

**" القيادة بالتمكين وعلاقتها بمستوى اليقظة
الريادية في جامعة الكويت: دراسة ميدانية "**

**" Empowered leadership and its
relationship to the level of
entrepreneurial alertness at Kuwait
University: A field study "**

إعداد

**د/ جواهر بنت شلاش العجمي
دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية**



مجلة تكنولوجيا العلوم الإنسانية والإدارية

المجلد (الثاني) - العدد (السادس) - مسلسل العدد (٠٦) - نوفمبر ٢٠٢٥

ISSN-Print: 3009-6812

ISSN-online: 3009-6006

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري

https://tssa.journals.ekb.eg/issue_54755_55781.html

المجلد الثاني - العدد السادس - نوفمبر ٢٠٢٥

المستخلص

هدف البحث التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت ومستوى اليقظة الريادية فيها، وباستخدام المنهج الوصفي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (٣٦) فقرة موزعة على (٦) مجالات في محورين، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٢٧٥) عضو هيئة التدريس بجامعة الكويت، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت "متوسطة"، ومستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت جاء متوسطاً، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت ومستوى اليقظة الريادية فيها.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالتمكين - اليقظة الريادية - جامعة الكويت.

Abstract

The study aimed to identify the degree of empowerment leadership practice at a university in Kuwait from the perspective of faculty members, determine the level of entrepreneurial vigilance at a university in Kuwait, and determine whether there is a statistically significant correlation at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) between the degree of empowerment leadership practice at a university in Kuwait and the level of entrepreneurial vigilance therein. Using the descriptive approach and referring to previous literature, a questionnaire was constructed consisting of (36) paragraphs distributed over (6) areas in two axes. After verifying its validity and reliability, it was administered to a random sample of (275) faculty members at Kuwait University. The study concluded that the degree of empowerment leadership practice at a university in Kuwait from the perspective of faculty members was "average," and the level of entrepreneurial vigilance at a university in Kuwait was average. Furthermore, a statistically significant positive correlation

was found at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) between the degree of empowerment leadership practice at a university in Kuwait and the level of entrepreneurial vigilance therein.

Keywords: Empowerment leadership - Entrepreneurial vigilance - Kuwait University.

المقدمة والخلفية النظرية للبحث

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة الأعمال على مختلف المستويات، لاسيما خلال العامين الماضيين، في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتقلبات الاقتصادية غير المستقرة. وقد أضحت ذلك يشكل ضغوطاً كبيرة على هذه المنظمات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق النجاح والتميز لضمان استمرارها ونموها وتطورها.

وتُعدّ دولة الكويت جزءاً من هذا العالم المتغيّر، إذ تتأثر بمختلف أشكال التحولات نتيجة تبنيها سياسة الانفتاح التي تؤمن بها وتسير على نهجها. وتشارك جميع القطاعات في مسيرة التنمية الشاملة، ولا سيما المؤسسات التعليمية التي تُشكّل ركيزة أساسية فيها، حيث تضطلع بدور حيوي من خلال تقديم خدمات عامة في مجالات متعددة. ولكي تتمكن هذه المؤسسات من أداء دورها بكفاءة وفاعلية، فإن عليها مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المستمرة، وهو ما يستلزم توظيف أدوات وآليات اليقظة الريادية انطلاقاً من دورها الاستراتيجي في خدمة المجتمع والتفاعل المستمر معه (العرف، ٢٠١١، ٢١).

إن اليقظة الريادية تحقق رؤية واضحة لرواد الأعمال حول المنافسين، وتعطيهم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وذلك من خلال تمكين رائد الأعمال من البحث عن المعلومات، وتفسيرها بالشكل الذي يخدمها في تحسين مستوى أدائها، كما أنها تحفز المؤسسات التعليمية نحو الاهتمام بالتطوير، والتحديث المستمر بما يخدم مصلحة المتعاملين معها، وذلك سوف يظهر من خلال قدرتها على تحسين مستوى المخرجات التي تقدمه (Urban, 2020, 24).

وتكمن أهمية اليقظة الريادية في أنها تعنى باكتشاف الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية للجامعات والانتفاع من الموارد الداخلية بمختلف أنواعها والعمل على استثمار تلك الفرص بقصد إرضاء الطلاب وأولياء أمورهم (جلاب، ٢٠١٣، ٥٠).

يضاف إلى ذلك الدور المهم الذي يمكن أن تؤديه اليقظة الريادية في تحقيق التفوق الاستراتيجي الذي أصبح مطلباً محورياً لكل منظمة تعمل في بيئة تتصف بالتغيرات السريعة والمتقدمة، خاصة الجامعات التي تعمل على تقديم خدمات مستمرة، كما تساعد اليقظة الريادية صانعي القرار في إدراك واكتشاف وتلبية احتياجات المستفيدين من منظماتهم ((Shlaka, 2022, 691).

واليقظة الريادية تعني قدرة القيادات الجامعية المبنية على ترصد الفرص والبحث عنها واقتناصها والحصول على أفكار متميزة من خلال الوعي والتدبر المستمر للبيئة المحيطة للحصول على قيمة مضافة بهدف إشباع رغبة المستفيدين وتطلعاتهم بما يحقق تحسين السمعة الجامعية (الجابري، عدنان ٢٠٢٥، ١٢١). كما يقصد بها: الميل نحو ملاحظة المعلومات المتعلقة بالأشياء والحوادث وأنماط السلوك في البيئة والحساسية تجاهها مع مراعاة مشكلات الجامعة والعاملين، والاحتياجات والتفضيلات غير الملباة للطلاب، والمجموعات الجديدة من الموارد (Fitouri, & Zouaoui, Samia, 2021, 235).

ويراها البعض على أنها ويعرفها (علي العريمي) بأنها العملية التي تبحث المؤسسة من خلالها على معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي؛ بهدف خلق فرص لها وتقليص الأخطار (العريمي، ٢٠٢٢، ١٣). وتهدف اليقظة الريادية بشكل أساسي إلى تحصيل المعلومات التي تحتاجها المنظمة للتعرف على أهم المتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئتها الخارجية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة في نجاح عمل المنظمة، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الريادية.

وتكمن أهمية اليقظة الريادية في توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تُدعم وتسهل عملية اتخاذ القرارات الفاعلة المُساعدة على تحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار، وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل جميع المُعطيات، واستخراج المعلومات ومعالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب، كما أن تطبيق اليقظة

الريادية يُساعد المؤسسات التعليمية باختلاف أنواعها ومُستوياتها على رصد كل ما يطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، ومُحاولة التنبؤ له والتعامل معه بشكل استباقي، ممّا يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة لهذه المؤسسات (هاشم، ناصف، ٢٠١٧، ١٩٣).

