

القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية ” تصور مقترح ”

إعداد

د/ شيرين محمد وسيم محمود يوسف

مدرس أصول التربية تخصص الإدارة التربوية

كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة

ملخص البحث :

هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق هدفها، وتناولت الدراسة الإطار الفكري للقيادة الريادية وواقع تطبيقها بالجامعات المصرية وكذلك الأسس الفكرية للنجاح الاستراتيجي بالتعليم الجامعي، وعرضت الدراسة أيضاً بعض الخبرات المميزة لتطبيق القيادة الريادية ببعض الجامعات الرائدة عالمياً، وانتهت الدراسة بعرض تصور مقترح ، والذي تضمن مبرراته، وأهدافه، وأسسه ومنطلقاته، ومحدداته، ومعالمه وآليات تنفيذه والتي منها: التزام ودعم القيادات الجامعية للتغلب على مقاومة التغيير وضمان نجاح تطبيق القيادة الريادية وترسيخ ونشر الثقافة الريادية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية ونتائج الأداء؛ تشجيع على الإبداع والابتكار، وتنمية الوعي بأهمية تطبيق القيادة الريادية، ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو ، ومن ثم تتمكن الجامعات المصرية من التحول نحو الجامعات الرائدة الناجحة استراتيجياً.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، النجاح الاستراتيجي، التعليم الجامعي، القيادة الجامعية، الجامعات المصرية، استراتيجيات النمو .

Entrepreneurial leadership is an Approach to Achieve the Strategic Success of Egyptian Universities "A Proposed Vision"

Prepared By

Dr.Sheren Mohamed Waseem Mahmoud

Lecturer of Foundations of Education , major of educational
administration,Department of Educational and Psychological Sciences ,
Faculty of Specific Education - Mansoura University

Abstract:

The current study aimed to present a proposed vision for achieving the strategic success of Egyptian universities by using the approach of entrepreneurial leadership, the study used the descriptive method to achieve its goal, indicating the intellectual framework of the entrepreneurial leadership and the reality of its application in Egyptian universities as well as the intellectual foundations for strategic success in university education. The study demonstrated also the distinguished experiences of some the world's leading universities in which the entrepreneurial leadership is implemented, and the study ended with the presentation of a proposed vision, which included its justifications, objectives, foundations, principles, determinants, features and implementation mechanisms, which include: commitment and support of university leaders to overcome resistance to change and ensure the success of the implementation of entrepreneurial leadership and the consolidation and dissemination of culture Entrepreneurship among all members of the university community and linking it to the strategic goals of Egyptian universities and performance results; Encourages creativity and innovation, developing awareness of the importance of implementing entrepreneurial leadership, and supporting research and development activities in order to support the continuity and growth, and then Egyptian universities to be one of the strategically successful entrepreneurial universities.

Key words: entrepreneurial leadership, strategic success, university education, university leadership, Egyptian universities, growth strategies.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات سريعة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والتجارية والتكنولوجية وأيضاً المعرفية؛ ففي ظل ما تشهده الساحة الاقتصادية في العالم من تصاعد المنافسة والتي اتسع نطاقها، وشملت العام والخاص، وتعدت الحدود ليصبح التنافس عالمي، والتسابق على مكان الريادة حيث إن التطور الذي عرفه العالم لم يعد يعترف إلا بالرائد ولا مكانة فيه للتابع (الزهيري، ٢٠١٢، ٢١)؛ الأمر الذي فرض على الجامعات حتمية السعي نحو إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع هذه التطورات ومواكبتها، والتي من أهمها التخلي عن القوالب القيادية النمطية التقليدية، وتبني أنماطاً قيادية جديدة وتطبيقها؛ لتساعدها في التعامل مع الأوضاع الديناميكية سريعة التغير مثل: التكنولوجيا، ضعف الاستقرار المالي، والتحول المستمر في ثقافة المجتمع المحلي والجامعات.

وقد حظي موضوع القيادة الريادية عناية بالغة من المتخصصين والباحثين، وتزامن ذلك في الألفية الثالثة حين تبلور المفهوم وبرزت انعكاساته الإيجابية على تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري، واقترن نمو المفهوم بالتطورات العلمية والإدارية والتقنية والاجتماعية، ودعت الحاجة إلى رفع شعار الريادية بالمؤسسات التعليمية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المؤلف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية، فالقيادة الريادية نمط من الأنماط القيادية القادرة على مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعات بفعالية والتكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، ذلك لأنه يسهم في صقل قدرات القيادات الجامعية المتعلقة باكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للتفكير الإبداعي والابتكاري المرتبط بريادة الأعمال ومن ثم يمكنهم من مواجهة كافة المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية مما ينعكس إيجابياً على تحسين وتطوير الأداء الجامعي وتحسين قدرة الجامعات على البقاء والاستمرارية والتميز وتحقيق النجاحات المتتالية (Styron, 2015, 57).

وتزداد أهمية القيادة الريادية في المؤسسات الجامعية نظراً لعدة أسباب والتي منها: إن الجامعات تواجه حاليًا ومستقبلًا مرحلة صعبة من التغيير مما يبرز حاجتها

الملحة إلى تقديم خدمات متميزة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبنيها لخصائص الريادي الإداري، كما تسهم في إحداث التغيير والتحول، إذ تعد المبادرات الإبداعية من أهم الخصائص المميزة للقيادة الريادية، كما تساعد على اكتشاف طاقات العاملين الذاتية وتوظيفها في المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى أنها تزيد من مرونة المؤسسة الجامعية في التكيف مع كل ما هو جديد ومستحدث، وتحفز أيضاً على التميز لتحقيق التنافسية المستدامة، كما تقوم بتحويل مهام ومسئوليات العمل إلى طموحات تتماشى مع تطلعات ورغبات العاملين، كما تسعى إلى تحقيق المركز الأول والتنافس عليه بكل ما تمتلك من إمكانيات ولا تعتبره الغاية النهائية بل هو وسيلة لتحقيق غايات أخرى متتابعة) (العودة، ٢٠١٨، ٣٦-٣٧).

وتأكيداً على أهمية القيادة الريادية فإن دراسة (شاهين، ٢٠٢٠، ١٣٤) أكدت على أن للقيادة الريادية دوراً أساسياً في أن تصبح الجامعات ريادية، حيث تعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، فهي قادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، وتدعيم ثقافة الابتكار والمجازفة، وتعزيز السلوكيات الريادية، والاستعداد لقبول المخاطرة، بالإضافة إلى تبني مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري يعزز من قدرة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي.

وفي هذا السياق أوصت دراسة (جمال، ٢٠١٦، ١١٦) بضرورة العمل على تنمية الخصائص الريادية للقيادات الجامعية لما لها من أثر كبير على تحسين أدائهم وتدعيم مكانة وريادة الجامعات، كما أوصت دراسة (آل سرحان والمخلافي، ٢٠١٩، ١٥-١٦) بضرورة تبني القيادات الجامعية لنمط القيادة الريادية كاستجابة استراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع متطلبات الجامعات، من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومستقطبة للعقول الابتكارية وبناء ثقافة استباقية تنظيمية وتفعيل استراتيجيات الريادة وتبني بعد المخاطرة لنقل الجامعات من موضع استراتيجي لموضع ريادي.

كما أكدت دراسة كل من (Ranjbar, et al., 2014,2) و (Pihie, Asuimiran & Bagheri, 2014,3) على أن القيادة الريادية ضرورة حتمية حيث إنها تسهم في تحقيق نمو الجامعات وتطوير أدائها، وذلك لما تتميز به القيادات الريادية من خصائص

والتي منها: قدرتها على إدراك البيئة، والمرونة، وتشجيع العمل الجماعي، والمثابرة، والبصيرة وتوقع الأحداث وتركيزها على تطوير أداء العاملين وتحفيزهم واكتشاف الفرص واستثمارها لخلق القيمة من خلال الإبداع.

مشكلة البحث:

يتضح مما سبق عرضه أهمية القيادة الريادية، ومن ثم أصبح التوجه نحو توافر ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الريادية ضرورة حيوية ذات توجه استراتيجي؛ قادرة على استشراف المستقبل، ووضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة للجامعة، وتشجيع العاملين على تبنيها يسهم في تحقيق الجامعة لأهدافها، وتحقيق تميزها؛ مما يدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنجاح الاستراتيجي.

وجدير بالذكر أن المستقرى لواقع الجامعات المصرية يُلاحظ وجود العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود العديد من أوجه القصور والسلبيات في ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الريادية والتي تضعف من قدرة هذه الجامعات على نجاحها إستراتيجياً والتي منها:

- ضعف قدرة القيادات الجامعية على مواكبة التغيرات التي تلحق بالبيئة المحيطة بالجامعة أو الكلية.
- غياب وعى القيادات الجامعية بمواطن القوة والضعف والفرص والتحديات داخل الجامعة أو الكلية وبالتالي عدم قدرتهم على الاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات (الخولاني، ٢٠١٨، ٣٠٢).
- عزوف بعض القيادات الجامعية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، واعتمادهم على الأساليب التقليدية في إدارة هذه الجامعات، ومقاومتهم للتجديد والتغيير.
- غياب مفهوم التفويض الفعلي للسلطة لدى كثير من القيادات الجامعية.
- اتباع النمط المركزي في إدارة الجامعات المصرية وكلياتها، وكثرة الإجراءات والأنظمة الصارمة، مما يقلل من فرص الاستقلالية والحرية في إدارة شئونها، ولا يشجع على المبادأة والإبداع.

- ضعف نظم التحفيز وعدم ملاءمة نظام المكافآت المعمول بها. (العربي و عبد المجيد و عودة، ٢٠١٨، ٣٦٩-٣٧٠).
 - البيروقراطية والروتين والجمود وعدم وضوح الرؤية والتأكيد المفرط على اتباع الصيغ الرسمية، وعدم إتاحة المجال للعاملين لاقتراح الحلول الإبداعية لمشكلات العمل المتركمة (حسن ومرسي، ٢٠١٢، ٢٧٣).
 - غياب الثقافة المستقبلية في مجتمع الجامعة لدى البعض وغياب عادة التفكير المستقبلي لدى الكثيرين ؛ مما يجعل معدل الأداء كما هو في العديد من المهام والواجبات بدون أي إبداع أو ابتكار أو تجديد كما هو الحال بالحاضر وما كان يتم في الماضي.
 - شيوع مناخ فكري مناوئ للتخطيط والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى وهذا المناخ يشجع على السلبية والاستسلام للواقع (البربري، ٢٠١٥، ١٣٢-١٣٣).
- يتضح مما سبق عرضه وجود ثمة قصور في الممارسات الريادية لدى القيادات بالجامعات المصرية في ظل بيئة متغيرة مليئة بالتحديات المحلية والإقليمية وكذلك العالمية مثل: العولمة والتنافسية والتدويل والتي تهدد بقاءها في مواجهة المنافسة المتزايدة؛ والتي تحتم ضرورة وجود قيادات جامعية ذات رؤية ريادية قادرة على وضع الخطط والسياسات التي تتقل هذه الجامعات إلى مصاف الجامعات المتقدمة: تتميز بقدرتها على الإبداع وتجاوز العقبات، وإدارة الأزمات بنجاح وتحويلها إلى فرص يتم استثمارها لصالح الجامعات المصرية، وتحقق لها النجاح الاستراتيجي.
- ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:
١. ما الإطار الفكري الحاكم للقيادة الريادية بالتعليم الجامعي؟
 ٢. ما الأسس الفكرية للنجاح الاستراتيجي بالتعليم الجامعي؟
 ٣. ما خبرة بعض الجامعات الرائدة عالمياً في تطبيق القيادة الريادية؟
 ٤. ما واقع تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية؟
 ٥. ما التصور المقترح الذي يمكن أن يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية؟

أهداف الدراسة:**تهدف الدراسة الحالية إلى:**

١. إبراز دور القيادة الريادية وكيفية الاستفادة منها في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية.
٢. عرض خبرة بعض الجامعات الرائدة عالمياً في تطبيق القيادة الريادية.
٣. تقديم تصور مقترح يمكن أن يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية.

أهمية الدراسة:**تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية:**

١. أهمية القيادة الريادية باعتبارها أحد المداخل القيادية الحديثة التي أصبحت إحدى سمات القرن الحادي والعشرين والتي تسهم في تحسين القدرة التنافسية وتحقيق التميز والنجاح للجامعات المصرية.
٢. الأهمية التي تضطلع بها الجامعات المصرية باعتبارها مصدر مهم للأفكار الريادية بما تمتلكه من مراكز بحثية وأعضاء هيئة تدريس وباحثين.
٣. تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة بما ستضيفه إلى الرصيد الفكري في مجال أدبيات القيادة الريادية والنجاح الاستراتيجي، نظراً لقلّة الدراسات التي تعالج مثل هذا الموضوع المهم في الجامعات المصرية.
٤. إمكانية استفادة القيادات الجامعية من نتائج علمية وتوصيات قد تسهم في إحداث التغيير والتطوير الإداري والريادي في الجامعات المصرية؛ للرفق بها نحو الجامعات الريادية.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة في:

- القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية إجرائياً على أنها " قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته قائمة على المخاطرة في تبني كل ما هو جديد ومميز، تسهم في تنمية قدرة القيادات الجامعية على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها ومن ثم تمكنهم من مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعات المصرية بفعالية والتكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة مما ينعكس ايجابياً على تطوير أداء الجامعات المصرية وتمكنها من البقاء والتكيف والنمو وتحقيق النجاحات الاستراتيجية المتتالية ".

- النجاح الاستراتيجي:

يعرف النجاح الاستراتيجي إجرائياً على أنه " نجاح طويل المدى تطمح الجامعات المصرية لتحقيقه وذلك من خلال امتلاكها لقيادات جامعية ذات سمات ريادية تتميز بقدرتها على التخلي عن الممارسات التقليدية، وتبني الابداع والابتكار وتسعى إلى تطوير الخدمات الجامعية بمختلف أشكالها، واكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها، وتمتلك القدرة على استشرف المخاطر والتحسب لها ووضع مجموعة من الإجراءات الاحترازية والعلاجية المناسبة لها مما يحقق لها البقاء والنمو والتكيف والنجاحات المتتالية في ظل بيئة شديدة التعقيد تتسم بسرعة التغير والتنافسية الشديدة".

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة، والذي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، وإنما يتعدى إلى التحليل والتفسير، وذلك بهدف التعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية، والأسس الفكرية للنجاح الاستراتيجي؛ من أجل وضع تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية.

الدراسات السابقة :

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وثيقة الصلة بموضوع البحث مرتبة زمنياً من الأقدم للأحدث والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (المومني، ٢٠١٤): بعنوان " أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان - دراسة تطبيقية"، والتي هدفت التعرف على أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداته استبانة طبقت على عينة من القيادات الجامعية العليا والبالغ عددهم (٥٣) عميداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، والمخاطرة) في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان في تحقيق التوجهات المستقبلية من وجهة نظر عمداء الكليات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، بالإضافة إلى أن الاهتمام بتعزيز الخصائص الريادية لعمداء الكليات سيؤدي حتماً لتحقيق التوجهات المستقبلية بالبقاء والنمو للجامعات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.

٢. دراسة (الدوسري، ٢٠١٦): بعنوان " تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً دراسة ميدانية"، والتي هدفت إلى بلورة رؤية استراتيجية مقترحة لتحقيق متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية بكليات جامعة الشقراء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأداته استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية ممثلة لجميع الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الشقراء والبالغ عددهم (١٠٠) فرد، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها أن واقع تطبيق بُعد الإبداع كأحد أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الشقراء يتم بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن انتهاج عمداء كليات جامعة

الشقراء للتفكير والعمل الإبداعي للنهوض بكلياتهم لايزال في المستوى المتوسط، وبعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الشقراء يتم بدرجة متوسطة؛ وهذا يدل على قلة تمتع القادة الجامعيين بكليات جامعة الشقراء برؤية استراتيجية واضحة المعالم لتحقيق أعلى أداء، وبعد تحمل المخاطر كأحد أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الشقراء يتم بدرجة متوسطة، وهذا يدل على حداثة عهد عمداء الكليات بالمداخل الحديثة للقيادة، هذا فضلاً عن أن بعد تحمل المبادأة كأحد أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الشقراء يتم بدرجة متوسطة.

٣. دراسة (خلف الله، ٢٠١٧): بعنوان " ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)"، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلمهم، والكشف عن مدى الاختلاف بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة توافر متطلبات القيادة الريادية، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات هؤلاء المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم أسلوب الإدارة بالاستثناء، ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية في مدارسهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأداته استبانتيين طبقنا على عينة من المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (245)، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها أن كلاً من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وتقديراتهم لدرجة تحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين جاءت بدرجة قليلة، في حين أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بلغت (٩٨%) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية .

٤. دراسة (مغاوري، ٢٠١٧): بعنوان " تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، وتهدف الدراسة التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، وتحديد خصائص القائد الريادي في المؤسسات التعليمية، والتعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار، وتحديد ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية بالإضافة إلى وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باعتباره مناسباً لوصف وتحليل القيادة الريادية باعتباره أحد الأنماط الإدارية الحديثة بعمق ودقة؛ لتحديد مفهومه وأهم أبعاده، وكذلك التعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتحسين صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء القيادة الريادية والتي منها: دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، والاهتمام بمبدأ المشاركة في صنع القرارات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

٥. دراسة (أبو زيد، ٢٠١٨): بعنوان "تمكين الموظفين ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة عملية على شركات التأمين الأردنية"، والتي هدفت التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركات التأمين الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني، وأداته استبانة طبقت على عينة من الموظفين العاملين بهذه الشركات والبالغ عددهم (٣٠٦) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على النجاح الاستراتيجي، واستنادا إلى هذه النتيجة فقد أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المنظمات مدخل تمكين العاملين من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي، وضمان نجاح عملية التمكين من خلال خلق بيئة عمل داعمة تتضمن التدريب وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم الإبداعية المتعلقة بتطوير العمل. وكذلك تفويض الموظفين بالسلطة الكافية للقيام

بواجباتهم بطريقة فعالة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية.

٦. دراسة (الحواجة، ٢٠١٨): بعنوان "الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية"، والتي هدفت إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية، واعتمدت الدراسة على استبانة طبقت على عينة عشوائية ممثلة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الاقسام)، والبالغ عددهم (٤٣٥)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي، وأن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود أثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي ووجود أثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة الريادية وربطها بالاستراتيجية والأهداف ونتائج الأداء على المدى القصير والبعيد، ومحاولتها تحويل الهيكل التنظيمي من هيكل بيروقراطي إلى هيكل عضوي مسطح مرتكز على قدرات ذكاء الأعمال، وتشجيع فرق العمل الإبداعية.

