



## الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني

\* د. مصعب إبراهيم شعت

دكتوراة إدارة الأعمال، عضو نقابة المدربين الفلسطينيين، عضو اتحاد نقابات المدربين العرب، غزة، فلسطين

### Strategic Entrepreneurship and Its Relationship with Achieving Organizational Trust among Administrative Managers at the Palestinian Ministry of Higher Education and Scientific Research

Dr .Musab Ibrahim Shaat \*

PhD in Business Administration, Member of the Palestinian Trainers Syndicate,  
Member of the Arab Trainers Unions, Gaza, Palestine

\*Corresponding author

musabshaat@gmail.com

\* المؤلف المراسل

Received: June 20, 2025

Accepted: August 23, 2025

Published: September 01, 2025

#### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الريادة الاستراتيجية بتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لقلة عدد المدراء الإداريين حيث بلغت (89) مفردة وتم استرداد (86) مفردة بنسبة استرداد بلغت (96.6%)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها هناك تطبيق للريادة الإستراتيجية بشكل عام بمستوى كبير بنسبة 78.87%， كما بلغ مستوى الثقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني مستوى كبير بنسبة 76.84%， كذلك توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد، الإبداع،أخذ المخاطر) والثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الريادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الريادة الإستراتيجية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (النوع الاجتماعي لصالح الإناث) و(العمر لصالح الأعمار أقل من 30 عام مقابل الذين أعمارهم 50 عام فأكثر)، و(سنوات الخدمة لصالح الأقل من 10 سنوات مقابل 15 سنة فأكثر).

وتوصي الدراسة بتعزيز تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية في العمل الإداري من خلال ترسيخ مبادئ الريادة الاستراتيجية من خلال تبني ثقافة الابتكار، واستشراف المستقبل، واتخاذ القرارات المبنية على تحليل عميق للبيئة الداخلية والخارجية، وتطوير الثقة التنظيمية بين العاملين والإدارة العليا في وزارة التعليم العالي الفلسطينية من أجل تحقيق الاستدامة الأداء وتحقيق الانسجام المؤسسي، ولذلك يتطلب الأمر تعزيز قيم العدالة، الشفافية، والمصداقية في القرارات الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية، الثقة التنظيمية، وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني.

## Abstract

The study aimed to identify the relationship between strategic leadership and the achievement of organizational trust among administrative managers in the Palestinian Ministry of Higher Education and Scientific Research. The researcher used a questionnaire as the study tool and applied the comprehensive enumeration method for the study population due to the small number of administrative managers, which amounted to (89) individuals, of whom (86) were retrieved, yielding a response rate of 96.6%. The study reached several key findings, foremost among them: strategic leadership is generally applied at a high level, with a rate of 78.87%. Organizational trust in the Palestinian Ministry of Higher Education and Scientific Research was also found to be high, at 76.84%. Additionally, there is a strong positive relationship with statistical significance at  $\alpha \leq 0.05$  between strategic leadership, in its dimensions (entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, resource management, creativity, risk-taking), and organizational trust in the Ministry. No statistically significant differences were found at  $\alpha \leq 0.05$  in the mean scores of the study sample regarding strategic leadership and organizational trust that could be attributed to personal variables such as educational qualification or job title. The study recommends enhancing the application of strategic leadership dimensions in administrative work by consolidating its principles through adopting a culture of innovation, future-oriented thinking, and decision-making based on comprehensive analysis of internal and external environments.

**Keywords:** Strategic Leadership, Organizational Trust, Palestinian Ministry of Higher Education and Scientific Research.

## مقدمة:

من المعلوم أن المنظمات الناجحة والمتميزة تكون قادرة على فهم واستيعاب البيئة سريعة التغيير ب مختلف أبعادها ومتغيراتها الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والتي تفرض عليها اهتماماً متزايداً بالعنصر البشري على اعتباره أساس تحقيق الأهداف والوصول بأداء المنظمات إلى مستويات التفرد والتميز.

يعد السعي نحو الريادة من المجالات الحديثة في الإدارة حيث أصبحت الريادة في مقدمة الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من أجل تحقيق الميزة التنافسية في أدائها، الأمر الذي يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهد لتحقيق الريادة من خلال الاعتماد على الإبداع والإبتكار والمرونة خاصة في ظل التغيرات العالمية (غالي، 2019).

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي اهتم بها الباحثون في المجال الإداري والعملي وإدارة الموارد البشرية بالشكل الخصوص كتلك النتائج التي تناولت الثقة التنظيمية التي تساعد على تعزيز الأداء التنظيمي لدى الأفراد الذين لا يتأثرون بالمحددات والمعوقات التقليدية داخل بيئة العمل (القاضي وادربيس، 2022).

ففي الآونة الأخيرة نجحت الثقة التنظيمية بجذب انتباه واهتمام مدراء المنظمات، وجاء هذا الاهتمام نتيجةً لشعورهم بالدور الكبير الذي تلعبه الثقة التنظيمية في المنظمات واعترافاً منهم بأن الثقة تشكل الركيزة الأساسية في بناء العلاقات الاجتماعية داخل منظمات الأعمال (الشريفي والموسي، 2021).

في السياق الفلسطيني، سجلت مؤسسات التعليم العالي خطوات ملموسة نحو تبني نموذج "الجامعة الريادية"، حيث ركزت على تعزيز القيادة والمناهج الريادية والتعاون المحلي والدولي، رغم محدودية الموارد وتحديات التمويل.

وبناء عليه، تتجلى أهمية الدراسة في استكشاف العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، حيث يمكن لهذه العلاقة أن تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامة الدعم للريادة، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغيير والتحديات المتعددة.

## **مشكلة الدراسة وتساؤلاتها**

تواجه المؤسسات التعليمية في فلسطين تحديات كبيرة تتعلق بفعالية القيادة، إدارة الموارد، وتعزيز الثقة التنظيمية بين المدراء والعامليين. في بينما تسعى الوزارة إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق بيئة عمل ديناميكية، يلاحظ أن الريادة الاستراتيجية، بوصفها أداة لابتكار السياسات وتنظيم الموارد بطريقة تحقق ميزة تنافسية، قد لا تكون مستغلة بالشكل الأمثل.

وفي الوقت نفسه، تعتبر الثقة التنظيمية عنصراً محورياً في دعم الالتزام الوظيفي، وتحفيز المبادرات، وضمان استمرارية التفاعل بين المدراء والعامليين. إلا أن غياب الدراسات التطبيقية التي تقيس مدى تأثير الريادة الاستراتيجية على الثقة التنظيمية داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني يجعل من الصعب على صناع القرار تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتعزيز هذه العلاقة.

وبناءً عليه، تتجلى مشكلة الدراسة في: عدم وضوح العلاقة بين مستوى الريادة الاستراتيجية لدى المدراء الإداريين، ومستوى الثقة التنظيمية داخل الوزارة، وما يترتب على ذلك من تأثير على الأداء المؤسسي والاستفادة المثلثة من الموارد والإمكانات المتاحة.

