانة والمقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي لدى العاملين في الكليات الأهلية.

وسعت دراسة الكنعاني وآخرون (2020) التعرف إلى علاقة وأثر المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية لدى عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (50) فرداً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر للمسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية.

كما سعت دراسة المصري ب (2020) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بمستوى القوة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (572) معلماً ومعلمة، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الذكية لدى المديرين كانت "متوسطة"، ومستوى القوة التنظيمية لديهم كانت "متوسطة"، كذلك وُجِدَتْ علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الذكية ومستوى القوة التنظيمية لديهم.

ورمت دراسة الرجبي وعودات (2019) الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهات نظر معلّمتهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (450) معلّمة، طُبِّقَتْ عليهن استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى القوة التنظيمية للمديرات كان متوسطاً، ومستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً، كذلك وُجِدَتْ علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القوة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري للمديرات.

أما دراسة السبيعي (2019) فقد هدفت التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، والتعرف إلى معوقات تطبيق قائدات المدارس لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر القائدات والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (319) قائدة ومعلمة، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس متوسطة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للأنشطة، وتعقيد الإجراءات الرسمية المتبعة من الوزارة، من أهم معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية.

في حين هدفت دراسة السعيد (2019) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي،

وتكونت العينة من (634) معلماً من معلمي محافظة الجھراء الكويتية، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى المديرين مرتفعة، كذلك وُجِدَتْ علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

وسعت دراسة القحطاني والمخلافي (2019) التعرف إلى واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (182) قائداً أكاديمياً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة.

أما دراسة ألابو (Alapo, 2018) فقد هدفت التعرف إلى سياسات القوة التنظيمية وخبرات القادة في استخدام القوة في المنظمات النيجيرية من خلال التعرف إلى رؤى وتجارب واقعية لعينة من النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية وقيادية، ووصفن لسياسات القوة التنظيمية وخبرتهن القيادية ورؤيتهن واستخدامهن للقوة في مناصبهن القيادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (50) امرأة، طُبِّقَتْ عليهن استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن القوة تساعد في الانضباط والسيطرة وزيادة القدرة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتساعد في بناء الثقة وزيادة احترام القادة، وأظهرت النتائج أن الخلفية التعليمية والاقتصادية والدينية ذات تأثير إيجابي على أسلوب القيادة والنظرة للسلطة، وأن الوضع الاقتصادي المرتفع يمنح القائد مزيداً من الثقة والقوة والقدرة على تحمل تكاليف التدريب على القيادة، وأن توظيف القوة كقدرة يتطلب بيئة تنظيمية معينة.

بينما سعت دراسة بيه وآخرون (Pihie et al, 2018) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية في المدارس الثانوية بولاية زفارا النيجيرية، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (358) معلماً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الريادية والفعالية المدرسية.

كما سعت دراسة دي لا ري (De la Rey, 2018) التعرف إلى دور القيادة الريادية للمديرين في المدارس ذات الأداء العالي في محافظة جوتنغ Gauteng بجنوب إفريقيا، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت العينة من مديري المدارس العشرة الأولى على مستوى محافظة جوتنغ خلال عامي (2015-2016م)، طُبِّقَتْ عليهم مقابلات شبة منظمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم مهارات القيادة الريادية ويوظفونها بشكل كبير في قيادة وإدارة مدارسهم، غير أنهم غير مستعدون للمخاطرة بموارد مدارسهم ويفضلون المخاطرة المحسوبة، بالرغم من أنهم يستغلون الفرص المتاحة.

ورمت دراسة جلاب وجريمخ (2018) التعرف إلى تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري بالتطبيق في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (128) أستاذاً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري، كذلك وُجِدَتْ علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية إيجابية بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري.

أما دراسة السنوار (2018) فقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (339) مديراً ومديرة، طُبِّقَتْ عليهن استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى القوة التنظيمية مرتفع، ومستوى الإبداع الإداري مرتفع أيضاً، كذلك وُجِدَتْ علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مدير المدارس.

وهدفت دراسة الزبيدي (2017) التعرف إلى دور القوة التنظيمية في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في بعض كليات جامعة القادسية العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (48) فرداً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني، كذلك وُجِدَتْ علاقة ذات تأثير معنوي للقوة التنظيمية والتوافق المهني في الكليات المبحوثة.

أما دراسة مغاوري (2017) فقد هدفت التوصل إلى توصيات وآليات إجرائية لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية المصرية على ضوء القيادة الريادية، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية وتحديد خصائص القائد الريادي في المؤسسات التعليمية، ومفهوم صنع واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، وتحديد ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الأدبيات والدراسات السابقة، قد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة ممارسات للقيادة الريادية مطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، ومنها: امتلاك رؤية واضحة لاستشراف المستقبل، وامتلاك مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة والسعي لاقتناصها، وتحمل المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات المهمة والجديدة.

وسعت دراسة الحيلة ومسلم (2016) التعرف إلى العلاقة والأثر بين القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية (بالنل، جوال)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (78) فرداً من العاملين في الشركتين، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، كذلك وُجِدَتْ علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية (القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية، والإنسانية).

كما سعت دراسة الدوسري (2016) التعرف إلى درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية، ودرجة توافر متطلبات تطبيقها بكليات جامعة شقراء السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (100) عضو هيئة تدريس، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية كان بدرجة متوسطة، وواقع توافر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية كان بدرجة كبيرة، كذلك وُجِدَتْ علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في الإدارات الأكاديمية ودرجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتحقيق متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية تضمنت: رؤية، ورسالة، وأهداف استراتيجية، وآليات تنفيذ.

وهدفت دراسة الشمري والبهادلي (2015) تحديد واختبار العلاقة بين القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (100) مديراً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين.

أما دراسة أحمد (2014) فقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تكريت العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (39) موظفاً من موظفي رئاسة جامعة تكريت، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يستمدون قوتهم التنظيمية من قوة ارتباطهم بالعاملين، ووجود تأثير معنوي منخفض لمصادر القوة التنظيمية مجتمعة في استراتيجيات إدارة الصراع.

في حين هدفت دراسة بيه واسيميران (Pihie and Asimiran, 2014) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في سيلانغور Selangor الماليزية وعلاقتها بالإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (294) معلماً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى

درجة ممارسة القيادة الريادية لدى المديرين متوسطة، كذلك وُجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الريادية ومستوى الإبداع المدرسي في مدارسهم.

وهدفت دراسة زيجلسترا (Zijlstra, 2014) التعرف إلى الأطر الفكرية للقيادة والقيادة الريادية وريادة الأعمال، والتعرف إلى الحالات التي يكون فيها مدخل القيادة الريادية أكثر فاعلية من مداخل القيادة الأخرى، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت العينة من (16) فرداً من رواد الأعمال، و(16) مديراً، طُبِّقَتْ عليهم مقابلات شبة منظمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يفضلون القيادة الريادية أكثر من ريادة الأعمال؛ كونها ترتبط بالاستقلالية والاستباقية والإبداع والمخاطرة، وأن القيادة الريادية يمكن أن تكون أكثر فاعلية من مداخل القيادة الأخرى في الحالات التي تتطلب الإبداع والمخاطرة والاستباقية والاستقلالية.

أما دراسة عبد الستار (2014) فقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (20) مديراً ومديرة، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بنقضي درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وعلاقتها بالقوة التنظيمية لديهم، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أصبح التوجه نحو توافر ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الريادية ضرورة حيوية ذات توجه استراتيجي؛ لاستشراف المستقبل، ووضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة للجامعة، وتشجيع العاملين على تبنيها يسهم في تحقيق الجامعة لأهدافها، وتحقيق تميزها؛ مما يدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنجاح الاستراتيجي (وسيم، 2020: 127).

غير أن الدراسات تؤكد أن جامعة الأقصى بغزة تعاني العديد من المشكلات، ومنها: ما يتعلق بأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، فقد بينت دراسة سكر (2018) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى لإدارة التميز متوسطة، وأظهرت دراسة العثماني (2018) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية بالجامعة للعدالة التنظيمية متوسطة، ودرجة فاعلية اتخاذ القرار لديهم أيضاً متوسطة أيضاً، بالإضافة إلى وجود مشكلات إدارية وأوجه قصور في البيئة التنظيمية والأداء العام لتلك الجامعة، فقد بينت دراسة أبو عجوة (2018) أن درجة تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعة متوسطة، وأن دور قيادة الجامعة في الحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي متوسطاً، كما أظهرت دراسة حماد والعكر (2020) أن مستوى القيادة الخادمة لدى العاملين متوسطاً، وأن مستوى التنمية المستدامة لديهم متوسطاً أيضاً، وبينت دراسة سكر (2019) أن درجة ممارسة إدارة التنوع في الجامعة متوسطاً، وأن مستوى الإيجابية لدى العاملين متوسطاً أيضاً، يضاف إلى ذلك أظهرت دراسة سكر (2018) أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية متوسطاً، كما أظهرت دراسة أبو حشيش (2018) أن درجة ممارسة العاملين في الجامعة لسلوك المواطن التنظيمية متوسطة، وتوصلت دراسة الحجار (2018) إلى أن درجة توافر الخصائص الريادية بجامعة الأقصى من وجهة نظر الهيئة التدريسية فيها ضعيفة، وأن المعوقات التي تعرقل تحول الجامعة نحو جامعة ريادية كبيرة.

