

القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة  
التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم

Entrepreneurial leadership of academic leaders and its relationship to  
organizational confidence among faculty members at Umm Al-Qura University  
from their point of view

د. منال بنت حسين بن حسن الحميدي

*Author Information*

Dr. Manal bint Hussein bin Hassan Al  
Hamidi

Professor of Educational  
Administration and Co-Planning -  
Department of Educational Leadershi  
and Policies - College of Education -  
Taif University

*Author info*

*Article History*

Received  
Jan 4, 2023

Accepted:  
Jan 29, 2023

**Keyword: Entrepreneurial Leadership -  
Organizational Trust - Umm Al-Qura  
University.-**

هذه مقالة وصول مفتوح بموجب ترخيص

CC BY 4.0

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

**Abstract**

The current study aimed to find out the degree of availability of entrepreneurial leadership characteristics among academic leaders, and the level of organizational confidence among faculty members at Umm Al-Qura University from their point of view. To achieve these goals, the analytical descriptive approach was used, and the questionnaire was adopted as a tool for collecting information. The study sample consisted of (381) faculty members at Umm Al-Qura University, The study concluded that the degree of availability of entrepreneurial leadership characteristics at Umm Al-Qura University was medium, with an arithmetic mean of (3.34). (tolerance of risks), all of which were achieved in a medium degree. The level of organizational trust in Umm Al-Qura University was high, with an arithmetic mean of (3.62). It came in the first place after (confidence in the direct manager) and then followed by (trust in senior management), all of which were achieved with a high degree. In the light of the results, the study recommended that the concept of pioneering leadership be consolidated as a modern approach to educational administrative practices in the various faculties and departments of the university depicts Lincoln's role as the real American President in the lives of African Americans.

## المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في شتى المجالات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، بما فيها ثورة المعرفة والمعلومات وتكنولوجية الاتصالات، حيث أصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة تستدعي منها حتمية الابتكار والاستجابة لمتطلبات التغيير لضمان البقاء والمنافسة، لذا ازدادت الحاجة الي تبني اتجاهات حديثة في القيادة تحقق الريادة للمنظمات وتسهم في استغلال الفرص واستثمارها بما يحتويه ذلك من مخاطر لتمكين المنظمات من تحقيق القدرة التنافسية المستدامة ؛ وهذا الاتجاه يعرف بمسمى القيادة الريادية.

ويقصد بالقيادة الريادية عملية التأثير الإيجابي في الأفراد، والقدرة على تسويق الخدمات والمنتجات والموارد لخلق قيمة مضافة للمؤسسة.(هال،2020، 1628) كما توصف بأنها نمط قيادي يتسم برؤية ريادية يتم ترجمتها الى سيناريوهات مستقبلية لتحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة( Ruvio,Ayalla Rosenblatt,Zehava and Lazarowitz, Rachel Hertz, 2010, p.144)

فلاستجابة لمتطلبات عصر الريادة لم يعد أمرا خياريا للمنظمات، بل ضرورة ملحة فرضتها المتغيرات العالمية المتسارعة. الأمر الذي ينطبق على مؤسسات التعليم العالي التي تشهد تحولات عديدة نتيجة عوامل متعددة منها العولمة، والمنافسة، والاحتياجات المتجددة لسوق العمل، وبروز مفاهيم العالمية، والمساءلة والمحاسبة، واستقلالية الجامعات (السنبل،2012، 156) مما يؤكد حاجة التعليم العالي إلى القيادات الأكاديمية الريادية التي تمتلك القدرة على الاستجابة للمشاكل الحالية والناشئة عن الابتكارات والتكنولوجيا الحديثة، وتتصف بالابتكار والمبادرة والمخاطرة والرؤية الثاقبة، والقدرة على بناء رؤية مستقبلية للجامعة تحقق قيمة استراتيجية لها، وحشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية والهامهم لتحقيقها. ( Raby,et al2023,55)

وتسهم القيادات الريادية في تشكيل المنظمات الريادية من خلال التأكيد على مرونة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة وقيادتها بفعالية، وبناء المنافسة الجدية والقدرات البشرية، والفعالية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل مرن وثقافة داعمة لريادة المؤسسة.(القحطاني،2016، 405)

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن القيادة الريادية تعمل على تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال عمليات الابتكار والتجديد وإنتاج البحوث الرائدة في مجالها، والتركيز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة وبأسلوب مثالي من أول مرة تجنباً لضياع الموارد وسوء استخدامها( Carsrud & Renko- Dolan & Brannback,2018,211)

ولمواكبة الريادة الأكاديمية أطلقت المملكة العربية السعودية عدة مبادرات منها مبادرة "ريادي" في التعليم العام والجامعي كإحدى مبادرات برنامج التحول الوطني 2020 ، حيث تهدف هذه المبادرة إلى التثقيف بريادة الأعمال والاستثمار في التعليم العام والجامعي لتصبّ في سياق سعي الوزارة لتجويد مُخرجات التعليم لتتواكب مع رؤية المملكة الوطنية الطموحة 2030 ، وقد حققت المملكة المركز السابع في ترتيب التصنيف العالمي لريادة الأعمال في 2020 ، كما أطلقت كذلك مبادرة " دعم البحث العلمي والتطوير في الجامعات " والتي تهدف إلى دفع عجلة البحث والتطوير بالجامعات السعودية، وخلق ديناميكية جديدة في دعم البحوث ومنتجاتها، التي تسهم في رفع الناتج المحلي والاقتصاد الوطني تحقيقاً للريادة في هذا المجال ودعمًا لأهداف التنمية المستدامة. (وزارة التعليم، 1444).

وانطلاقاً من طبيعة الجامعة كمؤسسة علمية وتربوية وتعليمية وتنموية، فإن الأنظار دائماً تتوجه إليها في تبني الريادية كأسلوب حياة بداخلها لضمان التقدم المستمر في كافة مكونات هذه المنظومة، ولعل ذلك تحقيق ذلك مرهون بتوافر خصائص القيادة الريادية لدى قياداتها الأكاديمية وتكوين اتجاهات إيجابية نحوها، نتيجة لتعاظم المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق تلك القيادات. (العودة، 2018، 13).

إذ تعد القيادات الأكاديمية أحد العناصر الأساسية المسؤولة عن تحقيق الكفاءة الداخلية والخارجية بالجامعات، ومن ثم فإن توافر خصائص القيادة الريادية لديها يسهم في نجاحها في قيادة العاملين وتدعيم الإبداع والابتكار لديهم، والحفاظ على معدلات عالية من الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي. (العودة، والمليجي، 2012، 194).

ويعتبر بناء الثقة لدى العاملين إحدى مفاتيح نجاح القائد الريادي، إذ أن القائد الذي يعمل على اكتساب ثقة العاملين من خلال الاهتمام بهم والوقوف إلى جانبهم والتضحية من أجلهم يكون أكثر قدرة على إدارة مؤسسته بكفاءة عالية، إذ تمثل الثقة أحد الأبعاد الهامة للقيادة الريادية ويبني القائد الثقة عن طريق تجسيد الكفاءة، والمقدرة والارتباط والشخصية التي تجعل الثقة ممكنة، وبالتالي الثقة تجعل القيادة الريادية ممكنة، وذلك هو قانون الأرض الصلبة. إذ أن أول مهمة تقع على عاتق القائد الريادي هي أن ينال ثقة من يسعى لقيادتهم؛ وهذا يعني أن على القائد الريادي أن يحوز على احترام منسوبي المنظمة وإعجابهم به. (القحطاني، 2016 ، 401).

إذ أن ممارسة القائد للأساليب الإدارية التقليدية يؤثر على الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي للعاملين وعلى ثقتهم بالرئيس المباشر (محمد، 2002، 21).

ومن هنا يعد مدخل القيادة الريادية من المداخل الحديثة في مجال القيادة والتي تسهم في تعزيز ثقة الأفراد في الإدارة والمنظمة. وفي ضوء ذلك انبثقت فكرة الدراسة الحالية التي هدفت إلى تحديد

العلاقة بين القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم.

### مشكلة الدراسة:

لقد أجمع العلماء والمتخصصون في مجال إدارة التعليم العالي على أن الجامعة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يفرض حاجتها الملحة للقيادات الأكاديمية التي تمتلك خصائص القيادة الريادية التي تمكنها من زيادة الإنتاجية، ومواجهة مشكلات العمل بطرق مبتكرة، وتنمية قدرات العاملين، واكتشاف طاقاتهم، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. (العودة، 2018، 12).

ويعد بناء الثقة لدى الأفراد من أهم خصائص القادة الرياديين، إذ أن على القادة أن يتعلموا كيفية بناء الثقة لدى العاملين بالمؤسسة الجامعية لكي يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه، وتشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم بدلًا من استخدام آليات التحكم الصارمة حيث إذ شعر العاملون بالثقة، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على الابتكار والإبداع من أجل مصلحة المؤسسة الجامعية. (يوسف، 202، 143-144).

وعلى الرغم من أهمية القيادة الريادية ودورها في مواجهة التحديات المختلفة، واقتناص الفرص، والقدرة على إدارة المخاطر وتعظيم موارد المؤسسة الجامعية؛ إلا أن المستقرى لواقع الجامعات السعودية يلاحظ وجود العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود العديد من القصور والسلبيات في ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية والتي تضعف من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وكسب ثقة العاملين وولائهم والتي منها:

ضعف توافر خاصيتي المخاطرة والمبادرات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

الاعتماد على التفكير النمطي في تسيير الشؤون الإدارية بالجامعة.

الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات عند تنفيذ الأعمال والأنشطة بالجامعة.

خوف القيادات من التغيير وتفضيل حالة الاستقرار. (العودة، 2018، 77-78).

كما أظهرت بعض الدراسات وجود قصور في ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة الريادية كدراسة (الغامدي، 2021) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز كانت بدرجة متوسطة. كذلك توصلت دراسة (القحطاني، والمخلافي، 2019) إلى أن توافر أبعاد القيادة الريادية في جامعة الإمام

عبد الرحمن بن فيصل جاءت بدرجة متوسطة. وايضا أظهرت دراسة (الغامدي، 2022) إلى أن توفّر سمات القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة جاءت بدرجة متوسطة.

كذلك توصلت بعض الدراسات إلى وجود بعض القصور في مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالجامعات السعودية كدراسة (شل، 2004) التي أظهرت أن مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بالكليات التقنية بالمملكة كانت بدرجة منخفضة، ودراسة (الأسمر، 2017) التي توصلت إلى أن واقع مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفات جامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة.

وفي ضوء ما سبق وانطلاقاً من حاجة الجامعات بالمملكة إلى القيادات الأكاديمية الريادية للارتقاء بمستوى أداء الجامعات، وتحسين جودة ونوعية مخرجاتها تحقيقاً للتوجهات الطموحة لرؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تحقيق التميز والريادة في المجالات العلمية والبحثية؛ جاءت هذه الدراسة لتبحث في علاقة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

#### أسئلة الدراسة:

1- ما درجة توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما واقع مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية ودرجة مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟

#### أهداف الدراسة:

1- التعرف على درجة توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2- تحديد واقع مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم.

3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية ودرجة مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم. أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة بما ستضيفه إلى الرصيد المعرفي في مجال أدبيات القيادة الريادية والثقة التنظيمية، لقلّة الدراسات العربية في هذا المجال ؛ إذ تعد هذه الدراسة أول دراسة محلية على حد علم الباحثة تبحث في هذين المتغيرين بجامعة أم القرى.

قد تفيد هذه الدراسة القادة الأكاديميين بجامعة أم القرى على التعرف على القيادة الريادية كنمط إداري حديث قد يسهم في تطوير أساليب إداراتهم بالجامعة ، وتعزيز الثقة التنظيمية لدى مرؤوسيهـم.

من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف القائمين على إدارة جامعة أم القرى بمدى توفر خصائص القيادة الريادية لدى قادتها الأكاديميين لتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتدعيم هذه الخصائص لدى القادة الأكاديميين وتحسين ممارساتهم القيادية للرفع من جودة الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين من داخل وخارج الجامعة.

#### حدود الدراسة:

تحددت بموضوع الدراسة الذي يشمل: القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم اقتصرت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

اقتصرت على جامعة أم القرى ( المقر الرئيس بمدينة مكة المكرمة).

تحددت هذه الدراسة بتطبيقها في الفصل الدراسي الثالث لعام 1444 هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

القيادة الريادية: تُعرف بـ: قدرة المؤسسة الجامعية على تطبيق الأساليب الإبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع التقني والمخاطرة المدروسة ؛ بهدف استثمار الفرص المتاحة والتسويق للخدمات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. (هلل، 2020، 1628).

djhr.uodiyala.edu.iq

p ISSN: 2663-7405

e ISSN: 2789-6838

وتُعرف كذلك بأنها: التوجهات الريادية المتمثلة في تبني الثقافة الريادية في صنع القرارات الجامعية والمبادرات الابتكارية، وتبني أساليب التفكير الاستراتيجية كأساس لإنماء السياسات الجامعية وقدرات الهيئات الجامعية. (Ahmed, Ashfaq and Ramzan, Muhammad,2013,51).

وتُعرف القيادة الريادية إجرائياً بأنها: قدرة الجامعة على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة و تحفيز منسوبيها لتحقيقها، وأخذها بأساليب الابتكار والابداع والمبادرة في تطوير العمل، وامتلاكها للرؤية الثاقبة التي تمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة للمستفيدين من خلال تقييمها واغتنامها للفرص من أجل خوض المخاطر المحسوبة التي تستهدف تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

الثقة التنظيمية: تُعرف بأنها: معتقدات ومشاعر إيجابية يحملها العاملون تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، وترتبط بالممارسات الإدارية المعمول بها والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عما يضر بمصالح المشتركة. (الأسمر, 2017, 310).

وتُعرف الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها: اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بعدالة القرارات التي تتخذها القيادات الأكاديمية والتي تحقق نتائج مرغوبة للأفراد والجماعات، وإمكانية اعتمادهم على الإدارة العليا والرئيس المباشر بما يعكس ولاء العضو تجاه المنظمة.

القيادات الأكاديمية: ويقصد بها في هذه الدراسة رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات ووكلائهم بجامعة أم القرى.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار الفكري المتعلق بمتغيرات الدراسة:

المحور الأول: القيادة الريادية بالتعليم الجامعي:

يتناول هذا المحور عدة عناصر تتمثل في: مفهوم القيادة الريادية، أهميتها، أبعادها.

1- مفهوم القيادة الريادية: يُعد مفهوم القيادة الريادية مفهوم حديث يجمع ما بين القيادة والريادة، ويقصد به توصيل الرؤية لإشراك الفرق لتحديد وتطوير وانتهاز الفرص من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ويوضح هذا المفهوم العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، ويعتبر أحد أنماط القيادة الذي يتلاءم مع الطبيعة المتغيرة في بيئات الاعمال ( Roomi & Harrison ,2011,2 ).

وتُعرف القيادة الريادية بأنها: السلوك القيادي الذي يقوم به القائد للتأثير على العاملين داخل المؤسسات لتنسيق الجهود وتعزيز التعاون بينهم لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها من خلال الثقة التنظيمية بين أفراد المنظمة والعمل بطريقة مثالية. (الرامضنة وخدام, 2021, 23).

كما يقصد بالقيادة الريادية في الجامعات: بأنها القيادة التي تجمع ما بين الهام التغيير، وفن التأثير في بيئة ديناميكية تعمل في ضوء الرؤية، والابتكار، والشغف من أجل تحقيق الاستباقية في جميع الأعمال الأكاديمية، وامتلاك القدرة على التنافسية، وتحمل المخاطر لاقتناص الفرص للنهوض بكفاءة المؤسسة الجامعية. (القحطاني والمخلافي، 2019، 222). كما تُعرف كذلك بأنها: نمط قيادي قادر على صياغة سيناريوهات قائمة على رؤى مستقبلية واضحة لخلق قيمة استراتيجية للمنظمة حيث يمتلك القائد الريادي مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة لاقتناصها، مع تدعيم وتعزيز نقاط القوة الداخلية للمنظمة. (Usuf, Mohammad & Mohd, 2012, 92).

والقيادة الريادية: هي القدرة القيادية لدى المدراء للتأثير على سلوكيات الآخرين وثقافتهم بتطوير أفكارهم من خلال فتح آفاق المشاركة والتمكين والابتكار أمامهم والاستفادة من طاقاتهم بالشكل الذي يعزز الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة في ظل بيئة العمل الديناميكية ومخاطرها غير المتوقعة. (أبو عجوة، 2021، 163). ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة الريادية في التعليم الجامعي بأنها: قدرة القادة الأكاديميون على الابتكار والإبداع، وعلى تحفيز العاملين بالجامعة لتحقيق رؤية مشتركة من خلال البحث عن الفرص الجديدة واغتنامها، والسعي إلى تحقيق الاستباقية، وتحمل المخاطر من أجل تقديم خدمات ومنتجات جديدة لعملاء الجامعة، وتحقيق السمعة الأكاديمية المرغوبة لها في الأوساط الأكاديمية.

2- أهمية القيادة الريادية: تُعد القيادة الريادية أحد أهم العناصر الحيوية في عمليات التطوير والتنمية الاقتصادية؛ إذ تشكل أداة مهمة للقيام بعمليات التغيير في المنظمة من خلال عمليات الإبداع في تقديم السلع والخدمات لتلبية احتياجات المجتمع واحتياجاتها، كما أنها وسيلة فعالة لتطوير الأعمال ونمو المنظمة في ظل المنافسة الشديدة، وزيادة أرباحها وعائداتها. (الحوامدة وعبدالمعظم، 2019، 260).

ويمكن إبراز أهمية القيادة الريادية في التعليم الجامعي علي النحو التالي:

التركيز على الإبداع والابتكار ومفاهيم الجودة، والانفتاح على البيئة الخارجية لفهم حاجات العملاء وتلبيتها؛ فهي قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه.

تتواجد القيادة الريادية في جميع المستويات الإدارية بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالإدارة الدنيا.

تهدف إلى ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

تعزز القيادة الريادية ثقة الأفراد بالمؤسسة، وتنمي ولائهم تجاهها.

تحفز القيادة الريادية وتلهم الأفراد بالمنظمة عن طريق الشفافية وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن أعمالهم و عما يقوم به الآخرون وما يشكله ذلك من قيمة لجميع الأطراف.



djhr.uodiyala.edu.iq

p ISSN: 2663-7405

e ISSN: 2789-6838

تمتلك القيادة الريادية القدرة على وضع رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية لتحقيقها.