## **أسئلة الدراسة**

**ما علاقة الريادة الإستراتيجية بتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني؟**

**وينبعق من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات التالية:**

1. ما مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني؟
2. ما مدى تحقيق الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني؟
3. ما علاقة الريادة الإستراتيجية بتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني؟
4. هل توجد فروق بين اجابات الفئة المستهدفة حول دور الريادة الإستراتيجية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية تعزيز إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي)؟
5. هل توجد فروق بين اجابات الفئة المستهدفة حول تحقيق الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية تعزيز إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي)؟

## **أهداف الدراسة.**

1. التعرف على مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني.
2. التعرف على مدى تحقيق الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني.
3. توضيح علاقة الريادة الإستراتيجية بتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني.
4. الكشف عن الفروق بين اجابات الفئة المستهدفة حول دور الريادة الإستراتيجية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية تعزيز إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي).
5. الكشف عن الفروق بين اجابات الفئة المستهدفة حول تحقيق الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية تعزيز إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي).

## **أهمية الدراسة**

### **أولاً: الأهمية العلمية**

1. تساهم الدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية في السياق الفلسطيني، وهو مجال لم يحظ بالكثير من الدراسات المحلية.

2. توفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً وعلمياً يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والدارسين في مجال القيادة المؤسسية، الإدارة الاستراتيجية، والثقة التنظيمية.

3. تساعد في تطوير الفهم العلمي لكيفية تأثير الريادة الاستراتيجية على ديناميات الثقة داخل المؤسسات الحكومية، وخاصة في قطاع التعليم العالي، ما يعزز قاعدة البحث العلمي المحلي والإقليمي.

### ثانياً: الأهمية العملية

1. تقدم الدراسة توصيات عملية للمدراء وصناعة القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية حول كيفية تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية.

2. تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتفعيل الابتكار داخل الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف الوزارة بكفاءة أعلى.

3. توفر أدوات عملية لتطوير سياسات القيادة والتنظيم الداخلي، بما يدعم بيئة عمل تشجع على التعاون والمبادرة بين المدراء والعاملين.

### فرضيات الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الريادة الإستراتيجية وتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

ولتتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى كان لابد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة الريادية وتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الريادية وتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد الإستراتيجية وتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإبداع وتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحمل المخاطرة وتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الريادة الإستراتيجية وتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- المسمى الوظيفي).

### متغيرات الدراسة:

قام الباحث بتجميع العديد من الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستخدمين في الدراسة، المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، وهي كالتالي:

1. **المتغير المستقل:** الريادة الاستراتيجية ويكون من خمسة أبعاد، وهي: (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطر) بعد الإطلاق على دراسة (عبد اللطيف ومحمد، 2018) ودراسة (عرقاوي وأخرون، 2020) ودراسة (الأيوبي، 2017) ودراسة (السلطاني وأخرون، 2018).

2. **المتغير التابع:** الثقة التنظيمية.

## **حدود الدراسة.**

كل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود موضوعية وبشرية ومكانية وزمانية ويمكن توضيحها على النحو التالي:

**الحد الموضوعي:** ستقتصر هذه الدراسة على توضيح العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

**الحد البشري:** ستطبق مفردات هذه الدراسة على المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني، وسيتم استثناء من هم دون ذلك.

**الحد المكاني:** سيقتصر تطبيق الدراسة على المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

**الحد الزماني:** سيتم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025م.

## **مصطلحات الدراسة.**

### **1. الريادة الإستراتيجية**

يعرف (خاطر، 2021) هو ذلك المدخل الإداري الذي يتم من خلاله ممارسة عدة أنشطة وإجراءات تتمرکز حول طرق التعامل مع أساليب الموارد البشرية والفنية بالمؤسسات التعليمية، بناءً على أسس فريدة تسمح بالوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية من أجل الوصول إلى الأهداف التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية.

**وتعرّف إجرائياً:** هي عملية مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية من خلال قيام الفيدائيات الإدارية بالبحث عن الفرص وتوفيرها لهم بما يحقق التميز.

### **2. الثقة التنظيمية**

هي توقعات متقابلة لأحدى الجهات في طبيعة سلوك الطرف الآخر الذي يعمل على اتخاذ القرارات المرتبطة بكيفية أداء العمل تحت ظروف التبعية (عيسى وعبد المولى، 2019).

**وتعرّف إجرائياً:** بأنها الميل والاتجاهات التي يؤمن بها الموظفين الذين يعملون في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، والسلوكيات التي يسلكونها من أجل اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة والمرتبطة بكيفية أداء الأعمال الموكلة إليهم والتي تعتمد على مبدأ وأساس الثقة المتباينة فيما بينهم.

## **الدراسات السابقة**

### **أولاً: الدراسات العربية**

**1. دراسة (محمد والزايدي، 2022)** هدف البحث الوقوف على واقع الريادة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتحقيقاً لذلك حاول الوقوف على مستوى توافر أبعاد الريادة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والكشف عن الفروق ذات الدالة الإحصائية بين متطلبات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لاختلاف ( النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وصمما استبياناً مكونة من (5) عبارة موزعة على أبعاد الريادة الإستراتيجية الخمسة، طبقت على المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والمكاتب التابعة لها. وأشارت النتائج إلى توافر أبعاد الريادة الإستراتيجية إجمالاً وفي أبعادها الخمس بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب التالي (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجية، والإبداع والابتكار)، ووجدت فروق دالة إحصائية في الاستجابات لصالح الحاصلين على البكالوريوس مقارنة بالدراسات العليا، ولصالح الإناث مقارنة بالذكور، ولصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات مقارنة بأصحاب الخبرة الأكثر. وانتهى البحث بمجموعة من الآليات لتفعيل الريادة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

2. دراسة (الاشول، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجيات الريادة وقياس أثرها في نجاح مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بأمانة العاصمة صنعاء، وكذا التعرف على مستوى ممارسة العاملين في المستشفى لاستراتيجيات الريادة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (258) موظفاً. وكانت الاستمرارات الصالحة للتحليل منها (240)، وقد تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات الريادة في تحقيق نجاح مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا عالياً كما توصلت إلى أن مستوى التفرد في المستشفى كان عالياً جداً، وكان مستوى الممارسة (الابتكار، والمخاطر، والمبادأة) عالياً، في حين جاء الإبداع بدرجة متوسطة، وجاء مستوى كفاءة وفاعلية المستشفى بدرجة عالية، وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري: (النوع الاجتماعي، والمسمي الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية (50) سنة فأكثر، ومتغير المؤهل لصالح فئة الماجستير، ومتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (15) سنة وأكثر. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بتبني إدارة المستشفى لاستراتيجيات الريادة في خططها الإستراتيجية، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع بين العاملين، ومشاركتهم في وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية للمستشفى.