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات وأوجه الضعف ونواحي القصور في أداء جامعة الأقصى عامة وأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية خاصة تستوجب الدراسة والبحث وصولاً إلى مقترحات وتصورات لتحسين مستوى الأداء في تلك الجامعة، وقد تكوّن لدى الباحث إحساس قوي بأهمية طرق مداخل جديدة في القيادة والسلوك

التنظيمي، كمدخلي القيادة الريادية والقوة التنظيمية، للمساهمة في الوصول إلى تلك المقترحات والتصورات، وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

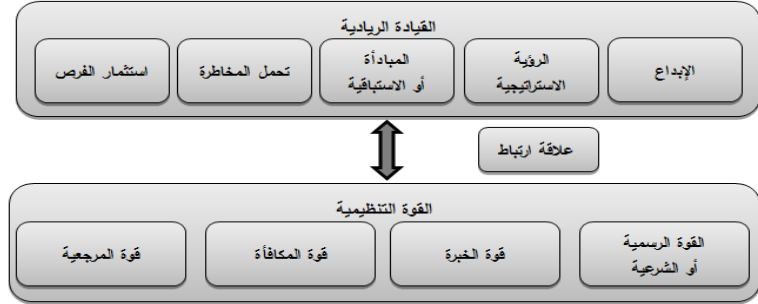
1. ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟
2. ما مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى ومستوى القوة التنظيمية لديهم؟

#### فرضيات الدراسة

- اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:
4. يزيد متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى عن المتوسط الافتراضي (3).
  5. يزيد متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى عن المتوسط الافتراضي (3).
  6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى ومستوى القوة التنظيمية لديهم.

#### أنموذج الدراسة (المخطط الفرضي للدراسة)

تم تصميم أنموذج أو مخطط فرضي للدراسة ليعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيري الدراسة، والشكل التالي (1) يوضح أنموذج الدراسة الذي يبين المتغيرين المكونين للدراسة الحالية بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة والتي ستكون في صورة كمية.



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

#### متغيرات الدراسة

تضمن المخطط الفرضي للدراسة متغيرين أساسيين، وهما:

1. المتغير المستقل: القيادة الريادية بأبعادها: (الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والمبادأة أو الاستباقية، وتحمل المخاطرة، واستثمار الفرص).
2. المتغير التابع: القوة التنظيمية بأبعادها: (القوة الرسمية أو الشرعية، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة، وقوة المرجعية).

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:



1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.
  2. التعرف إلى مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.
  3. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى ومستوى القوة التنظيمية لديهم.
- أهمية الدراسة**

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

11. تربط بين متغيرين مهمين في مجالي القيادة التربوية والسلوك التنظيمي وهما: القيادة الريادية، والقوة التنظيمية، وبالتالي يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الأداء القيادي وتحسين الواقع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.
12. تجمع بين موضوعين مختلفين، وتواكب التوجهات التربوية المعاصرة التي تدعو إلى الاهتمام بتحسين الواقع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية لمواكبة المتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية.
13. حداثة موضوعي الدراسة، وطبيعة المتغيرين المبحثين وأهمية تلمس معطياتهما في جامعة الأقصى، والذي يأتي متزامناً مع بعض الجهود المبذولة من جانب المسؤولين في الجامعة للارتقاء بالأداء الجامعي، وتطويره في ضوء الاتجاهات والمداخل المعاصرة.
14. إلقاء الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة والمتمثلة في رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودورهم المحوري في تحقيق أهداف أقسامهم، وبالتالي قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتطوير الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى.
15. قد تفيد نتائج الدراسة في تحديد احتياجات التدريب والتنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى.
16. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى، وتحسين مستوى القوة التنظيمية لديهم.
17. قد تُفيد المسؤولين في جامعة الأقصى وتوجه اهتمامهم لمدخلتي القيادة الريادية والقوة التنظيمية ودمجهما ضمن برامج التنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

#### **حدود الدراسة ومحدّداتها**

تحدد الدراسة بالحدود والمحدّدات الآتية:

- **حدود الموضوع:** أبعاد القيادة الريادية، وهي: (الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والمبادأة أو الاستباقية، وتحمل المخاطرة، واستثمار الفرص)، وأبعاد القوة التنظيمية، وهي: (القوة الرسمية أو الشرعية، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة، وقوة المرجعية).
- **الحدود البشرية:** عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى.
- **الحدود المكانية:** الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الأقصى بمحافظة غزة وخان يونس.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020م.
- بينما تتمثل محدّدات نتائج الدراسة في خصائص أداة الدراسة السيكمترية، وصدق وموضوعية استجابة المعلمين الذين شاركوا في الدراسة الميدانية.

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

ترتكز الدراسة على عدة مصطلحات، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

**درجة الممارسة:** التطبيق الفعلي لأفكار ومبادئ القيادة الريادية وما يرتبط بها من إجراءات وأنشطة وعمليات، وتتمثل بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء استجابتهم على فقرات المقياس المستخدم في هذه الدراسة وفق سلم تقدير خماسي، وتحدد درجة الممارسة ونقاس لكل مجال أو فقرة إحصائياً بمدى ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي.

**القيادة الريادية:** نمط أو سلوك قيادي يعتمد على التأثير في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية وتوجيه جهودهم التوجيه الذي يحقق الأهداف، بالاعتماد على الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والمبادأة أو الاستباقية، وتحمل المخاطرة، واستثمار الفرص المتاحة.

**القوة التنظيمية:** سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من المتطلبات والقدرات اللازمة لتمكين رئيس القسم الأكاديمي من التأثير في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتتمثل بـ "القوة الرسمية أو الشرعية، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة، وقوة المرجعية، وتقاس القوة التنظيمية بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس القوة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

**رئيس القسم الأكاديمي:** أحد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في القسم الأكاديمي، يُكلف رسمياً بقرار من رئيس الجامعة، ويتنسب من عميد الكلية، ليتولى إدارة الشؤون الإدارية والأكاديمية والمالية للقسم، والإشراف على تنفيذ فلسفة الجامعة وسياساتها العامة، وذلك لمدة عام دراسي جامعي قابل للتجديد، ويكون خلال تلك الفترة عضواً في مجلس الكلية.

**جامعة الأقصى:** جامعة فلسطينية حكومية، تقع في محافظات فلسطين الجنوبية (محافظات غزة)، وتتبع وزارة التعليم العالي، ويشرف عليها مجلس أمناء مستقل، وتضم مجموعة كليات، وتقدم برامج أكاديمية على مستوى الدبلوم، والبكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه.

### منهجية الدراسة

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ونتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك على النحو الآتي:

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المفرغين في جامعة الأقصى، والبالغ عددهم (445) عضو هيئة تدريس، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2021/2020م، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بنسبة (50%)، بلغت (223) عضو هيئة تدريس، طبقت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (188) منها، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (182) استبانة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	159	87.3%
	أنثى	23	12.7%
الدرجة العلمية	أستاذ	8	4.4%
	أستاذ مشارك	22	12%
	أستاذ مساعد	86	47.3%
	محاضر	60	33%
	مدرس	6	3.3%
المجموع		182	100%

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتضح أن نسبة العينة من أعضاء الهيئة التدريسية الذكور بلغت (87.3%)، ونسبة العينة من أعضاء الهيئة التدريسية الإناث بلغت (12.7%)، كما يتضح أن نسبة العينة من الأساتذة بلغت (4.4%)، ونسبة العينة من الأساتذة المشاركين بلغت (12%)، ونسبة العينة من الأساتذة المساعدين بلغت (47.3%)، ونسبة العينة من المحاضرين بلغت (33%)، ونسبة العينة من المدرسين بلغت (3.3%).

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة طه (2020)؛ ودراسة الكنعاني وآخرون (2020)؛ ودراسة المصري ب (2020)؛ ودراسة الرجبي وعويدات (2019)؛ ودراسة السبيعي (2019)؛ ودراسة السنوار (2018)؛ ودراسة الزبيدي (2017)؛ ودراسة الدوسري (2016)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (60) فقرة موزعة على (9) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

3. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (9) محكمين، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (56) فقرة موزعة على (9) مجالات، وهي: (الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والمبادأة أو الاستباقية، وتحمل المخاطرة، واستثمار الفرص، والقوة الرسمية "الشرعية"، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة، وقوة المرجعية)، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) عضو هيئة تدريس، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.93)، (0.94)، (0.97)، (0.84)، (0.84)، (0.94)، (0.85)، (0.68)، (0.92)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.71-0.97)، وفي المجال الثاني (0.75-0.99)، وفي المجال الثالث (0.60-0.88)، وفي الرابع (0.68-0.92)، وفي الخامس (0.65-0.94)، وفي المجال السادس (0.70-0.94)، وفي المجال السابع (0.64-0.93)، وفي المجال الثامن (0.72-0.96)، وفي المجال التاسع (0.66-0.86)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4. **ثبات الاستبانة:** تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.96)، وللثاني (0.96)، وللثالث (0.98)، وللرابع (0.91)، وللخامس (0.96)، وللسادس (0.91)، وللسابع (0.92)، وللثامن (0.81)، وللتاسع (0.95)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.98)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.96)، وللثاني (0.96)، وللثالث (0.97)، وللرابع (0.91)، وللخامس (0.96)، وللسادس (0.91)، وللسابع (0.92)، وللثامن (0.79)، وللتاسع (0.95)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.96)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (2) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن  $(4-1-5) \div 5 = 0.8$ .

