

واقع ممارسة نمط القيادة الملهم في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين The Reality of Practicing Inspirational Leadership in Private Universities in the Southern Governorates of Palestine

باسل كمال الشيخ^{1*} عبد الرحمن محمد حمدي²

¹جامعة الإسرء- غزة balshekh2015@gmail.com

²جامعة البطانة-السودان Abohamdi1972@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/01/24

تاريخ القبول: 2025/05/17

تاريخ الإرسال: 2025/02/15

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الملهم في الجامعات الفلسطينية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع البحث من القيادات الاشرافية في الجامعات الفلسطينية الخاصة (جامعة فلسطين، جامعة الإسرء، وجامعة غزة) في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (209) موظفاً، حيث تم توزيع (160) استبانة على العاملين من تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، ثم استرد منها (138) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (85.6%). واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: مستوى ممارسة القيادة الملهم كان بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (58.28%)، حيث جاء بُعد الثقة بالنفس بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (60.13%) بينما بعد التوجه الاستراتيجي بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (55.43%). عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إجمالي (القيادة الملهم) تُعزى إلى (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، بينما تبين وجود فروق جوهرية بسبب المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه. وأوصت الدراسة بالتأسيس لمفهوم القيادة الملهم وزيادة ممارستها العمل على اعتماد منهج شامل ليشمل إشراك كافة الأطراف من ذوي المصلحة في تحديد الأهداف المستقبلية للجامعة وبما يحقق التوازن لهذه الأطراف ويعكس احتياجاتهم ويعزز الشفافية يربط الأهداف بسوق العمل والاحتياجات التنموية.

الكلمات الدالة: القيادة الملهم، الجامعات الفلسطينية الخاصة.

التصنيفات JEL: I23 – M14 – M12

Abstract:

The study aimed to identify the level of practicing inspirational leadership in private Palestinian universities. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted. The research population consisted of supervisory leadership staff in private Palestinian universities (Palestine University, Al-Israa University, and Gaza University) in the southern governorates, totaling (209) employees. A total of (160) questionnaires were distributed to employees selected using the stratified random sampling method, and (137) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, achieving a response rate of (85.6%). The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The most important findings revealed that the level of practicing inspirational leadership was moderate, with a relative weight of (58.28%). The self-confidence dimension ranked first with a relative weight of (60.13%), while the strategic orientation dimension ranked last with a relative weight of (55.43%). There were no significant differences found in the overall inspirational leadership scores based on (gender, job title, years of service, or workplace). However, significant differences were observed based on educational qualification, favoring PhD holders. The study recommended establishing and enhancing the concept of inspirational leadership and adopting a comprehensive approach to involve all stakeholders in defining the university's future objectives. This approach aims to balance stakeholders' interests, reflect their needs, and enhance transparency by linking university goals to the labor market and developmental needs.

Keywords: Inspirational leadership, Private Palestinian universities.

Jel Classification Codes : M12 – M14 – I23

المقدمة

تشهد المنظمات عامة ومنها التعليمية في العصر الحالي بيئة متسارعة ومضطربة ومتغيرة في كل المجالات لوجود عدة مسببات منها العوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إضافة إلى العوامل التنافسية وتقدم وسائل التكنولوجيا والاتصالات والعملة، والتي أدت إلى زيادة إدراك المستفيدين والمستهلكين وتغيير أذواق بسرعة وارتفاع سقف توقعاتهم حول مستوى الخدمات المقدمة لهم. وأدركت المنظمات أنه وفي سبيل الحفاظ على بقائها وديمومة واستمرار أداءها لخدماتها فيتوجب عليها التفكير خارج الصندوق إيجاد حلول مبدعة لمواجهة التحديات وتذليل العقبات وتحقيق التميز في جميع الجوانب. ويؤكد الباحثون والكتاب أن تطور ونجاح المنظمات وخاصة الخدمية منها مرهون بما تطبقه من مفاهيم واتجاهات إدارية حديثة، والتي تعتمد في تطبيقها على العنصر البشري، ومن هذه الاتجاهات القيادة الملهمة. وأصبحت المنظمات وقياداتها تواجه تحديات كبيرة تتطلب ابتكار أساليب إدارية حديثة تساهم في التغلب على العقبات، واستكشاف الفرص المتاحة واستثمارها لتحقيق الأهداف المستقبلية. ويُعدّ أسلوب القيادة الملهمة من أبرز النماذج القيادية التي تعزز فاعلية المنظمات، إذ يساهم في تحفيز الموظفين والتأثير فيهم لدفعهم نحو تحقيق إنجازات استثنائية. وتحتاج القيادة الملهمة إلى تعزيز الإيمان داخل العاملين بأهميتها وبفوائدها للمنظمة كونها وسيلة لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية لأنها ترفع مستويات الأداء الفردي والجماعي وتشجع على الإبداع وتفتح إمكانيات كامنة بالاستفادة من الدوافع والقيم الداخلية والهام العاملين لمتابعة شغفهم والتحرك نحو تحقيق أهداف طموحة مما يتطلب تنمية العاملين ورفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم في مواجهة المواقف والمشكلات. علاوة على ذلك، تلعب القيادة الملهمة دوراً أساسياً في تعزيز أداء المؤسسات الجامعية على مختلف المستويات، سواء على صعيد الأفراد، فرق العمل، أو المؤسسة ككل. إذ تساهم في تحفيز أعضاء التنظيم بمختلف فئاته على اكتشاف واستثمار قدراتهم، كما تؤثر عليهم من خلال تحديد أهداف طموحة وتحفيزهم على تحقيقها بفعالية وسلاسة.

أولاً: مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تواجه الجامعات الفلسطينية الخاصة ازدياداً في حدة المنافسة بينها من جهة، وبين الجامعات المحلية الحكومية حيث أنها تسعى لاستقطاب الطلبة إلى برامجها. وتواجه العديد من المشكلات والتي تؤثر سلباً في تحقيق الكفاءة، فقد أشارت مراجعات الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي (2020) إلى عدم انتظام مصادر التمويل، وتقدم المناهج التعليمية واعتمادها على المحتوى المعرفي فقط دون سد الفجوة في المهارات الضرورية لسوق العمل، وضعف مواكبة منظومة التعليم للثورة التكنولوجية، والحاجة إلى تحسين نوعية مخرجات التعليم، والارتقاء به كمّاً ونوعاً، وضعف مخصصات موازنات البحث العلمي. ومن جهة أخرى، وبالاطلاع على نتائج الدراسات الفلسطينية فقد بينت دراسة أبو حمام (2022) بوزارة الشباب والرياضة ودراسة (زقوت، 2021) بالجامعة الإسلامية أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة كانت ما يقارب (69%)، و(68%) على الترتيب وهي نسب تقارب المتوسطة. كما أظهرت نتائج دراسة كل من (مصباح، 2022:126) ودراسة النجار (2019:147)، (فورة، 2020:134) أن مستوى التميز المؤسسي بما تتضمنه من مستوى لبعد القيادة بالكليات الجامعية الحكومية وبجامعة الأقصى كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث الوزن النسبي (64.23%)، (66.3%)، (63.2%) على الترتيب. كما أظهرت دراسة علوان (2021) أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة في جامعة الزقازيق كان منخفض جداً بوزن نسبي (25.4%). وكذلك دراسة رجة وعبد الله (2021) أنها كانت بالجامعة العراقية متوسطة (63.7%). وفي سبيل التحقق من الوجود الفعلي للظاهرة (مشكلة البحث)، فقد أجرى الباحثان دراسة استكشافية بتوجيه مجموعة من الأسئلة حول مستوى ممارسة القيادة الملهمة من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على (30) من العاملين بالوظائف الإشرافية (الأكاديمية والإدارية) المختلفة في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين حيث أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الملهمة فيها كانت متوسطة تقارب (61%). إن نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستكشافية تُشير إلى ضرورة أن تبني هذه الجامعات أنماط قيادية حديثة غير تقليدية تعمل على الهام العاملين فيها إذا ما أرادت التفوق والاستمرار خاصة في ظل المنافسة الشديدة والمعايير العالمية للجامعات والتي تحت على تحقيق التميز والجودة. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

— ما مستوى ممارسة نمط القيادة الملهمة بأبعاده الأربعة (التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين) حسب رأي

أفراد العينة؟

- هل توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغير الدراسة (القيادة الملهمة) تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

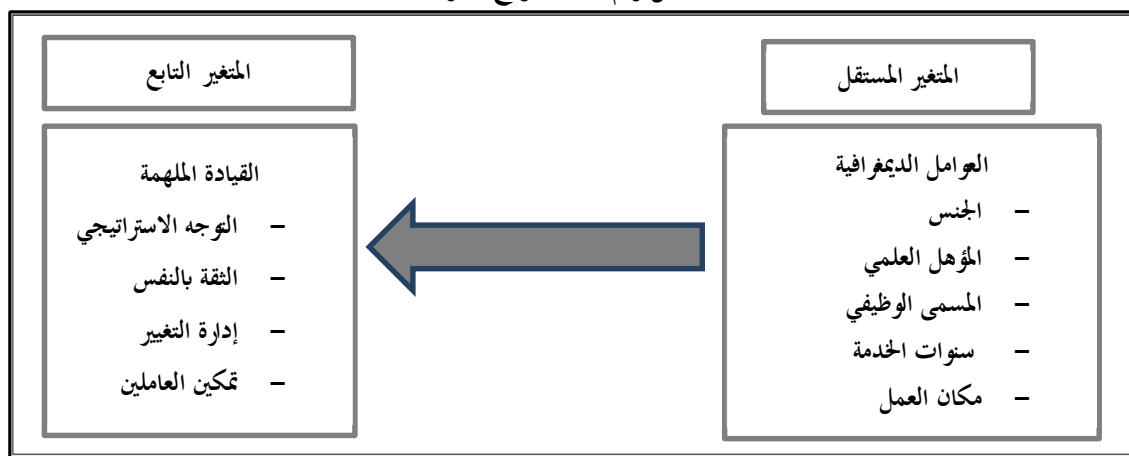
ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها العلمية تبحث هذه الدراسة في موضوع غاية الأهمية من موضوعات السلوك التنظيمي ونظريات القيادة، والتي تعتبر مدخلاً من مدخل الفكر الإداري الحديث، لذا تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثان- التي تناولت هذا الموضوع في الجامعات الفلسطينية الخاصة. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت بالربط العوامل الديمغرافية والقيادة الملهمة، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبات العربية والفلسطينية على وجه التحديد بهذا النوع من الدراسات. كما وتفتح الباب واسعاً أمام الباحثين والمهتمين من أجل استكمال الجهود الحالية، بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتعلق بهذا الموضوع. ومن الناحية العملية، تسعى الدراسة الحالية لتقديم مجموعة من التوصيات إلى صُنَّاع القرار في تزويد قيادة الجامعات والمسؤولين وصناع القرار في الجامعات الفلسطينية الخاصة والجامعات الفلسطينية عامة، بمجموعة من التوصيات والتي من الممكن أن تعمل على تحسين ممارسات نمط القيادة الملهمة والاستفادة منه في تحقيق مستويات عالية في الأداء المؤسسي والجامعي. وتستمد الدراسة أهمية كبيرة من القطاع المستهدف وهو قطاع الجامعات الخاصة والتي تخلق بيئة تنافسية تنعكس على الطلبة والباحثين والمجتمع، وباعتبارها مؤسسات تعليمية هامة تقدم الجوانب العلمية والمعرفية، وتعمل على تنمية القدرات البشرية لأفراد المجتمع، وتؤهلهم للانخراط في سوق العمل.