تمنح القيادة الريادية الفرص للآخرين من داخل المنظمة مما يشعر العاملين بالمؤسسة بالتقدير والاحترام مما يزيد من مستوى التزامهم تجاه المنظمة.(القحطاني،2015، 441-444). ويتضح مما سبق أن القيادة الريادية من المداخل القيادية الحديثة التي تخدم التوجهات الاستراتيجية للجامعات وتسهم في تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية لها.

3- خصائص القيادة الريادية: يُعتبر مدخل القيادة الريادية من المداخل الحديثة في مجال الإدارة؛ لذا فقد تعددت وتنوعت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعاده، ومن خلال استقراء الإطار الأدبي حول هذا المدخل لوحظ اتفاق اغلب البحوث العلمية على أربع أبعاد أساسية هي:

1- الرؤية الاستراتيجية: هي عملية مهمة لوصف البرامج المستقبلية للمؤسسة، وهي أولى المراحل الأساسية للخطة الاستراتيجية، حيث تصاغ الرؤية بواسطة مجموعة متخصصة بإشراف الإدارة العليا بالمنظمة، وتعتبر عملية صياغة الرؤية للمؤسسة عملية ديناميكية مستمرة تتم بصورة جماعية داخل المنظمة.( نور الدين،2008، 76). ويُقصد بالرؤية الاستراتيجية تحديد المسار الذي تسلكه المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها على المدى القصير والطويل في ظل ظروف البيئة الخارجية المتغيرة والمنافسة الشديدة، ويجب أن تتوفر في هذه الرؤية وضوح الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.(أبو عجوة،2021، 165).

ولكي تصبح المؤسسات ناجحة وتمتيزه هناك حاجة ماسة إلى قادة دائمين يمكنهم تقديم أعلى مستوى من الأداء مع التركيز الكبير على الأفراد في ذات الوقت، مع المساعدة على تنفيذ التغييرات الضرورية للمنظمات لكي تنجح في المنافسة العالمية، فقادة المنظمات الرياديون يمتلكون رؤية وحلماً يرغب الآخرون في مشاركته وأتباعه، وتمتد الرؤية الاستراتيجية للقادة الرياديون إلى أبعد من بيان الرؤية والرسالة التنظيمية حيث تنتشر هذه الرؤية في مكان العمل، وتظهر في أفعال ومتعدقات وقيم وأهداف قادة المنظمة(القحطاني،2015، 449).

2- الإبداع: يُعرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية إن توفرت في بيئة مناسبة فأنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات وأكثر مرونة في التفكير وإنتاجاً للأفكار التي تتصف بالغرارة والأصالة مقارنة بخبراته الشخصية او خبرات أقرانه(الشايح، 2011، 74). ويصبح الإبداع ريادياً إذا مكّن المؤسسة من تحقيق سبق، فتصبح ريادية في مجالات ممارسة نشاطها سواء تعلق الأمر بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة، فالإبداع من العناصر المشكلة للميزة التنافسية للمؤسسة، وهو الذي يعطيها الطابع التحولي المستمر بما يمكن المنظمة من الاستمرار في الريادة وتصبح موضوع للمحاكاة والتقليد من طرف المنافسين لها(أحمد،2020، 438).

3- المبادرة والاستباقية: وتعني: البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، وتتضمن جهود المؤسسة في اكتشاف واقتناص الفرص الجديدة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وتوقع التغييرات في احتياجاتهم ومتطلباتهم وفق الرؤى المستقبلية. (الغامدي، 2021، 154). وتنعكس الاستباقية جانباً من الموقف الاستراتيجي للجامعة الذي يعني استعداد الجامعة وقدرتها على توقع التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن، ليكون بمثابة المحرك الأول اتجاه المنافسين بدلاً من انتظار ظهور التطورات والاتجاهات الحديثة ومن ثم الاستجابة لها. (Frank & Fink, 2010, 180).

والاستباقية في التعليم الجامعي هي قدرة القائد الأكاديمي على تمكين الجامعة من سبق الجامعات الأخرى بميزتها التنافسية، من خلال تقديم خدمات وتخصصات وبرامج حديثة تلبي حاجات المستفيدين باستمرار، وترسيخ الثقافة التنافسية في البيئة الجامعية بين كافة الكليات والعاملين بها. (القحطاني والمخلافي، 2019، 222).

تحمل المخاطر: وتعني أن تتمتع إدارة المنظمة بقدر من المخاطرة المحسوبة التي تتيح لها تطبيق ما هو جديد وغير مألوف، مع تخطي الشعور بالخوف من الفشل، أو القلق من الغموض؛ لتحقيق مستقبل أفضل للمنظمة وتحمل تبعات ذلك ونتائج. (مغاوري، 2017، 546). فتحمل المخاطر يُقصد بها قدرة القائد الأكاديمي على اتخاذ القرارات الجريئة بالرغم من حالة الغموض وعدم التأكد، مع توظيف القيادة الذاتية التي تمكنه من إدارة المخاطر إستراتيجياً بفعالية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطور الجامعة. (القحطاني والمخلافي، 2019، 222). فالمؤسسة الجامعية لا يمكن أن تنطلق في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها إلا إذا كان لديها الاستعداد لاتخاذ قرارات جريئة وتوفير الموارد الأساسية اللازمة لتحقيق ذلك بحيث تتحمل مسؤولية ما قد يترتب على ذلك من نتائج، فهي بذلك تتحمل مخاطرة المجازفة في اتخاذ القرارات الحيوية المرتبطة بإنجاز الأهداف، وما قد يترتب على ذلك من قدرة المؤسسة الجامعية على الدخول في المنافسة مع الجامعات المناظرة لها. (يوسف، 2020، 152).

### المحور الثاني: الثقة التنظيمية بالتعليم الجامعي:

يتناول هذا المحور عدة عناصر تتمثل في: مفهوم الثقة التنظيمية، أهميتها، أبعادها.

1- مفهوم الثقة التنظيمية: يعتبر مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً ذات الصلة بالسلوك الإنساني بشتى المؤسسات، كما ترتبط الثقة بعلاقة وطيدة بحاجات الأفراد بالمنظمة؛ إذ تتوقف ثقتهم بالمنظمة بالدرجة الأولى على مدى إشباعها لحاجاتهم السلوكية. (الطجم والسواط، 2012، 40). ويُقصد بالثقة التنظيمية: إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المؤسسة والقائد التنظيمي، وبجميع العاملين معه في المؤسسة؛ مما يعكس مستوى رضاه والتزامه تجاه مؤسسته (الأسمر، 2017، 311). وتُعرف كذلك ب: توقع الفرد بأن الإدارة سوف تبذل أقصى جهدها

تحقيق التزاماتها بكل شفافية وعدالة، ويرتبط هذا التوقع بالإجراءات الإدارية المطبقة والتي تتسم بالنزاهة والعدالة، وبحرص الإدارة على مصلحة الأفراد العاملين. (عبدالله، 2017، 793).

فالثقة التنظيمية تعبر عن مشاعر ثقة العاملين في أصحاب العمل ودعمهم، والتي تظهر أساساً في ثقة العاملين في المشرفين عليهم والإدارة العليا والشركة (الهندال وطه، 2022، 455). وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها: درجة تقدير الأفراد العاملين بمؤسسات التعليم العالي للدعم الذي يتلقوه من الإدارة العليا والرئيس المباشر، ومستوى ثقتهم بهم، وبكفاءة السياسات الإدارية المعمول بها، وما يتوفر لهم من فرص للإبداع وتحقيق الذات مما ينعكس على مستوى رضاهم والتزامهم بالعمل.

2- أهمية الثقة التنظيمية: تُعد الثقة التنظيمية العامل الرئيس في كافة التعاملات الإنسانية، وتعمل الثقة التنظيمية على زيادة فعالية العلاقات بين أفراد المنظمة، كما تسهم في بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير، وتعمل كذلك على إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وتسخيرها من أجل العمل بصورة تطوعية، فهي تعتبر عامل حيوي وهام لنجاح الفرد والمنظمة. (محمود وآخرون، 2018، 195). وتعتبر الثقة التنظيمية عاملاً مؤثرة في رضا العاملين عن العمليات القيادية والإشرافية، كما أنها مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية؛ لأنها تساعد على رفع مستوى التعاون بين أعضاء المؤسسة كما تسهم في بناء رأس المال المعرفي الذي تنتج عنه مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كذلك تُعد ركيزة هامة لنجاح وبقاء المؤسسة على المدى الطويل؛ لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات و العمليات الجديدة في العمل، بالإضافة إلى أهمية الثقة في بناء روح الفريق. (سليمان ومراد، 2020، 329).

وتمثل الثقة التنظيمية أحد العناصر الهامة لحل المشكلات الإدارية؛ لكونها قاعدة للتفاعل والأداء المتميز، فهي تحفز الأفراد للعمل بجد ورفع مستوى إنتاجيتهم (الأسمر، 2017، 314).

و تؤثر الثقة التنظيمية في دوران العمل؛ لذا يجب على القادة بالمنظمات أن يدركوا أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة قد يكونون أكثر عرضة لمخاطر دوران العمل عندما يكونون غير راضين عن المنظمة. لذا يجب على القادة بالمنظمة تهيئة المناخ التنظيمي الذي يتسم بالثقة المتبادلة داخل المؤسسة التنظيمية (الهندال وطه، 2022، 459).