#### الجدول (2) المحك المعتمد لتحليل النتائج

درجة التقدير	الوزن النسبي للاستجابات	متوسط الاستجابات
ضعيفة جداً	من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
ضعيفة	أكثر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	من 4.20 - 5.00

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

3. **النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على:** ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟  
للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (3):

#### الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	الإبداع	3.26	0.77	65.2	متوسطة	1
2	الرؤية الاستراتيجية	3.05	0.74	61	متوسطة	3
3	المبادأة أو الاستباقية	2.96	0.72	59.2	متوسطة	5
4	تحمل المخاطرة	3.01	0.63	60.2	متوسطة	4
5	استثمار الفرص	3.14	0.80	62.8	متوسطة	2
	الدرجة الكلية	3.08	0.66	61.6	متوسطة	

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المجالات جميعها بلغت (3.08)، وبوزن نسبي (61.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يزيد متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى عن المتوسط الافتراضي (3)، وبالنسبة للمجالات فقد حصل مجال (الإبداع) على الترتيب الأول، يليه مجال (استثمار الفرص)، ثم مجال (الرؤية الاستراتيجية)، ثم مجال (تحمل المخاطرة)، ثم مجال (المبادأة أو الاستباقية)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراك نسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لمضمون القيادة الريادية باعتبارها قيادة إبداعية واستباقية، يضاف إلى ذلك الوعي النسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالدور المحوري للقيادة الريادية في تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق أهداف القسم وقيادته نحو الريادية والاستباقية، وذلك نتيجة لبرامج التنمية المهنية التي تنظمها الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية، وكذلك نتيجة لاطلاعهم ومشاركاتهم في الندوات وورش العمل والأيام الدراسية والمؤتمرات العلمية، الأمر الذي أوجد حالة متوسطة في تقدير ممارسة القيادة الريادية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عمرو (2021)، ودراسة طه (2020)، ودراسة السبيعي (2019)، ودراسة القحطاني والمخلافي (2019)، ودراسة الدوسري (2016)، ودراسة بيه واسيميران (Pihie and Asimiran, 2014)، وتختلف مع نتائج دراسة السعيد (2019)، ودراسة دي لا ري (De la Rey, 2018)، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (4)، (5)، (6)، (7)، (8):

#### المجال الأول: الإبداع:

يوضح الجدول (4) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الأول (الإبداع):

#### الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

#### لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	يهيئ رئيس القسم مناخاً تنظيمياً مشجعاً على التجديد والإبداع	3.19	1.00	63.8	متوسطة	4
2	يقدم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه القسم	3.13	1.02	62.6	متوسطة	6
3	يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بتقديم المبادرات الريادية والمقترحات الجديدة	3.22	0.60	64.4	متوسطة	3
4	يشجع أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم حلول إبداعية للقضايا اليومية	3.42	0.87	68.4	كبيرة	1
5	يشجع أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع والتميز	3.18	1.05	63.6	متوسطة	5
6	يتبع طرق وأساليب إبداعية لتعزيز المكانة التنافسية للقسم	3.38	0.92	67.6	متوسطة	2
	التقدير العام للمجال	3.26	0.77	65.2	متوسطة	

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بلغ (3.26)، وبوزن نسبي (65.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو (2021)، ودراسة طه (2020)، ودراسة القحطاني والمخلافي (2019)، ودراسة الدوسري (2016)،

وتختلف مع نتائج دراسة السبيعي (2019)، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يشجع أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم حلول إبداعية للقضايا اليومية)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية الإبداع، ودعم ثقافته في تحقيق النجاح التنظيمي، يضاف إلى ذلك أن الجامعات بمحافظة غزة في مأزق متعدد الأبعاد والجوانب، سياسياً واقتصادياً وتنظيمياً، الأمر الذي يتطلب حلولاً إبداعية غير مألوفة لمشكلاتها وقضاياها اليومية، وأعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام الأكاديمية من صفوة المجتمع، ولديهم من المعارف والمهارات والخبرات ما يؤهلهم لتقديم حلول إبداعية لتلك المشكلات والقضايا، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يقدم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه القسم)، ولكن درجة التقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك إدراك نسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأن المشكلات التي تواجه أقسامهم تتطلب حلولاً إبداعية غير مألوفة، بحيث لا تجدي معها نفعاً الحلول المستوردة، وذلك نتيجة للمساحة العريضة التي تشغلها المشاكل المزمنة في محافظات غزة، والواقع الاجتماعي الذي تدل معطياته على أنه واقع مشكل، إن لم يكن مأزوماً.

#### المجال الثاني: الرؤية الاستراتيجية:

يوضح الجدول (5) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الثاني (الرؤية

الاستراتيجية):

#### الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الرؤية الاستراتيجية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة التقدير	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	متوسطة	62.4	0.92	3.12	يضع رئيس القسم رؤية استراتيجية لتوجيه جهود أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحقيق الأهداف المنشودة	1
7	متوسطة	54.4	0.71	2.72	يضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة	2
5	متوسطة	58.2	1.10	2.91	يضع رؤية مستقبلية للتعامل مع الأزمات المستقبلية	3
2	متوسطة	65.2	0.92	3.26	يحرص على توافق أهداف القسم مع رؤيته الاستراتيجية	4
6	متوسطة	57.6	0.77	2.88	يُشرك أعضاء الهيئة التدريسية في وضع رؤية الرؤية الاستراتيجية للقسم	5
3	متوسطة	63.6	1.00	3.18	يضع معايير أداء واضحة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم	6
1	متوسطة	65.6	0.85	3.28	يحفز أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق رؤية القسم الاستراتيجية	7
	متوسطة	61	0.74	3.05	التقدير العام للمجال	

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة الرؤية الاستراتيجية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بلغ (3.05)، وبوزن نسبي (61%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو (2021)، ودراسة طه (2020)، ودراسة السبيعي (2019)، ودراسة القحطاني والمخلافي (2019)، ودراسة الدوسري (2016)، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحفز أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق رؤية القسم الاستراتيجية)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الوعي النسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية التحفيز ودوره في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية والتأثير فيهم لبذل مزيداً من الجهد لتحقيق رؤية القسم، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات

والظروف الطارئة)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الوعي النسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأن الالتزام بالواقعية عند وضع الاستراتيجيات يعتبر من أهم مبادئ التخطيط الناجح وأبرز مقوماته، وأن الواقعية لا تعني التقيد بالإمكانيات المتوفرة أو الاستغلال الجيد للموارد المتاحة فقط، لتحقيق الأهداف وزيادة القدرة على مواجهة التحديات والمشكلات والظروف الطارئة، وإنما بالإضافة إلى ذلك الإمكانيات والموارد المتاحة التي سوف تتوفر في المستقبل.

### المجال الثالث: المبادرة أو الاستباقية:

يوضح الجدول (6) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الثالث (المبادرة أو الاستباقية):

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة المبادرة أو الاستباقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	يتخذ رئيس القسم قرارات استباقية تحسباً لتغيرات خارجية أو ظروف مفاجئة	2.61	0.73	52.2	متوسطة	6
2	يُعيد ترتيب الأعمال وتنظيم العمليات بما يتناسب مع التغيرات البيئية	2.95	0.67	59	متوسطة	4
3	يضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية	3.11	0.89	62.2	متوسطة	2
4	يلتزم بالاستباقية في بناء القدرات التنافسية الجديدة	3.07	1.01	61.4	متوسطة	3
5	يقدم مبادرات اجتماعية تخدم المجتمع	2.90	0.79	58	متوسطة	5
6	يضع مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة	3.14	0.97	62.8	متوسطة	1
	التقدير العام للمجال	2.96	0.72	59.2	متوسطة	

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة المبادرة أو الاستباقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بلغ (2.96)، وبوزن نسبي (59.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو (2021)، ودراسة السبيعي (2019)، ودراسة القحطاني والمخلفي (2019)، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يضع مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك إدراك نسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لمضمون الاستباقية المتمثل في إيجاد الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة، من خلال وضع مبادئ توجيهية للعمل، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتخذ رئيس القسم قرارات استباقية تحسباً لتغيرات خارجية أو ظروف مفاجئة)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الانتماء المهني والشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، يضاف إلى ذلك أن رؤساء الأقسام مسؤولون عن نجاح أقسامهم أمام عمادة الكلية، ولذلك فهم يتجنبون اتخاذ قرارات رد الفعل التي تأتي كاستجابة للتغيرات الخارجية أو الظروف المفاجئة ويهتمون إلى حد ما باتخاذ القرارات الاستباقية وذلك تجنباً للمشكلات المحتملة أو المتوقعة.

