



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
26	52	ذو الحجة / يونيو	1447 هـ / 2026 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

لم يسبق للباحث نشر بحثه، بالإضافة إلى كونه ليس مستلّاً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن يلتزم الباحث بتدقيق بحثه لغوياً.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو سيتيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والمحقق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	القيادة البارعة وعلاقتها بتحقيق الطاقة التنظيمية المنتجة بجامعة الملك سعود د. عبد الرحمن بن هشلول المنتشري	12
2	مستوى توفر متطلبات البيئة الصفية الداعمة لتعلم العلوم في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء النموذج السنغافوري د. إبراهيم بن أحمد آل فرحان	58
3	تقنيات الذكاء الاصطناعي كمدخل لتطوير الخدمات الإلكترونية بجامعة الحدود الشمالية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية د. وجدان بنت عبيد القرشي	106
4	فاعلية برنامج تدريبي مقترح في قضايا البيئة والتغيرات المناخية لتنمية الوعي بها لدى معلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية بمنطقة جازان د. عيسى بن دخيل الرحيلي	148
5	تحسين جودة الحياة لدى الشباب ذوي متلازمة داون: مسارات التمكين والرفاهية د. عادل بن صبر العنزي	194
6	مستوى وعي طلاب وطالبات المرحلة الثانوية في المدينة المنورة بالذكاء الاصطناعي في ضوء نموذج الوعي الظرفي د. راشد بن مطر السلمي	234
7	تعزيز تنمية رأس المال البشري في الجامعات السعودية في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي: (تصور مقترح) د. محمد بن إبراهيم الدوسري	278
8	Coping Strategies and Life Satisfaction among International Students at the Islamic University in Madinah د. سارة بنت عايد الحربي	326
9	تفعيل دور الأخصائي الاجتماعي في تنمية وعي طالبات المرحلة الثانوية بأخلاقيات تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في ظل التحول الرقمي: (دراسة ميدانية) د. جيهان بنت صالح لرضي	348

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

القيادة البارعة وعلاقتها بتحقيق الطاقة التنظيمية المنتجة
بجامعة الملك سعود

**Ambidextrous Leadership and Its Relationship to
Achieving Productive Organizational Energy at
King Saud University**

إعداد

د. عبد الرحمن بن هشلول المنتشري
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الباحة

Dr. Abdulrahman Hashlul Almontashiri

Associate Professor of Administration and Educational
Planning

Department of Administration and Educational Planning
Faculty of Education - Al-Baha University

Email: ahalmontasheri@bu.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-026-021

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة، وكذلك مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة بينهما، إضافة إلى فحص الفروق في استجابات عينة الدراسة وفق بعض المتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة جرى استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة قوامها (483) عضو هيئة تدريس بالجامعة. وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة البارعة جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.97)، حيث تميزت بموازنة بين السلوكيات المنفتحة الداعمة للتواصل والإبداع، والسلوكيات المغلقة التي تضمن الانضباط والكفاءة. كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة البارعة تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، في حين ظهرت فروق دالة لصالح فئة أعضاء هيئة التدريس المرتبطين بقيادات داخل الكلية. أما فيما يتعلق بالطاقة التنظيمية المنتجة فقد جاء مستواها مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.98)، حيث برزت الطاقة العاطفية والطاقة المعرفية بمستويات مرتفعة جداً، مقابل مستوى متوسط للطاقة الجسدية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة تبعاً لمتغيري الجنس ومقر عمل القائد الأكاديمي، في حين ظهرت فروق لصالح الفئة ذات الخبرة الأقل من عشر سنوات. وأظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ($r = 0.617, \alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة البارعة ومستوى الطاقة التنظيمية المنتجة، مما يشير إلى أن تعزيز أنماط القيادة البارعة يسهم في رفع مستويات الطاقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بالاستمرار في تبني القيادة البارعة كأسلوب إداري فاعل، مع تعزيز البرامج الداعمة للطاقة الجسدية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الصحة البدنية والأنشطة الرياضية وبرامج التوازن الوظيفي، وتفعيل المشاركة في صنع القرار بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن تضمين ممارسات القيادة البارعة ضمن خطط التطوير الاستراتيجي ومعايير الجودة لضمان تأثير إيجابي على الأداء الأكاديمي والبحثي.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، الطاقة التنظيمية المنتجة، القيادات الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، جامعة الملك سعود.

Abstract

The study aimed to identify the level of academic leaders' practice of ambidextrous leadership at King Saud University, as well as the level of productive organizational energy among faculty members, and to examine the relationship between them. Also, it sought to investigate differences in the responses of the study sample according to selected demographic variables. To achieve these objectives, the study employed a descriptive correlational design and administered a questionnaire to a sample of 483 faculty members. The results revealed that the level of ambidextrous leadership practice was high ($M = 3.88$, $SD = 0.97$), characterized by a balance between open behaviors that support communication and creativity, and closed behaviors that ensure discipline and efficiency. Findings further indicated no statistically significant differences in ambidextrous leadership attributable to gender or years of experience, while significant differences were found in favor of faculty members reporting to leaders within their colleges. With regard to productive organizational energy, the results showed a high level overall ($M = 3.95$, $SD = 0.98$), with emotional and cognitive energy dimensions scoring very high, compared to a moderate level of physical energy. Additionally, no significant differences were found based on gender or the workplace of the academic leader, whereas differences appeared in favor of faculty members with less than ten years of experience. Pearson's correlation analysis demonstrated a positive and statistically significant relationship ($r = 0.617$, $\alpha \leq 0.05$) between ambidextrous leadership and productive organizational energy, indicating that strengthening ambidextrous leadership behaviors contributes to higher levels of organizational energy among faculty members. In light of these findings, the study recommends continuing to adopt ambidextrous leadership as an effective administrative approach, while enhancing programs that support faculty members' physical energy through physical health initiatives, sports activities, and work-life balance programs. It also emphasizes activating participation in decision-making between leadership and faculty members, as well as integrating exemplary leadership practices into strategic development plans and quality standards to ensure a positive impact on academic and research performance.

Keywords: Ambidextrous Leadership, Productive Organizational Energy, Academic Leadership, Faculty Members, King Saud University.

المقدمة

تعد الجامعات مؤسسات تعليم عالي محورية في بناء رأس المال البشري، وتعزيز البحث والمعرفة، والابتكار والإبداع، بما يدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولم يعد دورها مقتصرًا على إعداد الكفاءات لسوق العمل، بل يشمل تطوير بيئات عمل محفزة لأعضاء هيئة التدريس والموارد البشرية، مع ضرورة وجود قيادات متقدمة وطاقات تنظيمية منتجة لضمان استدامة الأداء ورفع التنافسية.

وفي هذا السياق، تلعب الطاقة التنظيمية المنتجة دوراً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي، لا سيما في قطاع التعليم العالي الذي يشهد تغيرات متسارعة وتحديات متنامية. وتمثل هذه الطاقة حالة من الحيوية والاندماج الذهني والعاطفي والسلوكي لدى أعضاء هيئة التدريس والموارد البشرية، بما يمكنهم من تقديم أفكار مبتكرة، والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة (Cole et al., 2011; Cuff & Barkhuizen, 2014؛ الفتلاوي والربيعي، 2016). وأظهرت الدراسات التي تم تطبيقها على بيئة الجامعات أن أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة-العاطفية والمعرفية والجسدية- تساهم مجتمعة في تعزيز التفاعل والإنتاجية وتحقيق الانسجام بين الأفراد وأهداف المؤسسات، إضافة إلى ارتباط الطاقة التنظيمية المنتجة بالابتكار التنظيمي وجودة الخدمات التعليمية، مما يؤكد أهميتها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية بالجامعات (العنزي والعطوي، 2014؛ الفتلاوي والربيعي، 2016؛ الذهلي والطعاني، 2021؛ زويتي، 2021).

ومن جهة أخرى فإن مواجهة التعقيدات والتحديات في بيئة العمل الجامعية الحديثة تتطلب قيادة قادرة على الموازنة بين المتطلبات المتناقضة، وهو ما تحققه القيادة البارعة التي تمثل مدخلاً فعالاً لإدارة التناقضات بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار داخل المنظمات، وتعتمد هذه القيادة على الانتقال المرن بين السلوكيات المنفتحة التي تعزز الاستكشاف، والسلوكيات المغلقة التي تدعم الاستثمار وفق متطلبات الموقف (Rosing & Zacher, 2023). وقد أشارت عدد من الدراسات التي تم تطبيقها في بيئة الجامعات الغربية أن ممارسة القيادة البارعة تساهم في تحسين الإبداع والابتكار والمشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس، مع تعزيز سعادة مكان العمل ورفع الأداء الابتكاري (Kebede et al., 2024؛ Hedayatirad et al., 2025). كما أظهرت بعض الدراسات التي طبقت في بيئة الجامعات العربية أن القيادة البارعة تعزز القدرة على التكيف مع

بيئات العمل المتغيرة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتدعم العلاقات التفاعلية بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة (الشيبياني وحسن، 2021؛ عويد والحميري، 2022؛ بناي والظالمي، 2020؛ رشيد ومزهر، 2018؛ Wanas, 2024؛ Alghamdi, 2018).

وفي ضوء ذلك يُعد التركيز على العلاقة بين القيادة البارعة والطاقة التنظيمية المنتجة أمراً محورياً؛ لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات، خاصة في سياق التعليم العالي السعودي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030. وبالتالي، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين القيادة البارعة والطاقة التنظيمية المنتجة بجامعة الملك سعود، باعتبارها إحدى الجامعات الرائدة في المنطقة، وذلك من خلال إبراز دور القيادة البارعة كمدخل لتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق الانسجام والفعالية في بيئة العمل الجامعية.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

تُعد الجامعات محركاً رئيساً لتحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، حيث أكدت رؤية السعودية 2030 على أهمية التوجه الريادي للتعليم الجامعي، واستهدفت أن تصبح خمس جامعات سعودية ضمن أفضل 200 جامعة عالمياً بحلول عام 2030 (مركز تحقيق الرؤية، 2016). ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي على الجامعات أن تعمل على تعزيز قدراتها من خلال استثمار عناصر القوة في بيئاتها الأكاديمية ومعالجة نقاط الضعف التي قد تعيق تحقيق التميز.

وفي هذا السياق يبرز مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة باعتباره أحد المرتكزات الأساسية التي تُمكن المؤسسات الجامعية من استدامة أدائها ورفع كفاءتها. ورغم أهميته كشفت عدد من الدراسات عن وجود قصور نسبي في الاهتمام بالطاقات التنظيمية في الجامعات، وأن تفعيلها يتطلب إيجاد بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والتعلم المستمر، حيث أظهرت الدراسات في السياق العربي أن مستويات الطاقة التنظيمية غالباً ما تتراوح مستوياتها في المستوى المتوسط. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة الذهلي والطعاني (2021) إلى أن أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة ببعض الجامعات العربية توفرت بدرجة متوسطة (3.45 من 5) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وفي الجانب الآخر أظهرت دراسات أخرى مثل زويتي (2021)، والفتلاوي والربيعي (2016) وجود ارتباط إيجابي بين الطاقة التنظيمية المنتجة وتحسين جودة الخدمات التعليمية وتعزيز الابتكار

التنظيمي، إلا أن إدراك القيادات الجامعية لهذه الطاقة وأبعادها ما زال محدوداً ومتبايناً. كما أظهرت دراسة العنزي والعطوي (2014) وجود علاقة تأثيرية بين أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي، مما يؤكد أهمية تفعيل هذه الطاقات لتحقيق الأداء المتميز في الجامعات. ومن ثم فإن المسؤولية الكبرى تقع على عاتق القيادات الأكاديمية في خلق مناخ تنظيمي قادر على إطلاق الطاقات الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس. إذ تؤكد الأدبيات أن أساليب القيادة المختلفة تمثل عاملاً مؤثراً في تحفيز الطاقة التنظيمية المنتجة، حيث بينت دراسة Abualhamael (2017) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والطاقة التنظيمية المنتجة والرضا الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز. هذه النتائج تعكس الحاجة إلى تفعيل استراتيجيات قيادية أكثر فاعلية من شأنها رفع مستويات الطاقة التنظيمية المنتجة بالجامعات.