ويتضح مما سبق أهمية الثقة التنظيمية حيث أنها تشكل عاملاً أساسياً في التأثير على أداء العاملين ورضاهم عن المنظمة وقادتها؛ لذا يجب على قادة المنظمات إزالة المعوقات التي تواجه الثقة التنظيمية بالمنظمة، وتهيئة المناخ التنظيمي الصحي الذي يعزز ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة.

3- أبعاد الثقة التنظيمية: من خلال مراجعة الدراسات والبحوث في مجال الثقة التنظيمية نجد تعدد واختلاف أبعاد الثقة التنظيمية لدى الباحثين نظراً لاعتبار الثقة عنصراً أساسياً في السلوك الإنساني،

إلا أن بعض الباحثين ركزوا على ثلاث أبعاد رئيسية وهي: الثقة بالإدارة العليا، والثقة بالرئيس المباشر، والثقة بزملاء العمل. وسوف يتم الاقتصار في هذه البحث على بعدين هما: الثقة بالإدارة العليا، والثقة بالرئيس المباشر لأنها تخدم أهداف البحث، وفيما يلي استعراض هذين البعدين:

1- الثقة بالإدارة العليا: ويتضح ذلك في حرص الإدارة العليا بالمنظمة على مصالح الأفراد العاملين وحقوقهم واحتياجاتهم عند اتخاذ القرارات، وعدالتها في التعامل معهم، وعند تطبيقها للقوانين والأنظمة، ومدى حرصها على تقديم الدعم والمساندة لجميع الأفراد العاملين، وتقديرها لجهودهم المتميزة وانجازاتهم المبتكرة، بالإضافة إلى الاهتمام بتوسيع دائرة الاتصالات مع العاملين ومعرفة بكافة تفاصيل العمل (عبدالله، 2017، 794). وتشير الثقة بالإدارة العليا بالمنظمة إلى التوقعات الإيجابية لدى العاملين تجاه الإدارة بالمنظمة، فيما يتعلق بسلوك قادة الإدارة العليا، وما تنطوي عليه نواياهم، وتوجهاتهم نحو الثقة بكلماتهم وأفعالهم، وتبني هذه الثقة على أساس الاحترام والعدالة وجودة المكافآت وفرص التطوير المهني (القرني، 2017، 334).

2- الثقة بالرئيس المباشر: وتتجلى في إدراك العاملين وتصوراتهم عن الرئيس المباشر، ومدى ميله لمساعدة العاملين، وتمتعه بالنزاهة والعدالة والأمانة والاستقامة، وقدرته الذاتية على الإدارة الفعالة، فشعور العاملين بالثقة بالرئيس المباشر تزداد عندما يرون مدى اهتمام الرئيس بهم وبرفاهيتهم وبمشكلاتهم، ومدى اتاحته للفرص لهم ليطوروا من ذاتهم ويحققوا تقدماً في العمل، وإظهاره للاحترام لهم عند التعامل معهم، وحرصه على اشباع حاجاتهم؛ الأمر الذي يعزز من ولائهم للمنظمة (عيد وعبدالمولى، 2019، 1463). فالثقة التنظيمية بالرئيس المباشر تتمثل في التوقعات الإيجابية الواثقة للعاملين تجاه رئيسهم المباشر في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب الرئيس ثقة العاملين؛ إذ اتسم سلوكه بالكفاية والجدارة والأخلاق والانفتاح، عندها يصبح العاملون تحت طوع أمره؛ لثقتهم بأنهم سيحصلون على حقوقهم، إذ أنهم لن يتبعوا رئيساً يروونه غير نزيه أو يعمل على استغلالهم. (الأسمر، 2017، 315).

ثانياً: الدراسات السابقة: يعد موضوع القيادة الريادية من المواضيع الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين مؤخراً نظراً لأنها تدمج ما بين القيادة والمبادرة معا في العملية التي يندمج فيها الابتكار والابداع مع استغلال الفرصة؛ مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء والثقة التنظيمية للعاملين. ولقد قامت الباحثة بعمل مسح لكل ما استطاعت الوصول إليه من دراسات سابقة حول متغيرات الدراسة من دراسات عربية وأجنبية وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة (Wong, 2005) والتي هدفت إلى فحص أثر الخصائص الريادية على النجاح الريادية المحتمل لطلبة الهندسة الصناعية في جامعة تورنتو، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (215) طالباً من طلبة الهندسة الصناعية،

وتوصلت الدراسة إلى أن خاصية المخاطرة، والرغبة في الإنجاز كانت من أكثر الخصائص تأثيراً على العوامل الفكرية المرتبطة بالنجاح.

دراسة (Coyle,2014) التي هدفت إلى معرفة كيف يمكن للقيادة الريادية إشراك موظفي الجامعة في تطوير الثقافة الريادية لتحقيق الهدف الاستراتيجي لجامعة ويلز البريطانية لتصبح جامعة ريادية، ولتحقيق ذلك تم تحديد مجموعة من السمات الريادية المرغوبة لجميع الموظفين، وتم استخدام منهج دراسة الحالة لإجراء استبانة الكترونية تضمنت قيم الجامعة الريادية تم توزيعها على جميع المنسوبين بالجامعة، وأظهرت النتائج أربع سمات ريادية متفق عليها في جميع أنحاء الجامعة وهي: المهنية، والشغف، والشراكة، والاستحقاقية، كما رافق كل سمة ثلاث أوصاف قصيرة تشرح كيف يمكن إظهارها في الأنشطة اليومية، كما توصلت الدراسة إلى أن ربط القادة الأكاديميين للخصائص الريادية بالعمل اليومي للموظفين أمر حيوي.

دراسة الأسمر(2017) وهدفت الدراسة إلى تحديد واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بالإدارة العليا بجامعة أم القرى، ودرجة توفر العوامل المؤثرة فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث والبالغ حجمها(201) موظفة، وكانت من أهم نتائج البحث: أن واقع مستوى الثقة التنظيمية ككل للموظفات بالإدارة العليا كان بدرجة متوسطة، وجاء كلا بعدي الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة وكان بالترتيب على التوالي( الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة العليا).

دراسة عبدالله (2017) وهدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تطبيق الاستبانة على كافة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف وبلغ عدد الاستبانات المستردة(311) استبانة، وتوصلت الدراسة على عدد من النتائج من أهمها: أن درجة الثقة التنظيمية ككل لدى أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة مرتفعة، وأن جميع أبعاد الثقة التنظيمية جاءت بدرجة عالية وكانت في الترتيب على التوالي( الثقة في زملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالرئيس المباشر).

دراسة القحطاني والمخلافي(2019) وهدفت إلى التعرف على أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت(82) قائداً أكاديمياً، وكانت أهم النتائج: أن توفر جميع أبعاد القيادة الريادية كان بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد على التوالي( الرؤية الاستراتيجية – الابداع الريادي- الاستباقية- استثمار الفرص- تحمل المخاطر).

دراسة أبو عجوة (2021) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (208) موظفاً وموظفة إداريا، وكان من أهم النتائج : أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين كانت بدرجة مرتفعة ولجميع الأبعاد، وجاء ترتيب الأبعاد على التوالي (الرؤية الاستراتيجية- الابداع- المبادرة- تحمل المخاطر).

دراسة الغامدي (2021) وهدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من (146) قائداً أكاديميا في جامعة الملك عبدالعزيز، كما تم تطبيق الاستبانة كأداة للبحث، وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين كانت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد على التوالي على النحو التالي (بعد الفرص المتاحة بدرجة كبيرة - بعد التوجه الاستراتيجي بدرجة كبيرة - بعد المبادرة والاستباقية بدرجة متوسطة - بعد المخاطر وتحمل المسؤولية بدرجة متوسطة - بعد الابداع والابتكار بدرجة متوسطة).

دراسة النومسي والبلوي (2022) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والبالغ عددهم (932) عضو هيئة تدريس وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بحجم (278)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام كان بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب الأبعاد على التوالي (الرؤية الاستراتيجية بدرجة مرتفعة- الابداع بدرجة مرتفعة- بعد تحمل المخاطرة بدرجة متوسطة- بعد المبادرة أو الاستباقية بدرجة متوسطة).