3. دراسة (المغيرة والعمرى وإسماعيل، 2022) هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة السلطان قابوس إحدى الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، والتحديات التي تواجهه تطبيق إدارة المواهب فيه ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من خلال اجراء مقابلات مع عدد (7) من قيادات جامعة السلطان قابوس، من الأكاديميين الإداريين في بعض كليات الجامعة وبعض الإداريين بمراكزها المختلفة (مساعد-عميد-مدير اداري-رئيس قسم أكاديمي).

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج بناءً على أسئلتها من خلال تحليل المقابلات من خلال استخدام برنامج (MAXQDA)، أبرزها أن التحديات التي تواجه الجامعة في تطبيق إدارة المعرفة إلى أربع أنواع (تحديات تنظيمية وإدارية والتحديات المادية والتحديات الثقافية والتحديات التقييمية) وأن إدارة المواهب تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الرؤية الإستراتيجية يمكن تحديدهما في دورين أساسيين : دور خارجي وآخر داخلي، وأوصت بمجموعة من التوصيات وإجراءات مقترنة منها، ضرورة تصميم استراتيجية لإدارة المواهب وتبني الريادة الإستراتيجية كمدخل حديث للتطوير وتحصيص جزء من الميزانية لتوفير الموارد والتقييمات المطلوبة الداعمة للعاملين الموهوبين بالجامعة.

4. دراسة (الملا وحسن ومحمد، 2021) سعى الباحثان في بحثهم إلى تضمين مجموعة من الخطوات تمثلت الخطوة الأولى نحو الوقوف على مفهوم الريادة الإستراتيجية وبيان أهميتها وثمن أهدافها ومن ثم تحديد الأبعاد المبحوثة للريادة الإستراتيجية، من خلال استعراض أراء الكتاب والباحثين بخصوص التفاصيل المشار إليها أعلاه، وقدم الباحثان في الخطوة الثانية مفهومهما الإجرائي للريادة الإستراتيجية بوصفها قدرة المنظمة على إيجاد منتجات جديدة تقسم بالتقدير والتميز عن المنتجات المنافسة، أما الخطوة الثالثة فكانت نحو الوقوف على مفهوم البراعة التسويقية وذلك من خلال استعراض عدد من المفاهيم لمجموعة من الكتاب والباحثين، وكذلك بيان أهمية البراعة التسويقية التي تكتسب أهميتها لأن المنظمات تحتاج إلى التكيف لا سيما مع الزيادة الديناميكية للبيئة، فضلاً عن بيان خصائصها وشروطها وصولاً إلى استعراض الأبعاد التي اتفق عليها الكتاب والباحثين للبراعة التسويقية. أما الخطوة الرابعة فتمثلت نحو الوقوف على حقيقة الدور الذي يمكن أن تؤديه الريادة الإستراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية، وقد اختار الباحثان لهذا الغرض معلم البيان الموصى مجتمعاً لبحثهم، وقاموا بتحصيل ما يتلزم من البيانات لعينة من العاملين في هذا المجتمع تمثلت بـ(45) فرداً مبحوثاً، بواسطة استبانة خاصة أعدت لأغراض هذا البحث، وتمثلت الخطوة الخامسة بالمعالجة الإحصائية لهذه البيانات في إطار مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تلائم والبيانات التي استحصلت في ضوء الاستبانة، وتوصل الباحثان إلى إيجابية ومعنى العrelations بين

المتغيرين، وعلى ضوء ذلك قدم الباحثان جملة من المقتراحات أهمها بضرورة أجراء البحث من جديد في منظمات إنتاجية أو خدمية أخرى للفت انتباه الإدارات فيها لأهمية الريادة الإستراتيجية بوصفها أحدى المتغيرات المهمة لتعزيز البراعة التسويقية للمنظمات.

5. دراسة (محمد، 2021) هدف البحث استجلاء وتحديد متطلبات تحقيق الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي. وفي النهاية وضع البحث متطلبات تحقيق الريادة الإستراتيجية بالمؤسسات الجامعية من خلال تصنيف هذه المتطلبات في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتمثل في: إضافة وزيادة بعض الإجراءات ذات القدرة على تحسين مستوى جودة المخرجات والخدمات المقدمة للعملاء، تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها الجامعية غير ضرورية، إخفاء واستبعاد بعض العناصر التي تراها الجامعية غير ضرورية في عملها، ابتكار ما هو جديد وغير شائع ومتداول من خلال إضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق من أجل الوصول والتميز والتفرد والريادية والتنافسية.

6. دراسة (الجميل ورجاوي، 2021) يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أبعاد الريادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي، وقد تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية في مديرية صحة دهوك في كردستان العراق البالغ عددهم (52) من العاملين من مختلف الأقسام والتخصصات، وتتجلى أهمية البحث في استعراض أبعاد النجاح الاستراتيجي التي تتمثل وليدة التطور المتتسارع في حاجات ومتطلبات الإدارة الحديثة المعاصرة، فضلاً عن كونها الإطار الذي من خلاله تتبلور الريادة الإستراتيجية للمنظمات الصحية المجتمعية، وانطلاقاً من هذا اعتمد البحث على مخطط افتراضي وعلى فرضية رئيسة مفادها: هناك علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الريادة الإستراتيجية ومؤشرات النجاح الاستراتيجي، وقد تم اختبار مخطط البحث وفرضياته باستخدام الارتباط والانحدار البسيط والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية، لوصف المتغيرات وتشخيصها. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث. وفي خاتمة تضمن البحث مجموعة من المقتراحات الضرورية لمجتمع البحث منها: العمل على تأكيد الريادة الإستراتيجية التي تؤطر أوجه التفاعل مع كافة الأنشطة المنظمية كمدخل استراتيجي سعياً إلى دعم عمليات النجاح الاستراتيجي وترسيخه لدى مديرية صحة دهوك في كردستان العراق.

7. دراسة (عبد الجواد، 2021) هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ. قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءنته لطبيعة البحث وأهدافه يمثل مجتمع البحث كل من مدير مديرية الشباب والرياضة وكيل المديرية للشباب ووكيل المديرية للرياضة، ومديري الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ. في ضوء أهداف البحث توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية: شفافية المعلومات تلعب دوراً واضحاً في تحقيق الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وذلك من خلال انسياپ وتدفق المعلومات والبيانات والأرقام بالإضافة إلى موضوعية ومصداقية هذه المعلومات وتوفيرها بما يتلاءم مع متطلبات الأداء الوظيفي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الثقة التنظيمية، كما أن شفافية المعلومات تساهم بدرجة كبيرة مشكلات العمل بالإضافة إلى ارتباط مديريات الشباب والرياضة بالأندية الرياضية ومراعك الشباب والمجتمع المحيط يتطلب الأمر تقديم بيانات ومعلومات دقيقة مما يساعد في تحقيق الثقة بالمديرية.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Hadi, 2019) هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والدعم التنظيمي المتصور والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والقيادة التنظيمية لدى موظفي القطاعين العام والخاص، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة في القطاعين العام والخاص في مقاطعات الكيب الشرقية والكيب الغربية

وجوتنج في جنوب أفريقيا، وكانت أداة الدراسة استبانة، وبلغت عينة الدراسة (232) من موظفي القطاعين العام والخاص في مقاطعات الكيب الشرقي والغربي وجوتنج في جنوب أفريقيا. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: (تأثير العدالة التنظيمية بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص، كما تؤثر الثقة التنظيمية بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص، كذلك تؤثر القيادة التحويلية بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص).

2. دراسة (Alayoubi. Et al 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ استراتيجية ريادة الأعمال بأبعادها (القيادة الرياضية، والتفكير الرياضي، والثقافة الرياضية، وإدارة الموارد الإستراتيجية) في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر الموظفين في كلية فلسطين التقنية-دير البلح. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل نتائج الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والأداريين في الكلية. واستخدم الباحثون طريقة الجرد الشامل. حيث تم توزيع (149) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن (71.41٪) من مجتمع الدراسة يعتقدون أن متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الإستراتيجية في كلية فلسطين التقنية - دير البلح مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 وبوزن نسبي 71.41٪، كما جاءت موافقة أعضاء العينة على أبعاد القيادة الإستراتيجية كالتالي: حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة الرياضية 3.59 وبوزن نسبي 71.89٪ وجاء مجال الثقافة الرياضية بمتوسط 3.53 حسابي وبوزن نسبي 70.6٪ وجاء مجال إدارة الموارد استراتيجية بمتوسط حسابي 3.56 وبوزن نسبي 71.21٪، كما أظهرت نتائج الدراسة قوة الارتباط الإيجابي بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الإستراتيجية (قيادة الرياضية، والتفكير الرياضي، والثقافة الرياضية، وإدارة الموارد الإستراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية- دير البلح من وجهة نظر منتسبي كلية فلسطين التقنية- دير البلح حيث بلغ معامل الارتباط 0.774.

3. دراسة (Awang, Amran & et.al, 2015) هدفت الدراسة إلى معرفة "تأثير القدرات الإستراتيجية الديناميكية على الإستراتيجية ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية) في وجود الاستعانة بمصادر خارجية من فنادق الخمس نجوم في الأردن" ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 215 استبانة وكان منها 186 استبانة صالحة للتحليل وتكون مجتمع البحث من كبار المديرين في فنادق الخمس نجوم في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن الاستعانة بمصادر خارجية يتوسط العلاقة بين القدرات الإستراتيجية الديناميكية وريادة الأعمال الإستراتيجية، كذلك أن جميع الأبعد للقدرات الإستراتيجية الديناميكية لها تأثير إحصائي على ريادة الأعمال الإستراتيجية.

### التعقيب على الدراسات والبحوث السابقة

تشير الدراسات السابقة المحلية والدولية إلى أن القيادة الإستراتيجية تمثل مدخلاً رئيسياً لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح الاستراتيجي، سواء في المؤسسات التعليمية، الجامعية، الصحية، أو الإدارية. فقد أظهرت دراسة محمد والزايد (2022) أن تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تحقق بدرجة متوسطة، مع فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مما يعكس تأثير الخصائص الفردية على مستوى إدراك وتنفيذ استراتيجيات القيادة. وبالمثل، بينت دراسة الأشول (2022) أن استراتيجيات القيادة تسهم إيجابياً في نجاح مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، مع التأكيد على أن الابتكار والمبادرة والمخاطرة تمارس بدرجة عالية، بينما جاء الإبداع بدرجة متوسطة، ما يعكس الحاجة إلى تعزيز جانب الابتكار الإبداعي ضمن بيئة العمل. ومن جانب آخر، أبرزت دراسة المغيرة والعمري وإسماعيل (2022) أن إدارة المواهب تلعب دوراً محورياً في تحقيق القيادة الإستراتيجية بالوزارة، مع وجود تحديات تنظيمية

وإدارية ومالية وثقافية وتقييمية، مما يشير إلى أهمية وضع استراتيجيات متكاملة لإدارة الموهاب وتبني الريادة كمدخل للتطوير.

كما أكدت الدراسات الأخرى، مثل الملا وحسن ومحمد (2021) و محمد (2021) والجميل وجرجاوي (2021)، على الدور الفاعل للريادة الإستراتيجية في تعزيز البراعة التسويقية، تحسين جودة المخرجات والخدمات، وترسيخ النجاح الاستراتيجي للمؤسسات، مع التأكيد على أن الريادة تتطلب تخصيص الموارد، تبني ثقافة تنظيمية داعمة، واستراتيجية واضحة للتطوير والتميز. وأشارت دراسة خاطر (2021) إلى أن مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي تمثل تطبيقاً عملياً لمبادئ الريادة الإستراتيجية، مما يساهم في توافق الأهداف الإدارية مع التوجهات المستقبلية واستدامة الميزة التنافسية. وبالمثل، أظهرت دراسة بشار وسالم (2021) أن الاهتمام بأبعاد استراتيجية ريادة الأعمال يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية، مؤكدة على العلاقة الارتباطية الإيجابية بين الريادة الإستراتيجية وأداء الأفراد داخل المؤسسة.

أما الدراسات الأجنبية، فقد عززت النتائج السابقة، حيث أكدت دراسة Hadi (2019) على تأثير القيادة التحويلية، الدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، وهو ما يدعم استقرار الأداء المؤسسي، فيما أبرزت دراسة Alayoubi et al. (2020) أهمية أبعاد الريادة الإستراتيجية (القيادة الريادية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، إدارة الموارد الإستراتيجية) في تحقيق الابتكار التقني. وأوضحت دراسة Egwakhe et al. (2020) أن أبعاد الريادة مثل المرونة الإستراتيجية، القدرة على التكيف، والابتكار تؤثر على الميزة التنافسية، رغم أن المخاطرة والمرونة أظهرت تأثيراً محدوداً. من خلال هذه الدراسات، يمكن استنتاج اتفاق عام على أن الريادة الإستراتيجية تمثل أداة حيوية لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز والابتكار، مع اختلاف مستويات التطبيق ودرجة الأثر بحسب القطاع وطبيعة الأفراد والمؤسسات. كما تكشف الدراسات عن فجوات بحثية واضحة، أبرزها الحاجة إلى دراسة الريادة الإستراتيجية في بيئات مختلفة ومتعددة.

### الإطار النظري

تعتبر الريادة الإستراتيجية من الموضوعات المهمة على مستوى التعليم، لتحقيق النهوض بالوزارات وتعزيز المكانة التنافسية إقليمياً ومحلياً، وإقامة تحالفات استراتيجية تضيف ميزة للوزارات، كما أن الريادة الإستراتيجية تعتبر مصدراً للبقاء والديمومة، وسط المنظمات التي تتبنى التوجهات الإستراتيجية الحديثة، وتساعد الوزارات على التقدم والرقي، وتجاوز الصعوبات، وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، وتحسين أداء الموظفين بها (عبداللطيف ومحمد، 2018). كما أظهرت تطبيقات الريادة الإستراتيجية نتائج متقدمة، سواء في منظمات الأعمال أو في مؤسسات التعليم العالي مثل الجامعات والكليات، كما أن الريادة الإستراتيجية تحاول الحصول على المسار الذي تريده المنظمات أن تسلكه، وكيفية التخطيط للوصول إليه، وعندما يتم تقديم الريادة الإستراتيجية، ستكون القرارات التي يمكن أن تتجه إليها المنظمات هي تحسين وسرعة وكيفية الوصول إليها في الواقع، يعني دمج ريادة الأعمال مع الإستراتيجية كما أن الابتكار والإبداع يلعبان دوراً في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات (Alayoubi. Et al 2020). لذلك تعد الريادة الإستراتيجية أسلوباً ووسيلة تتبع من تفكير إبداعي ابتكاري خلاق وتبني من جراء تصنيف الأحداث ومزج المضادات بطريقة قيادية ونقلها إلى حيز التنفيذ عن طريق إعداد الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات.