#### المجال الرابع: تحمل المخاطرة:

يوضح الجدول (7) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الرابع (تحمل المخاطرة):

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تحمل المخاطرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	يتحمل رئيس القسم المخاطرة المحسوبة لتحقيق النجاح والتميز	2.92	0.75	58.4	متوسطة	3
2	يبحث في سبل مواجهة المخاطر قبل وقوعها	2.82	0.62	56.4	متوسطة	6
3	يتحمل مسؤولية القرارات المتخذة والمخاطرة المترتبة عليها	3.27	0.88	65.4	متوسطة	2
4	يفضل العمل في حالات عدم التأكد	2.89	0.79	57.8	متوسطة	4
5	يشجع أعضاء الهيئة التدريسية على المجازفة والجرأة على المؤلف في التعاطي مع المستجدات والأزمات	2.84	0.66	56.8	متوسطة	5
6	يتخذ القرارات المهمة دون اعتبار لحالة عدم التأكد أو درجة المخاطرة	3.31	0.85	66.2	متوسطة	1
	<b>التقدير العام للمجال</b>	<b>3.01</b>	<b>0.63</b>	<b>60.2</b>	<b>متوسطة</b>	

يتضح من الجدول (7) أن المستوى العام لتقدير أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة تحمل المخاطرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بلغ (3.01)، وبوزن نسبي (60.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمرو (2021)، ودراسة السبيعي (2019)، ودراسة القحطاني والمخلفي (2019)، ودراسة الدوسري (2016)، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتخذ القرارات المهمة دون اعتبار لحالة عدم التأكد أو درجة المخاطرة)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص الجامعة على اختيار رؤساء الأقسام الذين يمتلكون الجرأة والقدرة على اتخاذ القرارات المهمة لتحقيق النجاح والتميز، يضاف إلى ذلك الوعي النسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأن مسؤولية القائد تفرض عليه تحمل المخاطرة المحسوبة، والتعامل مع الاحتمالات وحالات عدم التأكد عند اتخاذ القرارات المهمة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يبحث في سبل مواجهة المخاطر قبل وقوعها)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص الجامعة على اختيار رؤساء الأقسام الذين يمتلكون سمات القيادة الريادية الفعالين المتمكنين أكاديمياً وإدارياً، والقادرين على التخطيط لمواجهة المصاعب والمخاطر والتحديات، والذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لإدارة المخاطر، ووضع السبل الكفيلة للتعامل مع المخاطر والتحديات قبل وقوعها، لاسيما في ظل الظروف الأمنية غير المستقرة في محافظات غزة.

#### المجال الخامس: استثمار الفرص:

يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الخامس (استثمار الفرص):



الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة استثمار الفرص لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	يضع رئيس القسم خطاً تكتيكية لمواجهة المتغيرات البيئية واستثمار ما بها من فرص	3.29	0.97	65.8	متوسطة	1
2	يعتمد على الأساليب العلمية في استثمار الفرص المتاحة	2.76	0.75	55.2	متوسطة	7
3	يستفيد من الفرص والموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المنشودة	3.26	0.90	65.2	متوسطة	3
4	يركز على كيفية استثمار الفرص بطرق ابداعية	3.17	0.95	63.4	متوسطة	4
5	يستفيد من الاتجاهات والداخل الإدارية المعاصرة في استكشاف الفرص واستثمارها	3.28	0.93	65.6	متوسطة	2
6	يبحث عن الفرص المتاحة لتحسين أداء القسم وتطويره	3.09	1.12	61.8	متوسطة	6
7	يملك القدرة على تحديد الفرص الريادية واستثمارها لإيجاد مزايا تنافسية جديدة	3.10	0.99	62	متوسطة	5
	<b>التقدير العام للمجال</b>	<b>3.14</b>	<b>0.80</b>	<b>62.8</b>	<b>متوسطة</b>	

يتضح من الجدول (8) أن المستوى العام لتقدير أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة استثمار الفرص لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بلغ (3.14)، وبوزن نسبي (62.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السبيعي (2019)، ودراسة القحطاني والمخلفي (2019)، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يضع رئيس القسم خطاً تكتيكية لمواجهة المتغيرات البيئية واستثمار ما بها من فرص)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى توفر الكفاءة العلمية والإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لوضع الخطط التكتيكية لمواجهة المتغيرات البيئية، واقتناص ما بها من فرص واستثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة وإيجاد مزايا تنافسية جديدة، غير أن ذلك لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعتمد على الأساليب العلمية في استثمار الفرص المتاحة)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الإدراك النسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية اتباع المنهج العلمي والاعتماد على الأساليب العلمية في استثمار الفرص المتاحة، لاسيما في ظل تفاقم الأزمة المالية، واشتداد المنافسة مع الجامعات الأخرى، ومحاولة كل جامعة البحث عن ما يميزها عن المنافسين.

4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات

أفراد العينة، كما في الجدول (9):

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	القوة الرسمية أو الشرعية	3.54	0.68	70.8	كبيرة	1
2	قوة الخبرة	3.44	0.60	68.8	كبيرة	2
3	قوة المكافأة	2.45	0.92	49	ضعيفة	4
4	قوة المرجعية	3.39	0.56	67.8	متوسطة	3
	الدرجة الكلية	3.21	0.53	64.2	متوسطة	

يتضح من الجدول (9) أن درجة التقدير الكلية لمستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المجالات جميعها بلغت (3.21)، وبوزن نسبي (64.2%)، وبذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يزيد متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى عن المتوسط الافتراضي (3)، وبالنسبة للمجالات فقد حصل مجال (القوة الرسمية أو الشرعية) على الترتيب الأول، يليه مجال (قوة الخبرة)، ثم مجال (قوة المرجعية)، ثم مجال (قوة المكافأة)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراك نسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لمضمون القوة التنظيمية ودورها المحوري في التأثير في الأتباع وتوجيههم التوجيه الذي يحقق الأهداف، وذلك نتيجة للدورات والبرامج التدريبية والندوات وورش العمل والأيام الدراسية والمؤتمرات العلمية التي تنظمها الجامعة، يضاف إلى ذلك أن منصب رئيس القسم الأكاديمي يتطلب تمتع من يتولاه بقوة تنظيمية لتسيير قسمه وتحقيق أهدافه، مما أوجد حالة متوسطة في تقدير القوة التنظيمية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة طه (2020)، ودراسة المصري ب (2020)، ودراسة الرجبي وعويدات (2019)، وتختلف مع نتائج دراسة الأسمرى والقرني (2021)، ودراسة السنوار (2018)، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (10)، (11)، (12)، (13):

**المجال الأول: القوة الرسمية أو الشرعية:**

يوضح الجدول (10) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الأول (القوة الرسمية أو الشرعية):

**الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب**

**لتقديرات عينة الدراسة لمستوى القوة الرسمية أو الشرعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	يملك رئيس القسم الحق في إصدار القرارات والتعليمات اللازمة لضمان حسن سير العمل في القسم	3.48	0.81	69.6	كبيرة	5
2	يمنحه مركزه الوظيفي قوة رسمية لإلزام أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ قراراته وتعليماته	3.59	0.93	71.8	كبيرة	3

3	يتمتع بسلطات رسمية تخوله الرقابة على أداء أعضاء هيئة التدريس	3.58	0.93	71.6	كبيرة	4
4	يخوله مركزه الوظيفي صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل المتبعة في القسم	3.37	0.58	67.4	متوسطة	6
5	يتمتع بسلطات تخوله تفويض الصلاحيات الكافية لأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم	3.60	0.77	72	كبيرة	2
6	يمنحه موقعه الوظيفي الحق في تعديل الأهداف وإعادة جدول الأعمال وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة	3.62	0.82	72.4	كبيرة	1
	<b>التقدير العام للمجال</b>	<b>3.54</b>	<b>0.68</b>	<b>70.8</b>	<b>كبيرة</b>	

يتضح من الجدول (10) أن التقدير العام لمستوى القوة الرسمية أو الشرعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بلغ (3.54)، وبوزن نسبي (70.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الأسمرى والقرني (2021)، ودراسة السنوار (2018)، وتختلف مع نتائج دراسة طه (2020)، ودراسة المصري ب (2020)، ودراسة الرجبي وعوديات (2019)، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يمنحه موقعه الوظيفي الحق في تعديل الأهداف وإعادة جدول الأعمال وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص الجامعة على تمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية لأداء المهام المكلفين بها، وتحقيق التوافق والاستجابة السريعة للاحتياجات والتغيرات البيئية بما يساعدهم في تحقيق الأهداف المنشودة لأقسامهم، وتلبية متطلبات التحسين والتطوير، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يخوله مركزه الوظيفي صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل المتبعة في القسم)، ولكن بدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى التوجه النسبي لدى الجامعة نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة، لتوفير مناخ صحي لأداء المهام وللتنظيم.

#### المجال الثاني: قوة الخبرة:

يوضح الجدول (11) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الثاني (قوة الخبرة):

#### الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قوة الخبرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	يقدم رئيس القسم النصح والمشورة لمن يحتاجها من أعضاء هيئة التدريس بالاستناد إلى تجاربه السابقة وخبراته العملية	3.27	0.78	65.4	متوسطة	4
2	يستفيد من خبراته السابقة في التأثير على أعضاء هيئة التدريس لأداء المهام والأعمال المكلفين بها	3.53	0.87	70.6	كبيرة	3
3	يعتمد على خبراته وتجاربه السابقة في حل المشكلات التي تواجه القسم	3.26	0.84	65.2	متوسطة	5
4	يستفيد من خبراته السابقة في تهيئة مناخاً تنظيمياً داعماً للتعلم والبحث العلمي	3.20	0.79	64	متوسطة	6
5	يستفيد من خبراته السابقة في التخطيط لبرامج خدمة المجتمع في إطار السياسة الجامعية	3.63	0.65	72.6	كبيرة	2
6	يعتمد على خبراته السابقة في حل النزاعات التي قد تحدث بين أعضاء هيئة التدريس	3.76	0.59	75.2	كبيرة	1

	كبيرة	68.8	0.60	3.44	التقدير العام للمجال
--	-------	------	------	------	----------------------

يتضح من الجدول (11) أن التقدير العام لمستوى قوة الخبرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بلغ (3.44)، وبوزن نسبي (68.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الأسمرى والقرني (2021)، ودراسة الرجبي وعودات (2019)، وتختلف مع نتائج دراسة المصري ب (2020)، ودراسة السنوار (2018)، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعتمد على خبراته السابقة في حل النزاعات التي قد تحدث بين أعضاء هيئة التدريس)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص الجامعة على تكليف رؤساء الأقسام الذين يمتلكون الخبرات العملية التي تساعدهم في التعامل بحكمة وروية مع المشكلات والنزاعات التي قد تحدث في أقسامهم، يضاف إلى ذلك أن الخبرة المتراكمة لدى رؤساء الأقسام تساعدهم في الاستماع الجيد، والتعاطف، والإقناع، وحل النزاعات قد تحدث بين أعضاء هيئة التدريس، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يستفيد من خبراته السابقة في تهيئة مناخاً تنظيمياً داعماً للتعلّم والبحث العلمي)، ولكن بدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الإدراك النسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية المناخ التنظيمي الداعم للتعلّم والبحث العلمي وأثره في الأداء العام للقسم، يضاف إلى ذلك أن المهارة تتأثر بالخبرة التي يستمدها الشخص من تجاربه العملية أو معارفه المتخصصة، وبالتالي يمكن أن يستفيد رئيس القسم من تجاربه وخبراته السابقة ومهاراته المكتسبة بالخبرة في تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للتعلّم والبحث العلمي في قسمه.