ثالثاً: نموذج ومتغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: العوامل الديمغرافية الشخصية والوظيفية، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).
- المتغير التابع: القيادة الملهمة (التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين).

الاشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان فيما يتعلق بمتغير القيادة الملهمة استناداً للجدول رقم (1)

جدول (1) أبعاد القيادة الملهمة من واقع الدراسات السابقة

الدراسة	تعزيز القيم المشتركة	الثقة بالنفس	التوجه استراتيجي	إدارة التغيير	تمكين العاملين	التحدي	التعامل مع الفشل
(أبو عمرة، 2023)	X	✓	✓	✓	✓	X	X
(أبو حمام، 2022)	X	✓	✓	✓	✓	X	X
(أبو جربوع، 2022)	X	✓	X	X	✓	X	X
(صيام، 2021)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	(الفراي، 2021)
X	X	✓	✓	✓	✓	X	(السيد طه، 2021)
X	X	✓	✓	✓	✓	X	(علوان، 2021)
X	X	✓	✓	✓	✓	X	(رجة وعبد الله، 2020)
2	2	8	7	7	8	1	المجموع

*جُرد بواسطة الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة حيث يتبين أن أبعاد القيادة الملهمة الأكثر شيوعاً، واستخداماً في الدراسات السابقة، هي الأربعة أبعاد التالية: (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين، إدارة التغيير).

رابعاً: التعريفات الإجرائية:

القيادة الملهمة: ممارسات تشير إلى قدرة القادة على بناء توجه استراتيجي واضح للجامعة يعتبر بمثابة موجه لجميع أنشطة الجامعة ووحدها، وغرس الثقة بنفسه وبقدراته وبالمرؤوسين والعمل على تمكين العاملين بالأساليب المختلفة مع إتاحة فرص المشاركة واختيار أساليب العمل وتفويض الصلاحيات لهم استغلال الفرص المتاحة واقتناصها، وتوليد القناعة بأهمية التغيير بما يكسب الجامعة القدرات التنافسية. ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة من الفقرة (1-24).

خامساً: الإطار النظري

1- مفهوم القيادة الملهمة

تُعد القيادة الملهمة من المصطلحات الحديثة نسبياً، حيث قام الكُتّاب والباحثون بتقديم تعريفات لها من وجهات نظر متعددة، والجدول أدناه يوضح مفهوم القيادة الملهمة من وجهة نظر بعض الباحثين. فقد عرفها Joshi et al (2009) بأنها نمط قيادي من أنماط القيادة يتطلب من القائد توفر العزيمة التي تجعله يفكر في التابعين ويضعهم نُصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والقدرة على توجيه التابعين نحو الأداء، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه. وجاء تعريف نورة (2013) متفقاً حيث عرفتها بأنها نوع من أنواع القيادة يتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل ان يفكر في نفسه والإرادة الفولاذية التي تجعله يوجه التابعين نحو العمل والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر ذلك. وعرفها Bonau (2017) أنها هي قدرة يمتلكها القائد في التأثير على الاتباع وحثهم وتحفيزهم لتحقيق مستويات متميزة من الأداء وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة عبر تعزيز الصفات الإيجابية لديهم من خلال التركيز على الجوانب العاطفية واستثارة رغبتهم في العمل والنجاح وإعطائهم معنى لدورهم في الإنجاز بكونهم جزء أساسياً في معادلة النجاح. ويرى Edirisooriya (2020) بأنها قدرة القائد على التعبير عن مستقبل أفضل للمنظمة بحيث يتحول الموظفون من التركيز على المصالح الذاتية إلى المصالح الجماعية للمنظمة وهذا يؤدي بهم إلى رفض الوضع الراهن عن طيب خاطر ومتابعة المستقبل الأفضل. وعرفها كل من (Stapleton & Opiari, 2020) أنها تعتبر القيادة الملهمة من أساليب القيادة الحديثة التي تعتبر امتداداً للقيادة الروحية، والتي تعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والاستفادة من دوافعهم وإلهامهم بالتدفق والإبداع والابتكار والعمل المنسق. وقد ذكر الرميدي (2019) بأنها هي القيادة المميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها والساعية إلى استدامة العلاقة مع المرؤوسين على النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم. ويرى الباحثان أن اختلاف التعاريف كان بسبب اختلاف التخصصات للباحثين وخلفياتهم العلمية والمدارس الفكرية التي ينتموا إليها ولكنها تتفق جميعاً أن القيادة الملهمة تركز على عملية مستمرة واعية تعتمد على التوجيه للمرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف مشتركة عبر الإلهام والتحفيز الفكري والتغيير المستمر انسجاماً وتكيفاً مع الظروف والبيئة المحيطة. كما أن القائد الملهم يجب أن يتمتع بكاريزما تميزه عن غيره، لنيل ثقة أتباعه من خلال تبني أفكارهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تدفعهم إلى العمل بشكل جماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ومنح الأتباع أهمية لدورهم في تحقيق النجاح. وهي من الأنماط الحديثة للقيادة.

2- أهمية القيادة الملهمة:

قدم سرحان (2018:21) مجموعة من المهام التي يقوم بها القائد الملهم والتي يتضح من خلالها أهمية القيادة الملهمة وهي:

- 1- يقدم القادة الملهمون رؤية واضحة وملهمة تتناسب مع استراتيجيات المنظمة.
 - 2- يشجع القادة الملهمون الابتكار والابداع عبر المبادرة والتجربة من خلال التخطيط ووضع برنامج عمل يومي.
 - 3- يرون في الابتكار أساسًا للعمل الفردي والجماعي في المنظمة، وهو نقطة انطلاقهم ويسعون لتعميم هذا المفهوم في كافة أرجاء المنظمة.
 - 4- يقدمون المساعدة للمرؤوسين من خلال تمكينهم من دمج الأهداف الشخصية بأهداف العمل، بحيث يعملون بتوازن فيما بينهما، وهذا من العناصر المحفزة للعاملين.
 - 5- يحفزون ويعملون على تنشيط المرؤوسين ويزيدون من إلهامهم نحو البذل والتضحية والعطاء وتقديم المزيد من الانجازات.
 - 6- يشجعون المخاطرة ولا يخافون من الفشل بل يتشاركون به مع غيرهم في سبيل تحويله لنجاح.
 - 7- يحافظون على القيم المؤسسية البناءة ويرفضون القيم الهدامة التي تسعى عكس الرؤية.
 - 8- يعملون على حماية المرؤوسين من خلال تحملهم للمسؤولية المشتركة عن النتائج.
 - 9- يدعمون التغيير والتحول ولا يخشون من خوض التحديات ويلهمون الآخرين ويدفعونهم لطرح افكارهم واقتراحاتهم.
- ويرى الباحثان بأن الجامعات والمنظمات تسعى جاهدة إلى الدمومة والاستمرارية في أداء رسالتها، وان تبقى مستقرة تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وهذا لن يحصل إلا بوجود قيادة إلهامية متميزة تقدم رؤية واضحة منسجمة مع استراتيجية المنظمة، تختص الافكار الإبداعية للموظفين وتشجع على إخراج ما لديهم من أفكار ورؤى لسير عمل المنظمة. إن أهمية القيادة الملهمة تكمن في وجود أشخاص أقوياء لا يخافون من المخاطرة ولا يخافون من الفشل، بل يتشاركون مع الجميع في وضع الخطط والأهداف لكي يعمل الفريق بشكل كامل على تحقيق الأهداف التي هو جزء منها.

