

درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم

The Degree of Practicing Entrepreneurial Leadership among Administrative Workers at Al-Azhar University in Gaza its Relation to their Level of Organizational Ambidexterity

حسام كامل أبو عجوة

جامعة القدس المفتوحة

تاريخ القبول: 2021/03/28م

تاريخ الاستلام: 2020/12/29م

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، وذلك من وجهة نظرهم، وباستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (41) فقرة موزعة على (6) مجال، هي: (الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، وتحمل المخاطرة، والمبادأة، والاستغلال، والاستكشاف)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على جميع الإداريين في جامعة الأزهر وعددهم (208) موظفاً وموظفة وقد تم استرداد (189) استبانة بنسبة استرداد (91%)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين كانت "مرتفعة" وبوزن نسبي (76.3%)، ومستوى البراعة التنظيمية لديهم كان "مرتفعاً" أيضاً، وبوزن نسبي (78%)، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم، ووجود أثر لممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، البراعة التنظيمية، الجامعات الفلسطينية.

Abstract

The study aimed to identify the degree of entrepreneurial leadership practice among administrators at Al-Azhar University in Gaza and its relationship to their level of organizational ambidexterity, from their point of view. The approach of the study was the descriptive / correlational approach. By referring to previous literature, a questionnaire was prepared consisting of (41) items distributed on (6) aspects: (creativity, strategic vision, risk tolerance, initiative, exploitation, and exploration) The researcher applied it after being sure of its validity and stability to all members of the study population: (208) male and female administrators at Al-Azhar University . (189) questionnaires were obtained from (208) distributed questionnaires, with a (91%) recovery rate. Results of the study showed that the degree of leadership practice among administrative workers had a "relative weight" of (76.3%), and their level of organizational ambidexterity had a "relative weight" of (78.0). A positive correlation was also found. Statistical significance between the degree of entrepreneurial leadership practice among administrative workers at Al-Azhar University and their level of organizational ambidexterity was also found. Moreover, results of the study also showed that practicing leadership among administrative workers improved to some extent their level of organizational ambidexterity.

Keywords: Entrepreneurial leadership, Organizational ambidexterity, Palestinian universities.

مقدمة

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرون تطورات سريعة وتغيرات كبيرة في مختلف مجالات الحياة؛ مما جعل الدول المتقدمة والنامية حريصة على إعادة النظر في أداء مؤسساتها المختلفة، من خلال العمل على تطوير هيكلها ووظائفها، بهدف ملاحقة تلك المتغيرات بل المنافسة والتميز في الأداء والقدرة على التكيف والبقاء والاستمرار، ومن المؤسسات التي حظيت بهذا الاهتمام الجامعات، باعتبارها أهم المؤسسات التي تعمل على تخريج الكوادر البشرية البارعة تنظيمياً في التعامل مع هذه المتغيرات (برويل، 2010: 1).

تحتاج الجامعات أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة، وتُعد القيادة من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، ولذلك بدأ الباحثون في تقصي السلوكيات القيادية الريادية التي تمكن الجامعة من الوصول إلى البراعة التنظيمية (قرني، 2019: 2).

وتُعد القيادة الريادية هي القادرة على العمل بفعالية مع المواقف الصعبة، واقتناص الفرص والاستفادة منها بنجاح، ووضع خطة تتضمن وسائل وأساليب توفر مناخاً إبداعياً استشارياً تشاركياً مُحَفِّزاً

وَمُنْجِزًا، من خلال منح وقت كافٍ للقائد وللمرؤوسين للتفكير والمناقشة والاستشارة لتقديم حلول مرنة، ويفيد في ذلك الاستعانة بأساليب التفكير الإبداعي، كالعصف الذهني والقبعات الست، ومنح حوافز وفرص للتنمية الذاتية وغيرها، مما يخلق براعة تنظيمية تتناسب مع زمن القيادة الريادية (الجازي، 2014، 1).

وبالتالي فإن هناك حاجة لإجراء تقييم إضافي عن تأثير القيادة الريادية على البراعة التنظيمية. والتعرف إلى العلاقة بين القيادة الريادية والبراعة التنظيمية في عدد من الأبعاد ذات الصلة. استنادا الى ذلك جاء هذا البحث للكشف عن المدى الذي تسهم به القيادة الريادية لدى جامعة الأزهر في تعزيز البراعة التنظيمية

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

لتحديد مشكلة الدراسة وتكوين فروضها، وتحديد مجتمع الدراسة، ووحدة المعاينة قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية الأولية والثانوية، والتي شملت بشكل أساسي الاطلاع على الدراسات السابقة حيث يعد هذا الموضوع من الموضوعات الهامة في الوقت الحاضر، وذلك لوجود عقبات ومشكلات متعددة في البيئة الفلسطينية بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية، فقد أشارت الدراسات أن الجامعات الفلسطينية في غزة تعاني من مشاكل إدارية وتنظيمية؛ فقد أظهرت دراسة (أبو جويل، 2018) أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة متوسطة، ودرجة تحقق الأداء الجامعي المتميز في تلك الجامعات متوسطة أيضاً، كما أظهرت دراسة (العيلة، 2017) أن جهود الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في تحسين الأداء المؤسسي متوسطة.

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات وأوجه الضعف ونواحي القصور في أداء الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة عامة، وجامعة الأزهر خاصة، تستوجب الدراسة والبحث وصولاً إلى مقترحات وتصورات لمواجهة تلك المشكلات والتحديات، وقد تكوّن لدى الباحث إحساس قوي بأهمية طرق مداخل جديدة في القيادة التربوية والسلوك التنظيمي، كمدخل للقيادة الريادية والبراعة التنظيمية، للمساهمة في الوصول إلى تلك المقترحات والتصورات، وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر.
4. هل هناك أثر لأبعاد القيادة الريادية على تحسين البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

5. هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الريادية في تحسين البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة، ومن 50 سنة فأكثر).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس، ودبلوم).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 إلى أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر).

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظرهم.
2. التعرف إلى مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظرهم.

3. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.
4. تحديد أثر ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم.
5. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. تأتي مواكبة للتوجهات المعاصرة، والتي تدعو إلى الاهتمام بتطوير أداء العاملين الإداريين في الجامعات لمواكبة المتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية.
2. تبرز أهمية هذه لدراسة من خلال ما تظهره من نتائج وإضافات علمية يتوقع التوصل إليها، ويمكن الاستفادة منها في تطوير وتحسين البراعة التنظيمية.
3. قد تُفيد المسؤولين في جامعة الأزهر بغزة وتوجه اهتمامهم لمُدخلي القيادة الريادية والبراعة التنظيمية ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية للعاملين الإداريين.
4. توضيح علاقتي الارتباط والأثر بين أبعاد القيادة الريادية والبراعة التنظيمية في جامعة الأزهر.
5. قد تُسهم نتائج الدراسة في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول تطوير أداء العاملين الإداريين في ضوء الاتجاهات، والمداخل المعاصرة.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: أبعاد القيادة الريادية، وهي: (الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، وتحمل المخاطرة، والمبادأة)، وبعدي البراعة التنظيمية، وهما: (الاستغلال، والاستكشاف).
- الحدود البشرية: العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة.
- الحدود المكانية: جامعة الأزهر بغزة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2019/2020م.
- مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

القيادة الريادية: القيادة التي تعمل على تنظيم وتنسيق جهود وعلاقات العاملين في الجامعة وكسب ثقتهم وتنمية ولائهم وتعاونهم وإثارة حماسهم وحفزهم وإرشادهم للعمل بجد نحو تحقيق أهداف الجامعة من خلال الإبداع والابتكار والاستفادة من الفرص واستغلالها بعقلية المبادأة وتبني المخاطرة المحسوبة.

البراعة التنظيمية: القدرة على تحقيق التوازن والتكامل بين استغلال الإمكانيات والموارد المتوفرة، واستكشاف الفرص الجديدة في آن واحد، والعمل على نقل الجامعة إلى واقع أفضل يمكنها من تعظيم تأثيرها في المجتمع الفلسطيني.

العاملين الإداريين: موظفي وموظفات جامعة الأزهر بغزة ممن هم بمسمى وظيفي: مدير دائرة أو رئيس قسم أو رئيس شعبة، أو مساعد مدير، ويتبعون إدارياً للنائب الإداري لرئيس الجامعة.