وفي ضوء ذلك يبرز دور القيادة البارعة كأحد أنماط القيادة الحديثة القادرة على موازنة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الجامعية، وتعزيز الأداء والابتكار. وقد أظهرت الدراسات التي تم تطبيقها بالجامعات أن القيادة البارعة ترتبط إيجابياً بتحسين الأداء الابتكاري، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة Kebede et al. (2024) دور القيادة البارعة في تعزيز سلوك الابتكار وسعادة مكان العمل. وأكدت مراجعة Hedayatirad et al. (2025) أن القيادة البارعة تشمل موازنة الاستكشاف والاستغلال، والمرونة، والتعاون الجماعي، وبذلك تمكن الجامعات من مواجهة المتطلبات الأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية الحديثة بشكل متزامن. وأظهرت دراسات عربية متعددة، مثل (الشيبياني وحسن، 2021؛ عويد والحميري، 2022؛ بناي والظالمي، 2020؛ رشيد ومزهر، 2018؛ Wanas, 2024؛ Alghamdi, 2018) أن تطبيق القيادة البارعة يعزز ثقافة التعلم المستمر، ويدعم الابتكار الجماعي والفردية، ويزيد من قدرة أعضاء هيئة التدريس على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. كما كشفت دراسة Wanas (2024) أن القيادة الأكاديمية البارعة ترتبط إيجابياً بمهارات البراعة والأداء الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.

ومن خلال ما سبق فإن الفجوة البحثية واضحة في السياق السعودي، حيث إنه لا يوجد أي دراسة -وفق إطلاع الباحث- تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة البارعة والطاقة التنظيمية المنتجة داخل بيئة الجامعات السعودية. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف

هذه العلاقة في جامعة الملك سعود؛ بهدف سد هذه الفجوة والإسهام في تطوير بيئة أكاديمية قادرة على تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى ممارسة القيادة البارعة تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، مقرر عمل القائد الأكاديمي المباشر)؟

3. ما مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، مقرر عمل القائد الأكاديمي المباشر)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى ممارسة القيادة البارعة ومستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس؟

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الممارسات القيادية في جامعة الملك سعود، تحديداً من خلال معرفة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لأسلوب القيادة البارعة، واستقصاء مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس. كما هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين، بما يسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بدور أنماط القيادة الحديثة في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة داخل البيئة الجامعية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول القيادة الجامعية من خلال دراسة العلاقة بين القيادة البارعة والطاقة التنظيمية المنتجة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في تعزيز الأطر النظرية للمتغيرين. ويتوقع كذلك أن تمثل إضافة معرفية للمكتبات الجامعية السعودية والعربية نظراً لحدائث موضوعها. ومن المتوقع كذلك أن تسهم الدراسة الحالية في بناء إطار مفاهيمي يدمج بين القيادة البارعة والطاقة التنظيمية المنتجة كعناصر أساسية لاستمرارية المنظمات ونجاحها في بيئات العمل الديناميكية، وبالتالي تطوير نماذج تفسيرية جديدة توجه الدراسات المستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في توفير معطيات عملية للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، من خلال تشخيص ممارسة القيادة البارعة وعلاقتها بالطاقة التنظيمية المنتجة. ومن المتوقع أن يسهم ذلك في تعزيز فاعلية القيادة ورفع الإنتاجية الجامعية بما يتوافق مع متطلبات التميز المؤسسي. كما يمكن أن تشكل نتائج الدراسة دافعاً للباحثين لاستقصاء العلاقة بين القيادة البارعة ومتغيرات أخرى، بما يوسع قاعدة المعرفة ويطور الممارسات الإدارية والقيادية في الجامعات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على الكشف عن ممارسة القيادة البارعة ببعديها (سلوكيات القيادة المنفتحة، وسلوكيات القيادة المغلقة)، وعلاقتها بتحقيق الطاقة التنظيمية المنتجة بأبعادها الثلاثة (العاطفية، والمعرفية، والجسدية).

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة الملك سعود بوصفها إحدى أكبر الجامعات السعودية وأكثرها ريادة.

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 1446هـ.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة البارعة (Ambidextrous Leadership):

يشير مفهوم القيادة البارعة إلى قدرة القائد على الجمع بين أنشطة الاستكشاف عبر السلوك المفتوح وأنشطة الاستثمار عبر السلوك المنغلق، مع الانتقال المرن بينهما حسب متطلبات الموقف (Rosing & Zacher, 2023). ويُنظر إليها كذلك باعتبارها مهارة تمكن القائد من الجمع بين الاستكشاف والاستثمار، بما يعزز قدرة المنظمة على استغلال الفرص، وتقليل المخاطر (Usman et al., 2022). وتعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعة على توظيف سلوكيات القيادة البارعة سواء المفتوحة أو المنغلقة بشكل متوازن لتحقيق التكامل بين الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية، بما يعزز كفاءة الجامعة وفعاليتها في بلوغ أهدافها الاستراتيجية، ويُقاس ذلك عبر متوسط استجابات عينة الدراسة على المحور المصمم لهذا الغرض.

- الطاقة التنظيمية المنتجة (Productive Organizational Energy) :

تعرف الطاقة التنظيمية المنتجة بأنها الممارسة المشتركة لإظهار العاطفة الإيجابية، واليقظة المعرفية، والسلوك الجماعي بين أعضاء وحدة العمل الذين يسعون معاً لتحقيق الأهداف التنظيمية الجوهرية (Cole et al., 2011) وأشار Alexiou et al (2018) أن هذا المفهوم يتمثل في الخبرة المشتركة التي تجمع أعضاء المنظمة في إطار التأثير الإيجابي والتحفيز المعرفي والسلوك الاستباقي نحو تحقيق أهدافها، وتُعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها الحالة التي تتجسد من خلال السلوكيات العاطفية والمعرفية والجسدية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تمثل هذه الطاقة قوة داخلية محفزة للإنجاز والإبداع، بما يسهم في تعزيز قيمة المؤسسة ومكانتها وقدرتها التنافسية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في أداة البحث المخصصة لهذا المحور.

أدبيات الدراسة

أولاً: القيادة البارعة (Ambidextrous Leadership)

أ. مفهوم القيادة البارعة

تُعد القيادة البارعة أحد الأساليب القيادية المهمة التي تمكن القادة من تعزيز الأداء التنظيمي، وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار. حيث أشار Alghamdi (2018) إلى أن القيادة البارعة تمثل عملية تهدف إلى تعزيز مستويات عالية من أنشطة الاستكشاف لدى الأتباع واستثمار قدراتهم، وذلك من خلال التباين المرن في سلوكياتهم عبر الانتقال بين السلوكيات المنفتحة والمغلقة للقائد، بما يحفز الأداء الإبداعي للعاملين، ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار. كما أوضح Usman et al. (2022) أن القيادة البارعة تتجلى في قدرة القائد على توجيه سلوك العاملين نحو تبني سلوكيات استكشافية قائمة على توليد أفكار جديدة، وسلوكيات استثمارية قائمة على تنفيذ هذه الأفكار، مع إبداء المرونة في الانتقال بين هذين النمطين لتعزيز كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويرى كل من Akıncı et al. (2022) و Rosing and Zacher (2023) على أهمية التزامن والموازنة بين هذه السلوكيات لتحقيق التوازن بين الاستراتيجية الاستكشافية والاستراتيجية الاستثمارية، مع القدرة على التحول بمرونة بين النمطين عبر تعديل سلوك العاملين. وفي السياق ذاته، أكد Mascaren et al. (2021) أن القيادة البارعة تعكس القدرة على التزامن في عمليات التعلم التنظيمي المتضادة بين استكشاف القدرات الجديدة وتوسيع القدرات الحالية. كما وصف Veldboer (2018) القيادة البارعة بأنها أسلوب قيادي موجه نحو العاملين يعتمد على التباين في استخدام السلوك القيادي المغلق في الأنشطة الإشرافية، والسلوك القيادي المنفتح في أنشطة التدريب. وتشير نظرية القيادة البارعة وفقاً لـ Rosing et al. (2011) إلى قدرة القائد على الموازنة بين سلوكيات استكشافية (Explorative behaviors) تُعزز الإبداع والتجديد، وسلوكيات استغلالية (Exploitative behaviors) تُركز على الكفاءة وتحقيق النتائج. وبمعنى آخر، هي القيادة التي تجمع بين الانفتاح على التغيير والحفاظ على الاستقرار في آن واحد، بما يمكن المنظمة من التكيف مع البيئات المتغيرة، وتعزيز أدائها.

ويتضح مما سبق أن القيادة البارعة تمثل قدرة القائد على توظيف السلوكيات المفتوحة والمنغلقة وتحقيق التوازن بينهما، بما يعزز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية داخل المنظمة، ويُسهم في رفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ب. أهمية القيادة البارعة:

تُعد القيادة البارعة من المفاهيم القيادية الحديثة التي برزت أهميتها في تعزيز كفاءة وفعالية المنظمات؛ إذ أشار رشيد ومزهر (2018) إلى أنها تمثل قدرة القائد على توظيف السلوكيات المفتوحة والمنغلقة بشكل متوازن بما يسهم في دعم الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية للمنظمة، ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها. وفي السياق ذاته أكد Alghamdi (2018) أن القيادة البارعة تُعد حجر الأساس في نجاح وتميز المنظمات بفضل قدرتها على التعامل مع حالات التناقض بين الأفراد وفرق العمل، إلى جانب دورها في تحفيز الأداء الإبداعي للعاملين بما ينعكس إيجاباً على تحقيق التميز التنظيمي. وفي هذا الإطار، أوضح Zacher and Wilden (2014) أن القيادة البارعة تؤدي دوراً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي وتطويره من خلال توظيف سلوكيات قيادية مؤثرة في بيئات الأعمال. وهو ما أكدته Tuan (2016) بأن توجه المنظمة نحو الاستثمار في القدرات القيادية البارعة يسهم في إعادة توجيه استراتيجياتها، وتشجيع العاملين على مختلف مستوياتهم على توليد أكبر قدر من الأفكار واستثمارها في تحسين أساليب العمل. كما أشار Rosing and Zacher (2023) إلى أن القادة بحاجة إلى تبني سلوكيات متنوعة من أجل تعزيز نوعي الإبداع الاستكشافي والاستثماري على نحو فعال، وأوضح أن القادة الذين يتمتعون بمرونة سلوكية عالية (Behavioral Flexibility) وتعقيد معرفي (Cognitive Complexity) يمتلكون قدرة أكبر على إدارة المواقف المتناقضة داخل المنظمة وبكفاءة. وبالتالي، فالقادة الذين يمتلكون مستويات عالية من التعقيد السلوكي والمعرفي قادرون على إدراك الاختلافات والتغيرات في بيئة المنظمة، والتكيف معها بفاعلية أكبر، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وأكد (Kafetzopoulos, 2022) أن جوهر القيادة البارعة يتجسد في قدرتها على الموازنة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، وتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، ويشمل ذلك إدارة وتشجيع الابتكار والإبداع، مع الحفاظ على الاستقرار والكفاءة. وتشير نظرية القيادة البارعة إلى

أن انخراط القائد في كل من السلوكيات المفتوحة والمغلقة يعزز لدى التابعين سلوكياتهم الاستكشافية والاستغلالية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين النتائج الابتكارية. (Rosing et al., 2011) كما أن أهمية القيادة البارعة تتمثل في تمكين المنظمات من مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، وتحقيق التكامل بين إدارة العمليات والأهداف المستقبلية، وتعزيز مستويات عالية من الإبداع والابتكار لدى العاملين، فضلاً عن دورها في تمكين المنظمة من إدارة التناقضات والتوترات الراهنة والمستقبلية، مما يجعلها مصدراً أساسياً لتحقيق الأداء المتفوق والمستدام والميزة التنافسية (Coleman, 2016).