3- أبعاد القيادة الملهمة:

- اختلفت وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد القيادة الملهمة إلا أن أغلب الباحثين على أن أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي)، لأنها الأكثر وضوحًا للقيادة الملهمة، وهذه الأبعاد على النحو التالي:
- **التوجه الاستراتيجي:** وتعني قدرة القائد على وضع الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، (Salas – Vallinat et al., 2020). ويعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، إذ أصبحت من المهمات الجوهرية للقائد الملهم لكي يدير أعماله بشكل استراتيجي فمن خلال توجيهاتها تقوم المنظمة بوضع أهدافها الاستراتيجية، إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تمامًا ما هي غايتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها (الحلي، 2017). كما أن التوجه الاستراتيجي عنصر أساسي للقائد الإلهامي ومن المعروف أن الاستراتيجية تكون إلى أكثر من ثلاث سنوات فبالإأكيد أن القائد سيكون له أهدافه الاستراتيجية التي يطمح بالوصول إليها بعد فترة زمنية محددة وبالتالي يكون حقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها من خلال إشباع رغباتهم وتطويرهم وتدريبهم. إضافة إلى تمكين العاملين والتي يجب أن تكون في أي منظمة حتى لا يشعر الموظفون بأنهم آلة فقط لتنفيذ المهام، بل يعتبرون أنفسهم جزءًا من المنظمة ويعملون بشغف وحب لتحقيق أهداف المنظمة لأن تحقيقها سيؤدي إلى تحقيق أهدافه سواء بالشعور بالأمان أو زيادة الراتب وكذلك تطبيق لفكرة أو نقاش قد يطرحه موظف ما للتقدم في جميع المجالات.
 - **الثقة بالنفس:** هي قدرة القائد على مواجهة التحديات والسيطرة على المشاكل وحلها من خلال ما يمتلكه من قدرات وصحة الأحكام التي يطلقها لكسب ثقة التابعين له (Mey et al., 2014). كما تمثل القدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات وهذا يعني أن لا يوجد قائد قليل الثقة بنفسه أي لديه ثقة بقدراته ومبادئه وهي نابعة من القدرة التي يمتلكها وصحة الأحكام التي يطلقها إلى حد أن يكون الآخرون تصور عنه (الفقي، 2008). فهي سمة شخصية يشعر معها الفرد بالكفاءة والقدرة على مواجهة الظروف المختلفة مستخدمًا أقصى ما تنتجه له إمكانياته وقدراته لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي مزيج إيجابي من الفكر والشعور والسلوك الذي يعمل على تشجيع النمو النفس السوي والوصول بالفرد إلى المستوى المطلوب من الصحة النفسية والتكيف النفس والاجتماعي (الحري، 2021).

- **إدارة التغيير:** وتعني قدرة القائد على وضع برامج تهدف إلى تغيير وتطوير وتحديد هيكل المنظمة أو عملياتها، أو استراتيجياتها، أو ثقافتها التنظيمية، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها، أو سلوك العاملين وقدراتهم، أو جميع هذه الجوانب حيث يصاحب التغيير مقاومة كبيرة على الرغم من أنه شيء مطلوب وحتمي لتطوير المنظمة وتقدمها، والقائد الملهم له القدرة والدور كبير في التعامل مع تلك المقاومة من خلال اقناع المرؤوسين بأن التغيير يعد شيئاً قائماً وبدونه يستحيل التقدم، وهذا يقودنا إلى ظهور مشكلة كره التغيير تواجه المؤسسة من قبل الموظفين حيث لا يرغبون في التغيير ويقابله شيء من المقاومة. ويجب أن تطور وتغير وتجدد دائماً (Michell & Boyle, 2019). ويشكل التغيير حاجة ملحة للحفاظ على الحيوية الفاعلة في المؤسسات، فيعمل على إظهار المبادرات والاقتراحات والأفكار الجديدة، وتحريك الثوابت وإنعاش الآمال، والشعور بأهمية المشاركة الإيجابية، كما أنها تنمي القدرة على الابتكار وإيجاد أدوات بديلة، والرغبة في التحسين والارتقاء ومواكبة التطورات بشكل مستمر، للوصول إلى درجة عالية من الجودة في الأداء، كما أنها تسعى لإيجاد أساليب جديدة في علاج المشكلات وزيادة الثقة بين العاملين، وتبادل الاحترام والتفاعل بينهم، وبناء بيئة عمل خصبة للتطوير والإبداع (عامر وقنديل، 2010).
- **تمكين العاملين:** وتعني قدرة القائد على تفويض بعضاً من سلطاته إلى العاملين، ومساعدة العاملين على شعورهم بالاستقلالية، حيث يعمل القائد الملهم على تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير والتصرف بحرية في القضايا التي تواجههم عند ممارسة مهام عملهم ومساهماتهم في صنع واتخاذ القرارات (Largacha & Martinez, 2019). وتمكين العاملين يعني قدرة القائد على منح العاملين سلطة مؤقتة أو دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدي ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التي سيتم التوصل إليها بعد تطبيق أحد الآراء، وذلك من خلال تمكينهم من الحصول على استقلاليتهم ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن يحافظوا على تطور أدائهم، والاستفادة من خبراتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم (زنداح وآخرون، 2016).
- ويرى الباحثان أن هذه الأبعاد هي الأبعاد الأساسية التي يجب أن يتمتع بها أي قائد فالثقة بالنفس يجب أن تكون موجودة عند أي قائد إلهامي حتى يتمكن من إقناع الآخرين بالرؤية التي يطمح إلى الوصول إليها، وكذلك إدارة التغيير فالتغيير مهم جداً بالنسبة للعنصر البشري لأن التطورات التكنولوجية والأيدلوجية تسير بوتيرة متسارعة ويمكن أن يواجه التغيير بعض الانتقادات إلا أن القائد الإلهامي يجب أن يتجاوزها ويجعل الجميع موافق عليها من خلال توضيح ما يصبو إليه من هذا التغيير.

سادساً: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

قام أبو عمرة (2023) بدراسة للتعرف على مستوى ممارسة القيادة المهمة وأثرها في المناعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر الباحثين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية واختيرت عينة العشوائية الطبقية (300) تم استرداد (254) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها مستوى ممارسة القيادة المهمة وكذلك توافر نظام المناعة التنظيمية كان بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (79.43%)، (75.66%) على الترتيب. وتوجد علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المهمة ونظم المناعة التنظيمية. وهدفت دراسة أبو حمام (2022) التعرف على بيان أثر أبعاد القيادة المهمة في تعزيز التفكير الابتكاري بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة: وعددهم (80)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث استردت الاستبانات جميعها ونسبة (100%). وتوصلت الدراسة أن مستوى القيادة المهمة كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 68.97%. وجود علاقة موجبة بين القيادة المهمة والتفكير الابتكاري. تؤثر القيادة المهمة بأبعادها (تمكين العاملين، وإدارة التغيير) جوهرياً في التفكير الابتكاري وفسرت 72.4% من اختلاف المتغير التابع، بينما لم يكن للثقة بالنفس والتوجه الاستراتيجي تأثير هام. وأجرى أبو جريوع (2018) دراسة للتعرف على بيان أثر أبعاد القيادة المهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية في وزارة الاقتصاد الوطني. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للقيام بإجراءات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني (292)، وتم توزيع الاستبانة على المجتمع بطريقة الحصر الشامل حيث تم استرداد (281) بنسبة (96.2%)، وتوصلت الدراسة إلى مستوى القيادة المهمة كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 83.88%، وجود علاقة موجبة بين القيادة المهمة والثقافة التنظيمية. تؤثر القيادة المهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين

العاملين) جوهرياً في الثقافة التنظيمية وفسرت 43.8% من اختلاف المتغير التابع. وقام صيام (2021) بدراسة هدفت لرصد أثر أبعاد القيادة الملهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية. وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإشرافية "من رئيس شعبة حتى وكيل الوزارة وعددهم (1157)، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية وعددهم (400) استجاب منهم (328). وقد بينت النتائج أن مستوى القيادة الملهمة كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 70.43%. وجود علاقة موجبة بين المتغيرين. تؤثر القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، والقدرة على التمكن، والتعامل مع الفشل) تأثير دال إحصائي في المرونة الاستراتيجية وفسرت 27.2% من اختلاف المتغير التابع. وهدفت دراسة الفرائي (2021) الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. وكذلك التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإدارية في الجامعة (الإسلامية، الأقصى، فلسطين) وعددهم (1123) وتم توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة اختيرت بأسلوب العينة العشوائية الطبقية (287) واستردت جميعها. وتوصلت الدراسة إلى ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات بدرجة مرتفعة (76.99%)، وجود علاقة سالبة (عكسية) بين المتغيرين. وهدفت دراسة السيد طه (2021) الكشف عن التعرف على مستوى توافر المتغيرات المستقلة، التابعة، الوسيطة). وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي من جهة، والبراعة التنظيمية من جهة أخرى. وتكون مجتمع الدراسة من يتكون من مجتمعين الأول جميع العاملين بجامعة مدينة السادات وعددهم (1611)، والثاني أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات وعددهم (280). وتم توزيع الاستبانة بأسلوب العينة عشوائية الطبقية (311) بجامعة مدينة السادات، (162) على أعضاء الهيئة المعاونة واسترد (144). مستوى القيادة الملهمة حسب وجهة نظر الباحثين بدرجة مرتفعة (80.9%)، توجد علاقة موجبة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. تؤثر القيادة الملهمة في البراعة التنظيمية وتفسر (47%) من التغيير في البراعة التنظيمية. توجد علاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي كما تؤثر القيادة الملهمة على التماثل التنظيمي ويفسر (49%) من الاختلاف في التماثل التنظيمي. البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي. وأجرى علوان (2021) قياس مستوى ممارسة القيادة الملهمة بجامعة الزقازيق. واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (504) وتم توزيع الاستبيان على عينة عددها (117) اختيرت بطريقة العشوائية البسيطة من 4 قطاعات بالجامعة. وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الملهمة بدرجة قليلة جداً بوزن نسبي (25.4%)، كما وتوجد علاقة موجبة بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. توجد فروق بين آراء العينة حول (القيادة الملهمة) تعزى إلى متغير (الجنس) لصالح الإناث. وهدفت دراسة كل من رجة وعبد الله (2020) التعرف على واقع الصراع داخل الجامعة من وجهة نظر الباحثين، والتعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الملهمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والأقسام العاملين بالجامعة بالعراقية. ووزع الاستبيان بطريقة العينة العشوائية وعددها (225) استرد منها (216) وكانت (210) صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الملهمة بدرجة متوسطة (63.7%)، توجد علاقة عكسية بين المتغيرين. يوجد تأثير سلبي معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر القيادة الملهمة في الصراع التنظيمي وتفسر (24.7%) من التباين في المتغير التابع، تدني مستوى التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة. وقام كل من (Shamim Shamsuddin et al, 2023) باختبار دور وظيفية القيادة المدرسية للمعلمين على المستوى الوطني في مدرسة التربية الخاصة - كوالالمبور. وأيضاً تحليل مستوى القيادة لدى القيادات المدرسية في مدرسة التربية الخاصة - كوالالمبور. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي لتحقيق ما تسعى إليه. وتكون مجتمع الدراسة من (66) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أن رفع مستوى تحسين كفاءة أعضاء المدرسة، وأن وزارة التعليم الماليزية بحاجة إلى التعاون وتوجيه جهودها نحو ذلك. كما وأظهرت أن رفع القدرات القيادية لقادة مدارس التربية الخاصة إلى أعلى مستوى ممكن. وهدفت دراسة (ybnu et al., 2021) إلى اختبار دور وظيفية القيادة الملهمة في تحسين كفاءة العمل من خلال الكفاءة الناعمة وخيال الموظف لمجموعة توماكاكو - قسم التعليم غرب سولاويزي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وأوات الاستبيان والمقابلة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة تعليم مجموعة توماكاكو - غرب سولاويزي عدد (90)، وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل واسترد جميع الاستبيانات بنسبة (100%). وبينت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الملهمة كان مرتفعاً (86.4%)، القيادة الملهمة تؤثر تأثيراً محورياً وجوهرياً في الكفاءات الناعمة. كما وتؤثر القيادة الملهمة في الابتكار الوظيفي وفي معايير

الوظائف. ويؤثر الإبداع يؤثر تأثيراً هاماً في جودة الحياة الوظيفية. القيادة المهمة تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في جودة الحياة الوظيفية من خلال الكفاءة الناعمة وإبداع العاملين.