جامعة الأزهر بغزة: إحدى الجامعات الفلسطينية، وموقعها الرئيس في محافظة غزة، تأسست في العام 1992م، تتمثل وظيفتها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتضم عدداً من الكليات والمعاهد والأقسام العلمية والإنسانية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو في مستوى البكالوريوس، ومنها ما هو في مستوى الدراسات العليا.

الدراسات السابقة

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات السابقة:

دراسة حسين وسعيد (2020): هدفت التعرف إلى طبيعة الدور الذي تؤديه تقنيات المعلومات والاتصالات في تعزيز القيادة الريادية لإحدى المنظمات البلدية في محافظة كربلاء وهي (مديرية بلدية الحر)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن تقنيات المعلومات والاتصالات تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز القيادة الريادية في المنظمة المبحوثة، وأن المنظمة تمتلك من القدرات الشبابية الكفؤة والتميزة في إدارة العمل التقني ولديهم أفكار خلاقة في تطوير العمل الإداري. وضعف اهتمام إدارات المنظمة السابقة والحالية بالقيادة الريادية واستثمار الإمكانيات البشرية ومهاراتهم التقنية المتطورة في تبنيها سياسة العمل.

دراسة صالح وسليمان (2020): هدفت تحديد طبيعة علاقة الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية/ نينوى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن إجابات المبحوثين كانت متفقة ولكن بنسب ضعيفة حول مؤشرات البراعة التنظيمية، والذي يفسر قلة توافرها في الشركة المبحوثة.

دراسة مقاط (2020): هدفت التعرف إلى دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي - في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن الإدارة العليا في مجموعة الاتصالات الفلسطينية تتمتع بدرجة عالية من التميز والبراعة وتتحلى بالمهارات القيادية والإدارية، وتستخدم أسس البحث العلمي في حل مشكلاتها بشكل أساسي وتعتمد على الخبرة المتراكمة لديها.

دراسة أحمد وإسماعيل (2019): هدفت التعرف إلى أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لمجموعة من القادة الأكاديميين في بعض كليات جامعة الموصل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضعف قدره جامعة الموصل على اعتماد عدة هياكل مختلفة بشكل آني، ووجود قابليات تنظيمية قادرة على استكشاف الكفاءات المتاحة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وعدم قدره جامعة الموصل على استغلال الفرص واستكشافها، كونها تتسم بمرکزية القرارات من قبل الوزارة.

دراسة صويص وعابدين (2019): وهدفت التعرف إلى دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين، واتخذت البنوك الفلسطينية (بنك فلسطين، بنك القاهرة عمان، البنك الإسلامي الفلسطيني) أنموذجاً للدراسة الميدانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين مكونات نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم البنك).

دراسة القحطاني والمخلفي (2019): وهدفت التعرف إلى واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الجامعة تمارس مستوى مقبولاً من المخاطر في سبيل تحقيق التميز والابتكار والتنافس الأكاديمي. ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير "الجنس" أو "المرتبة العلمية" أو "الموقع الإداري" أو "سنوات الخدمة".

دراسة الياسري وآخرون (2019): وهدفت تحليل الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة وتحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق في عينة من فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود توجهين أساسيين يستوجب تبنيهما لأي منظمة تريد أن تصبح منظمة بارعة في التوجه الاستكشافي تجاه الفرص الجديدة وإمكانية تميزها من قبل المنافسين والفوز بميزة تنافسية تعزز موقفها التنافسي والتوجه الاستثماري للفرص البيئية المميزة وإمكانية استثمارها بما يحقق اكتساب ميزة المتحرك الأول وحصد أرباح تلك الميزة قبل المنافسين الآخرين.

دراسة الهاشمي والجبوري (2018): وهدفت التعرف إلى طبيعة الدور الريادي للقيادات العليا في تعزيز التنمية المستدامة لدى عدد من كليات جامعتي (كركوك وتكريت)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن القيادة الريادية تساعد في تنظيم عمل الأفراد وفقاً لأنماط سلوكية ريادية تحفزهم على تقديم كل ما هو جديد وما يضيف قيمة جديدة للمنظمة وتحمل كافة المخاطر المصاحبة لها والاستجابة لها مما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

دراسة راضي وقاسم (2018): وهدفت التعرف إلى تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في مجموعة من المصارف الخاصة في محافظات وسط وجنوب العراق، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن المصارف الخاصة هدفها تحقيق البراعة التنظيمية من خلال اعتماد الإبداع الاستكشافي منهج عمل، ومن خلال تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية فضلا عن جعل خدماتها متميزة من خلال استثمار الفرص المتاحة في المنافذ الجديدة التي تحتاج لخدمات المتميزة.

دراسة جونسل وآخرون (Günsel et al., 2018): وهدفت التعرف إلى العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي على عينة شملت (105) شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في تركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن البراعة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي.

دراسة لي (Li, 2016): وهدفت التعرف إلى دور تنوع فريق الإدارة العليا في بناء البراعة التنظيمية في (300) شركة تايوانية تعمل في مجال التكنولوجيا الفائقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن تنوع أفكار فريق الإدارة العليا يمكن الشركات من الجمع بين الأنشطة المتناقضة (الاستكشاف والاستغلال) وبالتالي يعزز البراعة التنظيمية للشركات المبحوثة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، وذلك من وجهة نظرهم، 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.

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: القيادة الريادية: تعددت تعريف القيادة الريادية بحسب وجهات النظر التي تبناها الباحثون لمناقشة هذا المصطلح.

جدول (1)

يوضح بعض تعريفات القيادة الريادية

م	الباحث	السنة	المفهوم
1.	حسين والسعيد	2020	القدرة القيادية لدى المدراء على التأثير في سلوكيات الآخرين وثقافتهم بتطوير أفكارهم من خلال فتح آفاق المشاركة والتمكين والإبداع أمامهم والاستفادة من طاقاتهم بالشكل التي يعزز الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة في ظل بيئة العمل الديناميكية ومخاطرها غير المتوقعة.
2.	Shirokova et al.	2019	تركيز مدراء المنظمات على تطوير سلوك أعمالهم، والذي يبنى عادة على الابتكار والرغبة في التفوق وفي تطوير خدمات جديدة، والبحث المبكر عن فرص جديدة لتنفيذها.
3.	القحطاني والمخلافي	2019	القيادة الجامعية التي تجمع ما بين إلهام التغيير وفن التأثير في بيئة ديناميكية تعمل ضمن الرؤية والابتكار والإبداع والشغف من أجل الاستباقية في جميع الأعمال الأكاديمية وامتلاك القدرة على التنافسية والاستدامة والاستقلالية وتحمل المخاطر لاستثمار الفرص في نهوض.
4.	الهاشمي والجبوري	2018	القيادة التي تعمل على تنظيم عمل الأفراد وفقاً لأنماط سلوكية ريادية تحفزهم على تقديم كل ما هو جديد وما يضيف قيمة جديدة للمنظمة وتحمل كافة المخاطر المصاحبة لها والاستجابة لها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة.
5.	Renko et al., 2015	2015	أسلوب مميز للقيادة يمكن أن يكون موجوداً في منظمة من أي حجم ونوع أو مستوى من النضج أو الصناعة أو الثقافة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة الريادية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: القيادة التي تعمل على تنظيم وتنسيق جهود وعلاقات العاملين في الجامعة وكسب ثقتهم وتنمية ولائهم وتعاونهم وإثارة حماسهم وحفزهم وإرشادهم للعمل بجد نحو تحقيق أهداف الجامعة من خلال الإبداع والابتكار والاستفادة من الفرص واستغلالها بعقلية المبادرة وتبني المخاطرة المحسوبة.

أبعاد القيادة الريادية:

تناول الباحثون أبعاد القيادة الريادية من وجهات نظر مختلفة تبعاً لمعتقداتهم وثقافتهم، إضافة إلى البيئة التي يعملون بها أو تنطلق منها أبحاثهم. وفيما يلي استعراض بعض آراء الباحثين.