٧. دراسة (جريمخ، ٢٠١٨): بعنوان "تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط/ العراق"، والتي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الريادية التي تتمتع بها القيادة الإدارية في الكليات الأهلية على الأداء الابتكاري، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والبالغ عددها (١٢٨) والتي طبقت على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (النجف الأشرف، كربلاء المقدسة، الديوانية، بابل)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها: تمتع القيادات الإدارية بخصائص القيادة الريادية مثل إعداد الرؤية والخيال الواسع نحو المستقبل والمعرفة الواسعة، فضلاً عن توقع المستقبل والعمل الجاد والمثابر، وبالتالي امتلاك قاعدة

جيدة وأساسية للانطلاق نحو الأعمال الريادية في مجال التعليم العالي الأهلي في العراق.

٨. دراسة (آل سرحان والمخلافى، ٢٠١٩): بعنوان "واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)"، وتهدف الدراسة إلى معرفة واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في معالجة مشكلة الدراسة، وأداتها استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٨٢) قائدًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بُعد "الرؤية الاستراتيجية"، يليه "الإبداع الريادي"، ثم "الاستباقية"، "استثمار الفرص"، وأخيرًا "تحمل المخاطر. ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير "الجنس" أو "المرتبة العلمية" أو "الموقع الإداري أو "سنوات الخدمة". وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات كاستجابة استراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع متطلبات التعليم العالي؛ من خلال توفير بيئة عمل محفزة واستقطاب العقول الابتكارية وبناء ثقافة استباقية تنظيمية وتفعيل استراتيجيات الريادة وتبني بُعد المخاطرة لنقل الجامعة من موضع استراتيجي إلى موضع ريادي.

٩. دراسة (مزهر، ٢٠٢٠) : بعنوان " دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي جامعة الأزهر بغزة نموذجاً"، والتي هدفت إلى التعرف على دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداته استبيان طُبّق على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (١٦٠) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧١)، وسجل النجاح الاستراتيجي مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر، بقدرة تفسيرية بلغت (٦٩.١%)، وتوصي الدراسة إدارة جامعة الأزهر بضرورة الاهتمام بتعزيز رأس المال المعرفي بكل مكوناته البشرية والهيكلية والعلائقية لما له من تأثير كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة رومي وهاريسون (Roomi & Harrison, 2011): بعنوان " القيادة الريادية: ما هي وكيف يجب تدريسها؟"، والتي هدفت إلى المراجعة الشاملة للأدبيات المتعلقة بالقيادة الريادية كما سعت إلى الإجابة عن تساولين هما: ما القيادة الريادية؟ وكيف ينبغي أن تدرس؟ بالإضافة إلى كيف يتعلم القادة أن يكونوا رياديين، وكيف يتعلم الرياديين القيادة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداتها مقابلة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٩) في (٥١) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة الحكومية والخاصة بالإضافة إلى استبانة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج والتي منها: استعراض الدراسات المتعلقة بكل من الريادة والقيادة وكذلك ممارسات التدريس التي شملتها هذه الدراسة الاستقصائية، وتقديم توصيات محددة لتصميم المواد التعليمية الخاصة بالقيادة الريادية، بالإضافة إلى أن تعليم القيادة الريادية للطلاب تتمثل في تطوير قدراتهم على ريادة العمال وتنمية مهارات الإبداع إليهم، وكذلك تنمية روح المخاطرة والمجازفة لديهم وتعليمهم أيضاً على كيف يكونوا بارعين في استغلال الفرص لإكساب ميزة تنافسية لمؤسساتهم في بيئات غير مؤكدة.

٢. دراسة بركات والحواهرة (Barakat & Hawahreh, 2013) بعنوان " الإدارة الريادية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، والتي هدفت إلى معرفة تأثير الإدارة الريادية على تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الجامعية بالجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في دراسة المشكلة وأداته استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٤٧٥) قائدًا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها وجود تأثير إيجابي ومهم لأبعاد الإدارة الريادية في

تحقيق النجاح الاستراتيجي وتعزيز الأداء الريادي للجامعات الأردنية، وتوصي هذه الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التحفيز وربطها بالاستراتيجية والأهداف ونتائج الأداء على المدى القصير والطويل، وضرورة تركيز الجامعات الأردنية على الفرص التي تعزز من قيمتها المضافة، مما يؤدي في النهاية إلى إنشاء مجموعة متنوعة من الابتكارات، مع مراعاة المخاطر المحسوبة على المدى القصير والطويل واتباع نهج التسويق الريادي في الإبداع.

٣. دراسة بيهي وآخرون (Pihie, et al., 2014) بعنوان " ممارسات القيادة الريادية والإبداع المدرسي"، والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية الأساسية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من 64 بنداً (٥٠ بنداً على ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس و ١٤ بنداً بشأن الابتكار في المدارس)، وجهت لعينة مكونة من (٢٩٤) معلم من معلمي المدارس الثانوية الماليزية في سيلانجور، ماليزيا، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج والتي منها: إدراك المعلمين لأهمية القيادة الريادية للمدارس؛ ومع ذلك فإن مدرء المدارس يمارسونها باعتدال، كما يوجد علاقة ارتباطية قوية بين إدراك المعلمين لأهمية تطبيق ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والإبداع المدرسي.

٤. دراسة شاه، محمد وعبد الرحمن (Shah, Muhammad, & ur Rehman, 2016) بعنوان " القيادة الريادية في سياق الجامعة: حقيقة أم خرافة؟ دليل من باكستان"، والتي هدفت إلى دراسة ظاهرة القيادة الريادية في سياق الجامعات الباكستانية في محاولة لتبرير دورها وقيمتها وقابليتها للتطبيق. بشكل عام، حيث إن القيادات الريادية لها دوراً حيويًا في نجاح تحويل الجامعات التقليدية إلى جامعات أخرى، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة مقارنة حيث أجريت (٣٠) مقابلة شبة منظمة في ست جامعات حكومية وخاصة وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: تعمل القيادة الريادية على المستوى العملي من التسلسل الهرمي للجامعة بدلا من نهج أعلى إلى أسفل، كما

توجد العديد من التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الريادية في القطاعات المختلفة، بالإضافة إلى تقديم نموذج مفاهيمي يشير إلى أن التوجه الريادي شرط أساسي لخلق ثقافة القيادة الريادية والتي تسهم في تطوير القيادة الريادية.

٥. دراسة أوتاش (Utash,2017) بعنوان " خبرات قيادات كلية المجتمع الملتمزمون

بتطبيق فلسفة القيادة الريادية"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف خبرات القيادات الجامعية بكلية المجتمع الملتمزمون بتطبيق فلسفة القيادة الريادية من خلال دراسة خبراتهم وشخصياتهم القيادية، بالإضافة إلى استكشاف تجارب الأشخاص المشاركين بشكل مباشر في الجهود المبذولة لنقل كلياتهم في اتجاه يظهر بوضوح القيادة الريادية، وتمثلت أداة الدراسة في (١١) مقابلة والتي تكونت من عدة أسئلة وجهت لعينة من القيادات المتبنين نمط القيادة الريادية والبالغ عددهم (١١)، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج وأهمها تعدد العوامل التي تسهم في إكساب القيادات هذه الخبرات وهي اكتسابهم لمهارات القيادة الأساسية، وجود المشاركة في بيئة ريادية، ووضع مفهوم مشترك للقيادة الريادية داخل كلية المجتمع، بالإضافة إلى ضرورة أن يفكر قادة الجامعات المحلية الذين يتطلعون إلى أن يصبحوا قادة رياديين في إيجاد سبل لدراسة محتوى خبرات القيادة الريادية والريادة الاجتماعية، تبديد الأسطورة القائلة بأنه لا يمكن تعلم القيادة الريادية، وحرص على عدم مطاردة اتجاهات وأفكار المرؤوسين دون النظر في المواءمة مع المهمة، التفويض، وأيضاً الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تنمية مهارات القادة الرياديين.

٦. دراسة أحمد (Ahmed,2020) بعنوان " الإبداع الاستراتيجي والتوجه الريادي

والنجاح الاستراتيجي في وزارة الموارد المائية"، والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداته استبانة طبقت على عينة من المديرين العاملين في مقر وزارة الموارد المائية العراقية من مسؤولي الأقسام، والبالغ عددهم (٣٠) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها: ظهور دور واضح للتوجه الريادي في وزارة الموارد المائية، والذي يعد استراتيجية فعالة تدفع المؤسسات إلى

تحقيق أهدافها من خلال الإبداع، وقبول المخاطر، والاستباقية والاستجابة لبيئتها الخارجية ورصد جميع التغييرات والمبادرة لاغتنام الفرص، بالإضافة إلى أن الإبداع كأحد أبعاد التوجه الريادي يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة ما يلي:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تم عرضها في تناولها للقيادة الريادية، ومتطلبات تطبيقها مثل دراسة (الدوسري، ٢٠١٦)، ودراسة (خلف الله، ٢٠١٧)، ودراسة رومي وهاريسون (Roomi&Harrison, 2011) ودراسة بيهي واخرون (Pihie, et al., 2014)، كما تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات مثل دراسة (الحواجزة، ٢٠١٨)، ودراسة (مزهري، ٢٠٢٠).

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إنها تهدف إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية.

وعلى الرغم من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أن هذه الدراسة تستفيد من الدراسات السابقة في عدة جوانب وهي: تحديد وتدعيم مشكلة الدراسة، وكتابة الإطار النظري.

إجراءات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية، وطبقاً للمنهجية المتبعة، فقد تمت معالجتها من خلال عدة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار الفكري للقيادة الريادية بالتعليم الجامعي.

المحور الثاني: الأسس الفكرية للنجاح الاستراتيجي بالتعليم الجامعي.

المحور الثالث: خبرات مميزة لتطبيق القيادة الريادية ببعض الجامعات الرائدة عالمياً.

المحور الرابع: واقع القيادة الريادية بالجامعات المصرية.

المحور الخامس: العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الاستراتيجي بالتعليم الجامعي.
المحور السادس: تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار الفكري للقيادة الريادية بالتعليم الجامعي

يتناول هذا المحور عدة عناصر وهي: مفهوم القيادة الريادية وخصائصها، ومبادئها وأهميتها ، وأبعادها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على نجاحها.

أولاً/ مفهوم القيادة الريادية:

تتعدد التعريفات التي تدور حول مفهوم القيادة الريادية وسوف تتناول الباحثة مفهوم القيادة الريادية في النقاط التالية:

تعرف القيادة الريادية على أنها: القيادة التي تتم من خلال المشاركة المباشرة، والتي تهدف إلى خلق القيمة لأصحاب المصالح عن طريق الجمع بين الابتكارات الجديدة ومجموعة من الموارد التنظيمية للاستجابة للفرص المعترف بها (Prieto,2010,108). وهناك من يعرف القيادة الريادية على أنها " مدخل استراتيجي يهدف إلى تحقيق الريادة، لذلك فإن المبادرات الريادية يمكن أن تدعم تطوير القدرات المعززة لخلق القيمة داخل المؤسسة والسيطرة عليها بشكل مستمر (Gupta, MacMillan & Surie, 2004,243).

وتعرف القيادة الريادية أيضا على أنها نوع مميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع التحديات والأزمات الحالية، وهذا النوع من القيادة يمكن القادة من توجيه مؤسساتهم بنجاح وحل المشاكل التي تواجهها، كما أن لها تأثيراً كبيراً في الاعتراف بالفرص الجديدة لتحسين أداء المؤسسة، ونتيجة لهذا التأثير تزايد الطلب على هذا النوع من القيادة الريادية لتحسين مختلف جوانب التعليم وقد تم التأكيد عليها لخلق بيئة داعمة للتغيير والابتكار (Pihie,et al.,2014, 1).

وتعرف القيادة الريادية على أنها عملية بموجبها يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد بخلق رؤية وخلق روح المبادرة، والابتكار داخل مؤسسة قائمة والعمل في فريق لتفعيل

وتحقيق الرؤية في سرعة كبيرة، بالإضافة إلى القدرة على التأثير في الآخرين وإقناع العاملين بضرورة التحلي بالمخاطرة والاستباقية والتأكيد على الابتكار والإبداع، وتهيئة الظروف التي تؤدي إلى النجاح في إدارة الموارد، كما تشير القيادة الريادية إلى القدرة على العمل في بيئات غامضة وغير مؤكدة داخل المؤسسة والتعامل مع العناصر الرئيسية (Pisapia & Feit, 2015, 527-528).

كما تعرف أيضاً بأنها نمط قيادي قادر على صياغة سيناريوهات قائمة على رؤى مستقبلية واضحة يستفاد منها في تحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة حيث يمتلك القائد الريادي مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية ويسعى لاقتناصها، كما أنه يستطيع إلى الاستفادة من نقاط القوة الداخلية ويعمل على تدعيمها وتعزيزها . (usof, Mohammad and Mohd, 2012, 92)

وتعرف القيادة الريادية أيضاً بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على سلوكيات كل من البحث عن الفرص الجديدة وتحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية (Galli, 2011, 19).

وتعرف الباحثة القيادة الريادية إجرائياً على أنها " قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته قائمة على المخاطرة في تبنى كل ما هو جديد وتميز، تسهم في تنمية قدرة القيادات الجامعية على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها ومن ثم تمكنهم من مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعات المصرية بفعالية والتكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الجامعات المصرية وتمكنها من البقاء والتكيف والنمو وتحقيق النجاحات الاستراتيجية المتتالية "

ثانياً/ خصائص القيادة الريادية:

تتميز القيادة الريادية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنواع القيادة الأخرى تسهم في نجاح الجامعات وتطورها، والتي من أهمها أنها:

(أ) **قيادة توجيهية إرشادية:** حيث تعد عملية تنمية أداء الافراد من أهم أولوياتها في المؤسسة الجامعية.

(ب) قيادة ديمقراطية: حيث يتم تشكيل العمل داخل الجامعة وفقا لنموذج صنع القرار المشترك.

(ج) قيادة خدمية: يتمثل دورها الأساسي في خدمة الآخرين.

(د) قيادة موقفيه: حيث يتم وضع خطة العمل الإجرائية وفقا للحالة الفريدة التي توجد بها الجامعة.

(هـ) قيادة تحويلية: حيث تتشابه القيادة الريادية مع القيادة التحويلية من حيث إن القائد التحويلي والريادي يأخذون بعين الاعتبار احتياجات التابعين ويثيرون أدهم ويعززون من دافعتهم الداخلية وبالتالي تحقق نتائج تفوق التوقعات، وتسهم في تحقيق نجاح التغيير التنظيمي.

(و) قيادة خيالية قائمة على رؤى وتصورات مستقبلية: حيث توضع الغايات والأهداف بناءً على التوجه الاستراتيجي للجامعة، فهي قيادة قادرة على تبني رؤية استراتيجية تسمح بالدخول نحو الاقتصاد المعرفي.

(ز) قيادة تلقائية انتمائية: تعد القيادة الريادية بمثابة مدخل إنساني لقيادة الآخرين مع الاعتقاد بأن الأفراد هم الجزء الأكثر أهمية في المؤسسة الجامعية.

(ح) قيادة إجرائية: تضع في أولويات اهتمامها تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة.

(Styron, 2015,60)

يتضح مما سبق عرضه أن توافر قيادة ريادية تتسم بأنها ذات توجه استراتيجي؛ قدرة على استشراف المستقبل، ووضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة للجامعة، بالإضافة إلى نجاحها في تشجيع العاملين على تبنيها يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها وتميزها، ويعزز من قدرتها على المنافسة.

ثالثاً/ خصائص القائد الريادي:

اختلف الباحثون في تحديدهم لخصائص القائد الريادي ، فمنهم من ركز على أن الريادي هو الذي ينظم ويستغل الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل، وقد ذكر بعض الباحثون الخصائص الشخصية للريادية التي من أبرزها

الاستعداد والميل نحو المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل. ولقد أوضح كل من (Ahmed & Ramzan, 2013, 51-52) و (Gibb و (Hodgetts & Kuratko, 2001, 29) و (Haskins & Robertson, 2013, 30) و (Roomi & Harrison, 2011, 26-27) مجموعة من السمات التي تميز القائد الريادي في القرن الحادي والعشرين على النحو التالي:

(أ) الإبداعية واضحة المعالم: يتميز القائد الريادي بالقدرة على التفكير الابتكاري، و تطوير الأفكار الفريدة بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من الموارد المتاحة بالمؤسسة وحل المشكلات بشكل مختلف .

(ب) الاستباقية/ المبادأة: من خلال استثمار الفرص والقدرة على استباق المشكلات المستقبلية وخاصة التي تحتاج للتغيير والتحسين.

(ج) الاستعداد والميل نحو المخاطرة: حيث يتحمل القائد الريادي المخاطرة ويتقبل العمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار ويتميز الريادي بقدرته على تحمل المسؤولية الكبيرة وتحدي المخاطر المستقبلية.

(د) وضوح الرؤية، والتوجه الاستراتيجي القوي.

(هـ) الرؤية الفكرية لمفهوم قيادة الأعمال ومكانها في المستقبل، وقدرته على بناء ثقافة مشتركة.

(و) القدرة على الابتكار: بمعنى أن تتوفر لديه القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة، وتشجيع الآخرين على ذلك.

(ز) الثقة العالية بالنفس.

(ح) القدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة تتسم بالتعقيد.

(ط) المرونة في التفكير، والقدرة على التحمل والصبر.

(ي) التركيز على التمكين، والقدرة على تصميم الوظائف الإبداعية المتعلقة بالتمكين مثل التناوب الوظيفي وإثراء العمل.

(ك) بناء الثقة حيث يجب على القادة الرياديين أن يتعلموا كيفية بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة الجامعية للقيام بأعمالهم، وتشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم بدلاً من استخدام

- آليات التحكم الصارمة حيث إذا شعر العاملون بالثقة ، فإنهم يشعرون بأنهم أكثر قدرة على الابتكار والإبداع من أجل مصلحة المؤسسة الجامعية.
- ل) التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة الجامعية من أجل الاستفادة من فرص الابتكار عند ظهورها.
- م) مكافأة الأعمال الناجحة لتشجيع ودعم النقل السريع للمعرفة وتبادل المعلومات بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- ن) يتقبل الأخطاء ويتحملها.
- س) إشراك جميع العاملين بالجامعة في صنع واتخاذ القرارات من خلال منحهم السلطة والاستماع إلى أفكارهم واقتراحاتهم .
- ع) البقاء على هيكل تنظيمي لا مركزي بسيط.
- يتضح مما سبق عرضه أن القيادات الجامعية الذين يتمتعون بسمات ريادية يتفوقون من خلالها على الآخرين، ويمتلكون القدرة على بناء توجهات استراتيجية للجامعة يتحقق من خلالها مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على الجامعات الأخرى.
- رابعاً/ مبادئ القيادة الريادية:

تتمثل مبادئ القيادة الريادية في النقاط التالية: (Oyugi,2015,20-21)

- أ) التركيز على خلق عالم أفضل (صنع فرق).
- ب) الإبداع المؤسسي تعد الميزة الأهم للقائد الريادي هي أنه يسعى دائماً لجعل الأشياء أفضل مما كانت عليه من قبل من خلال خلق ممارسات جديدة حيث يوجه القادة الرياديين انتباههم دائماً نحو الأهداف العامة ، ويركزوا على التحسين المستمر وذلك من خلال التعرف على الفرص وتتبعها واستغلالها لتحقيق
- ج) التركيز على الابتكار والقيادة من أجل التغيير: يعد القائد الريادي رائدًا لعمليات الابتكار التي تعمل لتحقيق أهداف طويلة المدى حيث إن التفكير الابتكاري هو سمة من سمات القادة الرياديين، لذا فإن الواجب الأساسي للقائد الريادي ليس

مقتصرًا على التحسين المستمر فحسب بل قائدًا للابتكار وليس مديرًا أو قائدًا لمجموعة من المبادئ.