وفيما يخص الفجوة البحثية فإن الدراسات السابقة تناولت متغير القيادة المهمة وربطتها مع متغيرات وعوائد تنظيمية مختلفة منها (المناعة التنظيمية، التفكير الابتكاري، الثقافة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية، ضغوط العمل، التماثل التنظيمي، الصراع التنظيمي، كفاءة العمل)، وعلى فحسب علم الباحثان يوجد ندرة بين الدراسات دراسة تناولت واقع ممارسات القيادة المهمة بالتفصيل ومعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية فيه. كما وأن الدراسات السابقة طبقت على بيئات مختلفة منها الوزارات والمؤسسات المختلفة والجامعات الحكومية والأهلية ولم تركز على الجامعات الفلسطينية الخاصة باستثناء دراسة أبو عمرة (2023) ولكنها تناولت إلى جانب القيادة المهمة متغير المناعة التنظيمية، وأيضاً لم تتناول تقييم العاملين بالوظائف الاشرافية.

سابعاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يتوافق مع طبيعة وأهداف الدراسة التي يسعى لتحقيقها، فهو منهج يصف الظاهرة كما هي بالواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كما وكيفاً، والتعرف على مكوناتها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها (الوادي والزعي، 2011: 174).

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الاشرافية (الإدارية والأكاديمية) في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعددها (3) جامعات، وهي (جامعة فلسطين، جامعة الإسماعيل، وجامعة غزة)، والبالغ عددهم (209) موظفاً، طبقاً لإحصائية غير منشورة من دوائر الشؤون الإدارية في الجامعات محل التطبيق لعام (2023). قام الباحثان باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث وباستخدام معادلة ثامبسون تم حساب حجم العينة والتي بلغت (136) بحد أدنى. ولتحسين نسبة الاسترداد تم توزيع (160) استبانة على عينة الدراسة حيث استُرد (138) استبانة منها (137) صالحة لأغراض التحليل الإحصائي بنسبة الاسترداد بلغت (85.6%) كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم: (2): جدول يوضح حساب وتوزيع عينة الدراسة

م	الوظيفة	جامعة غزة	العينة الموزعة	المسترد	جامعة فلسطين	العينة الموزعة	المسترد	جامعة الإسماعيل	العينة الموزعة	المسترد	إجمالي المجتمع %	إجمالي العينة الموزعة	إجمالي الاسترداد
1	رئيس الجامعة / نوابه ومساعديه	3	3	2	3	3	2	4	3	2	4.79	9	6
2	عميد كلية / نوابه ومساعديه	11	8	7	7	5	4	12	9	5	14.35	22	16
3	مدير (دائرة، وحدة، مركز) ونوابه	12	9	8	20	15	13	14	11	10	22.01	35	31
4	رئيس قسم / مساعد رئيس	38	29	24	37	28	26	48	37	35	58.85	94	85
	المجموع	64	49	41	67	51	45	78	60	52	100	160	138

المصدر/ جرد بواسطة الباحثان وفقاً لإحصائيات دائرة شؤون الموظفين بالجامعات المستهدفة لعام (2023)

ويوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية حيث يتضح من الجدول (3) أن ما نسبته (66.4%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (33.6%)، إناث. ويرى الباحثان أن هذه النسبة تعكس الطبيعة المجتمعية والثقافية لمجتمعنا الفلسطيني والتي تعمق في التقاليد والعادات المؤثرة على مشاركة الاناث في المناصب الإدارية، ربما يكون لأن الاناث يشغلن المناصب الأخرى غير الاشرافية بينما يهيمن الذكور على المناصب الاشرافية كما أن بعض الوظائف تتطلب جهداً أكبر في ظل المتطلبات الأسرية للإناث وربما يعود ذلك لسياسات الجامعة التي تمنح فرص أكبر للذكور في شغل المناصب الإدارية والأكاديمية العليا مقارنة بالإناث. ويشير الباحثان أن هذه النسبة

(33.6%) لمشاركة الاناث بدأت في التحسن إذا ما قورنت بما ورد عن تقرير مركز الإحصاء والذي يؤكد أن مشاركة الاناث في العمل بنسبة 18% و 82% للذكور. ويُشير الجدول (3) أن ما نسبته 64.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه، و (33.6%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 2.2% مؤهلهم العلمي دبلوم. ويعزو الباحثان ذلك لتركيز الجامعات واعتمادها على أصحاب المؤهلات العليا وعلى الكفاءات العلمية في شغل المناصب القيادية وحرصها على امتلاك مستوى متقدم من التعليم لإدارة المؤسسات التعليمية على اعتبار أن السبيل لتحقيق التميز المؤسسي، وفيما يخص نسبة البكالوريوس والتي تراوحت (33.6%) فقد يشير إلى وجود بعض المناصب الإدارية وليست الأكاديمية البحثية والتي يمكن شغلها من قبل عاملين إداريين من حملة البكالوريوس فقط، فيما يظهر نسبة الدبلوم المتوسط (2.2%) وهذا يمثل موقف الجامعة في التوظيف والذي يتطلب درجات أكاديمية عليا في الجامعة.

جدول رقم (3) خصائص أفراد العينة

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	النسبة (%)
الجنس	ذكر	91	66.4
	أنثى	46	33.6
المؤهل العلمي	دكتوراه	47	34.3
	ماجستير	41	29.9
	بكالوريوس	46	33.6
	دبلوم فأقل	3	2.2
المسمى الوظيفي	رئيس جامعة / نوابه ومساعديه	6	4.4
	عميد كلية / نوابه ومساعديه	16	11.7
	مدير (دائرة، وحدة، مركز)	30	21.9
	رئيس قسم / مساعد	85	62.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	29	21.2
	5-10	63	46.0
	10-15	32	23.4
	15 سنة فأكثر	13	9.5
مكان العمل	جامعة الاسراء	52	38.0
	جامعة فلسطين	44	32.1
	جامعة غزة	41	29.9

ويتبين يتضح من جدول (3) فيما يخص المسميات الوظيفية فإنه يعكس بوضوح ويعكس الجدول سلامة الهيكل التنظيمي حيث أنه كلما ارتفعنا إلى أعلى في المستويات الإدارية يقل العدد ويتفق أيضاً مع خصائص مجتمع الدراسة كما أن نسبة العاملين بوظيفة رئيس قسم/ مساعد بلغت 62% تشير إلى أن هذه الفئة مسئولة عن تنفيذ السياسات وضمان سير العمل اليومي في الجامعة. كما أن الجدول (3) يشير إلى أن ما نسبته 21.2% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 46.0% تتراوح سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات، 23.4% تتراوح سنوات خدمتهم من 10-15 سنة، بينما 9.5% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. ويفسر الباحثان أن أغلب العاملين ونسبة (68.8%) تتراوح سنوات خدمتهم من 5-15 سنة لأن إنشاء الجامعات الفلسطينية الخاصة موضع الدراسة بدأ منذ ما يقارب 15 سنة. وقد بدأ معها استقطاب العاملين من أكاديميين وإداريين وشهدت تلك الفترة زيادة في التخصصات الأكاديمية وتوجهات للجامعات بتوسيع مجالات العمل لاستيعاب أعداد الطلاب. ويرجع الباحثان

بأن من سنوات خدمتهم (21.2%) لقلة الإمكانات المادية والتي حدثت قليلاً من التوظيف. ويفسر الباحثان أن من تتراوح سنوات خدمتهم يزيد عن 15 سنة بما يقارب (10%) من إجمالي العينة إلى أن هناك جزء من العاملين الذين يملكون خبرات سابقة قد انتقلوا للعمل من الجامعات الأهلية أو الجامعات العربية للعمل بهذه الجامعات. ويوضح الجدول أيضاً أن ما نسبته 38.0% من عينة الدراسة يعملون في جامعة الاسراء، 32.1% يعملون في جامعة فلسطين، بينما 29.9% يعملون في جامعة غزة. ويعزو الباحثان أن ما نسبته (38%) من عينة الدراسة يعملون في جامعة الإسراء إلى أن هذه الجامعة قد تكون أكثر جذباً للموظفين إما بسبب الاستقرار الوظيفي أو فرص العمل المتنوعة مقارنة بالجامعتين فلسطين وغزة. وقد تكون جامعة الإسراء قد شهدت توسعاً في مجال برامجها الأكاديمية أو زيادة في نسبة الطلب من قبل الطلاب في السنوات الأخيرة مما أدى إلى الزيادة في الحاجة إلى الموظفين. وربما تكون هذه الجامعة تقدم مزايا وظيفية أو ظروف عمل أفضل مما يجعلها خياراً مفضلاً للآخرين. كما أن هذا التفاوت بين الجامعات منسجم مع خصائص مجتمع الدراسة والتي يبين أن عدد العاملين في جامعة الإسراء هم الأكثر عدداً وقد يرجع ذلك إلى التفاوت في عدد البرامج الأكاديمية وإمكانية التوظيف داخل هذه الجامعات. بينما جامعة غزة فقد ظهرت الأقل نسبة مئوية حيث تراوح عدد العاملين فيها من أفراد العينة (29.9%) لأنها هي الأحدث بين الجامعات الثلاثة في الإنشاء وأقل عدداً في البرامج الأكاديمية