وعليه يمكن القول إن القيادة البارعة تستمد أهميتها من قدرتها على الدمج بين السلوكيات المفتوحة والمغلقة، وإدارة التناقض بين الاستكشاف والاستثمار، مما يشجع العاملين على المبادرة واستثمار الفرص، ويعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وضمان النجاح، والتميز المستدام.

ج. سمات القيادة البارعة

تُعد القيادة البارعة نمطاً مميزاً من أنماط القيادة التي تنفرد بسمات خاصة، تجعلها أكثر قدرة على التعامل مع التناقضات والتغيرات المستمرة في بيئات العمل، فالقائد الذي يمتلك قدرات قيادية بارعة يمكنه تعزيز مرونة المنظمة من خلال الموازنة بين متطلبات التكيف والكفاءة من جهة، والحاجة إلى التغيير والتأقلم من جهة أخرى (Babu et al., 2024). ويشمل ذلك إدارة الحاضر والمستقبل معاً، من خلال استكشاف الفرص الجديدة، وفي الوقت ذاته تحسين العمليات الجارية (Kafetzopoulos, 2022). ويظهر القادة البارعون كفاءة عالية في الموازنة بين استكشاف الفرص المستقبلية واستثمار الموارد المتاحة، بما يهيئ بيئة تنظيمية داعمة للتجريب والتعلم والتكيف مع المتغيرات المستمرة. كما يضطلعون بدور جوهري في ترسيخ ثقافة مؤسسية تعزز في آن واحد كلاً من الابتكار والاستغلال الأمثل للموارد، وهو ما يساهم في تحقيق التفوق التنظيمي وضمان استدامة النمو (Zabiegalski & Marquardt, 2022). وفي هذا السياق، أشار (Rosing et al., 2011) إلى وجود طريقتين أساسيتين لبلوغ القيادة البارعة. الأولى، تتمثل في التأثير المباشر للقادة على سلوك المرؤوسين من خلال ممارستهم للسلوكيات القيادية المفتوحة والمغلقة، الأمر الذي يتطلب من القائد إدراكاً عميقاً بمتطلبات هذا الدور. أما الطريقة الثانية فهي التأثير غير المباشر،

حيث إن القادة يمكنهم تعزيز القيادة البارعة من خلال بناء فرق عمل فعّالة، وتأسيس ثقافة تنظيمية محفزة تشجع على الجمع بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار.

وعليه يتضح أن السمات البارزة للقيادة البارعين تتمثل في امتلاك التأثير في فرق العمل وتحفيزها، والمشاركة الفعّالة للعاملين في اتخاذ القرارات الصائبة، ومواجهة التغيرات والظروف المتنوعة، وبالتالي، تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

د. أبعاد سلوكيات القيادة البارعة

تناولت العديد من الدراسات مفهوم القيادة البارعة في بيئات متنوعة ومن زوايا متعددة، إلا أن الكثير من هذه الدراسات مثل (Jiang et al., 2023; Rosing et al., 2011; Coleman, 2016; Zacher & Rosing, 2015; Gerlach et al., 2020; Tang et al., 2022; Mascaren et al., 2021) أشارت إلى أن هذا النمط القيادي يتكون من مكونين رئيسيين هما: سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المغلقة، وهو الإطار الذي اعتمدته الدراسة الحالية. وبالتالي، تؤكد الأدبيات السابقة أن جوهر القيادة البارعة يتمثل في أن تعقيد أنشطة الإبداع يتطلب مديلاً قيادياً يتسم بدرجة مماثلة من التعقيد. وبناءً على ذلك، فإن القيادة البارعة تفترض وجود تفاعل متوازن بين نوعين متكاملين من السلوكيات القيادية، هما السلوكيات المفتوحة والسلوكيات المغلقة، بما يحقق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار، ويعزز الفاعلية التنظيمية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل من هذين السلوكين.

1. سلوكيات القيادة المفتوحة (Opening Leadership Behavior)

تشير سلوكيات القيادة المفتوحة إلى مجموع السلوكيات التي تهدف إلى زيادة التباين في سلوكيات الأفراد من خلال تشجيعهم على التجربة والابتكار، والتفكير بطرق جديدة، ودعم محاولات الإبداع لتحدي الوضع الراهن، وتحفيز استخدام وسائل بديلة لإنجاز المهام، وتشجيع تحمل المخاطر (Mascaren et al., 2021; Rosing et al., 2011). وفي نفس السياق، أشار Schindler (2015) إلى أن الإجراءات المثالية للقيادة المفتوحة تتضمن توفير مناخ عمل داعم للتجريب وتوليد الأفكار الجديدة، وتحفيز الأفراد على المجازفة وتجاوز القيود الفكرية، وتقديم الفرص للتفكير المستقل والتعلم من الأخطاء، وتشجيع تحدي الوضع الراهن. كما بين Coleman

(2016) أن سلوكيات القيادة المنفتحة تشمل منح الموظفين حرية أكبر في أداء المهام، وإتاحة مجال للتفكير المستقل، ودعم تحدي الإجراءات والطرائق المتبعة.

وأوضح رشيد ومزهر (2018) أن السلوك المنفتح للقائد يشمل مجموعة من السلوكيات غير المحددة لأداء الأعمال، تهدف إلى زيادة التباين في سلوكيات المرؤوسين، مثل حثهم على العمل بطرق مختلفة، وتمكينهم من التفكير والعمل المستقل، والسماح بالأخطاء، وتشجيع استخدام الوسائل البديلة. وأشار Alghamdi (2018) إلى أهمية تبني القادة لسلوكيات القيادة المنفتحة لزيادة التباين في سلوك الموظفين، عبر السماح لهم بالتجربة والتفكير خارج الحدود، وتشجيع جلب أفكار جديدة إلى الفريق، والمخاطرة باتباع مسارات غير مألوفة للوصول إلى حلول مبتكرة.

ويتضح مما سبق، أن سلوكيات القيادة المنفتحة مثل تشجيع تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين، ودعم محاولات الإبداع والعمل بطرق ابتكارية لتوليد أفكار جديدة تسهم في تعزيز أنشطة الاستكشاف لدى المرؤوسين، وتحفز المبادرة الإبداعية وتحمل المخاطر، من خلال منح الأفراد مجالاً للتفكير المستقل وتجاوز الحدود التقليدية بما يخدم أهداف المنظمة.

2. سلوكيات القيادة المغلقة (Closing Leadership Behavior)

تستند فلسفة القيادة البارة إلى أن سلوكيات القيادة المغلقة تُسهم في تعزيز أنشطة استغلال قدرات الأفراد، إذ يستخدم القادة هذا النوع من السلوكيات لدعم استراتيجيات العمل الحالية، والتركيز على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وضمان أقصى استفادة من الموارد المتاحة من خلال الالتزام بالروتينيات والقواعد المنظمة للعمل. وفي هذا الإطار، أكدت عدد من الدراسات مثل (رشيد ومزهر، 2018؛ Rosing et al., 2011؛ Brun, 2016؛ Mascaren et al., 2021؛ Alghamdi, 2018؛ Zacher & Rosing, 2015) أن سلوكيات القيادة المغلقة تمثل مجموعة من السلوكيات التي تقلل التباين في سلوكيات المرؤوسين من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية، ووضع مبادئ وإرشادات محددة، ومراقبة تحقيق الأهداف. وتركز هذه السلوكيات على ضمان الكفاءة وتقليل الاختلاف في سلوكيات العاملين من خلال الالتزام بالضوابط، والتأكد من تطبيق القوانين والقواعد، ورصد النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

وأشار Schindler (2015) إلى أن الإجراءات المثالية للقيادة المغلقة تتضمن فرض الرقابة والسيطرة لتحقيق أهداف محددة، ووضع مبادئ توجيهية، وتقديم تعليمات دقيقة حول كيفية تنفيذ المهام، والتمسك بالخطط والإجراءات الروتينية، ومراقبة الإنجاز، والاعتماد على الرقابة الصارمة، والمحاسبة على الأخطاء، وفرض العقوبات عند الضرورة. كما أكد Coleman (2016) أن القادة يلجأون عادةً إلى سلوكيات القيادة المغلقة عندما تتطلب المهام من الأفراد الالتزام الصارم بتطبيق الإجراءات المحددة بدقة، حيث يضمن هذا السلوك تحقيق النتائج المرجوة. وذهب Rosing and Zacher (2023) إلى أن القيادة المغلقة تتجسد في وضع القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية تنفيذ العمل، مما يقلل التباين بين المرؤوسين، ويتيح تنفيذ المهام تحت إشراف القائد فقط، مع رصد النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

ويستخلص من ذلك أن سلوكيات القيادة المغلقة مثل التحديد الدقيق لقواعد وإجراءات إنجاز الأعمال المختلفة، والالتزام بالخطط والقواعد المنظمة للعمل المحددة مسبقاً تسهم في تعزيز أنشطة استغلال قدرات الأفراد، وتمكّن المنظمة من تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة في أداء المهام، من خلال وضع الإرشادات التوجيهية، واعتماد الإجراءات الروتينية، وتقليل التباين في أساليب إنجاز المهام، والمراقبة الدقيقة للنتائج.

ومن خلال استعراض مكوني القيادة البارعة، وهما السلوكيات المفتوحة والمغلقة، يظهر جلياً أهمية التكامل بينهما، إذ تشير الدراسات إلى أن السلوكيات المفتوحة والمغلقة مرتبطة ببعضها بطريقة تكاملية، فلا يمكن الفصل بينهما بشكل واضح (Schindler, 2015). فعلى سبيل المثال، تحقيق هدف محدد يتطلب توجه القائد نحو الهدف وإدراك الاتجاه الاستراتيجي، وفي الوقت نفسه يستلزم تحديد الهدف وهيكل المهمة لضمان الإنجاز. ويؤكد Rosing and Zacher (2023) أن كلا النوعين من السلوك مرتبطان ببعضهما لتشكيل نمط قيادة متكامل وفريد.

ثانياً: الطاقة التنظيمية المنتجة (Productive Organizational Energy) :

أ. مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة

بدأ الاهتمام بالطاقة في بيئة العمل على المستوى الفردي من خلال ما يُعرف بطاقة الفرد المنتجة، ثم توسع ليشمل مستوى المنظمة، بما يُعرف بالطاقة التنظيمية المنتجة، التي أصبحت محط

اهتمام الفكر التنظيمي الحديث نظراً لأهميتها للموظفين والمنظمات (Alexiou et al., 2018). ويرى الذهلي والطعاني (2021) أن هذا المفهوم حديث نسبياً، وبرز نتيجة التطورات العالمية، كأداة لتحقيق الانسجام الداخلي، وإطلاق طاقات الموارد البشرية. كما يشير الفتلاوي والربيعي (2016) إلى أن الطاقة التنظيمية المنتجة تمثل استجابة للتغيرات المختلفة، بما يضمن المواءمة بين المبادئ النظرية والإدارة العملية من خلال استثمار الطاقات الكامنة للأفراد.