جدول (2)

يوضح أبعاد الريادة

م.	الباحث	السنة	الأبعاد
1.	حسين والسعيد	2020	المخاطرة، الانضباط، الذكاء، القيادة، واقع الأعمال.
2.	Shirokova et al.	2019	الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطر، الرؤية وإدراك الفرص، المرونة.
3.	القحطاني والمخلافي	2019	الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص.
4.	صويص وعابدين	2019	الابتكار الاستكشافي، الابتكار الاستغلالي، هيكل تنظيمي مرن.
5.	الهاشمي والجبوري	2018	الرؤيا الاستراتيجية، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص.
6.	جلاب وجريمخ	2018	صياغة السيناريو، وتحشيد التابعين.
7.	الشمري	2017	الاستباقية، الإبداعية، تبني المخاطرة.
8.	جمال والطاهر	2017	الإبداع، والمبادرة، والاستباقية، والرؤية الاستراتيجية.

وفيما يلي يتناول الباحث شرحاً للأبعاد التي سوف تتناولها الدراسة وهي (الإبداع، المبادرة، تحمل المخاطرة، الرؤية الاستراتيجية):

- 1. الإبداع:** يشير إلى الجهود المبذولة من قبل الإداريين في المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية (Al-Sultani et.al, 2018: 288)، ويرى (بن زرعة، 2016: 16) بأن الإبداع هو أسلوب يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف) سواء للفرد أو المؤسسة التي يعمل بها.
- 2. المبادرة أو الاستباقية:** تعد من أهم خصائص المنظمات الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد (Osunmuyiwa and Ahlborg, 2019: 150).
- 3. تحمل المخاطرة:** هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض الإقدام على فرص معينة في سوق الأعمال أو فتح مشروع جديد لغرض الوصول إلى نتيجة إيجابية، والمخاطرة تمثل إطاراً للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة (الحدروي و الكلابي، 2013: 228).

4. الرؤية الاستراتيجية: تعني تحديد المسار الذي تتبناه المنظمة من أجل تحقيق رسالتها على المدى القصير والطويل وذلك في ظل الظروف البيئية المحيطة والمنافسة، وتتطلب كل منظمة وجود فكرة ومفهوم، مبدأ تنظيمي أو تعريف لماهية مهامها (Boudlaie et al., 2014: 101)، ويجب أن توفر الرؤية الاستراتيجية وضوح الغرض أو الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (El Talla et al., 2017: 8).

ثانياً: البراعة التنظيمية:

تعددت تعريفات البراعة التنظيمية بحسب وجهات النظر التي تبناها الباحثون، وفيما يلي استعراض لبعض وجهات النظر تلك:

جدول (3)

يوضح بعض تعريفات البراعة التنظيمية.

م.	الباحث	السنة	المفهوم
1.	صالح وسليمان	2020	قدرة المنظمة على أن تكون مبدعة من خلال تحقيق مزايا تنافسية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته.
2.	شملخ	2019	قدرة المنظمة على الجمع بين استغلال الموارد واكتشاف فرص جديدة، والعمل تحت إطار هيكل تنظيمي مرن، لمتابعة التغييرات بسهولة، للارتقاء بمستوى المنظمة.
3.	عبودي	2018	قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واكتشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة.
4.	Boukamel & Emery	2017	هي مورد غير ملموس يطبق من قبل المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة في استثمار المقدرات والموارد الموجودة واكتشاف الفرص الجديدة إذ لا يستند إلى المفاضلة بين كل من الاستكشاف والاستغلال بل التكامل بينهما.
5.	Dávid	2016	قابلية المنظمة على استثمار الكفاءات والموارد المتوفرة لديها، واكتشاف كفاءات وموارد جديدة، أي إيجاد حالة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية الوصول للأداء المتفوق.
6.	Popadić et al.	2015	قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال من خلال التكامل والاستخدام الأمثل لعمليات الاستكشاف والاستغلال في آن واحد مع الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات والظروف البيئية.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف البراعة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: القدرة على تحقيق التوازن والتكامل بين استغلال الإمكانيات والموارد المتوفرة، واكتشاف الفرص الجديدة في آن واحد، والعمل على نقل الجامعة إلى واقع أفضل يمكنها من تعظيم تأثيرها في المجتمع الفلسطيني.

أبعاد البراعة التنظيمية:

حاول الباحث وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد دراسة وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها، وقام الباحث في دراسته الحالية بتحديد أبعاد البراعة التنظيمية بالاستناد إلي: (Boukamel & Emery, 2017؛ Dávid, 2016؛ Popadić et al., 2015) فضلاً عن كل من: (العودة، 2020؛ صبر وآخرين، 2019؛ عبودي، 2018) وهي بُعدان وسيتم التطرق إليها كالتالي:

1. **الاستكشاف:** يشير هذا البعد الى قدرة المنظمة على البحث عن الفرص والمعرفة، والتجديد والتجريب والإبداع والتغيير الجذري وإنشاء منتجات وعمليات جديدة مبتكرة، واكتشاف أسواق لم تستغل من قبل، وتطوير موارد وامكانات ومقدرات جديدة، كما أنه يفيد المنظمات على المدى الطويل عن طريق زيادة فعاليتها عن طريق نمو الحصة السوقية، ونمو المبيعات، وإدخال منتجات جديدة (Abuzaid, 2016: 331).

2. **الاستغلال:** يشير هذا البعد الى استغلال الفرص المتمثلة بالتحسين المستمر، والتعديل، والتنقيح، والتغيير التدريجي للمنتجات، والعمليات والخدمات الحالية، إذ يمكن المنظمات من تطوير قدراتها الحالية والاستفادة، من المقدرات الجوهرية في المدى القصير (Abuzaid, 2016: 331)، ومقدرة المنظمة على القيام بعمليات التحسين المستمرة بغية خلق القيمة في المدى البعيد، إذ يتم تصميم المنتجات بشكل يحقق رضا الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية عبر تحسين المهارات والمعرفة والمقدرات الحالية وتوسيع قنوات التوزيع الحالية والعمل بالطاقة القصوى بغية تحقيق مستوى الكفاءة المستهدفة (Popadiuk and Bido, 2015 :241).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تتطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة، والبالغ عددهم (208) موظفاً وموظفة، وذلك وفقاً لإحصائيات الجامعة للعام 2020/2019م، وقد تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي كعينة، أي أن عينة الدراسة هي المجتمع نفسه، استجاب منهم (189) موظفاً وموظفة، أي بنسبة (90.86%) من المجتمع، والجدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة. ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (5)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	156	82.5%
	أنثى	33	17.5%
المر	أقل من 30 سنة	15	8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	35	18.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	69	36.5%
	من 50 سنة فأكثر	70	37%
المؤهل العلمي	دكتوراه	34	18%
	ماجستير	67	35.4%
	بكالوريوس	70	37%
	دبلوم	15	8%
	غير ذلك	3	1.6%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	12	6.3%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	13.2%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	48	25.4%
	10 سنوات فأكثر من 10 سنوات	104	55.1%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل دراسة (Boukamel and Emery, 2017؛ Dávid, 2016؛ Popadić et al., 2015؛ العوده، 2020؛ صبر وآخرين، 2019؛ عبودي، 2018) للبراعة التنظيمية، ودراسة (حسين وسعيد، 2020؛ القحطاني والمخلافي، 2019؛ الهاشمي والجبوري، 2018) لمتغير القيادة الريادية، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (41) فقرة موزعة على (6) أبعاد، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت العشري من خلال إعطاء درجة تراوح بين (1-10) درجات بحيث أن اقتراب الدرجة من الرقم (10) يدل على مستوى مرتفع من الموافقة، واقتراب الدرجة من الرقم (1) يدل على مستوى منخفض من الموافقة أو عدم الموافقة، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

1. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما:

أ. صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (6) محكمين، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (41) فقرة موزعة على (6) أبعاد.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** 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) موظفاً وموظفة، ومن خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط ي على النحو التالي: (0.777)، (0.832)، (0.788)، (0.811)، (0.816)، (0.802) على التوالي وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، وكذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول وكانت معاملات الارتباط يتراوح ما بين (0.913 - 0.595)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

2. **ثبات الاستبانة:** تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.83)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار Kolmogorov -Smirnov Test-K-S لتحديد نوع البيانات، وتبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة (181) وهي أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