تاسعاً: أداة جمع البيانات

تم اختيار (الاستبيان) كأداة رئيسة لجمع البيانات والحصول على بيانات لا يمكن الوصول إليها من مصادر أخرى وإعطاء فرصة من الوقت للمستقصى منهم للتفكير. وضُممت الاستبانة لتتكون من جزئين. الجزء الأول حُصص ليشمل البيانات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ومكان العمل)، والجزء الثاني لقياس مستوى ممارسة القيادة المهمة من خلال (24) فقرة تغطي الأبعاد الأربعة (التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس، إدارة التغيير، وتمكين العاملين)، وقد تم استخدام مقياس العشري من (1-10) بحيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دلّ ذلك على الموافقة العالية والعكس، ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، واعتمد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حُددت درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول (4) التالي:

جدول (4): درجات المقياس والمحك المعتمد

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	10% - 28%	28% - 46%	46% - 64%	64% - 82%	82% - 100%
الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

عاشراً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولموغوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأشارت نتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. بالإضافة للاعتماد على نظرية النهاية المركزية والتي تؤكد أنه لا قلق بشأن التوزيع الطبيعي للبيانات في حال كانت عدد المفردات للدراسة تزيد عن (30) مفردة.

الحادي عشر: صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة بعدة طرق، أولاً: صدق آراء المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصصاً في إدارة الأعمال بالجامعات الفلسطينية والبحث العلمي، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. ثانياً: العينة الاستطلاعية (اختبارية)، تم توزيع (40) استبانة على بعض العاملين ضمن مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح الاستبانة وصدقها ولتقدير الزمن اللازم للإجابة على الأداة. وبناءً على مقترحاتهم تم التعديل لبعض الفقرات. ثالثاً: تم إجراء الاتساق الداخلي، تم حسابه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات

الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتي أوضحت أنَّ معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه. ومن جهة أخرى، تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخراج معاملات الثبات الفاكرونباخ للاتساق الداخلي للفقرات. حيث أوضحت النتائج أن قيم معامل الفاكرونباخ لجميع المتغيرات والأبعاد قد تراوحت بين (0.971، 0.835)، حيث أنها اتصفت بدرجة عالية من الثبات حسب ما ذكره (Hair et al., 2010).

الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، واستخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، واختبار (كولموروف - سمرنوف) للكشف عن طبيعة التوزيع للبيانات، إضافة إلى اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة " الحياد " وهي (6) أم زادت أو قلت عن ذلك ولقد استخدم للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبانة. علاوة على ذلك، استخدم معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين المتغيرات. كما وتم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات معنوية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات المستقلة.

الثالث عشر: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصه " ما مستوى ممارسة نمط القيادة الملهمة بأبعاده الأربعة (التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين) حسب رأي أفراد العينة؟". تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حيث يتضح من الجدول رقم (5) أن ممارسة نمط القيادة الملهمة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.83). وبوزن نسبي (58.3%).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة وأبعاده

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الموافقة
التوجه الاستراتيجي	5.54	1.83	55.43	متوسطة
الثقة بالنفس	6.01	2.10	60.13	متوسطة
إدارة التغيير	5.81	2.11	58.08	متوسطة
تمكين العاملين	5.95	2.01	59.46	متوسطة
إجمالي " القيادة الملهمة "	5.83	1.91	58.28	متوسطة

تبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة الملهمة يساوي 5.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 58.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات القيادة الملهمة بشكل عام. ويرى الباحثان أن ظهور مستوى ممارسة القيادة الملهمة بالدرجة المتوسطة إنما هو يعكس وجود بعض الممارسات الإيجابية ولكنها تحتاج إلى تطوير لتعزيز بيئة قيادية أكثر إلهاماً ومن المتفق عليه أن القيادة الملهمة وفق نظريات الإدارة الحديثة تتطلب أن يكون القائد صاحب رؤية استراتيجية واضحة وملهمة للأفراد وهو ما قد يكون غائباً جزئياً في بعض الجامعات موضع الدراسة، وتشير النتيجة الحالية إلى وجود استراتيجية على الورق ولكن هناك تحديات في التنفيذ أو عدم وضوح في الرؤية لدى العاملين، وتُفسر النتيجة المتوسطة بأن الجامعات بقيادتها تحاول تنفيذ إدارة التغيير لكنها قد تواجه مقاومة من العاملين أو تعاني من نقص في الأدوات المناسبة لتحقيق ذلك. إن عملية التغيير تمر بمراحل فإذا كانت القيادات الجامعية غير قادرة على إتمام هذه المراحل بفاعلية فقد يبقى التغيير محدوداً أو غير مستدام. ربما يعود ذلك لوجود تردد من جانب القيادات الجامعية في تفويض الصلاحيات

للعاملين أو عدم الثقة الكاملة بقدرتهم على اتخاذ قرارات مؤثرة أو عدم السماح لهم بالمشاركة الجادة في اتخاذ تلك القرارات. ووفقاً لنظرية التمكين الإداري فإن القادة الملهمين يمنحون موظفيهم المساحة الكافية لتطوير مهاراتهم وتحمل المسؤوليات فانخفاض درجة التمكين قد يشير إلى ثقافة تنظيمية هرمية تحد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وهذا هو الحال في الجامعات موضع الدراسة. وتفسير آخر فإن الجامعات الخاصة تُدار بشكل مختلف عن الجامعات الحكومية حيث تركز هذه الجامعات على التوازن بين الربحية والاستدامة الأكاديمية مما يجعل بعض القادة يركزون على الإدارة التقليدية بدلاً من تبني نماذج قيادية ملهمة ومحفزة للابتكار والابداع ويقلل ذلك بالتبعية من مستوى الإلهام لدى الأكاديميين والعاملين معاً. ويمكن أن يكون السبب في أن الجامعات الخاصة في فلسطين تواجه تحديات مالية نتيجة للأوضاع الاقتصادية والسياسية وعوامل الحصار مما يدفع القادة فيها إلى التركيز على الاستقرار المالي بدلاً من الاستثمار في تطوير بيئة عمل ملهمة. إن التحديات البيروقراطية في الجامعات الثلاث قد تؤثر على قدرة القيادة الجامعية على تبني أساليب قيادية حديثة تعتمد على التحفيز والتأثير العاطفي والمعنوي. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (رجه وعبد الله، 2020) والتي بينت أن مستوى القيادة المهمة كان بدرجة موافقة متوسطة وبنسبة (63.7%). وتختلف مع دراسة (أبو عمرة، 2023)، (أبو حمام، 2022)، (صيام، 2021)، (الفراي، 2020)، (السيد طه، 2021)، والتي أظهرت درجة موافقة كبيرة. كما وتختلف أيضاً مع نتيجة دراسة (أبو جريوع، 2022)، (2022، ybnu et al.) والتي أوضحت درجة موافقة كبيرة جداً، كما وتختلف أيضاً مع دراسة (علوان، 2021) والتي أظهرت درجة موافقة منخفضة جداً.

ويبين الباحثان تفصيلاً المتوسط الحسابي والوزن النسبي لفقرات كل بعد من أبعاد القيادة المهمة على النحو التالي:

- تحليل فقرات مجال " التوجه الاستراتيجي "

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التوجه الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يؤمن (مدير) بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.	5.90	2.15	58.98	1	متوسطة
2.	يوحد جهود العاملين ليحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة والوصول للغايات.	5.72	2.17	57.23	2	متوسطة
3.	يركز على اغتنام نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة.	5.71	2.07	57.08	3	متوسطة
4.	يتابع مستوى التقدم في إنجاز الخطط ويعمل على تجاوز العقبات التي تواجهها.	5.67	2.39	56.72	4	متوسطة
5.	يعتمد على استراتيجيات تتلاءم مع المتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة.	5.17	2.32	51.68	5	متوسطة
6.	يُشرك كافة الأطراف المعنية في تحديد الأهداف المستقبلية للجامعة.	5.09	2.49	50.88	6	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	5.54	1.83	55.43	-	متوسطة

من جدول (6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يؤمن (مدير) بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين " يساوي 5.90 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 58.98%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي جاءت بالمرتبة الأولى. ويفسر الباحثان ذلك بإيمان القيادات الجامعية بأهمية توضيح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتي توحد الرؤية والأهداف وبالتالي يتولد لدى العاملين القدرة على العمل بانسجام لإنجازها، كما أن التخطيط يعزز الانتماء ويشعر العاملين بأنهم جزء من منظومة العمل ويؤدي فهم العاملين