(د) التركيز على إدراك الفرص وعدم التركيز على المستحيلات.

(هـ) اغتنام الفرص وحسن توظيف الطاقات الإبداعية وتشجيع المبادرات.

- تهتم العقلية الريادية دائمًا بكل ما هو ممكن حيث يبحثون عن الممكنات بحماس كبير، و اختيار أفضل الإمكانيات على أساس التقييمات الواقعية بالإضافة إلى أنهم يستثمرون طاقاتهم في استغلال الفرص لتحقيق أرباح من أفكارهم كما ويشركون الآخرون في هذا العمل.

- التركيز على السلوكيات الموجهة نحو الفرص ، سواء من قبل القادة أو الأتباع.
- يعزز القادة الرياديين معتقدات أتباعهم في قدراتهم ومهاراتهم الخاصة في مجال الريادة وزيادة شغفهم للابتكار والإبداع.

- حسن توظيف الطاقات الإبداعية والابتكارية لجميع المنتسبين للمجتمع الجامعي.
- التعرف على الفرص واستغلالها كأهداف ريادية.
- الاعتراف بالفرص وتقييمه.

(و) التركيز على الإبداع والتفكير الجديد: ويتم ذلك من خلال قدرة القائد الريادي على خلق الظروف المناسبة التي تسمح لجميع المنتسبين للمجتمع الجامعي بالبحث والتدريس المتميزين وزيادة الوعي لدى العاملين بحيث يقبلوا التغيير.
يتضح مما سبق عرضه تعدد المبادئ التي تستند إليها القيادة الريادية والتي من أهمها: التركيز على الإبداع والابتكار، والتركيز على استثمار الفرص.

خامساً/ أهمية القيادة الريادية:

تتطلب أهمية القيادة الريادية بالجامعات من كونها جزء لا يتجزأ من مكونات البيئة الداعمة لريادة الأعمال بها، كما تعد نوعاً متميزاً من القيادة المطلوبة للتعامل مع كافة التحديات والأزمات والأوضاع التنظيمية الحالية، وهذا النوع من القيادة يُمكن القادات من المبادرة في حل المشكلات وتوجيه الجامعات نحو النجاح ، كما تؤثر بشكل كبير على كفاءة القادات عن طريق اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها والتغلب على

المخاطر؛ لذلك فالقيادة الريادية مهمة للغاية لنمو الأعمال في المستقبل وتحسين أداء الجامعات (Pihie,et al.,2014,1)، و (PHANEUF, BOUDRIAS ROUSSEAU, and BRUNELLE,2016.34).

كما تكتسب القيادة الريادية أهميتها في مؤسسات التعليم العالي من قدرتها على التغلب على كافة القيود الهرمية والداخلية مثل الصراعات التنظيمية، كما تسهم في تعزيز روح المبادرة الأكاديمية، وتعزيز جودة اتخاذ القرارات ومن ثم تعزيز سمعتها على المستوى المحلي والإقليمي وأيضاً العالمي (Yusof & Jain, 2012,87).

كما تتضح أهمية القيادة الريادية بالجامعات من خلال الفوائد التي تترتب على تطبيقها والتي تتمثل في النقاط التالية: (Kim,Park& Miao,2017,155)
أ) جوانب الأداء مثل الإبداع والابتكار وتعاقب القيادة والأداء المجازف، ورأس المال الاجتماعي.

ب) سلوكيات القيادة الريادية والتي تتضمن ثلاثة أبعاد وهي: المخاطرة والضغط الريادية والأنا الريادية.

سادساً/ أبعاد القيادة الريادية:

لقد اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد القيادة الريادية، وستوضح الدراسة هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو التالي:

يقسم (Sawaeen&Ali,2020,375) أبعاد القيادة الريادية إلى (٤) أبعاد وهي: الرؤية اقتناص الفرص، الاستباقية، وتحمل مسئولية المخاطرة.

كما يقسم (AIMamun,et al.,2018,1590-1591) أبعاد القيادة الريادية

إلى (١٤) بعد وهي:

الرؤية، تعبئة التابعين، انتهاز الفرص، التخطيط، القدرة على التحفيز، الإبداع، المرونة والمثابرة، الصبر، تقبل المخاطر، التوجه نحو السلطة، الثقة بالنفس،المسؤولية، الاستدامة، والاستباقية.

في حين يقسمها (Mishra & Misra,2017,73) أبعاد القيادة الريادية إلى

ثلاثة أبعاد وهي:

(أ) **الاكتشاف الموجه** ويقصد به قدرة القائد الريادي على رسم اتجاه مستقبلي واضح للجامعة من خلال اكتشاف الفرص والتهديدات عند ظهورها واستثمارها بالإضافة إلى تدليل العقبات وتحمل كافة المخاطر المستقبلية.

(ب) **التكامل التنافسية:تنظيم واستغلال الموارد البشرية وغير البشرية على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة، وإضافة قيمة لها.**

(ج) **بناء ساحة تنافسية:** حيث يتعين على القائد الريادي ضرورة تطوير المنتج التعليمي والتركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح المختلفة ذوي العلاقة بالجامعة والبحث عن أساليب عمل جديدة مما يمكنها من أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا متميزا مقارنة بالجامعات المنافسة لها.

كما يقسم (Morris , Noel , & chindehutte,2001,3-4) القيادة الريادية

إلى ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

(أ) **الابتكارية (Innovativeness):** وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.

(ب) **المخاطرة (Risk):** وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

(ج) **الاستباقية (Proactiveness):** وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادة مثمرة.

بينما تقسم (حسنين، ٢٠١٦، ١٥٢) أبعاد القيادة الريادية إلى أربعة أبعاد وهي:

(أ) **المبادرة والابتكار** وتشمل: التفكير بأسلوب مبتكر - تعدد الحلول - سعة البديهة- القدرة على مواجهة الأحداث والمواقف- التحليل العميق للمشكلات- المبادرة والأفكار الجديدة- التعلم الذاتي- حب المغامرة.

(ب) **اقتناص الفرص والثقة بالنفس** وتشمل: الإصرار على الهدف- التعامل مع المشكلات- البحث عن نماذج متميزة- البحث عن فرص النجاح- المرونة- تقبل الفشل- البحث عن فرص النجاح- المرونة- تقبل +الفشل- مقارنة الأداء مع الزملاء- القدرة على إنهاء وإنجاز الأعمال- التعلم من الأخطاء- تقبل النقد من الآخرين- الثقة في تحقيق النجاح.

ج) الإنجاز والاستقلالية وتتضمن: الرغبة في تحقيق التميز - التمسك بالرأي - تحمل المسؤولية - القدرة على العمل الفردي - العلاقات مع الآخرين - الرغبة في الحصول على المال لإرضاء الذات - الاعتماد على الذات.

د) تحمل المخاطرة، وتشمل: حب المغامرة - القدرة على تحمل المخاطر - دراسة النتائج المترتبة على القرارات - دراسة القرارات قبل اتخاذها - المشروعات الجديدة والمبتكرة - حب المغامرة - الاستفادة من القدرات الذاتية.

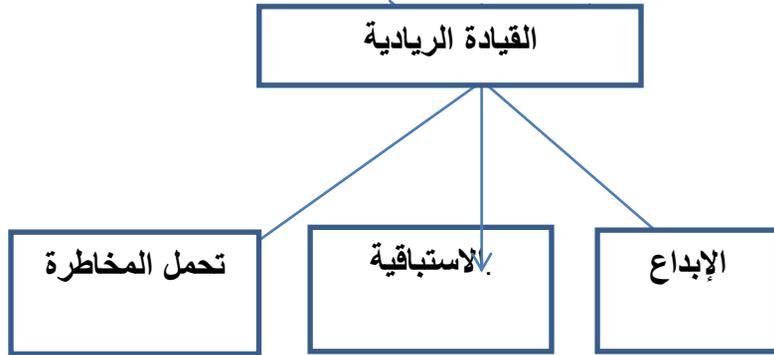
بينما يقسم (KANSIKAS, Juha, et al, 2012,152) أبعاد القيادة الريادية إلى خمسة أبعاد وهي: الإبداع، اكتشاف الفرص، الاستباقية، تقبل المخاطرة، والرؤية. وتستنتج الباحثة مما سبق عرضه من تصنيفات لأبعاد القيادة الريادية النتائج التالية: أ) وجود تشابه كبير بين أبعاد القيادة الريادية بين الباحثين وإن كان لا يوجد اتفاق بينهم.

ب) اتفق كثير من الباحثين على أن "الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة" من أهم أبعاد القيادة الريادية.

ج) تعد القيادة الريادية إبداعية واستباقية في ذات الوقت.

د) عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تقسيم واحد لأبعاد القيادة الريادية، غير أن هناك أبعاد مشتركة للقيادة الريادية تضمنته معظم التصنيفات السابقة وهي الإبداع والاستباقية وتحمل المخاطر.

وسوف تقتصر الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد وهي: الإبداع والاستباقية وتحمل المخاطرة وستعرضها الباحثة بشيء من التفصيل:
ويوضح شكل رقم (1) أبعاد القيادة الريادية وفقا لتصنيف الدراسة.



شكل رقم (1) أبعاد القيادة الريادية وفقا لتصنيف الدراسة. إعداد الباحثة

(أ) الإبداع:

يمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والجامعات إذ إن الوقت في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وتسارع فلا يعد كافيًا أو حتى مرضيًا لأداء الأعمال في الجامعات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل، لذا يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الجامعة إلى تحقيق النجاحات المتتالية المستقبلية (النايف، ٢٠١٣، ١١٢).

كما أصبحت حاجة الجامعات للإبداع مطلبًا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك الجامعات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة الجامعية تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف الجامعة بالأسلوب الأفضل، نظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل مما يوجب على الإدارة الجامعية توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل، وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة (عيداروس ٢٠٠٩، ١٠١).

ويعرف الإبداع على أنه عملية توليد الأفكار وتطويرها وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة، والتي من شأنها تحقق الربح وتخلق ميزة تنافسية (Castro & Harmon, 2016,14).

ويعرف الإبداع أيضًا على أنه هو القدرة على ابتكار أفكار وأساليب يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يعرف بأنه الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو عملية أو نشاط يتم داخل الجامعة، من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل وحب التجريب

والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل (داود، ٢٠٢٠، ٢١).

كما يعرف الإبداع بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تنميتها من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية والتي تكشف عن مدى وجود ثقافة تنظيمية ملائمة وداعمة لتقديم أفكار إبداعية (بكر، ٢٠١٥، ٨٣).

ويضم الإبداع عمليتين أساسيتين هما التفكير والإنتاج، فالإبداع يحتاج إلى قدر كاف ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليها التفكير، وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه (مسلم، ٢٠١٥، ١٩).

مما سبق عرضه يتضح أن:

١. الجامعات تواجه حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير؛ لذا فهي بحاجة إلى تحسين قدراتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل ولن يتأتى ذلك إلا من خلال نجاح القيادات الجامعية في ممارسة الإبداع باعتباره من أهم أبعاد القيادة الريادية حيث يسهم الإبداع في زيادة قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات المستمرة.

٢. الإبداع عبارة عن القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو طرق أو خدمات أو أساليب عمل مفيدة.

٣. استراتيجية الإبداع تسهم في المحافظة على السمعة التنظيمية للجامعات وتعزيز دورها وموقعها الريادي، واكسابها العديد من المزايا التنافسية المستدامة.

٤. الإبداع ينتج عن عدة عوامل والتي تكشف درجة وجود ثقافة ومناخ تنظيمي مناسب لتقديم أفكار جديدة وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى، وتؤثر في سلوك أفرادها مثل خصائص الهيكل التنظيمي (نمط القيادة، وطبيعة قدرات الأفراد وتفاعلهم مع المؤسسة).

٥. للإبداع عدة أنواع وأهمها: الإبداع التكنولوجي، والإبداع الوظيفي والإبداع التنظيمي.

٦. للابداع شقان؛ أحدهما يتمثل في قدرة الجامعات على تقديم عدد من براءات الاختراع أو عدد من المنتجات أو الخدمات الجديدة، والشق الآخر يكمن في تقديم حلول جديدة للمشكلات القائمة بالجامعات، والتي تتغير باستمرار مع التغير الحادث بالمجتمع، ومحاولة تطبيقها من خلال اتخاذ عدد من القرارات الجامعية التي تسمح بذلك.

وترى الباحثة أن هذا البعد يتضمن توجه القيادات الريادية بالجامعات نحو التخلي عن الممارسات التقليدية، وتبنى ودعم الإبداع والابتكار والتجريب كفكر وممارسة، واهتمامهم لتجويد الخدمات والعمليات بمختلف أشكالها، بالإضافة إلى تبنى الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل، والعمل سعيًا؛ لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية.

الاستباقية:

تعد الاستباقية من أهم خصائص الجامعات الريادية والتي تتطوي على رغبة القيادات الجامعية في أن تكون جامعتهم هي أول من يستجيب لاحتياجات المستفيدين وتحقق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل. إذ تسعى القيادات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من الفرص قبل أي جامعة أخرى وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل القيادات الريادية إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد (Alderman, 2011,559). وتعكس الاستباقية جانبًا من الموقف الاستراتيجي للجامعة الذي يشير إلى استعداد الجامعة وقدرتها على توقع التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن؛ ليكون بمثابة المحرك الأول اتجاه المنافسين بدلًا من انتظار التطورات والاتجاهات الحديثة ومن ثم الاستجابة لها (Frank & Fink, 2010,180).

وتشير الاستباقية إلى جهود القائد الريادي في اكتشاف الفرص الجديدة، فهو يراقب الاتجاهات الحديثة ويحدد الحاجات المستقبلية للمستفيدين الحاليين، ويتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلًا عن التحديات التي قد تظهر فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة،

والاستباقية لا تتضمن إدراك التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية قبل أن يفعل ذلك المنافسين، فالقائد الريادي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز على المستقبل ويبحث بصفة مستمرة عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للجامعة الريادية (Dees, et al.,2007,458) و (خاطر، ٢٠١٩، ٢٠١).

ويتضمن بُعد الاستباقية عددًا من الممارسات التي يجب أن يمارسها القائد الريادي الذي يسعى لتحقيق التميز والنجاح المستمر للجامعة المنتسب إليها وهي:

١. التنبؤ بالفرص والتحديات.
٢. البحث عن حلول جديدة متميزة.
٣. البحث المستمر عن الفرص.
٤. ممارسة الأنشطة غير المألوفة.
٥. اجتياز المرحلة الحالية. (Dyduch,2014,27)

مما سبق عرضه يتضح أن بعد الاستباقية يرتبط بتوافر عدة سمات في شخصية القائد الريادي وهي: الشجاعة، والقدرة على التوقع، وسرعة التصرف، حيث إن السلوك الريادي الاستباقي يسعى بالتركيز على المستقبل والبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور.

ب) تحمل المخاطرة:

تعرف تحمل المخاطرة على أنها قدرة القيادات الجامعية على تحمل المخاطر من أجل النجاح في تحقيق الأداء المتميز ضمن نشاطها الأساسي الذي تعمل فيه، فلا يمكن للمؤسسة الجامعية أن تتطلق في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها إلا إذا كانت مستعدة لاتخاذ قرارات معينة وتوفير موارد أساسية لازمة لتحقيق ذلك بحيث تتحمل مسؤولية ما قد يترتب على ذلك من نتائج، فهي بذلك تتحمل مخاطرة المجازفة في اتخاذ القرارات الحيوية المرتبطة بإنجاز الأهداف، وما يترتب على ذلك من قدرة المؤسسة الجامعية على الدخول في منافسة مستدامة مع الجامعات المناظرة لها بل وتحقيق التميز في المنافسة، مما يؤدي إلى السبق والمبادرة في الإنجاز (السيد، ٢٠٢٠، ٩٧-٩٨)، ويعد أخذ المخاطرة

ميزة رئيسة لريادة الأعمال؛ إذ يؤدي التوجه نحو المخاطرة العالية إلى نمو كبير في المؤسسة الجامعية (الحواجة، ٢٠٢٠، ٦٥٥).

وتوجد ثلاثة أنواع من المخاطر التي تتحملها القيادات الجامعية من الذين يمتلكون روح المبادرة وهي:

١. **مخاطر الأعمال:** وتتضمن المجازفة في المجهول بدون معرفة احتمال النجاح، ومن هذه المخاطر: الالتزام بتكنولوجيا جديدة.

٢. **المخاطر المالية:** وتتسبب من الاقتراض بدرجة كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد؛ لتحقيق النمو، وفي هذا السياق فإن هذا النوع من المخاطرة يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة.

٣. **المخاطرة التشغيلية:** إن القرارات التي يتخذها القيادات باعتبارهم الرياديين في المؤسسة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني، فالمخاطرة ترتبط بنتائج الأعمال الريادية المؤثرة على المستقبل المهني للريادي (متعب وراضي، ٢٠١٠، ٢٣٨).

كما تنقسم المخاطر التي تهدد الجامعة إلى ما يلي:

١. **مخاطر خاصة بالطلاب:** وتتمثل هذه المخاطر في المخاطر الفكرية الناتجة عن عدم الوعي والتعصب والعنف، والتي قد تؤدي إلى التجمهر والاعتصام، بالإضافة إلى مخاطر ضعف الإعداد العلمي، وتضاؤل ثقل الشهادات في سوق العمل.

٢. **مخاطر خاصة بالأكاديميين:** تتمثل تلك المخاطر في قلة الحيادية والنزاهة، وعدم الموضوعية في التعامل وضعف التمكين العلمي والأكاديمي، وعدم الأمانة العلمية، وسوء الخلق وعدم الالتزام، وتسريب الاختبارات، وتزوير الوثائق والشهادات، واستخدام أجهزة ومعدات الجامعة لأعمال خاصة، والتقصير في الإرشاد العلمي، والتصرفات غير الأخلاقية، وضعف دراية أعضاء هيئة التدريس باللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.