#### المجال الثالث: قوة المكافأة:

يوضح الجدول (12) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الثالث (قوة المكافأة):

#### الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

##### لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قوة المكافأة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	يوفر رئيس القسم مخصصات وبدلات مالية مجزية لمكافأة أعضاء هيئة التدريس الأكفاء	2.37	1.05	47.4	ضعيفة	4
2	يكافئ عضو هيئة التدريس عن الجهد الإضافي الذي يبذله	2.46	0.98	49.2	ضعيفة	2
3	يكافئ أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين وأصحاب الأفكار الإبداعية	2.30	0.91	46	ضعيفة	5
4	ينوع المكافآت المقدمة لأعضاء هيئة التدريس	2.23	0.95	44.6	ضعيفة	6
5	يضع نظاماً للمكافآت من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام المكلفين بها	2.42	1.04	48.4	ضعيفة	3
6	يرشح أعضاء هيئة التدريس المتميزين لتكريمهم على مستوى الكلية	2.95	1.20	59	متوسطة	1
	التقدير العام للمجال	2.45	0.92	49	ضعيفة	

يتضح من الجدول (12) أن التقدير العام لمستوى قوة المكافأة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بلغ (2.45)، وبوزن نسبي (49%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت ضعيفة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الأسمرى والقرني (2021)، ودراسة طه (2020)، ودراسة المصري ب (2020)، ودراسة السنوار (2018)، ودراسة الرجبي وعودات (2019)، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يرشح أعضاء هيئة التدريس المتميزين لتكريمهم على مستوى الكلية)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الإدراك النسبي لدى

رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية الحوافز والمكافآت في زيادة الدافع أو توقفه، وأثر الحوافز والمكافآت في الرضا الوظيفي والسعادة التنظيمية، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (بنوع المكافآت المقدمة لأعضاء هيئة التدريس)، وبدرجة تقدير ضعيفة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الأزمة المالية التي تمر بها الجامعة نتيجة للحصار والانقسام والظروف الاقتصادية الصعبة في محافظات غزة، وما ترتب على ذلك من إجراءات تشفوية مثل التوقف شبه الكامل عن منح المكافآت والحوافز، يضاف إلى ذلك محدودية الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام فيما يتعلق بتقديم المكافآت لأعضاء هيئة التدريس كونهم موظفين حكوميين، ومكافآتهم تكون وفقاً لقانون الخدمة المدنية.

#### المجال الرابع: قوة المرجعية:

يوضح الجدول (13) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الرابع (قوة المرجعية):

#### الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قوة المرجعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	يتميز رئيس القسم بشخصية مؤثرة وصفات إيجابية تجعله مثالاً يحتذى به في القسم	3.41	0.92	68.2	كبيرة	4
2	يحظى بتأييد أعضاء هيئة التدريس لتأثرهم بشخصيته وانجذابهم إليه	3.43	0.92	68.6	كبيرة	3
3	يلتزم بأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاته مع أعضاء هيئة التدريس	3.30	1.16	66	متوسطة	5
4	يثق بنفسه وبقدراته	3.24	0.83	64.8	متوسطة	6
5	يفي بواجباته ومسؤولياته	3.47	0.65	69.4	كبيرة	2
6	يملك شبكة علاقات تجعله يحظى بتأييد المستفيدين من القسم	3.50	1.01	70	كبيرة	1
	التقدير العام للمجال	3.39	0.56	67.8	متوسطة	

يتضح من الجدول (13) أن التقدير العام لمستوى قوة المرجعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بلغ (3.39)، وبوزن نسبي (67.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصري ب (2020)، وتختلف مع نتائج دراسة الرجبي وعويدات (2019)، ودراسة السنوار (2018)، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يملك شبكة علاقات تجعله يحظى بتأييد المستفيدين من القسم)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأن بناء العلاقات هو أساس القيادة الفعالة والمميزة، ولذلك فبالرغم من انشغال رؤساء الأقسام بالمهام والأعمال المكلفين بها، وتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فإنهم يدركون أهمية نسج العلاقات، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يثق بنفسه وبقدراته)، ولكن بدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الوعي النسبي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية ثقة القائد بنفسه وبقدراته باعتبارها مصدر للدعم والاعتزاز بالنفس، وباعتبارها أيضاً من صفات القائد الإداري الناجح، بالإضافة إلى أن هذه الثقة تنعكس إيجاباً على أعضاء الهيئة التدريسية.

5. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى ومستوى القوة التنظيمية لديهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول (14).

الجدول (14): نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية

الدرجة الكلية للقوة التنظيمية	مجالات القوة التنظيمية				قيمة معامل الارتباط بيرسون/ مستوى الدلالة	المتغير التابع	
	قوة المرجعية	قوة المكافأة	قوة الخبرة	القوة الرسمية أو الشرعية		المتغير المستقل	
0.71**	0.73**	0.59**	0.36**	0.50**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الإبداع	مجالات القيادة الريادية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.74**	0.78**	0.60**	0.37**	0.51**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الرؤية الاستراتيجية	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.85**	0.85**	0.53**	0.62**	0.68**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	المبادأة أو الاستباقية	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.68**	0.49**	0.33**	0.62**	0.73**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	تحمل المخاطرة	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.75**	0.69**	0.73**	0.31**	0.49**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	استثمار الفرص	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.84**	0.80**	0.64**	0.49**	0.64**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للقيادة الريادية	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		

يتضح من الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة الريادية والقوة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.84)، ووجود إشارة (\*\*\*) تؤكد دلالة هذه العلاقة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى ومستوى القوة التنظيمية لديهم، وعليه فكلما زادت درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية زاد مستوى القوة التنظيمية لديهم، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى ومستوى القوة التنظيمية لديهم.

ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الريادية عاملاً أساسياً في تحقيق القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة الريادية بما تتضمنه من أبعاد ذات علاقة بالتأثير في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية وتوجيه جهودهم التوجيه الذي يحقق الأهداف، بالاعتماد على الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والمبادأة أو الاستباقية، وتحمل المخاطرة، واستثمار الفرص المتاحة، جميعها عوامل تساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين مستوى القوة التنظيمية لديهم، وذلك من خلال زيادة قدرتهم على التأثير في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الأهداف المرغوبة، من خلال الاستفادة من القوة الرسمية أو الشرعية المستمدة من مركزهم الوظيفي، وقوة الخبرة المستمدة من تجاربهم السابقة وخبراتهم العملية، وقوة المكافأة المستمدة من القدرة على منح المكافآت المادية أو المعنوية، وقوة المرجعية المستمدة من الشخصية الجاذبة أو الكاريزمية التي تجذب الآخرين وتثير إعجابهم وتؤثر فيهم، وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة طه (2021) التي أظهرت وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية.

#### خلاصة نتائج الدراسة

من خلال تطبيق الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المجالات جميعها بلغت (3.08)، وبوزن نسبي (61.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، وقد حصل مجال (الإبداع) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.26)، وبوزن نسبي (65.2%)، ودرجة تقدير متوسطة، يليه مجال (استثمار الفرص) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.14)، وبوزن نسبي (62.8%)، ودرجة تقدير متوسطة، ثم مجال (الرؤية الاستراتيجية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.05)، وبوزن نسبي (61%)، ودرجة تقدير متوسطة، ثم مجال (تحمل المخاطرة) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.01)، وبوزن نسبي (60.2%)، ودرجة تقدير متوسطة، ثم مجال (المبادأة أو الاستباقية) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.96)، وبوزن نسبي (59.2%)، ودرجة تقدير متوسطة.
- درجة التقدير الكلية لمستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المجالات جميعها بلغت (3.21)، وبوزن نسبي (64.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، وقد حصل مجال (القوة الرسمية أو الشرعية) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.54)، وبوزن نسبي (70.8%)، ودرجة تقدير كبيرة، يليه مجال (قوة الخبرة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.44)، وبوزن نسبي (68.8%)، ودرجة تقدير كبيرة، ثم مجال (قوة المرجعية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.39)، وبوزن نسبي (67.8%)، ودرجة تقدير متوسطة، ثم مجال (قوة المكافأة) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.45)، وبوزن نسبي (49%)، ودرجة تقدير ضعيفة.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى ومستوى القوة التنظيمية لديهم.