للتخطيط الاستراتيجي بأن يكونوا أكثر وعياً وأن تتوحد جهودهم بطريقة تتماشى مع تحقيق الأهداف العامة وبما يقلل هدر الموارد. إن القيادات الجامعية تعي أيضاً أن توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يضمن أن جميع العاملين يفهمونه ويزيد من قناعتهم به ويعمل على فهمهم لكيفية اتخاذ القرارات ويزيد من معرفتهم بالاولويات بما يمنع التداخل والتباس.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يُشرك كافة الأطراف المعنية في تحديد الأهداف المستقبلية للجامعة" يساوي 5.09 أي أن الوزن النسبي 50.88%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة. ويعزو الباحثان تلك النتيجة لغياب الوعي لدى القيادات الجامعية بأهمية إشراك جميع الأطراف المعنية من ذوي المصلحة وكذلك للنهج المتبع في الجامعة والذي يميل إلى المركزية خاصة في اتخاذ القرارات الحاسمة والأنشطة المتعلقة بالتخطيط دون اللجوء إلى مشاركة موسعة تضمن مشاركة العاملين. وربما يعود ذلك لنقص آليات قنوات التواصل المفتوحة التي تسهل مشاركة العاملين ويُعزو السبب في ذلك أيضاً إلى ضعف ثقافة العمل الجماعي والتشاور باعتقاد أن ذلك يتطلب الوقت والموارد أو للخوف من تضارب الآراء وبالتالي صعوبة الوصول إلى آراء متوافقة. وقد ترى الجامعة حسب اعتقادها أن الأطراف ليست على دراية كافية بطبيعة عمل الجامعة وأهدافها وبالتالي تستثنيهم من المشاركة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التوجه الاستراتيجي " يساوي 5.54 أي أن الوزن النسبي 55.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتفسر النتيجة بأن الجامعة لديها رؤية واضحة وأهداف محددة مستندة إلى تحليل بيئي تم صياغتها وفقاً لقناعة الإدارة في هذه الجامعات بأهمية عنصر التخطيط وضرورته كبوصلة تحدد الطريق والمسار لها. وتعمل القيادات الجامعية على توحيد جميع الجهود نحو تحقيق هذه الغايات كما أن القيادات وبعد دراسة التحليل البيئي تتجنب نقاط الضعف وتعمل على استثمار الفرص المتاحة بجدية واستغلالها في بناء مزايا تنافسية خاصة بها. ويرى الباحثان أيضاً أن هذا المستوى المتوسط من الموافقة قد يعود إلى ضعف إشراك العاملين في عملية التخطيط بشكل جدي مما يقلل القناعة لديهم بتنفيذها أو يضعف مشاركتهم في تحقيقها مقارنة فيما لو تم إشراكهم في صياغتها وليس فقط تنفيذها. كذلك فإن نقص المرونة لدى القيادات الجامعية في التعامل مع الظروف المحيطة أو لسرعة اضطراب البيئة من حولها فإن ذلك يعيق إيجاد استراتيجيات ملائمة تعمل على التكيف بين قدرات الجامعة وبيئتها المحيطة. كما أن عملية التخطيط في الجامعات ما زالت ورغم أهميتها إلا أنها تنفرد إلى وجود مقاييس لمعرفة مدى التقدم في الإنجاز فيها والكشف عن العقبات والصعوبات وإزالتها. تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة كلاً من (أبو عمرة، 2023)، (أبو حمام، 2022)، (صيام، 2021)، (الفراني، 2020)، (السيد طه، 2021)، (رجه وعبد الله، 2020) والتي أظهرت درجة موافقة كبيرة على بعد التوجه الاستراتيجي. كما وتختلف مع نتيجة (علوان، 2021) والتي أظهرت موافقة منخفضة جداً.

- تحليل فقرات مجال " الثقة بالنفس "

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

لكل فقرة من فقرات مجال " الثقة بالنفس "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يساعد على حل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل بأسلوب علمي.	6.57	2.24	65.69	1	كبيرة
2.	يثق بقدراته الشخصية وقوة تأثيره على المرؤوسين بشكل كبير.	6.23	2.42	62.26	2	متوسطة
3.	يساعد المرؤوسين في تقبل النقد البناء خلال العمل.	5.94	2.38	59.42	4	متوسطة
4.	يسعى لتطوير نفسه من خلال مواكبة ما هو جديد في مجال عمله.	5.94	2.29	59.42	3	متوسطة
5.	يحفز العاملين في الجامعة من خلال تقديرهم وشكرهم في العمل.	5.69	2.36	56.86	6	متوسطة
6.	يضبط سلوكه وتصرفاته عند الغضب.	5.72	2.53	57.15	5	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.01	2.10	60.13	-	متوسطة

من جدول (7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يساعد على حل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل بأسلوب علمي " يساوي 6.57 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 65.69%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وقد جاءت بالترتيب الأول مقارنة بباقي الفقرات. ويعزو الباحثان ذلك لحصول القيادات الجامعية غالباً على التدريب العملي والنظري في تحليل المشكلات واستخدام أساليب البحث الناجعة والأساليب الكمية وتحليل البيانات مما يساعدهم على فهم جذور المشكلة بدلاً من التعامل مع أعراضها ومظاهرها فقط. كما تمتلك القيادة مهارات تواصل تساعدها في الاستماع للعاملين وفهم مشكلاتهم بما يتيح الوصول لتقديم حلول للمشكلات التي تواجههم تلائم احتياجات العمل. إن مساعدة القيادة للعاملين على التفكير في المشكلات ومن زوايا مختلفة وبالتفكير غير التقليدي يجعل العاملين أكثر استعداداً للتعاون في حل الأزمات الخاصة بالجامعة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يحفز العاملين في الجامعة من خلال تقديرهم وشكرهم في العمل " يساوي 5.69 أي أن الوزن النسبي 56.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال. ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم وجود أنظمة تحفيز غير مطبقة مع غياب معايير محددة للتقدير والمكافأة. إن ضغط العمل وتعدد المهام وانشغال القيادات الجامعية بالأعمال والأعباء الإدارية والأكاديمية قد يجعلها تغفل الاهتمام بجهود العاملين بالشكل الكافي. وقد يرجع السبب إلى وجود فجوة في التواصل حيث لا تصل جهود العاملين إلى القيادات العليا بشكل مباشر مما يؤدي لعدم التقدير الملائم للعاملين وجهودهم وأخيراً فإن قيود الميزانية وعوامل الحصار والمشكلات الإدارية قد تجعل التحفيز والتقدير أقل أولوية لدى القيادات الجامعية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الثقة بالنفس " يساوي 6.01 أي أن الوزن النسبي 60.13%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتفسر النتيجة بأن القيادات الجامعية تسعى دوماً لحل المشكلات وإدارة الأزمات التي تواجه الجامعة والعاملين لديها أثناء تنفيذ مهامهم وواجباتهم الوظيفية وبأسلوب علمي كونهم مؤهلين ومن حملة الدرجات العلمية العليا. إضافة إلى أن ثقة القيادات الجامعية في أنفسها وبالقدرات التي يملكونها ومعرفة جوهر ومعنى القيادة والتأثير الإيجابي في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم لتحقيق مصلحة العمل. كما أن إتاحة الجامعة لفرص التعلم المستمر وهذا يتفق مع الفقرة رقم (4) في جدول (٩٩) مجال تمكين العاملين والتي جاءت بدرجة موافقة كبيرة مما يعمل على زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم ودعم جاهزيتهم وتطويرهم بشكل دائم. ويبقى المستوى المتوسط لدرجة موافقة أفراد العينة على محور الثقة بالنفس انعكاس على أهمية التحسين لهذا المجال والذي يعود لأسباب منها نقص في استخدام أنظمة التحفيز والمكافآت وعدم فعاليتها وذلك لعوامل الحصار والضائقة المالية التي يعاني منها قطاع غزة إلى جانب ذلك نقص تدريب العاملين في مجال السلوكيات ومنها ضبط النفس عند الغضب والتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل قد يكون سبباً آخر في ظهور هذا المستوى. كما أن أسلوب المركزية وعدم تقبل القيادات الجامعية لانتقادات العاملين حيث يعتبرون أن ذلك ينقص من قدرهم وعاملاً ضد مراكزهم الوظيفية قد يكون سبباً في هذه النتيجة. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (رجه وعبد الله، 2020) والتي كشفت عن مستوى متوسط للثقة بالنفس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو عمرة، 2023)، (أبو حمام، 2022)، (صيام، 2021)، (الفراني، 2020)، (السيد طه، 2021) والتي بينت درجة موافقة كبيرة. وتختلف أيضاً مع نتيجة دراسة (علوان، 2021) والتي أظهرت مستوى منخفض جداً على بعد الثقة بالنفس.

- تحليل فقرات مجال " إدارة التغيير "

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة التغيير "

م	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يسعى لنشر ثقافة التغيير لدى العاملين للحد من معارضته عند التنفيذ.	6.08	2.35	60.80	3	متوسطة
2.	يشجع العاملين على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير.	6.10	2.25	61.02	2	متوسطة

3.	يقدم مكافآت مالية للمساهمين في دعم عملية التغيير.	5.40	2.33	54.01	6	متوسطة
4.	يوضح التغييرات المطلوبة في العمل ومبرراتها.	6.17	2.34	61.68	1	متوسطة
5.	يراعي قدرات ومهارات العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير المختلفة.	5.65	2.43	56.50	4	متوسطة
6.	يساهم في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير.	5.45	2.50	54.45	5	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	5.81	2.11	58.08		متوسطة