٣. **مخاطر تتعلق بالجامعة كمؤسسة:** وهي تلك المخاطر الناتجة عن قلة توافر الموارد المالية (التمويل)، ومخاطر الصحة والسلامة، كما تتعلق هذه المخاطر بالإمكانيات

وإجراءات الأمن والسلامة، ومخاطر الهيكل الإداري وكفاءته، هذا فضلاً عن المخاطر التي تتعلق بموارد العمل والعلاقات، المخاطر المتعلقة بالبحث العلمي ، والمخاطر البيئية ومخاطر السمعة، ومخاطر التشتت والقلق في التخطيط والمخاطر القانونية، والتنظيمية، هذا بالإضافة إلى بعض المخاطر المفتعلة التي تتمثل في نشر الشائعات والتصريحات عبر وسائل الإعلام ، وإشعال الحرائق، والقرصنة الإلكترونية، ومخاطر التكنولوجيا والاتصالات (إبراهيم، ٢٠١٩، ٢٨١-٢٨٢).

ويتضح مما سبق عرضه أن بعد تحمل المخاطرة يتضمن عدة ممارسات والتي منها:

١. اتخاذ قرارات جريئة وغير مؤكدة نتائجها.
٢. استثمار قدر كبير من الموارد المتاحة بالجامعة.
٣. المبادرة من أجل البحث عن الفرص واكتشافها واستثمارها.

سابعا/العوامل المؤثرة على نجاح القيادة الريادية:

إن نجاح القيادة الريادية في تحقيق أهدافها المتعلقة باكتشاف الفرص واستغلالها لا يعتمد فقط على خصائص وسلوكيات القيادات وأفعالهم ، بل يعتمد أيضاً على بيئة العمل حيث إن كل الأفراد غير معرضين بنفس القدر لقيادة مماثلة ، وبالتالي فإن نتائج القيادة الريادية لا تعتمد فقط على سلوكيات القائد ، ولكن أيضاً على خصائص أتباعهم وكذلك الخصائص البيئية والتنظيمية وكذلك قابلية الأتباع للقيادة الريادية

ولقد أكدت دراسة (Soomro, Shah & Mangi, 2019,36-37) وجود عدة

عوامل تؤثر على نجاح القيادة الريادية في تحقيقها لأهدافها والتي تتمثل في الآتي:

(أ) **العوامل الاستراتيجية:** والتي تتمثل في التفكير الاستراتيجي أي قدرة القائد على التنبؤ بالآزمات والمشكلات المستقبلية ، ونقل الرؤية للأتباع، والمرونة في اتخاذ القرارات، الانتهازية في التعامل مع التهديدات.

(ب) **العوامل المتعلقة بالاتصال والتواصل:** والتي تتمثل في قدرة القائد الريادي على تطبيق السلوكيات اللفظية وغير اللفظية للتواصل مع التابعين بنجاح والتي من أهمها: الإقناع والتعاطف.

ج) العوامل التحفيزية وتتمثل في: الثقة بالنفس للتأثير على الآخرين، والتحفيز على النجاح في العمل، والاستمتاع بإقناع الآخرين، والميل إلى تحقيق التقدم المستمر في أبتاعهم، وكذلك تتضمن هذه العوامل كلا من: الإبداع، والاستقرار العاطفي، الصراحة والعقل المبدع، ووجود علاقة إيجابية بين قدرات القائد الريادي وبعض عوامل الخمسة الكبرى للشخصية مثل: الانبساطية والانتباه.

كما يعتمد نجاح القيادة الريادية في تحقيقها لأهدافها المتعلقة باكتشاف الفرص واستغلالها على الآتي:

أ) خصائص وسلوكيات وأفعال القيادات أنفسهم، كما يعتمد نجاحها أيضاً على بيئة العمل، حيث إن كل العاملين لم يتعرضوا بنفس القدر لقيادة ماثلة، لذا فإن نتائج القيادة الريادية لا تعتمد فقط على سلوكيات القائد، ولكن أيضاً على خصائص أبتاعهم وكذلك الخصائص البيئية والتنظيمية.

ب) التفاعل بين القادة والعاملين الذين لديهم مستويات مختلفة من القابلية للتأثر بتأثيرات مثل هذا القائد، وتفسر هذه القابلية من خلال ثلاثة عوامل وهي: الكفاءة الذاتية للعاملين- ويقصد بها الدرجة التي يعتقد فيها الفرد أنه قادر على أداء أدوار ومهام الريادي-، وتمكينهم- وهي العملية التي يتقاسم بها القائد السلطة مع المرؤوسين-، مستوى شغفهم الريادي والذي يعرف بأنه مشاعر إيجابية مكثفة تمر بها المشاركة في أنشطة ريادة الأعمال حيث إن الأفراد الذين لديهم شغف بمهام تنظيم العمل مثل تحديد الفرص الجديدة هم أكثر عرضة للانخراط في هذه المهام وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية.

ج) المستوى الهرمي للقائد؛ حيث إن الأفراد في المستويات الإدارية العليا بالجامعة يفهمون بسهولة أكثر أهمية السلوكيات الريادية.

د) إن التوجه الاستراتيجي للجامعة - خاصةً توجهها الريادي - سوف يؤثر أيضاً على نجاح القيادة الريادية حيث إن الانفتاح إلى دعم الإدارة العليا لمبادرات ريادة الأعمال قد يمنع العاملين من متابعة فرص ريادة الأعمال.

ه) توفير الموارد اللازمة لاكتشاف الفرص واستثمارها مثل التكنولوجيا والموارد البشرية.

و) يعتمد نجاح قيادة ريادة الأعمال على العلاقات المتبادلة بين القادة والعاملين والبيئة. (Renko, et al.,2015,59-60)

يتضح مما تم عرضه في المحور السابق أن القيادة الريادية الناجحة تُسهم في الحد من هجرة الكفاءات البشرية من خلال توفير مناخ تنظيمي محفز ومشجع للعاملين على الإبداع والابتكار والبعد عن التقليد والروتين في عملية التفكير لتحقيق الأداء الأفضل، وتعزيز قدرة الجامعات على مواكبة التطور التكنولوجي والتكيف مع كافة التغيرات البيئية وعدم انغلاقها على اتباع الأساليب التقليدية مما يسهم في تحسين أدائها وتميزها وتعزيز قدرتها التنافسية، كما تزيد من قدرة القيادات الجامعية على استشراف المخاطر والتحسب لها ووضع مجموعة من الإجراءات الاحترازية والعلاجية المناسبة لها، وتمكنهم من الاستثمار الأمثل لكافة الفرص المتاحة ، وتنمية قدراتهم أيضاً على وضع الحلول الاستباقية اللازمة لمنع الجامعة من الوصول إلى مشكلات وأزمات تعيقها عن تحقيق أهدافها؛ لتحقيق التميز والسبق، والارتقاء بمكانتها التنافسية وتحقيق النجاح المستقبلي للجامعات، لذا سوف تعرض الباحثة الأسس الفكرية للنجاح الاستراتيجي للجامعات في المحور التالي.

المحور الثاني: الأسس الفكرية للنجاح الاستراتيجي بالتعليم الجامعي.

يتناول هذا المحور عدة عناصر وهي: مفهوم النجاح الاستراتيجي، وخصائصه والدعائم الرئيسية لتحقيقه وأهمية تحقيقه وكيفية قياسه بالإضافة إلى متطلبات تحقيقه بالتعليم الجامعي.

أولاً مفهوم النجاح الاستراتيجي:

ظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي في ظل بيئة سريعة التغير مع ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية والأزمات العالمية التي عصفت بالمؤسسات وهذه دعت إلى تبني مفهوم أوسع من الكفاءة والفاعلية أو النجاح التنظيمي إلى تبني أبعاد بعيدة المدى للنجاح والحذر من أي طارئ قد يهوى بالمؤسسة إلى الفشل الاستراتيجي وإلى تبني مقاييس تستند عليها التهديدات الخارجية وتكون لها عوناً في تسلق سلم النجاح الاستراتيجي كي يضمن لها البقاء.

يُعرف النجاح الاستراتيجي على أنه هو ما تسعى له المؤسسات على اختلاف أشكالها، وذلك من خلال الإدارة الناجحة والاهتمام بالموارد البشرية بتحفيزهم وتطوير أدائهم، وتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها (اللافي و خشان، ٢٠٢٠، ٥٨).

كما يعرف على أنه هو قدرة المؤسسة التعليمية على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بفاعلية في ظل وجود قيادة ابتكارية وثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا المستفيدين، ويضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المؤسسات المنافسة (مزهر، ٢٠٢٠، ٢٩).

ويُعرّف أيضاً على أنه نجاح طويل المدى تطمح لتحقيقه الكثير من المؤسسات التعليمية وذلك من خلال امتلاك كفاءات كبيرة وقيادة ناجحة يمكن أن تقدم رؤية لتحقيق أهداف قابلة للقياس تركز على تنمية وتحفيز العاملين (Lafta, 2015, 7).

وتعرف الباحثة النجاح الاستراتيجي إجرائياً على أنه هو نجاح طويل المدى تطمح الجامعات المصرية لتحقيقه وذلك من خلال امتلاكها لقيادات جامعية ذات سمات ريادية تتميز بقدرتها على التخلي عن الممارسات التقليدية، وتبني الإبداع والابتكار وتسعى إلى تطوير الخدمات الجامعية بمختلف أشكالها، واكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها،

واستشراف المخاطر والتحسب لها ووضع مجموعة من الإجراءات الاحترازية والعلاجية المناسبة لها مما يحقق لها البقاء والنمو والتكيف والنجاحات المتتالية في ظل بيئة شديدة التعقيد تتسم بسرعة التغير والتنافسية الشديدة.
ويتضح مما سبق عرضه أن:

(أ) النجاح الاستراتيجي يركز على عدة عناصر أساسية وهي البقاء والنمو والتكيف.

(ب) الاستمرارية والتميز تمكن المؤسسة الجامعية من النجاح استراتيجيا وتدعم بقائها من خلال تكيفها مع بيئتها.

(ج) التزام الجامعة بوضع استراتيجية عمل كفاء وفاعلة يعد الحجر الأساس لنجاحها استراتيجياً محققاً لها غاياتها وأهدافها المرسومة مسبقاً.

ثانياً/ خصائص النجاح الاستراتيجي:

يتسم النجاح الاستراتيجي بعدة خصائص وهي:

(أ) الانتشار: وذلك من خلال تقديم الخدمات الجديدة المميزة للقطاع السوقي المستهدف دون أي تعقيدات وعندما يطلبها.

(ب) التكامل: وذلك من خلال تقديم الخدمات الشاملة التي تلبي احتياجات وتطلعات المستفيدين.

(ج) المبادرة: وتتحقق الاستباقية من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المتغيرة.

(د) التكيف: ويقصد به قدرة الجامعات على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.
(العاني و عبد حمد، ٢٠١٩، ٢٢٦)

ثالثاً/ الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي:

تتمثل الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي في عدة أبعاد وهي:

(أ) الاستراتيجية المحددة: وتشير إلى ضرورة قيام القيادات الجامعية بتصميم استراتيجية واضحة المعالم تتوافق مع ظروف البيئة التنافسية، ومن ثم تتمكن هذه القيادات من استغلال الفرص الحالية والمتوقعة، والحد من تأثير التهديدات،

كما يجب أن تستند الاستراتيجية إلى مقومات واقعية بالاعتماد على القدرات الداخلية للجامعة.

(ب) **التنفيذ الفعال للاستراتيجية:** حيث تعتبر أي استراتيجية عديمة الجدوى والفعالية ما لم تأخذ طريقها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذا يعنى ضرورة التزام جميع العاملين بالجامعة على تنفيذ كل ما ورد وحدد في الاستراتيجية الموضوعية (ج) **تقييم الاستراتيجية، والرقابة عليها:** وذلك حتى يتسنى للقيادات الجامعية تحديد مدى مساهمة عمليات التطبيق المنفذة لما تم تخطيطه وتصوره في مرحلة صياغة الاستراتيجية وبالتالي يتم التحكم في مراجعة مقاييس الأداء والنجاح الإيجابي أو الانحراف السلبي في استثمارات الجامعة (الحسيني، ٧١، ٢٠١٠).

كما يقوم مفهوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما:

(أ) **الفعالية:** "وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها" والمرتبطة بقائها بالدعم الذي يقدمونه، حيث يعبر عنها من خلال:

الفعالية = النتائج / الأهداف

(ب) **الكفاءة:** "وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن" أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أحسن استخدام وعادة ما يعبر عنها من خلال العلاقة:

الكفاءة = المخرجات / المدخلات

"حيث كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة". ويلاحظ من خلال المقارنة بين الكفاءة والفعالية أن المؤسسات قد تكون:

١. فعالة وذات كفاءة.
٢. فعالة وبدون كفاءة.
٣. غير فعالة وذات كفاءة.
٤. غير فعالة وبدون كفاءة. (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٤٤-٤٥)

رابعاً/ أهمية النجاح الاستراتيجي:

يمثل النجاح الاستراتيجي مجموعة من العمليات الإدارية المحددة التي تهدف إلى تحقيق فعالية ونجاح الجامعات من خلال تعظيم الاستفادة من مواردها الملموسة وغير الملموسة، مما يقودها نحو تحقيق التميز على المدى الطويل؛ نظراً لما يقدمه النجاح الاستراتيجي من أدوات جديدة لقياس نجاح الجامعات على المدى الطويل، وهذه الأدوات تشكل معايير ثلاثم ظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيهما الجامعات.

كما يعد النجاح الاستراتيجي دليلاً على تميز المؤسسة الجامعية بالعديد من المزايا والتي منها: قدرتها على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها وسعيها المستمر نحو تحسين الجودة، بالإضافة إلى نجاحها في القضاء على كافة الصراعات التنظيمية (Sardar, 2020,4250).

وتأتى الحاجة إلى ضرورة تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات، نظراً لفوائده المتعددة والتي من بينها: إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعات بهدف الكشف عن عناصر الاستراتيجية التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستقبلها ، والتطبيق الجيد للاستراتيجية المختارة ؛ من خلال تشكيل نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة، مما يقلل من الفجوة بين ما هو مخطط وما هو المتوقع تحقيقها، كما يمكن الجامعات من تعزيز فعاليتها و كفاءتها التنظيمية ، كما أنه يعزز من سمعة الجامعات ويمنحها دعماً لتحقيق العديد من النجاحات، بالإضافة إلى أن النجاح الاستراتيجي يعد معياراً مهماً لتقييم درجة نجاح الجامعات في تنفيذ خططها وأعمالها وقراراتها الاستراتيجية (Mahdi, Shaalan and Hassan ,2020,180).

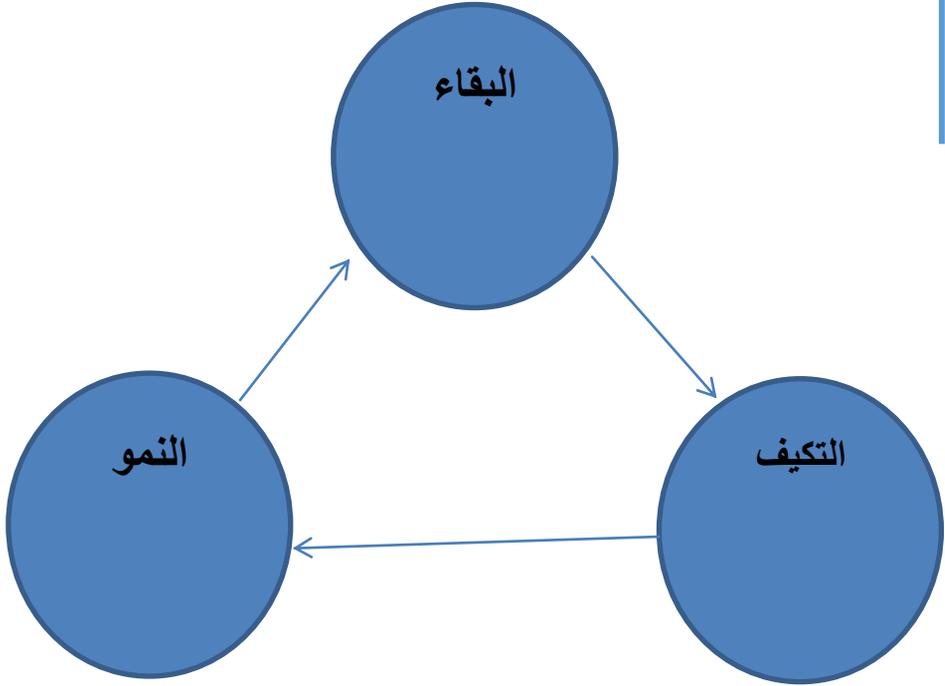
خامساً/ قياس النجاح الاستراتيجي :

توجد عدة مؤشرات لقياس النجاح الاستراتيجي والتي تتمثل في النقاط التالية (Shihab,2016,1187) و (الضمور، ٢٠١١، ٩٨):

أ) البقاء والقدرة على الاستمرار.

ب) التكيف والقدرة على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجهها الجامعة في المستقبل سواء كانت هذه المشكلات داخلية أو خارجية ووضع الحلول الممكنة لها.

ج) النمو وزيادة حجم الجامعة وتحقيق الأهداف المرغوبة لأصحاب المصالح، كما هو موضح في شكل رقم (٢).



شكل رقم (٢) يوضح مؤشرات لقياس النجاح الاستراتيجي
إعداد الباحثة

وسوف تعرض الباحثة مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي بالتفصيل في النقاط التالية:

(أ) البقاء والقدرة على الاستمرار:

يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة الجامعية للبحث عن وضع ملائم، هادفة إلى إجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، لكن التكيف لن يكون عملياً على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، حيث إن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف الجامعة، بل هي مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها ، وبالتالي تتمكن المؤسسة الجامعية من تحقيق الاستقرار، ومن ثم تزداد قدرتها على البقاء للوصول مرة أخرى إلى عملية تكيفية لاحقة، وهكذا بتتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء(حميد،٢٠١٥،١٥٨).

وترى الباحثة أن مجرد بقاء الجامعة في دائرة المنافسة يُعدُّ نجاحًا بحد ذاته؛ لأن الجامعة تنطلق منه للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في المدى البعيد، وتنطلق لمزيد من النمو والاستقرار ثم التكيف على وفق تتابعي يبدأ وينتهي بالبقاء الذي يعتبر علامة صحية على طريقة تفكير القيادات الجامعية في ظل بيئة تنسم بالمنافسة.

(ب) التكيف:

ويعنى قدرة الجامعة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان. وقد أجمعت الكثير من الدراسات على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المؤسسة الجامعية أو زوالها؛ لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن التكيف في إطار الظروف المتغيرة اللازمة لبقاء الجامعات يصعب تحملها على المدى البعيد، كما أن عدم قدرة الجامعة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيقها لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية.

كما يعرف التكيف على أنه محاولة لخلق درجة التماثل بين موارد وإمكانات الجامعات وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة أعمالها، وبين أغراضها التي تسعى إلى تحقيقها، ووفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئة وبصفة مستمرة وتنمية الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذه التغييرات، وسعى الجامعات للتكيف مع بيئتها إنما هي حالة تتصف بالدوام والاستمرارية (المحمدي ، ٢٠٢٠ ، ٤٠). كما أن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها وإرضاء المستفيدين منها مرتبط بقدرتها على التكيف، فهي محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها ضرورة تحقيق التوازن والاستقرار النسبي والبقاء، ولا بد لها من أجل البقاء من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها للحد من الخسائر الناتجة عن عدم التكيف معها، لأن الجامعات الناجحة هي القادرة على التكيف والانفتاح مع الأدوار البيئية المتغيرة، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الأدوار بما يضمن لها قيمة عالية تجعلها قادرة على الاستجابة وبسرعة للتغيرات البيئية لغرض الاستمرارية في عملياتها (علوان، السلطاني و خليل، ٢٠١٨، ٢٦٠).