وقد تناولت الدراسات السابقة هذا المفهوم من زوايا متعددة؛ إذ ركّز بعضها على الخبرة المشتركة بين أعضاء المنظمة. وفي هذا السياق، عرّف (Bruch and Vogel (2011) الطاقة التنظيمية المنتجة بأنها مجموعة من الإمكانيات البشرية غير الملموسة، والتي تتجسد في الجوانب العاطفية والمعرفية والجسدية، بوصفها عناصر مؤثرة في نجاح أو فشل أي مؤسسة. ويُعد مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة متعدد الأبعاد، وهو ما أشار إليه (Cole et al. (2011 بوصفه مفهوماً متعدد الحقائق، وأوضح أنّ هذه الطاقة هي الممارسة المشتركة للعاطفة الإيجابية واليقظة المعرفية والسلوك الجماعي بين أعضاء وحدة العمل الذين يسعون معاً نحو تحقيق أهداف تنظيمية مهمة. وبالمثل، وصفها العنزي والعطوي (2014) بأنها منهج جماعي للعمل يتجسد في تعبير مشترك عن مستويات عالية من النشاط العاطفي والمعرفي والسلوكي الإيجابي، الأمر الذي يحفّز العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أضاف الذهلي والطعاني (2021) أنّها تمثل حالة نفسية إيجابية تتبلور في العاطفة الإيجابية واليقظة المعرفية والسلوك الجماعي لجميع العاملين داخل المنظمة، وتنعكس في أدائها العام.

من جانب آخر تناولت بعض الأدبيات المفهوم من منظور قدرة المنظمة ككل، حيث أشار (Cuff and Barkhuizen (2014) إلى أنّ الطاقة التنظيمية المنتجة هي قدرة المنظمة على الجمع بين الطاقات البشرية المتنوعة المعرفية والسلوكية والعاطفية من أجل تحقيق أهدافها. ويبيّن الفتلاوي والربيعي (2016) أنّ المؤسسات تسعى إلى توليد طاقاتها التنظيمية وتوظيفها بما يجعلها متميزة في تحقيق أهدافها مقارنة بالمؤسسات الأخرى. وأوضحت عوجان (2019) أنّها تمثل قدرة النظام التنظيمي على دعم الأفراد والمنظمة ككل عبر تعزيز الصحة الجسدية والعقلية، وتقليل استنزاف قدرات الأفراد لتحقيق أفضل إنتاجية ممكنة.

وعليه يمكن القول إنّ الطاقة التنظيمية المنتجة تُجسد السلوكيات العاطفية والمعرفية والجسدية للأفراد، والتي تُعد المحرك الأساس للأداء التنظيمي. كما أنّها تعكس القوى الداخلية التي تدفع الفرد نحو الإنجاز والإبداع، والتي تتباين وفقاً للإمكانات الفردية والبيئة التنظيمية. وبالتالي تُمثل هذه الطاقة خزيناً من السلوكيات الجماعية والعلاقات والإمكانات البشرية داخل المنظمة، والتي تتطلب جهوداً قيادية لاكتشافها واستثمارها بما يساهم في رفع قيمة المنظمة ومكانتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ب. خصائص وفوائد الطاقة التنظيمية المنتجة :

أوضح Schudy and Bruch (2010) أنّ الطاقة التنظيمية المنتجة تمثل ظاهرة جماعية تُعد ملكاً مشتركاً لجميع العاملين، على الرغم من أنّها تنشأ من المستوى الفردي، إلا أنّها تُجسد مستوى أعلى من التحليل على صعيد المنظمة، وتُظهر طاقة ذات جودة عالية تتجلى في مستوى النشاط ودرجة التفاعل الاجتماعي والمشاعر الإيجابية. وأشار الفتلاوي والربيعي (2016) إلى أنّ الطاقة التنظيمية المنتجة تمثل السمة الخفية التي تحرك الدوافع وتشجع على الإبداع، فضلاً عن تركيزها على مبدأ المشاركة الجماعية، فهي وإن نشأت على المستوى الفردي فإنّها تتجلى بشكل جماعي ومشترك داخل المنظمة.

ولذلك عندما تتبنى الإدارة العليا هذا المفهوم، فإنّها تحقق مجموعة من الفوائد سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. فعلى المستوى الفردي ذكر Cuff and Barkhuizen (2014) أنّ هناك مجموعة من الفوائد، من أبرزها زيادة الرضا والالتزام الوظيفي، وتحقيق الرفاهية في العمل، وتعزيز الثقة بالنفس، وتشجيع روح الفريق، وتنمية الدافعية الذاتية، وتعميق الشعور بالمسؤولية، وتقوية الولاء التنظيمي، إلى جانب إطلاق الطاقات الكامنة للإبداع والابتكار للفرد. أمّا على المستوى التنظيمي فإن الطاقة التنظيمية المنتجة تساهم في تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال استثمار طاقات العاملين، والتركيز على العمل الجماعي في حل المشكلات، وتحسين العلاقات بين القيادات والعاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة. وفي السياق ذاته، أكد (Alexiou et al. 2018) أنّ الطاقة التنظيمية المنتجة تمثل عاملاً رئيساً في رفع قدرة المنظمة الاستيعابية لمواجهة

التغيرات الديناميكية المستمرة في بيئة الأعمال، وهو ما يجعلها أداة أساسية في استدامة الأداء التنظيمي والتميز التنافسي.

ج. أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة:

تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة من زوايا متعددة، حيث برز توجه عام في الدراسات التطبيقية وفي بيئات مختلفة نحو التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة للطاقة التنظيمية المنتجة، مثل (Cuff & Barkhuizen, 2014; Alexiou et al., 2018; Chen, Chang, & Wang, 2019؛ الذهلي والطعاني، 2021؛ الفتلاوي والربيعي، 2016)، وتشلت هذه الأبعاد في الطاقة العاطفية، والطاقة المعرفية، والطاقة الجسدية، التي شكلت إطاراً أكثر شمولاً لقياس الطاقة التنظيمية المنتجة. وقد بينت هذه الدراسات أن الطاقة التنظيمية المنتجة تُعد مفهوماً متعدد الأبعاد يسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، ويمكن المنظمات من مواجهة التحديات التنافسية. وبناءً على ذلك اعتمدت الدراسة الراهنة هذه الأبعاد الثلاثة لكونها الأكثر شمولاً في قياس الطاقة التنظيمية المنتجة في الجامعات.

1. الطاقة العاطفية: (Emotional Energy)

يعكس بعد الطاقة العاطفية جوانب الحماس والمشاعر الإيجابية المشتركة تجاه المهام والأهداف التنظيمية. فالمنظمات التي تتميز بمستويات مرتفعة منها توفر بيئة عمل محفزة يشعر فيها الأفراد بالمتعة، مع انخفاض مظاهر السخط أو الاستياء. كما أن هذه الطاقة تمثل استجابات انفعالية طويلة الأمد تُسهم في تعزيز اليقظة والانتباه، ودعم الإنجاز وتحقيق الأهداف. (Cole et al., 2011) وفي السياق ذاته، يرى (Cuff and Barkhuizen 2014) أن الطاقة العاطفية تنبع من الأداء الإيجابي المرتبط بالوظيفة، وهو ما يولد ردود فعل إيجابية مثل الولاء، والإخلاص، والحب، والتفكير العميق في العمل، مما يؤدي إلى ارتباط الموظف بمؤسسته واعتبارها جزءاً من حياته، والتطلع بشغف للمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أكدت عوجان (2019) أن الطاقة العاطفية تمثل بعداً أساسياً يساعد الموظف على تحمل ضغوط العمل والتعامل معها بحماس، مما يساعد في اندماجه في المهام الموكلة إليه. واتساقاً مع ذلك أشار الذهلي والطعاني (2021) إلى أن الطاقة العاطفية لا تقتصر على الحماس والسعادة فقط، بل تتجلى أيضاً في

ملامح الحيوية والنشاط أثناء أداء الأعمال، وهو ما يعزز قدرة الموظف على مواجهة التحديات الوظيفية بشغف.

وفي إطار العوامل التنظيمية أشار Mauno and Ruokolainen (2017) إلى أن العدالة في التعامل مع العاملين والتعاطف معهم يسهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل حدة الصراع، مما يؤدي إلى تعزيز الطاقة العاطفية. كما أوضح Kunze and Bruch (2016) أن الأفراد الذين يعملون في منظمات ذات مستويات مرتفعة من الطاقة العاطفية غالباً ما يشعرون بالرضا والسعادة الوظيفية، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن جانب آخر بين Kiruja and Mukur (2018) أن أساليب التحفيز المادية مثل المكافآت النقدية، والمعنوية مثل الثناء والتقدير، تسهم في رفع مستويات الطاقة العاطفية لدى العاملين، حيث يُعد المورد البشري ركيزة أساسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يرتبط هذا النجاح ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء العاملين.

2. الطاقة المعرفية: (Cognitive Energy)

تشير الطاقة المعرفية إلى العمليات الذهنية والفكرية المتكررة التي من خلالها تواجه المؤسسات مختلف التحديات، وتعمل على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن تعزيز الطاقة المعرفية يتطلب تطويراً وتدريباً مستمراً للعاملين، عبر المشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تتيح تبادل الأفكار والخبرات. (Alexiou et al., 2018) وتؤكد عوجان (2019) أن الطاقة المعرفية ترتبط بالأفراد ذوي النشاط العقلي والذهني المستمرين في حالة من التأهب والشغف لاكتشاف المجهول، والسعي نحو تنمية المعرفة والتعلم المستمر، الأمر الذي يدفعهم للتفكير البناء في المشكلات المرتبطة بالعمل والبحث عن حلول تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وفي السياق ذاته، أوضح الذهلي والطعاني (2021) أن هذا البعد يتجسد في العمليات الفكرية المشتركة التي تحفز أعضاء المنظمة على التفكير الإبداعي، والتركيز العقلي، وإبعاد المشتتات، بما يعزز الرغبة في إحداث نتائج إيجابية على مستوى العمل. كما وصف Cole et al. (2011) الطاقة المعرفية بأنها تمثل خبرة جماعية من التنشيط الذهني، حيث يعكس ذلك توافقاً جماعياً يدفع العاملين إلى الاستمرار في التفكير الاستباقي، والبحث عن حلول للمشكلات المرتبطة بمهام العمل. وأكد Schudy and Bruch (2010) أن المؤسسات التي تتميز بمستويات مرتفعة من الطاقة المعرفية،

وتتمتع بيئة يتسم فيها تبادل المعلومات بين العاملين بمستوى عالٍ تحقق أداءً أفضل للمهام الحالية، إضافة إلى قدرتها على إيجاد عمليات جديدة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

3. الطاقة الجسدية: (Physical Energy)

يمثل بعد الطاقة الجسدية مستوى القوة البدنية، والنشاط الجسدي الذي يسهم في دعم أداء العاملين داخل المنظمة. حيث أشار Hoert et al (2018) إلى أن المنظمات التي تسعى نحو التطور والتميز تركز على تعزيز الطاقة الجسدية للعاملين من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها وخططها الاستراتيجية، بما يركز على دعم البرامج الصحية، وتقليل الإجهاد الوظيفي، والحد من الضغوط النفسية، إضافة إلى الالتزام بالسلوكيات الآمنة في بيئة العمل. ومن جانب آخر أكد العنزي والعطوي (2014) أن تفعيل الطاقة الجسدية بين العاملين يسهم في زيادة نشاطهم في أداء المهام اليومية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على تحسين قنوات الاتصال، وتعزيز التعاون، وتكامل الموارد داخل المنظمة، مما يدعم استدامة الكفاءة التنظيمية. وفي السياق ذاته أوضح Alexiou et al (2018) أن الطاقة الجسدية تتمثل في توجيه جهود العاملين عبر المشاركة الفعالة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وذلك لتجنب استنزاف الطاقة الجسدية لفئة محددة من الموظفين نتيجة ضغوط العمل، حيث تُسهم المشاركة في تعزيز الطاقة الجسدية، ودعم تحقيق أهداف المنظمة. كما بينت عوجان (2019) أن الطاقة الجسدية تُشير إلى ذلك البعد المسؤول عن الحركة البدنية التي تمكّن الفرد من إنجاز مهامه المتنوعة مثل المشي، الركض، أو حتى الجلوس، باعتبارها الأساس للنشاط اليومي.