من جدول (8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يوضح التغييرات المطلوبة في العمل ومبرراتها " يساوي 6.17 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 61.68%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي جاءت بالترتيب الأول. ويعزو الباحثان السبب في ذلك لأن القيادات في الجامعات تتفهم أن شرح التغييرات المطلوبة في العمل يساعد ويضمن وضوح الرؤية للعاملين كما يعمل على بناء الثقة بين القيادات وبين العاملين بحيث يشعر العاملين أنهم مطلعون على القرارات وأنهم شركاء في الجامعة وليسوا مجرد عاملين مما يساعد على تقليل وتفايدي المقاومة التي من المتوقع أن تواجهها الجامعة. بالإضافة لما سبق فإن النتيجة هذه تعود إلى أن القيادات الجامعية على علم بأن توضيح التغييرات يولد القناعة ويساهم في إدارة التوقعات لدى العاملين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يقدم مكافآت مالية للمساهمين في دعم عملية التغيير " يساوي 5.40 أي أن الوزن النسبي 54.01%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة. يمكن تفسير تلك النتيجة للقيود المالية ومحدودية الموارد المالية حيث قد تخصص تلك الموارد للمشاريع الأكاديمية والبني التحتية مما يصعب من تقديم مكافآت مالية للعاملين المساهمين والداعمين لعملية التغيير، وربما غياب نظام داخلي لتقدير العاملين مالياً أو لعدم منح أهمية كافية لدور العاملين في إنجاح إدارة التغيير سبباً آخر إن اعتقاد المسؤولين بأن نجاح التغيير هو جزء من الواجب الوظيفي للعاملين فإنه لا يتطلب مكافآت إضافية مما يجعل هذه القيادات يهمل الجانب المالي كعامل تحفيزي، كذلك فإن غياب التقييم الموضوعي لمساهمات العاملين في تحقيق التغيير المنشود يعيق عملية تحديد من يستحق منهم للتقدير وبالتالي يتم إلغاء فكرة المكافآت بهذا الشأن تماماً.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " إدارة التغيير " يساوي 5.81 أي أن الوزن النسبي 58.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادات في الجامعة على وعي بأن إدارة التغيير تتم عبر مراحل وقد تحتاج لفترات زمنية ليست بالقصيرة وبالتالي تولي أهمية إلى شرح مسببات التغيير ومبرراته ليكون بمثابة أداة مساعدة في إنجاحه والتقليل من حجم المعارضة له. كما أن القيادات الجامعية تشجع العاملين لديها على تقديم المقترحات والأفكار الخلاقة التي تحسن من العمل وإجراءاته وبالتالي مستوى جودة الخدمات التي تقدمها. إن القيادات الجامعية تسعى لنشر ثقافة التغيير لتلافي المعارضة المتوقعة من بعض العاملين الحريصين على عدم التجديد والذين يتعاملون مع كل ما هو قديم كمسلمات لا ينبغي مناقشتها أو تغييرها. ومن جهة أخرى فإن الدرجة المتوسطة لمحور إدارة التغيير كانت بسبب ضعف الأنظمة المالية التي يجب توافرها لتشجيع المساهمين في نجاح التغيير، كما أن بعض القيادات الجامعية لا تساهم في التغيير بالشكل المطلوب وذلك لشعورهم بالخوف على مناصبهم القيادية أو لشعورهم بأن التغيير في غير مصلحتهم وبالتالي عدم تقديم مبادرات تضمن نجاح عملية التغيير وحسن إدارتها. تتفق نتيجة الدراسة الحالية حول مستوى إدارة التغيير مع دراسة (رجه وعبد الله، 2020)، (السيد طه، 2021)، والتي بينت مستوى موافقة متوسطة. وتختلف مع دراسة (أبو عمرة، 2023)، (أبو حمام، 2022)، (صيام، 2021) والتي أظهرت درجة موافقة كبيرة بينما تختلف أيضاً مع دراسة (علوان، 2021) والتي أكدت على مستوى موافقة منخفضة جداً على هذا البعد.

- تحليل فقرات مجال " تمكين العاملين "

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

لكل فقرة من فقرات مجال " تمكين العاملين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يشجع (مدير) العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	6.20	2.24	61.97	2	متوسطة
2.	يعتبر كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية.	5.42	2.57	54.16	6	متوسطة
3.	يعمل على تفويض جزء من الصلاحيات للعاملين بما يناسب قدراتهم.	5.92	2.29	59.20	4	متوسطة
4.	يتيح للعاملين فرص للتعليم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	6.42	2.33	64.16	1	كبيرة
5.	يُقدم الدعم اللازم لتنمية قدرات العاملين.	6.13	2.29	61.31	3	متوسطة
6.	يساعد في تبادل المعلومات عبر المستويات الإدارية بصورة انسيابية وبدون أي عوائق.	5.60	2.28	55.99	5	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	5.95	2.01	59.46		متوسطة

من جدول (9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتيح للعاملين فرص للتعليم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل " يساوي 6.42 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 64.16%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة والتي جاءت بالمرتبة الأولى. ويرى الباحثان بأن ذلك يعود لإدراك القيادات الجامعية بأن إتاحة الفرص للتعليم المستمر واكتساب العاملين للمعارف المتنوعة واكتساب الخبرات يعزز لديهم الكفاءة والإنتاجية في أداء المهام وتحسين جودة العمل كما أن القيادات الجامعية تعتبر بأن التعلم والخبرة أداة هامة لتشجيع الابتكار مما يعزز من الانتماء المؤسسي حيث أن الجامعة أنفقت واستثمرت في تطويرهم وهذا يخلق بيئة تعليمية جامعية داعمة تعود بالنفع على الفرد والجامعة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يعتبر كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية " يساوي 5.42 أي أن الوزن النسبي 54.16%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة. وتعزى النتيجة إلى اعتماد الجامعة على العلاقات الشخصية والمجاملات أو لوجود تدخلات خارجية تجعل الترقية قائمة على اعتبارات سياسية اجتماعية بدلاً من الكفاءة كمعيار أساسي للترقية. وقد يكون السبب أن بعض القيادات تتجنب اختيار الأشخاص من ذوي الكفاءة والمهارة لأنهم قد يغيرون أسلوب العمل التقليدي في الجامعة مما يهدد مكانة هذه القيادات. إن عدم إعطاء القيادات أولوية لمعيار الكفاءة يعكس عدم إدراكهم للتأثير الإيجابي لترقية الأشخاص الأكفاء على تحسين الأداء العام للجامعة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تمكين العاملين " يساوي 5.95 أي أن الوزن النسبي 59.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويفسر الباحثان ذلك بأن القيادات الجامعية تشجع العاملين على توليد المعارف الجديدة وتجريبها والتي تحسن بلا شك من الأداء الفردي والتنظيمي وذلك من خلال تسهيل عمليات التعلم كما أنها تعمل على تقديم برامج تدريبية ودعم تنظيمي للعاملين يساعد في تنمية قدراتهم وإنجاز مهام وظائفهم ويرى الباحثان أن هذا المستوى المتوسط بحاجة لتحسين، ويعزو سبب ظهوره بأن الجامعة وقيادتها لا تعتمد بالدرجة الكافية على معيار الكفاءة في الترقيات فهي تستند إلى معايير أخرى منها الأقدمية

إضافة إلى الاعتبارات السياسية والاجتماعية الأخرى في عمليات الترفيع الوظيفي. كما أن هناك ضعف في قنوات التواصل إلى جانب اعتماد القيادات الجامعية على أسلوب المركزية في الإدارة مما يعيق تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية الأفقية والرأسية. وكذلك فإن عمليات التفويض للصلاحيات من جانب القيادات الجامعية ليست بالشكل المطلوب وبالتالي هناك حاجة إلى مزيد من التفويض للصلاحيات بما يتناسب مع قدرات العاملين واستعدادهم النفسي لذلك. وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة كلاً من (أبو عمرة، 2023)، (أبو حمام، 2022)، (أبو جربوع، 2022)، (صيام، 2021)، (الفراي، 2020)، (رجه وعبد الله، 2020) والتي أظهرت درجة موافقة كبيرة. وتختلف أيضاً مع نتيجة (السيد طه، 2021) والتي أظهرت درجة موافقة كبيرة جداً ومع دراسة (علوان، 2021) والتي أظهرت درجة موافقة منخفضة جداً.

ثانياً: لإجابة السؤال الثاني، ونصه "هل توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغير الدراسة (القيادة المهمة) تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟"، للإجابة على السؤال الرابع تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" واختبار التباين الأحادي" والجدول (10) يوضح التالي:

جدول (10) الفروق الإحصائية ل (القيادة المهمة) والمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التصنيف	عمليات إدارة المعرفة		
		الوسط الحسابي	قيمة T-F	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	5.93	0.918	0.360
	أنثي	5.62		
المؤهل العلمي	دكتوراه	6.79	3.292	*0.023
	ماجستير	5.23		
	بكالوريوس	5.70		
	دبلوم متوسط فأقل	6.41		
المسمى الوظيفي	رئيس جامعة / نوابه ومساعديه	6.33	0.318	0.812
	عميد كلية / نوابه ومساعديه	6.13		
	مدير (دائرة، وحدة، مركز)	5.80		
	رئيس قسم / مساعد	5.57		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5.78	0.046	0.987
	5- إلى أقل 10	5.79		
	10- إلى أقل 15	5.93		
	15 فأكثر	5.86		
مكان العمل	جامعة الاسراء	6.17	1.370	0.258
	جامعة فلسطين	5.58		
	جامعة غزة	5.66		

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يُبين جدول (10) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس. ويعكس ذلك وجود بيئة عمل متشابهة للذكور والإناث في الجامعات الخاصة حيث يخضع جميعهم لنفس التحديات والسياسات، وبما أن هذه الجامعات تبني ثقافة قيادية واضحة ومستقرة هي القيادة المهمة تلتف حول خصائصها إن امتلاك أفراد العينة بمستويات متقاربة من التعلم والخبرة الإدارية

يؤدي إلى تقييمات متشابهة كما أن ممارسة القيادة المهمة تستند لمهارات القيادة ومنها القدرة على التصور والرؤية والتحفيز وهي لا تتأثر بشكل مباشر بالجنس مما يعني أن الجامعات لديها وعي متزايد بأهمية ممارسة القيادة المهمة كأداة فاعلة بغض النظر عن النوع الاجتماعي. وفيما يخص الفروق بسبب المؤهل العلمي فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل. ويعزو الباحثان السبب بأن حملة الدكتوراه يمتلكون فهمًا أعمق لمفاهيم القيادة، ويمتلكون أفضل الممارسات الإدارية نظرًا لتعرضهم لمناهج بحثية متطورة واطلاعهم على أحدث النظريات الإدارية. كما أن مستوى الدكتوراه يركز على التفكير الاستراتيجي والنقدي مما يجعلهم أكثر فهمًا لتقييم القيادة المهمة وتأثيرها على البيئة الجامعية، كما أن غالب شاغلي المناصب القيادية في الجامعات من حملة الدكتوراه مما يمنحهم تجربة عملية واسعة تمكنهم من تقييم الممارسات للقيادة المهمة بشكل دقيق مقارنة بغيرهم. إن حملة المؤهلات الأقل قد يواجهون تحديات في بيئة العمل تجعلهم أكثر انتقادًا لمستوى القيادة ومتأثرين بالتفاعلات اليومية والممارسات الإدارية المباشرة في حين فإن نظرة حاملي شهادة الدكتوراه تكون أكثر إيجابية ويركزون على المنظور المؤسسي. ومن نتائج الجدول (10) كذلك يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القرارات المالية والإدارية مركزية في الجامعة إلى حد كبير، وتتخذ على مستوى الإدارة العليا مما يحد من التباين في الرؤى بين المسؤولين في المناصب المختلفة، ربما يعود ذلك إلى التنسيق والاتصال بين مختلف القيادات الجامعية يساهم في تشكيل وجهة نظر موحدة تجاه القضايا المطروحة، وربما يعود ذلك إلى أن معظم عينة الدراسة (65%)، تحمل مؤهلات عليا مما يجعلهم مدركين للقضايا وبنفس القدر ومن نفس الزاوية لأن جميع المستويات القيادية في الجامعات تواجه نفس التحديات المالية والإدارية والأكاديمية مما يؤدي لتقارب آرائهم. من النتائج الموضحة في جدول (10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة. ويرجع السبب إلى أن التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية الخاصة متجذرة وعامة وليست مرتبطة بفئات معينة، ربما يعود ذلك لوجود ثقافة قيادية موحدة وبسبب التوجهات الإدارية التي تؤثر على القيادات الجامعية في هذه الجامعات وبنفس الطريقة، ولأن نمط القيادة في هذه الجامعات واضح سواء لحديثي العهد بالإدارة أو لذوي الخبرة الطويلة مما يفسر عدم وجود فروق في تقييمهم لمفهوم وممارسة القيادة المهمة لديهم. ويرى الباحثان أن البيئة الجامعية تفرض بطبيعتها إطارًا محددًا لسلوك القادة وأن العامل الزمني ليس عاملاً مهمًا في تشكيل التصور حول ممارسة القيادة المهمة مقارنة بعوامل أخرى منها القيم الشخصية. ومن النتائج الموضحة في جدول (10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل. ويعزو الباحثان ذلك أن الجامعات محل الدراسة جميعها جامعات خاصة لديها هيكل تنظيمي متشابه وسياسات مقارنة تؤدي إلى تقييمات القيادة المهمة بشكل متشابه بين أفراد العينة. وربما يرجع إلى تشابه اللوائح وآليات صنع القرار فيها مما يقلل من فروق جوهرية وقد يفسر السبب أن هذه الجامعات تتبنى نماذج قيادية تعتمد على التوجيه والإلهام أو لأن البيئة الأكاديمية والتحديات المشتركة مثل التمويل والجودة الأكاديمية وبالتالي يتصرف جميع القيادات بالجامعة بطرق متشابهة بغض النظر عن اسم الجامعة أو مكان العمل التي يعملون بها.

الرابع عشر: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها الآتي:

1. العمل على اعتماد منهج شامل ليشمل كافة الأطراف من ذوي المصلحة (أعضاء الهيئة التدريسية، الإداريين، الطلاب، أرباب العمل، المجتمع المحلي) في تحديد الأهداف المستقبلية للجامعة وبما يحقق التوازن لهذه الأطراف ويعكس احتياجاتهم ويعزز الشفافية بربط الأهداف بسوق العمل والاحتياجات التنموية.
2. ضرورة أن تسعى الجامعات محل الدراسة إلى تطوير استراتيجيات شاملة تتصف بالمرونة لتواكب المتغيرات البيئية من حولها وتستجيب لها بفاعلية من خلال تعزيز المرونة في التخطيط ودمج التكنولوجيا والابتكار في جميع عملياتها وإطلاق الشراكات المجتمعية وتطبيق مفاهيم الاستدامة في التعليم والبحث العلمي.

3. تحسين أنظمة الحوافز المادية والمعنوية لجعل الجامعات بيئة محفزة لتكريم جهود العاملين وأصحاب المبادرات الإبداعية من خلال تقديم مكافآت مادية مقابل الأداء المتميز ونشر الأبحاث العلمية وتسهيل مشاركة العاملين في المؤتمرات الدولية والبرامج التدريبية المتخصصة.
4. تعزيز ضبط سلوك وتصرفات العاملين والقادة الجامعيين في الجامعات عند الشعور بالغضب والتعرض للمواقف المؤثرة كعامل أساسي لضمان استمرارية بيئة العمل بإيجابية وتطبيق برامج لضبط مهارات النفس وإدارة المشاعر السلبية وتوفير منصات حوار للتعبير عن المشاعر والتفيس من ضغوط العمل وذلك لتقليل مسببات الإحباط والإجهاد الزائد.
5. دعم العاملين في الجامعة والذين يسهمون بفاعلية في عمليات إدارة التغيير واعتبارهم شركاء استراتيجيين للوصول للتحويل المؤسسي الناجح وتقديم المكافآت والترقيات الوظيفية وشهادات التكريم، والعمل على نشر الوعي حول أهمية التغيير والحملات التوعوية لتبني ثقافته (إدارة التغيير)
6. تشجيع القيادات الجامعية على تقديم المبادرات المبتكرة والمقترحات لإحداث التغيير الإيجابي والذي يواكب التطورات العالمية في مجال التعليم العالي عبر إنشاء وحدات بداخلها لتتلاقى الأفكار وتنظيم المسابقات المتميزة وتفعيل العمل الجماعي لوضع مقترحات التغيير وتطوير سياسات لتجريبها وتنفيذها.
7. ضرورة اعتماد الجامعات لمعايير واضحة للترقيات مبنية على الكفاءة والأخذ بعين الاعتبار الإنجازات العلمية للعاملين والمهارات القيادية والأداء المتميز والمساهمات الفعالة في تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وكذلك اعتماد التقييم الدوري للإداء بما يركز على جودة العمل بدلاً من الاعتماد على الأقدمية.
8. توفير أنظمة وقنوات تتيح تبادل المعلومات والخبرات بين المستويات الإدارية والإدارات المختلفة بالجامعة وبسهولة وإلغاء العوائق البيروقراطية التي تعيق تدفقها بالإضافة إلى مراجعة اللوائح التي تفرض القيود غير الضرورية للتواصل الفعال.

الخامس عشر: محددات الدراسة والمقترحات

- دراسة أثر متغير القيادة المهمة في متغيرات تابعة مثل (التميز المؤسسي، الأداء الوظيفي) في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.
- إعادة الدراسة بالموضوع نفسه بتضمين الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الشمالية، أو عمل دراسة مقارنة بين الجامعات.
- إعادة الدراسة الحالية بجمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية على خلاف ما حدث في الدراسة الحالية لتوفر فهم أعمق للظاهرة المدروسة واستخدام أسلوب المقابلة أو مجموعات التركيز.

المراجع العربية:

1. أبو جروب، يوسف. (2022). أثر القيادة المهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(3)، 1-20.
2. أبو حماد، سراج. (2022). دور القيادة المهمة في تحقيق التفكير الابتكاري في المجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني، المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
3. الحربي، ساطم بن مصلح علي. (2021): التفكير الإيجابي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى عينة من طلاب وطالبات الثانوية بمركز كنفية بمنطقة حائل. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 5 (19) 225-254.
4. الحلبي، محمود سمير محمود. (2017): دور القيادة المهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
5. رجه، سعاد؛ عبد الله، أحمد. (2020). القيادة المهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية، مجلة كلية المعارف الجامعة، 31 (2)، 301-333.
6. الرميدي، بسام سمير. (2019): أثر تطبيق القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهامك التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 3(1)، 339-357.
7. زقوت، ميرفت. (2021). أثر القيادة المهمة على الاستقامة التنظيمية- دراسة تحليلية على الجامعة الإسلامية- غزة"، رسالة ماجستير. فلسطين.

8. زنداح، سامي وفيق صالح، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2016): أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات — دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية قطاع غزة — المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 47-65.
9. سرحان، سليمان. (2018): القيادة الملهمة والأزمات مفاهيم معاصرة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
10. السيد طه، منى. (2021). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 10 (1)، 109-150.
11. صيام، عبدالقادر. (2021). دور القيادة الملهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية، المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
12. عبد الله، نورة. (2013): العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي، دراسة تطبيقية على القطاع الرياضي بدولة الإمارات العربية المتحدة. "رسالة ماجستير"، جامعة عين شمس، مصر.
13. علوان، سهام. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الرقازيق، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، 4 (45)، 371-546.
14. أبو عمرة، محمد. (2023). دور القيادة الملهمة في تحسين المناعة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الخاصة الفلسطينية "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأسراء. فلسطين.
15. الفراني، سوزان. (2020). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
16. الفقي، إبراهيم. (2008): سحر القيادة، دار اليقين، مصر.
17. فورة، محمد. (2020). القيم التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
18. مصبح، جهاد. (2022). التوجهات الريادية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
19. النجار، عمر. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

المراجع الأجنبية

20. Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, and what to avoid? Journal of management development, 36 (5), 614-625.
21. Edirisooriya, W. A. (2020). The impact of transformational leadership on talent retention: With special reference to information communication technology industry in Sri Lanka. Journal of Management Studies, 2 (1), 120-136.
22. Joshi, A. Lazarova, M., & Liao, H. (2009), Getting everyone on board: the role of inspirational leadership in Geographically Dispersed Teams. Organization Science, 20 (1) 240-252.
23. Largacha – Martinez, C. (2019). Human energy and immaterial communication: the missing link for inspirational leadership? A theoretical paper. International Journal of Business Research and Management, 10 (4) 44-63.
24. Mey, M, Werner, A., & Theron, A. (2014) The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship. Problems and perspectives in Management, 12 (3), 99-102.
25. Mitchell, R, & Boyle, B (2019). Inspirational Leadership, Positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. Human Resource Management, 58 (3), 269-283.
26. Salas-Vallina, Andrés & Simone, Cristina & Guerrero, Rafael. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). Journal of Business Research. 107. 10.1016/j.jbusres.2018.10.044
27. Stapleton, F. B., & Oipari, V.P. (2020) The Current Health Care Crisis Inspirational Leadership (or Lack Thereof) Is Contagious. JAMA Network Open, 3 (6), e202024- e202024.
28. Ybnu et al, 2021. "The role of inspiring leadership in improving the quality of work life for workers in the education group (Tomakako) in Mamogo.
29. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.), Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.