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، واختبار (T) لعينتين مستقلتين، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا، واختبار كولومجروف- سمرنوف، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة والحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت العشري من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (9=1-10) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس أي عدد درجات المحك، وهو (5) للحصول على طول الخلية أي (1.8=5/9)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي، حيث تم تقسيم مستويات الموافقة إلى خمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

الجدول (6)

المحك المعتمد لتحليل النتائج

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له		طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	إلى	من	إلى	من
منخفض جداً	28%	10%	2.8	1
منخفض	46%	28.1%	4.6	2.81
متوسطة	64%	46.1%	6.4	4.61
مرتفع	82%	64.1%	8.2	6.41
مرتفع جداً	100%	82.1%	10	8.2

نتائج تطبيق الاستبانة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما بالجدول (8):

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين مرتبة تنازلياً

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير	الترتيب
1.	الإبداع	7.84	1.195	78.4	مرتفع	2
2.	الرؤية الاستراتيجية	8.11	1.009	81.1	مرتفع	1
3.	المبادأة	7.08	1.359	70.8	مرتفع	3
4.	تحمل المخاطرة	6.91	1.592	69.1	مرتفع	4
	الدرجة الكلية	7.63	1.10	76.3	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

حصل محور " الرؤية الاستراتيجية" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.1%) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين حيث اعتمد مجلس الجامعة على وضوح الرؤية التي من شأنها توجيه الخطط الاستراتيجية نحو غايات وأهداف الجامعة ومواكبة التطور في أساليب التعليم ورفع الكفاءة الإدارية بالإضافة إلى ابتكار آليات عمل جديدة تحسن من مستوى أداء العاملين وتعميق انتماءهم لخدمة الجامعة والطلبة وتحقيق طموحاتهم.

وجاء محور "تحمل المخاطر" في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (69.1%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة موافقة مرتفعة من قبل الإداريين حيث يقوم مجلس الجامعة بدراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لمعرفة الصعوبات التي واجهت الجامعة في الماضي من أجل مواجهة مخاطر الحاضر

بفعالية والتنبؤ وأخذ الحيطة والحذر واتباع كافة التدابير والإجراءات والتخطيط للمستقبل، وعليها، وضع الخطط والبحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصلها إلى بر الأمان، وتجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق الأرباح.

وبصفة عامة حصل مجال " القيادة الريادية" على وزن نسبي (76.3%) وهذا يعني توافر خصائص القيادة الريادية لدى جامعة الأزهر، فالقيادة الريادية الناجحة تكمن في القيادة الريادية الناجحة بالإبداع والتميز في التخطيط والتطوير والجودة، وجعله مبدأً وعُرفاً سائداً، وطريقة للتفكير كوسيلة للنجاح والتطور وتحقيق أهداف الجامعة وإرساء ثقافة التخطيط والتطوير والجودة في كليات ودوائر وبرامج الجامعة من أجل دعم مكانة الجامعة محلياً وعربياً ودولياً. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (حسين وسعيد، 2020)، ودراسة (القحطاني والمخلافي، 2019)، ودراسة (الهاشمي والجبوري، 2018)، وأيضاً دراسة (Huang et al., 2014)

البعد الأول: الإبداع:

يوضح الجدول (9) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين الإداريين على فقرات البعد الأول

(الإبداع):

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الإبداع لديهم مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير	الترتيب
1.	يهتم الإداريون بمبدأ المكافأة والتحفيز المقدمة من الجامعة.	8.29	1.799	82.9	مرتفع	1
2.	يقدم الإداريون مقترحات وحلول مبتكرة للمشكلات.	7.77	1.649	77.7	مرتفع	4
3.	يجد الإداريون بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتطوير والابتكار.	7.58	1.799	75.8	مرتفع	5
4.	يعتمد الإداريون على التعاون والعمل الجماعي لتنفيذ الأعمال.	8.14	1.512	81.4	مرتفع	2
5.	يدخل الإداريون تعديلات على خدمات الجامعة.	7.47	1.855	74.7	مرتفع	6
6.	يهتم الإداريون بالتدريب على كل ما هو جدي.	7.78	1.505	77.8	مرتفع	3
	التقدير العام للمجال	7.84	1.195	78.4	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الفقرة " يهتم الإداريون المبدعون بمبدأ المكافأة والتحفيز المقدمة من الجامعة." على المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.9%) وهذا يعني وجود درجة موافقة مرتفعة من قبل الإداريين على اهتمام الجامعة بتقديم الحوافز التي توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الإداريين وتحريك الدوافع

المكبوتة داخلهم لتقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية و العمل بكل ما يملكونه من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للجامعة مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للجامعة.

2. وجاءت الفقرة " تدخل الجامعة تعديلات باستمرار على خدماتها " في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (74.7%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين على إدخال مجلس الجامعة لإدخال تعديلات على الخدمات، لضمان استمرار النجاح والقدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات الجديدة، وتحقيق غايات وأهداف الجامعة.

ويتضح من الجدول (9) أن المستوى العام لتقدير العاملين الإداريين لدرجة الإبداع لديهم هو (7.84)، وبوزن نسبي (78.4%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين، كما يدل على أن مجلس جامعة الأزهر يولي اهتماماً كبيراً بتوفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار على مختلف المستويات الإدارية، ويحفز المبدعين و المبتكرين، ويفتح المجال أمامهم لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء وتحقيق أفضل النتائج، ما يساهم في تطوير الخدمات وتحسين الكفاءة والأداء، وتحقيق رؤية وأهداف الجامعة. وهذا يتفق مع ما جاءت في دراسة (حسين وسعيد، 2020) ودراسة (جلاب وجريمخ 2018)، وأيضاً دراسة (الهاشمي والجبور، 2017).

البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية:

يوضح الجدول (10) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين الإداريين على فقرات البعد الثاني (الرؤية الاستراتيجية):

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الرؤية

الاستراتيجية لديهم مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير	الرتبة
1.	يهتم الإداريون بتطوير رؤية مستقبلية تجسد التوجهات الاستراتيجية للجامعة.	8.14	1.222	81.4	مرتفع	3
2.	يشارك الإداريون في صياغة وإعداد الرؤية المستقبلية للجامعة.	8.22	1.152	82.2	مرتفع	2
3.	يعمل الإداريون وفق خطة استراتيجية واضحة للجامعة منبثقة من رؤيتها المستقبلية.	8.42	1.228	84.2	مرتفع	1
4.	يعمل مجلس الجامعة على توفير كافة الإمكانيات للإداريين لتحقيق الرؤية والرسالة للجامعة.	7.90	1.215	79.0	مرتفع	6
5.	يعمل الإداريون بروح الفريق لتنفيذ رؤى الجامعة المستقبلية.	7.93	1.285	79.3	مرتفع	5
6.	يقوم الإداريون ببناء قدراتهم بما يتوافق مع رؤية الجامعة المستقبلية.	8.05	1.348	80.5	مرتفع	4
	التقدير العام للمجال	8.11	1.009	81.1	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الفقرة "يعمل الإداريون وفق خطة استراتيجية واضحة للجامعة منبثقة من رؤيتها المستقبلية" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (84.2%) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة جداً من قبل الإداريين حول اهتمام مجلس الجامعة بالنجاح الحقيقي الذي لا بد أن يبني على أسس التخطيط القائم على الفهم الصحيح والتحليل الدقيق لواقع الجامعة وإمكاناتها، لتلبية الاحتياجات الأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة، من خلال تنظيم تلك الإمكانيات لتحقيق الغايات والأهداف.
 2. وجاءت الفقرة "يعمل مجلس الجامعة على توفير كافة الإمكانيات لتحقيق الرؤية والرسالة للجامعة." في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (79.0%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين حول استثمار مجلس الجامعة كل الطاقات والإمكانيات والقدرات المتوفرة بالجامعة وتوجيهها للإسهام في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
- ويتضح من الجدول (10) أن المستوى العام لتقدير العاملين الإداريين لدرجة الرؤية الاستراتيجية لديهم هو (8.11)، وبوزن نسبي (81.1%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين، ويعزو الباحث ذلك إلى كون الرؤية الاستراتيجية للجامعة تتسم بالمصادقية والواقعية والمرونة وسهولة الشرح حتي يفهمها جميع العاملين و توفي باحتياجاتهم داخل الجامعة وتتسجم مع المسار الذي تتبناه القيادة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والتقصير. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (القحطاني والمخلافي، 2019).