- ويشير الزهيري (٢٠١٨، ٥-٦) إلى أن اليقظة الريادية تتميز بمجموعة من السمات، وهي:
- **الإستراتيجية:** فهي مسئولية عن توجيه المنظمة نحو المستقبل، وتُساعد على اتخاذ القرارات غير المتكررة والتي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
 - **تطوعية:** فهي ليست مفروضة على الأفراد ولكنها مُستمدة من رغبة أفراد المؤسسة ووعيهم بالأحداث السابقة للمتغيرات المستقبلية، والانتباه الحاد بتنشيط كل الحواس للبحث عن المعلومات.
 - **الذكاء الجماعي:** فهي تعتمد على ذكاء مجموعة من الأفراد التي تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط وإعطائها معنى مُعين لتحقيق هدف العمل الجماعي للفريق.
 - **المُحيط:** وهو يُمثل العوامل المؤثرة بطريقة عملية على المؤسسة، وهي ليس مفهوماً مُجرداً أو تعبيراً إحصائياً، ويتكون المحيط من جوانب مُختلفة: اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، سياسية، وتكنولوجية.
 - **العملية الإبداعية:** حيث يرتبط تفسير إشارات الإنذار المُبكر بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية لا تصف أيّاً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات.
 - **التوقع:** وهو البحث عن المعلومات التي تمتلك ميزات تنبؤية بحيث تُقدّم توضيحات كإضاءة عن المستقبل في المحيط المرتبط بالمستقبل، وليس من المُهم أن تُعبر عن الماضي أو الحاضر.

وقد أجمعت الأدبيات المختلفة أن هناك ثلاثة أبعاد لليقظة الريادية، تتمثل في:

(١) المسح والبحث (Scanning and search)

ويشير البعض إلى المسح والبحث المتيقظين بأنه القشط المستمر للبيئة والتحقق من المعلومات الجديدة والتغيرات والتحولات التي يغفلها الآخرون، ويتوافق هذا البعد مع الزعم القائل بأن إدراك الفرصة ينطوي على معرفة موجودة مسبقاً، والوعي، والحساسية للفرص الجديدة (Mahamotse, 2020, 19).

(٢) التعاون والتواصل (Association and connection)

يعني بعد التعاون والتواصل (Association and connection)، بتلقي المعلومات الجديدة والإبداع في إجراء إضافات منطقية عليها (داود، ٢٠٢٠، ٧٠)، ويتضمن هذا البعد جميع الأجزاء المتباينة من المعلومات في كل متماسك، ويتوافق هذا البعد مع أفكار كيرزнер Kirzner حول اليقظة، والتي تتضمن كيفية استجابة الأفراد معرفياً، وكيفية معالجة المعلومات الجديدة.

(٣) التقييم والحكم (Evaluation and judgment)

ويتضمن تقييمات وأحكام حول التغيرات أو التحولات أو المعلومات الجديدة، وتحديد ما إذا كانت تشتمل على فرص جديدة، وإجراء التقييمات وإصدار الأحكام يتطلب مراجعة شاملة للإشارات والمعلومات المجمعة وتقييمها (Tang, 2012, 79).

وفي ظل المتغيرات الكثيرة التي يواجهها المجتمع الكويتي في عصر العولمة والتحديث، تبرز أهمية وجود معايير نوعية لعمل القطاع التربوي باعتباره قطاعاً متخصصاً في بناء الأجيال، ويؤكد ذلك الحاجة إلى قيادة فاعلة تستطيع التكيف مع هذه المتغيرات.

ولتحقيق الأهداف المنشودة من القيادة؛ فإن هناك عدداً من الأشكال والأساليب القيادية الحديثة والتي تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع الأفراد داخلها، كما تعمل على تنمية قدرات العاملين والاستفادة المثلى منها وتحقيق عدد من المنافع التي تعود على العاملين كتوفير بيئة عمل ملائمة وتوفير بيئة من الألفة والسعادة لهم، بالإضافة إلى منافع تعود إلى المؤسسة كت تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية المختلفة لها.

وتعتبر القيادة بالتمكين من المداخل المهمة في الإدارة المعاصرة، حيث تمنح العاملين الفرصة والمسؤولية عن اتخاذ القرار في أي نشاط أو خدمة دون الحاجة إلى أخذ إذن أو موافقة مسبقة على هذا القرار من الإدارة العليا منهم (جدي؛ عبدة، ٢٠١٣، ٩٢).

ويقصد بها تلك العملية الإدارية المعاصرة التي تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات المناسبة بإدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات في الوقت المحدد، وإعطائهم الحريات المطلوبة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (عطوي، ٢٠١٤، ٦٩).

ويمكن تعريفها بأنها إعطاء العاملين الفرصة لتحمل المسؤولية عما يقومون به من أعمال ومهام متعلقة بالخدمات أو الإنتاج وتفويضهم باتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التي تتعلق بمسؤولياتهم ومهامهم على مستوى المنظمة (المناجعة، ٢٠١٨، ٤٠).

وتكمن أهمية القيادة بالتمكين فيما أشارت إليه تايب (٢٠١٩، ١٠٦) إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري للقيادة بالتمكين على رأس المال السيكولوجي لدى العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن سلوكيات القيادة بالتمكين تقدم اهتمام عالي ودعم للعاملين، والبيئة الداعمة تجعلهم يبحثون عن طرق مختلفة وأفضل ويشجعون أنفسهم ويدفعون أنفسهم نحو الأهداف المحددة، ويكونوا أكثر ميلاً للنظر بتفاؤل للأمور. ومن خلال القيادة بالتمكين والقوة والتعليم والتدريب يتم إرشاد العاملين وجعلهم أسرع في إيجاد الحلول وتحسين قدراتهم وبذلك فهناك تأثير إيجابي للقيادة بالتمكين على رأس المال السيكولوجي لدى العاملين.

وقد حددت دراسات كل من عبدالعال؛ والعمرى (٢٠١٦) ودراسة هيلي (Healy, 2017) أبعاد التمكين الإداري في خمسة أبعاد أساسية وهي كالتالي:

١ - الاتصال ومشاركة المعلومات Communication and Information Sharing

وهي تلك العمليات التي يتم بموجبها نقل المعلومات والمفهوم المشترك بين شخصين داخل المنظمة وكل ذلك يتطلب المعرفة والمهارة من قبل المرسل والمستقبل، وتعتبر المعلومات مهمة ويعتمد عليها في عملية رسم واتخاذ القرارات وفي إيجاد الحلول للمشكلات في العمل، فبدونها لا يتصرف الموظف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه اللغة بالتصرف، كما أن الاتصال الجيد في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع، ويختصر الكثير من الوقت والجهد.

٢ - التفويض Delegation

وهو إعطاء جزء من الصلاحيات للعاملين في ال المستوى الأدنى والمسؤولية تكون من نصيب الموظف في ذلك المستوى، فالقائد يتحمل مسؤولية أخطاء الموظف الموكلة له الأعمال التي فوض لإنجازها.