#### توصيات الدراسة

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:
5. وضع خطة متكاملة لنشر ثقافتي القيادة الريادية والقوة التنظيمية في الجامعة.
  6. دمج مدخلي القيادة الريادية والقوة التنظيمية ضمن برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
  7. تنظيم لقاءات توعوية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية لزيادة معرفتهم بمدخلي القيادة الريادية والقوة التنظيمية وأثرهما في التحسين والتطوير التنظيمي.
  8. وضع نظام لمساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية في منح وتنويع الحوافز والمكافآت لأعضاء الهيئة التدريسية المتميزين وأصحاب الأفكار الإبداعية، بما ينسجم مع قانون الخدمة المدنية.
  9. تنظيم دورات تدريبية لتمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات استباقية ووضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع التغيرات الخارجية والظروف المفاجئة.
  10. عقد ندوات علمية وورش عمل لمناقشة سبل زيادة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على مواجهة المخاطر قبل وقوعها، ومبادئ العمل في حالات عدم التأكد، وتحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيق النجاح والتميز.
  11. تنظيم دورات تدريبية لتمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية من استكشاف الفرص، وتوظيف الأساليب العلمية والاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة والطرق الإبداعية لاستثمارها، من أجل تحسين أداء أقسامهم وإيجاد مزايا تنافسية جديدة.
  12. عقد ندوات تنقيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية حول أهمية الحلول الإبداعية للمشكلات، وأهمية تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع والتميز وتقديم المبادرات الريادية والمقترحات الجديدة.

13. تنظيم دورات تدريبية لتمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية من وضع رؤى استراتيجية لأقسامهم، ووضع رؤى مستقبلية واستراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والأزمات والظروف الطارئة.
14. تفويض الصلاحيات الكافية لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتمكينهم من تهيئة المناخات التنظيمية المشجعة على التجديد والإبداع والداعمة للتعلّم والبحث العلمي.
15. عقد ندوات إرشادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية حول أهمية المبادرات الاجتماعية، وأهمية الاستباقية في بناء القدرات التنافسية الجديدة.
16. تنظيم دورات تدريبية لزيادة قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على التخطيط لمواجهة المخاطر والتهديدات، ووضع المبادئ التوجيهية اللازمة لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة.
17. منح رؤساء الأقسام الأكاديمية مزيداً من الصلاحيات اللازمة لتغيير بعض إجراءات العمل المتبعة، وإعادة ترتيب الأعمال وتنظيم العمليات في أقسامهم بما يتناسب مع التغيرات البيئية وفقاً لما تقتضيه المصلحة العامة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو بطنين، علا رشاد (2021). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
2. أبو حشيش، بسام محمد (2018). أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة. اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 11(37)، 99-124.
3. أبو عجوة، عبد الله حسين (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
4. أحمد، حميد أنور (2014). تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت. العراق، جامعة كركوك، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 4(1)، 21-53.
5. الأسمرى، شروق بنت عبد الخالق والقرني، علي بن حسن (2021). مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. العراق، جامعة بغداد، *مجلة كلية التربية للبنات*، 2(32)، 66-85.
6. جلاب، إحسان دهش وجريمخ، حميدة غجير (2018). تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري: دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط/ العراق. العراق، جامعة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 14(55)، 177-209.
7. جمال، دينا حامد وطاهر، عبد الكريم مزعل (2017). أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد. العراق، الجامعة المستنصرية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 40(110)، 367-354.
8. الجنابي، أكرم سالم (2017). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.



9. الحيار، سهير علي (2018). القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصري. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (نظم التعليم ومجتمع المعرفة)، 27-28 يناير، مصر، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 229-257.
10. الحجار، رائد حسين (2018). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية. الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، *المجلة التربوية*، 33(129)، 321-372.
11. الحربي، بركة بنت حمود (2021). التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. الأردن، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 10(2)، 299-326.
12. حماد، رشاد حماد والعكر، محمد عاطف (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة. الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، *مجلة الباحث الاقتصادي*، 8(13)، 339-363.
13. الحيلة، أمال عبد المجيد ومسلم، عبد القادر أحمد (2016). مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية. المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة المال والأعمال (المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني)، 12 مارس، فلسطين، جامعة فلسطين، 1-23.
14. خلف الله، محمود إبراهيم (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية: دراسة تطبيقية. فلسطين، جامعة الأقصى، *مجلة جامعة الأقصى*، 21(2)، 328-373.
15. خليل، نبيل سعد ومحمد، أشرف محمود وعطا، رجب أحمد والأنصاري، أسماء عبد الله (2019). القيادة الريادية في التعليم: المفهوم، الأهمية، المداخل، الأبعاد والكفاءات، المتطلبات. مصر، جامعة جنوب الوادي، *مجلة العلوم التربوية*، 5، 347-393.
16. الدوسري، صالح بن محمد (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. مصر، جامعة طنطا، *مجلة كلية التربية*، 63(3)، 321-371.
17. دوسة، طالب أصغر وحسين، سوسن جواد (2009). القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي: بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين. العراق، الجامعة المستنصرية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 75، 110-139.
18. الدهشان، جمال علي والسيسي، جمال أحمد (2005). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد)، 18-19 ديسمبر، مصر، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، 2، 78-125.
19. الرجبي، نعمتي محمد وعويدات، عبد الله أحمد (2019). القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري، الأردن، جامعة آل البيت، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، 25(2)، 475-518.

20. رشيد، صالح عبد الرضا والسلطاني، علي عصام (2013). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة. العراق، جامعة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 9(38)، 1-34.
21. الزبيدي، سحر عناوي (2017). القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدرّاء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، العراق، جامعة الكوفة، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(3)، 310-341.
22. السبيعي، قوت بنت ناصر (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
23. السعيد، عبد اللطيف فهد (2019): القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
24. سكر، ناجي رجب (2019). أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها: نموذج انحدار خطي مقترح. فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(6)، 145-173.
25. سكر، ناجي رجب (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية. اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 11(35)، 123-154.
26. سليمان، هناء إبراهيم (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة دمياط. مصر، جامعة الأزهر، *مجلة التربية*، 189(4)، 59-121.
27. السنوار، عبير توفيق (2018). علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
28. السيسي، جمال أحمد وعبد الرحيم، محمد عباس (2004). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لمسؤولياتهم وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس. مصر، جامعة عين شمس، رابطة التربية الحديثة، *التربية المعاصرة*، 21(68)، 209-278.
29. شحاتة، حسن والنجار، زينب (2003). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
30. الشمري، أحمد عبد الله (2017). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة. العراق، جامعة كربلاء، *مجلة جامعة كربلاء*، 15(3)، 312-331.
31. الشمري، انتظار أحمد والبهادلي، سلمان صدام (2015). القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين: بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقية. العراق، الجامعة المستنصرية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 38(104)، 126-146.
32. طه، منى حسنين (2020). دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية. مصر، جامعة مدينة السادات، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 8(2)، 1-34.
33. الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). *الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق*، ط3، عمان: دار وائل للنشر.
34. عبد الستار، ماجدة عبد الإله (2014). القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرّاء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، العراق، جامعة بغداد، *مجلة كلية التربية الرياضية*، 26(1)، 103-113.

35. العثماني، عثمان محمد (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
36. العطوي، مهند حميد (2012). أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف. العراق، جامعة كربلاء، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 1(3)، 1-16.
37. علي، ميسون خليفة (2018). دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية- شركة اسيا سيل أنموذجاً. العراق، جامعة بغداد، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 109(24) 278-300.
38. عمران، فراس إبراهيم (2017). أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
39. عمرو، مرفت وليد (2021). مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
40. الفتلاوي، ميثاق هات والشمري، رافع محمد (2021). تأثير ديناميكية القوة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من ضباط مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة، العراق، جامعة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 17(69)، 60-89.
41. فليته، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
42. فليته، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (2004). *معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً*. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
43. القحطاني، عبير بنت حسن والمخلافي، محمد بن سرحان (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. الإمارات العربية المتحدة، كلية الإمارات للعلوم التربوية، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 40، 216-233.
44. القرغولي، حسين علي والحكيم، ليلي محسن والشمري، أحمد عبد الله (2020). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، العراق، جامعة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 16(66)، 254-278.
45. الكنعاني، مصطفى كامل ومحمد، عبد الرحمن كريم ونصيف، سعد صبار (2020). دور المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. العراق، جامعة تكريت، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(49)، 85-101.
46. محمد، عمر مصطفى (2012). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السليمانية. رسالة ماجستير، جامعة السليمانية، العراق.
47. المختار، جمال عبد الله (2018). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوي. العراق، جامعة تكريت، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 1(41)، 207-231.