دراسة الهندال وطه (2022) وهدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (384) من مديري المدارس، والوكلاء، والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة مرتفعة لدى عينة البحث، وجاء ترتيب الأبعاد على التوالي (الرؤية الاستراتيجية بدرجة مرتفعة- الابتكار بدرجة مرتفعة- الاستباقية بدرجة متوسطة- المخاطرة بدرجة متوسطة)، كما أن درجة الثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد على التوالي (الثقة بالإدارة العليا بدرجة

مرتفعة- الثقة بالزملاء بدرجة متوسطة- الثقة بالمشرف المباشر بدرجة متوسطة)، واتضح وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة: أوجه الاتفاق والاختلاف:

من حيث هدف الدراسة: تتفق الدراسة الحالية من حيث هدفها المتمثل في تحديد توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم مع دراسة الهندال وطه(2022) التي هدفت الي الكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى الثقة التنظيمية وطبيعة العلاقة بينهما بالمؤسسات التعليمية الكويتية، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في هدفها في تحديد أبعاد القيادة الريادية كدراسة القحطاني والمخلافي(2019) التي هدفت إلى تحديد مدى توفر أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية، ودراسة النومسي والبلوي(2022) التي هدفت إلى الكشف عن درجة توفر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودراسة الأسمر(2017) التي هدفت إلى تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة أم القرى. في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Wong,2005) والتي هدفت إلى فحص أثر الخصائص الريادية على النجاح الريادية المحتمل لطلبة الهندسة الصناعية، ودراسة (Coyle,2014) التي هدفت إلى معرفة كيف يمكن للقيادة الريادية إثراك موظفي الجامعة في تطوير الثقافة الريادية، ودراسة الغامدي (2021) وهدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية، ودراسة عبدالله (2017) وهدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، ودراسة دراسة أبو عجوة(2021) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظرهم. ومن حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في حين اختلفت مع دراسة الأسمر(2017)، وأبو عجوة(2021) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ومع دراسة الغامدي(2021)، ودراسة القحطاني والمخلافي (2019) في استخدام المنهج الوصفي المسحي، ومع دراسة (Coyle,2014) التي استخدمت منهج دراسة الحالة. ومن حيث مجتمع وعينة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبدالله(2017)، ودراسة النومسي والبلوي(2022) في التطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واختلفت مع بقية الدراسات السابقة التي تنوعت فيها مجتمعات الدراسة كالتطبيق على الموظفين الإداريين ، أو القادة الأكاديميين ، أو الطلبة بالجامعات، أو مديري ووكلاء ومعلمي المدارس. ومن حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن حيث

التطبيق: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في التطبيق في مجال التعليم العالي، واختلفت فقط مع دراسة الهندال وطه (2022) التي طبقت في مجال التعليم العام.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأداة الدراسة، وتحديد المنهج المناسب والأساليب الإحصائية، وفي تفسير وتحليل النتائج.

ما تميزت به الدراسة الحالية: تُعد هذه الدراسة أول دراسة محلية وعربية تبحث في العلاقة بين القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم.

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة والأكثر قدرة على الإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، ويعتمد على جمع المعلومات عن الموضوع ثم تحليله ومناقشته وتفسيره وصولاً إلى الاستنتاجات.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للعام الدراسي 1444هـ والبالغ عددهم (4951) عضواً، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (381) عضواً، وبلغ عدد الاستبانات العائدة (379) تمثل (99%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة: بالاطلاع على المراجع والدراسات السابقة تم بناء استبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت من قسمين:

القسم الأول: يتكون من ( 20 ) فقرة تمثل خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى .

القسم الثاني: يتكون من ( 10 ) فقرة تمثل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. وبذلك تكونت الاستبانة من ( 30 ) عبارة في مجموعها الكلي موزعة على المحاور السابقة وفق الآتي:

جدول(1): توزع عبارات الاستبانة على المحاور

المحور	البعد	عدد العبارات
الأول: خصائص القيادة الريادية.	الرؤية الاستراتيجية	5
	الإبداع	5
	المبادرة والاستباقية	5



5	تحمل المخاطر	الثاني: الثقة التنظيمية.
5	الثقة بالإدارة العليا	
5	الثقة بالرئيس المباشر	
30	إجمالي	

وقد تم اعتماد في إجابات هذا القسم على سلم ليكرت الخماسي (Likert) وذلك على النحو التالي : رقم (5) كبيرة جدا , ورقم (4) كبيرة, ورقم (3) متوسطة , ورقم (2) ضعيفة , ورقم (1) ضعيفة جدا.

صدق أداة البحث: لتحقيق ذلك تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث بواسطة استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Corretation , كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم(2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الاستجابة كل من العبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه, و البعد والدرجة الكلية للمحور لمقياس القيادة الريادية والثقة التنظيمية

خصائص القيادة الريادية							
الأبعاد	ترتيب العبارات	معامل الارتباط	الأبعاد	ترتيب الأبعاد	معامل الارتباط		
الرؤية الاستراتيجية	1	**0.611	المبادرة والاستباقية	11	**0.519		
	2	**0.661		12	**0.775		
	3	**0.739		13	**0.695		
	4	**0.621		14	**0.688		
	5	**0.707		15	**0.866		
الإبداع	الرؤية الاستراتيجية ككل	**0.878	تحمل المخاطر	المبادرة والاستباقية ككل	**0.583		
		6			**0.614	16	**0.618
		7			**0.674	17	**0.535
		8			**0.651	18	**0.834
		9			**0.682	19	**0.850
	10	**0.771		20	**0.899		
	الإبداع ككل	**0.912	تحمل المخاطر ككل	**0.602			
الثقة التنظيمية							

	الأبعاد	ترتيب العبارات	معامل الارتباط	الأبعاد	ترتيب الأبعاد	معامل الارتباط
* * د ا ل ا ط	الثقة بالإدارة العليا	1	**0.758	الثقة بالرئيس المباشر	6	**0.755
		2	**0.924		7	**0.699
		3	**0.588		8	**0.717
		4	**0.741		9	**0.771
		5	**0.591		10	**0.815
		الثقة بالإدارة العليا ككل	**0.934	الثقة بالرئيس المباشر ككل	**0.933	

أثبات عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. كما أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت بقيم مرتفعة، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على أن أداة البحث تتمتع بالصدق البنائي وهي صالحة لأغراض البحث.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (3) معامل ثبات الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا

المحور	البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الأول: خصائص القيادة الريادية.	الرؤية الاستراتيجية	5	0.939
	الإبداع	5	0.874
	المبادرة والاستباقية	5	0.871
	تحمل المخاطر	5	0.932
الثاني: الثقة التنظيمية.	الثقة بالإدارة العليا	5	0.881
	الثقة بالرئيس المباشر	5	0.944
ثبات الكلي		30	0.935

يتبين مما سبق أن قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة والأداة ككل جاءت بقيم عالية حيث تراوحت ما بين (0.871-0.944) مما يدل على ثبات أداة البحث.

ولتحديد درجة الاستجابة على فقرات أداة البحث و الناتج الكلي تم تحديد مدى كل درجة ، وذلك على النحو التالي:

درجة الاستجابة	قيمة المتوسط الحسابي
بدرجة منخفضة جدا	من 1,00 إلى أقل من 1,80
بدرجة منخفضة	من 1,80 إلى أقل من 2,60
بدرجة متوسطة	من 2,60 إلى أقل من 3,40
بدرجة عالية	من 3,40 إلى أقل من 4,20
بدرجة عالية جدا	من 4,20 إلى أقل من 5,00

#### عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كافة أبعاد المحور الأول وجاءت النتيجة الإجمالية كالاتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر خصائص القيادة الريادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية.	4.03	0.71	عالية	1
2	البعد الثاني: الإبداع.	3.34	0.56	متوسطة	3
3	البعد الثالث: المبادرة والاستباقية.	3.37	0.56	متوسطة	2
4	البعد الرابع: تحمل المخاطر.	2.60	0.67	متوسطة	4
	المحور ككل	3.34	0.62	متوسطة	

ينتضح من الجدول السابق أن درجة توفر خصائص القيادة الريادية في جامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.34). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني والمخلافي (2019) التي توصلت إلى أن توفر جميع أبعاد القيادة الريادية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل كانت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة النومسي والبلوي (2022) التي

أظهرت نتائجها أن درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة تبوك كان بدرجة مرتفعة. كما جاءت كافة أبعاد المحور الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة ماعدا بعد الرؤية الاستراتيجية جاء بدرجة عالية، وكانت على التوالي وفقا للمتوسطات الحسابية: (الرؤية الاستراتيجية، المبادرة والاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطر). ويمكن أن تعزو الباحثة مجيء بعد (الرؤية الاستراتيجية) في المرتبة الأولى وبدرجة عالية نظرا لإدراك القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى أهمية الرؤية الإستراتيجية للجامعة في رفع مستوى أدائها وتحقيق البقاء والمنافسة لها في ظل البيئة المتسارعة التغيير في المجال التعليمي، وأن مهمتهم تتمثل في ترجمة هذه الرؤية على أرض الواقع بشكل فعال لتوحيد جهود الأفراد العاملين باتجاه الأهداف الاستراتيجية للجامعة. أما بعد (تحمل المخاطر) فقد جاء في المرتبة الأخيرة؛ وذلك لعله راجعا إلى أن تحقيق التوازن بين المخاطرة وتحقيق المكاسب يتطلب شجاعة من قبل القادة الأكاديميين، وقد يشعر بعض القادة الأكاديميين بالخوف من العيش في مساحة الشك الموجودة بين الخيارين فيميلون لعدم المخاطرة والبقاء في منطقة الأمان لخوفهم مما قد يترقب على المخاطرة من عواقب وخيمة تجعلهم تحت طائلة المحاسبة والمساءلة من قبل إدارة الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهندال وطه (2022) في مجيء بعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وبعد تحمل المخاطرة في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد من أبعاد خصائص القيادة الريادية، وجاءت النتائج وفق الأبعاد كالآتي:  
الرؤية الاستراتيجية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على البعد الأول

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يمتلك القائد الأكاديمي رؤية واضحة وطموحة تجسد التوجهات الاستراتيجية للجامعة.	4.18	0.48	عالية	1
2	يشارك منسوبي الجامعة في صياغة الرؤية الاستراتيجية.	3.27	0.96	متوسطة	5
3	يحفز القائد الأكاديمي العاملين معه للعمل وفق الرؤية الاستراتيجية للجامعة.	3.71	0.56	عالية	3
4	يترجم القائد الأكاديمي الرؤية إلى استراتيجيات	4.17	0.47	عالية	2