ويتضح من خلال عرض أدبيات الدراسة أن القيادة البارعة والطاقة التنظيمية المنتجة يشكّلان مدخلين رئيسين لتعزيز الإبداع والأداء المؤسسي في الجامعات. كما أبرز هذا العرض محدودية الدراسات التي بحثت العلاقة بين المتغيرين في البيئة الجامعية السعودية، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يُعدّ أحد أساليب البحث العلمي التي تُستخدم لاستقصاء طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، والكشف عن درجتها ونوعها (Creswell, 2015). ويُعدّ هذا المنهج الأنسب لأهداف الدراسة الحالية؛ نظراً لملاءمته لطبيعة موضوعها، حيث يتيح جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها، بما يساعد في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، كما يساهم في الوصول إلى تفسيرات علمية للواقع المدروس، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تُسهم في تطويره.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من الجنسين، وعددهم (6351) عضواً أثناء تطبيق الدراسة بالفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ، حسب الإحصاءات المتوفرة بموقع الجامعة (جامعة الملك سعود، 2025). وتم تحديد عينة الدراسة من خلال المعاينة العشوائية البسيطة، وباستخدام استبانة إلكترونية تم توزيعها عبر الآلية المتبعة بجامعة الملك سعود بالبريد الإلكتروني الرسمي، وقد بلغت عينة الدراسة (483) عضو هيئة تدريس، وهو عدد مناسب، وعينة ممثلة وصالحة لإجراء الدراسة، حسب جدول كرجيشي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث إنه وفقاً للجدول فإن حجم العينة الممثلة تقريباً هي (361) عضو هيئة تدريس، ويوضح الجدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية (ن=483)

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	298	61.70
	أنثى	185	38.30
سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي	10 سنوات فأقل	207	42.86
	أكثر من 10 سنوات	276	57.14
مقر عمل القائد الأكاديمي الذي	داخل الكلية	343	71.01

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	النسبة المئوية %
ترتبط به إدارياً (الرئيس المباشر)	خارج الكلية	140	28.99

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة الحالية، والاستفادة من نتائجها، وكذلك من الأدب النظري في إعداد أداة الدراسة. وقد تكونت الاستبانة في شكلها النهائي من ثلاثة محاور رئيسة: المحور الأول، تضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي (الجنس، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، ومقر عمل القائد الأكاديمي الذي يرتبط به المبحوث إدارياً). والمحور الثاني، اشتمل على (20) فقرة تمثل متغير مستوى ممارسة القيادة البارعة بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة. بينما المحور الثالث تكون من (18) فقرة تمثل متغير مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المتغيرات، مع تحديد فئات متوسطات الاستجابة وفق المتوسطات الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) معيار الحكم لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد محاور

أداة الدراسة

المتوسط	المستوى
من 4,20 - 5,00	مرتفع جداً
من 3,40 - أقل من 4,20	مرتفع
من 2,60 - أقل من 3,40	متوسط
من 1,80 - أقل من 2,60	منخفض
من 1,00 - أقل من 1,80	منخفض جداً

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم أولاً قياس الصدق الظاهري، حيث عُرضت الاستبانة الأولية على (13) محكماً من ذوي الخبرة؛ للتأكد من ملائمة الفقرات لمجالاتها ووضوح صياغتها.

وبعد استلام الملاحظات وإجراء التعديلات التي وافق عليها (80%) فأكثر تم اعتماد النسخة النهائية، وتحويلها إلى استبانة إلكترونية عبر Google Survey لتوزيعها على مجتمع الدراسة. أما فيما يتعلق بصدق البناء الداخلي، فقد تم التحقق منه بعد مرحلة التحكيم من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى مجتمع الدراسة، والذين تم استبعادهم لاحقاً من العينة الفعلية. ثم جرى حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، إضافة إلى العلاقة بين أبعاد كل محور والمستوى الكلي لذلك المحور، وذلك كما يلي:

جدول (3) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور القيادة البارعة مع البعد الذي تنتمي إليه

بعد سلوكيات القيادة المنغلقة		بعد سلوكيات القيادة المنفتحة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
*0,824	12	*0,831	1
*0,614	13	*0,714	2
*0,852	14	*0,759	3
*0,732	15	*0,812	4
*0,751	16	*0,736	5
*0,743	17	*0,816	6
*0,687	18	*0,701	7
*0,811	19	*0,693	8
*0,854	20	*0,672	9
		*0,841	10
		*0,704	11

* دال عند مستوى الدلالة 0,05

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,05)، وقد تراوحت هذه القيم بين (0,614-0,854)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء الداخلي لفقرات المحور.

جدول (4) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور القيادة البارة والمستوى الكلي للمحور

البعد	قيمة معاملات ارتباط بيرسون
سلوكيات القيادة المفتوحة	*0.867
سلوكيات القيادة المغلقة	*0,849

* دال عند مستوى الدلالة 0,05

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والمستوى الكلي للمحور موجبة،

ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذه النتائج تبين صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (5) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور الطاقة التنظيمية المنتجة مع البعد الذي تنتمي إليه

بعد الطاقة العاطفية		بعد الطاقة المعرفية		بعد الطاقة الجسدية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	*0,724	7	*0,652	13	*0,744
2	*0,804	8	*0,745	14	*0,827
3	*0,813	9	*0,618	15	*0,735
4	*0,617	10	*0,831	16	*0,803
5	*0,821	11	*0,677	17	*0,881
6	*0,782	12	*0,719	18	*0,753

* دال عند مستوى الدلالة 0,05

يتضح من الجدول (5) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني، والمستوى الكلي للمحور موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث تراوحت تلك القيم بين (0,617-0,881)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء الداخلي لفقرات المحور. جدول (6) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور الطاقة التنظيمية المنتجة والمستوى الكلي للمحور

البعاد	قيمة معاملات ارتباط بيرسون
الطاقة العاطفية	*0,893
الطاقة المعرفية	*0,912
الطاقة الجسدية	*0,883

* دال عند مستوى الدلالة 0,05

يظهر من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني الخاص بالطاقة التنظيمية المنتجة، والمستوى الكلي للمحور موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذه النتائج تبين صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

ثم تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وظهر أن مجالات أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بثبات عالٍ، حيث كانت قيمة معامل الثبات للمحور الأول (0,945)، والمحور الثاني (0,917)، وهي جميعها قيم ثبات $> 0,60$ ، كما يتضح من الجدول (7)، مما يؤكد ثبات ووضوح المفهوم العام لعبارات مجالات الاستبانة لدى عينة الدراسة.

جدول (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة البارعة	20	0.945
الطاقة التنظيمية المنتجة	18	0.917

خامساً: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديدًا تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)؛ للتأكد من ثبات الاستبانة، وكذلك استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، إضافة لاستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة، وكذلك لمعرفة مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس، واختبار (t-test) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية، وكذلك تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نصه "ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟". وللإجابة عنه جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، كما يتبين من الجدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة (ن=483)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الممارسة
بعد سلوكيات القيادة المفتوحة					
1	اعتماد طرائق متنوعة لإنجاز العمل.	4.24	0.98	2	مرتفع جداً
2	الانفتاح على الآخرين عند مناقشة الأمور المتعلقة بإدارته.	4.10	0.93	4	مرتفع

3	اعتماد النظام المرن عند وضع قواعد العمل.	3.82	0.96	6	مرتفع
4	تشجيع تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين.	4.27	0.89	1	مرتفع جداً
5	تزويد اللجان العلمية بالتغذية العكسية بطريقة منتظمة.	3.42	0.90	10	مرتفع
6	منح العاملين الحرية في التفكير والتصرف المستقلين.	3.53	0.88	8	مرتفع
7	تشجيع العاملين في استخدام طرائق مختلفة لإنجاز مهام أعمالهم.	4.16	0.94	3	مرتفع
8	تحفيز التفكير باتجاهات جديدة لزيادة الاختلاف في سلوكيات العاملين.	3.67	0.96	7	مرتفع
9	دعم محاولات الإبداع والعمل بطرق ابتكارية لتوليد الأفكار الجديدة.	3.84	0.97	5	مرتفع
10	تحفيز الأفراد العاملين لتحمل المخاطر.	3.37	0.98	11	متوسط
11	وضع آلية واضحة للتعليم من الأخطاء.	3.53	0.94	9	مرتفع
	المتوسط	3.81	0.91		مرتفع
بعد سلوكيات القيادة المنغلقة					
12	التحديد الدقيق لقواعد وإجراءات إنجاز الأعمال المختلفة.	4.25	0.93	2	مرتفع جداً
13	مراقبة آليات التنفيذ لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية.	3.86	0.89	6	مرتفع
14	اتخاذ الإجراءات التصحيحية المحددة في حالة حدوث الأخطاء.	3.62	0.94	7	مرتفع
15	التركيز على تقليص التباين أو الاختلاف في سلوكيات العاملين.	3.45	0.87	9	مرتفع
16	اعتماد إجراءات العمل الروتينية.	4.09	0.95	5	مرتفع
17	التأكد من اتباع اللوائح والأنظمة أثناء إنجاز الأعمال.	4.22	0.92	3	مرتفع جداً
18	الاهتمام بتحديد نطاق الأعمال المقترح تنفيذها بصورة موحدة.	4.13	0.88	4	مرتفع

19	الالتزام بالخطط والقواعد المنظمة للعمل المحددة مسبقاً.	4.36	0.93	1	مرتفع جداً
20	المحاسبة وفرض العقوبات المناسبة عند حدوث الأخطاء.	3.47	0.95	8	مرتفع
	المتوسط	3.94	0.92		مرتفع
	المتوسط العام	3.88	0.97		مرتفع

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.97)، وهو ما يشير - وفق معيار الدراسة - إلى مستوى مرتفع، ويعكس ذلك إدراك أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود تطبق هذا النمط القيادي في بيئة العمل الجامعي بمستوى مرتفع.

وعلى مستوى ممارسة بعد سلوكيات القيادة المنفتحة بلغ المتوسط (3.81) بانحراف معياري (0.91)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع. وقد جاءت فقرتان بمستوى مرتفع جداً وهما "تشجيع تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين" بمتوسط (4.27)، و"اعتماد طرائق متنوعة لإنجاز العمل" بمتوسط (4.24)، مما يعكس حرص القيادات على خلق بيئة تشاركية قائمة على الانفتاح والتواصل الفعال وتبادل المعرفة، ويتسق ذلك مع ما أشار إليه Schudy and Bruch (2010) من أن القيادة المنفتحة تسهم في تعزيز الإبداع من خلال التواصل الفعال، وتبادل الأفكار، والحرص كذلك على تنويع أساليب وإجراءات وطرائق إنجاز مهام العمل. في المقابل حصلت فقرة "تحفيز الأفراد العاملين لتحمل المخاطر" على أدنى متوسط حسابي (3.37) وبمستوى ممارسة متوسط، مما يشير إلى أن جانب تشجيع المخاطرة لا يحظى بالقدر ذاته من الاهتمام مقارنة ببقية الممارسات، وهو ما ينسجم مع ما ذكره Alghamdi (2018) من أن بعض القيادات الأكاديمية تميل إلى الحذر في تشجيع المخاطرة، سعياً للحفاظ على استقرار بيئة العمل الأكاديمي.