### مفهوم الريادة الإستراتيجية:

أصبح الاهتمام بمفهوم الريادة الإستراتيجية من الموضوعات المهمة التي بدأت تحظى باهتمام واسع من قبل المنظمات، وزاد الاهتمام بموضوع الريادة الإستراتيجية في السنوات الماضية بسبب التقدم التكنولوجي والعلمي وظهور العولمة والشخصية والتي لها الأثر الأكبر على البيئة التنافسية للمنظمات المحلية والإقليمية والدولية وما تلاها من أحداث وازمات مالية (ضاحي، 2020).

وفي هذا الصدد قام الباحث بجمع عدد من تعاريفات الريادة الإستراتيجية وإدراجها بالجدول التالي لنتمكن من تحليل وتفسير هذا المفهوم:

### جدول رقم (1): تعريفات الريادة الإستراتيجية.

المضمون	الباحث والسنة	م
أيجاد الفرص وتأهيل المهارات وتطويرها وتوفير الموارد الكافية واستغلالها بشكل أمثل وبطرق إبداعية وفق منظور استراتيжи (رؤوية استراتيجية) لتحقيق الأهداف المستقبلية.	(بريسم وأخرون، 2017)	.1
استراتيجية الادارة العليا في استثمار سلوكياتها المختلفة كالإبداع والابتكار والاستباقية والمغامرة والتنافسية وتحمل المخاطر والاستقلالية لتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على توليد الثروة.	(العيدي والتيمي، 2017)	.2
قدرة المنظمة على إنشاء مشاريع وبرامج جديدة تسهم في زيادة مزاياها التنافسية بالاعتماد على التحالفات الإستراتيجية مع كافة الأطراف المعنية، ومحاولة اغتنام الفرص، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإبداع والابتكار في ظل المجازفة المحسوبة وتحمل المخاطر، على أن يتم ذلك وفق خطط استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة.	(عبد اللطيف و محمد، 2018)	.3
سلوكيات وأنشطة استباقية وتطويرية تعتمد على الاستثمار في الابتكار والبحث عن الفرص بشكل مستمر والتي تحقق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع وبالتالي تحقيقها الميزة التنافسية الإستراتيجية المستدامة وبما يضمن التفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين.	(الحكيم وأخرون، 2020)	.4
خصائص وسلوكيات تتعلق بالبدء في العمل والتخطيط له، وتحمل المخاطر والإبداع في إدارته. والريادي هو الذي يمتلك رؤية واسعة و بعيدة ويتمنى بالمستقبل ويعمل على تحقيقه، ولديه مرؤنة ومتانة ومواطبة على العمل.	(بهزادى، 2020)	.5
القدرة على البحث عن نقاط القوة وتعزيزها و نقاط الضعف وتعديلها، بهدف النمو والابتكار والإبداع، وتحقيق التميز والمنافسة. والبحث عن الفرص واستغلالها والتهديدات ومواجهتها واكتشاف المخاطر وتحملها ورسم مسار التعامل معها وفق رؤية إدارية جماعية، وتعزيز فرق العمل لتكوين قدرة فائقة على المواجهة والتحدي.	(شبات والمصري، 2020)	.6
البحث عن الفرصة وخلقها مع التركيز على تبني وتشجيع الأفكار الإبداعية.	(ضاحي، 2020)	.7

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر في الجدول أعلاه (2025).

بناء على ما سبق يمكن تعريف الريادة الإستراتيجية إجرائياً: " بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني، من خلال اكتشاف الفرص والاستثمار وفقاً للموارد المتاحة للمنظمة، والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة لها من أجل خلق الثروة وتحقيق التميز.

#### أبعاد الريادة الإستراتيجية

الريادة الإستراتيجية لا يمكن أن تتحقق في تحقيق هذه الاهداف المهمة التي تساعد على تحقيق الريادة الإستراتيجية الا اذا اتسمت بمجموعة من السمات تعكسها مجموعة من الأبعاد المختلفة والتي تشكل مفهوم الريادة الإستراتيجية، وت تكون الريادة الإستراتيجية من عدة أبعاد. لذلك اعتمد الباحث الأبعاد الخمسة والتي ذكرها كأبعاد للريادة الإستراتيجية وهي:

**1- الثقافة الريادية:** الثقافة في أي منظمة هي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تشكل الترتيبات الهيكلية للمنظمة وسلوك أعضائها لإنتاج معايير السلوك، وهذه طريقة أكثر رسمية لإنجاز العمل في المنظمة (Ireland. et al 2003). حيث تعبر ثقافة الريادية عن أفكار وسلوكيات الموظفين، وتدعمها من خلال الوعي الذي تتطلبه المعرفة الحديثة والتكنولوجيا، لاغتنام الفرص واستخدامها لإتقان مسار المنظمة، وتحديد الاتجاه الفريد للمنظمة والعمل الجماعي، وعلى جميع المستويات التنظيمية العمل على المبادئ لاكتساب ميزة

تنافسية في بيئة الأعمال (فتحي، والمختار، 2014). كما تعرف ثقافة الريادة بأنها التعبير عن نظام القيم المشتركة والمعتقدات التي تؤثر على الهيكل التنظيمي، بما في ذلك المخاطرة، وتعزيز سلوك ريادة الأعمال، والتركيز على الفرص والتهديدات ونقطة القوة والضعف. (شبات والمصري، 2020).

مما سبق يمكن تعريف الثقافة الريادية إجرائياً بأنها "نظام من القيم والمعتقدات والمتمثلة في نشر الثقة والاحترام المتبادل بين السلطة والعاملين، وتبني الأفكار الإبداعية وغرس الثقافة التنظيمية من قبل وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني فضلاً عن مبدأ العمل كفريق واحد ولكل المستويات التنظيمية واستخدام أساليب التحفيز، وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية".

**2-القيادة الريادية:** تعرف القيادة الريادية بأن تمتلك الإدارة القدرة على تفعيل الرؤية الريادية للمؤسسة والتزامها بتنمية رأس المال البشري من خلال الدائرة الإدارية، لتعزيز وإلهام أفكار وسلوكيات العاملين، لاغتنام الفرص، والاستفادة منها بإبداع ومرؤنة لتحقيق النمو المستدام وتكوين الثروة والميزة التنافسية وتحمل المجازفة والسعى وراء التميز (فتحي والمختار، 2014). وتعرف بأنها قدرة الرواد على التنبؤ والتخيّل والحفظ على المرؤنة والتفكير الاستراتيجي والتعاون مع الآخرين وبدء التغييرات التي تخلق المستقبل والاعتماد على جذب وتنسيق الموارد وتوجيهها لاستخدامها بشكل أفضل لتحقيق أهداف المنظمة (شبات والمصري، 2019).

ويتبني الباحث تعريف (فتحي والمختار، 2014) كتعريف إجرائي: "أن تمتلك وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني القدرة على تفعيل الرؤية الريادية للمؤسسة والتزامها بتنمية رأس المال البشري، من خلال الدائرة الإدارية، لتعزيز وإلهام أفكار وسلوكيات العاملين، لاغتنام الفرص، والاستفادة منها بإبداع ومرؤنة لتحقيق النمو المستدام وتكوين الثروة والميزة التنافسية وتحمل المجازفة والسعى وراء التميز".

**3-إدارة الموارد الإستراتيجية:** تعرف الموارد المدارسة استراتيجية إجرائياً بأنها تطوير القدرة على استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة للبحث عن الفرص والمزايا (شبات والمصري، 2020).

مما سبق يعرف الباحث الموارد المدارسة استراتيجية إجرائياً بأنها "استثمار وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني للموارد الملموسة (رأس المال النقدي) وغير الملموسة (رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي) وتقييمها مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة وتوافر المرؤنة والحداثة من أجل ان تحقق أهدافها".

**4-الابداع Creativity:** يعد الإبداع عنصر أساسى لنجاح المنظمة وبقائها، لأنه من الشروط الأساسية اللازمة للعمل المؤسسى، خاصة في عصر يتسم بالتطور السريع والمنافسة الشرسة، وللحفاظ على مكانة المنظمة في السوق والبقاء، يجب تطوير وتقديم خدمات جديدة (ابراهيم وجاد، 2019). ويعرف الإبداع بأنه عملية توليد وتنفيذ الأفكار بطريقة جديدة تؤدي إلى اضافة قيمة للسلع والخدمات المنتجة، بالاستفادة من الفرص الحالية (جلاب وجنة، 2016).

يتضح مما سبق أن الإبداع هو "قدرة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني على إيجاد أفكار وطرائق جديدة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة بالاستفادة من الفرص الحالية والتي تسهم وتغير في عمليات ومخرجاتها وبما يعزز رياتتها الإستراتيجية.

**5-أخذ المخاطر Take Risks:** يعتبر أخذ المخاطرة أحد أبعاد الريادة الإستراتيجية وركائزها الأساسية حيث لا يمكن للمنظمة تحقيق النمو والتنافسية دون أن يتحمل الريادي قدرًا من الخطير وتأثيراته الحالية أو المستقبلية. فالمخاطر هي حالة اتخاذ القرار تميز بأهداف واضحة ونقص في المعلومات، مما يجعل صانعي القرار يعتمدون على الاحتمالات في اتخاذ القرار، وقد تكون المعلومات المتاحة في هذه الحالة مستمدّة من الخبرة السابقة والمعرفة المتراكمة في جوانب معينة، أو قد تكون معلومات تاريخية تساعد في تحديد احتمالية النجاح أو الفشل، وصنع القرار يحتاج إلى الاستفادة من الخبرة الإدارية والخبرة المتراكمة لدى الإدارة (الغالبي وآخرون، 2016).

مما سبق يعرف الباحث أخذ المخاطرة إجرائياً" بأنها "قدرة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بأخذ المجازفة عند اتخاذها قرارات جريئة اثناء سعيها لتحقيق اهدافها الإستراتيجية وعدم شمولية المعلومات وفي ظل التعقيد البيئي مع الاستعداد لتحمل المسؤولية من اجل تحقيق الميزة والحصول على السبق والمبادرة".

## **الثقة التنظيمية**

تعتبر الثقة من المركبات الأساسية التي تعتمد عليها الأسرة بصورة خاصة والمجتمع بصورة عامة وذلك لهدف أسمى وهو تحقيق الأهداف وتهيئة الظروف الملائمة من أجل تحقيق الثقة وتعزيزها وضمان استمراريتها، فوجود الثقة يعزز مكانة الفرد ويرسخ انتماهم نحو المنظمة التي ينتمون إليها، ومن المعلومات أن نجاح أي منظمة يرتبط بمستوى تطورها وتنمية روح التعاون بين أفرادها ومسؤوليتها من أجل تحقيق استقرار للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، فالثقة المبنية على الأمانة والصدق بين جميع الأطراف تعزز من مكانة المنظمة بين سائر المنظمات الأخرى وهو ما تسعى تلك المنظمات إلى الحصول عليها (الحالي، وأخرون، 2020: 134-129).

كما تعد الثقة أحدى القوى المؤثرة في بناء شخصية المنظمة، فكل منظمة تسعى إلى تهيئة الظروف الملائمة لإعداد العاملين نفسياً وتعزيز دافعيتهم للإنجاز، وتخلق الثقة كذلك فرصة للتعامل مع الأعمال والواجبات التي تلقى قبولاً لدى جميع الأطراف، فنراها المنظمة مرهونة بوجود الثقة (علي، 2018: 130).

وقد تباينت تعاريف الباحثين حول مفهوم الثقة التنظيمية من حيث الوضوح والشمول حيث عرفها (Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K, 2012) بأنها المعتقد الخاص بالشخص أو المعتقد العام بين مجموعة من الأشخاص التي يجعل شخص أو مجموعة من الأشخاص الآخرين يبذلون قصارى جهدهم للتصرف تبعاً لأي التزامات سواء بشكل صريح أو ضمني.

ويضيف (Verma, D. S., & Doharey, A. K, 2016) أن الثقة التنظيمية تعتمد على سمعة المؤسسة ومواردها الجيدة التي تتضمن الثقة في المؤسسة، ورغبة الموظفين في تحقيق أعمالهم مما كانت التكلفة أو المخاطرة أو الظروف المحيطة بالعمل.

من خلال ما سبق يعرّف الباحث الثقة التنظيمية بأنها: عبارة عن الاتجاهات والرغبات التي يعتقد بها المدراء الإداريون الذين يعملون في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، والسلوكيات التي يسلكونها من أجل اتباع السياسات داخل المنظمة، الامر الذي يسهل عليهم اتخاذ مزيد من القرارات الصائبة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

## **الإطار المنهجي للدراسة**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

## **المنهج المعتمد في الدراسة:**

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميًّا وكيفياً.

## **مجتمع وعينة الدراسة**

قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك لقلة مجتمع الدراسة، حيث يتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في المحافظات الشمالية الفلسطينية وقد بلغ عددهم (89) موظف وموظفة وتم استرداد (86) مفردة بنسبة استرداد بلغت (96.6%).