مما سبق يتضح أن :

١. التكيف يعبر عن قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة لظروف البيئة المتغيرة في صورة الاستمرارية في عملياتها، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الظروف.
٢. التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء الجامعات أو زوالها.
٣. قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين بها مرتبط بنجاحها في تحقيق التكيف.
٤. تحاط الجامعة بمجموعة من التغيرات البيئية التي تتطلب منها ضرورة التوازن والاستقرار النسبي ومن ثم البقاء، ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها، للحد من الخسائر الناتجة عن عدم التكيف معها، مما يجعل التكيف المرحلة الأولى في الجسر الذي يربط بين البيئة المتحركة وتغيراتها بتحرك الجامعة باتجاه احتواء هذه التغيرات وإرساء خطوات الجامعة نحو النمو كمرحلة لاحقة.

ج) استراتيجية النمو والتوسع:

تعرف استراتيجية النمو على أنها هي الاستراتيجية التي تنتهجها الجامعة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة مختلفة عن أهدافها القديمة، وبمستوى أعلى مثل تقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة (الشوابكة والنسور، ٢٠١٩، ٣٨٤)، كما تعد استراتيجية النمو من الاستراتيجيات المرغوبة للجامعات، فهي تمكنها من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءاتها، كما يؤدي النمو بحد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية للقيادات، ويمكن للجامعة أن تنمو داخليا وخارجيا، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليًا أو دوليًا، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية وتستخدم الجامعات استراتيجية النمو لسببين رئيسيين هما:

- كلما نمت الجامعة أصبحت قادرة على استغلال مواردها المهدرة، والتي يمكن استخدامها للمعالجة السريعة للمشكلات والصراعات سواء كانت بين الأقسام الأكاديمية أو الإدارية.
 - يسهم النمو في إيجاد فرص الترقى والصعود في المؤسسات، كما أن المؤسسات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة أو الثابتة (الأسطة، ٢٠١٦، ٢٢٧)
- وتوجد العديد من الأسباب التي تدفع الجامعات إلى اتباع استراتيجية النمو وهي:
- اقتران الفاعلية بالنمو عند أغلب القيادات الجامعية.
 - يجب على الجامعات التي تعمل في بيئة ديناميكية أن تنمو لتبقى.
 - يحقق النمو المنافع للمجتمع بشكل عام من خلال زيادة عدد الخدمات المقدمة؛ لتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.
 - يمثل النمو مقياسًا لكفاءة الإدارة وقدرتها على استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل كفاء (المحمدي، ٦٩، ٢٠٢٠-٧٠).

ويتم النمو وفق أسلوبين:

- **النمو الذاتي:** ويعنى أن الجامعة تستطيع أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكاناتها الذاتية.
- **النمو من خلال التعامل مع أطراف خارجية:** وفي إطار هذه الاستراتيجية يمكن أن تعتمد الجامعة على واحدة من بدائل عديدة مثل برامج التوأمة والتحالفات الاستراتيجية. (المرجع السابق، ٧٠)

وتتفرع من استراتيجية النمو عدة استراتيجيات وهي :

١. استراتيجية التركيز:

تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة الجامعات على استهداف فئة معينة من المستفيدين، أو التركيز على سوق جغرافي معين، ويمكن للجامعات أن تتبنى التركيز بإحدى الطريقتين، إما التركيز القائم على التكاليف المنخفضة لخدمة فئة معينة، أو التركيز القائم على التمييز، ويمكن للجامعات أن تركز على أحد الجوانب الأساسية، كالتركيز على جودة المدخلات والعمليات، أو التركيز على الإبداع في إدارة الموارد البشرية، أو التركيز على التنمية المستدامة للموارد المالية، أو على السمعة أو غيرها من الجوانب التي ترى أهميتها وإمكانية التركيز عليها للتمييز والمنافسة (هاشم، ٢٠١٧، ٤٣١).

٢. استراتيجية الاندماج:

تعرف استراتيجية الاندماج على أنها استراتيجية للنمو الخارجي للجامعات، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها والمتمثلة في تعظيم ميزتها التنافسية، من خلال الاستفادة من التعاون الإيجابي بين الجامعات المندمجة معًا، وعملية الاندماج لها العديد من الأهداف والتي تتمثل في : تحقيق الربح، والنمو (ابن منصور وزهار، ٢٠١٨، ٢٠).

٣. استراتيجية التنوع:

والتي تعني أن تقوم الجامعات بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للجامعات، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية، والفرق بين

التنوع والتميز هو أن التنوع يكون في عدة منتجات والتميز يكون في المنتج الواحد، والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول الجامعات في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حاليًا (إدريس، ٢٠٠٦، ٩٣).

وتستخدم الجامعات استراتيجية النمو عن طريق التنوع عندما تقوم بممارسة أنشطة جديدة ومختلفة عن النشاط الذي تمارسه حاليًا، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يمكن تحقيق ذلك بدخول الجامعات أسواقًا جديدة تضاف إلى أسواقها الحالية وغالبًا تختار هذه الاستراتيجية عندما تشعر بوجود فرصة متاحة لتقديم منتج أو خدمة جديدة وتوجد لديها الموارد اللازمة لاستغلالها وتحقيق عوائد مرضية من وراء ذلك، بالإضافة إلى ما تحققه الجامعات من فوائد ناتجة عن استثمارها الجيد لمواردها الملموسة وغير الملموسة والخبرات الإدارية (الخاللي، ٢٠٠٦، ١٠١).

٤. استراتيجية التكامل:

هي إحدى الخيارات التي تتم من أجل تطوير المؤسسات ويتم تنفيذها من خلال ربط العمليات التي تعمل معا أو قد تعمل بشكل منفصل. وعادة ما يتم إنجاز هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسات التي تحتل مكانة تنافسية قوية جدًا، مع مراعاة اتجاهها، فقد تكون استراتيجية تكاملها عموديا أو أفقيا (نفس المرجع السابق).

وينضح مما سبق عرضه أن الجامعة المتكاملة هي جامعة متميزة في تكامل سماتها، و استراتيجياتها، وأهدافها وإدارتها، وهياكلها، وأدائها.

مما سبق عرضه يتضح أن النمو كمرحلة من مراحل دورة النجاح الاستراتيجي هو قدرة الجامعة على التميز عبر تنوع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها، و تهدف استراتيجية النمو إلى أن تقيم الجامعة المشاريع المشتركة مع الأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى علاقات العمل التي تربط بين الحكومة والجامعات ومجتمع الأعمال. وكذلك التوسع في تقديم الخدمات الجامعية الجديدة، وإنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة، وتطوير طرق وأساليب العمل وإقامة شبكات من العلاقات لصالح الجامعة، وأن تشجع الاندماج بين الأطراف ذات العلاقة للوصول إلى العالمية، مع إقامة تحالفات مع (شركات تقنية، وشركات إعلامية، وشركات تعليم إلكتروني، وجامعات

ريادية)؛ للتكيف مع التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية، سواء كانت محلية أو اقليمية أو عالمية، وتتعدد أساليب تحقيق النمو بالجامعات والتي منها: الاندماج والشراكات والتحالفات.

سادساً/متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات:

أ) **القيادة العادلة:** حيث تعمل القيادة الناجحة على إدارة الأداء بشكل موضوعي وعادل، كما تهتم بتوفير مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع ، فالنجاح الاستراتيجي لا يتحقق بصورة كلية مباشرة بل يتحقق بشكل جزئي من خلال نجاح القيادة أولاً ثم نجاح الأفراد العاملين كل في تأدية واجباته، وبذلك يكون النجاح الاستراتيجي حصيلة منطقية لتضافر جهود العاملين إلا أن دور القيادات العليا يبقى أساسياً لأنه يتعلق بتوجيه نجاحات العاملين بالجامعة نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ب) **نجاح الجامعة في إدارة مواهبها البشرية:** حيث تمثل إدارة المواهب تحدى كبير للجامعات الناجحة فهم مطلوبون في مختلف الجامعات المنافسة الأخرى وعلى إدارة الجامعات أن تنجح أولاً في إبقائهم والمحافظة عليهم وتحفيزهم للعمل بهدف التركيز على إدامة نجاحها في المستقبل.

ج) **الإبداعات والابتكارات المستمرة:** يعد الابتكار هو حجر الزاوية بالنسبة لإدارة الجامعات فهو يمدها بروح التجديد والتطوير والبقاء في الأسواق، بالإضافة إلى الجهود الحثيثة التي تبذلها إدارة الجامعات وقياداتها في تحفيز العاملين ودعمهم وتشجيعهم لاستمرار ابتكاراتهم التي قد تسهم في نجاح الجامعة (فيروز، ٢٠١٨، ٣١٥).

المحور الثالث/ خبرات مميزة لتطبيق القيادة الريادية ببعض الجامعات الرائدة عالمياً

عرفت الجامعات الرائدة القيادة الريادية على مختلف المستويات حيث تمارس القيادة الريادية بنجاح، وسوف تقتصر الباحثة على عرض بعض النماذج الرائدة في تطبيق القيادة الريادية وهي الجامعات الأمريكية والجامعات السعودية.

أولاً/ القيادة الريادية بالجامعات الأمريكية :

اتجهت القيادات الجامعية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى ممارسة القيادة الريادية بأبعادها المختلفة المتمثلة في: الإبداع ، الابتكار، المجازفة، المرونة، الاستباقية، المجازفة، وبناء فرق قيادية ناجحة حيث تسعى هذه القيادات جاهدة إلى خلق بيئة تنظيمية وإدارية تحفز على تحقيق النجاح والتميز من خلال تشجيع جميع المنتسبين بالجامعة على ممارسة العمل الإبداعي والعمل الجماعي والمؤسسي بصورة لا تهمل العمل الفردي أيضاً، كما تهتم القيادات الجامعية باكتشاف الفرص وتحديدتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستثمارها، وتطوير أنشطة ريادة الأعمال بنجاح وخلق موارد جديدة تسهم في النجاح المستقبلي للجامعات، وتحمل المخاطرة ، وتواجه القيادات بالجامعات الأمريكية بعض التحديات المالية والتي تمثل عائقاً أمام نجاح تطبيق القيادة الريادية بها والتي منها: قضايا الميزانية والتمويل وتوزيع الموارد وجمع الأموال ولمواجهة هذه التحديات من المتوقع ظهور مسؤوليات وظيفية جديدة للقادة الرياديين والتي منها: التطوير الخارجي للعلاقات، وبناء الشراكات، وإنشاء برامج أكاديمية جديدة ، وجمع التبرعات (Shannon Cleverley-Thompson,2011,135-138).

وتقتضى القيادات الجامعية بالجامعات الأمريكية من ٢١ % إلى ٤٠ % من أوقاتهم في تطوير العلاقات الخارجية، كما أن أكثر من ٣٠ % من هؤلاء القيادات يلتقون مع مديري العلاقات العامة في جامعاتهم أكثر من النقائهم مع أي شخص آخر في الجامعة، حيث تنكس شخصية القائد القوية على سمعة الجامعة، وتعطي الثقة للجامعة، فدور القائد الجامعي هو الأساس في تكوين العلاقات المميزة الفعالة بين الجامعة ومجتمعها وجذب الدعم اللازم لتحقيق أهدافها، وتؤدي علاقات القيادة الجامعية دوراً هاماً في تقديم المشورة والرأي للوصول بالجامعة إلى التطوير والتميز وتنمية قدراتها البحثية،

كما أن بناء علاقات وثيقة مع متخذي القرار في الحكومة مهماً جداً، ويساعد الجامعة في تحقيق ما تريده من ميزانية ودعم معنوي، وتوظف الجامعات الأمريكية موظفي العلاقات العامة بهدف إقناع متخذي القرار لمصلحة الجامعات، إلا أن الجامعة الريادية تريد من الحكومة أكبر من هذا الدور وهو يتمثل في عملية إقناع متخذي القرار على كافة الأصعدة بأهمية وتميز الجامعة (القحطاني، ٢٠١٥، ٤٦٩).

ويرى الكثير من القيادات الريادية في الجامعات الأمريكية أن الجامعة التي تمتلك قيادات مستقرة تنجح عادة، لأنها تضع رؤية مستقبلية للعمل بشكل جاد، فالقيادة الريادية بالجامعات الأمريكية تدرك حقيقة أن وظيفتها تتعلق بالمهارات اللازمة للتعامل مع جميع الأشخاص ولا بد من توافرها في القيادة الريادية وهي مهارات إجبارية على القيادة التي ترغب في الوصول بجامعتها الى الريادية والتميز، هذا وتؤدي القيادات الريادية إسهامات وإنجازات كبيرة لتحقيق الريادة بالجامعات فهناك نماذج قيادية ضربت أروع الأمثلة في القيادة منها: جامعة جنوب كاليفورنيا University of Southern California والتي تمكنت بفضل قيادتها الريادية من جمع ثاني أكبر حملة تبرع في تاريخ التعليم العالي الأمريكي حيث وصل حجم التبرعات التي تم جمعها (٣ مليار دولاراً) مكنها من تحقيق ما تصبو اليه وعالج لها الكثير من القضايا، أما جامعة ميتشجان University of Michigan فقد نجحت قيادتها في جعل الجامعة إحدى أهم المؤسسات الرائدة للدراسة بالخارج، وقد أدخلت الجامعة ١٠٠ مليون دولاراً لأنشطة الابداع والابتكار والريادة، كما تمكنت قيادة جامعة فرجينيا University of Virginia من وضع استراتيجية أثارت الدهشة و الجدل وبعدها قرر مجلس فرجينيا التشريعي تخفيض ميزانية الجامعة وتقليل الدعم المقدم لها ، ونفذت هذه الاستراتيجية بمهارة وبراعة لا توصف حيث قللت من اعتماد الجامعة على دعم ولاية فرجينيا، الأمر الذي أدهش الجميع، وحافظت على احترام وتقدير أساتذة مختلف الجامعات بالولايات المتحدة ، و نجحت أيضا جامعة بنسلفانيا University of Pennsylvania بفضل قيادتها من جعل الجامعة أكثر الجامعات شهرة بين الطلاب في الولايات المتحدة فقد أصبحت جزءا مهما من حياة الطلاب والدليل على ذلك وصول عدد منتسبيها في عام ٢٠٠٨ حوالى ١٠٠ ألف طالب

كما واجهت قيادة جامعة بنسلفانيا University of Pennsylvania تحديا كبيرا بشأن إعادة تطوير غرب فيلادلفيا ولكنها اتبعت أسلوبًا؛ لإقناع الطلاب والكلية والخريجين بأن الجامعة لا تستطيع أن تتناول مشاكل العالم وتأثيرها الكبير وتتجاهل المشكلات التي تواجهها في فئاتها الخلفي والحرم الجامعي وتعجز عن التعامل معها. (المرجع السابق، ٤٧٠).

ويتضح مما سبق عرضه أن الجامعات الأمريكية تمتلك قيادات جامعية متميزة ذات رؤية ريادية واضحة تلتزم بتحقيق الإبداع و الابتكار والتميز في كافة ممارساتها وقادرة على تحمل المخاطر بكافة أشكالها متميزة في أداء مهامها ووظائفها ، ويظهر ذلك من خلال ممارساتها وتركيزها على النتائج، وتتعامل مع جميع الأفراد المنتسبين للجامعة والخارجيين عبر مسار محدد ونهج واضح تنتهجه، وتسعى جاهدة إلى تحقيق الريادة وغرسها في نفوس كل من ينتسب لجامعتها.

ثانياً/ القيادة الريادية بالجامعات السعودية "جامعة الملك سعود نموذجا":

لقد أكدت دراسة (النفيعي، ٢٠١٥، ٦٦٧) على أن القيادة الريادية تمكن الجامعات السعودية من دعم مركزها التنافسي؛ ودعم قدرتها الابتكارية إذ تسهم في تطوير أدائها التنظيمي خاصة فيما يتعلق بقدرتها على التكيف والبقاء والاستمرار. ولقد أبدعت القيادات بجامعة الملك سعود في تحويلها إلى جامعة أكاديمية ريادية تهتم بالبحث العلمي الجاد والتميز؛ من خلال مبادراتها المبتكرة في تشجيع المتميزين من كوادرها في البحث العلمي وتكريمهم، وكذلك برنامج استقطاب علماء نوبل واتفاقيات الشراكة البحثية والعلمية مع أشهر الجامعات ومراكز الأبحاث العلمية، وكراسي الأبحاث مع القطاع الخاص، وغيرها من المبادرات الريادية. (المرجع السابق، ٦٦٨-٦٦٩)

وتتميز القيادات الجامعية بالاستقلالية في اتخاذ القرار النابع من القوانين والأنظمة ذات المرجعية الحكومية؛ لذا فهم يمارسون الحرية الأكاديمية بدرجة مرضية (الرقب، ٢٠١٨، ٣٤٧)، كما تحرص القيادات بجامعة الملك سعود على اتباع مناهج الإدارة الجامعية الحديثة، والالتزام بقواعد الإدارة الجامعية، ولوائحها، وتنمية كفاياتهم المهنية،

وكفايات أعضاء هيئة التدريس؛ من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية وإنجاحها. (هشبول، ٢٠١٩، ٢٣٣).

كما تهتم القيادات الجامعية بدعم أنشطة البحث بصفة دورية، وإدخال تغييرات جذرية في التعليم، كما تقوم بتشجيع الأفكار الابتكارية التي يقدمها منسوبوها، بالإضافة إلى استحداث برامج وتخصصات جديدة مختلفة عن الجامعات المنافسة وترجع هذه النتيجة إلى تميز القيادات الجامعية في تنفيذ عدد من الأهداف والمبادرات الريادية ضمن الخطة الاستراتيجية KSU2030، كما تهتم القيادات الجامعية بإقامة تحالفات مع (شركات تقنية، وشركات إعلامية، وجامعات ريادية، وشركات تعليم إلكتروني)، وتشجع على إقامة شبكات من العلاقات لصالح الجامعة، وكذلك الاندماج بين الأطراف ذات العلاقة للوصول إلى العالمية، كما تهتم القيادات الجامعية بالتوسع في تقديم الخدمات التعليمية الجديدة من خلال تعزيز علاقات الجامعة مع الأطراف المعنية الخارجية وإشراكهم في عملية تطوير الجامعة من خلال خلق ثقافة التعاون بين هيئات الجامعة كافة وبين الجامعة والمحيط الخارجي (النفيعي، مرجع سابق، ٧٠٦-٧٠٧).

المحور الرابع: واقع القيادة الريادية بالجامعات المصرية.

لقد أكدت وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ على أن الرؤية الاستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي تتمثل في أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ مجتمع مبدع ومبتكر ومنتج للعلوم والتكنولوجيا أو المعارف، يتميز بوجود نظام متكامل يضمن القيمة التنموية للابتكار والمعرفة ويربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأهداف والتحديات الوطنية ولتحقيق ذلك لا بد من ضرورة تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة، وإنشاء وتطوير نظام وطني متكامل للابتكار قادر على تحويل المعرفة إلى قيمة تنموية من خلال تطوير التعليم العالي والبحث والتطوير، وتشجيع الإنتاج الإبداعي؛ ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني القيادات الجامعية لمدخل القيادة الريادية فكراً وممارسة (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٧، ٨٨-٨٩)

وعلى الرغم من المحاولات التي تبذل من أجل تنمية وتطوير أداء القيادات بالجامعات المصرية من خلال مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات وفقاً

للاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ؛ إلا أن هناك عدة مؤشرات توضح ضعف ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الريادية والتي منها: قلة تركيز القيادات الجامعية على مبادرات تحويل الجامعات إلى مجتمع تعلم، ومقاومتهم للتغيير والتجديد خوفاً من المخاطرة والمساءلة والتقييد بمسارات العمل الشكلية التي تقضى على كل محاولات الإبداع والابتكار وتحد من المبادرات الشخصية (محمد، ٢٠٠٩، ٨٥٠)، بالإضافة إلى ضعف الأدوار الإبداعية والابتكارية للقيادات بالجامعات المصرية (عيداروس، ٢٠١٥، ٧٨)، وعزوف بعض القيادات الجامعية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والإعتماد على الأسلوب التقليدي في إدارة هذه الجامعات وعدم رغبتهم في التغيير أو التجديد. (العربي، عبد الحميد و خضري، ٣٦٩)، كما تؤكد دراسة (بدوي و مجاهد، ٢٠١٠، ٤٦-٤٧) على افتقار الجامعات المصرية إلى قيادات جامعية متميزة في خصائصها، استراتيجية في نظرتها للواقع والمستقبل، علمية في توجهاتها وتميزة في أدائها، قادرة على الإبداع والابتكار.

والم تأمل لواقع الجامعات المصرية يلاحظ أنها تعاني العديد من المعوقات التي تعوق ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الريادية ، وترتبط هذه المعوقات بعدة جوانب أهمها : سيطرة الطابع النمطي التقليدي على الإدارة الجامعية؛ حيث إن تولى المناصب القيادية بالجامعات المصرية ما زالت تتسم بعمومية المتطلبات وعدم دقتها أو الحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة الجامعية، والمركزية الشديدة، وفقدان استقلالية الوحدات الجامعية في النواحي الإدارية، وندرة التفويض في اتخاذ القرارات (أحمد ، عثمان و عبد المعطي، ٢٠١٨، ١٧٥-١٧٦) بالإضافة إلى تقادم الهياكل التنظيمية لبعض الجامعات بما لا يواكب طبيعة العصر وتطوره السريع، وضعف الروابط بين الجامعات ومتطلبات سوق العمل، و ندرة وجود سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي، والقصور الملاحظ في الموارد المالية في الجامعات المصرية وجمود بعض اللوائح المالية وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة (الخولاني، ٢٠١٨، ٢٩٢).

كما تواجه القيادات الجامعية العديد من المعوقات التي تعرقل ممارستها للقيادة الريادية بالجامعات المصرية والتي منها:

(أ) قلة النصوص التشريعية والقانونية الميسرة والمسهلة لأنشطة الإبداع والابتكار والاختراع، بالإضافة إلى غياب الهياكل المختصة في نقل وتوزيع الابتكارات، وضعف العلاقة بين الجامعات والشركات الصناعية، ونقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية المختصة ذات التأهيل العالي، وضعف تسويق نتائج البحوث، و ضعف دور الهيئات الداعمة ماليًا لأنشطة الابتكار والاختراع (سلامة، صالح و أبوغزالة، ٢٠١٥، ١٠٣).

(ب) ضعف قدرة الجامعات المصرية على ملاحقة التغيرات وبخاصة في أسواق العمل، وبطء الاستجابة لتلك التغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص وتجنب ما ينتج عنها من تهديدات، وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة سواء في تخطيط الأداء أو توجيه سلوك العاملين واختلاط الرؤى الشخصية واعتماد أنماط تقليدية في التنظيم والانحصار في مشكلات الحاضر بالإضافة إلى تعدد صور إهدار الموارد والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة (إبراهيم و محمد، ٢٠٠٧، ٣٩٨).

(ج) غياب الثقافة المستقبلية في الجامعات المصرية لدى البعض، وغياب عادة التفكير المستقبلي وسيطرة النزعات التقليدية لدى بعض قياداتها.

(د) شيوع مناخ تنظيمي مناوئ للتخطيط والتفكير المستقبلي بعيد المدى، فالمناخ الفكري السائد هو مناخ يشجع على السلبية والاستسلام للواقع ولا يحفز على الإبداع (البربري، ٢٠١٥، ١٣٢-١٣٣).

(هـ) غياب مفهوم التفويض لدى كثير من القيادات.

(و) سيطرة المركزي في إدارة الجامعات المصرية وكلياتها، وكثرة الأنظمة والإجراءات الصارمة مما يقلل من فرصة الاستقلالية والحرية في إدارة شئونها، ولا يشجع على الإبداع والمبادأة.

ز) ضعف نظم التحفيز، وعدم ملاءمة نظام المكافآت اللازمة لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة (العربي، عبد الحميد وخضري، ٢٠١٨، ٣٧٠).

ح) البيروقراطية والروتين والجمود وعدم وضوح الرؤية والتأكيد المفرط على إتباع الصيغ الرسمية، وعدم إتاحة المجال للعاملين لاقتراح الحلول الإبداعية لمشكلات العمل المتراكمة (حسن ومرسي، ٢٠١٢، ٢٧٣).

يتضح مما سبق عرضه أن القيادات بالجامعات المصرية تعاني من جوانب ضعف وقصور تعرقل حركتها ويفقدها صفة الريادية ؛ ومن ثم لا تتمكن من غرس قيم الابداع والابتكار والريادة بالجامعات المصرية، ولا تشجع على المبادرة، وتحمل المخاطرة والسلوك الريادي في نفوسهم ؛ للاستفادة من الفرص المتاحة لإدارة التغيير وتحقيق البقاء والتكيف والنمو المستمر.

المحور الخامس : العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الاستراتيجي بالتعليم الجامعي

مما سبق عرضه يتضح أن الاهتمام بتطبيق القيادة الريادية بالجامعات سيؤدي حتمًا لتحقيق توجهاتها المستقبلية الخاصة بالبقاء والتكيف والنمو ومن ثم نجاحها استراتيجيًا وتتضح هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

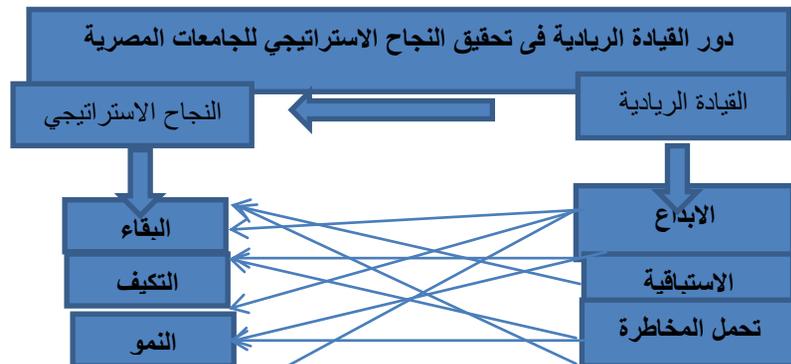
- أن امتلاك القيادات الجامعية لبعض سمات القيادة الريادية مثل الإبداع والمخاطرة والاستقلالية والاستباقية ؛ يسهم في طرح مبادرات جديدة بالجامعة مثل فتح أقسام علمية جديدة واعتماد برامج تعليمية جديدة أو تحسين جودة الخدمات الجامعية من خلال التغيير في العمليات الإدارية وإشباع حاجات المجتمع المصري والحاجات الذاتية للقيادات والعاملين بالجامعات ، مما يؤدي إلى تطوير أداء الجامعات المصرية ومن ثم تستطيع الجامعات المصرية جذب عملاء جددًا وتحقق تواجدًا أكبر، بالإضافة إلى أنه يحقق لها الاستدامة والنجاح الاستراتيجي.

- تمكن القيادة الريادية بالجامعات من الخروج من إطار منافستها الحالية الى نطاق أوسع منه بكثير فلا تتنافس مباشرة مع نظيراتها المحلية بل تسعى للمنافسة مع نظيراتها العالمية، وهذا هو الدور الرئيسي للقيادة الريادية في إحداث تطوير الجامعات ، وبذلك ينظر للقيادة الريادية على أنها مجموعة من الممارسات الإدارية

- التي تساعد الجامعات على أن تبقى نشطة دائما مما يحقق لها التميز والمنافسة المستدامة ومن ثم تحقيق التكيف والنمو.
- تسهم القيادة الريادية في زيادة قدرة الجامعات على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة واكتشاف الفرص في البيئة الخارجية وتعظيم الاستفادة منها واستثمارها، وكل ذلك يسهم في إضافة قيمة ومن ثم تستطيع الجامعات أن تحقق أهدافها وتمكنها من البقاء والتميز المستدام.
 - تسهم القيادة الريادية في تعزيز قدرة الجامعات على مواكبة التطورات بكافة أشكالها (معرفية، تكنولوجية، اقتصادية)، والتكيف مع المتغيرات البيئية وعدم الانغلاق على الأساليب التقليدية مما يسهم في تحسين أدائها وتميزها وتعزيز قدرتها التنافسية ويساعدها على تحقيق نجاحها استراتيجيا.
 - تمكن القيادة الريادية القيادات الجامعية من الاستفادة من كافة الفرص المتاحة، وتنمية قدرتهم أيضا على وضع الحلول الاستباقية اللازمة لمنع الجامعة من الوصول إلى مشكلات وأزمات تعيقها عن تحقيق أهدافها؛ ومن ثم تمكنها من تحقيق التميز والسبق والنمو المستدام، والارتقاء بتصنيفها في التصنيفات العالمية والنجاح.
 - ان القيادات الجامعية الذين يمارسون أبعاد القيادة الريادية - الإبداع، والمبادأة، وتحمل المخاطرة- يتفوقون على غيرهم من القيادات ويمتلكون القدرة على بناء توجهات استراتيجية للجامعة يتحقق من خلالها النجاحات المتتالية والوصول للتميز والتفرد في أعمالها وأنشطتها.
 - أن القيادات الجامعية التي تمتلك سمات القيادة الريادية يتفوقون على غيرهم من القيادات، ويمتلكون القدرة على بناء توجهات استراتيجية للجامعة تهدف إلى تحقيق النمو والتوسع والنجاحات المتتالية والوصول للتميز والتفرد في أعمالها وأنشطتها.
 - يعد الإبداع باعتباره أحد أبعاد القيادة الريادية هو سر نجاح وبقاء الجامعات حاليًا، فالإبداع بمثابة دعم قوى لإدارة الجامعات ويعطيها الثقة للصمود أمام الجامعات المنافسة والتحديات المستقبلية، والجامعات المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح والبقاء وإحراز التقدم والتفوق.

- أن الجامعات إذا أرادت أن تحقق الاستمرار والنمو لا بد من أن يتوافر بها موارد بشرية ذات خصائص وسمات ريادية مبدعة، فضلا عن توافر المتطلبات الريادية في الجامعة لكي تحقق الجامعة أهدافها المنشودة وتستمر بتميز ونجاح في بيئة مليئة بالتحديات.

وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على دور القيادة الريادية في تحقيق البقاء والتكيف والنمو المستدام للجامعات والتي منها دراسة (Mohtar&Rahim,2014,186) والتي تؤكد على أن القيادة الريادية تمكن القيادات الجامعية من العمل بمرونة لتحقيق التكيف في ظل بيئة شديدة التعقيد تنسم بسرعة التغير والتنافسية الشديدة والتي يصعب التنبؤ بها، بدلاً من الطريقة التقليدية التي لا تعمل في ظل السيناريوهات المتغيرة مما يعزز من المركز التنافسي للجامعات ، بالإضافة إلى دراسة كلا من (المومني، ٢٠١٤، ٣٣٦)، ودراسة (Malavika , Binod and Sybil,2012) (65) والتي أكدت على أن تعزيز قدرة الجامعات ونجاحها يعتمد على تطوير وتنمية الريادة الذاتية للقيادات الجامعية (المبادرة، الاستقلالية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الإنجاز)، ومن ثم تسهم القيادة الريادية في تحسين أداء الجامعات والارتقاء بكوادرها، سعياً منها لنيل أفضل المراتب العلمية عربياً وعالمياً وللحاق بركب الجامعات الريادية العربية والعالمية، ويوضح شكل رقم (٣) العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الاستراتيجي.



شكل رقم (٣) العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الاستراتيجي اعداد الباحثة

المحور السادس/ نتائج الدراسة والتصوير المقترح

بعد العرض السابق لمحاوّر البحث، تختتم الدراسة الحالية بأهم النتائج التي توصلت إليها؛ من خلال استخد؛ المنهج الوصفي ، ومن ثم وضع تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية، وفي ضوء تحليل واقع تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية وخبرات بعض الجامعات الرائدة عالميا في هذا المجال.

أولا/ نتائج الدراسة:

تتمثل نتائج الدراسة الحالية في النقاط التالية:

(أ) تعاني الجامعات المصرية من عدد من المشكلات التي تؤثر على كفاءتها الداخلية والخارجية، مما جعلتها تأتي في مراكز متأخرة في بعض التصنيفات العالمية، وعلى الرغم من محاولات الإصلاح المتعددة إلا أنه قد غلب عليها التفكير التقليدي واتسمت بطابع التقليد والنقل وغاب عنها طابع التجديد والابتكار مما أدى إلى ضعف قدرتها على الاستجابة لمتطلبات التنمية الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية.

(ب) تعد أساليب القيادة التقليدية غير مناسبة لثببية احتياجات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين؛ لذا تزايد الاهتمام بضرورة التخلي عن القوالب النمطية التقليدية، والبحث عن طرق وأساليب جديدة، وتبنى الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل القيادة الريادية.

(ج) تُسهم القيادة الريادية في تعزيز قدرة الجامعات على مواكبة التطورات بكافة أشكالها - معرفية، تكنولوجية، اقتصادية- والتكيف مع المتغيرات البيئية وعدم الانغلاق على الأساليب التقليدية مما يحسن من أدائها ويساعدها على نجاحها استراتيجياً.

(د) تواجه مختلف الجامعات حالة عدم التأكد ، وإن التحدي الأساس الذي يواجه القيادات الجامعية هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه تحقيق القيمة ، وإن عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما: المخاطر والفرص باحتمالية تقود إما الى تآكل القيمة أو إغنائها، لذا لا بد من استراتيجية واضحة تسهم في تحقيق

- الموازنة بين العوائد والمخاطر المرتبطة به ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية والتي تسهم في تمكين القيادات الجامعية من التعامل الجيد مع حالة عدم التأكد ، وتحديد المخاطر والفرص.
- ه) أن القيادات الجامعية الذين يمارسون أبعاد القيادة الريادية - الابداع، والمبادأة، وتحمل المخاطرة- يتفوقون على غيرهم من القيادات ويمتلكون القدرة على بناء توجهات استراتيجية للجامعات التي ينتسبون إليها يتحقق من خلالها النجاحات المتتالية والوصول للتميز والتفرد في أعمالها وأنشطتها.
- و) أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة هو تحقيق النجاح الاستراتيجي وتعد القيادة الريادية هي نقطة الانطلاق نحو تحقيق التميز والنجاح المستقبلي للجامعات في عالم يتسم بالتغير السريع؛ حيث إن القيادة الريادية تمكن القيادات الجامعية من العمل بمرونة لتحقيق التكيف في ظل بيئة شديدة التعقيد تتسم بسرعة التغير و التنافسية الشديدة والتي يصعب التنبؤ بها، بدلاً من الطريقة التقليدية التي لا تعمل في ظل السيناريوهات المتغيرة مما يعزز من المركز التنافسي للجامعات.
- ز) تُسهم القيادة الريادية في تحسين أداء الجامعات والارتقاء بكوادرها، سَعياً منها لتحقيق أفضل المراتب العلمية عَرَبِيًّا وَعَالَمِيًّا وللحاق بركب الجامعات الريادية العربية والعالمية.
- ح) يعد النجاح الاستراتيجي معياراً من المعايير المهمة الذي يعمل على تقييم درجة نجاح الجامعات المصرية في خطتها وأعمالها وقراراتها الاستراتيجية.
- ط) يعد ضعف قدرة الجامعات المصرية على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة عائقاً أمام تحقيق النجاح الاستراتيجي لها مما يتطلب وجود قيادة جامعية ريادية قادرة على إنجاز التغيير في بناء الجامعات وأنظمتها ومكوناتها بشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية.

ثانياً/ تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية؛ تعرض الدراسة الحالية تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي

للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية، ويتكون التصور المقترح من المكونات التالية:

أ) مبررات التصور المقترح:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم التوصل لمجموعة من المبررات لتصوير مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية والتي منها:

١. تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات المحلية والإقليمية وكذلك العالمية مثل: العولمة والتنافسية والتداول والتي تهدد بقائها في مواجهة المنافسة المتزايدة؛ والتي تحتم ضرورة وجود قيادات جامعية ذات رؤية ريادية، قادرة على وضع الخطط والسياسات التي تنقل هذه الجامعات إلى مصاف الجامعات المتقدمة وتحقق لها النجاح الاستراتيجي.
٢. تُعدّ القيادة الريادية مدخل تطويري يهدف إلى تعزيز قدرة الجامعات المصرية على المنافسة وتحقيق التميز والريادة العالمية في وقت قياسي ولا سيما في ظل البيئات المتغيرة.
٣. توجد ثمة قصور في الممارسات الريادية لدى بعض القيادات بالجامعات المصرية حيث ان أهم سمات القيادة الريادية هي المبادرة والمخاطرة ، بالإضافة إلى الإبداع والابتكار والتجديد والتغيير والتخلي عن النمطية.
٤. تعدد الفوائد المترتبة على تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية والتي منها تحقيق الاستدامة من خلال تميزها في تقديم برامج وخدمات جديدة تجذب عملاء جددًا تحقق لها البقاء والنمو، بالإضافة إلى زيادة قدرة الجامعات على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة والنظر إلى التغيير باعتباره فرص يجب انتهازها واستثمارها بما يسهم في تطوير الأداء الجامعي وتحسين المركز التنافسي للجامعات؛ فهي تمكن القيادات الجامعية من العمل بمرونة لتحقيق التكيف في ظل بيئة شديدة التعقيد تتسم بسرعة التغير والتنافسية الشديدة والتي يصعب التنبؤ بها، بدلًا من الطريقة التقليدية التي لا تعمل في ظل السيناريوهات المتغيرة بسرعة.

٥. تطلع الجامعات المصرية إلى تحقيق النجاح المستمر في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وعملياتها وأنشطتها لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها تحسين الأداء والاستقرار والنمو، وهذا الأمر يتوقف كثيراً على تبنى القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الريادية وتطبيقها، فالقيادة الريادية تساعد على تنمية قدراتهم على تجاوز العقبات، وتمكنهم من إدارة الأزمات بنجاح وتحويلها إلى فرص يتم تطويعها لصالح الجامعات.

٦. تُعدّ القيادة الريادية ضرورة حتمية حيث إنها تسهم في تحقيق بقاء وديمومة وتميز ونمو الجامعات وتطوير أدائها ومن ثم تحقيق نجاحها الاستراتيجي، وذلك لما تتميز به القيادات الريادية من خصائص والتي منها: قدرتها على إدراك البيئة المتغيرة، والمرونة، وتشجيع العمل الجماعي، والمثابرة، والبصيرة وتوقع الأحداث وتركيزها على تطوير أداء العاملين وتحفيزهم واكتشاف الفرص واستثمارها لخلق القيمة من خلال الإبداع.

(ب) أهداف التصور المقترح:

يتمثل الهدف العام للتصور المقترح في: تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. تعريف القائمين على إدارة الجامعات المصرية وأعضاء هيئة التدريس بمتطلبات تطبيق القيادة الريادية؛ بما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي والوصول إلى الريادة العالمية.
٢. حصر وتحديد المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مدخل القيادة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ج) أسس ومنطلقات التصور المقترح:

تتطلب استراتيجية تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية على ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية من عدة مرتكزات أساسية هي:

١. تعد القيادة الريادية هي نقطة الانطلاق إلى تطوير التعليم الجامعي بمصر ويتضح ذلك في الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي كان من أهم أهدافها الاستراتيجية تطوير التعليم الجامعي من خلال دعم وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ونشر ثقافة ريادة الأعمال وتشجيع الإبداع والابتكار في مختلف المجالات، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجه المجتمع المصري والتعليم الجامعي، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق القيادة الريادية بالتعليم الجامعي.

٢. تعد أساليب القيادة التقليدية غير مناسبة لتلبية احتياجات الجامعات في القرن الحادي والعشرين؛ لذا تزايد الاهتمام بضرورة التخلي عن القوالب النمطية التقليدية، والبحث عن طرق وأساليب جديدة، وتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل القيادة الريادية.

٣. إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة هو تحقيق النجاح الاستراتيجي وتعد القيادة الريادية هي نقطة الانطلاق نحو تحقيق التميز والنجاح المستقبلي للجامعات في عالم يتسم بالتغير السريع.

٤. تسهم القيادة الريادية في تحقيق الريادة بالجامعات حيث تعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، فهي قادرة على تدعيم ثقافة المجازفة والابتكار وتعزيز السلوكيات الريادية، والاستعداد لقبول المخاطرة.

٥. تمكن القيادة الريادية الجامعات المصرية من أن تكون لديها رؤية استراتيجية مستقبلية وتفكير مبدع لتتمكن من فهم واستيعاب كافة التغيرات السريعة والمعقدة.

٦. تسهم القيادة الريادية بأبعادها الثلاثة (الإبداع، و المبادأة، وتحمل المخاطر) في تحقيق النجاح وتحسين الموقع التنافسي للجامعات من خلال معرفة الاتجاهات الجديدة، والتنبؤ ببعض التغيرات التي يمكن أن تحدث، وتطوير الخدمات المقدمة بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الجديدة، فضلا عن البحث عن الميزات التنافسية الجديدة، وتطويرها، والمحافظة عليها.

٧. يركز النجاح الاستراتيجي للجامعات على عدة عناصر أساسية وهي البقاء والتكيف والنمو في ظل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعات، منطلقاً من مبدأ أن الجامعات التي لديها قدرة على البقاء في ظل المنافسة والاستباقية والأزمات المتلاحقة بين الجامعات، والتكيف مع تلك المتغيرات البيئية الغير مستقرة أو غير المؤكدة ومن ثم النمو في ظل تحقيق الاهداف التي تسعى لها الجامعات.

٨. تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية بحاجة إلى قائد جامعي ذي عقلية ريادية قادر على اكتشاف الفرص المستقبلية واستثمارها وتجنب المخاطر المحتملة لغرض النمو والتميز.

٩. نجاح بعض الجامعات الريادية مثل جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، وجامعة ميتشجان، وجامعة فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية في دعم مركزها التنافسي، والتميز والريادة من خلال امتلاكها لقيادات جامعية متميزة ذات رؤية واضحة تلتزم بتحقيق الإبداع والابتكار والتميز في كافة ممارساتها، وقادرة على تحمل المخاطر بكافة أشكالها.

د) محددات التصور المقترح:

تقدم الدراسة من خلال محددات التصور المقترح الأبعاد الأساسية للقيادة الريادية بالجامعات المصرية، وتتمثل هذه المحددات في النقاط التالية:

١. **الإبداع**: ويشير إلى توجه القيادات الجامعية نحو التخلي عن كافة الممارسات التقليدية، وتبنى ودعم الإبداع والابتكار، والأساليب التكنولوجية الحديثة، والتطوير في تقديم العمليات والخدمات الجامعية بمختلف أشكالهم، والعمل سعياً لزيادة الكفاءة

الداخلية والخارجية للجامعة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية، ولإبداع شقين: أحدهما يتمثل في قدرة الجامعات على تقديم عدد من براءات الاختراع أو عدد من المنتجات أو الخدمات الجديدة، والشق الثاني يتضح في تقديم حلول جديدة للمشكلات القائمة بالجامعات، والتي تتغير شكلها مع التغيرات الحادثة بالمجتمع، ومحاولة تطبيقها من خلال اتخاذ عدد من القرارات التي تسمح بذلك.

٢. **الاستباقية:** وتشير إلى جهود القيادات الجامعية في اكتشاف الفرص الجديدة، فهي تراقب الاتجاهات الحديثة وتحدد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تظهر فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والاستباقية لا تتضمن إدراك التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية قبل أن يفعل ذلك المنافسين، فالقائد الريادي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز على المستقبل ويبحث بصفة مستمرة عن الإمكانيات الجديدة لنمو وتطور الجامعات الريادية.

٣. **تحمل المخاطرة:** وتعرف على أنها قدرة القيادات الجامعية على تحمل المخاطر من أجل النجاح في تحقيق الأداء المتميز؛ فلا يمكن للجامعات أن تتطلق في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها إلا إذا كانت مستعدة لاتخاذ قرارات معينة وتوفير موارد أساسية لازمة لتحقيق ذلك بحيث تتحمل مسؤولية ما قد يترتب على ذلك من نتائج، فهي بذلك تتحمل مخاطرة المجازفة في اتخاذ القرارات الحيوية المرتبطة بإنجاز الأهداف، وما يترتب على ذلك من قدرة الجامعات على الدخول في منافسة مستدامة مع الجامعات المناظرة لها بل وتحقيق التميز في المنافسة، مما يؤدي إلى السبق والمبادرة في الإنجاز.

٥) معالم التصور المقترح وآليات تنفيذها:

تأسيساً على ما سبق يمكن تحديد معالم التصور المقترح " لتفعيل دور القيادة الريادية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية" من خلال تحديد معالم التصور وآليات تنفيذها وفقاً للأهداف السابق ذكرها:

١. تنمية الوعي بأهمية تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية- والتي تتمثل في قدرتها على تحسين انتاجية الجامعات، وتحسين صورتها وسمعتها الاكاديمية والبحثية والمجتمعية وجعلها جامعات جاذبة لجمهور المستفيدين وكذلك تحسين قدرتها على المنافسة- ، ومن ثم تتمكن الجامعات المصرية من التحول نحو الجامعات الرائدة الناجحة استراتيجيا وذلك من خلال ما يلي:

- عقد ندوات وورش عمل تهدف إلى توعية جميع منسوبي الجامعة بأهمية الإبداع وأهمية اقتناص الفرص واستغلالها لتحقيق الاستباقية والنجاح الاستراتيجي للجامعات.

- رفع شعار الريادة بالجامعات المصرية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المؤلف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية.

- الاستفادة من خبرات بعض الجامعات الريادية المتميزة - مثل جامعة فرجينيا، جامعة بنسلفانيا ، وجامعة الملك سعود - والتي حققت نجاحا من خلال تطبيقها لمدخل القيادة الريادية- .

- توفير برامج تدريب مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات القيادة الريادية لجميع المنتسبين للجامعات المصرية ، وتدريبهم على كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي في كلياتهم بشكل إجرائي.

- تنمية روح المبادرة والاستباقية والمخاطرة لدى العاملين بالجامعات المصرية.

٢. ترسيخ ونشر الثقافة الريادية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية ونتائج الأداء؛ تشجع على الإبداع والابتكار في تطوير أساليب العمل المختلفة، والاستباقية من خلال التخلص من الروتين والأساليب التقليدية العقيمة وضرورة استبدالها بأساليب حديثة ومبتكرة لتحقيق تميز وريادة هذه الجامعات، وذلك من خلال ما يلي:

- تشجيع الكفاءات على تبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق (المناقشات العلمية، والزيارات المكتبية، والعمل كفريق).

- تشجيع العاملين على تقديم المبادرات الفردية ومناقشتها حتى تصبح جزءاً من ثقافة الجامعة، مع منحهم مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم لتنفيذ أفكارهم الريادية ؛ من خلال توفير بيئة عمل تخلق روح الإبداع، وتولد الأفكار التي تسهم في تطوير الخدمات الجامعية أو افتتاح كليات جديدة، أو التوسع في التخصصات القائمة ومن ثم يتمكنوا من استباق المنافسين وتحقيق التميز والتفوق عليهم ومن ثم تحقيق النجاح المستدام.
- توزيع كُتبيات دورية تتضمن أبعاد القيادة الريادية والنجاح الاستراتيجي، مع توضيح أهمية كل منهما.
- دمج التوجه الريادي في رؤية ورسالة الجامعات المصرية، وجميع برامجها وأشطتها.
- تشجيع العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي بين العاملين من خلال تقديم الحوافز الجماعية على الانجاز المشترك والجماعي ، وتبنى فكرة المجموعات الممارسة داخل الجامعات لتساعد العاملين على تبادل المعرفة والمعلومات وتدريب بعضهم البعض.
- الأخذ بمقترحات العاملين بعين الاعتبار ومناقشة أفكارهم بشكل مستمر.
- تنوع أساليب التحفيز المناسبة للأنشطة والأعمال الإبداعية المتميزة التي قد تضيف قيمة للجامعة، لزيادة دافعية جميع المنتسبين بالجامعة نحو الإبداع والتميز مثل(المكافآت ، وجوائز التميز).
- تنظيم الحلقات النقاشية والندوات يحاضر فيها أساتذة وعلماء الادارة لنشر قيم الثقافة الريادية والتي منها: التجديد ، والإبداع، والمخاطرة المحسوبة، والعمل في فريق، والاستباقية.
- تحديث نظام الحوافز بصفة مستمرة ليتناسب مع ما تتطلبه البيئة التنافسية واحتياجات العاملين بالجامعة.
- توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار ومستقطبة للكفاءات المتميزة تتوافر فيها مقومات الإبداع من إمكانات وتجهيزات وتكنولوجيا.

٣. التزام ودعم القيادات الجامعية للتغلب على مقاومة التغيير وضمان نجاح تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية ومن ثم تحقيق النجاح المستقبلي المنشود لهذه الجامعات وهذا يتطلب:

- اختيار القيادات المرشحة للعمل في المناصب القيادية بالجامعات المصرية من بين القيادات التي تتميز بقدرتها على الإبداع والابتكار ورغبتها في التطوير والمنافسة العالمية للوصول إلى التميز والريادة.
- منح القيادات الجامعية الصلاحيات الإدارية والمالية وكذلك الأكاديمية التي تمكنهم من قيادة الجامعات بكفاءة وتميز.
- إتاحة الحرية للقيادات الجامعية لتسيير الأعمال الجامعية بما تراه مناسباً لها، بما ينمي مهارة الإبداع والتميز لديهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة، وبما يحقق الأهداف الموضوعية بمرونة دون التقيد باللوائح والقوانين.
- استقطاب واختيار القيادات الجامعية وفقاً للسمات الأساسية للقائد الريادي والتي منها: (أن يمتلك رؤية مستقبلية، ويكون قادراً على الإبداع والابتكار واكتشاف الفرص واستثمارها، و يفضل التغيير والمجازفة وتحمل المخاطر المحسوبة على الاستقرار الذي قد لا يؤدي إلى نجاح الجامعة، وأن يكون قادراً على التعامل مع المواقف المعقدة الحالية والمستقبلية والغموض، بأساليب متنوعة و مبتكرة، وبفكر جماعي مع الأطراف المعنية)، و الابتعاد عن أسلوب الأقدمية في تعيين القيادات الجامعية.
- إعداد دليل لوصف سمات القيادات الجامعية - الشخصية والعلمية- في مختلف المستويات الإدارية بحيث يشمل سمات القيادة الريادية وتقتصر الباحثة بعض منها وهي: (العمل في ضوء رؤية استراتيجية واضحة المعالم، العمل في فريق، تحمل المخاطر، القدرة على الإبداع، والقدرة على التعامل مع المشكلات المستقبلية، واستغلال الفرص المتاحة، والتسامح) حيث تمكن هذه السمات القيادات من تحول الجامعة إلى ريادية قادرة على المنافسة المحلية والعالمية.

- تنمية الكفايات الريادية لدى القيادات الجامعية وذلك من خلال إدراج مجموعة من الموضوعات في البرامج التدريبية التي تعرض بمراكز تنمية القدرات وتطوير الأداء بالجامعات مثل (التخطيط الاستراتيجي، التمكين الإداري، القيادة الذاتية، الاتصال الفعال، استراتيجيات النجاح الاستراتيجي، الإبداع الإداري، إدارة المخاطر، التحليل البيئي، القيادة التشاركية، القيادة الريادية، العمل وفق فرق رائدة ودعم ثقافة التميز، التسويق الريادي، وريادة الأعمال).

- التقييم السنوي للأداء الريادي للقيادات الجامعية .

٤. تهيئة بيئة محفزة وداعمة للإبداع والابتكار في وظائف الجامعة الثلاث (التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع) والتغلب على المشكلات المتعلقة بجمود النظم التي قد تقف عائقاً أمام تحقيق الريادة والنجاح المستقبلي للجامعات المصرية وذلك من خلال:

- تبنى هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة يمكن الجامعات المصرية من تحقيق توجهاتها الريادية ويسهم في تعزيز الاتصال، وتوسيع قاعدة مشاركة أعضاء المجتمع الجامعي مثل الهيكل الشبكي، وفرق العمل.

- توفير قنوات واليات لدعم الأنشطة الريادية مثل حاضنات الأعمال الجامعية، وبيوت الخبرة، وحدائق العلوم والتكنولوجيا، وصناديق الاستثمار الجامعية، ومراكز ريادة الأعمال.

- تشجيع تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ؛ لأنه أكثر قدرة وسرعة في توليد الأفكار الابتكارية وأكثر قابلية لتنمية العمليات الإبداعية من خلال تشجيع الحوار وتبادل الرأي وبلورة الأفكار والوصول إلى الأفكار إبداعية، وحلول ابتكارية للمشاكل التي تواجهها الجامعات المصرية.

- القضاء على المركزية الشديدة في الإدارة الجامعية والتي تتسم بمركزية السلطة وتعدد المستويات والتقييد باللوائح والإجراءات النمطية الروتينية والتي تعرقل الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تطبيق وتنفيذ توجهات القيادات الجامعية

- بأساليب وممارسات إبداعية تسهم في تطوير الجامعة نحو الأفضل في ضوء
الإمكانات المتاحة والتي تختلف من جامعة إلى أخرى، ومن كلية لأخرى.
- تبسيط النظام المالي والإداري بالجامعات المصرية بحيث يكون مرناً بالقدر الذي
يتيح للقائد الريادي القدرة على اتخاذ القرارات دون تخوف من أن يتسبب النظام
المالي والإداري في إفشالها
- المراجعة المستمرة للخطة الاستراتيجية لكل جامعة بما يساعدها على تحقيق
النجاح الاستراتيجي.
- التحول من الريادة الفردية إلى الريادة المؤسسية وذلك من خلال: ترسيخ سياسة
تحفيز السلوك الريادي الجماعي داخل الجامعات المصرية كبديل للسلوك الريادي
الفردى لمنسوبي هذه الجامعات، وتدعيم أسلوب تحفيز الابتكار الجماعي، وتنمية
المهارات الجماعية المؤسسية من خلال تنمية الإحساس بالمسئولية الجماعية
التعاونية كبديل للمسئولية الفردية، وممارسة أسلوب تحسين المخاطر لخلق
الفرص واستثمارها كبديل لمنهج تجنب المخاطر أو مواجهتها.
- وضع شروط واضحة لتولى المناصب الإدارية العليا تساعد على إنكفاء روح
التنافس بين العاملين بالجامعات للحصول على الترقية.
- تبنى نظام التعاقدات الحرة بين الجامعات وأعضاء هيئة التدريس كما هو متبع
في الجامعات الريادية بدلاً من التعيين مدى الحياة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس
على الإبداع والابتكار.
- وضع استراتيجية لإعادة واستقطاب الكفاءات المهاجرة ، وتكوين لجنة مختصة
بمتابعة تسرب الكفاءات من الجامعة، ودراسة أسباب ذلك، وتحليلها، لمعالجة
الأسباب والحد من تسرب الكفاءات وخاصة أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
- تقليل الأعباء الإدارية والتدريسية لأعضاء هيئة التدريس للتفرغ للبحث العلمي.
- إعداد نظام معن للحوافز، يتم فيه عرض الحوافز المقدمة، ومستويات الأداء
المطلوبة للحصول عليها، لتحفيز لذوى الأفكار الرائدة الناجحة والذين يجروءون
على المغامرة بتنفيذ أفكارهم.

- تبنى نظام رقابة مناسب لتنفيذ الأنشطة والمهام الإبداعية في ظل بيئة العمل المتغيرة.
- توفير القدر الكافي من المعلومات المستقبلية التي ترصد المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعات في المستقبل، وكيفية مواجهتها من خلال تبنى الفرص المتاحة أمام الجامعات لاقتناصها، وتعزيز جميع نواحي القوة التي تتميز بها الجامعات المصرية ومحاولة الحد من نقاط ضعفها التي قد تعيق عمل الجامعات المصرية في المستقبل.
- الاستفادة من مقترحات التطوير التي تقدم للجامعة من قبل الأكاديميين أو من خلال البحوث والدراسات.
- إصدار تشريعات تضمن استقلالية العمل للقيادات الجامعية لتذليل العقبات التي قد تواجههم أثناء حل المشكلات القائمة أو تنفيذ عمليات التطوير.
- منح الحرية للقيادات الجامعية في تنفيذ مبادراتهم الابتكارية دون فرض أية قيود روتينية تحد من نشاطهم.
- ٥. دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو للجامعات:
 - تخصيص ميزانية إضافية للإنفاق على البحوث العلمية اللازمة لخدمة المجتمع.
 - توفير قنوات اتصال جديدة بين الجامعات ومراكز البحث العلمي خاصة في مجال إنشاء حاضنات تكنولوجية تهيئ الظروف لتعزيز نقل وتوطين التكنولوجيا.
 - عقد شراكات استراتيجية مع المراكز البحثية والجامعات الرائدة وتعزيزها لدعم أنشطة البحث العلمي من أجل بحث سبل تطوير وتحسن أداء الجامعات ونجاحها المستقبلي.
 - دمج التدويل في أنشطة الجامعات بحيث يسهم في تحفيز التفكير الاستراتيجي كما يفتح آفاقا جديدة للتعاون البحثي، ويمكن أن يعزز الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب من خلال إقامة شراكات مع الجامعات الرائدة، وتنمية روح الريادة الأكاديمية من خلال التعامل مع بيانات بحثية جديدة.

- عقد بروتوكولات تعاونية مع قطاعات المجتمع المختلفة مما يسهم في تحويل الأفكار والنتائج البحثية من مجرد أفكار نظرية بحتة إلى مشروعات ريادية ذات صبغة عملية يمكن أن تسهم في تحسين فرص النجاح الاستراتيجي للجامعات.
- تأسيس وحدات تنظيمية جديدة بالجامعات المصرية مثل وحدة براءات الاختراع بحيث يتحدد دورها الاساسي في تشجيع الباحثين على تسجيل براءات نتائج أبحاثهم العلمية، بالإضافة إلى تولى الوحدة مسئولية توثيق البراءات وانجاز كافة المسائل القانونية المتعلقة بتسجيلها، ووحدة متخصصة في حماية حقوق الملكية الفكرية، ووحدة لتسويق الأفكار الابتكارية الريادية والاختراعات لتحقيق التميز والتفوق والنجاح الاستراتيجي.

٦. دعم أنشطة التعليم والتعلم الريادي من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو للجامعات وذلك من خلال :

- توفير بنية تحتية متكاملة تتضمن الشبكات، قواعد المعلومات، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، والخبراء تدعم عمليات التعليم والتعلم الإبداعي.
- التركيز على جوهر الخدمات التعليمية من خلال تبني طرق وأساليب تدريسية متطورة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والابتعاد عن طرق التلقين في التدريس للارتقاء بنوعية البرامج الأكاديمية وأهدافها.
- استطلاع آراء الطلبة بشكل دوري للتأكد من تحقق المزايا التنافسية للبرامج الأكاديمية.

(و) معوقات تطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها:

- من المحتمل أن الجامعات المصرية قد تواجه العديد من المعوقات التي تضعف من قدرتها على الاستفادة من مدخل القيادة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية، ويمكن توضيحها وكيفية التغلب عليها في النقاط التالية:
- تخوف بعض القيادات الجامعية من تبني القيادة الريادية كمنهج وسلوك وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تنمية وعي وإدراك القيادات الجامعية بأهمية القيادة الريادية وضرورة تحقيق النجاح

الاستراتيجي للجامعات المصرية، وعقد برامج تدريبية لتنمية قدرة القيادات الجامعية على (الإبداع والابتكار والمجازفة وتحمل المخاطر)، بالإضافة إلى عقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات الهادفة إلى نشر القيم الداعمة لنجاح مدخل القيادة الريادية.

- ضعف توفير التمويل المستمر للأنشطة الريادية ويمكن التغلب على ذلك من خلال ابتكار سبل جديدة لزيادة الموارد المالية للجامعات المصرية مع ضرورة الاستغلال الأمثل لإمكاناتها مثل: عقد اتفاقيات تعاون مع بعض المنظمات الدولية لتمويل الأنشطة الريادية ذات الصلة الابتكارية والإبداعية، وإنشاء صندوق الوقف البحثي بعائد، وإعادة النظر في اللوائح المالية الحاكمة للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية.

- ضعف نظام التحفيز، وعدم ملاءمة نظام المكافآت المعمول به، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة هيكلة نظم الأجور والحوافز والمكافآت الحالية لتحقيق الاستقرار الوظيفي، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس المبدعين والمتميزين.

- جمود أنظمة تقييم أداء الأفراد وتقليديتها بما لا يشجع على الإبداع والابتكار ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطوير أساليب تقييم أداء العاملين بالجامعات المصرية بما يشجع على الإبداع والابتكار.

- سيطرة المركزية على الأداء الجامعي مما يسلب القيادات الجامعية حرية المبادرة والتطوير وتحمل المخاطرة ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأنشطة الريادية.

قائمة المراجع

آل سرحان ،عبير بنت حسن و المخلافي، محمد بن سرحان (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)،مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع(٤٠).

الدوسري، صالح بن محمد (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجا : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، مصر، م(٦٣)،ع(٣).

ابراهيم، عيدة محمد أحمد (٢٠١٩).إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، كلية التربية، مركز تطوير التعليم الجامعي، ع(٤٣).

الأسطة، عبد القادر محمد (٢٠١٦).أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

البربري، حمد أحمد عوض (٢٠١٥).سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الاسبوية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع(٨٩)، ج(٢)

الحسيني، عبد الله (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي علي المستقبل(التكنولوجيا الحيوية كنموذج)، القاهرة، المكتبة الأكاديمية ، الطبعة الأولى.

الحواجزة، كامل محمد يوسف(٢٠٢٠). التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وريادة الاعمال الاستراتيجية فى المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الاردنية، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية عمادة البحث العلمى، م(١٦)، ع(٣).

الخلالي، شاكر جارالله (٢٠٠٦). اثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجيات النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، م(٢)، ع(١).

الخلواني، مروة محمود إبراهيم (٢٠١٨). تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، *مجلة الثقافة والتنمية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية، جمهورية مصر العربية، سوهاج، كلية التربية، ع(١٢٥).

الرقب، توفيق زايد محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الرسمية للحرية الأكاديمية، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، م(١٨)، ع(١).

الشوابكة، زياد على والنسور، بلال هاشم (٢٠١٩). التناغم بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية نمو المنظمة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، الأردن، عمادة البحث العلمي بجامعة العلوم الإسلامية العالمية، م(٥)، عدد خاص.

الضمور، موفق محمد (٢٠١١): *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام*، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العاني، آلاء عبد الموجود و عبد حمد، فدم (٢٠١٩). إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ج(١٥)، ع(٤٨).

العربي، هبة أحمد و عبد الحميد، طلعت و خضري، هناء عودة (٢٠١٨). التمكين كمدخل للارتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية : تصور مقترح، *مجلة كلية التربية*، جامعة الازهر، م(٣٧)، ع(١٧٩)، ج(١)

العودة، إبراهيم بن سليمان (٢٠١٨). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، م(٢٥)، ع(١١٣).

القحطاني، سالم بن ال ناصر (٢٠١٥). " القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، م(٥٥)، ع(٣).

اللافي، خالد خلف محمد و خشمان، أيسر محمد عليم (٢٠٢٠): تطبيق نظم عمل الاداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية فى الجامعات الأردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، الجامعة الاسلامية بغزة، م(٢٨)، ع(١).

المحمدي، سعد علي ریحان (٢٠٢٠). الادارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المجلد الثاني.

المومني، هنادة ماجد أحمد (٢٠١٤): أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان - دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد(٤٢).

النايف، سعود بن عيسى (٢٠١٣). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية في جامعة حائل، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد(٧٩).

النفيعي، مزنة بنت عوض (٢٠١٥). واقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، مجلة الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، م(٥٥)، ع(٤).

إبراهيم، عادل رجب ومحمد، عبد الهادي مبروك (٢٠٠٧). برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الادارة الإستراتيجية،

مؤتمر بعنوان تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، المؤتمر السنوي الخامس عشر، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس. إدریس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية -، مصر، دار النشر للثقافة.

أبو زيد، أحمد ناصر (٢٠١٨). تمكين الموظفين ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة عملية على شركات التأمين الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، م(١٤)، ع(٤). أحمد، هبة الله و عثمان، منى شعبان و عبد المعطى، يوسف (٢٠١٨). ادارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية - جامعة الفيوم، ع(١٢)، ج(٣).

بدوى، عبد الرؤوف محمد و مجاهد، أشرف عبد المطلب (٢٠١٠). ضمان جودة التعليم العالى:مدخل للتنمية المستدامة فى المجتمع المصرى، مجلة مستقبل التربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، المجلد(١٧)، العدد(٦١).

بكر، كمال الدين حسن (٢٠١٥): القيادة التحويلية والإبداع الإداري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى.

جریمخ، حميدة عجیر (٢٠١٨): تأثير القيادة الريادية على الأداء الابتكاري دراسة ميدانية فى عدد من الكليات الأهلية فى محافظات الفرات الأوسط/ العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد بجامعة القادسية.

- جمال، احمد اكرم (٢٠١٦). مدى ممارسة الادارة بالاستثناء و اثرها على تنمية الخصائص الريادية : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الاسلامية.
- حسن، ماهر أحمد ومرسي، عمر محمد(٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الادارية بجامعة أسيوط، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد(٢٨)، العدد(٢)*.
- حسنين، إيمان عبد الحميد (٢٠١٦): "مدى توفر السمات الريادية لدى طلاب وطالبات جامعة الملك سعود"، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية، جمعية ريادة الأعمال.
- حميد، لمى ماجد (٢٠١٥). ادارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة، *مجلة كلية المأمون ، العراق، كلية المأمون الجامعة، ع(٢٦)*.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٩): تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، عدد ابريل، ج(١)*.
- خلف الله، محمود ابراهيم عواد (٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية : دراسة تطبيقية، *مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية - جامعة الأقصى بغزة ، م(٢١)، ع(٢)*.
- داود،محمد محمد (٢٠٢٠): إدارة التميز والإبداع الإداري، عمان ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط١.
- داودي، الطيب و محبوب، مراد (٢٠٠٧): تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، *مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع(١٢)*.

رئاسة مجلس الوزراء (٢٠١٧): استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، متاحة على الموقع الإلكتروني: available at: <https://cabinet.gov.eg/Arabic/GovernmentStrategy/pages/egypt%E2%80%99svision2030.aspx>

سلامة، عادل عبد الفتاح و صالح، مرفت و أبو غزالة، حنان (٢٠١٥). دور الحاضنات التكنولوجية في ادارة البحث العلمي بالجامعات ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية جامعة عين شمس، العدد (٣٩)، الجزء (٣).
شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، م(٢٠) ، ع(١).

الزهيري، إبراهيم عباس(٢٠١٢). رأس المال الفكري، الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، مؤتمر إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي السابع الدولي الرابع ، القاهرة، كلية التربية النوعية بجامعة المنصورة، ١١-١٢ إبريل .

علوان، بشرى محمد و السلطاني، سعدية حايف و خليل، أمير على (٢٠١٨). النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات بابل وكلية المستقبل الجامعة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، م(١٦)، ع(٣).

عبداروس، أحمد نجم الدين (٢٠٠٩).ليات إدارة الاحترق النفسي لدى القيادات الجامعية بجامعتي الطائف والزقازيق وأثرهما على تأصيل ثقافة الابداع الاداري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مصر، رابطة التربويين العرب.

- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، م(٢٦)، ع(١٠١)، ج(١).
- فيروز، خضير علي (٢٠١٨): رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة الجامعة الإسلامية في النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، م(١٥)، ع(٢).
- متعب، حامد كاظم وراضي، جواد محسن (٢٠١٠): الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز : دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية، المؤتمر العربي الثالث للجامعات العربية : التحديات والآفاق، شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد ، أشرف السعيد (٢٠٠٩): أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع بعنوان التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة، الإتاحة، التعليم مدي الحياة، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، م(٢).
- مزهري، رمزي عطية (٢٠٢٠): دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي جامعة الأزهر بغزة نموذجاً ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، م(٢٨)، ع(١).
- مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٥): الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، عمان ، دار المعتز، ط١.
- مغاوري ، هالة أمين (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، ج(٦).

هاشم، رضا محمد حسن (٢٠١٧). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة، **مجلة مستقبل التربية العربي، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، م(٢٤)، ع (١٠٦).**

هشبول، علي بن عبد الله علي (٢٠١٩). مدى توافر الكفايات المهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠، **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، بنها، جمهورية مصر العربية، ع(١٠٦).**

- Ahmed ,Shehenaz Fadhil(2020) Strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources, **International Journal of Innovation, Creativity and Change.** www.ijicc.net Vol.13,No.9,
- Ahmed ,Shehenaz Fadhil(2020).Strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources, **International Journal of Innovation, Creativity and Change.** www.ijicc.net Vol.13, No.9.
- Ahmed, A., & Ramzan, M. (2013). A learning and improvement model in entrepreneurial leadership. **IOSR Journal of Business and Management**,Vol.11,Vo.6.
- Al Mamun, A., Ibrahim, M. D., Yusoff, M. N. H. B., & Fazal, S. A. (2018). Entrepreneurial leadership, **performance, and sustainability of micro-enterprises in Malaysia.** **Sustainability**, Vol.10,No.5.
- Alderman, Delton, (2011)" Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon" Proceedings of **the 17th Central Hardwood Forest Conference**, April 5-7; Lexington, KY; Gen. Tech. Rep. NRS-P-78. Newtown Square, PA: US Department of Agriculture, Forest Service, Northern Research Station.
- Barakat, A., & Hawahreh, K. (2013). ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT AND ITS ROLE IN ACHIEVING STRATEGIC SUCCESS. **Delhi Business Review**, vol.14, No.2.

- Castro-Leon, E., & Harmon, R. (2016). **Cloud as a service: understanding the service innovation**, EcoSystem, Ennique Castro-lean, M.S.A.
- Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., (2007), **"Strategic management creating competitive advantages"**, United States , McGraw- Hill Companies, Inc, 3th edition
- Dyduch, W. (2008). Corporate entrepreneurship measurement for improving organizational performance. **Journal of Economics and Management**, The Karol Adamiecki University Of Economics in Katowice, vol. 4.
- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance - A replication study. **Schmalenbach business review**, Vol.62, No.2
- Galli, Eva Bilhuber(2011). Building Social Capital in a Multibusiness Firm: Lessons from a case study, Springer Science & Business Media.
- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2013). Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. In Universities in change. Springer, New Allan Gibb, Gay.
- Gupta, V., MacMillan, I.C., Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of Business Venturing** , Vol.19, No.2.
- Hodgetts, R. M., & Kuratko, D. F. (2001). Entrepreneurship: A contemporary approach, 5th Ed Forth worth: Harcourt college Publishers New York.
- KANSIKAS, Juha, et al. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research** .
- Kim, M. Y., Park, S. M., & Miao, Q. (2017). Entrepreneurial leadership and organizational innovation: Improving attitudes and behaviors of Chinese public employees. In

- Public Service Innovations in China .Palgrave, Singapore.
- Kusmintarti, A., Thoyib, A., Maskie, G., & Ashar, K. (2016). Entrepreneurial characteristics as a mediation of entrepreneurial education influence on entrepreneurial intention. *Journal of Entrepreneurship Education*, Chicago, Vol.19, No.1,
- Lafta ,Baydaa Sattar(2015).DIAGNOSIS PATTERNS OF INNOVATION AND ADMINISTRATIVE LEADERS AND THEIR ROLE IN ACHIEVING STRATEGIC SUCCESS / FIELD STUDY, **International Journal of Business and Management Review**, Vol.3, No.2.
- Mahdi, Mayada Hayawi , Shaalan ,Munther Abbas and Hassan ,Jassim Ali(2020). The Role of Collaborative Innovation in Supporting Strategic Success - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Babylon Bank / Najaf Branch , **International Journal of Advanced Science and Technology**, Vol.29, No.3.
- Mishra, P., & Misra, R. K. (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives. **Procedia computer science**, Vol.122.
- Morris ,Michael; Noel ,Terry & chindehutte,Minet S,(2001) "Entrepreneurial and the need for Management Control: Efficiency vs. Effectiveness ",**Second Annual USASBE/SBIDA, Joint National Conference** in Orlando, Florida, Feb: 7-10.
- Oyugi, J. L. (2015). Entrepreneurial and Innovative Leadership: Evolution towards a better Higher Institution of Learning. **Journal of Educational Policy and Entrepreneurial research**, Vol.2, No.8.
- PHANEUF, J.E., BOUDRIAS, J.S., ROUSSEAU, V., and BRUNELLE, E. (2016). Personality and Transformational Leadership: The Moderating Effect of Organizational Context, **Personality and Individual Differences**, vol.102.

- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. **South African Journal of Education**, vol.34,No.1
- Prieto, L. C. (2010). Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill, **Academy of Entrepreneurship Journal**, vol.16, No.2.
- Ranjbar, H., Nejad, F. R., & Kiakojouri, K. (2014). The Impact of Leadership style on the rate of organizational entrepreneurship in Governmental Organizations at Gilan Province. **International SAMANM Journal of Business and Social Sciences**, vol.2,No.3,
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. **Journal of Small Business Management**, Vol.53,No.1 ,
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011).Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught? ,**International Review of Entrepreneurship** ,vol. 9,No.3.
- Sardar, Brwa. (2020). The role of Knowledge Management on Achieving Strategic Success (An empirical study from perspectives of a sample of Managers in Private Banks in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq). **Journal of Xi'an University of Architecture & Technology**, Volume XII, Issue III,
- Sawaeen, F.A & Ali,K.A. (2020):The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity ,Canda, **Management Science Letters** ,vol.10.
- Shah, S. I., Muhammad, A., & ur Rehman, S. (2016). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN THE UNIVERSITY CONTEXT: REALITY OR MYTH? EVIDENCE FROM PAKISTAN. **Pakistan Business Review**, Vol.17,No.4.
- Shihab, S. M. I. (2016). The role of performance management in achieving organizational success - an analytical research,

- University of Baghdad - College of Management and Economics, an unpublished Master Thesis.
- Soomro, B. A., Shah, N., & Mangi, S. (2019). Factors affecting the entrepreneurial leadership in small-and medium-sized enterprises (SMEs) of Pakistan. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**,vol.15,No.1.
- Styron, R. A. (2015). Fostering innovation in higher education through entrepreneurial leadership. **In Proceedings from The 13th International Conference on Education and Information Systems, Technologies and Applications: EISTA**.
- usof, Mohar, Siddiq, Mohammad Saeed and Mohd Nor, Leilanie, (2012).Internal Factors of Academic Entrepreneurship: The Case of Four Malaysian Public Research Universities,**Journal of Entrepreneurship,Management and Innovation (JEMI)**, Vol. 8,No.1
- Utash, S. (2017). The Experiences of Community College Leaders Committed to an Entrepreneurial Leadership Philsophy(Doctoral dissertation, National American University.
- Yusof, M., & Jain, K. K. (2012).Entrepreneurial Leadership and Academic Entrepreneurship in Malaysian Public Research Universities ,**BHAVAN'S INTERNATIONAL JOURNAL of BUSINESS**,Vol.5,No.2.