٣ - الدافع / التحفيز Motivation

إن أنظمة الحوافز الجيدة تسهم في جذب الأشخاص وإلحاقهم بالتنظيم الإداري وإشباع الحاجات وكذلك يسهم في تعزيز الاستمرار في البيئة الوظيفية وكذلك إثارة روح التنافس بينهم وبذل جهد أكبر لتطوير الأداء وخلق الأبداع، ويوفر المناخ الجيد بحيث يشعرون باللغة والرضا ويرفع من روحهم المعنوية ويحفز ولائهم التنظيمي ومثابرتهم وحرصهم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية المعاني

٤ - التدريب Training

وهو هدف الإدارة للتكثيف جميع الجهود للتزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة والمعرفة التي تكسبه الخبرة والمهارة في تأدية الأعمال أو هو تنمية المهارات والمعارف والخبرات لأجل زيادة كفايته المستقبلية والحالية، كما أن التدريب يسهم في تحسين أداء العاملين ورفع سلوكهم، وبالتالي يكون أن أداء الموظف ذات أفضلية إذا تم تكثيف التدريب بالشكل المطلوب.

٥ - فرق العمل Working Teams

يمكن تعريفه على أنه امتلاك مهارات وخبرات كافية من قبل مجموعة محددة من العاملين والعمل مع بعضهم البعض بتفاعل لغرض تحقيق الأهداف المطلوبة والتي ضمن نطاق مسؤوليتهم، كما أن العاملين المفوضة إليهم الأعمال يجب أن يمتلكوا الشعور بأن بعضهم يكمل بعض ويعملوا معاً ضمن النطاق المطلوب وبشكل جماعي لأجل حل المشاكل ومواجهة صعوبات العمل.

وقد اهتم العديد من الباحثين بمدخلي اليقظة الريادية والقيادة بالتمكين ودورهما في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز، فقد أجرى الجابري (٢٠٢٥) دراسة هدفت التعرف على درجة الممارسة واختبار علاقة التأثير المباشرة وغير المباشرة لكلا من اليقظة الريادية وتحسين السمعة الجامعية بوجود وسائل التواصل الاجتماعي كمتغير وسيط في الجامعات اليمنية بمحافظة اب ، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها بلغت درجة الممارسة لجميع متغيرات الدراسة متوسطة.

وأجرة ابن دنيدينة و خلفاوي (٢٠٢٤) دراسة هدفت التعرف على دور اليقظة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المسيرين والعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية الجلفة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن مستوى اليقظة الريادية كان مرتفعاً بشكل عام، وأن مستوى التميز المؤسسي جاء مرتفعاً، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الريادية على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة.

واستهدفت دراسة الخياط (٢٠٢٤) التعرف على تأثير اليقظة الريادية على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات بالتطبيق على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات في مصر، وقد اعتمد الباحثون على الأسلوب الاستنباطي في البحث، وكان حجم العينة (٣٦٨) مفردة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد اليقظة الريادية المتمثلة في البحث والمسح الاتصال والترابط التقييم والحكم وبين شركات تكنولوجيا المعلومات، وذلك عند مستوى معنوية ١%، كما إنه يوجد تأثير معنوي بين أبعاد اليقظة الريادية وبين أداء شركات تكنولوجيا المعلومات، وذلك عند مستوى معنوية ٥.٠%.

في حين استهدفت دراسة (Shlaka, 2022) التعرف إلى تأثير اليقظة الريادية في تحقيق التفوق الاستراتيجي في مدارس المتميزين في بغداد من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم والمرشدين والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٧٦) فرداً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد توصلت إلى أن جميع علاقات الارتباط والأثر بين أبعاد اليقظة الريادية والتفوق الاستراتيجي كانت جيدة وذات دلالة معنوية.

أما دراسة المناجعة (٢٠١٨) فقد هدفت إلى معرفة أثر القيادة بالتمكين على السعادة في العمل من خلال الصقل الوظيفي كمتغير وسيط، وتحديدًا من خلال اختبار دور صقل المهمات والصقل العلاقات في تلك العلاقة المفترضة، تكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) عضو هيئة تدريس يعملون في الجامعات في جنوب الأردن، لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في السعادة في بيئة العمل الجامعية حيث

يظهر أن الأثر منخفض، بينما يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في صقل العلاقات حيث يظهر أن الأثر مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالتمكين في صقل المهام، وأن هنالك تأثير مباشر بين القيادة بالتمكين والسعادة في العمل من خلال المتغير الوسيط الصقل الوظيفي. وقد استهدفت دراسة العجرفي (٢٠١٧) التعرف على واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالدوادمي، وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك تحليل العلاقة بين مكونات التمكين الإداري والرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في جميع رؤساء الأقسام بالكليات المحددة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن المتوسط الكلي للتمكين لإداري مرتفع بنسبة ٤,٠٧، المتوسط الكلي للرضا الوظيفي مرتفع بنسبة ٣,٩٤، هناك ارتباط عال ودال بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، لا توجد فروق دالة في التمكين أو في الرضا الوظيفي ترجع إلى متغير الدرجة العلمية أو نوع الكلية بينما، سنوات الخبرة دالة في التمكين وغير دالة في الرضا الوظيفي

وجاءت دراسة (Todorovic & Maric, 2017) لتستهدف بحث العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى ٤٠٩ من أساتذة الجامعة في النمسا وكرواتيا وجمهورية التشيك وألمانيا وصربيا وسلوفينيا واستخدمت الدراسة استبانة التمكين النفسي (Psychological empowerment questionnaire (PEQ) وهي م ن سداد Spreitzer ومقياس الرضا الوظيفي Job satisfaction scale وهو من إعداد Spector's، واستبانة الالتزام التنظيمي Organizational commitment questionnaire وهي من إعداد Allen's & Meyer's وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستويات عالية من التمكين النفسي لدى أساتذة الجامعات وعن وجود علاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي العلاقة بين القيادة بالتمكين ومستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة بالتمكين واليقظة الريادية وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على

الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

مشكلة البحث وتساؤلاته

المستقريء لواقع جامعة الكويت كإحدى مؤسسات التعليم الجامعي يلاحظ أنها تعاني من غياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والابتكار داخلها، الأمر الذي يرجع كما توصلت دراسة مشعل (٢٠٢١) إلى هيمنة المركزية على عملية اتخاذ القرارات، وجمود اللوائح والقوانين المطبقة، إضافةً إلى ضعف تأهيل القيادات وتدريبها على متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، وعليه أوصت دراسة الظفيري (٢٠٢٠) بأهمية تأهيل القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من خلال تزويدهم بالكفايات العلمية والتربوية والمهنية اللازمة، مع تعزيز آليات التواصل والاتصال بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس، وكذلك مع مختلف المستويات الإدارية داخل الجامعة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث الحالي في وجود مجموعة من التحديات والمشكلات التي تواجه قيادات جامعة الكويت، والتي تستدعي المزيد من الدراسة والبحث واستكشاف مداخل حديثة، مثل مدخلي القيادة بالتمكين واليقظة الريادية . إذ يُعدّ مدخل القيادة بالتمكين نمطاً إدارياً يركز على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية واتخاذها، من خلال منحهم صلاحيات تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم. أما مدخل اليقظة الريادية، فيمثل توجهاً معاصراً يقوم على مسح المعلومات والبحث عنها، وتعزيز التعاون والتواصل، إضافة إلى تقييم المستجدات والحكم على جدواها، بغرض الكشف عن الفرص المتاحة واستثمارها وفق رؤية ريادية. ويُتوقع أن يسهم توظيف هذين المدخلين في بلورة مقترحات وتصورات إصلاحية من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء في تلك الجامعة، . وعليه، تتحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. ما مستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت ومستوى اليقظة الريادية فيها؟

أهداف البحث

تحدد أهداف البحث في ضوء تساؤلاته على النحو الآتي:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. تحديد مستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت ومستوى اليقظة الريادية فيها.

أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

١. يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الأداء القيادي وتحقيق اليقظة الريادية لجامعة الكويت كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.
٢. قد تساعد نتائجه في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين مستوى مهارات القيادة بالتمكين لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت.
٣. أهمية وحدثة موضوعه وهو القيادة بالتمكين، حيث يعد من المداخل المعاصرة على الساحة التربوية، ويحتاج لمزيد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليه وعلى متطلبات تطبيقه بهدف إنجاح العملية الإدارية.
٤. قد يفيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي الكويتية وتوجه اهتمامهم لمدخل القيادة بالتمكين ودمجه ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية.

حدود البحث

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

- **حدود الموضوع:** أبعاد القيادة بالتمكين، وهي: (المشاركة في صنع القرار، ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة)، وأبعاد اليقظة الاستراتيجية، وهي: (المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم).
- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي

٢٠٢٤/٢٠٢٥

الإجراءات المنهجية للبحث

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

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي/ المسحي والارتباطي والسببي، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف البحث وما ينطوي عليه من رصد للواقع وللعللاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

مجتمع البحث وعينته

تكوّن مجتمع البحث من كافة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت للعام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، والبالغ عددهم حسب إحصائيات النشرة السنوية لإحصاءات التعليم بالكويت (١٧١٨) عضواً؛ بواقع ١٥٢٧ كويتي ٩٣١ ذكر و ٥٩٦ أنثى، وما يقارب ١٩١ غير كويتي ١٧٦ ذكر و ١٥ أنثى) (الإدارة المركزية للإحصاء بالكويت، ٢٠٢٥). أما عينة الدراسة فتكونت من ٢٧٥ مشاركاً (أي بنسبة تقدر بحوالي ١٦% من مجتمع الدراسة)، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وبصورة آلية، واعتمد عليها في معالجة البيانات وتحليل النتائج، ، والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

خصائص أفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
التخصص	التخصصات الأدبية	١٢١	٤٤
	التخصصات العلمية	١٥٤	٥٦
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٥٠	١٨,٢
	١٠-٢٠ سنة	٩٦	٣٤,٩
	أكثر من ٢٠ سنة	١٢٩	٤٦,٩

أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لدراساتها، مستفيدة من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة الجابري (٢٠٢٥)، ودراسة قنديل (٢٠٢٤)، ودراسة عادي والخرابشة (٢٠٢١)، ودراسة (Zhao, et al., 2021)، ودراسة Kadile, & (Biraglia, 2020)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٨) فقرة موزعة على محورين وكل محور يتضمن ثلاثة أبعاد، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومتدنية، ومتدنية جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية، وعددهم (١٢) محكماً، وتم استرجاع الاستبانات من المحكمين ودراساتها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت: إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها، وحذف بعض العبارات المتكررة، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٣٦) فقرة موزعة على (6) مجالات، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) عضواً بجامعة الكويت، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.88)، (0.69)، (0.77)، (0.92)، (0.92)، (0.93)، على

التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.66-0.87)، وفي المجال الثاني (0.71-0.77)، وفي المجال الثالث (0.88-0.92)، وفي المجال الرابع (0.82-0.91)، وفي المجال الخامس (0.83-0.94)، وفي المجال السادس (0.81-0.89)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٢. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.88)، وللثاني (0.92)، وللثالث (0.91)، وللرابع (0.92)، وللخامس (0.92)، وللسادس (0.90)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.95)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.87)، وللثاني (0.91)، وللثالث (0.90)، وللرابع (0.90)، وللخامس (0.91)، وللسادس (0.94)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.92)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدم البحث بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي $(5-1=4) \div 5 = 0.8$. وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: مرتفعة جداً (من 4.21 إلى 5)؛ مرتفعة (من 3.41 إلى 4.20)؛ متوسطة (من 2.61 إلى 3.40)؛ متدنية (من 1.81 إلى 2.60)؛ متدنية جداً (من 1.00 إلى 1.80).

نتائج البحث ومناقشتها

نتائج التساؤل الأول: ما درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في جدول رقم (٢):

جدول رقم (2)

تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	المشاركة في صنع القرار	٢,٨	٠,٤٢١	56	متوسطة	٣
٢	الاتصال ومشاركة المعلومات	٣,٢	٠,٣٥٨	64	متوسطة	١
٣	تفويض السلطة	٢,٩٩	٠,٢٨٩	59.8	متوسطة	٢
	الدرجة الكلية	٣		60	متوسطة	١

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها في المجالات جميعها بلغت (٣)، وبوزن نسبي (٦٠%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً نسبياً لمضمون القيادة بالتمكين في جامعة الكويت ، وذلك نتيجة للدورات التدريبية وبرامج التنمية المهنية التي تنظمها الوزارة، الأمر الذي أوجد حالة متوسطة في تقدير ممارسة القيادة بالتمكين، ، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٣)، (٤)، (٥):

■ المجال الأول: المشاركة في صنع القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرار في جامعة الكويت ، وذلك كما في جدول رقم (3).

جدول رقم (3)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرار في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تسعى القيادات الجامعية إلى إشراك العاملين في صياغة القرارات الإدارية بما يعزز روح المسؤولية والانتماء المؤسسي.	٢,٩	0.325	58	متوسطة	٢
٢	تعمل القيادات على إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرارات المصيرية.	٣,١	0.421	62	متوسطة	١
٣	تحرص القيادات على تبني نهج تشاركي يتيح للعاملين المشاركة الفاعلة في وضع السياسات والخطط الأكاديمية والإدارية	٢,٥	0.343	50	متدنية	٥
٤	تعتمد القيادات على آليات تشاركية مثل الاجتماعات واللجان المشتركة لتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار.	٢,٨	0.426	56	متوسطة	٣
٥	ترى أن توزيع الصلاحيات يشكل أداة أساسية لإشراك العاملين في عملية صنع القرار.	٢,٧	0.341	54	متوسطة	٤
التقدير العام للمجال		2.8	0.421	56	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (3) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة المشاركة في صنع القرار في جامعة الكويت بلغ (2.8)، وبوزن نسبي (56%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تعمل القيادات على إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرارات المصيرية)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى إيمان القادة بأن ذلك يحقق عدة أهداف استراتيجية، منها: تعزيز روح الانتماء والمسؤولية لدى العاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، إضافةً إلى أن إشراكهم يثري عملية اتخاذ القرار بوجهات نظر متعددة وخبرات متنوعة، مما يسهم في زيادة فاعلية القرارات ودقتها. كما أن المشاركة تعزز من الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، وتدعم مناخاً تنظيمياً قائماً على الشفافية والتعاون، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية، وهذا ما أكدته دراسة (Nwosu, , Okoh, & Good, 2020)

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحرص القيادات على تبني نهج تشاركي يتيح للعاملين المشاركة الفاعلة في وضع السياسات والخطط الأكاديمية والإدارية)، وبدرجة تقدير متدنية، ويرجع

مجىء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى عدة أسباب، منها: الميل إلى المركزية في اتخاذ القرار، حيث ترى بعض القيادات أن الاحتفاظ بسلطة القرار يعزز من قوة القيادة ويُسرّع الإجراءات، والخوف من فقدان السيطرة على مجريات العمل في حال توزيع الصلاحيات أو مشاركة العاملين بفاعلية، وضعف ثقافة المشاركة المؤسسية.

■ المجال الثاني: الاتصال ومشاركة المعلومات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة الاتصال ومشاركة المعلومات في جامعة الكويت، وذلك كما في جدول رقم (4).

جدول رقم (4)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال ومشاركة المعلومات في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تحرص القيادات على توفير قنوات اتصال فعالة تُمكن العاملين من الوصول إلى المعلومات الإدارية والأكاديمية بيسر وشفافية	٢,٩	0.360	58	متوسطة	4
٢	تسعى القيادات إلى إشراك العاملين في تداول المعلومات المرتبطة بالخطط والبرامج، تعزيزاً لوعيهم المؤسسي ومسؤولياتهم	٣,٣	0.410	66	متوسطة	3
٣	تلتزم القيادات بمبدأ الشفافية في مشاركة المعلومات مع العاملين، بما يسهم في بناء الثقة المتبادلة.	٢,٨	0.421	56	متوسطة	5
٤	ترى القيادات الجامعية أن المشاركة المعلوماتية مع العاملين تسهم في تحفيزهم وتشجيعهم على تقديم مقترحات تطويرية ببناءة	٣,٦	0.336	72	مرتفعة	1
٥	تعتبر القيادة أن تمكين العاملين بالمعلومات الصحيحة والدقيقة جزءاً أساسياً من دورها الإداري والريادي في دعم الأداء المؤسسي.	٣,٤	0.328	68	متوسطة	2
	التقدير العام للمجال	٣,٢	٠,٣٥٨	64	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (4) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة الاتصال ومشاركة المعلومات في جامعة الكويت بلغ (3.2)، وبوزن نسبي (64%)، وبذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (ترى القيادات الجامعية أن المشاركة المعلوماتية مع العاملين تسهم في تحفيزهم وتشجيعهم على تقديم مقترحات تطويرية ببناءة)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع مجىء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى ثقة القيادة بالعاملين وتقديرها لدورهم في العملية

الإدارية والأكاديمية، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء المؤسسي. كما أن تزويد العاملين بالمعلومات الصحيحة والدقيقة يوسع من إدراكهم للتحديات والفرص، ويمنحهم القدرة على التفكير الإبداعي واقتراح حلول عملية تتماشى مع أهداف الجامعة، ويؤكد ذلك دراسة (Liu, , & Sun, 2025)

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تلتزم القيادات بمبدأ الشفافية في مشاركة المعلومات مع العاملين، بما يسهم في بناء الثقة المتبادلة)، وبدرجة تقدير متدنية، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى عدة أسباب، منها: خوف بعض القيادات من تسريب المعلومات الحساسة أو إساءة استخدامها بما قد يضر بمصالح الجامعة، والخشية من النقد أو المعارضة في حال إتاحة المعلومات للعاملين بشكل كامل، والافتقار إلى آليات واضحة لتداول المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وضغط الوقت والبيروقراطية مما يجعل بعض القيادات تفضل تقليل التواصل والاكتفاء بتمرير التعليمات.

المجال الثالث: تفويض السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة تفويض السلطة في جامعة الكويت، وذلك كما في جدول رقم (5).

جدول رقم (5)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة تفويض السلطة في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تسعى القيادات إلى تفويض الصلاحيات للعاملين بما يضمن سرعة الإنجاز ورفع كفاءة الأداء.	٣,١	٠,٢٣١	62	متوسطة	٢
٢	تعتمد بعض القيادات الجامعية على تفويض متدرج للمهام ينسجم مع خبرة العاملين وكفاءاتهم المهنية.	٢,٩	٠,٣٦٠	58	متوسطة	٤
٣	تحرص القيادة على تمكين الكوادر الأكاديمية والإدارية من ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم لتعزيز الثقة والاعتماد المتبادل.	٢,٧	٠,٤٢١	54	متوسطة	٥
٤	تبادر القيادات إلى توزيع المسؤوليات بما يحقق العدالة ويخفف من المركزية في العمل.	٣,٠	٠,٣٤٤	60	متوسطة	٣
٥	تسهم القيادة في خلق بيئة عمل محفزة من خلال منح العاملين حرية أوسع في ممارسة صلاحياتهم.	٣,٢٩	٠,٢٥٨	65.8	متوسطة	١
	التقدير العام للمجال	٢,٩٩	٠,٢٨٩	59.8	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (5) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة تفويض السلطة في جامعة الكويت بلغ (2.99)، وبوزن نسبي (59.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تسهم القيادة في خلق بيئة عمل محفزة من خلال منح العاملين حرية أوسع في ممارسة صلاحياتهم)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى إيمان القادة أن هذا النهج يعزز مناخ الثقة المتبادلة بين الطرفين، ويشعر العاملين بقيمة أدوارهم وبأنهم شركاء حقيقيون في تحقيق أهداف الجامعة. كما يؤدي منح الصلاحيات إلى رفع مستوى الدافعية الداخلية لديهم، ويزيد من رضاهم الوظيفي وانتمائهم المؤسسي. وإلى جانب ذلك، فإن تمكين العاملين من ممارسة صلاحياتهم يفتح المجال أمامهم لإطلاق المبادرات والأفكار الإبداعية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحرص القيادة على تمكين الكوادر الأكاديمية والإدارية من ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم لتعزيز الثقة والاعتماد المتبادل)، وبدرجة تقدير متدنية، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى عدة أسباب، منها: غياب ثقافة التمكين المؤسسي أو محدودية وعي بعض القيادات بأثره الإيجابي على الأداء الجامعي. وإضافة إلى ذلك، قد تشكل البيروقراطية الإدارية وكثرة اللوائح والقيود عائقاً أمام ممارسة العاملين للصلاحيات، فضلاً عن مقاومة بعض القيادات للتغيير وتفضيلها الأساليب التقليدية في الإدارة. كل هذه العوامل تحد من تبني نهج تمكيني قائم على الثقة والاعتماد المتبادل، مما يضعف دور الكوادر الأكاديمية والإدارية في المشاركة الفاعلة وصنع القرار.

التساؤل الثاني: ما مستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6)

تقديرات عينة الدراسة لمستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	المسح والبحث	3.2	0.390	64	متوسطة	١
٢	التعاون والتواصل	2.89	0.468	57.8	متوسطة	٣
٣	التقييم والحكم	3.1	0.443	62	متوسطة	٢

الدرجة الكلية 3.1 0.495 62 متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة التقدير الكلية لمستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت من وجهة نظر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المجالات جميعها بلغت (٣,١)، وبوزن نسبي (62%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية ووجود بعض الإجراءات الرسمية الصارمة التي تحد من سرعة استجابة القيادات الجامعية للفرص والمخاطر الجديدة، مما يجعل مستوى اليقظة الريادية لا يصل إلى الحد العالي، وفيما يلي عرض ومناقشة مستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٧)، (٨)، (٩):

المجال الأول: المسح والبحث

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى المسح والبحث في جامعة الكويت، وذلك كما في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

تقديرات عينة الدراسة لمستوى المسح والبحث في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تعمل إدارة جامعة الكويت على استكشاف الفرص المتاحة لتعزيز أدائها الأكاديمي والإداري وتطوير مخرجاتها التعليمية والبحثية.	٣,٢	٠,٢٥٨	64	متوسطة	٤
٢	تسعى الجامعة إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المختلفة بهدف تبادل الخبرات والمعارف وتعزيز التكامل المعرفي والبحثي.	٢,٨	٠,٣٦٤	56	متوسطة	٧
٣	تحرص الجامعة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتشجيعهم على البحث المستمر عن معارف جديدة ومصادر مبتكرة للمعلومات.	٣,٥	٠,٢٤٧	70	مرتفعة	٢
٤	تقوم الجامعة بجمع بيانات ومعلومات دورية حول احتياجات مجتمعها الداخلي (الطلبة وأعضاء هيئة التدريس) والخارجي (سوق العمل وأصحاب المصلحة).	٣	٠,٢٥٥	60	متوسطة	٦
٥	تعمل الجامعة على تشجيع الأطراف ذات العلاقة من أكاديميين وطلبة وخريجين وشركاء مجتمع على تقديم الأفكار والمبادرات	٣,٤	٠,٤٢١	68	متوسطة	٣

التطويرية.

تتبنى الجامعة سياسة البحث عن الأفكار والممارسات الحديثة				
٦	والمبادرات الريادية التي تسهم في تطوير التعليم والبحث العلمي	٣,٧	٠,٤٢٦	مرتفعة ١
	وخدمة المجتمع.			74
تهتم الجامعة بإجراء تحليلات بيئية منتظمة للتعرف إلى الفرص				
٧	والتحديات في بيئتها المحلية والإقليمية والدولية، بما يضمن قدرتها	٣,١	٠,٣٥٢	متوسطة ٥
	على التكيف والاستجابة الفعالة.			62
التقدير العام للمجال				
		3.2	0.390	متوسطة 64

يتضح من الجدول رقم (7) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى المسح والبحث في جامعة الكويت بلغ (٣,٢)، وبوزن نسبي (٦٤)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتبنى الجامعة سياسة البحث عن الأفكار والممارسات الحديثة والمبادرات الريادية التي تسهم في تطوير التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويدل مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير مرتفعة على سعي الجامعة إلى تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، ومواكبة المستجدات المتسارعة في بيئة التعليم العالي. كما تهدف من خلال ذلك إلى تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل، وتعزيز ثقافة الابتكار بين منسوبيها، إضافة إلى مواجهة التحديات المستقبلية بمرونة وكفاءة، بما يسهم في خدمة المجتمع ودعم رؤية الكويت ٢٠٣٥ نحو اقتصاد قائم على المعرفة . كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تسعى الجامعة إلى بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المختلفة بهدف تبادل الخبرات والمعارف وتعزيز التكامل المعرفي والبحثي)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى جملة من العوامل، منها هيمنة البيروقراطية الإدارية وضعف ثقافة الشراكة المؤسسية، إضافة إلى محدودية الموارد المخصصة لهذا المجال وغياب رؤية استراتيجية واضحة توجه هذه الشراكات، فضلاً عن ضعف قنوات التواصل مع مؤسسات المجتمع، مما يقلل من فاعلية الجهود المبذولة لتعزيز التكامل المعرفي والبحثي.

المجال الثاني: التعاون والتواصل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى التعاون والتواصل في جامعة الكويت ، وذلك كما في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (8)

تقديرات عينة الدراسة لمستوى التعاون والتواصل في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تشجع الجامعة على تنمية العلاقات التعاونية وروح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين.	2.8	٠,٣٢٥	56	متوسطة	٦
٢	تحفز الجامعة منسوبيها على تبادل المعارف والخبرات والمعلومات فيما بينهم.	2.9	٠,٤١١	58	متوسطة	٤
٣	تلتزم الجامعة بتوفير معلومات دقيقة وواضحة للعاملين بعيداً عن سياسات حجب المعلومات.	3.1	٠,٢٥٨	62	متوسطة	١
٤	تعمل الجامعة على تقييم المعلومات الجديدة لبحث مدى احتوائها على فرص ريادية يمكن استثمارها.	2.69	٠,٣٦٦	53.8	متوسطة	٧
٥	تدعم الجامعة العاملين وأعضاء هيئة التدريس في تقديم المبادرات الريادية والمقترحات الإبداعية.	2.91	٠,٣٤٧	58.2	متوسطة	٣
٦	تعتمد الجامعة استراتيجيات ابتكارية لمواجهة التحديات وحل المشكلات والظروف الطارئة.	2.85	٠,٤١٧	57	متوسطة	٥
٧	تستخدم الجامعة أساليب تواصل فعالة للتأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على تبني التفكير الإبداعي وخارج الأطر التقليدية.	3.01	٠,٤٢٦	60.2	متوسطة	٢
التقدير العام للمجال		2.89	0.468	57.8	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (8) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى التعاون والتواصل في جامعة الكويت بلغ (2.89)، وبوزن نسبي (57.8)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تلتزم الجامعة بتوفير معلومات دقيقة وواضحة للعاملين بعيداً عن سياسات حجب المعلومات)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويدل مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير متوسطة على إدراك الإدارة الجامعية أن الشفافية المؤسسية تعدّ أساساً لتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتساعد على خلق بيئة عمل صحية قائمة على التعاون. فالمعلومات الواضحة والدقيقة تمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة، وتدعم قدرتهم على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما أن الابتعاد عن سياسات حجب المعلومات يقلل من الشائعات وسوء الفهم، ويعزز مناخاً إيجابياً يقوم

على المساواة والعدالة والتمكين، الأمر الذي ينعكس في النهاية على جودة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تعمل الجامعة على تقييم المعلومات الجديدة لبحث مدى احتوائها على فرص ريادية يمكن استثمارها)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى هيمنة البيروقراطية والالتزام بالأساليب التقليدية في الإدارة، إضافة إلى محدودية الموارد وضعف الوعي الريادي والخوف من المخاطرة، مما يؤدي إلى إهمال فرص ابتكارية محتملة قد تسهم في تطوير الأداء وتعزيز التنافسية.

المجال الثالث: التقييم والحكم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى التقييم والحكم في جامعة الكويت، وذلك كما في الجدول رقم (٩).

جدول رقم (9)

تقديرات عينة الدراسة لمستوى التقييم والحكم في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تميز الجامعة بين الفرص ذات القيمة العالية وتلك ذات القيمة المنخفضة لضمان توجيه مواردها نحو المجالات الأكثر جدوى.	3.2	٠,٤٢٢	64	متوسطة	٤
٢	تحرص إدارة الجامعة على المراجعة والتقييم المستمر للمعلومات الجديدة لدعم القرارات المبنية على بيانات دقيقة.	2.9	٠,٤٢٥	58	متوسطة	٦
٣	تضع الجامعة آليات فعالة لتقييم الفرص المستجدة بما يتيح الاستفادة منها بشكل أمثل.	2.8	٠,٤٣١	56	متوسطة	٧
٤	تبني الجامعة استراتيجياتها بالاستناد إلى معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية لتعكس الواقع العملي.	3.2	٠,٤٧٠	64	متوسطة	٣
٥	تعتمد الجامعة على الأساليب العلمية في استثمار الفرص المتاحة لتعزيز مكانتها الأكاديمية والبحثية.	3.4	٠,٤٣٥	68	متوسطة	١
٦	تعمل الجامعة على تنقية المعلومات الجديدة واستبعاد غير الضروري منها لضمان وضوح الرؤية ودقة الإجراءات.	2.99	٠,٤١٠	59.8	متوسطة	٥
٧	تتميز الجامعة بقدرتها على اقتناص الفرص الريادية في مجالات التعليم والبحث وخدمة المجتمع.	3.4	٠,٤١٥	68	متوسطة	٢

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لمستوى التقييم والحكم في جامعة الكويت بلغ (٣,١)، وبوزن نسبي (٦٢)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تعتمد الجامعة على الأساليب العلمية في استثمار الفرص المتاحة لتعزيز مكانتها الأكاديمية والبحثية)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويدل مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير متوسطة لأنها تدرك أن القرارات المبنية على منهجيات علمية رصينة تضمن دقة التوجهات وفاعلية النتائج، وتبعدها عن العشوائية أو الاجتهادات غير المدروسة. فالاعتماد على التحليل العلمي للمعلومات والبيانات يساعد الجامعة على اختيار الفرص ذات الجدوى الأعلى وتوظيفها بما يسهم في تحسين مخرجاتها التعليمية وتطوير أبحاثها العلمية. كما يعزز ذلك قدرتها على الابتكار والمنافسة الأكاديمية، ويرسخ مكانتها كمؤسسة رائدة قادرة على مواكبة التغيرات وإنتاج معرفة جديدة تدعم خدمة المجتمع والتنمية المستدامة. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تضع الجامعة آليات فعالة لتقييم الفرص المستجدة بما يتيح الاستفادة منها بشكل أمثل)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى جملة من العوامل، ضعف الوعي بأهمية التفكير الريادي، إضافة إلى محدودية الموارد أو الخوف من المخاطرة في تبني مبادرات غير مضمونة النتائج، مما يؤدي إلى إغفال فرص ابتكارية قد تسهم في تطوير أدائها وتعزيز تنافسيتها.

نتائج التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت ومستوى اليقظة الريادية فيها؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10)

نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة بالتمكين واليقظة الريادية

الدرجة الكلية لليقظة الريادية	مجالات اليقظة الريادية			قيمة معامل الارتباط بيرسون / مستوى الدلالة	المتغير
	التقييم والحكم	التعاون والتواصل	المسح والبحث		التابع
					المتغير المستقل

مجالات القيادة بالتمكين	المشاركة في صنع القرار	قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.824**	0.770**	0.689**	0.799**
		مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
	الاتصال ومشاركة المعلومات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.819**	0.775**	0.683**	0.797**
		مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
	تفويض السلطة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.812**	0.785**	0.686**	0.798**
		مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
	الدرجة الكلية للقيادة بالتمكين	قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.815**	0.777**	0.678**	0.795**
		مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
		قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.815**	0.777**	0.678**	0.795**
		مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
		قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.815**	0.777**	0.678**	0.795**
		مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
		قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.815**	0.777**	0.678**	0.795**
		مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
		قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.815**	0.777**	0.678**	0.795**
		مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
		قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.815**	0.777**	0.678**	0.795**
		مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

يتضح من الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة بالتمكين واليقظة الريادية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.795)، وعليه فكلما زادت درجة ممارسة القيادة بالتمكين في جامعة الكويت زاد مستوى اليقظة الريادية فيها، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة بالتمكين عاملاً أساسياً في تحسين مستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة بالتمكين بما تتضمنه من المشاركة في صنع القرار، والاتصال ومشاركة المعلومات، بالإضافة إلى تفويض السلطة، جميعها عوامل تساعد في زيادة اليقظة الريادية أو التأهب الريادي

والانتباه إلى التغيرات البيئية، وتوقع الفرص واستثمارها، بالاعتماد على ثلاث مجالات، وهي المسح والبحث، والتعاون والتواصل، والتقييم والحكم.

توصيات البحث

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

- تعمل إدارة جامعة الكويت على تفويض الصلاحيات بما يمنح القيادات الأكاديمية والإدارية مرونة أكبر في اتخاذ القرارات.
- تحرص الجامعة على إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات صنع القرار وتعزيز دورهم في تطوير السياسات.
- تسعى الجامعة إلى توفير بيئة عمل داعمة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل وتشجع على المبادرة والإبداع.
- تعتمد الجامعة على برامج تدريبية وتأهيلية لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية في مجالات القيادة الفعالة.
- تلتزم الجامعة بمبدأ الشفافية وتبادل المعلومات بما يضمن وضوح الرؤية وتمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة.
- تعزز الجامعة ثقافة المساءلة والمسؤولية المشتركة من خلال ربط الصلاحيات الممنوحة بالإنجازات المتحققة.
- تعمل الجامعة على تحفيز القيادات والموظفين عبر نظم حوافز تدعم الإنجاز والإبداع وتقدر المبادرات الريادية.
- تشجع الجامعة على التواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية بما يضمن سرعة الاستجابة للتحديات والفرص.
- تعمل جامعة الكويت على رصد التغيرات في البيئة الأكاديمية والبحثية بشكل مستمر لاستشراف التحديات والفرص المستقبلية.
- تحرص الإدارة الجامعية على تحليل المعلومات والبيانات المستجدة بهدف تحديد المجالات التي يمكن تحويلها إلى مبادرات ريادية.

- تسعى الجامعة إلى تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية والإدارية في اكتشاف الفرص الجديدة والتعامل مع المخاطر المحتملة بمرونة.
- تعتمد الجامعة على آليات مبنية على البحث العلمي لمتابعة التطورات المحلية والإقليمية والدولية وتوظيفها في تطوير استراتيجياتها.
- تدعم الجامعة المبادرات الريادية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال الحاضنات والمراكز البحثية والمشاريع التطبيقية.
- تشجع الجامعة على ثقافة الابتكار والتجديد بوصفها مدخلاً رئيسياً لتعزيز تنافسيتها في التعليم العالي.
- تولي الجامعة اهتماماً بـ إدارة المخاطر والتخطيط الاستباقي لضمان استثمار الفرص الريادية بأمان وكفاءة.
- تعمل الجامعة على تعزيز التواصل المؤسسي وتبادل المعرفة بين الإدارات والكليات لتسريع الاستجابة للمتغيرات.

المراجع

- ابن دنيدينة ، سعيد وخلفاوي عبد الصمد (٢٠٢٤). دور اليقظة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية الجلفة، *مجلة إضافات اقتصادية*، مج ٨، ع ١.
- تايب، عاطف عبدالعزيز (٢٠١٩). رأس المال السيكلوجي لدى المرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة بالتمكين والمشاركة بالمعرفة بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الغذائية في مصر، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، جامعة سوهاج - كلية التجارة، (٣٣) ٣، سبتمبر.
- الجابري، عدنان طه علي محمد (٢٠٢٥). اليقظة الريادية وأثرها على السمعة الجامعية في الجامعات اليمنية بتوسيط وسائل التواصل الاجتماعي (محافظة إب أنموذجا)، *المجلة التربوية الشاملة*، ٣ (١)، يناير.
- جدي، شوقي، عبدة، حجاز (٢٠١٣). التمكين كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على المستشفيات بالجزائر)، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (٣٣)، ع (١).
- جلاب، إحسان (٢٠١٣). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٥ (٣).
- الخياط، سارة بهاء الدين (٢٠٢٤). أثر اليقظة الريادية على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات دراسة تطبيقية على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات في مصر، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة جامعة دمياط، ٥ (١).
- داود ، إسراء عبد الكريم وفضيلة (٢٠٢٠). تأثير اليقظة الريادية في الأداء البار: بحث تطبيقي في شركة توزيع المنتجات النفطية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٦ (٣/٢٥).
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨). اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميز تنافسية للمؤسسات التعليمية، *المجلة التربوية*، كلية التربية - جامعة سوهاج، العدد (٥٢)، أبريل .

عادي، ميس حسين والخرابشة، عمر محمد عبدالله (٢٠٢١). واقع ممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٤١ (٣)، سبتمبر.

العجرفي، فلاح بن خلف (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦ (٩)، الأردن.

العرف، نادية (٢٠١١). **الإدارة الإستراتيجية**، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

العريمي، على بن سالم (٢٠٢٢). أثر اليقظة الريادية والابتكار على إدارة الأزمات لدى رواد الأعمال في سلطنة عمان: دراسة حالة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية.

عطوي، جودت عزت (٢٠١٤). **الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية تطبيقاتها العملية**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

قنديل، رضا حسين (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة، **المجلة العلمية لكلية التجارة**، جامعة أسيوط، العدد ٨٠، ص. ٩٩-١٥٩.

مشعل، صالح محمد حمد (٢٠٢١). التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس**، مج ٣٦، ع ١، ج ٢.

المناجعة، خالد سلامة (٢٠١٨). أثر القيادة بالتمكين في السعادة في العمل: دور الصقل الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على الجامعات في جنوب الأردن، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

هاشم، نهلة عبدالقادر، و ناصف، مرفت صالح (٢٠١٧). القيادة الجامعية واليقظة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، المنعقد في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير h.

المراجع الأجنبية

- Fitouri, Mohamed & Zouaoui, Samia Karoui (2021).La vigilance entrepreneuriale : Le rôle du capital social de l'entrepreneur, **Revue Internationale des Sciences de Gestion** , Volume 4 , Numéro 3.
- Kadile, V., & Biraglia, A. (2020). From hobby to business: Exploring environmental antecedents of entrepreneurial alertness using fsQCA. **Journal of Small Business**.
- Liu, Q., & Sun, Y. (2025). The impact of collaborative atmosphere on innovative work behavior of college teachers, North China. *Frontiers in Psychology*, 15, 1497503. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1497503>
- Mahamotse, M. E., (2020.) The impact of entrepreneurial alertness on the performance of youth-owned enterprises in South Africa. Published PhD thesis, University of the Witwatersrand, Faculty of Commerce, Law and Management,.
- Moufida, Sadok, Humbert, lesaca(2009)., A Business Intelligence Model for SMEs Based on Tacit Knowledge, **Communications of the IBIMA**, Vol.(7), No.(20), p. 7.
- Nwosu, H., Okoh, M., & Good, A. (2020, March). Employees' participation in decision making and employees' productivity. **International Journal of Business and Applied Social Science**, 6(3), 45–56. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n3p6>
- Shlaka, T.(2022). The Effect Entrepreneurial Alertness in Achieving Strategic Superiority. Iraq, **Al -Kut University College Journal**, Special Issue.
- Tang, J.(2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities, **Journal of Business Venturing**, 27.

- Todorovic, I & Maric, M (2017). Psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: comparison of six CEE countries. **Organizacija**, 50(1).
- Urban, B. (2020). Entrepreneurial alertness, self-efficacy and social entrepreneurship intentions. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Volume 27 Issue 3.
- Zhao, Wenhong, Yang, Te, Hughes, Karen D. & Li, Yixin (2021). Entrepreneurial alertness and business model innovation: the role of entrepreneurial learning and risk perception. *International Entrepreneurship and Management Journal*. DOI: 10.1007/s11365-020-00637-2