48. المصري، مروان وليد أ (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. الأردن، جامعة اليرموك، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 16(1)، 65-82.
49. المصري، مروان وليد ب (2020). درجة ممارسة القيادة الذكية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بالقوة التنظيمية لديهم. العراق، جامعة بابل، *مجلة علوم التربية الرياضية*، 13(8)، 338-355.
50. المصري، مروان وليد (2015). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء نظرية قيادة النظم المعقدة. أطروحة دكتوراه، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر.
51. معوض، فاطمة بنت عبد المنعم والضويان، حصة عبد المحسن (2020). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. الأردن، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 7(1)، ص 75-96.
52. مغاوري، هالة أمين (2017). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مصر، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18(6)، 535-556.
53. النوفل، سلطان أحمد والمراد، نبال يونس ونجيب، صبا محمد (2011). مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. العراق، كلية الحدباء الجامعة، *مجلة بحوث مستقبلية*، 4(4)، 11-32.
54. النومسي، جملة عبد الله والبلوي، نادية خلف (2021). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. مصر، رابطة التربويين العرب، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 139، 23-50.
55. هلال، شعبان أحمد (2020). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. مصر، جامعة سوهاج، *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 76، 1619-1664.
56. وزارة التربية والتعليم العالي (2021): الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العالي في محافظات غزة 2020/2021، غزة، فلسطين.
57. وسيم، شيرين محمد (2020). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح. مصر، جامعة الفيوم، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14(7)، 123-203.
58. الياسري، أكرم محسن (2008). القوة بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي. العراق، جامعة أهل البيت، *مجلة أهل البيت*، 1(6)، 111-128.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية (Arabic and English References):

1. Abid Al satar, Majjida Abid Al elah (2014). Organizational power and its relationship to organizational identity among junior high school principals in the First Karkh District, Iraq, University of Baghdad, *Journal of physical education*, 26(1), 103-113.
2. Abu Ajwa, Abdullah Hussein (2018). Innovative leadership and its role in reducing resistance to organizational change: an empirical study on the staff of Al-Aqsa University in the Gaza Strip. Master's Thesis, faculty of economics and administrative sciences, The Islamic University of Gaza. Palestine.
3. Abu Batnein, Ola Rashad (2021). The degree of practicing of heads of academic departments at Al-Aqsa University to transformational leadership and its relationship to

- 
- the level of job satisfaction among its faculty members. Master's Thesis, college of education, Al-Aqsa University, Palestine.
4. Abu Hasheesh, Bassam Mohammed (2018). Impact of perceived organizational support as intermediary variable between the values of organizational confidence and organizational citizenship behavior: An empirical study on the staff of at Al-Aqsa University in Gaza. Yemen, University of Science and Technology, Arabic **Journal for Quality Assurance in higher Education**, 11(37), 99-124.
  5. Agbim, Kenneth Chukwujioké; Oriarewo, Godday Oriemgbe and Owocho, Michael (2013). Indigenous female entrepreneurs' leadership styles and innovativeness in Tiv land, Benue State. Nigeria, **International Journal of Business and Management Invention**, 2(4), 45-52.
  6. Ahmed, Hamid Anwar (2014). Analyzing the relationship between organizational power & organizational conflict management strategies: A survey study for sample of employees in Tikrit university. Iraq, Kirkuk University, **journal of kirkuk university for administrative and economic sciences**, 4(1), 21-53.
  7. Alapo, Remi (2018). Organizational power politics and leadership experiences on the view and use of power in organizations. USA, David Publishing Company, **Management Studies**, 6(1), 30-36.
  8. Al-Asmari, Shurooq Abdul-Khaleq and Alqarn, Ali Hasan (2021). The sources of organizational power prevailing among academic leaders at University of Tabuk and its Relationship to Institutional Creativity from the Viewpoint of Faculty Members. Iraq, University of Baghdad, **journal of the college of education for women**, 32(2), 66-85.
  9. Al-Atwi, Muhannad Hamid (2012). The impact of strategic flexibility on entrepreneurship in business organizations: an exploratory study of the opinions of a sample of managers of small companies, especially small companies operating in the construction materials industry sector in Najaf Governorate. Iraq, Kerbala University, **Journal of Administration and Economics**, 1(3), 1-16.
  10. Al-Dosari, Saleh bin Mohammed (2016). Developing administrative leadership performance in Shaqra University colleges: entrepreneurial leadership approach as A model: A field study. Egypt, Tanta University, **journal of education faculty** , 63 (3), 321-371.
  11. Al-Fatlawy, Meithak Hatef and al-Shammari, Rafa Muhammad (2021). The effect of organizational power dynamics on strategic success: An analytical study of the opinions of a sample of officers of the traffic directorate of the Holy Kerbala Governorate. Iraq, Kerbala University, **Iraqi journal for administration sciences**, 17 (69), 60-89.
  12. Al-Ganabi, Akram Salim (2017). **Strategic management and the challenges of the twenty-first century: concepts, theories, approaches, processes, case study**. Amman: Dar Amjad For Publishing and Distribution.
  13. Al-HaJJar, Ra'ed Hussein (2018). A proposed strategy to transform Al-Aqsa University – Palestine into entrepreneurial university. Kuwait, Kuwait University, Academic Publication Council, **The educational journal**, 33 (129), 321-372.
  14. Al-Harbi, Bariya Bint Hammoud (2021). The administrative empowerment to the heads of the academic departments and its relationship to the performance of the faculty members at al Qassim university. Jordan, Refaad for Studies and Research, **International journal of educational & psychological studies (EPS)**, 10(2), 299-326.
  15. Al-Hila, Amal Abdul Majid and Msallam, AbdalqaderAhmed (2016). The extent of Entrepreneurial leadership participation in enhancing social responsibility among workers in the Palestinian Communications Group. **The first scientific conference of the College of Business and Financial Management entitled: (Social Responsibility of Private**

- 
- Sector Institutions and its Implications for the Palestinian Society).** 12 March, Palestine, University of Palestine, 1-23.
16. Ali, Maysoon Khalifa (2018). The role of the leader in empowering workers: Application study in a sample of Iraqi telecom companies - Asia-Cell model. Iraq, University of Baghdad, **Journal of economic and administrative sciences**, 109 (24) 278-300.
  17. Al-Jayyar, Suhair Ali (2018). Entrepreneurial leadership: Style to achieving the requirements of the knowledge society in Egyptian universities. **The 25th annual scientific conference of the Egyptian association For comparative education and educational administration (Education systems and knowledge society)**, January 27-28, Egypt, Ain Shams University, The Egyptian association For comparative education and educational administration, 229-257.
  18. Al-kahtani, Abeer Hassan and Al-makhlafi, Mohammed Sarhan (2019). The reality of entrepreneurial leadership dimensions in saudi universities: An empirical study in Imam Abdul Rahman bin Faisal University. United Arab Emirates, Emirates College of Educational Sciences, **journal of arts, literature, humanities and Social Sciences**, 40, 216-233.
  19. Al-Kanaani, Mustafa Kamel; Mohammed, Abdulrahmin Karim and Nasif, Saad Sabbar (2020). The role of career path in strengthening organizational power: An exploratory study of the opinions of a sample of employees of the State company for drugs Industry and medical appliances in Samarra. Iraq, Tikrit University, **Tikrit journal of administration and economics sciences**, 16 (49), 85-101.
  20. Al-Mukhtar, Jamal Abdullah (2018). Dimensions of entrepreneurial orientation in building the human capital: A prospective study of the views of a sample of administrative leaders in the Northern Technical University institutions in Ninawa Governorate. Iraq, Tikrit University, **Tikrit journal of administration and economics sciences**, 1 (41), 207-231.
  21. Al-Nofal, Sultan Ahmed; Al-Murad, Nibal Younes and Najib, Saba Mohammad (2011). The availability of entrepreneurial characteristics among administrative leaders: An exploratory study of the opinions of a sample of heads of scientific departments at the University of Mosul. Iraq, **Al-Hadba University College buhuth mustaqbaliya journal**, 4(4), 11-32.
  22. Al-Noumsi, Jamlah Abdullah and Al-Balawi, Nadia Khalaf (2021). Mangement-by-exception and its relationship to building dimensions of entrepreneurial leadership at Tabuk University. Egypt, Association of Arab Educators, **journal of arab studies in education and psychology**, 139, 23-50.
  23. Al-Qarghouli, Hussein Ali; Al-Hakim, Laila Mohsen and Al-Shammari, Ahmed Abdullah (2020). Role of entrepreneurial leadership in enhancing innovative work behavior for employees: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of employees of private colleges in the holy city of Kerbala. Iraq, Kerbala University, **Iraqi journal for administration sciences**, 16 (66), 254-278.
  24. Alrajapy, Neamaty Mohammed and Oweidat, Abdullah Ahmad (2019). The organizational power of the private secondary school's principals in the Capital Amman Governorate and their relation to administrative creativity. Jordan, Al al-Bayt University, **Al Manara Magazine**, 25(2), 475-518.
  25. Al-Saeed, Abdul-Latif Fahd (2019): Entrepreneurial leadership among secondary school principals at State of Kuwait and its relationship with organizational excellence from teachers' perspectives, Master's thesis, College of Educational Sciences, Al albayt University, Jordan.

- 
26. Al-Sinwar, Abeer Tawfiq (2018). Relationship between organizational power and administrative innovation: A field study on governmental schools directors in Southern Governorates in Palestine. Master's Thesis, faculty of economics and administrative sciences, Al-Azhar University, Palestine.
  27. Al-Shammari, Entethar Ahmed and Al-Bahadli, Salman Saddam (2015). Entrepreneurial leadership and enriching the lives of workers: applied study in the formations of the Iraqi Ministry of Transport. Iraq, Mustansiriyah University, **The journal of administration and economics**, 38(104), 126-146.
  28. Al-Subaiei, Qoot Nasser (2019). The reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership by Private female secondary school leaders in east Riyadh City. Master's Thesis, Arab east college for graduate studies, Kingdom of Saudi Arabia.
  29. Al-Yasiri, Akram Mohsen (2008). The power between organizational thought and islamic jurisprudence. Iraq, Ahl Al Bayt University, **Ahl Al Bayt Journal**, 1 (6), 111-128.
  30. Al-Zubaidi, Sahar Anawy (2017). Organizational power and its role in achieving vocational adjustment among a sample of managers and officials of Sections and units in the University of Al-Qadisiyah colleges. Iraq, University of Kufa, **AL GHAREE for economics and administration sciences**, 14(3), 310-341.
  31. Availability of the leadership traits of the educational supervisors in the directorates of education in the Hebron Governorate from the teachers' Point of View, Master's Thesis, Hebron University, Palestine.
  32. Bieńkowska, Jolanta (2016). Evolution of Organizational Power. USA, David Publishing Company, **China-USA Business Review**, 15(6), 286-293.
  33. De la Rey, Amanda (2018). The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools. Master's Thesis, Faculty of Education, *University of Pretoria*, Pretoria, South Africa.
  34. Dosa, Talib Asghar and Hussein, Sawsan Jawad (2009). The organizational power of administrative leaders and its impact on leadership behavior: a field study in the Ministry of Immigrants and Migrants. Iraq, Mustansiriyah University, *The journal of administration and economics*, 75, 110-139.
  35. Eldahshan, Gamal Ali and Elsisy, Gamal Ahmad (2005). The performance of academic department heads of their professional responsibilities and its relationship to the satisfaction of faculty members with their work. **The twelfth annual national conference (Developing the performance of Arab universities in the light of total quality standards and accreditation systems)**, December 18-19, Egypt, Ain Shams University, University Education Development Center, 2, 78-125.
  36. El-massry, Marwan Waleed a (2020). The degree of practicing transactional leadership among secondary school principals in Gaza Governorates and its relation to their level of organizational ambidexterity. Jordan, Yarmouk University, **Jordan journal of educational sciences**, 16 (1), 65-82.
  37. El-massry, Marwan Waleed b (2020). The degree of practicing intelligence leadership among primary school principals in Southern Palestine Governorates and Its relation to their level of organizational power. Iraq, Babylon University, **Sciences journal of physical education**, 13(8), 338-355.
  38. El-massry, Marwan Waleed (2015). Developing the performance of secondary school principals at Gaza Governorates in the light of the complex systems leadership theory, PhD thesis, Institute of Arab Research and Studies, The Arab League States, Egypt.
  39. Elsisy, Gamal Ahmad and Abd al-Rahim, Mohammad Abbas (2004). The performance of the heads of academic departments at Al-Azhar University for their responsibilities and its relationship to the academic productivity of faculty members. Egypt, Ain Shams

- 
- University, Association of Modern Education, Contemporary education, contemporary education, 21 (68), 209-278.
40. Faliyah, Faruq 'Abduh and Abdel Majid, El-Sayed Mohammad (2005). **Organizational behavior in the management of educational institutions**. Amman: Dar Al Masirah for publishing, distribution and printing.
  41. Faliyah, Faruq 'Abduh and Al-Zaki, Ahmed Abdel-Fattah (2004). **Dictionary of education terms pronunciation and idiomatically**. Alexandria: Daralwafaa for printing and publishing.
  42. Halal, Shaban Ahmed (2020). A proposed perception for the mechanisms of applying Entrepreneurial leadership at Damanhur University. Egypt, Sohag University, **Journal of educational Sohag University**, 76, 1619-1664.
  43. Hammad, Rashad Hammad and Okr, Mohamed Atef (2020). The role of servant leadership in achieving sustainable development: A field study at Al-Aqsa University in the Gaza Strip. Algeria, University of 20 August 1955, **Economic Researcher Review**, 8(13), 339-363.
  44. Jamal, Dina Hamed and Taher, Abdul Karim Mazal (2017). The impact of electronic knowledge on entrepreneurial leadership: an applied study of a sample of travel and tourism companies in the city of Baghdad. Iraq, Mustansiriyah University, **The journal of administration and economics**, 40(110), 354-367.
  45. Jalab, Ihsan Dahsh and Gremich, Hamida Gheger (2018). Impact of entrepreneurial leadership on creative performance: a field study in a number of private colleges in the Governorates of the Middle Euphrates. Iraq, Kerbala University, **Iraqi journal for administration sciences**, 14 (55), 177-209.
  46. Khalafallah, Mahmoud Ibrahim (2017). Secondary school principals' practicing for exceptional management and its relation to the achievement of prominent leadership building: An applied study. Palestine, Al-Aqsa University, **Al-Aqsa University Journal**, 21(2), 328-373.
  47. Khalil, Nabil Saad; Muhammad, Ashraf Mahmoud; Atta, Rajab Ahmad and Al-Ansari, Asma Abdullah (2019). Entrepreneurial leadership in education: concept, importance, approaches, dimensions and competencies, requirements. Egypt, South Valley University, **Journal of educational sciences**, 5, 347-393.
  48. Kolzow, David (2014). Leading from within: Building organizational leadership capacity. PhD thesis, *Southern Illinois University, Carbondale, USA*.
  49. Maghawry, Hala Amin (2017). Developing making and taking decision in educational institutions in Egypt in the light of entrepreneurial leadership. Egypt, Ain Shams University, faculty of women for arts, science and education, **Journal of scientific research in education**, 18(6), 535-556.
  50. Ministry of Education & Higher Education (2021). **Annual Statistical Book for Higher Education in Gaza Governorates 2020/2021**, Gaza, Palestine.
  51. Moawad, Fatma Abd Al-Moneim and AlDhawayan, Hissah AbdulMohsen (2020). Academic teams and their role in entrepreneurial leadership development at female students of the faculty of education, Qassim University from their perspective. Jordan, Refaad for Studies and Research, **International journal of educational & psychological studies (EPS)**, 7(1), 75-96.
  52. Mohammad, Omar Mustafa (2012). The role of exceptional management in building entrepreneurial leaders: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in some production laboratories in Sulaimani Governorate. Master's Thesis, University of Sulaimani, Iraq.



- 
53. Omran, Feras Ibrahim (2017). The impact of the sources of organizational power on job stress In public banking institutions in Syria Applied to Popular Credit Bank, Master's Thesis, Syrian Virtual University, Syria.
  54. Othmani, Osman Muhammad (2017). The degree of organizational justice practicing and its relation in making decision upon administrative leaders at - Al-Aqsa University in Gaza. Master's Thesis, faculty of education, The Islamic University of Gaza. Palestine.
  55. Pihie, Zaidatol and Asimiran, Soaib (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. South Africa, University of Pretoria, Education Association of South Africa, **South African journal of education**, 34(1), 1-11.
  56. Pihie, Zaidatol; Dahiru, Abbas; Basri, Ramli and Hassan, Siti (2018). Relationship between entrepreneurial leadership and school effectiveness among secondary schools, exploring intellectual capital. HRMARS Management Academic Research Society, **International journal of academic research in business and social sciences**, 8(12), 258-274.
  57. Rashid, Salih Abd al-Ridha and al-Sultani, Ali Essam (2013). Entrepreneurial orientation in high performance organizations: An analytical study of the views of a sample of administrative leaders at the United Arab Emirates University. Iraq, Kerbala University, **Iraqi journal for administration sciences**, 9 (38), 1-34.
  58. Shammari, Ahmed Abdullah (2017). The role of strategic flexibility in enhancing entrepreneurial leadership competences: Exploratory study of a sample of the views of the AL-Kafeel Company for General Investments Managers. Iraq, Kerbala University, **Journal of kerbala university**, 15(3), 312-331.
  59. Shehata, Hassan and Al-Naggar, Zeinab (2003). **Dictionary of educational and psychological terms**. Cairo: Al-dar al-masriah al-lubnaniah.
  60. Soker, Naji Rajab (2019). The effect of Practicing diversity management on Al-Aqsa University employees' level of positiveness: proposed linear regression model. Palestine, The Islamic University of Gaza, **IUG journal of educational and psychology sciences**, 27(6), 145-173.
  61. Soker, Naji Rajab (2018). The degree of practice of the heads of the academic departments at Al-Aqsa University to manage excellence and its relationship to level of improvement in the professional performance of the teaching staff. Yemen, University of Science and Technology, **Arabic journal for quality assurance in higher education**, 11(35), 123-154.
  62. Soliman, Hanaa Ibrahim (2021). A proposed framework for an organizational environment supporting the entrepreneurial leadership practices in the industrial technical secondary education schools in Damietta Governorate. Egypt, Al-Azhar University, **journal of education**, 189(4), 59-121.
  63. Styron, Ronald (2015). Fostering innovation in higher education through entrepreneurial leadership. The International Institute of Informatics and Systemics, **The journal on systemics, cybernetics and informatics: JSICI**, 13(6), 57-61.
  64. Taha, Mona Hassanein (2020). The role of organizational power as A mediating variable in the relationship between entrepreneurial leadership and quality of work life: An empirical study. Egypt, University of Sadat City, **Scientific journal of financial and administrative studies and research**, 8(2), 1-34.
  65. Tawil, Hani Abdel Rahman (2006). **Educational management, concepts and prospects**. 3rd ed., Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.
  66. Zijlstra, Paul (2014). *When is Entrepreneurial leadership most effective?*. Master's Thesis, *Business Administration*, University of Twente, Netherlands.

- 
67. Torres, Victor Manuel (2015). *A comparative study of the entrepreneurial orientation of school principals within charter schools and traditional public schools*. PhD thesis, California State University, Northridge.
68. Waseem, Sheren Mohamed (2020). Entrepreneurial leadership is an approach to achieve the strategic success of Egyptian Universities: A Proposed Vision. Egypt, Fayoum University, **Fayoum University journal of educational and psychological**, 14(7), 123-203.