أما فيما يتعلق بسلوكيات القيادة المغلقة، فقد بلغ المتوسط (3.94) بانحراف معياري (0.92)، وهو أعلى قليلاً من مستوى سلوكيات القيادة المنفتحة. وقد جاءت ثلاث فقرات بمستوى مرتفع جداً وهي على الترتيب "الالتزام بالخطط والقواعد المنظمة للعمل المحددة مسبقاً" بمتوسط (4.36)، و"التحديد الدقيق لقواعد وإجراءات إنجاز الأعمال المختلفة بمتوسط (4.25)، و"التأكد من اتباع اللوائح والأنظمة أثناء إنجاز الأعمال بمتوسط (4.22)، وهو ما يعكس حرص

القيادات الأكاديمية على الالتزام بالأنظمة والإجراءات الرسمية سواءً في جانب تحديدها تحديداً دقيقاً ابتداءً أم الالتزام بها تخطيطاً وتنفيذاً، وكذلك متابعة المسؤولين في إنجاز الأعمال في ضوءها، وهو ما أكدته Mom et al (2015) بأن القيادة المنغلقة تضمن الانضباط التنظيمي وتحقيق الكفاءة. بينما جاءت فقرة "التركيز على تقليص التباين أو الاختلاف في سلوكيات العاملين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.45)، بما يشير إلى أن القيادات الأكاديمية بالجامعة لا تسعى بالضرورة إلى إلغاء التنوع بين الأفراد بشكل كامل بل يحصل ذلك من خلال الإجراءات والممارسات الإدارية بشكل طبيعي، وهو ما يتفق مع Bruch and Vogel (2011) بأن التنوع قد يكون مصدراً للإبداع إذا أُدير بفاعلية.

وتشير النتائج عموماً إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود تمارس القيادة البارعة بمستوى مرتفع، ويتم ذلك من خلال الموازنة بين السلوكيات المنفتحة الداعمة للإبداع والمشاركة، والسلوكيات المنغلقة التي تعزز الانضباط والكفاءة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في جامعات عربية وسعودية، مثل دراسة Wanas (2024) في جامعة طنطا، ودراسة عويد والحيمري (2022) في جامعة بابل، ودراسة الشيباني وحسن (2021) في جامعة واسط، ودراسة رشيد ومزهر (2018) في جامعة القادسية، إضافة إلى دراسة Alghamdi (2018) بجامعة الباحة، والتي أكدت جميعها ارتفاع مستوى ممارسة القيادة البارعة في السياقات الأكاديمية. وهذا التوازن ينسجم مع ما أكدته أدبيات القيادة البارعة حيث أوضح Rosing and Zacher (2023) أن القيادة البارعة تنسم بالقدرة على المواءمة بين التوجه نحو الانفتاح والتجديد والحاجة إلى الصرامة والانضباط. كما تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه Mascaren et al. (2021) من أن المرونة القيادية والتكيف من السمات الجوهرية التي تمكن القادة من مواجهة تحديات البيئات الديناميكية بفاعلية.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود تدرك أهمية الموازنة بين تشجيع الإبداع والانفتاح من جهة والمحافظة على استقرار الإجراءات التنظيمية من جهة أخرى، وهو ما يعزز من جودة الأداء الأكاديمي ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ثانياً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة

القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة، تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، مقر عمل القائد الأكاديمي الذي ترتبط به إدارياً)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة، كما تم استخدام اختبار (t-test) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات العينة حول مستوى القيادة البارعة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	298	3.87	0.72	-0.705	0.481
	أنثى	185	3.92	0.78		
سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي	10 سنوات فأقل	207	3.90	0.59	0.727	0.468
	أكثر من 10 سنوات	276	3.86	0.61		
مقر عمل القائد الأكاديمي الذي ترتبط به إدارياً	داخل الكلية	343	4.14	0.81	0.102	0.030
	خارج الكلية	140	3.61	0.73		

* دال عند مستوى الدلالة 0,05

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقدير ممارسة القيادة البارعة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، مما يشير إلى أن هذين المتغيرين لا يؤثران جوهرياً في إدراك أفراد العينة لمستوى القيادة البارعة.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق في مستوى القيادة البارعة تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة بأن إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسات القيادة البارعة يستند إلى معايير موضوعية مرتبطة

بالسلوك القيادي، أكثر من ارتباطه بالخصائص الفردية. وتدعم الأدبيات هذا التوجه؛ إذ بينت دراسة Kastle et al (2022) أن تأثير المتغيرات الشخصية في إدراك القيادة محدود مقارنة بعوامل السياق التنظيمي.

في المقابل أظهر التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في تقدير مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة من قبل عينة الدراسة، تعزى لاختلاف فئات متغير مقر عمل القائد الأكاديمي الذي يرتبط به عضو هيئة التدريس إدارياً (داخل الكلية أو خارجها)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لهذا المتغير أقل من (0,05)، مما يشير إلى دلالة الفروق إحصائياً. ومراجعة المتوسطات الحسابية لفئتي هذا المتغير يتضح أن هذه الفروق جاءت لصالح أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) المرتبطين بالقيادات الأكاديمية التي تعمل داخل الكلية. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى طبيعة التعامل المباشر والمستمر بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية داخل الكليات، مما يسهم في تعزيز إدراكهم لممارسات القيادة البارعة. حيث إن القيادات داخل الكلية (مثل العميد أو الوكلاء أو رؤساء الأقسام) يكون تواصلهم اليومي والمباشر مع أعضاء هيئة التدريس أوضح، وبالتالي يتم تقييمهم بدرجة أكبر من خلال التجربة المباشرة (لعدالة في توزيع الأعباء التدريسية، والدعم البحثي، أو التحفيز الأكاديمي)، أما القيادات خارج الكلية (مثل إدارة الجامعة أو الوكلاء بها أو العمادات المساندة)، فإن التواصل والتفاعل قد يكون أقل، ويُنظر إليهم - غالباً - من زاوية السياسات العامة والقرارات الاستراتيجية. وتدعم هذه النتيجة، وكذلك هذا التفسير دراسة (Alharthi, 2024) التي أكدت أن القادة الأكاديميين داخل الكلية يكونون أكثر قرباً من أعضاء هيئة التدريس، ويتيح ذلك لهم فهم احتياجاتهم وتحدياتهم اليومية بشكل أفضل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسات القيادة المختلفة. وبناءً عليه يشير التحليل إلى أن أعضاء هيئة التدريس المرتبطين إدارياً بقيادات أكاديمية داخل الكلية يعبرون عن مستوى أعلى من ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة البارعة مقارنة بزملائهم المرتبطين بقيادات أكاديمية خارج الكلية.

ثالثاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي نص على "ما مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، والجدول رقم (10) يوضح هذه النتائج.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس (ن=483)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
بعد الطاقة العاطفية					
1	ترتبط أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل علاقات عمل إيجابية جيدة.	4.38	1.03	1	مرتفع جداً
2	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالحماس في أداء مهام أعمالهم.	4.27	0.99	3	مرتفع جداً
3	تظهر السعادة على أعضاء هيئة التدريس أثناء أدائهم الوظيفي.	4.24	1.06	4	مرتفع جداً
4	يحصل أعضاء هيئة التدريس على الدافع النفسي الإيجابي من خلال الاعتراف بإنجازاتهم.	4.21	0.98	6	مرتفع جداً
5	يتميز أعضاء هيئة التدريس بالولاء لتحقيق الأداء الأمثل.	4.32	1.08	2	مرتفع جداً
6	يعمل أعضاء هيئة التدريس في ظل ضغوطات العمل المختلفة بكفاءة عالية.	4.22	1.02	5	مرتفع جداً
	المتوسط	4.27	1.03		مرتفع جداً
بعد الطاقة المعرفية					
7	يتملك أعضاء هيئة التدريس المعلومات الكافية لأداء أعمالهم.	4.34	1.02	1	مرتفع جداً
8	يتكرر أعضاء هيئة التدريس طرائق وأساليب مختلفة في عملية التدريس.	4.19	0.96	5	مرتفع

9	يملك أعضاء هيئة التدريس المعرفة الجيدة للمشاركة في عملية صنع القرار.	4.30	1.07	2	مرتفع جداً
10	يتبادل أعضاء هيئة التدريس المعارف فيما بينهم لإنجاز أعمالهم.	4.26	1.03	4	مرتفع جداً
11	ينتهج أعضاء هيئة التدريس مبدأ التفكير الجماعي ضمن فرق العمل.	4.28	0.99	3	مرتفع جداً
12	يعمل أعضاء هيئة التدريس مع الأقسام الأخرى ضمن مجموعات تعلم مهنية.	3.87	1.05	6	مرتفع
	المتوسط	4.21	1.01		مرتفع جداً
بعد الطاقة الجسدية					
13	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بإجراءات الأمن والسلامة أثناء أداء أعمالهم.	4.23	1.09	1	مرتفع جداً
14	ينظر أعضاء هيئة التدريس للصحة البدنية على أنها قيمة مضافة للجامعة.	3.92	0.97	3	مرتفع
15	توفر الجامعة التأمين الصحي المناسب لأعضاء هيئة التدريس.	2.90	0.89	4	متوسط
16	يحرص أعضاء هيئة التدريس على عدم الجلوس لفترات طويلة دون القيام بنشاط بدني لتجديد طاقاتهم الجسدية.	2.66	0.87	5	متوسط
17	يطبق أعضاء هيئة التدريس تعليمات السلامة المهنية في المعامل والمختبرات.	3.95	0.98	2	مرتفع
18	يحرص أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من الأندية الرياضية بالجامعة لممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة.	2.64	0.86	6	متوسط
	المتوسط	3.38	0.96		متوسط
	المتوسط العام	3.95	0.98		مرتفع

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن المتوسط العام لمستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بلغ ($M=3.95$, $SD=0.98$)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً وفق معيار الدراسة. وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون قدراً عالياً من الطاقة التنظيمية التي تسهم في رفع فاعليتهم وأدائهم في بيئة العمل الأكاديمي، بما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعند تحليل الأبعاد تبين أن بعد الطاقة العاطفية جاء في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع جداً ($M=4.27$, $SD=1.03$)، إذ جاءت جميع متوسطات عباراته بمستوى مرتفع جداً. وقد حازت الفقرة "تربط أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل علاقات عمل إيجابية جيدة" على أعلى متوسط ($M=4.38$)، ما يعكس قوة العلاقات الاجتماعية والمهنية القائمة على الدعم المتبادل والتقدير بين أعضاء هيئة التدريس. وتنسجم هذه النتيجة مع ما ذكره Schudy and Bruch (2010) من أن الطاقة العاطفية الإيجابية تعد ركيزة أساسية لتعزيز الحماس والدافعية، بما يؤدي إلى اندماج أكبر للأفراد في العمل، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية.

وتشير النتيجة كذلك إلى أن بعد الطاقة المعرفية لدى أعضاء هيئة التدريس جاء في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع جداً ($M=4.21$, $SD=1.01$)، وقد تراوحت متوسطات هذا البعد بين مستوى مرتفع ومرتفع جداً، وهو ما يعكس امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمستوى عالٍ من المعارف المرتبطة بأداء مهامهم الأكاديمية والإدارية. ويلاحظ أن الفقرة الأعلى متوسطاً كانت "يملك أعضاء هيئة التدريس المعلومات الكافية لأداء أعمالهم" ($M=4.34$)، مما يدل على كفاءة معرفية فردية قوية تتيح لهم إنجاز أعمالهم بفعالية. وهذا يتسق مع ما أشار إليه Mom et al (2015) بأن تبادل المعرفة وتوظيف التفكير الجماعي يساهمان في تعزيز القدرات التنظيمية، وتحقيق نتائج مؤسسية أفضل، الأمر الذي يؤكد أهمية البعد المعرفي في رفع جودة الأداء الجامعي. ومع ذلك فقد أظهرت النتائج أن الفقرة الأقل متوسطاً وإن كانت بمستوى مرتفع كذلك هي "يعمل أعضاء هيئة التدريس مع الأقسام الأخرى ضمن مجموعات تعلم مهنية" ($M=3.87$)، وهو ما قد يشير إلى وجود تحديات في توظيف الطاقة المعرفية في إطار تعاوني عبر الأقسام الأكاديمية. وهذا يعني أن المعرفة موجودة على المستوى الفردي، إلا أن استثمارها في بناء جماعات تعلم مهنية لا

يزال بحاجة إلى تعزيز نسبي، بما يضمن التكامل المعرفي بين الأقسام المختلفة، ويرفع من قيمة الممارسات التنظيمية.