	لية			وخطط عمل.
4	متوسط	0.97	3.38	5 يضع القائد الأكاديمي الآلية المناسبة للتغلب على معوقات تطبيق الرؤية.
	عالية	0.71	4.03	الرؤية الاستراتيجية ككل

يلاحظ من جدول رقم (5) أن جميع عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية ماعدا عبارة رقم (2، و5) جاءت بدرجة متوسطة. حيث جاءت عبارة (بملاك القائد الأكاديمي رؤية واضحة وطموحة تجسد التوجهات الاستراتيجية للجامعة) في المرتبة الأولى في هذا البعد وتُفسر هذه النتيجة باستشعار القيادات الأكاديمية لأهمية دورهم القيادي في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للجامعة بحكم مناصبهم القيادية التي تحولهم لترجمة هذه التوجهات الاستراتيجية لخطط وبرامج تنفيذية يتم تنفيذه بواسطة الأفراد العاملين بقيادة القادة الأكاديميين في مختلف الكليات والأقسام. وقد أوضح القحطاني (2015) أن القادة الرياديين يركزون اهتمامهم على تميز منظماتهم في جميع الجوانب، وأن أنظارهم تتجه نحو الرؤية دائما، وذلك عن طريق استحداث الكثير من العمل المتمس بالحماس لإنجاز مثل هذه الرؤى عن طريق التابعين. في حين جاءت عبارة (يشارك منسوبي الجامعة في صياغة الرؤية الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن نفسر هذه النتيجة بضرورة اهتمام جامعة أم القرى بشكل أكبر لمشاركة منسوبي الجامعة في صياغة الرؤية الاستراتيجية إذ أن صياغة الرؤية بصورة جماعية تجعل الجميع يتضافرون في تحمل مسؤوليتها ويستشعر كل فرد في الجامعة بملكيتها الخاصة والشخصية لصيغة هذه الرؤية التي توصلوا إليها ويسعى لتحقيقها. ويذكر (الحوامدة، وعبدالمعنى، 2019) أن من معايير صياغة الرؤية الاستراتيجية اتفاق المنظمة والعاملين حول الشكل المستقبلي المرغوب تحقيقه. وقد جاء بعد (الرؤية الاستراتيجية ككل) بدرجة عالية وهذا يتفق مع دراسة الهندال وطه (2022)، ودراسة النومسي والبلوي (2022)، دراسة الغامدي (2021)، أبو عجوة (2021) التي جاءت فيها (بعد الرؤية أو التوجه الاستراتيجي) بدرجة عالية.

الإبداع:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على البعد الثاني

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يعمل القائد الأكاديمي على إيجاد طرق جديدة ومميزة لتنفيذ العمل.	3.10	0.70	متوسطة	5
2	يشجع القائد الأكاديمي العاملين معه على تقديم أفكار غير تقليدية	3.42	0.50	عالية	2

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	متوسطة	0.66	3.31	إنجاز العمل.
4	متوسطة	0.45	3.26	يقترح القائد الأكاديمي حلول مبتكرة لمشكلات العمل.
1	عالية	0.81	3.50	يهيأ القائد الأكاديمي بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار.
5	متوسطة	0.56	3.34	يحفز القائد الأكاديمي العاملين معه على الإبداع في أداء مهامهم.
	متوسطة			الإبداع ككل

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع عبارات البعد جاءت بدرجة متوسطة ما عدا عبارة رقم (2، 5) جاءت بدرجة عالية، وجاءت عبارة (يحفز القائد الأكاديمي العاملين معه على الإبداع في أداء مهامهم) بدرجة عالية وبالمرتبة الأولى، وتُفسر هذه النتيجة بوعي القيادات الأكاديمية لدور الحوافز في إيقاظ الدوافع الكامنة لدى الأفراد لتقديم أقصى ما لديهم من مواهب وقدرات لتطوير العمل وانجازه بشكل مبتكر. حيث أشار (الحوامدة، وعبدالمعظم، 2019) إلى أن القادة الرياديون يمتلكون صفات التحفيز لدعم المرؤوسين من أجل التخلي عن الطرق التقليدية في التفكير وأن يكونوا أكثر إبداعاً وابتكاراً في التفكير وإداء الأعمال. في حين جاءت عبارة (يعمل القائد الأكاديمي على إيجاد طرق جديدة ومميزة لتنفيذ العمل) بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأخيرة وهذه يمكن أن يفسر بأن القادة الأكاديميين لديهم الرغبة في تنفيذ الأعمال بصورة مبتكرة ومميزة إلا أنهم يتواجدون في مؤسسات جامعية مثقلة بالأعباء الروتينية التي قد تكون عائقاً أمام التحول الكامل نحو منظومة العمل الإداري الابتكاري. وقد جاء بعد (الإبداع ككل) بدرجة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة الغامدي (2021) التي جاء فيها بعد الإبداع والابتكار بدرجة متوسطة.

المبادرة والاستباقية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على البعد الثالث

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يتخذ القائد الأكاديمي قرارات استباقية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة.	3.38	0.78	متوسطة	3
2	يشجع القائد الأكاديمي المبادرات من العاملين معه لتطوير العمل.	3.50	0.46	عالية	1
3	يبادر القائد الأكاديمي على تشجيع العاملين معه على تنفيذ التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية لها.	3.22	0.55	متوسطة	4
4	يضع القائد الأكاديمي خطاً بديلاً للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.	3.01	0.66	متوسطة	5
5	يبادر القائد الأكاديمي على توفير المعلومات اللازمة للعمل في وقتها المناسب.	3.43	0.41	عالية	2
	المبادرة والاستباقية ككل	3.37	0.56	متوسطة	

يتضح من جدول رقم(7) أن جميع عبارات البعد جاءت بدرجة متوسطة ما عدا عبارة رقم(2، و5) جاءت بدرجة عالية. وجاءت عبارة (يشجع القائد الأكاديمي المبادرات من العاملين معه لتطوير العمل) بدرجة عالية وبالمرتبة الأولى ويُفسر هذا بوعي القيادات الأكاديمية بالدور الكبير للموارد البشرية في الجامعة وأن تحقيق خدمات تعليمية متميزة للمستفيدين يعتمد على مدى قدرة القادة على تحفيز العاملين على طرح المبادرات الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل. وهو ما أشار إليه أبو عجوة(2021) من أن القادة الرياديين لديهم القدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين بتطوير أفكارهم من خلال فتح آفاق المشاركة والتمكين والإبداع أمامهم والاستفادة من طاقاتهم بالشكل الذي يعزز الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة. في حين جاءت عبارة(يضع القائد الأكاديمي خطأً بديلة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها) في المرتبة الأخير وبدرجة متوسطة وهذا يعني قلة اهتمام القيادات الأكاديمية بالمبادرة والاستباقية لوضع خطط بديلة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها، وأن إدارة العمل تقوم علي تسيير العمل بدلا من التفكير الاستباقي والمبادرة للاستعداد لما قد يطرأ في المستقبل من مشكلات؛ أشارت دراسة النومسي، والبلوي(2022) بضرورة تعزيز الثقافة الاستباقية لدى القادة من خلال التخطيط المسبق للاحتياجات المستقبلية والتحضير المسبق قبل تنفيذ الأعمال للحد من الانحرافات عن الأهداف المنشودة. وقد جاء بعد (المبادرة والاستباقية ككل) بدرجة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة الهندال وطه(2022)، ودراسة النومسي والبلوي (2022)، دراسة الغامدي (2021)، ودراسة القحطاني والمخلافي(2019) التي جاءت فيها( بعد الاستباقية) بدرجة متوسطة.

تحمل المخاطر: جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على البعد الرابع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يتحمل القائد الأكاديمي المخاطرة في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة.	2.66	0.35	متوسطة	4
2	يملك القائد الأكاديمي القدرة على اتخاذ القرارات الجريئة ويتحمل مسؤولياتها.	2.50	0.76	متوسطة	5
3	يملك القائد الأكاديمي خطة واضحة للتنسيق مع جميع العاملين معه للتعامل مع المخاطر.	2.79	0.56	متوسطة	2
4	يتحمل القائد الأكاديمي مسؤولياته تجاه المخاطر التي قد تحدث أثناء عملية التغيير.	2.88	0.44	متوسطة	1
5	ينمي القائد الأكاديمي روح المخاطرة المحسوبة لدى العاملين معه ويدعم ثقتهم بأنفسهم.	2.78	0.75	متوسطة	3
	تحمل المخاطر ككل	2.60	0.67	متوسطة	