## **أداة الدراسة**

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة حول "الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية" كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة، بحيث كلما اقتربت الدرجة من (5) دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة، والعكس صحيح وذلك حسب الجدول التالي:

**جدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي.**

الدرجة	الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
5	1	2	3	4	5	

الإجابة على تساولات الدراسة واختبار الفرضيات

- الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: ما علاقة الريادة الإستراتيجية بتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة الإختبار وبالترتيب لمعرفة درجة الموافقة على الريادة الإستراتيجية، النتائج في جدول (3):

**جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "الريادة الإستراتيجية".**

البعد	أخذ المخاطرة.	الإبداع.	إدارة الموارد.	القيادة الريادية.	الثقافة الريادية.	الوزن النسبي	النوع	درجة الموافقة
كثيرة	1	82.07%	0.780	4.10				
كثيرة	3	77.91%	0.795	3.90				
كثيرة	2	81.94%	0.784	4.10				
كثيرة	5	75.92%	0.696	3.80				
كثيرة	4	76.53%	0.758	3.83				
كثيرة		78.87%	0.649	3.94	جميع فقرات الريادة الإستراتيجية			
كثيرة		78.04%	0.725	3.9	محور الثقة التنظيمية			

من جدول (3) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الريادة الإستراتيجية يساوي (3.94)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (%) 78.87% والوزن النسبي لمحور الثقة التنظيمية بلغ (%) 78.04)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الريادة الإستراتيجية بشكل عام وكذلك وجود ثقة تنظيمية داخل الوزارة، وهذا يعني أن هناك ممارسة كبيرة حسب المقياس المستخدم. ويفسر الباحث ذلك في الدور الفاعل الذي تلعبه الريادة الإستراتيجية حيث أنها تهتم بالنشاطات التي تتمثل بها الوزارة عبر رفع كفاءة العاملين، ونشر الثقافة الريادية، واستخدام أساليب التحفيز، واستثمار الموارد المتاحة الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الأهداف، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية، والإبداع في تقديم الخدمات للمستفيدين، واستخدامها للوسائل المتطرفة في التعاطي مع المخاطر.

## اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الريادة الإستراتيجية وتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

يبين جدول (4) أن معامل الارتباط يساوي (0.793)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.). تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الريادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني، وهذا يعني أنه كلما زادت الريادة الإستراتيجية زادت الثقة التنظيمية في الوزارة.  
ويترفع منها الفرضيات الفرعية التالية:

**جدول (4):** معامل الارتباط بين محاور الريادة الإستراتيجية.

نوع علاقة الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحاور
ارتباط طردي متوسط	*0.000	0.641	الثقافة الريادية
ارتباط طردي متوسط	*0.000	0.640	القيادة الريادية
ارتباط طردي قوي	*0.000	0.725	إدارة الموارد
ارتباط طردي قوي	*0.000	0.744	الإبداع
ارتباط طردي متوسط	*0.000	0.631	تحمل المخاطرة
ارتباط طردي قوي	*0.000	0.793	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الريادة الإستراتيجية والثقافة الريادية والقيادة الريادية وإدارة الموارد وتحمل المخاطر) والثقة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الدرجة الكلية (0.793)، والقيمة الاحتمالية (Sig.). تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنه كلما زادت الريادة الإستراتيجية زادت الثقة التنظيمية في الوزارة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الريادة الإستراتيجية وتحقيق الثقة التنظيمية لدى المدراء الإداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- المسمى الوظيفي).

ولتتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين Independent – Samples T Test لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمتغيرات الشخصية والجدول (5) يوضح ذلك.

**جدول (5): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية تعزيز للمتغيرات الشخصية.**

"الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية"			المتغيرات الديمغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	0.097	$F = 2.367$	نوع الاجتماعي
لا يوجد فروق	0.222	$T = 1.225$	المؤهل العلمي
يوجد فروق	0.008	$F = 4.030$	المسمى الوظيفي
يوجد فروق	0.005	$F = 5.438$	سنوات الخبرة <sup>1</sup>
اختبار الفروق (أقل فرق معنوي)			
المتوسط الفروق	الفروق		المتغيرات
**0.27	رئيس قسم اداري	رئيس قسم أكاديمي	المسمى الوظيفي
**0.36	مدير أكاديمي		
**0.30-	15 سنة فأكثر	5 أقل من 10 سنوات	
**0.25-	15 سنة فأكثر	10 أقل من 15 سنة	سنوات الخبرة

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05. <sup>1</sup> تم دمج فئة (أقل من 5 سنوات و 5 أقل من 10 سنوات) لقلة عددهم. المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

V26

يوضح الجدول (10.5) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية تعزيز للمتغيرات الشخصية.

- **النوع الاجتماعي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.097) أكبر من (0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية تعزيز لمتغير النوع الاجتماعي، يعزّو الباحث ذلك إلى أن الذكور والإإناث لديهم إدراك متقارب حول مستوى الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية، مما يعكس أن النوع الاجتماعي لا يعد عاملاً مؤثراً في تشكيل اتجاهات المبحوثين في هذا المجال.
- **المؤهل العلمي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.222) أكبر من (0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية تعزيز لمتغير المؤهل العلمي، ويعزّو الباحث ذلك إلى أن اختلاف المستوى التعليمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) لا ينعكس بشكل ملموس على تقييم الأفراد لمستوى الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية.
- **المسمى الوظيفي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.008) أقل من (0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية تعزيز لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق بين رئيس قسم الأكاديمي و (رئيس قسم اداري، مدير أكاديمي) الفروق لصالح رئيس قسم الأكاديمي، ويعزّو الباحث ذلك إلى أن طبيعة المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بالسميات الوظيفية تؤثر في إدراك الأفراد لمستوى الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية.
- **سنوات الخبرة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.005) أقل من (0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية تعزيز لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق بين فئة خبرتهم (5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 إلى أقل من 15 سنة) وبين 15 سنة فأكثر والفرق لصالح 15 سنة فأكثر، ويعزّو الباحث ذلك إلى أن تراكم سنوات الخبرة العملية يساهم في تعزيز إدراك الأفراد لمفاهيم الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية بشكل أكبر من زملائهم الأقل خبرة.

## نتائج الدراسة

1. هناك تطبيق للريادة الإستراتيجية بشكل عام بمستوى كبير بنسبة 78.87%.
2. بلغ مستوى الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية مستوى كبير بنسبة 76.84%.
3. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد، الإبداع، أخذ المخاطر) والثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الريادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الريادة الإستراتيجية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (النوع الاجتماعي لصالح الإناث) و(العمر لصالح الأعمار أقل من 30 عام مقابل الذين أعمارهم 50 عام فأكثر)، و(سنوات الخدمة لصالح الأقل من 10 سنوات مقابل 15 سنة فأكثر).

## توصيات الدراسة

1. تعزيز تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية في العمل الإداري من خلال ترسیخ مبادئ الريادة الإستراتيجية من خلال تبني ثقافة الابتكار، واستشراف المستقبل، واتخاذ القرارات المبنية على تحليل عميق للبيئة الداخلية والخارجية.
2. تطوير الثقة التنظيمية بين العاملين والإدارة العليا في وزارة التعليم العالي الفلسطينية من أجل تحقيق الاستدامة الأداء وتحقيق الانسجام المؤسسي، ولذلك يتطلب الأمر تعزيز قيم العدالة، الشفافية، والمصداقية في القرارات الإدارية.
3. الاستثمار في تنمية القيادات الإدارية الريادية الأمر الذي يتطلب تحقيق الثقة التنظيمية وجود قيادات إدارية تتسم بروح الريادة الإستراتيجية، قادرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم.
4. المواءمة بين الأهداف المؤسسية والتوجهات الفردية: من أجل ضمان استمرارية الثقة التنظيمية، يجب مواءمة أهداف الوزارة مع تطلعات المدراء الإداريين بما يعزز الولاء والانتماء المؤسسي.
5. تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة داخل الوزارة: حيث الابتكار والمبادرة يمثلان وسيلة فعالة لبناء الثقة التنظيمية، حيث يشعر الموظفون بقيمة دورهم في عملية التطوير المؤسسي.

## قائمة المراجع:

1. الأشول، علي حسين وابن عبد الكريم، أمانى بنت طلال (2022): "استراتيجيات الريادة وأثرها في نجاح المنظمات دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 28، العدد 1، ص 43-74.
2. بريسم، مها؛ عطا، خالدية؛ وسامي، عباس (2017). "الريادة الإستراتيجية وأثرها في السياحة العلاجية منطقة عين التمر- دراسة استطلاعية في وزارة السياحة والآثار". مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 40 (110)، 166-182.
3. جلاب، إحسان؛ جنة، طيبة (2016). "المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الإستراتيجية- دراسة تحليلية لأراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (3)، 23-53.
4. الجميل، ريم سعد، والجرجوي، أحمد سليمان (2021): "دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية صحة دهوك إقليم كورستان العراق"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 40، العدد 131.

5. حسن، أحمد مرعي والملا حسن، محمود محمد (2021): "الريادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة استطلاعية لأراء العاملين في معمل ألبان الموصل"، مجلة تنمية الراafدين، المجلد 40، العدد 132، ص ص 37-60.
6. الحكيم، ليث؛ علي، أحمد (2017). "الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات- المفهوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، 86-47.
7. الحيالي، هدى؛ البياتي، قاسم؛ الربيعي، كريم (2020). اثر العلاقة بين الثقة التنظيمية بإدارة المنظمة في اساليب المحاسبة الابداعية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(2)، 128-156.
8. خاطر، محمد إبراهيم (2021): "الريادة الإستراتيجية: مدخل لدعم المبادرات التجديد الذاتي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، المجلد 18، العدد 103، ص ص 159-251.
9. رسمي، محمد؛ صالح، هالة؛ غالى، عزة (2019). "أبعاد ومحددات الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر". مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، 119(30)، 116-104.
10. الزايدى، أحمد بن محمد ومحمد، أشرف السعيد (2022): "واقع الريادة الإستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة -دراسة ميدانية"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، المجلد 2، العدد 193، ص ص 555-593.
11. زهرة، بن قايد (2017، 6). "تبني مقاربة الريادة الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية". ورقة بحثية جامعة برج بو عريريج-الجزائر، 1-16.
12. السلطاني، سعدية؛ علوان، بشرى؛ خليل، امير (2018). "استراتيجية ريادة الأعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظيمية- بحث استطلاعى تحليلي لأراء عينة من الأطباء فى مستشفى الحلة التعليمي". مجلة كربلاء العلمية، 6(3)، 279-303.
13. شبات، جلال؛ المصري، نضال (2020). "دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية-دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2)، 23-50.
14. الشريفي، زينب والموسوي، محمد (2021): "الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنـة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة-كلية التربية للبنات، المجلد 15، العدد 28، ص ص 405-442.
15. ضاحي، كريم (2020). "أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية-كلية الصفوة الجامعية". مجلة كلية الكوت الجامعية، 5(1)، 62-80.
16. عبد الجواد، أسماء (2021): "دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية للتربية الرياضية للبنين، المجلد 1 ، العدد 91، ص ص 243-283.
17. عبد اللطيف، سمر؛ محمد، وليد (2018). "حداثـق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الإستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقتـرحة". مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، 3(71المجلد)، 653-759.
18. العبيدي، أردان؛ والتميمي، إيلاف (2017). "أثر إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية-دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية". مجلة الادارة والاقتصاد، 101(1)، 94-115.

19. علي، خير (2018). تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، 10(4)، 129-156.
20. العمر، أيمن وإسماعيل، عمر والمغيرة، بسرى (2022): دور إدارة الموهاب في تحقيق الريادة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 4، ص ص 838-855.
21. عيد، هنية وعبد المولى، مروه (2019):" الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي بالجامعة"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج-كلية التربية، المجلد 65، ص ص 1445-1496.
22. الغالبي، طاهر؛ ادريس، وائل؛ كاظم، ميثاق؛ والرواحنة، عاطف (2016). "البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية و14(38)، 185-206.
23. غالى، عزة عادل (2019):" أبعاد ومحددات الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد 30، العدد 119، ص ص 104-116.
24. فتحى، سلطان؛ والمختار، جمال (2014). "دور متطلبات الريادة الإستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية-دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى". مجلة الادارة والاقتصاد، (99)، 102-119.
25. القاضى، نادية وادريس، نبيل (2022):" الثقة التنظيمية كأساس للتغيير في المنظمات-دراسة حالة محطة معالجة وتحويل المياه الصالحة للشرب من سد تلسيت بولاية البويرة"، مجلة المحترف، جامعة زيان عاشور الجلفة-معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 9، العدد 1 ، ص ص 493-512.
26. كلثوم، بهزادى (2020). "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت". المركز العربي للتعليم والتنمية، 125(27)، 389-478.
27. محمد، ثابت حمدى ثابت (2021):" الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 37، العدد 10، ص ص 156-205.
28. Alayoubi, M., Al Shobaki, M. and & Abu-Naser, S. (2020). "Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study -Palestine Technical College- Deir al-Balah". International Journal of Business and Management Invention, Vol. 9 No. 3, pp. 1-105.
29. Awang, Amran & et.al (2015): Strategic Entrepreneurship Model for Economic Transformation: Malaysian Evidence, Asian Social Science, Published by Canadian Center of Science and Education , Vol. (11), No. (7), PP 19-34.
30. Musa, Sleema Hadi.(2019).Strategic Thinking and its Relation to Outstanding Academic Performance. An Analytical Study at the University Al-Qasim Al-Khadra. Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, Vol. (27), No. (5). University Al-Qasim AlKhadra .Iraq.
31. Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K.. (2012). Quality of work life among male and female employees of private commercial banks in Bangladesh. *International Journal of Economics and Management*, 5(1), 266-282.
32. Verma, D. S., & Doharey, A. K. (2016). A study to identify the factors affecting the quality of work life in small scale industries. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(6), 636-639.