بينما أظهرت النتائج أن بعد الطاقة الجسدية جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة، بمتوسط ($M=3.38, SD=0.96$)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط وفق معيار الدراسة. ويعكس ذلك أن الاهتمام بالطاقة الجسدية لدى أعضاء هيئة التدريس أقل نسبياً مقارنة بالطاقة العاطفية والمعرفية. وقد حصلت الفقرة "يلتزم أعضاء هيئة التدريس بإجراءات الأمن والسلامة أثناء أداء أعمالهم" على أعلى متوسط ($M=4.23$)، وهو ما يشير إلى وعي مرتفع بأهمية الالتزام بإجراءات السلامة داخل بيئة العمل. في المقابل جاءت الفقرة "يحرص أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من الأندية الرياضية بالجامعة لممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة" بأدنى متوسط ($M=2.64$)، مما يعكس ضعف الاهتمام بالممارسات التي تدعم الصحة البدنية واللياقة الجسدية بشكل مباشر.

وتُبرز هذه النتيجة أن الطاقة الجسدية -رغم أهميتها في استدامة الأداء الفعال- فأنها لا تحظى بالاهتمام الكافي من أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه Hoert et al. (2018) من أن المنظمات التي تحمل برامج تعزيز الصحة البدنية واللياقة قد تواجه تحديات في الحفاظ على مستويات عالية من الأداء الوظيفي، في حين أن الاستثمار في الصحة الجسدية للعاملين يقلل من الضغوط والإجهاد، ويعزز القدرة على التركيز والإنتاجية.

بشكل عام أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود يتمتعون بمستوى مرتفع من الطاقة التنظيمية المنتجة، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه Bruch and Vogel (2011) بأن الطاقة التنظيمية تتجسد أساساً من خلال التفاعل المعرفي والعاطفي، ومع ما أوضحه Schudy and Bruch (2010) من أن الطاقة تمثل قوة جماعية تعزز التماسك والابتكار في الجامعات. غير أن هذه النتيجة تختلف عن ما توصلت إليه دراسة الذهلي والطعاني (2021) التي وجدت أن أبعاد الطاقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة في بعض الجامعات العربية، وكذلك مع دراسة العنزي والعطوي (2014) التي أظهرت نتائج مشابهة في ثمان جامعات حكومية بالعراق.

وبشكل عام كشفت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود يتمتعون بمستوى مرتفع من الطاقة التنظيمية المنتجة، وهو ما يعكس فاعلية البيئة الأكاديمية في تعزيز مقومات التميز. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Bruch and Vogel, 2011) من أن الطاقة التنظيمية تتجسد بالأساس من خلال التفاعل المعرفي والعاطفي، ومع ما أوضحه Schudy and Bruch (2010) من أن الطاقة تمثل قوة جماعية تعزز التماسك والابتكار داخل الجامعات. وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة عن ما توصلت إليه دراسة الذهلي والطعاني (2021) ودراسة العنزي والعطوي (2014)، اللتين يبتان أن أبعاد الطاقة التنظيمية جاءت بمستوى متوسط في بعض الجامعات العربية. وقد يُعزى هذا التباين إلى اختلاف الخصائص التنظيمية والبيئية والسياقية بين الجامعات؛ إذ تؤكد الأدبيات أن الثقافة المؤسسية والدعم التنظيمي والموارد المتاحة تمثل عوامل حاسمة في تحديد مستوى الطاقة التنظيمية (Bruch & Vogel, 2011).

ومن خلال ماسبق يمكن القول إن جامعة الملك سعود توفر بيئة عمل محفزة تعزز العلاقات الإيجابية، وتبادل المعرفة والروابط الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس، مما يزيد من طاقاتهم العاطفية والمعرفية. ومع ذلك، لا يزال هناك حاجة لتعزيز البعد الجسدي من خلال برامج وأنشطة صحية ورياضية مستدامة، الأمر الذي يُتوقع أن يساهم في رفع الطاقة التنظيمية وتعزيز الأداء الأكاديمي والميزة التنافسية للجامعة.

رابعاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: والذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، مقرر عمل القائد الأكاديمي الذي ترتبط به إدارياً)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (11) نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات العينة حول مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	298	3.95	0.92	1.431	0.153
	أنثى	185	3.83	0.88		
سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي	10 سنوات فأقل	207	4.21	0.76	7.746	0.001
	أكثر من 10 سنوات	276	3.65	0.82		
مقر عمل القائد الأكاديمي الذي ترتبط به إدارياً	داخل الكلية	343	3.94	0.93	0.340	0.743
	خارج الكلية	140	3.91	0.86		

* دال عند مستوى الدلالة 0,05

تشير النتائج بالجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة بجامعة الملك سعود تعزى لمتغير الجنس، وتوضح هذه النتيجة أن الطاقة التنظيمية المنتجة تمثل مستوى متقارباً بين الجنسين، مما يعكس تجانس بيئة العمل الأكاديمي في الجامعة، وعدم تأثرها بالاختلافات الديموغرافية المتعلقة بالجنس. وبالمثل، لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وفق متغير مقر عمل القائد الأكاديمي؛ ويعكس ذلك أن طبيعة القيادة الأكاديمية - سواء داخل الكلية أو خارجها - لا تؤثر جوهرياً على إدراك أعضاء هيئة التدريس لمستوى الطاقة التنظيمية المنتجة، مما يشير إلى أن هذا المفهوم يرتبط أكثر بثقافة العمل المؤسسي والعلاقات التفاعلية الداخلية وليس بالمتغيرات الديموغرافية أو الهيكلية وحدها.

في المقابل أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وفق متغير سنوات الخبرة، حيث حصلت الفئة التي تمتلك خبرة عشر سنوات فأقل على متوسط أعلى ($M=4.21$) مقارنة بالفئة ذات الخبرة الأكثر من عشر سنوات ($M=3.65$)، وكانت قيمة الدلالة عالية ($t=7.746$, $p<0.001$). وتشير هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة تُعد عاملاً مؤثراً في مستوى

الطاقة التنظيمية المنتجة؛ إذ يبدو أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة الأقل يتمتعون بحماس أكبر ودافعية أعلى، الأمر الذي ينعكس في مستوى طاقاتهم التنظيمية. وقد يرتبط ذلك بما أشار إليه Bruch and Vogel (2011) من أن الطاقة التنظيمية تتأثر بخصائص الأفراد النفسية والتحفيزية، وأن الفئات الأحدث غالباً ما تمتاز بدرجة أعلى من الانخراط والاندفاع نحو تحقيق إنجازات ملموسة.

ويستنتج من نتائج الدراسة أن الخبرة الزمنية تؤثر في مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة، حيث يظهر أعضاء هيئة التدريس الأقل خبرة حماساً وطاقاً إيجابية أعلى نتيجة سعيهم لإثبات الذات والاندماج في الأنشطة المؤسسية، في حين يرتبط طول مدة الخدمة بالاستقرار الوظيفي وانخفاض المبادرة. أما متغيراً الجنس ومقر عمل القائد الأكاديمي، فلم يسجلاً فروقاً معنوية، مما يدل على أن الطاقة التنظيمية تتأثر أكثر بالحوافز والدافعية المرتبطة بمراحل النمو المهني مقارنة بالخصائص الديموغرافية أو الهيكلية.

خامساً. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة ومستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، لفحص الارتباط بين هذين المتغيرين، كما في الجدول التالي:

جدول (12) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة ومستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس

المستوى الكلي	مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس
مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة البارعة	*0.617

* دال عند مستوى الدلالة 0,05

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود للقيادة البارعة ومستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة

التدريس حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.617, p < 0.05$)، ووفقاً لتصنيف Cohen (1988) لمستويات قوة الارتباط، تُعد هذه العلاقة قوية نسبياً؛ إذ إن القيم التي تتجاوز (0.50) تشير إلى قوة العلاقة. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.381$)، مما يعني أن نحو (38.1%) من التباين في مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس يمكن تفسيره بمستوى ممارسة القيادة البارعة لدى القيادات الأكاديمية، فكلما زاد مستوى ممارسة القيادة البارعة لدى القيادات الأكاديمية أدى ذلك لزيادة فرص تحقيق مستوى أعلى من الطاقة التنظيمية المنتجة لدى أعضاء هيئة التدريس. وتُفسّر هذه النتيجة بأن القيادة البارعة، بما تمتلكه من مرونة في الموازنة بين السلوكيات المفتوحة والمنغلقة، وقدرتها على التكيف وإدارة الموارد بكفاءة، تُسهم في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة تستثمر الطاقات الفكرية والعاطفية لأعضاء هيئة التدريس بما يعزز إنتاجيتهم.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة Wanas (2024) من وجود علاقة إيجابية بين القيادة البارعة وبراعة أعضاء هيئة التدريس وأدائهم الابتكاري، مما يدل على أن هذا النمط القيادي يطلق الطاقات الكامنة لديهم. كما تدعمها دراسة عويد والحيمري (2022) التي وجدت علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر، وهو ما يعكس قدرة القيادة البارعة على تهيئة بيئة أكاديمية محفزة ومستدامة. وفي الاتجاه نفسه، أوضحت دراسة Kebede et al. (2024) إسهام القيادة البارعة في رفع مستويات السعادة في بيئة العمل وتشجيع الابتكار، مما ينسجم مع النتيجة الحالية التي ربطت بين القيادة المرنة والطاقة التنظيمية المنتجة. كما انسجمت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Alghamdi (2018) التي بينت أثر القيادة البارعة في تعزيز الاستقلالية والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال مزيج السلوكيات المفتوحة والمنغلقة، الأمر الذي ينعكس بدوره على رفع مستوى الطاقة التنظيمية. وتدعم ذلك أيضاً نتائج بني والظالمي (2020) التي أظهرت وجود ارتباط قوي بين القيادة البارعة والإبداع، وهو ما يؤكد أن هذا النمط القيادي قادر على استثمار الطاقات الفكرية والعاطفية بشكل فعال.

كذلك تدعم النتيجة دراسة Usman et al. (2022) بالفكرة القائلة أن القيادة التي تتبنى استراتيجيات تحفيزية ومرنة قادرة على استثمار الطاقات البشرية بفعالية، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع والتنظيم المنتج داخل المؤسسات التعليمية. ومن جهة أخرى، أوضحت دراسة Jiang et al. (2023) أن القادة الذين يمارسون أنماط قيادة بارعة قادرون على إحداث تغييرات جوهرية في

بيئة العمل، بما يعزز من دوافع العاملين الداخلية ويزيد من التزامهم وإنتاجيتهم. وبالمثل، بينت دراسة (Mascaren et al. 2021) أن أساليب القيادة المرنة والداعمة ترتبط إيجابياً بقدرة المؤسسات على خلق بيئة محفزة تستثمر قدرات الأفراد، وهو ما ينسجم مع النتيجة الحالية.

ومن منظور الطاقة التنظيمية المنتجة أشارت دراسة زويقي (2021) إلى أن ارتفاع مستويات الطاقة التنظيمية يرتبط بتحسين جودة الخدمات التعليمية، مما يعني أن تعزيز القيادة البارعة يسهم بصورة غير مباشرة في الارتقاء بجودة الأداء الجامعي عبر رفع الطاقة التنظيمية، وما أوضحته دراسة العنزي والعطوي (2014) من ارتباط الطاقة التنظيمية بمكوناتها العاطفية والمعرفية والجسدية بالابتكار التنظيمي، وهو ما يتسق مع النتيجة الحالية التي أبرزت دور القيادة البارعة في تنشيط هذه الأبعاد.