البعد الثالث: المبادأة: يوضح الجدول (11) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين الإداريين على فقرات

البعد الثالث (المبادأة):
جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة المبادأة لديهم مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير	الرتبة
1.	يملك الإداريون رؤية شاملة واضحة لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.	7.45	1.676	74.5	مرتفع	2
2.	يهتم الإداريون بالتعرف على الخدمات التي تتناسب مع متطلبات واحتياجات الطلبة.	7.26	1.648	72.6	مرتفع	3
3.	يستغني الإداريون عن الخدمات التي تبدو عليها علامات العجز في تحقيق الريادة.	5.90	2.022	59.0	متوسط	6
4.	يقوم الإداريون بالتحضير للعمل قبل البدء بالتنفيذ بفترة.	6.96	1.713	69.6	مرتفع	5
5.	يطور الإداريون الخدمات بناءً على التغييرات في البيئة التي يعملون بها.	7.13	1.666	71.3	مرتفع	4
6.	الخدمات التي يقدمها الإداريون تلبى حاجات الطلبة المستقبلية.	7.79	1.377	77.9	مرتفع	1
	التقدير العام للمجال	7.08	1.359	70.8	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت كلٌّ من الفقرة "الخدمات التي تقدمها الجامعة تلبي حاجات طلابها المستقبلية." على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.9%) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين على مدى قيام مجلس أمناء الجامعة بالتعاون مع رئيسها ونوابه و مجلس الجامعة بتحديد رؤية المؤسسة التعليمية، وبيان رسالتها، ومعرفة قيمها، وتوضيح غاياتها، وتحديد أهدافها الاستراتيجية التي تلبي حاجات طلابها المستقبلية.

2. وجاءت الفقرة " يستغني الإداريون عن الخدمات التي تبدو عليها علامات العجز في تحقيق الريادة." في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (59.0%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل الإداريين وهذا يؤكد على وضع مجلس الجامعة الخطط والسياسات التي تضمن التحليل البيئي لسوق العمل وجعله مبدأً وعُرفاً سائداً، وطريقة للتفكير كوسيلة لنجاح المشاريع وتحقيق أهداف الجامعة حاضراً ومستقبلاً بعيداً عن العجز والفشل.

ويتضح من الجدول (11) أن المستوى العام لتقدير العاملين الإداريين لدرجة المبادرة لديهم هو

(7.08)، وبوزن نسبي (70.8%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين، ويعزو

الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعة بمبدأ المبادرة، محرك الجامعة الأساسي لدراسة الفرص والتعرف عليها استثمارها قبل الآخرين، وكذلك الحصول على معلومات عن الوضع الحالي والمستقبلي للجامعة للتصدي للأخطار والمشاكل المحتملة في المستقبل لضمان استمرارية الخدمات المقدمة للطلبة. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (حسين وسعيد، 2020)، ودراسة (الهاشمي والجبوري، 2018).

البعد الرابع: تحمل المخاطرة:

يوضح الجدول (12) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين الإداريين على فقرات البعد الرابع (تحمل

المخاطرة):

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تحمل المخاطرة لديهم مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير	الترتيب
1.	يساهم الإداريون في مواجهة المخاطر التي تهدد الجامعة.	7.08	1.807	70.8	مرتفع	1
2.	يفتنم الإداريون الفرص في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل.	7.06	1.720	70.6	مرتفع	2
3.	ينفذ الإداريون الاستراتيجيات بروح المجازفة لتحقيق أهداف الجامعة.	6.53	1.931	65.3	مرتفع	6
4.	يعمل الإداريون بروح المبادرة والمغامرة من أجل تحقيق الريادة.	6.63	1.969	66.3	مرتفع	5
5.	يهتم الإداريون بالتوصية بالاستثمار في مشاريع عالية المخاطرة.	7.06	1.866	70.6	مرتفع	2
6.	يمتلك الإداريون خبرة طويلة في التعاطي مع المستجدات في بيئة الأعمال	7.08	1.714	70.8	مرتفع	1
	التقدير العام للمجال	6.91	1.592	69.1	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الفقرة "يمتلك الإداريون خبرة طويلة في التعاطي مع المستجدات في بيئة الأعمال." والفقرة "يساهم الإداريون في مواجهة المخاطر التي تهدد الجامعة." على المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.8%) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين حول الخبرة الطويلة والتجارب السابقة لمجلس الجامعة على تفهم التغيرات ورصد الفرص والتهديدات ذات العلاقة بنشاط الجامعة ومخارجاتها، ويقلل من حدة المخاطر.
2. وجاءت الفقرة "ينفذ الإداريون الاستراتيجيات بروح المجازفة لتحقيق أهداف الجامعة." في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (65.3%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين أن تنفيذ الاستراتيجيات ضرورة من ضرورات الاستمرار والبقاء و مواجهة العديد من التحديات والتغيرات بروح المجازفة وقراءة المستقبل بما يحمله في طياته من تهديدات وفرص متاحة.
3. ويتضح من الجدول (12) أن المستوى العام لتقدير العاملين الإداريين لدرجة المبادأة لديهم هو (6.91)، ووزن نسبي (69.1%) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين، ويعزو الباحث ذلك لخبرة الجامعة الطويلة في التعاطي مع المستجدات ومواجهة تغييرات البيئة الفجائية بطرق ريادية، وحصص الأخطار المحتملة في بيئتها، والآثار التي قد تترتب على حدوثها، من خلال توزيع المهام والمسؤوليات على جميع الوحدات التنظيمية، مما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية

4. للجامعة في التعامل أو مواجهة الآثار السلبية لها وتقليل حالة عدم التأكد، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (القحطاني والمخلافي، 2019) ودراسة (الهاشمي والجبوري، 2018). النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما بالجدول (13):

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين مرتبة تنازلياً

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير	الترتيب
1.	الاستغلال	7.92	1.101	79.2	مرتفع	1
2.	الاستكشاف	7.83	1.016	78.3	مرتفع	2
	الدرجة الكلية	7.875	1.071	78.7	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- يتضح من الجدول (13) أن درجة التقدير الكلية لمستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم في المجالات جميعها هو (7.875)، وبوزن نسبي (78.7)، ويدل ذلك على أن درجة الموافقة كانت مرتفعة، وهذا يعني توافر أبعاد البراعة التنظيمية لديها، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تتسم بالبراعة وقادرة على اقتناص الفرص واستغلالها الاستغلال الأمثل؛ لتحقيق أهدافها الأساسية في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من موارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، وتطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المناسبة والبرامج المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات والاستشارات التدريبية والبحثية والعمل التطوعي. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (مقاط، 2020)، الياصري وآخرون (2019)، ودراسة (أحمد، وإسماعيل، 2019)، ودراسة (صويص، وعابدين، 2018)، ودراسة (راضي، وقاسم 2018)، واختلفت مع دراسة (صالح وسليمان، 2020).

2- حصل محور "الاستغلال" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.2%) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين حيث أن محور اهتمام الجامعة هو تركيز غالبية الجامعات عينة البحث على الاستغلال إلى كل الأنشطة التي تختص وتهتم بالتطوير وتشجيع البحث العلمي والمبادرات والأنشطة الشبابية وتحقيق التنمية المستدامة، وتوليد المعرفة وتعزيز الأفكار، وتحسين العلاقات المحلية والدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل

الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية.

3- وجاء محور " الاستكشاف في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (78.3%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين في الجامعة.