يظهر جدول رقم(8) أن جميع عبارات بعد تحمل المخاطر جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت عبارة (يتحمل القائد الأكاديمي مسؤولياته تجاه المخاطر التي قد تحدث أثناء عملية التغيير) على المرتبة الأولى، وتُعزو هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين بحكم مناصبهم القيادية يمثلون قادة التغيير فهم من يخططون للتغيير ويساهمون في تنفيذه ويتحملوا المسؤولية عن المخاطر التي قد تنتج عن ذلك. إذ يعد تحمل المخاطرة خاصية هامة من خصائص القائد الريادي وهو أكده يوسف(2020) حيث يرى أن خاصية تحمل المخاطرة تعني قدرة القيادات الجامعية على تحمل المخاطر من أجل النجاح في تحقيق الأداء المتميز. في حين جاءت عبارة (يملك القائد الأكاديمي القدرة على اتخاذ القرارات الجريئة ويتحمل مسؤولياتها) في المرتبة الأخيرة وتُفسر هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية لا تميل إلى اتخاذ القرارات الجريئة في العمل لما قد يترتب عليها من مخاطر أو إضرار بالعمل، وهذا يعكس بصورة كبيرة افتقار القيادات الأكاديمية لثقافة المخاطرة المحسوبة أو الجراءة في طرح الأفكار الجديدة وتبنيها، وإلى المرونة في تقبل الفشل واعتباره خطوة من خطوات النجاح وتجربة تصقل خبرات القيادات الأكاديمية. وقد أشار العودة(2018) أن أهم ما يميز القائد الريادي عن غيره هو اتخاذ القرارات الصعبة، والدخول في أعمال تتسم بالمخاطرة المحسوبة، وبالتالي فإن عدم توفر هذه الخاصية لدى القائد يعد فقدان لبعد مهمة من أبعاد تحقيق القيادة الريادية بالمنظمات. وقد جاء بعد (تحمل المخاطر ككل) بدرجة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة الهندال وطه(2022) ، ودراسة النومسي والبلوي (2022)، دراسة الغامدي (2021)، ودراسة القحطاني والمخلفي(2019) التي جاءت فيها ( بعد تحمل المخاطر ) بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما واقع مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كافة أبعاد المحور الثاني وجاءت النتيجة الإجمالية كالآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا	3.50	0.67	عالية	2
2	البعد الثاني: الثقة بالرئيس المباشر	3.74	0.57	عالية	1
	المحور ككل	3.62	0.62	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي(3.62). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالله (2017) التي توصلت إلى أن درجة الثقة التنظيمية ككل بجامعة بنى سويف كانت مرتفعة، في حين اختلفت مع دراسة الأسمر (2017) التي



أظهرت نتائجها أن مستوى الثقة التنظيمية ككل كان بدرجة متوسطة. كما جاءت كافة أبعاد المحور الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية، وكانت على التوالي وفقا للمتوسطات الحسابية: (الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة العليا). ويمكن أن تعزو الباحثة مجيء بعد (الثقة بالرئيس المباشر) في المرتبة الأولى وبدرجة عالية نظرا لطبيعة العلاقة التي تربط بين الرئيس المباشر والعاملين تحت أمرته والتي تتسم بالقرب والتواصل المستمر من خلال الاجتماعات المتكررة، وحرص القيادات على تلمس احتياجات العاملين معهم وتلبيتها لما لها تأثير مباشر على تعاون العاملين مع الرئيس لإنجاز العمل. أما بعد (الثقة بالإدارة العليا) فقد جاء في المرتبة الأخيرة؛ وذلك لعله راجعا إلى عدم قناعة الموظفين بالممارسات الإدارية المطبقة بالجامعة وعدم وضوحها مما يقلل من مستوى ثقتهم بالإدارة العليا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأسمر (2017) في مجيء بعد الثقة بالرئيس المباشر في المرتبة الأولى، وبعد الثقة بالإدارة العليا في المرتبة الأخيرة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية، وجاءت النتائج وفق الأبعاد كالآتي:

الثقة بالإدارة العليا:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على البعد الأول

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تمتلك الإدارة العليا رؤية استراتيجية واضحة في إدارتها للعمل.	3.76	0.65	عالية	2
2	تتبع الإدارة العليا سياسات وإجراءات سليمة وواضحة.	3.74	0.46	عالية	3
3	تطبق الإدارة العليا الأنظمة والقوانين على جميع العاملين بعدالة وموضوعية.	3.79	0.56	عالية	1
4	تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.	3.72	0.57	عالية	4
5	تقدر الإدارة العليا إنجازات العاملين وتكافئهم عليها.	3.60	0.98	عالية	5
	الثقة بالإدارة العليا ككل	3.50	0.67	عالية	

يتضح من جدول رقم (10) أن جميع عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا جاءت بدرجة عالية، وجاءت عبارة (تطبق الإدارة العليا الأنظمة والقوانين على جميع العاملين بعدالة وموضوعية) على المرتبة الأولى وبدرجة عالية، وتُعزو هذه النتيجة بحرص الإدارة العليا على تطبيق كافة الأنظمة والقوانين على كافة الموظفين بعدالة باعتبارها أحد المحركات الأساسية لكسب ثقة العاملين بالإدارة العليا، وهو ما أكده سليمان، ومراد (2020) حيث أشارا إلى أن من أهم مؤشرات الثقة في الإدارة العليا بالمؤسسة يتمثل في مدى عدالة الإدارة في التعامل مع كافة العاملين، وتطبيقها للقوانين واللوائح

على الجميع بموضوعية وعدالة. في حين جاءت عبارة (تقدر الإدارة العليا إنجازات العاملين وتكافئهم عليها) في المرتبة الأخيرة، وتفسر هذه النتيجة بشعور بعض العاملين بعدم الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا بإنجازاتهم ومكافئتهم عليها بالشكل المطلوب؛ ويشير الهندال، وطه (2022) في هذا الخصوص إلى أن الإدارة العليا تكون جديرة بالثقة عندما تعمل على إشباع حاجات ورغبات المرؤوسين وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم. وقد جاء بعد (الثقة بالإدارة العليا) ككل بدرجة عالية وهذا يتفق مع دراسة عبدالله (2017) التي جاء فيها بعد الثقة بالإدارة العليا بدرجة عالية، في حين اختلفت مع دراسة الأسمر (2017) التي توصلت إلى أن درجة الثقة بالإدارة العليا كانت بدرجة متوسطة.

الثقة بالرئيس المباشر:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على البعد الثاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يمتلك الرئيس المباشر المهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامه الإدارية.	3.79	0.91	عالية	2
2	يتعامل الرئيس المباشر مع العاملين بعدالة.	3.72	0.61	عالية	3
3	يقدم الرئيس المباشر الدعم والمساعدة للعاملين عند مواجهتهم مشكلات في أداء العمل.	3.64	0.68	عالية	5
4	يهتم الرئيس المباشر بالاحتياجات الشخصية والوظيفية للعاملين.	3.69	0.65	عالية	4
5	يتيح الرئيس المباشر الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرار.	3.86	0.61	عالية	1
	الثقة بالرئيس المباشر ككل	3.74	0.57	عالية	

يتضح مما سبق أن جميع عبارات بعد الثقة بالرئيس المباشر جاءت بدرجة عالية، وجاءت عبارة (يتيح الرئيس المباشر الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرار) على المرتبة الأولى وبدرجة عالية، وهذا يدل على حرص الرئيس المباشر على مشاركة العاملين معه في صنع القرار؛ باعتبارهم عناصر أساسية في العملية التعليمية، ولأنه يدرك تماماً أهمية الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم بحكم ممارساتهم التدريسية وثرأ خبرتهم التي تسهم في صنع القرار الرشيد. وهذا يتفق مع ما توصل إليه عيد، وعبدالمولى (2019) من أن مشاركة العاملين في صنع القرار مع الرئيس المباشر بجامعة أسوان كانت بدرجة عالية. في حين جاءت عبارة (يقدم الرئيس المباشر الدعم والمساعدة للعاملين عند مواجهتهم مشكلات في أداء العمل) بالمرتبة الأخيرة، ولعل ذلك قد يكون بسبب انشغال الرئيس المباشر بكثير من المهام والأعمال والاجتماعات التي قد تؤثر على قدرته على توفير الدعم والمساندة المستمرة للعاملين عند مواجهتهم للمشكلات في العمل. ويشير عيد، وعبدالمولى (2019) إلى أن من أهم أسباب ولاء الفرد للرئيس المباشر والمنظمة يكمن في مدى اهتمام

الرئيس بمشكلات العاملين والعمل على حلها. . وقد جاء بعد (الثقة بالرئيس المباشر) بدرجة عالية وهذا يتفق مع دراسة عبدالله (2017) التي جاء فيها بعد الثقة بالرئيس المباشر بدرجة عالية، في حين اختلفت مع دراسة الأسمر(2017) التي توصلت إلى أن درجة الثقة بالرئيس المباشر كانت بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية ودرجة مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟ للتعرف على ما إذا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة وتحديد اتجاهها، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (12) معامل الارتباط بين درجة توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية ودرجة مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس

مستوى الدلالة	الثقة التنظيمية	خصائص القيادة الريادية
0.000	**0.498	

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط 0.498 وهي دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.01 أي يوجد ارتباط طردي وقوي ودال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.000 بين خصائص القيادة الريادية والثقة التنظيمية. وذلك يعني أن ارتفاع درجة توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية يسهم في تحقيق وزيادة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الهندال وطه(2022) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية.

ملخص لأبرز نتائج الدراسة:

أن درجة توفر خصائص القيادة الريادية بجامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(3.34).

أن جميع خصائص القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة ماعدا خاصية الرؤية الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية، وكانت على التوالي وفقاً للمتوسطات الحسابية: (الرؤية الاستراتيجية، المبادرة والاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطر).

أن مستوى الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي(3.62).

أن جميع أبعاد الثقة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، وكانت على التوالي بالترتيب (الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة العليا).

وجود علاقة ارتباطية موجبة وطرديّة بين درجة توفر خصائص القيادة الريادية ومستوى الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى.

#### توصيات الدراسة:

تبني خصائص القيادة الريادية كمعيار من معايير اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بالجامعة.