وبناءً على ذلك تؤكد النتيجة الحالية ما ذهبت إليه الأدبيات من أن القيادة البارعة تمثل عاملاً محورياً في رفع مستويات الطاقة التنظيمية المنتجة، بما يسهم في تعزيز الكفاءة الأكاديمية والبحثية وتحقيق التطوير المؤسسي المستدام داخل الجامعات.

توصيات الدراسة:

- في ضوء أهم النتائج التي تم التوصل إليها فإن الدراسة الحالية توصي بما يلي:
- التأكيد على أهمية تنظيم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية لتعزيز مهارات المرونة والتكيف وإدارة التغيير.
- الاهتمام برفع مستوى الطاقة الجسدية لأعضاء هيئة التدريس عبر تبني مبادرات وبرامج تعنى بالصحة البدنية، وتشجيع الأنشطة الرياضية، وتعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.
- تعزيز المشاركة في صنع القرار بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، بما يرسخ قيم الالتزام والانتماء المؤسسي، ويدعم مناخاً أكثر تعاوناً وشراكة.

- دمج سلوكيات القيادة البارعة ضمن خطط التطوير الاستراتيجي ومعايير الجودة في الجامعة، واعتمادها كفلسفة عمل تركز على تعزيز قيم العمل، والأخلاقيات، والابتكار الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس.
- مقترحات الدراسات المستقبلية
- استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية وما أظهرته من مؤشرات بحثية، يمكن للباحثين في المستقبل تناول الموضوع من زوايا أوسع وأكثر عمقاً، وذلك من خلال:
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل جامعات سعودية أخرى لاختبار إمكانية تعميم النتائج.
- دراسة العلاقة بين القيادة البارعة ومتغيرات إضافية مثل الأداء المؤسسي، والرضا الوظيفي، والابتكار الأكاديمي، والتميز المؤسسي.
- اعتماد تصاميم طويلة لتتبع العلاقة بين القيادة البارعة والطاقة التنظيمية المنتجة عبر الزمن.
- دمج متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية، أو رأس المال النفسي، أو الذكاء العاطفي، لفحص العوامل المؤثرة على العلاقة.

المراجع

المراجع العربية:

- بناي، ضياء فالح، والظالمي، محمد جبار هادي (2020) دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الإبداع في مكان العمل : دراسة استطلاعية لعينة من التدريسين في جامعة كربلاء . مجلة الريادة للمال و الأعمال، 1(1)، 22-34. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1333723>
- جامعة الملك سعود. (2025). بيانات أعضاء هيئة التدريس، مكتب إدارة البيانات <https://data.ksu.edu.sa/ar/node/1139>
- الذهلي، ربيع بن المر، والطعاني، ورود معروف. (2021). درجة توافر أبعاد الطاقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العربية من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(4)، 667-689. <http://search.mandumah.com/Record/1166342>
- رشيد، صالح عبد الرضا، ومزهر، زينب حميد. (2018). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 8-27. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-919860>
- الشيبي، إلهام ناظم، وحسن، زينب خليل. (2021). دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة: دراسة تحليل لآراء عينة من جامعة واسط. مجلة الدراسات المستدامة، 3(4)، 69-103. <http://search.mandumah.com/Record/1180378>
- العنزي، سعد علي ، والعطوي، عامر علي. (2014). العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي: دراسة تحليله في كليات عينة من الجامعات العراقية. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد (ص1-23). العراق: جامعة القادسية. <https://goo.su/ssiTG>
- عوجان، ديمة. (2019). أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية : الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن. <http://search.mandumah.com/Record/988164>
- عويد ، محمد فخري، والحيمري، بشار عباس. (2022). تأثير القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر: بحث تحليلي لآراء القيادات الإدارية في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 14(4)، 93-117. <http://search.mandumah.com/Record/1339903>

الفتلاوي، ميثاق، والربيعي، رشا. (2016). تحليل واقع الطاقة التنظيمية المنتجة من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في جامعات الفرات الأوسط. مجلة الإدارة

الاقتصاد، 5(18)، 35-55. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-873070>

مركز تحقيق الرؤية. (2016). رؤية السعودية 2030. المملكة العربية السعودية. <https://goo.su/JqVvJgw>

ترجمة المراجع العربية:

- Al-Anzi, S. A., & Al-Atwi, A. A. (2014). The relationship between productive organizational energy and organizational innovation: An analytical study in colleges of a sample of Iraqi universities (in Arabic). The Third Scientific Conference of the College of Administration and Economics (pp. 1-23). Al-Qadisiyah University, Iraq. <https://goo.su/ssiTG>
- Al-Dhahli, R. M., & Al-Taani, W. M. (2021). The degree of availability of organizational energy dimensions among faculty members in Arab universities from their perspective (in Arabic). Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, 29(4), 667-689. <http://search.mandumah.com/Record/1166342>
- Al-Fatlawi, M. and Al-Rubaie, R. (2016). Analyzing the reality of the Produced Organizational Energy from the Upper and Middle management Perspective (in Arabic). Journal of Management and Economics, 5(18), 35-55. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-873070>
- Al-Shaibani, I. N., & Hassan, Z. K. (2021). The role of ambidextrous leadership in enhancing the relationship between knowledge diversity and group creative performance: An analytical study of the opinions of a sample from Wasit University (in Arabic). Journal of Sustainable Studies, 3(4), 69-103. <http://search.mandumah.com/Record/1180378>
- Awajan, D. (2019). The Impact of Human Ergonomics on Organizational Energy: The Mediating Role of Engagement Strategy (in Arabic). [Unpublished Master thesis]. Middle East University, Amman, Jordan. <http://search.mandumah.com/Record/988164>
- Banai, D. F., & Al-Zalmi, M. J. H. Y. (2020). The role ambidextrous leadership behavior in promotion innovation in the workplace, An exploratory study of a sample of faculty members at the University of Karbala (in Arabic). Al-Riyada Journal of Finance and Business, 1(1), 22-34. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1333723>
- King Saud University. (2025). Faculty Members Data, Data Management Office. <https://data.ksu.edu.sa/ar/node/1139>
- Owaid, M. F., & Al-Humairi, B. A. (2022). The impact of skillful leadership on a culture of continuous learning: An analytical study of administrative leaders' perspectives at the University of Babylon (in Arabic). Journal of the College of Administration and

Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies, 14(4), 93-117.
<http://search.mandumah.com/Record/1339903>

- Rashid, S. A and Muzhiz, Z.H. (2018). Employing Ambidextrous Leadership Behaviors to Enhance Creative Work Behavior, an exploratory study of the opinions of a sample of faculty members in the faculties of the University of Al-Qadisiyah(in Arabic). Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, 8(1) , 8-27.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-919860>

المراجع الأجنبية:

- Abualhamael, Z. W. H. (2017). The power of productive organisational energy in relation to leadership style and job satisfaction: The context of Saudi Arabian universities [Doctoral dissertation], Manchester Metropolitan University. <https://e-space.mmu.ac.uk/id/eprint/619873/>
- Akıncı, G., Alpan, L., Yıldız, B., & Karacay, G. (2022). The link between ambidextrous leadership and innovative work behavior in a military organization: The moderating role of climate for innovation. Sustainability, 14(22), 1. <https://doi.org/10.3390/su142215315>
- Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. Long Range Planning, 52(2), 155-172. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.001>
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee performance. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8>
- Alharthi, F. B. (2024). Gender differences in perceptions of leadership and their influence on motivation among faculty members of Taif University. Frontiers in Psychology, 15, 1476526. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476526>
- Babu, M. D., Prasad, K. B., & Prasad, U. T. (2024). Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behaviour and Employee Performance in the IT Sector. Heliyon. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024091552>
- Bruch, H., & Vogel, B. (2011). Strategies for creating and sustaining organizational energy. Employment Relations Today, 38(2), 51- 61. <https://doi.org/10.1002/ert.20344>
- Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cole, M., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 33(4), 445- 467. <https://doi.org/10.1002/job.759>
- Coleman, N. J. (2016). An exploration of the role of leadership behaviors and ambidexterity in online learning units (Doctoral dissertation, The George Washington University). GW ScholarSpace. <https://scholarspace.library.gwu.edu/downloads/tq57nr25f?locale=it>

- Cuff, R., & Barkhuizen, N. (2014). Validating a measure of productive organisational energy in the South African context. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 263-272. DOI: 10.5901/mjss.2014.v5n4p263
- Creswell, J. W. (2015). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (5th ed.). Boston, MA: Pearson. <https://thuvinso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12789>
- Hedayatirad, F., Afkaneh, S., & Imani, M. N. (2025). Conceptualizing Ambidextrous Leadership in Educational and Higher Education Organizations: A Qualitative Approach Based on Study Synthesis. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 5(3), 1-10. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.5.3.6>
- Hoert J, Herd AM, Hambrick M.(2018) The Role of Leadership Support for Health Promotion in Employee Wellness Program Participation, Perceived Job Stress, and Health Behaviors. *Am J Health Promot.* 32(4):1054-1061.<https://doi.org/10.1177/0890117116677798>
- Jiang, Y., Asante, D., Zhang, J., & Ampaw, E. M. (2023). The influence of ambidextrous leadership on the employee innovative behavior: an empirical study based on Chinese manufacturing enterprises. *Current Psychology*, 42(11), 9452- 9465. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02233-1>
- Kafetzopoulos, D. (2022). Ambidextrous leadership: a narrative literature review for theory development and directions for future research. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 206-232. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0001>
- Kastle, S. D., Moon, H., & McRay, J. (2022). Faculty perceptions of the essential elements of leadership across generations and sex. *Journal of Higher Education Management*, 37(2), 80–96. https://scholars.fhsu.edu/leadership_facpubs/38
- Kebede, A. G., Terefe, S. D., & Ijigu, A. W. (2024). Ambidextrous leadership and academic staff innovative behavior at Debre Berhan University, Ethiopia: The mediating role of workplace happiness. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2307564. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307564>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Mascaren o, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: Opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 530–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1872544>
- Mom, T. J. M., Fourné, S. P. L., & Jansen, J. J. P. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21663>

- Rosing, K. & Zacher, H. (2023). Ambidextrous leadership: A review of theoretical developments and empirical evidence. In R. Reiter-Palmon & S. T. Hunter (Eds.), *Handbook of rganizational Creativity*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91841-1.00013-0>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Schindler, Anna. (2015). Ambidextrous Leadership - the role of opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies.[Master thesis, University of Twente]. <https://goo.su/EaL9r>
- Schudy, C & Bruch, H. (2010). Productive organizational energy as a mediator in the contextual ambidexterity-performances relation. *Academy of Management Proceedings*. <https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/61391>.
- Tang, X., & Wei, S. (2022). How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use: An empirical study of customer relationship management system context. *Information Technology & People*, 35(4),1443–1465. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2020-0479>
- Tuan, L. T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: The moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 145–159. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2476-1>
- Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: Workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2321. <https://doi.org/10.1002/pa.2321>
- Vision Realization Center. (2016). Saudi Vision 2030. Kingdom of Saudi Arabia. <https://goo.su/JqVvJgw>
- Wanas, A. H. B. (2024). Academic ambidextrous leadership: Faculty members' ambidexterity and innovative performance. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 35(4), 228-243. <https://doi.org/10.21608/tsnj.2024.391533>
- Zabiegalski, E., & Marquardt, M. J. (2022). Action learning and the ambidextrous organization. *Journal of Work-Applied Management*, 14(2), 170–183. <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2021-0062>





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

26

Volume

52

Month

June / Dhu al-Hijjah

Year

1447 AH / 2026 AD