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير العاملين الإداريين لمستوى البراعة التنظيمية لديهم داخل بعدي الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت أبعادها، كما هو موضح في الجداول (14)، (15)، (16):

البعد الأول: الاستغلال:

يوضح الجدول (14) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين الإداريين على فقرات البعد الأول (الاستغلال):

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى

الاستغلال لديهم مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير	الرتبة
1.	يوظف الإداريون أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطلبة.	7.67	1.436	76.7	مرتفع	3
2.	يهتم الإداريون بتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الطلبة.	7.75	1.332	77.5	مرتفع	1
3.	يحرص الإداريون على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة ومواجهة التحديات.	7.71	1.399	77.1	مرتفع	2
4.	يقدم الإداريون مقترحات حول التخصصات الجامعية والإجراءات اللازمة لتحديثها.	7.63	1.433	76.1	مرتفع	6
5.	يتنافس الإداريون في حل المشكلات وإنجاز الأعمال.	7.57	1.347	76.3	مرتفع	4
6.	يستفيد الإداريون من الإمكانيات المتوفرة في الجامعة بغرض التحسين وإشباع حاجات الطلبة.	7.63	1.395	76.3	مرتفع	4
	التقدير العام للمجال	7.66	1.147	76.6	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الفقرة " يهتم الإداريون بتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الطلبة." على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.5%) وهذا يعني وجود موافقة مرتفعة من قبل الإداريين ويتضح ذلك من خلال اهتمامهم باختلاف مستوياتهم الوظيفية في الجامعة على اكتساب المهارات والمعرفة الجديدة التي تساعدهم في امتلاك القدرة على الأداء بما يصب في مصلحة تحقيق أهداف الجامعة.
2. وجاءت الفقرة " يقدم الإداريون مقترحات حول التخصصات الجامعية والإجراءات اللازمة لتحديثها." في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (76.1%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين ويتضح ذلك من خلال مشاركتهم في عملية التخطيط المبني على احتياجات السوق الفلسطيني

والتقليل من تكديس التخصصات، الموائمة بين التخصصات المطروحة والاحتياجات المطلوبة.

3. ويتضح من الجدول (14) أن المستوى العام لتقدير العاملين الإداريين لدرجة الاستغلال لديهم هو (7.66)، وبوزن نسبي (76.6%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مجلس الجامعة قادر على استثمار الفرص البيئية المميزة بما يحقق اكتساب ميزة الاستباقية الجامعة لتوسيع المعرفة والمهارات وخدماتها الحالية من خلال النظر إلى أبعد من حدود أعمال الجامعة الحالية و تقديم خدمات جديدة إبداعية قادرة على تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للطلبة. اتفقت هذه النتائج مع دراسة الياسري وآخرون (2019) ودراسة (راضي، وقاسم 2018) بينما اختلفت مع بعض دراسة أحمد، وإسماعيل (2019).

البعد الثاني: الاستكشاف:

يوضح الجدول (15) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين الإداريين على فقرات البعد

الثاني (الاستكشاف):

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الاستكشاف لديهم مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	التقدير	الرتبة
1.	يساهم الإداريون في وضع الأهداف وفقاً للاحتياجات والظروف المتغيرة.	7.91	1.174	79.1	مرتفع	2
2.	يبتكر الإداريون طرائق وسياسات تتوافق للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	7.88	1.265	78.8	مرتفع	3
3.	يشارك العاملون الإداريون في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات الجامعة المستقبلية.	7.72	1.416	77.2	مرتفع	6
4.	يساهم العاملون الإداريون بتعديل الإجراءات والممارسات على ضوء نتائج التقييم.	7.74	1.347	77.4	مرتفع	4
5.	يحلل العاملون الإداريون التغيرات البيئية لاكتشاف ما فيها من فرص.	7.98	1.139	79.8	مرتفع	1
	التقدير العام للمجال	7.83	1.016	78.3	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الفقرة " يحلل العاملون الإداريون التغيرات البيئية لاكتشاف ما فيها من فرص " على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.8%) وهذا يعني وجود موافقة مرتفعة من قبل الإداريين يتضح من حرص مجلس الجامعة على التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة داخليا و خارجيا، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية النجاح وتحقيق الرسالة المنشودة، و دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لمواجهة أو تجنب التهديدات والتحديات المحتملة.

2. وجاءت الفقرة "يشارك الإداريون في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات الجامعة المستقبلية." في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (77.2%) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الإداريين على مجلس الجامعة يشجع الإداريين لتوليد أكبر عدد من الأفكار والبرامج والاقتراحات من خلال جلسات العصف الذهني، لتحديد أنسب الطرق لتنفيذ الأفكار ونقلها إلى أرض الواقع، وتوفير الكثير من الحلول للأزمات والمشكلات المطروحة.

3. ويتضح من الجدول (15) أن المستوى العام لتقدير العاملين الإداريين لدرجة الاستكشاف لديهم هو (7.83)، وبوزن نسبي (78.3%)، وهذا يعني وجود موافقة مرتفعة من قبل الإداريين، ويرجع الباحث ذلك إلى أن لدى مجلس الجامعة رؤية تهتم باستكشاف الفرص الجديدة واستثمارها، وتعمل على توقع الحاجة المستقبلية، وتعمل على حشد الجهود للحصول على خدمات جديدة تميزها وتعزيز موقفها التنافسي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبودي وخروفة (2018)، بينما تختلف مع دراسة أحمد وإسماعيل (2019).

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم؟ وتمت الإجابة عليه من خلال الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، والمبادأة) وتعزيز البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة الارتباطية بين القيادة الريادية والبراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة، كما في الجدول (17):

الجدول (17)

نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة الريادية والبراعة التنظيمية

النتيجة	البراعة التنظيمية		أبعاد القيادة الريادية
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
يوجد علاقة	.000	.692**	الإبداع
توجد علاقة	.000	.769**	الرؤية الاستراتيجية
توجد علاقة	.000	.570**	تحمل المخاطرة
توجد علاقة	.000	.581**	المبادأة
توجد علاقة	.000	.757**	القيادة الريادية

يتضح من الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية والبراعة التنظيمية جميعها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.75)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العاملين الإداريين للقيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم، وعليه فكلما زادت درجة

ممارسة القيادة الريادية زادت درجة البراعة التنظيمية، وبالتالي يمكن القول بأن القيادة الريادية عاملاً أساسياً في تحقيق البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة، وهذا يؤكد صحة فرضية الدراسة التي تنص على: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع لذي ينص على: ما أثر ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية: يوجد أثر لممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول (18):

الجدول (18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط وأثر ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	9.753	2.109	المقدار الثابت (Constant)
0.042	2.045	.079	الإبداع
0.000	8.703	0.450	الرؤية الاستراتيجية
0.000	5.627	0.247	تحمل المخاطرة
0.041	2.095	0.380	المبادأة
معامل التحديد ($R^2 = 0.765$)		معامل الارتباط ($R = 0.875$)	
التأثير دال عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)			

يتضح من الجدول (18) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت وجود أثر لممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم ، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.875) عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.765)، أي أن ما قيمته (76.5%) من التغيرات في مستوى البراعة التنظيمية ناتج عن التغير في درجة ممارسة القيادة الريادية، وأن (23.5%) من التغيرات في مستوى البراعة التنظيمية تعود إلى متغيرات لا تدخل ضمن التغير في درجة ممارسة القيادة الريادية وتتطوي تحت متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر لممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى)، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (19):

الجدول (19)

نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس"

قيمة sig	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.339	0.957	7.53	7.72	القيادة الريادية
0.193	1.307	6.95	7.26	البراعة التنظيمية
0.231	1.200	7.26	7.51	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (19) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة، ومن 50 سنة فأكثر)، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (20):

الجدول (20)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	المتوسط الحسابي	العمر	مقياس
غير دالة	0.485	0.817	7.24	أقل من 30 سنة	القيادة الريادية
			7.61	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
			7.69	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
			7.84	أكثر من 50 سنة	
غير دالة	0.184	1.336	6.90	أقل من 30 سنة	البراعة التنظيمية
			7.06	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
			7.22	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
			7.36	أكثر من 50 سنة	

يلاحظ من الجدول (20) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير العمر، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 إلى أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر)، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (23):

الجدول (23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	البعد
غير دالة	0.569	0.674	7.47	أقل من 5 سنوات	القيادة الريادية
			7.56	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			7.73	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
			7.80	أكثر من 15 سنة	
غير دالة	0.912	0.176	7.32	أقل من 5 سنوات	البراعة التنظيمية
			7.10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			7.14	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
			7.23	أكثر من 15 سنة	

يلاحظ من الجدول (23) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الريادية ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس، ودبلوم)، ولتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (24):

الجدول (24)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	مقياس
غير دالة	0.076	2.146	7.72	دكتوراه	القيادة الريادية
			7.53	ماجستير	
			7.82	بكالوريوس	
			7.93	دبلوم متوسط	
			5.55	غير ذلك	
غير دالة	0.198	1.517	7.36	دكتوراه	البراعة التنظيمية
			6.95	ماجستير	
			7.35	بكالوريوس	
			7.41	دبلوم متوسط	
			5.79	غير ذلك	

يلاحظ من الجدول (24) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية.

نتائج الدراسة

1. مستوى توافر أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، المخاطرة، المبادرة/ الاستباقية، الرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر الإداريين في الجامعة كان مرتفعاً.
2. مستوى توافر أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) من وجهة نظر الإداريين في الجامعة كان مرتفعاً.
3. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز البراعة التنظيمية في الجامعة.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) في الجامعة.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

توصيات الدراسة

1. زيادة الجهود المبذولة من قبل الإداريين في الجامعة لإيجاد الفرص الجديدة والحلول الابداعية.
2. توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
3. تنظيم ندوات علمية لمناقشة آليات تعزيز ثقافة المبادأة عند العاملين والاستفادة من طاقتهم لتلبية حاجات ورغبات المستفيدين.
4. تنظيم لقاءات توعوية للعاملين لزيادة قدرتهم على الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتحمل المخاطر والمجازفة لتقديم خدمات جديدة.
5. وضع خطة متكاملة للاستفادة من آراء ومهارات وقدرات العاملين في صناعة القرارات وفي إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه الجامعة.
6. تعزيز استغلال فرص مشاركة الإداريين في تقديم مقترحات حول التخصصات الجامعية والإجراءات اللازمة لتحديثها.
7. زيادة الاهتمام بتحفيز العاملين الإداريين وتشجيعهم لحضور جلسات عصف ذهني لاستكشاف الفرص الجديدة والمساهمة في تحقيق مزايا تنافسية.

المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. أبو جويفل، ريم جمعة (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (2010). **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
3. أحمد، ميسون عبد الله وإسماعيل، محمد حازم (2019). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، عدد 47، جامعة تكريت، العراق، ص254-269.
4. بردويل، ميسون (2010). فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

5. بن زرعة، سوسن محمد (2016). عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة" الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد23، عدد101، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ص11 - 94.
6. الجازي، فيصل (2014). أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
7. 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، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 55، جامعة كربلاء، العراق، ص177-209.
8. جمال، دينا حامد و طاهر، عبدالكريم مزعل (2017). أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 40، عدد 110، الجامعة المستنصرية، العراق، ص354 - 367.
9. الحدرواي، حامد كريم والكلابي، أمير (2013). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة، مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 15، عدد1، جامعة القادسية، العراق، ص223-237.
10. حسين، مهند عباس وسعيد، سناء عبدالرحيم (2020). دور تقنيات المعلومات والاتصالات في تعزيز القيادة الريادية دراسة تحليلية في مديرية بلدية الحر/كربلاء المقدسة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 16، عدد 5، جامعة تكريت، العراق، ص339-355.
11. الدوري، زكريا وسالم، أحمد بكر (2013). ثقافة الريادة في ظل التنمية المستدامة، مجلة جامعة ديالى للعلوم الادارية والاقتصادية، عدد 58، جامعة ديالى، العراق، ص287-325.
12. راضي، جواد محسن وقاسم، زهراء نعيم (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 7، عدد 25، جامعة تكريت، العراق، ص105-139.
13. الشمري، أحمد عبد الله (2017). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد 15، عدد 3، جامعة كربلاء، العراق، ص312-331.
14. شملخ، فرحانة محمود (2019). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
15. صالح، إيمان أحمد وسليمان، نضال علي (2020). دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية نينوى: دراسة استطلاعية لآراء عينة من

- العاملين في الشركة، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد 16، عدد 49، جامعة تكريت، العراق، ص 105-124.
16. صبر، رنا ناصر والعامري، سارة علي سعيد وعبدالحسين، علي عبد الأمير (2019). الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون: بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، عدد 117، جامعة تكريت، العراق، ص 107-125.
17. صويص، محمد ابراهيم وعابدين إبراهيم عبد (2019). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق عمى البنوك العاملة في فلسطين، **مجلة الجامعة الإسلامية**، عدد 27، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 176-201.
18. عبودي، صفاء إدريس وخروفة، رغد محمد (2018). البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقلة في العراق، **مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية**، عدد 109، العراق، ص 240-258.
19. العوده، أنهار محمد (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهه نظر المعلمات في منطقة القصيم، **المجلة العربية للنشر العلمي**، عدد 20، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، ص 554-578.
20. العيلة، حسين شعبان (2017). واقع الشراكة بين الجامعات الفلسطينية ومؤسسات القطاع الخاص وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
21. القحطاني، عبير حسن بن عبد الله والمخلافي، محمد بن سرحان (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، **مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**، عدد 40، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات العربية المتحدة، ص 435-499.
22. قرني، حمادة عبد المنعم (2019). علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام بمصر، رسالة ماجستير، جامعة بني سويف، مصر.
23. المحاسنة، لميس (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
24. محمد علي، آري وشرفاني، دلمان خوشفي (2017). تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، **مجلة الابتكار والتسويق**، عدد 4، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس- الجزائر، ص 11-29.

25.مقاط، تامر حربي (2020). البارعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

26. الهاشمي، شيماء محمد والجبوري، جمال هداش (2018). الدور الريادي للقيادات في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لعدد من الكليات في جامعتي كركوك وتكريت، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، عدد 1، جامعة الكتاب، العراق، ص56-72.

27. الياسري، أكرم محسن، والحسناوي، حسين وحريجة والشمري، أحمد عبد الله (2019) الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 8، عدد 31، جامعة كربلاء، العراق، ص1-86.

ثانياً- رومنة المراجع العربية:

Romanization of Arabic References

1. Abu Joueifel, Reem Jumaa. (2018). The Degree of Practising Strategic Entrepreneurship Dimensions by Colleges of Education within Palestinian Universities in Gaza Governorates and its Relationship with University Performance Excellence (unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.
2. Abu Hatab, Fouad and Sadiq, Amal. (2010). Research Methods and Statistical Analysis Methods in Psychological, Educational and Social Sciences. Cairo: The Anglo-Egyptian Library.
3. Ahmed, Maysoon Abdullah, Ismail, Muhammad Hazem. (2019). Organizational Dexterity and its Impact on the Promotion of Job Involvement: A Survey of the Views of Some Administrative Leaders at the University of Mosul Assist, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 15 (47), 254- 269.
4. Bardwell, Mason. (2010) Human Resources Management Efficiency in Public Jordanian Universities and Ways for Enhancement (unpublished PhD thesis). Yarmouk University, Jordan.
5. Bin Zar'a, Sawsan Mohammed. (2016). Administrative Creativity Elements among Faculty leaders at Princess Nourah Bint Abdulrahman , The Future of Arab Education Journal, 23 (101), 11-94.
6. Al-Jazi, Faisal. (2014).The Impact of Entrepreneurship Strategies on Achieving Competitive Advantage in the Jordanian Telecommunications Company JTC, (Unpublished Master Thesis). Mu'ta University, Jordan.
7. Jalab, Ihssan Dahsh, Grimmech, Hamida Ghajeer. (2018). Impact of entrepreneurial leadership on creative performance: A Field study in a

- Number of Private Colleges in the Governorates of the Middle Euphrates. Iraqi Journal of Administrative Sciences, 14 (55), 177-209.
8. Jamal, Dina Hamed, Taher, and Abdul Karim Mizal. (2017). Impact of E-knowledge in Entrepreneurial leadership (An applied study of a sample of travel and tourism companies In the city of Baghdad) . Journal of Management and Economics, 40 (110), 354--367..9
 9. Al-Hadrawi, Hamid Karim, Al-Kalabi, Amir. (2013). The Role of the Entrepreneurial Orientation in the Perception of the Quality of Customer Service, University Journal of Administrative and Economic Sciences, 15 (1), 223-237.
 10. Hussein, Muhannad Abbas, Saeed, Sana Abdul Rahim. (2020).The Role of Information & Communications Technologies in Enhancing Entrepreneurial leadership: An Analytical Study at the Municipality Directorate of Al- Hur/Karbala. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 16 (5), 339-355
 11. Al-Douri, Zakaria, Salem, Ahmed Bakr. (2013). Entrepreneurship Culture in light of Sustainable Development. Diyala University Journal of Administrative and Economic Sciences, (58), 287-325.
 12. Radhi, Jawad Mohsen, Qasim, Zahra Naim. (2018). Strategic Direction and its Impact on Achieving Organizational Dexterity (A Survey of the Opinions of a Sample of Managers of Some Private Banks). Journal of Management and Economics, 7 (25), 105-139
 13. Al-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, Karbala University Scientific Journal, 15 (3), 312-331.
 14. Shamlakh, Farhana Mahmoud. (2019). The Impact of Organizational Dexterity on Achieving Competitive Advantage: A Comparative Study between the Islamic University and Al-Azhar University in Gaza, (unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.
 15. Saleh, Iman Ahmed, Suleiman, and Nidal Ali. (2020). The Role of Strategic Intelligence Dimensions in Achieving Organizational Dexterity in the General Company for Pharmaceutical Industry, Nineh (a survey of the Opinions of a Sample of the Company's Employees). Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 16 (49), 105- 124.
 16. Sabr, Rana Nasser, Al-Amiri, Sarah Ali Saeed and Abdul Hussein, Ali Abdel- Amir (2019). The Interactive Role of Competitive Intelligence to Enhance the Impact of Organizational Dexterity in Achieve Customer Delight: Field Research on a Sample of Travel and Tourism Companies in Baghdad. Journal of Management and Economics, (117), 107-125.
 17. Sweis, Mohammed Ibrahim, Abdeen Ibrahim Abd. (2019). The Role of Business Intelligence Systems in Building Organizational Dexterity-

- Applied on Banks Operating in Palestine, Islamic University Journal, (27), 176-201.
18. Abboudi, Safa Idris and Lakhrouh, Raghad Muhammad. (2018). Organizational Tactics as an Approach to Strategic Agility: A Field Study in a Sample of Mobile Operators in Iraq. Journal of Administrative and Economic Sciences, (109), 240-258.
 19. Al Awda, Muhammad Anhar (2020). Organizational Dexterity for Female Leaders in Government Secondary Schools from the Perspective of Female Teachers in the Qassim Region, Arab Journal of Scientific Publishing, (20), 554-578.
 20. Al Alla, Hussein Shaban. (2017). The Reality of Partnership between Palestinian Universities and Private Sector Institutions and its Relationship to Improving Institutional Performance (unpublished master's thesis). Al-Azhar University - Gaza.
 21. Al-Qahtani, Abeer Hassan bin Abdullah, Al-Mikhlaifi, and Muhammad bin Sarhan. (2019). The Reality of the Dimensions of Intrepreneurial leadership in Saudi Universities (A Field study on Imam Abdul Rahman bin Faisal University). Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, (40), 435-499.
 22. Qarni, Hamada Abdel Moneim. (2019). The relationship of organizational Dexterity and the Transformational leadership Approach in General Secondary Education in Egypt (unpublished master's thesis). Beni Suf University, Egypt.
 23. Al-Mahassah, Lamis. (2017). The Mediating Role of Organizational Dexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Organizational Agility P: A Field Study in Jordanian Companies for Pharmaceutical Industries (unpublished master's thesis), Middle East University, Jordan.
 24. Muhammad Ali, Ari and Shirfani, Dalman Khoshfi. (2017). Improving and Evaluating Hotel Service Quality (An Exploratory Study on the Four and Five-Star Hotels in Erbil and Duhok in kurdistan). Innovation and Marketing Journal, 1 (9), 411-29
 25. Maqat, Tamer Harby. (2020). Organizational Dexterity as a Mediating Variant between Strategic Agility and Organizational Excellence: An Applied Study on the Palestinian Communications Group (unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza
 26. Al-Hashemi, Shaima Muhammad and Al-Jabouri, Jamal Hadash (2018). The Entrepreneurial Role Of The Administrative Leaders In Promoting Sustainable Development - A Survey Of A Number Of Faculties In The Universities Of Kirkuk And Tikrit, Journal of Human Sciences, No. 1, Al-Kitab University, Iraq, 1 (1), 56-72
 27. Al-Yasiri, Akram Mohsen, Al-Hasnawi, Hussein, Harija, and Al-Shamri, Ahmed Abdullah (2019) The Moderate Role for Strategic Agility in

Promoting the Relationship between Absorptive Capacity and Organizational Dexterity, Journal of Administration and Economics, 8 (31), 1-86

ثالثاً- المراجع الأجنبية:

1. Abuzaid, Ahmad Nasser,(2016). Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, **International Journal of Business and Management**, Vol. 11, No.5, P. 328-339.
2. Al-Sultani, Saadia Hayef and Alwan, Bushra Muhammad & Khalil, Amir Ali, (2018). Business Entrepreneurship Strategy and its Reflection on the philosophical to Organization Effectiveness A Survey Analytical research For Sample of doctors in Education Al-Hialeah Hospital, **magazine of college Administration and Economics for economic &administration & financial studies** ,Vol. 16, No 3, P.279-303.
3. Boudlaie, Hasan; Golabdoust, Alireza and Golabdoust, Tayebah (2014). An Analysis of Organization Intelligence and Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences, **International Business and Management**,Vol. 9, No 2, P. 90-100.
4. Boukamel , Owen and Emery, Yves (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities, **Innovation Journal**, Vol. 22, No 2, P. 1-27.
5. Dávid, Tarody (2016). **Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management**, Studies and articles, **Management Science**, Vol. 47, No 5, P.. 39-52.
6. El Talla, Suliman; Abu Nasser, Samy; Abu Amuna, Youssef and Al Shobaki, Mazen (2017). Technical Colleges as Smart Organizations and Their Relationship to Sustainability, second Scientific Conference on Sustainability and enhancing the Creative Environment of the Technical Sector, Palestine Technical College – Deir Al Balah, 6-7 December.
7. Günsel, [Ayse](#); Altındağ, [Erkut](#); Keçeli, [Selva Kılıç](#); Kitapçı, [Hakan](#) and Hızıroğlu, [Mahmut](#) (2018). [Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: The moderating role of networking](#). **Kybernetes**, Vol. 47, No 1, P.186-207.
8. Huang, Shenglan; Ding, Donghong and Chen, Zhi (2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism, Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures, **creativity and innovation management**, Vol. 23, NO 4, P. 453-471.
9. Kakabadse, Nada; Talti, Ahu; Nicolopoulou, Katerina; Tankibayeva, Aliya and Mouraviev, Nikolai (2017). A Gender Perspective on Entrepreneurial Leadership: Female Leaders in Kazakhstan, **European Management Review**, **Published Online**, Vol. 15, No. 2, P. 155-170.

10. Li, Cib Rong (2016). The Role of Top-team Diversity and Perspective Taking in Mastering Organizational Ambidexterity. **Management and Organization Review**, Vol. 12, No. 4, P. 769-794.
11. Osunmuyiwa, Olufolahan and Ahlborg, Helene (2019). Inclusiveness by design? Reviewing sustainable electricity access and entrepreneurship from a gender perspective, Article in Energy Research & Social Science, Vol .53, P.145-158 .
12. Popadic Mladenka; Cerne, Matej and Milohnic And Ines (2015). **Organizational Ambidexterity , Explration , Exploitation and firms Innovation Performance"**, Research Papers, Vol. 48 , No. 2 2 , P.112- 119.
13. Popadiuk , **Silvio** and Bido **Diógenes** (2015). Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms", American Sociology Review, Vol. 20, No.2. P.2-23.
14. Renko, Maija; El tarabishy, Ayman; Carsrud, Alan and Brännback, Malin (2015). Understanding and measuring entrepreneurial" leadership style, **Journal of Small Business Management**, Vol. 53, No.1, P. 54-74.
- Shirokova, Galina & Iyvonen, Liudmila & Gafforova, Elena (2019). Strategic Entrepreneurship in Russia during Economic Crisis, **Foresight and STI Governance**, Vol. 13, No.3, P. 62-76.