التوجه إلى ترسيخ مفهوم القيادة الريادية كمدخل حديث في الممارسات الإدارية التربوية بمختلف كليات وأقسام الجامعة.

استحداث ثقافة تنظيمية تدعم التوجه الريادية للقيادات الأكاديمية، وتحفز القادة على تبني هذا التوجه في إداراتهم لمهام عملهم.

إقامة الندوات واللقاءات العلمية لمناقشة آليات تعزيز ثقافة المبادرة والاستباقية لدى القيادات الأكاديمية لتلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

إيجاد بيئة عمل محفزة للقيادات الأكاديمية ومنحهم مزيد من الصلاحيات لتنفيذ أفكارهم الإبداعية لحل مشكلات العمل.

نشر ثقافة المخاطرة المحسوبة وتعزيزها لدى القيادات الأكاديمية لطرح الأفكار والخطط الجديدة والمبتكرة التي تسهم في تطوير العمل، واستقطاب الأكاديميين الذين لديهم الميل إلى المخاطرة المحسوبة وتحمل نتائجها وتعيينهم في المناصب القيادية.

تفعيل القيادة الريادية بجامعة أم القرى واعتبارها محكاً أساسياً لتعزيز ثقة منسوبي الجامعة بقياداتها الأكاديمية.

#### مقترحات الدراسة:

إجراء دراسات مماثلة في مجال التعليم العام.

إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الريادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والإبداع، والتميز الإداري.

إجراء دراسات عن متطلبات تفعيل القيادة الريادية بالجامعات السعودية.

## القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

### التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم

#### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة توفر خصائص القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم؛ ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (381) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة توفر خصائص القيادة الريادية بجامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.34). وقد جاء في المرتبة الأولى بعد (الرؤية الاستراتيجية) بدرجة عالية، يليه بعد (المبادرة والاستباقية) ثم يليه بعد (الإبداع) ثم يليه بعد (تحمل المخاطر) وكلها تحققت بدرجة متوسطة. وأن مستوى الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.62). وقد جاء في المرتبة الأولى بعد (الثقة بالرئيس المباشر) ثم يليه بعد (الثقة بالإدارة العليا) وكلها تحققت بدرجة عالية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالتوجه إلى ترسيخ مفهوم القيادة الريادية كمدخل حديث في الممارسات الإدارية التربوية بمختلف كليات وأقسام الجامعة.

#### الباحثين

د. منال بنت حسين بن حسن  
 سناذ الإدارة التربوية والتخطيط  
 شارك - قسم القيادة والسياسات  
 لتعليمية - كلية التربية - جامعة  
 الطائف

#### عناوين الاتصال

الكلمات المفتاحية : القيادة الريادية - الثقة  
 التنظيمية - جامعة أم القرى

هذه مقالة وصول مفتوح بموجب ترخيص

CC BY 4.0

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## المراجع:

- التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في أمانة الكبرى. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- سليمان، هناء إبراهيم، ومراد، حسام إبراهيم (2020) تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس : مدخل لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية: جامعة دمياط نموذجاً للتطبيق، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج(31)، ع(124)، 313-390.
  - السنبل، عبدالعزيز عبدالله (2012) رؤى وتصورات حول الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية: دراسة تحليلية. المؤتمر الدولي السابع عن التخطيط الاستراتيجي لجودة واعتماد المؤسسات الجامعية والتعليمية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، مج(1)، 156-191.
  - الشايح، على صالح (2011) العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
  - شل، محمد (2004) الثقة التنظيمية في البيئة السعودية بالتطبيق على كليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: دراسة نظرية وتطبيقية. دراسة مقدمة في المؤتمر التقني السعودي الثالث المنعقد في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني المنعقد
  - أبو عجوة، حسام كامل سليم (2021) درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين- دير البلح، مج(8)، ع(1)، 156-190.
  - الأسمر، منى حسن حسن (2017) الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها: دراسة ميدانية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، مج(2) ع(174)، 303-345.
  - أحمد، محمود مصطفى أحمد (2020) تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، مج(14)، ع(10)، 406-473.
  - الحوامة، ثروت محمد، وعبد المنعم، أسامة عليم (2019) أثر الذكاء الاصطناعي في خلق التفكير الاستراتيجي الصحيح للقيادات الريادية لمنظمات الأعمال للوصول للقيمة المضافة لعملياتها الاستراتيجية: نموذج مقترح، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، مج(21)، ع(عدد خاص)، 251-270.
  - الرماضنة، خلود صبري، وخدام، أمينة عبدالحليم (2021) القيادة الريادية وأثرها في

- التربوية، جامعة سوهاج، مج(65)، 1445-1496.
- الغامدي، عمير سفر عمير (2022) أثر القيادة الريادية في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد، مج(9)ع(1)، 260-228.
  - الغامدي، منال أحمد عبدالرحمن (2021) القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبدالعزيز: استراتيجية مقترحة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مج(13)ع(3)، 182-143.
  - القحطاني، سالم سعيد آل ناصر (2016) القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط3. مكتبة المتنبّي، الرياض.
  - القحطاني، سالم سعيد آل ناصر (2015) القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، معهد العامة، مج(55)ع(3)، 499-435.
  - القحطاني، عبير حسن عبدالله، والمخلافي، محمد سرحان (2019) واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية : دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع(40)، 233-216.
  - خلال الفترة من 28 شوال الي 3 ذي القعدة 1425هـ في الرياض.
  - الطجم، عبدالله عبدالغني، والسواط، طلق عوض الله (2012) السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط4، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
  - عبدالله، محمد حمزة (2017) الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف، المجلة العلمية بكلية الآداب، جامعة طنطا، مج(2)ع(30)، 839-785.
  - العودة، إبراهيم سليمان (2018) واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مستقبل التربية العربية. مج(25)ع(113)، 88-11.
  - العودة، إبراهيم سليمان، والمليجي، رضا إبراهيم (2012) تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة التميز. المؤتمر الدولي السابع عن التخطيط الاستراتيجي لجودة واعتماد المؤسسات الجامعية والتعليمية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، مج(1)ع(1)، 194-267.
  - عيد، هنية جاد، وعبدالمولي، مروة جبرو (2019) الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، المجلة

- مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، ع(20)، 66-98.
- هلل، شعبان أحمد محمد(2020) تصور مقترح لأليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مج(76)، 1619-1664.
- الهنذال، عبدالوهاب طعمة، و طه، حسنين السيد(2022) دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، مج(13)، 449-478.
- وزارة التعليم، 1444. <https://moe.gov.sa>
- يوسف، شيرين محوسيم محمود(2020) القيادة الريادية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة جامعة الفيوم، كلية التربية، مج(7) ع(14)، 123-203.
- 1- Ahmad, N.H., Nasurdin, A.M., Halim, H.A., & Taghizadeh, S.K., (2014), The pursuit of Entrepreneurial Initiatives at The "Silver" Age; From The Lens of Malaysian Silver Entrepreneur" procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.129.
- Carsrud, A., Renko-Dolan, M., & Brannback, M. (2018). Understanding Entrepreneurial Leadership: Who Leads a Venture
- القرنى، على حسن(2017) مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، جامعة طيبة، مج(12)، ع(3)، 329-351.
- محمد، على حسين(2002) استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس : القاهرة، ع(1)، 21-151.
- محمود، محمد، وأحمد، ننسي أحمد، وحسن، منال محمد(2018) الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ع(37)، 190-204.
- مغاوري، هالة أمين(2017) تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مج(6)، ع(18)، 535-556.
- نور الدين، مازن(2008) دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النومسي، جملة عبدالله، والبلوي، نادية خلف(2022) درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك،





djhr.uodiyala.edu.iq

p ISSN: 2663-7405

e ISSN: 2789-6838

**IRAQI**  
Academic Scientific Journals

- (<http://www.fox.temple.edu/cms/wp-content/uploads/2011/09/leadership-quarterly1.pdf>) (Date:15/12/2016).
- 8-Usof, Mohar, Siddiq, Mohammad Saeed, & Mohd Nor, Leilanie, (2012). Internal Factors of Academic Entrepreneurship: The Case of Four Malaysian public Research Universities, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (**JEMI**), Vol.8, No.1.
  - Wong, Wing-Ki, Cheung, Hong-Man & Venuvindo, (2005), Individual Entrepreneurial Characteristics and Entrepreneurial Success Potential, International Journal of Innovation and Technology Management, Vol.2, No.3.
  - Does Matter. In R Harrison & C. Leitch (Eds.), Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership (pp. 195–215). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishingd.
  - Coyle, P. (2014). How entrepreneurial Leadership can engage university staff in the development of an entrepreneurial culture. Industry and Higher Education, 28(4), 263-269.
  - 4-Frank, H, Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance- A replication study. Schmalenbach business review, Vol.62, No.2.
  - Rosalind Latiner Raby, & Heidi Fischer, and
  - Natalie Irby Cruz (2023). Community College International Leaders' Entrepreneurial Leadership Sensemaking: Skills and Behavior, Community College Review, Vol. 51(1) 52–74.
  - 6-Roomi. M & Harrison. R. (2011) Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught International Review of Entrepreneurship, Senate Hall Academic publishing.
  - Ruvio, Ayalla – Rosenblatt, Zehava and Lazarowitz, Rachel Hertz (2010): " Entrepreneurial Leadership Vision in Nonprofit VS. Profit Organizations", In (The Leadership Quarterly Journal), At the website: