

## تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية

إعداد

د. محمود مصطفى أحمد أحمد

مدرس بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر

[dr\\_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg](mailto:dr_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg)

### مستخلص

هدفت الدراسة إلى تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية والتي تمثلت في (بُعد الرؤية الاستراتيجية، بُعد المبادرة، بُعد الإبداع، بُعد المخاطرة المحسوبة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة للتعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة ضعيفة، بوزن نسبي بلغ (١.٦٤). وأظهرت الدراسة أن تطوير ممارسات القيادة الريادية لابد وأن يسير في خطين متوازيين؛ الأول: ويتعلق بدور القائد باعتباره صانع لريادة الأعمال وفاعل لها، وفيه يتم نمذجة الدور الذي يركز على اكتشاف الفرص واستثمارها، والثاني: ويتعلق بدور القائد باعتباره مُسرّع لريادة الأعمال: وفيه يتم نمذجة الدور القائم على التحفيز والدافعية للتأثير على العاملين معه لتوجيه تركيزهم إلى الفرص، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الريادة في بيئة العمل الجامعي، واختيار القيادات الجامعية التي تتصف بالريادية، وإنشاء وحدة لاستشراف المستقبل بكل كلية، وللجامعة بشكل عام، وعقد برامج تدريبية وورش عمل لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الجامعات، القيادات الأكاديمية.

## Improving Al-Azhar University Academic Leaders' Practice For The Dimensions Of Entrepreneurial Leadership

**Dr. Mahmoud Mustafa Ahmed Ahmed,  
Lecturer, Department of Management, Planning and  
Comparative Studies - Faculty of Education for Boys in Cairo -  
Al-Azhar University**

[dr\\_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg](mailto:dr_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg)

### Abstract

The study aimed at improving Al-Azhar University academic leaders' practice for the dimensions of entrepreneurial leadership, which included (strategic vision, initiation, creativity, risk taking). The study adopted the descriptive approach, utilizing the questionnaire as a study tool for identifying the reality of Al-Azhar University academic leaders' practice for the dimensions of entrepreneurial leadership. The study indicated several findings, the most important of which are; the total degree of Al-Azhar University academic Leaders' practice for the dimensions of entrepreneurial leadership was low with a relative weight of (1.64).

Also, some findings indicated that improving entrepreneurial leadership practices should be achieved through two parallel tracks; The first: It concerns the role of the leader as an initiative of entrepreneurship, in which the role that concentrate on discovering and exploiting opportunities is modeled. The second: It concerns the role of the leader as an accelerator of entrepreneurship: in which the role that depends upon motivating employees to direct their concentration for exploiting opportunities is modeled. The study recommended the necessity of spreading entrepreneurship culture all over university environment, selecting entrepreneurial university leadership, establishing a unit for forecasting the future at each faculty, training courses and workshops for improving university academic leaders' practices of entrepreneurial leadership dimensions.

**Key words:** Entrepreneurial Leadership, Universities, Academic Leaders

## الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

تواجه جميع المؤسسات حتمية الابتكار والإستجابة لمطالب التغيير السريع والشامل لكل عناصر المؤسسة، ولا شك أن المؤسسات التي تفشل في الابتكار والتطوير المستمر لنماذج الأعمال تصبح أكثر عرضة للخطر، بينما ستستمر المؤسسات التي تنجح في التكيف مع التغيير في النمو والازدهار، ومن أكثر العوامل التي تفصل بين الفشل والنجاح هو التدخل الفعّال للقيادة، ولعل من أكثر التغييرات تزايداً في الوقت الحالي التوجه نحو ريادة الأعمال، وبناء الجامعات الريادية.

وتعد الريادية استراتيجية فعّالة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق القدرة التنافسية المستدامة لكل دولة في ظل ما أصبح عليه العالم من زيادة التنافسية والتوجه نحو تحقيق النمو بشكل متزايد، مدعوماً بالتحول نحو اقتصاد المعرفة المرتكز على الإبداع والابتكار والاستثمار في رأس المال الفكري، وتحويل الأفكار إلى واقع تطبيقي عبر المشروعات الريادية. (محمود، أحمد، ٢٠١٦، ٣٢٠)

وتهتم ريادة الأعمال بأن تكون المؤسسة قادرة على تقديم أشياء جديدة ومبتكرة (سواءً أكانت أفكار أو خدمات أو منتجات أو أساليب عمل أو غيرها) لم تصل إليها المؤسسات المنافسة، وتحمل مخاطر تقديمها في الوقت المناسب، ولذا تحتاج المؤسسات إلى قيادة قادرة على تحقيق الريادة، ولديها القدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة خارجية تتسم بالتعقيد، والقائد الريادي يمتلك رؤية للمستقبل ويتمتع ببصيرة عالية تمكنه من اتخاذ قرارات جريئة لاقتناص الفرص المتاحة، والإرتقاء بمكانة المؤسسة التنافسية. (مغاوري، ٢٠١٧، ٥٣٦)

وقد أصبحت الريادية من مؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات، وتقويم أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، ومعياراً ذا قيمة للمقارنة بين الجامعات، فمن مؤشرات تصنيف الجامعات العالمي والصادر عن شركة Quacquarelli Symonds البريطانية والمعروف اختصاراً بتصنيف (QS)؛ مدى الاستفادة من بحوث الجامعة النظرية منها والتطبيقية، ومدى المهارات التي يمتلكها خريجها من حيث قدرتهم على الإبداع

والابتكار ومدى توظيف خريجها من خلال مؤشرات سوق العمل، بالإضافة إلى النظرة العالمية للجامعة ومدى تمتعها بسمعة رائدة في الأوساط الأكاديمية والمهنية، كما أكد تصنيف مجلة التايمز البريطانية (Times) على مدى التزام الجامعة بدعم الأجيال الجديدة من الأكاديمين، إضافة إلى حجم الابتكار والمردود المادي الناتج من التفاعل مع المؤسسات الصناعية. (إسماعيل، ٢٠١٧، ٢٠-٢٦)

ولم تعد الجامعات ينظر إليها كمنشأ وحمي لجميع المعارف والعلوم، وكمنتج لرأس المال البشري المعدين للدخول في مختلف المجالات، بل أصبحت الجامعات تسعى إلى ريادة الأعمال، ووضع نفسها كمحركات أساسية للتنمية التكنولوجية المستدامة والنمو الاقتصادي، باعتبارها إحدى المؤسسات الرئيسة للتغيير الإجماعي ودورها الكبير في بناء وتنمية نظم الابتكار، من خلال أعمال الإنشاء والتجديد والابتكار التي تحدث داخل الجامعة أو خارجها، على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المجتمع ككل. (Yusof, 2009,76)، وقد أسهمت عوامل ظهور اقتصاد المعرفة، وعدم الاستقرار الاقتصادي، وانتشار المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وانخفاض التمويل الحكومي في الدعوة إلى مطالب جديدة لتطوير أنظمة التعليم العالي. (Wahab & Tyasari, 2020,55)

وانطلاقاً من طبيعة الجامعة كمؤسسة علمية وتربوية وتعليمية وتنموية، فإن الأنظار تتوجه إليها في تبني الريادية كأسلوب حياة بداخلها، نظراً لدورها في الدعم التقني والتكنولوجي المستمر لمنظومة العمل الجامعي، ولعل تحقيق ذلك مرهوناً بتوافر خصائص الريادية لدي قياداتها الأكاديمية، وتكوين اتجاهات إيجابية نحوها، خاصة في ظل تعاظم المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق تلك القيادات. (العودة، ٢٠١٨، ١٣)

وقد أكدت دراسة (Coyle 2014) على أنه من أجل مساعدة العاملين بالجامعة على أن يشتركوا في نشر ثقافة ريادة الأعمال، فلا بد من وجود قادة قادرين على الهام العاملين ببذل قصارى جهدهم لتحقيق المستقبل المنشود، وتشجيعهم على المخاطرة في ابتكار طرق جديدة لتحسين جودة عملهم، إضافة إلى نشر ثقافة تنظيم المشاريع؛ بحيث تكون الأساس للعمل داخل الجامعة (Coyle,2014,6)، وجاء في نفس السياق دراسة (Rahim et al. 2015) فقد أفادت نتائجها أن القيادة الريادية تؤثر بشكل إيجابي



على أداء المؤسسة، كما دعت إلى ضرورة تبني أسلوب قيادة ريادة الأعمال لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها. (Rahim et el, 2015,198)

وأوصت دراسة (Bonwell (2016) أنه ينبغي أن يكون قادة الجامعات قادرين على ابتكار طرق جديدة لإنشاء واستدامة وتعزيز ريادة الأعمال، لتظل قادرة على المنافسة عالمياً، إضافة إلى تحسين قدرة الجامعات على تعزيز تدفقات الإيرادات المالية، وتحقيق الاستدامة المالية ذاتياً لتعويض الظروف الاقتصادية العامة غير المستقرة.

(Bonwell,2016,16)، كما أشارت دراسة (Bagheri (2017) إلى أن للقيادة الريادية تأثير إيجابي كبير في تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين، ودعت الدراسة إلى تطوير الكفاءات القيادية بالمؤسسات المختلفة لتمكينهم من خلق مناخ فعال، وتفعيل واستراتيجيات الابتكار، وإدراك الفرص والتغلب على تحديات وتعقيدات التنافسية، وبالتالي يحتاج القادة الحاليين والمحتملين إلى الانخراط بنشاط في دورات القيادة الريادية.

(Bagheri,2017,5)

وبينت رسالة أبو لبهان (٢٠١٨) أنه لكي تصبح الجامعات المصرية جامعات ريادية فإنها تحتاج إلى؛ تعزيز البيئة المؤسسية الريادية من ثقافة ونظم وعمليات وممارسات وقيادة ريادية، وتعزيز الروح الريادية لدى الأطراف المعنية الداخلية والخارجية من خلال التأهيل الريادي، ومنحهم الفرص والمشاركة الريادية مع تعزيز التدريس والتعلم الريادي، وأنشطة التدويل المؤسسي. (أبو لبهان، ٢٠١٨، ٤٨٩)

وقد أشار تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا عام ٢٠١٧م إلى أن من العوامل المقيدة للروح الريادية في مصر؛ البيروقراطية الحكومية والروتين، وعدم دعم البيئة التنظيمية لريادة الأعمال، وفق التعليم الريادي، وضعف تنمية المهارات الريادية، وقلة البحوث التي تقيم احتياجات السوق والقدرة التنافسية، ونقص برامج التوعية والتدريب الريادي، إضافة إلى قلة خدمات الحاضنات مع الافتقار إلى حقائق علمية. (Ismail et al., 2017,44)، وقد بلغ مؤشر سياق ريادة الأعمال الوطني (NECI) National Entrepreneurship Context Index

لجمهورية مصر العربية (٤.٣٣) وجاءت في الترتيب (٣٢) بين ٥٤ اقتصادًا مشاركًا في تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال لعام ٢٠٢٠م. (Bosma et al., 2020, 222) وجاءت استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ لتؤكد على تحقيق الريادية من خلال التعليم في محور الابتكار والمعرفة والبحث العلمي، وذلك من خلال بناء مجتمع معرفي مبدع ومبتكر، منتجًا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة الدولة ونموها وريادتها، ولرفاهية الإنسان، يتميز بوجود منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار ذات كفاءة عالية وعنصر بشري مبدع، قادرة على تحديد الأولويات القومية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، د.ت، ٤٢)

وفي إطار دعم الابتكار والبحث العلمي قامت أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بإطلاق البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية "انطلاق" في أكتوبر ٢٠١٥؛ بحيث يصبح أكبر مظلة لإنشاء وإدارة الحاضنات التكنولوجية في منظومة ريادة الأعمال والابتكار بحيث تغطي أقاليم مصر المختلفة، وأن تكون قادرة على تحويل الأفكار والابتكارات ومخرجات البحوث إلى شركات تكنولوجية ناشئة قادرة على المنافسة الاقتصادية والتكنولوجية ومنتجاتها ذات قدرة تنافسية تحقيقًا لهدف الاقتصاد المعرفي وذلك من خلال استكشاف الأفكار الجديدة واحتضان أصحابها من الباحثين والمبتكرين ورواد الأعمال والطلاب في الجامعات المصرية والمدارس الفنية، وتوفير البيئة المناسبة والدعم المادي والفني واللوجستي للأفكار التكنولوجية المتميزة وخلق فرص عمل جديدة بربوع مصر والمساهمة في مواجهة التحديات الوطنية وذلك من خلال نظام مؤسسي واضح وشفاف ومعلن ومستمر. (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ٢٢)

وعلى الرغم من كل الجهود التي تبذل من قبل مؤسسات الدولة إلا أن القيادات بالجامعات المصرية تعاني من جوانب ضعف تعرقل حركتها ويفقدها صفة الريادية منها؛ البطء في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، ندرة إتاحة الفرصة للعاملين لتطبيق الابتكارات الجديدة، فضلاً عن الافتقار إلى سياسات ورؤي واضحة لطبيعة المخرجات

الجامعية، ومن ثم لا تستطيع غرس الإبداع والابتكار وثقافة ريادة الأعمال لدى كافة المنتمين للجامعة، ولا تشجع المبادرة، والمخاطرة، والسلوك الريادي في نفوسهم؛ للاستفادة من الفرص المتاحة لإنشاء مشروعات، وتحمل المسؤولية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية. (مسيل وآخران، ٢٠١٨: ٤٦٤)

كما أن تأهيل القيادات وبخاصة الجامعية منها يعاني العديد من أوجه القصور؛ حيث أن بعضها لم تخرج عن حيز استصدار القرار، والبعض الآخر لا يلبي احتياجات القادة الجامعيين، بل إنها على الأغلب تنسم بالتقليدية الشديدة، إضافة إلى قصور عمليات تقويم البرامج التأهيلية، وإذا كان الأمر كذلك فإن ما يتعلق بالقيادات الجامعية يمثل أحد الأسباب الرئيسة لواقع هذه الجامعات وترتيبها بين جامعات العالم، لذا فإن التركيز على تطوير القيادات الجامعية أصبح ضرورة حتمية لأنها العنصر الرئيس والمحرك الأساسي للتغيير والابتكار وتحقيق الريادية. (الجبار، ٢٠١٨، ٢٣٠)

وعلى ضوء ذلك فقد ازدادت الحاجة إلى اتباع مداخل وتقنيات إدارية جديدة، لكي تستطيع المؤسسات المختلفة مواكبة التنافسية الشديدة والتحديات المتسارعة في مختلف المجالات، وتحافظ على استمراريتها، وتعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الفعالة التي قد تتمكن من مواجهة التحديات في عصر اتسم بالتنافسية والتغيير المستمر، وتأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية ببعض كليات جامعة الأزهر، لتحديد آليات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لأبعاد القيادة الريادية والتي تشكل خطوة رئيسة لبناء ريادة الأعمال، والتحول نحو نموذج الجامعة الريادية.

### مشكلة الدراسة:

في طور إهتمام جامعة الأزهر بريادة الأعمال انشأت نادي ريادة الأعمال بالجامعة Al Azhar University Entrepreneurship Club (AUEC) في ٢٩ مايو ٢٠١٩م بموافقة مجلس الجامعة رقم ٦٤٢ (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠) والذي نصت رؤيته على "خلق بيئة داعمة لتحويل جامعة الأزهر إلى جامعة ريادية، تهدف لبناء جيل من رواد الأعمال من مختلف دول العالم قادرين على المشاركة محلياً وإقليمياً ودولياً

- في تنمية مجتمعاتهم بالفكر والعلم والإبتكار" (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠ب)، كما ورد في نص رسالته ما يلي: (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠ج)
- رفع الوعي داخل الجامعة بأهمية ريادة الأعمال ودورها في بناء المجتمعات الحديثة اقتصادياً و معرفياً و مهارياً.
  - تبني نشر مفهوم الجامعة الريادية والعمل على تحقيقه بين السادة أعضاء هيئة التدريس و الطلاب وموظفي الجامعة.
  - إشراك طلاب الجامعة والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في تبني العقلية والتفكير الريادي في حل المشكلات .
  - تبني مفهوم الريادة داخل الأعمال (Intrapreneurship) مما يعني ريادة في الأعمال، لكن من داخل المؤسسة والتي تضمن صقل مهارات الموظفين والاداريين داخل الجامعة، وانتهاج أسلوباً جديداً في تنظيم العمل والإنتاج.
  - التعاون الوثيق مع جميع الجهات التي تعمل وتدعم وتبني رواد الأعمال في مصر لتحقيق وتعظيم الاستفادة من امكانياتها في مساعدة رواد الأعمال بجامعة الأزهر.
- وقد قام نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر بالعديد من الأنشطة منها:
- ( جامعة الأزهر، وثيقة نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر، ٢٠٢٠، ٥-٧)
- ما يتعلق بإعداد الكوادر من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: تدريب (٨٣) عضو هيئة تدريس تدريب مدربين TOT في مجال ريادة الأعمال مع مدربين معتمدين من منظمة العمل الدولية، وتعيين (٨٣) منسق للنادي في (٢٧) كلية في فرعي الجامعة بالقاهرة وأسيوط، وحضور (١٠٠) عضو هيئة تدريس ورش عمل متخصصة في مجال ريادة الأعمال في مقر نادي ريادة الأعمال، وعمل ٤ ورش عمل في مجالات متخصصة في مجال ريادة الأعمال للسادة أعضاء هيئة التدريس.
  - ما يتعلق بتدريب طلاب الجامعة على ريادة الأعمال: تدريب (٥٥٠) طالب مهارات ريادية في (١٠) معسكرات طلابية بجمصة (٤) معسكرات للبنات و (٦) معسكرات للبنين من قبل مدربين معتمدين من منظمة العمل الدولية، وتدريب (٢١٠٠) طالب في أسبوع ريادة الأعمال بالجامعة حيث قام بالتدريب منسقي نادي

ريادة الأعمال بجامعة الأزهر وتم تدريب عدد (٤٣) كلية من كليات الجامعة، وتدريب (٢٢٥) طالب وطالبة في دورات تدريبية متخصصة في ريادة الأعمال في فرعي القاهرة وأسيوط، وتدريب (٨٦) طالب وطالبة بالتعاون مع مركز فكرتك شركتك التابع لوزارة الاستثمار وبالتعاون مع وزارة الشباب والرياضة ومؤسسة فريدريش وومان الألمانية في معسكر تمكين الشباب، تلقت خمس كليات طلابية من الجامعة تدريبات في الجامعة البريطانية وجامعة مصر الدولية لتكوين فرق طلابية لنشر الوعي بريادة الأعمال في فروع الجامعة الثلاثة.

- ما يتعلق بنشر ثقافة ريادة الأعمال بالجامعة: تنفيذ (٢) منتدي لريادة الأعمال في فرع القاهرة وفرع أسيوط، وتنفيذ (٤٤) ندوة تعريفية بريادة الأعمال لرفع الوعي بأهمية ريادة الأعمال بفرعي القاهرة وأسيوط، وتنفيذ ورش عمل حول التسويق الالكتروني والتوعية المالية لرواد الأعمال.

- ما يتعلق بمشاركة جامعة الأزهر في فعاليات ريادة الأعمال بمصر: مشاركة (٣٥) مشروع طلابي في المسارات المختلفة لمسابقة رالي مصر لريادة الأعمال، وعمل شراكة مع (٦) مؤسسات وجامعات ومنظمات داعمة لريادة الأعمال في مصر، وتأهل (٦) فرق طلابية في مسار طلاب الجامعات للمرحلة الثانية من مسابقة رالي مصر لريادة الأعمال التي ينظمها مركز ريادة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، تم عمل منتدي رؤساء الجامعات والداعي لها جامعة الأزهر وبمشاركة رؤساء جامعات النيل والاسكندرية وسوهاج والداعم الرئيسي أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا وبمشاركة مؤسسة مصر الخير.

ولكي تستطيع جامعة الأزهر تحقيق رؤيتها في إيجاد بيئة داعمة لتحويل جامعة الأزهر إلى جامعة ريادية، فالأمر يتوقف بدرجة كبيرة على ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة للقيادة الريادية، وتزداد الحاجة إلى تطبيق القيادة الريادية بجامعة الأزهر وذلك لعدة مبررات منها:

- ما نصت عليه رؤية جامعة الأزهر كما وردت في خطتها الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٢ فقد نصت على " تتطلع جامعة الأزهر باعتبارها من أقدم جامعات العالم

إلى تعزيز دورها الرائد عالمياً في تقديم الفكر الإسلامي القائم على الوسطية، والتميز في ميدان التعليم الجامعي والبحث العلمي، وبناء الشخصية الإسلامية المعتدلة والبناء بما يسهم في تطوير الحضارات الإنسانية. (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢، ٦٢)، فلا يخفي على القاصي والداني الطبيعة الخاصة لجامعة الأزهر من حيث عالمية رسالتها، باعتبارها مؤسسة علمية لجميع المسلمين في مشارق الأرض ومغاربها، مما يعزز حاجتها إلى تعزيز دورها الريادي.

- قلة المخصصات المالية لجامعة الأزهر، وضعف التمويل الذاتي؛ بما لا يفي بمسؤولياتها مع ضعف الاستغلال الجيد لتلك المخصصات، إضافة إلى ضعف القدرة على تنويع مصادر التمويل بأنشطة علمية وبحثية حقيقية، وندرة الموارد الذاتية للجامعة. (البحيري، ٢٠١٥، ١١٠٦)، وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٠؛ حيث أشارت إلى أن من نقاط الضعف لديها الحاجة إلى زيادة وتنويع مصادر الموارد الذاتية للجامعة. (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢، ٧٠، ٢٠١٨)، الأمر الذي يؤكد حاجة الجامعة إلى قيادة تعمل على توفير بدائل تمويل غير تقليدية تسمح للجامعة بالقيام بأنشطتها بكفاءة وفعالية.

- تمتد جامعة الأزهر على رقعة شاسعة في جمهورية مصر العربية حيث بلغ عدد كلياتها (٨٨)، وتعدى عدد طلابها بالمرحلتين الجامعيتين (٣٨٠٣٢٩) طالبا وطالبة من داخل مصر، كما بلغ عدد الطلاب والطالبات الوافدين بها (٢٣٧٩٤)، ووصل عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (١٥٠٥٤) (جامعة الأزهر، النشرة الإحصائية السنوية ٢٠١٩-٢٠٢٠)؛ مما يزيد من العبء الملقى على جامعة الأزهر، ويؤصل الحاجة إلى تطوير أداء قياداتها الأكاديمية لتقوم بدور أكبر في قيادة كليات الجامعة نحو التحسين المستمر.

- اهتمام الجامعة بإعداد خريجين ذوي معارف وقدرات ومهارات متخصصة تمكنهم من التنافس في سوق العمل المحلي والدولي من خلال توفير دورات

تدريبية للطلاب في ريادة الأعمال والابتكار كما نص على ذلك أحد أهدافها الاستراتيجية. (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢، ٩٣-٩٤)

- انخفاض ترتيب جامعة الأزهر في التصنيفات العالمية، وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية للجامعة فأشارت أنها وفقاً للتصنيف العالمي QS جاءت في المرتبة ٧٠١ لعام ٢٠١٦م، وفي المرتبة ٨٠١ لعام ٢٠١٨م، الأمر الذي حدا بالجامعة أن تجعل أحد غايتها الاستراتيجية "تعزيز مكانة الجامعة محليا وعالميا، ورفع ترتيبها في التصنيفات العالمية والإقليمية، (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢، ٧٩-٩٢)، وعلى الرغم من ذلك فلم تظهر جامعة الأزهر بين الجامعات وفقاً لنفس التصنيف لعام ٢٠٢٠م. (راجع الباحث الموقع الالكتروني لتصنيف QS يوم ٢٨/٨/٢٠٢٠).

وقد أكدت دراسة عبدالحافظ (٢٠١٢) إلى أن نجاح جامعة الأزهر في التحول إلى جامعة ريادة الأعمال، ومن ثم تمكينها من أن تحقق رسالتها وتتهض بمسئوليتها المجتمعية، يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية والفنية والأكاديمية الضرورية، من فلسفة وأهداف، وإستراتيجيات، وهيكل تنظيمي مرن، وشبكات اتصال فعّالة، وقيادة ريادية ذات عقلية مبادرة ومخاطرة، تقفز فوق ما هو رسمي وتقليدي، لتصنع نجاحات مؤسسية ملموسة. (عبدالحافظ، ٢٠١٢، ١٢٩٩)

وأظهرت دراسة سعدون (٢٠١٧) أن كليات جامعة الأزهر تعاني من العديد من أوجه القصور التي تعد بمثابة معوقات للإبداع التنظيمي بداخلها، منها (المركزية، ومقاومة التغيير، وضغوط العمل)، ومُعوقات مرتبطة بالمناخ العلمي بالكلية وتشمل (تدني مستوى العدالة التنظيمية، غياب نظام عادل للحوافز). (سعدون، ٢٠١٧، ٢٢٢)، وقد أشارت دراسة عربانو (٢٠١٧) أن من المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر يتمثل في سيادة مناخ تنظيمي بالجامعة لا يُشجع على الإبداع، وسيادة النمط القيادي المنحفظ بالجامعة، واعتقاد القيادات الأكاديمية بإمكانية بناء توقعات مستقبلية عن طريق الخبرة، وتبني القيادات الأكاديمية طرق تفكير تقليدية، ومقاومة القيادات الأكاديمية للتطوير، والتعقيد والغموض في البيئة الخارجية. (عربانو، ٢٠١٧، ٢٠٣)

وقد دعت دراسة حامد (٢٠١٨) إلى أنه في ضوء نتائج تحليل SWOT لجامعة الأزهر فحتى تصل الجامعة لمكانة مرموقة؛ ينبغي إعادة النظر في فلسفة الجامعة وأهدافها، واستثمار الفرص المتاحة للجامعة من خلال مكانتها المرموقة الإقليمية والعالمية لضمان الجودة والتحسين المستمر لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. (حامد، ٢٠١٨، ٤٧٣)

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما الأسس الفكرية للقيادة الريادية في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما دور القيادة الريادية في بناء الجامعات الريادية؟
٣. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية وفقاً لمتغيرات (قطاع الكلية: نظرية/ عملية/ شرعية وعربية)، و(الدرجة العلمية: أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس)، و (فرع الكلية: بنين/ بنات)، والمنصب الإداري (يشغل منصباً إدارياً / لا يشغل منصباً إدارياً) ؟
٥. ما الآليات المقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. تعرف الأسس الفكرية والنظرية للقيادة الريادية في ضوء أدبيات الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
٢. تعرف دور القيادة الريادية في بناء ريادة الجامعات الريادية.
٣. الوقوف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفقاً لكل من المتغيرات التالية



(الكلية: نظرية/ عملية/ شرعية)، و(الدرجة العلمية: أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس)، و(فرع الكلية: بنين/ بنات)، والمنصب الإداري (يشغل منصبًا إداريًا / لا يشغل منصبًا إداريًا) .

٤. تحديد آليات لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية.

### أهمية الدراسة:

١. أهمية نظرية: أنها ترتبط بريادة الأعمال والتي تعد أحد أهم الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم الجامعي، وأن هذا الاتجاه يحقق الترابط الوثيق بين الجامعات والمجتمع، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويتطلب تحقيق ذلك قيادة قوية تشجع ريادة الأعمال والابتكار.

٢. أهمية تطبيقية:

- قد تفيد القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بما ينبغي القيام به لتطوير أدائهم بما يسهم في تحول الجامعة إلى ريادة الأعمال؛ فالقيادة الأكاديمية هي القدرة علي توفير الإمكانيات المادية والمعنوية، ووجود القيادة الأكاديمية الواعية بأهمية التوجه نحو الريادة والمقتنعة بآليات المبادرة واكتشاف الفرص واستثمارها هو أحد أهم مسارات بناء الجامعة الريادية.

- يمكن أن تفيد المسؤولين في عملية اختيار القيادات الأكاديمية من خلال معرفة السمات الريادية التي يجب توافرها في هذه القيادات، إضافة إلى إعداد برامج تدريبية لتطوير القيادة الريادية بما ينعكس إيجابًا في تطوير جهود جامعة الأزهر نحو تحقيق صيغة الجامعة الريادية.

### منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك من خلال تشخيص الظاهرة كما هي قائمة بقصد تحديد العلاقات بين عناصرها، وتحليلها وتفسيرها، وبالتالي التنبؤ بالمستقبل، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، والتي تتمثل في (البُعد الأول: الرؤية الاستراتيجية، البُعد الثاني: المبادرة، البُعد الثالث: الإبداع، البُعد الرابع: المخاطرة المحسوبة).

ب- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر.

ج- الحدود الزمانية: لظروف فيروس كورونا المستجد Covid 19 تم إعداد استبانة الكترونية، ونشرها على مواقع التواصل الاجتماعي، وجروبات الواتساب الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٩/١٥ - ٢٠٢٠/١٠/١٥.

## مصطلحات الدراسة:

١. القيادات الأكاديمية: يقصد بالقيادات الأكاديمية في هذه الدراسة عمداء الكليات ووكلائها، بجامعة الأزهر

٢. القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

- تُعرّف القيادة الريادية بأنها القدرة على التأثير على أداء أعضاء المجموعة وتوجيهه نحو تحقيق تلك الأهداف التنظيمية التي تنطوي على إدراك واستغلال فرص ريادة الأعمال. (Renko et al, 2015, 58)

- وتشير القيادة الريادية إلى حالة ريادة الأعمال لدي القائد، فالقائد الريادي هو الذي يتمتع بخصائص مثل المخاطرة، وتقييم الفرص، والابتكار، والإنتاجية، والتبادل الاستراتيجي. (Esmer & Dayi, 2016, 161)

- وتُعرّف القيادة الريادية في التعليم الجامعي بأنها القدرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع التقني والمخاطرة المحسوبة؛ بهدف

استثمار الفرص المتاحة والتسويق للخدمات الجامعية، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية والميزة التنافسية. (هلل، ٢٠٢٠، ١٦٣٠)

- وتعرف الدراسة الحالية القيادة الريادية بأنها امتلاك القائد الأكاديمي (العمداء/ الوكلاء) الرؤية الاستراتيجية وإيصالها لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية، والمبادرة باكتشاف الفرص واستثمارها، وتبني الإبداع، وارتياح المخاطرة المحسوبة لتحقيق الميزة التنافسية للكلية.

### الدراسات السابقة:

نستعرض في هذا الجزء من الدراسة أهم الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١. دراسة (Yusof and Jain '2009) ، بعنوان " القيادة الريادية وريادة الأعمال الأكاديمية في جامعات البحث العامة الماليزية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير السلوك الريادي للقيادات الأكاديمية على مستوى ريادة الأعمال الأكاديمية في جامعات البحث العامة بماليزيا، ومن أجل ذلك تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٧٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعات البحث العامة بماليزيا، وخرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها أن السلوك الريادي للقيادات الأكاديمية يمثل عاملاً هاماً في تحقيق ريادة الأعمال الأكاديمية، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك القيادة وبناء وريادة الأعمال الأكاديمية في البيئة الجامعية، وأن خصائص القيادة الريادية تساعد على تعزيز التزام الجامعات بالتميز، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب ودعم القيادة لبناء ثقافة ريادة الأعمال الأكاديمية، وتعزيز الابتكار والتسويق.
٢. دراسة (Shah (2012)، بعنوان: "دراسة مقارنة للقيادة الريادية في جامعات القطاعين العام والخاص- دراسة حالة من باكستان"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية في الجامعات العامة والخاصة في باكستان، وتوضيح الاختلافات بين القطاعين العام والخاص التي تؤثر على القيادة الريادية في الجامعات، وإظهار عوامل النجاح الحاسمة لقيادة ريادة الأعمال في نوعين من

المنظمات الجامعية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وأجريت المقابلات شبه المنظمة مع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بست جامعات من القطاعين، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الريادية هي التي تقيم الروابط مع مختلف الوكالات العامة والخاصة وتنجح في جلب المشاريع المدرة للدخل من خلال الاستفادة من معارف ومواهب أعضاء هيئة التدريس الخاصة بهم.

٣. دراسة القحطاني (٢٠١٥)، بعنوان "القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات"، هدفت الدراسة إلى استعراض ومناقشة القيادة الريادية من حيث نشأتها وتطورها، وأبعاد ومهارات القيادة الريادية، واستعراض تجربة جامعة الملك سعود مع القيادة الريادية التي تولت المسئوليات فيها خلال السنوات الأولى من العقد الحالي، وقد خلصت الدراسة وضع إطار مقترح للقيادة الريادية في الجامعات السعودية، وقدمت الدراسة عددا من التوصيات التي من أهمها ضرورة تبني الإطار المقترح للقيادة الريادية وتهيئة البيئة الأكاديمية والتشريعية والتنظيمية الداعمة لذلك، والحرص على اختيار القيادات ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة الريادية ومهاراتها وتدريبهم على ذلك.

٤. دراسة الدوسري (٢٠١٦)، بعنوان: "تطوير أداء القيادة الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً (دراسة ميدانية)"، هدفت الدراسة الي بلورة رؤية استراتيجية مقترحة لتحقيق متطلبات القيادة الريادية لدي القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة استبانة علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء بلغ عددها (١٠٠) عضواً، بهدف التعرف علي درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية(الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، المبادرة) بكليات جامعة شقراء، ودرجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة شقراء جاءت في معظمها بدرجة متوسطة، إضافة إلى توفر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة شقراء في معظمها بدرجة كبيرة، وأن أهم العوامل المؤثرة علي تطبيق القيادة الريادية هو مدي توفر الرغبة الحقيقة لدي عمداء الكليات، وخرجت الدراسة برؤية مقترحة لتفعيل مدخل القيادة الريادية في تطوير أداء القيادات بكليات جامعة شقراء.

٥. دراسة (Bonwell ٢٠١٦) بعنوان "استراتيجيات القيادة لتأسيس واستدامة وتعزيز جامعة ريادة الأعمال"، هدفت الدراسة إلى استكشاف ما الذي يفعله قادة الجامعات لإنشاء واستدامة وتعزيز النشاط الريادي في جامعاتهم، واستخدمت الدراسة منهجية البحث النوعي من خلال عقد مقابلات شبه مقننة علي عينة بلغت (٢٠) قائدا من قادة خمس جامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر القائد في هذه الدراسة أي موظف تم التعاقد معه لاتخاذ القرارات، وتنفيذها، واستتبط مبادرات جديدة وتنفيذها، وقد خرجت الدراسة بأنه تلعب القيادة دورا رئيسيا في تأسيس واستدامة وتعزيز ريادة أعمال ناجحة، وأوصت الدراسة باتباع عدة استراتيجيات قيادية لتأسيس ريادة الأعمال من أهمها: توسيع الشراكات التتموية، بناء ثقافة ريادة أعمال متكاملة، تعزيز ديناميات الاستدامة وتعزيز التفاعل، بناء ديناميكية الإرادة الجماعية الطموحة؛ لتشجيع المشاركة الراغبة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وأصحاب المصلحة الرئيسيين نحو النهوض بنشاط ريادة الأعمال.

٦. دراسة العودة (٢٠١٨)، بعنوان "واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على توافر خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، والمعوقات التي تقف دون تحقيقها، وآليات تفعيل خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه الوثائقي والمسحي، وطبقت استبانة على عينة من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية (وكلاء الجامعات، عمداء الكليات ووكلائها، عمداء العمادات)، وخرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها أن من أبرز معوقات تحقيق الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية: الاعتماد على التفكير النمطي في تسيير الشؤون الإدارية الجامعية، وتخوف القيادات من التغيير وتفضيل الاستقرار، كما كشفت الدراسة أن من أهم آليات تفعيل خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية التفويض والتحفيز ماديا ومعنويا لأصحاب الأفكار الإبداعية، وأوصت الدراسة بضرورة إقامة برامج تدريبية وورش عمل بين القيادات الأكاديمية السعودية لتعزيز الخواص الريادية التي تمارس لديهم بدرجات متدنية، ومن ذلك خاصيتنا المخاطرة والمبادرات الإبداعية.

٧. دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩)، بعنوان: "واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية : دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية ( الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (٢٨) قائداً أكاديمياً، 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"، وأخيراً تحمل المخاطر، ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى 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.

٨. دراسة الطراونة (٢٠١٩)، بعنوان: "القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الريادية على بناء القدرات التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب، وطبقت الدراسة استبانة على عينة بلغت (٢٢٠) من موظفي تلك الجامعات بدرجاتهم الوظيفية المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يوجد أثر للقيادة الريادية في بناء القدرات التنظيمية، حيث تفسر القيادة الريادية - ما مقداره (٦٦.٦%) من التباين في المتغير التابع- بناء القدرات التنظيمية-، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم القيادة الريادية والعمل بجميع أبعادها في كافة الجامعات دعماً لبناء القدرات التنظيمية، وأيضاً الحرص على اختيار القادة الذين تتوفر بهم خصائص القيادة الريادية.

٩. دراسة السعيد (٢٠١٩)، بعنوان: "القيادة الريادة لدي مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٤) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس تبين أهمية القيادة الريادية، لزيادة الجهود الرامية لتطبيقها والاهتمام بها، وتخصيص وقت كاف لها، وجعلها ثقافة راسخة في المدارس بدولة الكويت، ومكافأة الجهود المتميزة، ومراعاة العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلبة بأن تكون قائمة على التفاهم والمحبة لإيجاد جو من الألفة والتعاون فيما بينهم.

١٠. دراسة Svensson et al. (2020). بعنوان: "القدرة التنظيمية والسلوك الريادي"، هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين القدرة التنظيمية والسلوك الريادي في ١٦٥ منظمة غير ربحية على مستوى العالم، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين ممارسة السلوك الريادي، وتحسين مجالات القدرة التنظيمية والتي تتمثل في (القدرة المالية، والقدرة البشرية، والقدرة الخارجية للمنظمة، وقدرات البنية التحتية، والقدرة على التخطيط والتطوير) بالمنظمات غير الربحية، وأنه قد تؤدي الحاجة إلى الحصول على الموارد الحيوية للمنظمة إلى تحفيز السلوك الريادي من أجل إنشاء المزايا التنافسية والحفاظ عليها، ومع ذلك قد لا يكون امتلاك الموارد الرئيسية، أو القدرة على جمع الأموال، كافياً لقيادة المنظمات إلى التوجه نحو الابتكار والاستباقية والمخاطرة، بل تحتاج المنظمات أيضاً إلى تنظيم وتوجيه هذه الموارد نحو ممارسات قيادة الأعمال.

١١. دراسة Wahab and Tyasari (2020)، بعنوان: "القيادة الريادية لقيادة الجامعات: نهج مستقبلي لمؤسسات التعليم العالي الباكستانية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم على الأداء الوظيفي لقيادة

الجامعات، ودور القيادة الريادية في تطوير العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم على الأداء الوظيفي لقيادة الجامعات، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها أن للكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي لقيادة الجامعات الباكستانية، وأن للقيادة الريادية دور وسيط في تطوير العلاقة بين كل من الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم من ناحية وتحسين الأداء الوظيفي للقيادات الجامعية من ناحية أخرى، ودعت الدراسة إلى إدماج روح المبادرة في السلوك القيادي لقيادة الجامعات الباكستانية، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لتحسين الأداء بشكل عام، من خلال تقديم الدورات اللازمة لهم في مجال القيادة الريادية.

١٢. دراسة هـل (٢٠٢٠)، بعنوان "تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور"، هدفت الدراسة إلي التعرف على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي، والوقوف على واقع تطبيقها بجامعة دمنهور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بتطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمنهور بلغت (١٢١) عضواً يمثلون ٢٢% تقريباً من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور جاءت بدرجة "محايد"، وكان ترتيبها تنازلياً كالتالي (التسويق للخدمات الجامعية- الثقافة الريادية المتكاملة- الرؤية الاستراتيجية- المخاطرة المحسوبة- الإبداع التقني)، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يمكن الخروج بعدد من المؤشرات التي تمثل نقطة انطلاق مهمة للدراسة الحالية، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

- أكدت الدراسات السابقة في مجملها على أن القيادة الريادية تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المؤسسات، وأن السلوك الريادي للقائد يمثل أساساً رئيساً في تحقيق التحول إلى المنظمات الريادية، كما دعت أغلب الدراسات إلى تطوير أداء القيادات في ضوء خصائص القيادة الريادية وأبعادها.



- بينت دراسة (Yusof and Jain '2009) أن السلوك الريادي للقيادات الأكاديمية يمثل عاملاً هاماً في تحقيق ريادة الأعمال الأكاديمية، وأشارت دراسة الطراونة (٢٠١٩م) أنه يوجد أثر للقيادة الريادية في بناء القدرات التنظيمية، حيث تفسر - القيادة الريادية - ما مقداره (٦٦.٦%) من التباين في المتغير التابع- بناء القدرات التنظيمية، وهو ما أكدته دراسة (Svensson et al. (2020)؛ حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين ممارسة السلوك الريادي، وتحسين مجالات القدرة التنظيمية، وهو ما يتفق مع دراسة (Wahab and Tyasari (2020، والتي أشارت إلى أن للقيادة الريادية دور وسيط في تطوير العلاقة بين كلا من الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم من ناحية وتحسين الأداء الوظيفي للقيادات الجامعية من ناحية أخرى.
- أظهرت دراسة (Shah (2012، أن الجامعات الريادية، هي التي تقيم الروابط مع مختلف الوكالات العامة والخاصة وتنجح في جلب المشاريع المدرة للدخل من خلال الاستفادة من معارف ومواهب أعضاء هيئة التدريس الخاصة بهم، في حين وضعت دراسة (Bonwell (٢٠١٦، عدة استراتيجيات قيادية لتأسيس ريادة الأعمال من أهمها: توسيع الشراكات التنموية، بناء ثقافة ريادة أعمال متكاملة، تعزيز ديناميات الاستدامة وتعزيز التفاعل، بناء ديناميكية الإرادة الجماعية الطموحة لتشجيع المشاركة الراغبة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وأصحاب المصلحة الرئيسيين نحو النهوض بنشاط ريادة الأعمال.
- وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد وعرض مشكلة الدراسة الحالية، وبناء الإطار النظري، والالمام بالمنهجية المستخدمة، وتحديد أبعاد القيادة الريادية، كما أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في بناء وتصميم أداة الدراسة الميدانية.
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية، وفي تناول بعض أو كل أبعاد القيادة الريادية مثل دراسة الدوسري (٢٠١٦)، ودراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩)، ودراسة هلال (٢٠٢٠).
- وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ميدان التطبيق وهو كليات جامعة الأزهر.

## الإطار النظري للدراسة:

### ماهية القيادة الريادية:

هناك وجهات نظر مختلفة حول مفهوم القيادة الريادية يمكن عرضها فيما يلي:  
(Roomi & Harrison, 2011,2) ، (Röschke, 2018, 21-22)

(١) المنظور الأول يتمحور حول القيادة الريادية كأسلوب رجال الأعمال - رجل الأعمال

كقائد- : ريادة الأعمال هي شكل من أشكال القيادة، وهو منظور مستمد من أدبيات ريادة الأعمال باعتبار رجال الأعمال قادة بحكم موقفهم، والقيادة هنا تظهر كمكوناً أساسياً في عملية ريادة الأعمال، باعتبار أنه لا يمكن استغلال الفرص دون تسهيل الجهود الفردية والجماعية، وإن كان يؤخذ على هذا التوجه أنه ينظر للقيادة الريادية على أنها مجرد نوع من القيادة التي تحدث في سياق معين لا تتجاوزه، ويصبح الهدف الرئيسي لرائد الأعمال هو القيادة وتكييف أسلوبهم مع اتباعهم.

(٢) المنظور الثاني يتمحور حول القادة الذين يمتلكون عقلية ريادية: وذلك باعتبار أن

عقلية ريادة الأعمال ضرورية للقيادة الفعالة، وبالتالي يمكن للقائد الريادي أن يكون كل فرد يسعى وراء الفرص التي تتجاوز الموارد التي يمتلكونها ويعمل على تحقيقها، ويمثل هذا الاتجاه المحرك الرئيسي لثورة تنظيم المشاريع والتي برزت منذ التسعينيات، باعتبار أن ريادة الأعمال مفهوم متكامل يوجه الأفراد والمجتمعات بطريقة مبتكرة لاستثمار الفرص المتاحة، وهذا الاتجاه يركز على سمات وخصائص رجال الأعمال كالمبادرة والاستباقية، والمخاطرة، واكتشاف الفرص واستغلالها.

(٣) القيادة الريادية هي نتاج تقاطع مفهومي القيادة وريادة الأعمال: ينظر للقيادة عموماً

على أنها تتكون من رؤية استراتيجية مقترنة بالقدرة على التأثير وتحفيز الآخرين، من خلال نظم المنظمة وعملياتها وثقافتها، بينما ريادة الأعمال تعني؛ السعي وراء الفرص التي تتجاوز الموارد المتوفرة للأفراد أو المؤسسة، وتأتي القيادة الريادية لتكون مزيجاً بين هذين البنائين فهي تعني امتلاك الرؤية ونشرها، ومشاركة فرق العمل بالمؤسسة من أجل تحديد الفرص وتطويرها والاستفادة، حتى تتمكن المؤسسة

من الحصول على ميزة تنافسية، كما تنسم القيادة الريادية بالقدرة على التعامل مع المخاطر وعدم اليقين والغموض الذي يواجه منظمات ريادة الأعمال.

وينظر للقيادة الريادية بأنها تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام الأسلوب الريادي، وذلك من خلال تحسين القدرة على التعامل مع المخاطر، وتنمية الابتكار للإستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة تغيير البيئة لصالح المنظمة. (الطراونة، ٢٠١٩، ٧)، وتعرف القيادة الريادية في الجامعات بأنها القيادة الجامعية التي تجمع ما بين إلهام التغيير وفن التأثير في بيئة ديناميكية تعمل ضمن الرؤية والابتكار والإبداع والشغف من أجل الاستباقية في جميع الأعمال الأكاديمية، وامتلاك القدرة على التنافسية والاستدامة والاستقلالية وتحمل المخاطر لاستثمار الفرص في النهوض بشأن الجامعة. (القحطاني والمخلافي، ٢٠١٩، ٢٢٢)

وبالتالي فإن القيادة هي عملية تأثير اجتماعي يتم بموجبها التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات، ويركز عمل القائد على ثلاث مهام أساسية هي : تحديد الاتجاه (صياغة الرؤية ووضع الاستراتيجيات)، والتواصل مع الناس (تهيئة الظروف التي تدعم السعي للالتزام، وبناء الفرق والتحالفات)، والتركيز على النتائج، بينما تتكون ريادة الأعمال من ترابط ثلاث جوانب هي : وجود الفرصة، ووجود أفراد مغامرين يمكنهم "رؤيتها"، ويمتلكون القدرة على الاستجابة للفرصة بصرف النظر عن الموارد الموجودة.

٤) القيادة الريادية كعملية: هناك من ينظر إلى القيادة الريادية من منظور عملياتي وفي ضوءه تتضمن العمليات التالية (Freeman, 2014,40):

- تصور فكرة نموذج عمل جديد والتحقق من صحتها.
- وضع رؤية ورسالة تنظيمية مع إرساء ثقافة تنظيمية داعمة.
- بناء الفريق وتعظيم إمكاناته.
- تنفيذ نموذج الأعمال لخلق القيمة وتقديمها واكتسابها.

وتصور القيادة الريادية كعملية يسهل معرفة المراحل، والقدرات الرئيسية اللازمة لقيادة منظمة أو فريق من خلال القيادة الريادية.

كما أن قيادة ريادة الأعمال تشتمل على توليد الأفكار، وهيكلتها والترويج لها؛ حيث يكون توليد الأفكار أمرًا بالغ الأهمية في المراحل الأولى من المشروع، وهيكلتها والترويج لها في المراحل الأخيرة، لذلك لا يحتاج القائد الريادي إلى التعرف على الفرص فحسب، بل يجب عليه أيضًا أن يكون قادرًا على حشد الموارد اللازمة للوصول إلى الاستفادة من تلك الفرصة (Cogliser and Brigham, 2004, 35)

٥) القيادة الريادية كتقافة تنظيمية: باعتبارها ثقافة تتبني فكر الريادية، وينعكس ذلك على نظام القيم المشتركة بالمؤسسة وفي رؤية قيادتها، وتوصف القيادة الريادة وفقًا لهذا المنظور كتوجه عام على مستوى المؤسسة، وتركز الدراسات في إطار المنظور الثقافي في القيادة الريادية بدرجة أقل على العلاقات والتفاعلات بين القائد وأتباعه، وبدرجة أكبر على الثقافة على مستوى المؤسسة والعقلية والتوجه الاستراتيجي. (Renko, 2017, 7-8)

### ديناميات القيادة الريادية

ينظر إلى القيادة الريادية على أنها تنتمي إلى أنماط القيادة الأفقية، وفقًا للتقسيم الرأسي والأفقي؛ وتركز نظرية القيادة الرأسية على السلسلة المتصلة الرئيس - المرؤوس، وتتنظر إلى مهام القيادة كعلاقة بين القادة والأتباع والأهداف المشتركة، وتستخدم الأشكال الرأسية للقيادة أساليب الانضباط والتحكم في شكل قواعد أو إجراءات أو قيم من أجل السيطرة والإقناع، كما تهتم بشكل أكبر على الاحتياجات الداخلية للكفاءة والفعالية، وتزدهر القيادة الرأسية في البيئات المستقرة، بينما تشير النظرية الأفقية إلى المهارات التي تبشر بمزيد من الفعالية في أوقات الغموض وعدم اليقين، هذه المهارات الجديدة ضرورية لإيجاد التوجه، والمواعمة، والالتزام، والعمل في فرق، وتطوير المجتمع في بيئات متعددة. (Pisapia & Feit, 2015, 525-526)

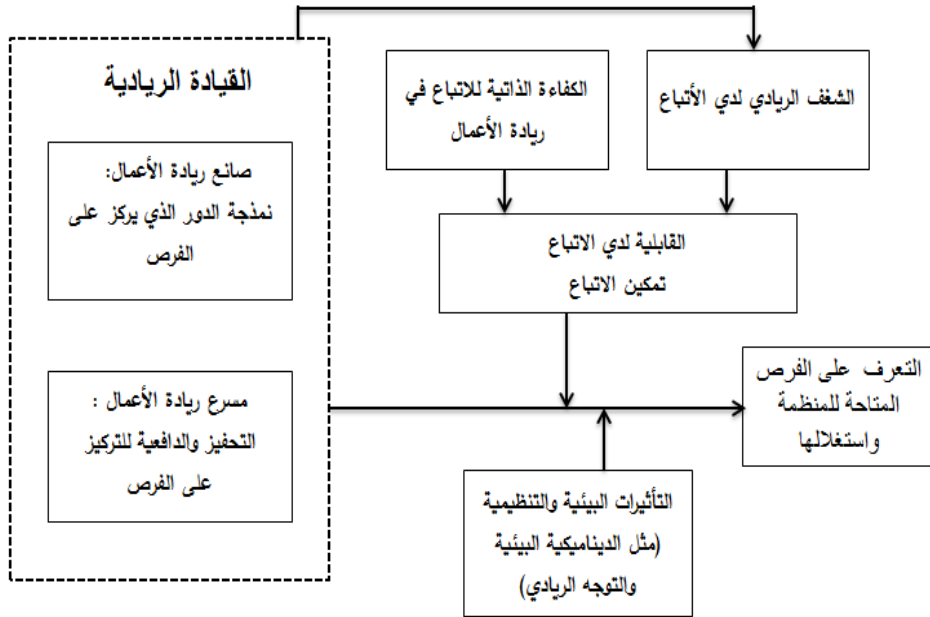
جدول (١) النماذج والاشكال الأفقية والرأسية للقيادة وموقع القيادة الريادية منها  
(Pisapia & Feit, 2015, 526)

النماذج الأفقية للقيادة		النماذج الرأسية للقيادة	
القيادة الريادية	القيادة الاستراتيجية	القيادة التحويلية	القيادة الإشرافية (التقليدية)
القيادة المفترحة/المسطحة؛ التمكين والاستقلالية	النمط الأفقي؛ التنسيق والتشارك	النمط التسلسلي؛ البطولي، القيادة المرتكزة على القيم	النمط التسلسلي؛ الأمر والرقابة
ينشر الفرص ويحفز الآخرين للاضمام للمشروع	يحدد الاتجاه ويوجه الاعضاء والادارات نحو هذا الاتجاه	يصيغ الرؤية ويسعى للتشاور	يصيغ الرؤية ويحظى بالامتثال
ينشر ثقافة تحمل المخاطر، الإبداعية، والاستباقية	ينشر الثقافة الداعمة المعتمدة على النتائج، التسامح حول الأمور الغامضة	ينشر ثقافة التوقعات المرتفعة	ينشر ثقافة التمكين المحدود
السلطة تتركز في الريادي	السلطة موزعة ومتناثرة	السلطة تتركز في القائد البطل	كافة السلطات تتركز في القيادة المركزية
التأكيد على الاستقلالية والمرونة	أقل المحددات، الاستقلالية، المرونة	التأكيد على الثقة، التمكين، الاستقلالية	كثير من القواعد، التنظيمات، الاجراءات، الارشادات
اطار مركز لإيجاد التغيير الذي ينشئ القيم	اطار مركز لتعزيز وإيجاد التغيير	اطار مركز لإيجاد التغييرات	اطار مركز لتعزيز التغيير
يركز على المطالب الخارجية، ساعياً بصورة استباقية لخلق الفرص، بما يفاجئ سوق العمل	يركز على التغييرات الداخلية والخارجية للتكيف معها	يركز على التحسين الداخلي للأفراد	يركز على العمليات والاجراءات الداخلية لضمان تحقيق الفعالية
يستكشف ويسخر	يستكشف ويسخر	يسخر ويستكشف	مسخر للآخرين
قيادة مهيمنة	قيادة/إدارة ذات هيمنة تشاركية	قيادة مهيمنة	ادارة مهيمنة

ويتضح من الجدول السابق أن القيادة الريادية تشترك في العديد من الصفات مع القيادة التحويلية والاستراتيجية، من حيث التركيز على تطوير رؤية مشتركة، تعزيز التمكين والاستقلالية للأتباع، والتسامح مع الغموض، ووضع إطار مركز لإيجاد التغييرات، في حين أن القيادة الاستراتيجية تركز على الملاءمة البيئية والميزة التنافسية، بينما تركز القيادة الريادية على الابتكار والاستباقية لاكتشاف الفرص واغتنامها، أما القيادة التحويلية فتركز بشكل أكبر على التحسين الداخلي للأفراد.

ويشير (Renko (2017 إلى أن ديناميات القيادة الريادية تتم في صورتين أساسيتين:

- الأولى: تهتم بالأنشطة التي تركز على استثمار الفرص وسمات القائد نفسه (القائد كصانع لريادة الأعمال وفاعل لها) وفي تلك الصورة يتركز الاهتمام على تحسين مهارات وسمات القيادة الريادية لدى القادة ليكونوا أكثر قدرة على المبادرة والاستباقية واكتشاف الفرص واستثمارها وغير ذلك من السمات، وذلك باعتبارهم صانعين لريادة الأعمال.
- الثانية: تركز على عملية التأثير؛ حيث يحفز القائد المتابعين ويشجعهم على اكتشاف فرص ريادة الأعمال واستغلالها (القائد كمسرّع لريادة الأعمال)، وهنا يجب الاهتمام بتطوير السمات الريادية لدى العاملين وذلك يتوقف على الكفاءة الذاتية للعاملين في ريادة الأعمال، ومستوى الشغف الريادي لديهم، مستوى القابلية للتأثير لدى العاملين، وأخيرا مستوى تمكين الاتباع. ويتوقف نجاح القيادة الريادية في القيام بمهمتها (الصناعة، والتأثير) على عوامل متعددة؛ تتعلق بالسياق البيئي والمتمثل في التأثيرات البيئية والتنظيمية مثل مستوى الديناميكية البيئية والتوجه الريادي. والشكل التالي يوضح ديناميات القيادة الريادية.



شكل (١) ديناميات أسلوب القيادة الريادية (Renko, 2017, 31)

ويظهر من الشكل السابق أن مدخل القيادة الريادية تحقق أهدافها بالنظر إلى القادة أنفسهم من خلال منظورين أساسيين: الأول القادة كصانعين لريادة الأعمال، وهنا يتم الاهتمام بتطوير سمات القيادة الريادية لديهم، والثاني: القادة كمُسَرِّعين لريادة الأعمال، من خلال التركيز على العاملين وتمكينهم وتشجيعهم لممارسة ريادة الأعمال ورفع مستوى اهتمامه بها، ولكي تحقق القيادة الريادية (صناعة وتأثيراً) هدفها المتمثل في التعرف على الفرص المتاحة للمنظمة واستغلالها فإن ذلك يتطلب توافر البيئة والمناخ التنظيمي المناسب لتحقيق التوجه الريادي.

### خصائص القيادة الريادية:

تعد الخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منظمته بما يعني تحديد أساليبه وقراراته في مختلف المواقف التي يواجهها والأدوار التي يقوم بها، لذا تتعدد جهات النظر فيما يتعلق بخصائص القيادة الريادية، والتي منها: (Gupta et al, 2004)، (Esmer & Faruk, 2016, 161-162)، (الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٥-٢٣٦)

- **المرونة:** فالمنظمة من خلال الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها يجب أن تكون قادرة على تغيير الخطط والاستجابة والتكيف بسرعة للتغيير؛ لتصبح المنظمة قادرة على الحصول على مميزات الحركة الأولى وتوفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع ضغوط التنافسية.
- **البيئة:** لديها معرفة شاملة بالبيئة الداخلية والخارجية، وتدرك أن المنافسين هم أي شخص يمتلك العملاء القدرة على التعامل معه.
- **العمل الجماعي:** يشجع العمل الجماعي، ويُظهر نهج تعدد التخصصات بما يمكن من إبراز القدرات المحتملة للأفراد والفرق.
- **التواصل:** الاتصال المفتوح والمناقشة لتطوير قدرات الفريق لاستكشاف واستغلال الفرص الجديدة.
- **الدافع:** يشجع ويحفز كل عضو في الفريق على أن يكون مبدعاً؛ وذلك من أجل توليد أفكار مبتكرة وحل المشكلات وتحسين الأداء.
- **المثابرة:** يخلق بيئة وثقافة مشجعة وداعمة؛ حيث يعتبر جميع الموظفين الابتكار أحد مهامهم ويظهرون المثابرة في ضوء التحديات والعقبات في مساعيهم الريادية.
- **النجاح المشترك:** عندمت ينجح الفريق أو المنظمة في شئ ما فإن القائد لا يستأثر بالأضواء، إنما يعترف بفضل وبمساهمة الآخرين ويقاسم النجاح معهم.
- **دعم مهارات قيادة الأعمال:** يعتبر القادة الرياديون الفعالون، العنصر البشري هو المصدر لسلوك قيادة الأعمال، ولذا يدعمون تطوير هذا المصدر وسلوكياته بما يتوافق ومتطلبات الريادة.
- **تفسير الفرص:** يمكن لقادة قيادة الأعمال نقل قيمة الفرصة إلى الأهداف العامة لمنظمة أو شخص يستفيد من هذه الفرصة.
- **حماية الابتكارات:** ينظر الأفراد إلى الابتكار على أنه تهديد شخصي ومؤسسي، في حين يعمل القائد الريادي على إبراز توضيح الفوائد المحتملة للابتكار.



- **التشكيك في منطق العمل الحالي:** تتطلب قيادة قيادة الأعمال التساؤل المستمر عن الافتراضات التي يقوم عليها المنطق السائد من أجل تحديد فرصة جديدة لخلق القيمة والتأكد من أن المنظمة في وضع ناجح.
- **ربط قيادة الأعمال بالإدارة الاستراتيجية:** يعتقد القادة الرياديون أنه يجب أن تمتلك المنظمة مهارات قيادة الأعمال بشكل استراتيجي من أجل خلق أعلى قيمة. ويمكن وصف القيادة الريادية بأنها القيادة الرؤيوية التي تركز بشكل متأصل على الفرص، والبناء / الإنشاء، والتدمير/ إعادة الترتيب الإبداعي، والرهان الديناميكي، والاستثمار المرحلي على المدى المتوسط، ولديها دائما استراتيجية تغيير. (Yusof & Jain, 2009, 66) ، ومن ثم فإن السلوكيات المرتبطة تقليدياً بقيادة الأعمال يتم دمجها في سلوك القيادة، ومنها: السلوك الموجه نحو التغيير الذي يشتمل على الدعوة للتغيير، وتصور التغيير، وتشجيع الابتكار، وتسهيل التعلم الجماعي. (Yukl, 2012, 70)
- ويري (Gibb et al (2009) تعدد خصائص القائد الريادي والتي تتمثل ببناء ثقافة مشتركة وأساليب ممارسة المهام، صياغة وتبني الرؤية الذهنية لمفهوم الريادة وأهميته المستقبلية، والقدرة علي توصيل الرؤية واقناع الآخرين بها، لديه القدرة على التواصل داخليا وخارجيا لإثراء موارد الدعم وإزالة المعوقات، والعمل على تطبيق سمات الريادة الشخصية والرئيسة بالقيام بدور القدوة، وتحمل المخاطر ومشاركة العاملين ذلك بما يتناسب وامكاناتهم، وبناء التوجه الاستراتيجي المحكم، منظم للمشروعات التي تتبني فرق عمل متهيئة للتحويل، مقنع ومهيب لتجاوز العقبات التنظيمية، يركز على التمكين الصاعد لإتاحة الفرص للإبداع والتجريب، يهتم بالتركيز الشديد على الإبداع بما يتوافق وقدرات المشاركين. وهو ما يظهره الشكل التالي**



شكل (٢) خصائص القائد الريادي (Gibb et al, 2009, 23)

ويظهر من الشكل السابق أن للقائد الريادي خصائص متعددة منها أن يكون لديه رؤية ريادية مبنية على توجه استراتيجي محكم، قادر على افتناع الاتباع بها والتواصل داخليا وخارجيا لإقامة علاقات بناءة مع المستفيدين وشركاء المجتمع، يتحمل المخاطرة، يشارك العاملين بما يتناسب مع امكانياتهم، يركز على التمكين لإتاحة فرص الإبداع والتجريب، لديه القدرة على تنظيم المشروعات، وبناء فرق العمل، وأن كل ذلك يقوم على ضرورة بناء ثقافة مشتركة تشجع على الريادية.

### أبعاد القيادة الريادية:

نظرا لحدائثة مدخل القيادة الريادية فقد تعددت وجهات النظر حول أبعاده، خاصة في ظل عم إنفاق الباحثين حول خصائص القيادة الريادية، وبناءً عليه لا يمكن إعداد قائمة تمثل حصراً لأبعاد القيادة الريادية، بل توجد مساحة للإختلاف والاتفاق الفكري بشأنها، إلا أن القيادة الريادية تستهدف في الغالب إيجاد طفرة في أداء القيادات تُمكنهم من اكتشاف الفرص وتطويرها بل وخلقها أحياناً، والمبادرة والمخاطرة في ضوء رؤية عامة ودافعية للإنجاز للحصول علي المزايا التنافسية، وعليه يقدم البحث الحالي قائمة بأهم أبعاد القيادة الريادية استناداً إلى بعض الأدبيات والدراسات السابقة التي أشارت إليها ضمناً أو قدمتها بصورة مباشرة. ويوضح الجدول التالي أبرز ما قُدم في بعض الدراسات السابقة.

جدول (٢) أبعاد القيادة الريادية كما وردت في بعض الأدبيات والدراسات السابقة

الدراسة/ الأبعاد	المبادرة - الاستباقية	المخاطرة	الرؤية	الإبداع والابتكار	التسويق للخدمات	الحاجة للاجاز	استثمار الفرص	الثقة	توليد الأفكار	الالهام	التواصل	الشفف	تحدي الوضع
Baghe ri and Pihie (2009)		✓		✓									
Renko et al. (2015)		✓	✓	✓					✓			✓	✓
الدوسري (٢٠١٦)	✓	✓	✓	✓									
Harris on et al (2016)		✓	✓				✓						
السبيعي (٢٠١٩)	✓	✓	✓	✓			✓						
الظراونة (٢٠١٩)	✓	✓	✓					✓		✓	✓		
الفحطاني والمخلا في (٢٠١٩)	✓	✓	✓	✓			✓						
ماضي وجفال (٢٠١٩)	✓	✓		✓			✓	✓					
(2020) et al. Svensson	✓	✓		✓									

وفي ضوء الجدول السابق تبنت الدراسة الأبعاد التالية للقيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، المبادرة، الإبداع، المخاطرة المحسوبة) والتي يتم عرضها فيما يلي:

١. الرؤية الاستراتيجية:

منذ العقد الأول من القرن العشرين حظي دور الرؤية في عملية الإدارة الاستراتيجية والعلاقة المحتملة بين الرؤية والإبداع والقيادة وريادة الأعمال باهتمام كبير، ويتم صياغة الرؤية من خلال تحديد مجال للسلوك التنافسي بشكل صريح، ومجموعة من مصادر القوة التنافسية، والرؤية الجيدة تتصف بالواقعية والإمكانية، وتمثل في ذات الوقت تحدياً للمنظمة بأكملها وتعكس أهداف مكوناتها، وقد تفشل الرؤى بسبب الخوف من الأخطاء وعدم القدرة على تحمل الغموض وعدم التحدي، وحل المشاكل، ويأتي دور القيادة في صياغة الرؤية والحلم وتبنيه وإيصاله إلى جميع العاملين والمتعلمين مع المؤسسة ودفعها إلى تحقيق رؤيتها. (Fernald et al., 2005, 3-4)

إن العلاقة الوثيقة بين الريادية والاستراتيجية تنعكس إيجاباً في العلاقات والقرارات والالتزامات المصممة لتحقيق الميزة التنافسية والحصول على عائدات عالية، علاوة على الشبكات، والتحالفات الخارجية، والموارد، والتعلم التنظيمي، والإبداع؛ فالرؤية الاستراتيجية للمنظمة تجعلها تعمل بجدية لتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية، والمنظمات الريادية هي التي تتبنى رؤية استراتيجية قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر. (الجيار، ٢٠١٨، ٢٤٠)

## ٢. المبادرة

ويقصد بها قدرة القائد الريادي على تمكين الجامعة من سبق الجامعات الأخرى بميزتها التنافسية، من خلال تقديم خدمات أو تخصصات أو برامج جديدة تلبي حاجات المستفيدين باستمرار، وتعزيز الثقافة التنافسية في البيئة الجامعية بين الطلاب والعاملين والكليات. (القحطاني والمخلافي، ٢٠١٩، ٢٢٢)، وتؤكد الاستباقية على أنشطة البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، وتتضمن جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتوقع التغيرات في طلباتهم والعمل وفق الرؤى المستقبلية، كما تعني المبادرة العمل على توقع المشكلات المستقبلية والاستعداد

لها. (الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٨)، ومن خلال المبادرة تعزز قيادة الأعمال النفاهم والمرونة لتمكين المؤسسات من التكيف بشكل أكبر ومخطط له في بيئة متغيرة باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها بشكل متزايد و ديناميكي (Wolfson, 2014, 68)، ومن ثم يجب أن يكون لدى القادة رؤية وخطة لأكثر من عام أو عامين من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل. (Fernald et al., 2005, 3)

والمنظمات الاستباقية تسعى إلى القيادة في مجال عملها، كما تسعى إلى تحقيق التميز في ضوء ما تمتلكه من إمكانيات وموارد، وتكون أكثر مغامرة للدخول إلى الأسواق الجديدة ترصد اتجاهاتها وتتوقع متطلباتها المستقبلية، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تؤدي إلى توليد فرص وإيجاد مسبات عمل جديد، وتحقيق نمو وتطور لدي المنظمة ككل وعملائها. (شاهين، ٢٠٢٠، ١٣٥)

### ٣. الإبداع

رغم تعدد المفاهيم المتعلقة بالإبداع وتداخلها في بعض الأحيان وتقاربها الشديد مع مفاهيم مثل: التحسين، التحديث، والابتكار، إلا أنه يمكن تعريف الإبداع بأنه ذلك الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، ويصبح الإبداع رياديًا إذا مكن المنظمة من تحقيق سبق، وبالتالي تصبح ريادية في مجالات ممارسة نشاطها سواء تعلق الأمر بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة، والإبداع من العناصر المشكلة للميزة التنافسية، وهو الذي يعطيها الطابع التحولي المستمر أي يجعل منها أداة تغيير وتجديد مستمر للمنظمة بما يمكنها من الاستمرار في الريادة وتصبح موضوع محاكاة وتقليد من طرف المنافسين. (شمام، ٢٠١٠، ٤)، فالرغبة في الإبداع هي السمة الأكثر تمييزاً والتي تشكل جوهر اعتبار الشخص رياديًا أو اعتبار المنظمة ريادية، ويحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القوة التنافسية لأعمالهم. (محمد والسالم، ٢٠١٠، ٩)

### ٤. المخاطرة المحسوبة:

يشير هذا البعد إلى استعداد القائد الريادي للمجازفة والميل للمخاطرة، وتقبل المواقف التي تتسم بالجرأة وتحقيق إنجازات واحتياجات المرؤوسين، وتحمل المسؤولية

عن المستقبل، ويزداد الميل للمخاطرة وتحمل تبعاتها كلما تزايدت الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح وتقديم نتائج وخدمات جديدة. (الجبار، ٢٠١٨، ٢٣٩)، كما أن زيادة الأعمال عادة مرتبطة بالمخاطرة، فمن المهم أن تتمتع إدارة المؤسسة التعليمية بقدر من المخاطرة المحسوبة التي تسمح لها بتطبيق ما هو جديد وغير مألوف، مع تخطي الشعور بالخوف من الفشل أو القلق من الغموض وعدم التأكد، واستبداله برؤيتها الواضحة نحو تحقيق مستقبل أفضل، وأن تسعى في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وتحمل تبعات ذلك ونتائجه. (مغاوري، ٢٠١٧، ٥٤٦).

وتجدر الإشارة إلى أن المخاطرة هنا ليست المغامرة، فالمخاطرة عادة ما تستند إلى تحليل علمي جاد لموارد وإمكانيات وأهداف المنظمة في ضوء معوقات وتحديات محيطها الخارجي. (شمام، ٢٠١٠، ٤)، وتعد موازنة المخاطر ضرورة للقيادة؛ فيجب على القادة أن يوازنوا بين العوامل المتعددة، مع فهم أنه لا يمكن لأحد التنبؤ بالمستقبل على وجه اليقين، ولكن في نفس الوقت عدم القدرة على التعامل مع عدم اليقين يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها. (Fernald et al, 2005,4).

#### دور القيادة الريادية في بناء ريادة الأعمال بالجامعات:

وضعت المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي عام ٢٠١٢م إطاراً توجيهياً للجامعات للتحويل إلى جامعة ريادية، وقد أشتمل هذا الإطار على سبع إمكانات للتحويل إلى جامعة ريادية، وتتصف هذه الممكّنات السبع بالشمولية بحيث تتضمن كافة الجوانب الخاصة بالجامعات الريادية، وقد تمثلت تلك الممكّنات في: القيادة والحوكمة، والمقدرات التنظيمية (الأفراد والحوافز)، وريادة الأعمال في عمليتي التعليم والتعلم، ومسارات رواد الأعمال، والعلاقات الخارجية للجامعة لتبادل المعرفة، والجامعة الريادية كمؤسسة دولية، قياس عوائد الجامعة الريادية. (الطراونة، اللهالي، ٢٠١٩، ٥٣٦)، ويظهر أن جانب القيادة جاء على رأس هذه الممكّنات السبع القيادة، كما أن القيادة ذات دور أساسي في تحقيق باقي تلك الممكّنات وتحويل الجامعة إلى جامعة ريادية.

كما أشارت دراسة عبدالوهاب (٢٠١٨) والتي تناولت مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية، إلى أن القيادة الريادية تعد من أهم

مسارات التحول للجامعة الريادية، ودعت الدراسة في السناريو الابتكاري الذي صاغته لتحويل الجامعات المصرية الي جامعات ريادية إلى ضرورة ابتعاث القيادات الإدارية والأكاديمية إلى جامعات ريادية عالمية للاستفادة ونقل الخبرات في هذا المجال، وتعزيز المؤهلات الريادية والاستفادة من الاستراتيجيات التنفيذية التي يستخدمونها في توظيف الأفكار الريادية واستثمارها. (عبدالوهاب، ٢٠١٨، ٨٥٦)

ويشير القحطاني إلى أن القيادة الريادية تجعل القائمين على المنظمة يركزون اهتمامهم على تميز منظماتهم في جميع الجوانب، وأن أنظارهم تتجه نحو الرؤية، ومن ثم فإنهم لا يقصرون إهتمامهم على الطريقة والمثل، ولكنهم يهتمون أيضًا بمعايير الأداء التي تنطوي على عمل الأشياء الصحيحة، كما تسعى القيادة الريادية إلى بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، حتي تتمكن منظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية، وتحرص القيادة الريادية على إعادة التفكير الإستراتيجي في جميع عناصر المؤسسة حتي تستطيع الاستجابة بسرعة الميزة التنافسية. (القحطاني، ٢٠١٥، ٤٤٤-٤٤٨)



شكل (٣) الجامعة كمنظمة ريادية (Gibb et al, 2009, 17)

ويظهر من الشكل السابق أن الجامعة كمنظمة ريادية تظهر من خلال العديد من الممارسات تأتي القيادة الريادية في القلب منها؛ من خلال توفير قيادة ريادية تقوم على الالتزام المشترك بالريادة والإبداع وإدارة العلاقات البيئية مع كافة أصحاب المصلحة،

وتعظيم الاستقلالية والمبادأة الشخصية، والاعتماد على تفكير استراتيجي مرن في مقابل تخطيط شديد الرسمية، وتحقيق التكاتف الجماعي من خلال مشاركة الرؤية والرسالة والتخلي عن نظم الرقابة الزائدة، وتشجيع الإبداع والتعلم من الأخطاء، وتوفير الفرص المناسبة لإدارة شاملة للمشروعات، وبناء نظم تحفيز تركز على النجاح مع العملاء وثقة أصحاب المصلحة، وتشجيع ومكافأة التعلم من قبل أصحاب المصلحة، و إتاحة الترابط والتكامل غير الرسمي داخل وخارج المنظمة، وتفويض المسؤوليات، والتشجيع الكامل لهيئة العاملين لبناء وتنمية علاقات خارجية.

وباستقراء ما سبق يتضح أن للقيادة الريادية دورًا وأثرًا كبيرًا في نجاح تحول الجامعات إلى منظمات ريادية، وأنها تشكل أحد المسالك الرئيسة لتحقيق ذلك، كما أنه لا يخلو مسلك من مسالك التحول من عنصر القيادة الريادية، نظرًا للخصائص التي يتمتع بها القائد الريادي من مبادرة واستباقية، وثقة بالنفس، ورغبة في الانجاز، وتحمل للمخاطر، إلى جانب اهتمام كبير بالإبداع والابتكار، واقتناص الفرص واستثمارها، وكلها تمثل أسسًا رئيسة لتحول الجامعات لمنظمات ريادية.

#### الإطار الميداني للدراسة:

بعد إعداد الإطار النظري للدراسة، والذي تضمن توضيح: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، وتحديد الإطار النظري للقيادة الريادية في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر، تم تحويل الأفكار الرئيسة في الإطار النظري إلى محاور وعبارات، ثم صياغتها وتكوين أداة البحث، وذلك للوقوف على واقع هذه المحاور من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### أهداف الدراسة الميدانية:

وفقًا لطبيعة مشكلة الدراسة فإن الدراسة الميدانية تستهدف الوقوف على آراء أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية (العمداء/ الوكلاء) لأبعاد القيادة الريادية، وفقًا للمتغيرات (قطاع الكلية: نظرية/ عملية/ شرعية وعربية)، و(الدرجة العلمية: أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس)، و (فرع الكلية: بنين / بنات)، والمنصب الإداري ( يشغل منصبًا إداريًا / لا يشغل منصبًا إداريًا).



### أداة الدراسة الميدانية :

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تم من خلال الدراسة النظرية تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة، ثم قام الباحث بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الصدق والثبات.

#### - وصف أداة الدراسة الميدانية

احتوت الاستبانة على (٣٣) عبارة موزعة على ٤ محاور.

#### جدول (٣) محاور الاستبانة وعدد عباراتها

م	المحور	عدد العبارات
١.	الممارسات المتعلقة ببعُد الرؤية الاستراتيجية.	٨
٢.	الممارسات المتعلقة ببعُد المبادرة.	١٠
٣.	الممارسات المتعلقة ببعُد الإبداع.	٩
٤.	الممارسات المتعلقة ببعُد المخاطرة المحسوبة	٦
	الإجمالي	٣٣

#### - صدق وثبات الأداة

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وفقراتها من حيث درجة ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملائمتها وغير ذلك مما يرويه مناسباً؛ وقد تم التعديل بناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم، وبلغ الثبات الإجمالي للاستبانة (٠.٨٧)، كما بلغ الصدق الذاتي للاستبانة (٠.٩٣)، وهذا يدل على إمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية كما يمكن أن تعمم نتائجها نظراً لصدقها.

#### جدول (٤) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ

البُعد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	الصدق	مستوى الصدق
بُعد الرؤية الاستراتيجية	٨	٠.٨٣	٠.٩١	مرتفع
بُعد المبادرة	١٠	٠.٧١	٠.٨٤	مرتفع
بُعد الإبداع	٩	٠.٦٧	٠.٨٢	مرتفع
بُعد المخاطرة المحسوبة	٦	٠.٦٩	٠.٨٣	مرتفع
اجمالي الاستبانة	٣٣	٠.٨٧	٠.٩٣	مرتفع

يظهر من الجدول السابق أن معدلات ثبات محاور الاستبانة تراوحت بين (٠.٦٧) إلى (٠.٨٣) وهي معدلات مقبولة، وبلغ معدل الثبات الإجمالي للاستبانة (٠.٨٧) وهو معدل مرتفع، كما تراوح الصدق الذاتي للاستبانة بين (٠.٨٢) إلى (٠.٩١) وبلغ معدل الصدق الإجمالي للاستبانة (٠.٩٣).  
مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، ويتحدد مجتمع البحث الحالي في أعضاء هيئة التدريس القائمين على رأس العمل بكليات جامعة الأزهر والبالغ عددهم (٥٢٦٧) عضواً . ( جامعة الأزهر، النشرة الإحصائية السنوية ٢٠١٩-٢٠٢٠)، وبحساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تبين أنه يساوي (٣٥٩) عضواً، وقد تم حسابه باستخدام معادلة Krejcie and Morgan والتي تكتب على الصورة التالية:

$$s = X^2 NP(1 - P) \div d^2(N - 1) + X^2 P(1 - P).$$

حيث S حجم العينة، و  $X^2$  قيمة مربع كأي الجدولية عند درجة حرية واحدة و مستوى ثقة يناظر (٣.٨٤١) ، و N حجم المجتمع، و P هي نسبة توافر الخاصية والمحايدة بالمجتمع وتساوي (٠.٥)، و d هي درجة الدقة وتساوي (٠.٠٥). وقد بلغت عينة الدراسة (٣٨٩) مفردة، وبناءً على ذلك فإن العدد (٣٨٩) يتجاوز الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة، وبالتالي يمكن اعتبار العينة المستقاة ممثلة لأعضاء هيئة

التدريس بجامعة الأزهر، وهي تمثل نسبة ٧.٤ % من حجم المجتمع الأصلي ، والجداول التالية توضح توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (٥) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري قطاع الكلية وتخصصها

الاجمالي	قطاع الكلية			فرع الكلية	
	شرعي	عملي	نظري		
٢٧٠	١٢٤	٩٠	٥٦	ك	بنين
%١٠٠.٠	%٤٥.٩	%٣٣.٣	%٢٠.٧	%	
١١٩	٣٧	٣٨	٤٤	ك	بنات
%١٠٠.٠	%٣١.١	%٣١.٩	%٣٧.٠	%	
٣٨٩	١٦١	١٢٨	١٠٠	ك	الاجمالي
%١٠٠.٠	%٤١.٤	%٣٢.٩	%٢٥.٧	%	

يظهر من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (٣٨٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس منهم (٢٧٠) بقطاع كليات البنين بنسبة ٦٩%، وعدد (١١٩) عضواً بقطاع كليات البنات بنسبة ٣١%، كما تتوزع العينة بالنسبة لقطاع الكلية إلى (١٠٠) عضواً من القطاع النظري بنسبة ٢٥.٧% ، و(١٢٨) عضواً من القطاع العملي بنسبة ٣٢.٩%، و(١٦١) عضواً من القطاع الشرعي بنسبة ٤١.٤%.

جدول (٦) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري فرع الكلية والدرجة العلمية

الاجمالي	الدرجة العلمية			فرع الكلية	
	استاذ	استاذ مساعد	مدرس		
٢٧٠	٨٨	٦٦	١١٦	ك	بنين
%١٠٠.٠	%٣٢.٦	%٢٤.٤	%٤٣.٠	%	
١١٩	٨	٢٦	٨٥	ك	بنات
%١٠٠.٠	%٦.٧	%٢١.٨	%٧١.٤	%	
٣٨٩	٩٦	٩٢	٢٠١	ك	الاجمالي
%١٠٠.٠	%٢٤.٧	%٢٣.٧	%٥١.٧	%	

يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٨٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس منهم (٢٠١) بدرجة مدرس بنسبة ٥١.٧%، وعدد (٩٢) بدرجة أستاذ مساعد بنسبة ٢٣.٧%، و(٩٦) بدرجة أستاذ بنسبة ٢٤.٧%.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفريقها باستخدام برنامج SPSS الاصدار (٢٥) لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الإحصائية التالية:
- الوزن النسبي: (المتوسط الحسابي المرجح من التكرارات)، لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى الإجابة على كل عبارة.
  - دراسة الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابة أفراد العينة عن متوسطها.
  - اختبار التاء للفروق بين متوسطين غير معتمدين Independent Samples T Test: يستخدم اختبار التاء لقياس الفروق بين متوسطي مجموعتين غير معتمدين.
  - اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه: لقياس الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين .

### التحليل الإحصائي للنتائج:

فيما يلي التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية (العمداء/ الوكلاء) بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية.

جدول (٧) مجمل استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية

بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية ن = ٣٨٩

الترتيب	درجة الممارسة	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
١	متوسطة	٥٨.١٤%	١.٧٤	٤.١٤	١٣.٩٥	بُعد الرؤية الاستراتيجية
٢	ضعيفة	٥٥.١٨%	١.٦٦	٤.٠١	١٦.٥٦	بُعد المبادرة
٣	ضعيفة	٥٣.٥٧%	١.٦١	٣.٥٥	١٤.٤٦	بُعد الإبداع
٤	ضعيفة	٥١.٦٣%	١.٥٥	٢.٧٦	٩.٢٩	بُعد المخاطرة المحسوبة
	ضعيفة	٥٤.٨١%	١.٦٤	١٠.٩٦	٥٤.٢٦	اجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية بدرجة ضعيفة بوزن نسبي بلغ (١.٦٤) وبنسبة مئوية (٥٤.٨١%)،

الأمر الذي يشير إلى حاجة الجامعة إلى العمل على تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية، خاصة في ظل اهتمام جامعة الأزهر بريادة الأعمال وإنشائها لنادي ريادة الأعمال بها (AUEC) في ٢٩ مايو ٢٠١٩م والذي نصت رؤيته على "خلق بيئة داعمة لتحويل جامعة الأزهر إلى جامعة ريادية، تهدف لبناء جيل من رواد الأعمال من مختلف دول العالم قادرين على المشاركة محلياً وإقليمياً ودولياً في تنمية مجتمعاتهم بالفكر والعلم والإبتكار" (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠ب).

وجاء بُعد الرؤية الاستراتيجية بدرجة ممارسة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (١.٧٤)، وقد يرجع ذلك إلى الجهود التي بذلتها الجامعة والكليات في تبني التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية بها، في حين جاءت أبعاد المبادرة، والإبداع، والمخاطرة بدرجة موافقة ضعيفة وكان أقلها ممارسة بُعد المخاطرة وقد يرجع ذلك إلى المركزية الإدارية التي تعتمد عليها الجامعة كأسلوب إدارة وضعف التفويض ونقل الصلاحيات قرب التنفيذ، والإعتماد على ثقافة الروتين وقلة التغيير، الأمر الذي يعيق من قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعة على اتخاذ القرارات واستغلال الفرص ويضعف من رغبتهم في المبادرة والإبداع والمخاطرة، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (البحيري، ٢٠١٥، ١١٠١)، ودراسة (عربانو، ٢٠١٧، ٢٠٣)، ودراسة (سعدون، ٢٠١٧، ٢٢٢) والتي أكدت على تبني القيادات الأكاديمية طرق تفكير تقليدية، إضافة إلى مقاومة القيادات الأكاديمية للتطوير، وضعف رغبة القيادات الأكاديمية في تحمل المخاطر، وغلبة روتينية العمل للأعمال الإدارية والتعليمية بالجامعة في مختلف المستويات الإدارية.

جدول (٨) قيمة التاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية وفقاً لمتغير فرع الكلية (بنين، بنات)

البُعد/ فرع الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	قيمة التاء	الدلالة
بُعد الرؤية الاستراتيجية	بنين	٢٧٠	١٣.٩١	٣.٩٦	متوسطة	٠.٣١	٠.٧٦٠ غير دالة
	بنات	١١٩	١٤.٠٥	٤.٥٦	متوسطة		
بُعد المبادرة	بنين	٢٧٠	١٦.٣٧	٤.٠٣	ضعيفة	١.٤٠	٠.١٦٢ غير دالة
	بنات	١١٩	١٦.٩٨	٣.٩٤	متوسطة		
بُعد الإبداع	بنين	٢٧٠	١٤.٢١	٣.٤٤	ضعيفة	٢.٠٨	٠.٠٣٨ دالة عند مستوي ٠.٠٥
	بنات	١١٩	١٥.٠٣	٣.٧٤	متوسطة		
بُعد المخاطرة المحسوبة	بنين	٢٧٠	٩.٢٠	٢.٦٥	ضعيفة	١.٠٠	٠.٣١٧ غير دالة
	بنات	١١٩	٩.٥٠	٣.٠٠	ضعيفة		
اجمالي الاستبانة	بنين	٢٧٠	٥٣.٦٩	١٠.٧٦	ضعيفة	١.٥٥	٠.١٢١ غير دالة
	بنات	١١٩	٥٥.٥٦	١١.٣٣	متوسطة		

#### يتضح من الجدول السابق:

- جاءت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية -إجمالاً- لأبعاد القيادة الريادية وفقاً لمتغير فرع الكلية (بنين/ بنات)؛ بدرجة موافقة (ضعيفة) لمتغير فرع البنين، بوزن نسبي بلغ (١.٦٣)، وبدرجة موافقة (متوسطة) لمتغير فرع البنات، بوزن نسبي بلغ (١.٦٨).
- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير فرع الكلية (بنين/ بنات) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد الرؤية الاستراتيجية؛ حيث بلغت قيمة التاء (٠.٣١) غير دالة، كما جاءت الموافقة على درجة ممارسة البُعد بدرجة متوسطة؛ يرجع ذلك إلى الجهود المبذولة في الجامعة في مجال التخطيط

الاستراتيجي والذي يعد من معايير إعتدال الجامعات بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، خاصة مع إهتمام الجامعة ودعماً للكليات للحصول على الاعتماد، وقد كانت أول كلية حصلت على الإعتدال على مستوى الجامعة هي كلية الطب بنات بالقاهرة وذلك بتاريخ ٢ / ٥ / ٢٠١٤م، وقد تم تجديد إعتدالها بتاريخ ١٥ / ٧ / ٢٠١٩م. ( الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، قرارات مؤسسات التعليم العالي)

- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير فرع الكلية (بنين/ بنات) لصالح فئة (بنات) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد المبادرة؛ حيث بلغت قيمة التاء (١.٤٠) غير دالة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد الإبداع وفقاً لمتغير فرع الكلية (بنين/ بنات) لصالح فئة قطاع البنات؛ حيث بلغت قيمة التاء (٢.٠٨) دالة عند مستوى ٠.٠٥.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير فرع الكلية (بنين/ بنات) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد المخاطرة المحسوبة، حيث بلغت قيمة التاء (١.٠٠) غير دالة، وقد يرجع ذلك إلى الروتين الإداري والقرارات المركزية التي تدار بها الجامعة على الرغم من من أنها تحتاج إلى مزيد من التفويض والمرونة في ضوء نظام فعّال للمحاسبية وتقويم الأداء في ضوء معايير وأهداف محددة، خاصة وأن الجامعة تنتشر كلياتها بطول مصر وعرضها الأمر الذي يزيد من الحاجة إلى القيادة الريادية التي تبادر وتستثمر الفرص وتقوم بالمخاطرة المحسوبة لتحقيق أهداف الجامعة وتنافسيتها.
- جاء ترتيب أبعاد القيادة الريادية من حيث درجة ممارستها وفقاً لمتغير فرع الكلية (بنين/ بنات) كالتالي: (بُعد الرؤية الاستراتيجية، ثم بُعد المبادرة، ثم بُعد الإبداع، ثم بُعد المخاطرة المحسوبة).

جدول (٩) قيمة التاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية، وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل، لا يشغل)

المنصب الإداري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	قيمة التاء	الدلالة
بُعد الرؤية الاستراتيجية	يشغل	٣١٠	١٣.٩٩	٣.٩٦	متوسطة	٠.٣٧	٠.٧٠٨ غير دالة
	لا يشغل	٧٩	١٣.٨٠	٤.٨٢	متوسطة		
بُعد المبادرة	يشغل	٣١٠	١٦.٦٦	٣.٩٩	ضعيفة	١.٠٧	٠.٢٨٨ غير دالة
	لا يشغل	٧٩	١٦.١٣	٤.٠٩	ضعيفة		
بُعد الإبداع	يشغل	٧٩	١٤.٦١	٣.٩٥	ضعيفة	٠.١١	٠.٦٨٥ غير دالة
	لا يشغل	٣١٠	١٤.٤٣	٣.٤٥	ضعيفة		
بُعد المخاطرة المحسوبة	يشغل	٧٩	٩.٢٥	٢.٩٥	ضعيفة	٠.١٤	٠.٨٨٦ غير دالة
	لا يشغل	٣١٠	٩.٣٠	٢.٧٢	ضعيفة		
اجمالي الاستبانة	يشغل	٣١٠	٥٤.٣٩	١٠.٦٥	ضعيفة	٠.٤٤	٠.٦٦٣ غير دالة
	لا يشغل	٧٩	٥٣.٧٨	١٢.١٥	ضعيفة		

يتضح من الجدول السابق:

- جاء إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل) بدرجة موافقة ضعيفة، وبوزن نسبي (١.٦٣) لفئة يشغل منصب اداري، و(١.٦٥) لفئة لا يشغل منصب إداري، الأمر الذي يشير إلى إتفاق عينة الدراسة على ضعف ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية، سواء من وجهة نظر من يشغلون منصباً إدارياً أم ممن لا يشغلون منصباً إدارياً.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية إجمالاً وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٠.٤٤)، غير دالة.



- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد الرؤية الاستراتيجية وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٠.٣٧) غير دالة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد المبادرة وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل)؛ حيث بلغت قيمة التاء (١.٠٧) غير دالة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد الإبداع وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٠.١١) غير دالة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد المخاطرة المحسوبة وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٠.١٤) غير دالة.
- جاء ترتيب أبعاد القيادة الريادية من حيث درجة ممارستها وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل) كالتالي: (بُعد الرؤية الاستراتيجية، ثم بُعد المبادرة، ثم بُعد الإبداع، ثم بُعد المخاطرة المحسوبة).

جدول (١٠) قيمة الفاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية، وفقاً لمتغير قطاع الكلية (نظري، عملي، شرعي)

الدالة	قيمة الفاء	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المحور / المتغير	
٠.٥٦ غير دالة	٠.٥٨	متوسطة	١.٧٢	٤.٥٤	١٣.٧٧	١٠٠	نظري	بُعد الرؤية الاستراتيجية
		متوسطة	١.٧٩	٤.٥٢	١٤.٣٣	١٢٨	عملي	
		متوسطة	١.٧٣	٣.٥٤	١٣.٨٧	١٦١	شرعي	
٠.٥٢ غير دالة	٠.٦٥	ضعيفة	١.٦٤	٤.٠٨	١٦.٤٢	١٠٠	نظري	بُعد المبادرة
		متوسطة	١.٧٠	٤.١١	١٦.٩٥	١٢٨	عملي	
		ضعيفة	١.٦٤	٣.٨٩	١٦.٤٢	١٦١	شرعي	
٠.٠٤ دالة	٣.٣٣	ضعيفة	١.٥٦	٤.١٠	١٤.٠٠	١٠٠	نظري	بُعد الإبداع
		متوسطة	١.٦٩	٣.٤٨	١٥.٢٠	١٢٨	عملي	
		ضعيفة	١.٦٠	٣.٠٣	١٤.٣٧	١٦١	شرعي	
٠.٠٠ دالة	١٤.٤١	ضعيفة	١.٥٦	٢.٨١	٩.٣٧	١٠٠	نظري	بُعد المخاطرة المحسوبة
		ضعيفة	١.٧٣	٢.٩٦	١٠.٣٨	١٢٨	عملي	
		ضعيفة	١.٤٣	٢.٣٥	٨.٥٦	١٦١	شرعي	
٠.٠٢ دالة	٣.٨٦	ضعيفة	١.٦٢	١٢.٤٨	٥٣.٥٥	١٠٠	نظري	اجمالي الاستبانة
		متوسطة	١.٧٢	١١.٠٥	٥٦.٨٦	١٢٨	عملي	
		ضعيفة	١.٦١	٩.٢٩	٥٣.٢٢	١٦١	شرعي	

يتضح من الجدول السابق:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد الرؤية الاستراتيجية، وفقاً لمتغير قطاع الكلية (نظري، عملي، شرعي)، فقد بلغت قيمة الفاء (٠.٥٨) غير دالة، وقد جاءت الموافقة على المحور بدرجة موافقة متوسطة لدى القطاعات الثلاث، وقد يرجع ذلك إلى إهتمام الجامعة بنشر الفكر الاستراتيجي بكليات بالجامعة، واهتمام الكليات بإعداد خطط استراتيجية لها، وأن

كلالكليات بالجامعة أنشئت بها وحدات لضمان الجودة، خاصة في ظل دعم الجامعة للكليات للحصول على الاعتماد الأكاديمي.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد المبادرة، وفقاً لمتغير قطاع الكلية (نظري، عملي، شرعي)، فقد بلغت قيمة الفاء (٠.٦٥) غير دالة.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) وفقاً لمتغير قطاع الكلية (نظري، عملي، شرعي)، حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد الإبداع، حيث بلغت قيمة الفاء (٣.٣٣) دالة، لصالح قطاع الكلية العملية حيث بلغ متوسط تلك الفئة (١٥.٢٠).

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) وفقاً لمتغير قطاع الكلية (نظري، عملي، شرعي)، حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد المخاطرة المحسوبة، حيث بلغت قيمة الفاء (١٤.٤١) دالة، لصالح قطاع الكلية العملية حيث بلغ متوسط تلك الفئة (١٥.٢٠)، الأمر الذي يشير إلى أن الكليات العملية أكثر رغبة في القيام بالمخاطرة المحسوبة للاستفادة مما تبرزه المتغيرات الخارجية من فرص تدعم عملها وتحقق لها مزايا تنافسية.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) وفقاً لمتغير قطاع الكلية (نظري، عملي، شرعي)، حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية إجمالاً، حيث بلغت قيمة الفاء (٣.٨٦) دالة، لصالح قطاع الكلية العملية حيث بلغ متوسط تلك الفئة (٥٦.٨٦)، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الكليات العملية والخدمات التي تقدمها، وتعدد الوحدات ذات الطابع الخاص التي تتبع الكليات العملية مما يجعلها أكثر ارتباطاً بالمجتمع، وأقدرها على إيجاد الأفكار الريادية واستثمار الفرص المتاحة ووضعها موضع التنفيذ.

■ جاء ترتيب أبعاد القيادة الريادية من حيث درجة ممارستها وفقاً لمتغير قطاع الكلية (نظري، عملي، شرعي) كالتالي: (بُعد الرؤية الاستراتيجية، ثم بُعد المبادرة، ثم بُعد الإبداع، ثم بُعد المخاطرة المحسوبة).

جدول (١١) قيمة الفاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية، وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (استاذ، استاذ مساعد، مدرس)

الدلالة	قيمة الفاء	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المحور / المتغير	
٠.٢٩ غير دالة	١.٢٤	متوسطة	١.٧٨	٤.٦٦	١٤.٢٦	٢٠١	مدرس	بُعد الرؤية الاستراتيجية
		متوسطة	١.٧٢	٤.٠٢	١٣.٧٤	٩٢	استاذ مساعد	
		متوسطة	١.٦٩	٢.٩٢	١٣.٥١	٩٦	استاذ	
٠.٠٢ دالة	٤.٠٧	متوسطة	١.٦٩	٤.٢٦	١٦.٩٢	٢٠١	مدرس	بُعد المبادرة
		متوسطة	١.٦٨	٤.٠٥	١٦.٨٢	٩٢	استاذ مساعد	
		ضعيفة	١.٥٦	٣.٢١	١٥.٥٥	٩٦	استاذ	
٠.١٨ غير دالة	١.٧٣	ضعيفة	١.٦٣	٣.٩١	١٤.٧١	٢٠١	مدرس	بُعد الإبداع
		ضعيفة	١.٦١	٣.٥٠	١٤.٥١	٩٢	استاذ مساعد	
		ضعيفة	١.٥٤	٢.٦٧	١٣.٩٠	٩٦	استاذ	
٠.٠٠ دالة	٨.٩٩	ضعيفة	١.٦١	٣.٠٢	٩.٦٧	٢٠١	مدرس	بُعد المخاطرة المحسوبة
		ضعيفة	١.٥٩	٢.٥٦	٩.٥٣	٩٢	استاذ مساعد	
		ضعيفة	١.٣٨	٢.٠٨	٨.٢٨	٩٦	استاذ	
٠.٠١ دالة	٥.٢١	متوسطة	١.٦٨	١٢.٣٧	٥٥.٥٦	٢٠١	مدرس	اجمالي الاستبانة
		ضعيفة	١.٦٥	١٠.٤١	٥٤.٦٠	٩٢	استاذ مساعد	
		ضعيفة	١.٥٥	٧.٢١	٥١.٢٤	٩٦	استاذ	

يتضح من الجدول السابق أن:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس، استاذ مساعد، استاذ) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لإجمالي أبعاد القيادة الريادية، حيث بلغت قيمة الفاء (٥.٢١) دالة، لصالح فئة (مدرس) حيث بلغ متوسط تلك الفئة (١٢.٣٧).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد الرؤية الاستراتيجية، وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس، استاذ مساعد، استاذ)، فقد بلغت قيمة الفاء (١.٢٤) غير دالة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد الإبداع، وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، فقد بلغت قيمة الفاء (١.٧٣) غير دالة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد المبادرة، حيث بلغت قيمة الفاء (٤.٠٧) دالة، لصالح فئة (مدرس) حيث بلغ متوسط تلك الفئة (١٦.٩٢).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لُبعد المبادرة، حيث بلغت قيمة الفاء (٨.٩٩) دالة، لصالح فئة (مدرس) حيث بلغ متوسط تلك الفئة (٩.٦٧).

#### جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة بُعد الرؤية الاستراتيجية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
١	متوسطة	٠.٧٨	٢.٠٦	١. يمتلك رؤية طموحة وواضحة للعمل بالكلية
٥	متوسطة	٠.٧٨	١.٧٣	٢. تسهم الرؤية الاستراتيجية للكلية في تحقيق الميزة التنافسية
٦	متوسطة	٠.٧٧	١.٧٠	٣. يشرك منسوبي الكلية في وضع الرؤية الاستراتيجية
٢	متوسطة	٠.٨٠	١.٨٢	٤. ينشر الرؤية الاستراتيجية بين كل العاملين بالكلية
٣	متوسطة	٠.٧٩	١.٧٨	٥. يدفع منسوبي الكلية للعمل وفق رؤيتها الإستراتيجية
٨	ضعيفة	٠.٧١	١.٤٥	٦. يترجم رؤية الكلية إلى استراتيجيات وخطط عمل
٧	ضعيفة	٠.٧٣	١.٦٣	٧. يربط الرؤية الاستراتيجية للكلية بمتطلبات البيئة الخارجية
٤	متوسطة	٠.٧٦	١.٧٨	٨. يطور الرؤية الاستراتيجية للكلية بما يواكب متطلبات العصر

### يتضح من الجدول السابق أن:

جاءت أغلب عبارات بعد الرؤية الإستراتيجية بدرجة متوسطة وتراوحت أوزان العبارات بين ( ١.٤٥ : ٢.٠٦)، وقد يرجع ذلك إلى أن جامعة الأزهر قد أخذت نهج التخطيط الاستراتيجي في الفترة الماضية ولقد كان من ضمن هذه الجهود وضع خطتين استراتيجيتين الأولى (إستراتيجية جامعة الأزهر ٢٠١١-٢٠١٦م)، والثانية (استراتيجية جامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٢م)، والأمر نفسه ينطبق على كليات الجامعة، فضلا عن اهتمام الجامعة بالحصول على الاعتماد ودعم الكليات لتحقيق ذلك والذي من معايير التخطيط الاستراتيجي وتوافر خطة استراتيجية حديثة للمؤسسة، الأمر الذي أدى إلى انتشار مفاهيم مثل الرؤية، والرسالة، والاستراتيجية، والتحليل البيئي. وعلى الرغم من ذلك؛ إلا أن هناك فجوة بين صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية بجامعة الأزهر وبين عمليات التنفيذ والمتابعة، ولذا جاءت عبارة " يترجم رؤية الكلية إلى استراتيجيات وخطط عمل" في الترتيب الأخير بين عبارات المحور وبدرجة موافقة ضعيفة، بوزن نسبي بلغ (١.٤٥) ما يُشير إلى وجود فجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي بجامعة الأزهر، مما يُشكل عائقاً أمام تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب من قيادات التعليم الأزهرى الجامعي تبني آليات جديدة تقودها نحو تحقيق هذا التكامل بما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزات التنافسية وهو ما يتفق مع دراسة ( عبد السلام، حمدي، ٢٠١٧، ٥٤) ودراسة ( عربانو، ٢٠١٧، ١٩٩-٢٠٠).

كما جاءت عبارة "يربط الرؤية الاستراتيجية للكلية بمتطلبات البيئة الخارجية" في الترتيب قبل الأخير بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي بلغ (١.٦٣) الأمر الذي يشير إلى ضعف الاهتمام بإيجاد آليات لرصد تغييرات البيئة الخارجية وتحليلها والتعامل معها، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إنشاء مركز لإستشراف المستقبل ليقوم بدور بناء في تحليل توجهات المستقبل وربطها بتطوير وظائف الجامعة ومساعدة القيادات الأكاديمية في اتخاذ القرارات التي تعزز من قدرات الجامعة وبناء ميزات التنافسية.

وفقاً لاستجابات بُعد الرؤية الاستراتيجية فإن الأمر يستلزم دعم قدرات القيادات الأكاديمية في مجال إستشراف المستقبل وبناء الرؤية المستقبلية وإقناع العاملين بها والترويج لها، خاصة وأن القيادة الريادية في صميمها تعتمد على القدرة على تصور المستقبل والاستعداد له بل وصناعة المستقبل المرغوب للمؤسسة.

#### جدول (١٣) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة بُعد المبادرة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
٨	ضعيفة	٠.٧٣	١.٦٢	١. يُغير من أستراتيجيات العمل عندما لا يتم تحقيق النتائج
٥	ضعيفة	٠.٧٨	١.٦٦	٢. يُنمي روح المبادرة لدى منسوبي الكلية
٤	متوسطة	٠.٨٠	١.٦٧	٣. يستثمر الفرص المتاحة في المجالات المختلفة لتحسين أداء الكلية
١	متوسطة	٠.٧٤	١.٧٧	٤. يُطوّر علاقات بناءً مع مختلف المستفيدين من الكلية
١٠	ضعيفة	٠.٦٨	١.٥٦	٥. يمتلك حلول استباقية لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها
٦	ضعيفة	٠.٨٠	١.٦٥	٦. يُشكل فرق عمل مناسبة لاقتناص الفرص الجديدة بنجاح
٩	ضعيفة	٠.٧٥	١.٥٩	٧. يستفيد من نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير الأداء
٧	ضعيفة	٠.٧٥	١.٦٣	٨. يُطوّر الشراكة بين الكلية ومؤسسات المجتمع المختلفة
٢	متوسطة	٠.٨٠	١.٧٢	٩. يُسوِّق الخدمات والأفكار الريادية التي يقدمها منسوبي الكلية للمجتمع
٣	متوسطة	٠.٧٧	١.٦٩	١٠. يدعم سبل الاتصال باتجاهاتها المختلفة بين جميع العاملين

#### يتضح من الجدول السابق أن:

جاءت كل عبارات بُعد المبادرة بدرجة ضعيفة إلى متوسطة بتمسقات تراوحت بين (١.٧٧ : ١.٥٦)، وقد جاءت العبارة " يُطوّر علاقات بناءً مع مختلف المستفيدين من الكلية" في الترتيب الأول بين عبارات بُعد المبادرة، في حين جاءت العبارة "يمتلك

حلول استباقية لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها" في الترتيب الأخير بين عبارات بُعد المبادرة" وعلى الرغم من ممارسة بعض العبارات بدرجة متوسطة إلا أنها تقع في أقل المتوسط، ويشير ذلك إلى قلة اهتمام القيادات الأكاديمية بالمبادرة واستباقية الأحداث وأن أغلب الأعمال تسيير في جانب التسيير للأعمال، وأن ذلك قد يرتبط بالنمط الإداري المركزي للجامعة، وهو ما يتفق مع دراسة (عربانو، ٢٠١٧، ١٨٠) والتي أشارت إلى أن من أهم معوقات التفكير الاستراتيجي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر سيادة النمط القيادي المتحفظ بالجامعة، قلة اهتمام الجامعة بالمنافسة والتميز، إضافة إلى مركزية النظام الإداري بالجامعة. كما يتفق مع ما ورد في الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٢ (ص ٦٧-٧٢) أن من جوانب الضعف بالجامعة ضعف متابعة مدى رضا المجتمع محلياً وعالمياً عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، وعدم الإعلان عن مجالات خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وضعف دور المكتب الإعلامي للجامعة، المركزية الشديدة وتأخر تنفيذ كثير من القرارات، وجمود اللوائح المنظمة لإمكانية تنمية الموارد الذاتية بالكليات.

وقد جاءت عبارات " يُطوَّر علاقات بناءة مع مختلف المستفيدين من الكلية"، و " يُسوَّق الخدمات والأفكار الريادية التي يقدمها منسوبي الكلية للمجتمع"، و " يستثمر الفرص المتاحة في المجالات المختلفة لتحسين أداء الكلية"، و " يدعم سبل الاتصال باتجاهاتها المختلفة بين جميع العاملين"، بدرجة موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى إهتمام الجامعة في الفترة الأخيرة باستخدام وسائل التواصل الإلكتروني داخل الجامعة والكليات وخارجها، مثل المركز الإعلامي للجامعة وصفحات الكليات الإلكترونية، فضلاً عن قيام الجامعة بأنشاء حاضنة أعمال رواق، فضلاً عن الجهود التي قام بها نادي ريادة الأعمال بالجامعة منذ إنشائه عام ٢٠١٩ وتشكيل لجان متفرعة منه وتعيين (٨٣) منسقاً بمختلف فروع الجامعة بعد تدريبهم على دورات (TOT) في مجال ريادة الأعمال، وقيامهم بتدريب الطلاب في مجال ريادة الأعمال إلى غير ذلك من الأعمال. ( جامعة الأزهر، نادي ريادة الأعمال، وثيقة نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر)



## جدول (١٤) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة بُعد الإبداع

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
٨	ضعيفة	٠.٧٥	١.٥٨	١. ينشر ثقافة تنظيمية تدعم التميز في أداء الكلية
٣	ضعيفة	٠.٧٧	١.٦٣	٢. يقوم بإيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل
٥	ضعيفة	٠.٧٥	١.٦٠	٣. يحفز العاملين لتقديم أفكار غير تقليدية في تنفيذ العمل ويقدر جهودهم
٧	ضعيفة	٠.٧٢	١.٥٨	٤. يتعامل مع الأخطاء غير المقصودة على أنها فرص للتعلم والتدريب
٦	ضعيفة	٠.٧٨	١.٥٩	٥. يجرب الأفكار الجديدة البناءة، ولا يحكم عليها مسبقاً
٩	ضعيفة	٠.٧٣	١.٥٥	٦. يوفق بين حاجات العاملين وشخصياتهم ومتطلبات العمل بالكلية
١	ضعيفة	٠.٨٠	١.٦٦	٧. لديه المقدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات
٢	ضعيفة	٠.٧٦	١.٦٥	٨. يعزز من تمكين العاملين بالكلية لتحسين انجاز مهامهم
٤	ضعيفة	٠.٧٤	١.٦٢	٩. يدير الخلافات والصراعات بالكلية بكفاءة ويوظفها لتطوير العمل بالكلية

## يتضح من الجدول السابق :

أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لعبارات بُعد الإبداع جاءت كلها بدرجة ممارسة ضعيفة، وبأوزان نسبية تراوحت بين (١.٥٨ : ١.٦٦)، الأمر الذي يشير إلى ضعف ثقافة الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، مما يؤثر على قدرتهم على إيجاد أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، وهو ما يتفق مع دراسة (سعدون، ٢٠١٧، ٢٢٢) حيث أشارت إلى أن كليات جامعة الأزهر تعاني من العديد من أوجه القصور التي تعد بمثابة معوقات للإبداع التنظيمي بداخلها، وتتعدد تلك المعوقات ما بين معوقات إدارية تتضمن على سبيل المثال (المركزية، ومقاومة التغيير، وضغوط العمل)، ومعوقات مرتبطة بالمناخ العلمي بالكلية وتشمل (ضعف مستوى الحرية الأكاديمية، تدني مستوى العدالة التنظيمية، غياب نظام عادل للحوافز)

جدول (١٥) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة بُعد المخاطرة المحسوبة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
١	متوسطة	٠.٨٠	١.٦٩	١. يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها
٣	ضعيفة	٠.٧٣	١.٥٦	٢. يضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر التي تواجه الكلية
٢	ضعيفة	٠.٧٦	١.٦٠	٣. ينفذ مشروعات لتطوير الكلية بالموارد المتوفرة لديه
٤	ضعيفة	٠.٧٥	١.٥٦	٤. يتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الحديثة
٥	ضعيفة	٠.٧٢	١.٤٧	٥. يعزز روح المخاطرة المحسوبة لدى منسوبي الكلية ويدعم ثقتهم بأنفسهم
٦	ضعيفة	٠.٦٨	١.٤٢	٦. يقبل التحديات ويخطط للتعامل معها ويحولها لصالح العمل بالكلية

يتضح من الجدول السابق:

أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لعبارات بُعد المخاطرة المحسوبة جاء كلها بدرجة ممارسة ضعيفة عدا العبارة الأولى والتي تنص على "يملك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها"، إلا أنها أيضاً أقرب إلى الضعيفة فقد تراوحت المتوسطات بين (١.٤٢ : ١.٦٩)، وهو ما يشير إلى ضعف قيام القيادات الأكاديمية بالمخاطرة المحسوبة لتطوير كلياتهم، وهو ما يتفق مع ما اشارت إليه دراسة (عربانو، ٢٠١٧، ٢٠٣) حيث أوضحت أن من المعوقات الشخصية لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الإستراتيجي يتمثل في ضعف رغبة القيادات الأكاديمية في تحمل المخاطرة.

## ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

- إجمالي ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية بدرجة ضعيفة بوزن نسبي بلغ (١.٦٤) وبنسبة مئوية (٥٤.٨١%)
- ترتيب أبعاد القيادة الريادية وفقاً لدرجة ممارستها لدي القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر جاء على الترتيب التالي: بُعد الرؤية الاستراتيجية (بدرجة ممارسة متوسطة)، ثم بُعد المبادرة، ثم بُعد الإبداع، وأخيراً بُعد المخاطرة المحسوبة (وكلهم بدرجة ممارسة ضعيفة).
- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير قطاع الكلية (بنين/ بنات) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد الرؤية الاستراتيجية، وبُعد المبادرة، وبُعد المخاطرة المحسوبة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير فرع الكلية (بنين/ بنات) حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد الإبداع لصالح متغير فرع كليات البنات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل) لأبعاد القيادة الريادية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير قطاع الكلية (نظري، عملي، شرعي) لبُعد الرؤية الاستراتيجية، والمبادرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير قطاع الكلية (نظري، عملي، شرعي) لبُعد الإبداع، والمخاطرة المحسوبة لصالح متغير قطاع الكليات العملية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، لبُعد الرؤية الاستراتيجية، والابداع.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، لُبُعي المبادرة، والمخاطرة المحسوبة، لصالح فئة مدرس.

### آليات مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية:

في بيئة تتسم بالتغيير السريع والتنافسية على نحو متزايد، وتعتمد على اقتصاد المعرفة، والابتكار، والاستثمار في رأس المال البشري، وفي ظل عدم كفاية التمويل العام، فضلاً عن التوجه المنشود نحو بناء الجامعة الريادية، الأمر الذي جعل الجامعات في حاجة ماسة إلى قيادات ذات مواصفات خاصة تُمكنها من تحقيق التحول إلى التوجه المنشود، وفي ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

أ. أن تطوير ممارسات القيادة الريادية لا بد وأن يسير في خطين متوازيين - وذلك وفقاً لما تفرضه ديناميات القيادة الريادية - هما:

١. الأول: ويتعلق بدور القائد باعتباره صانع لريادة الأعمال وفاعل لها، وفيه يتم نمذجة الدور الذي يركّز على الفرص، من خلال الاهتمام بأنشطة اكتشاف الفرص واستثمارها، فهم يحددون ويطورون فرص عمل جديدة، ولذا لا بد من تطوير أبعاد القيادة الريادية لديهم؛ من حيث القدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي ونشره بين العاملين، والمبادرة والاستباقية، والإبداع إضافة إلى المخاطرة المحسوبة.

٢. الثاني: ويتعلق بدور القائد باعتباره مسرع لريادة الأعمال: وفيه يتم نمذجة الدور القائم على التحفيز والدافعية للتأثير على العاملين معه لتوجيه تركيزهم إلى الفرص، وهذا الدور يتوقف على عدة محددات هي: مستوى الكفاءة الذاتية لاتباع في ريادة الأعمال، ومستوى القابلية للأعمال الريادية لديهم، إضافة إلى مستوى التمكين الذي يتمتعون به في تنفيذ أعمالهم، الأمر الذي يوجب على القائد الإهتمام بذلك ليحقق نجاحاً في دوره كمُسرع لريادة الأعمال.

- ب. لكي يقوم القائد الريادي بدوريه الأساسيين (كصانع، ومُسَرِّع لريادة الأعمال)، لابد من الأخذ في الإعتبار التأثيرات البيئية والتنظيمية على أدائه؛ لذا لابد من توفير مجموعة من المتطلبات التي تساعد القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في تعزيز ممارساتهم لأبعاد القيادة الريادية، ومنها:
- نشر ثقافة الريادة في بيئة العمل الجامعي لتشجيع المبادرة والإبداع واستثمار الفرص وتحمل المخاطرة، وتوعية كافة العاملين بفلسفة الجامعة الريادية، من خلال اللقاءات والندوات والمؤتمرات، مع الاستفادة من القدرات التكنولوجية في إيجاد ونشر ثقافة ريادة الأعمال.
  - اختيار القيادات الجامعية التي تتصف بالرغبة في التطوير وتقبل المنافسة لتحقيق الريادة.
  - إنشاء وحدة لاستشراف المستقبل بكل كلية، وللجامعة بشكل عام؛ وذلك لتتمكن من تحليل ودراسة واستكشاف التغيرات البيئية، وكيفية مواكبتها وسرعة الاستجابة لتعزيز الجاهزية للمستقبل، ولكافة الاحتمالات المتوقعة وغير المتوقعة ولمد القيادات بالمعلومات والبيانات التي يحتاجونها لتعزيز قدرتهم على المبادرة والاستباقية والمخاطرة المحسوبة، واتخاذ القرارات التي تدعم الاستفادة من الفرص المتوفرة، كما يكون من أهداف وحدة استشراف المستقبل إعداد وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل لتحسين مهارات وقدرات العاملين بالجامعة في استشراف المستقبل واستخدام أدواته، وبناء النماذج المستقبلية للتطوير.
  - توفير مزيد من الاستقلالية والتفويض والتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية وللمستويات الإدارية التنفيذية مما يوفر لهم المرونة في سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وذلك في ضوء التوجه الاستراتيجي العام للجامعة.
  - استخدام أساليب الاتصال المفتوحة بين الإدارة العليا والمستويات التالية لها المختلفة، وتبادل الأفكار والآراء، بما يحفز كافة العاملين بالمستويات الإدارية على تقديم مقترحاتهم وآرائهم لتطوير مختلف المجالات بكلياتهم.
  - تنمية ثقافة العمل الجماعي من خلال تبني أسلوب فرق العمل المدارة ذاتيا، بحيث يكون لها مهام وسياسات واضحة، وقادرة على الابتكار واتخاذ القرارات بما يتلائم

مع الموافقات، ولذا فإنه ينبغي مراعاة ذلك عند تصميم وتنفيذ المهام، وتشكيل فرق عمل في مختلف ميادين ومجالات العمل داخل الكليات، وتدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

- بناء نظام تحفيز يركز على النجاح مع العملاء، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وذلك إنطلاقاً من أن النتائج توجد في الخارج- البيئة الخارجية-؛ حيث يتخذ العملاء وأصحاب المصلحة قراراتهم.

ج. عقد برامج تدريبية وورش عمل لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية، والتي تتمثل فيما يلي :

(١) تحسين الممارسات المتعلقة ببعدها الرؤية الاستراتيجية: من خلال تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في صياغة صورة المستقبل المنشود والحلم الذي تسعى الكلية إلى تحقيقه، ونشره بين جميع منسوبي الكلية، وترجمتها إلى أفعال واقعية، وذلك لأن الأداء يتحسن دائماً عندما يعمل كل فرد في الاتجاه نفسه وسعيًا وراء الأهداف نفسها، وذلك يتضمن:

- بناء رؤية طموحة وواضحة ومحفزة وتحدد اتجاه العمل بالكلية.
- أن تركز الرؤية الاستراتيجية للكلية على نقاط القوة في البيئة الداخلية، والفرص في البيئة الخارجية، وتحولها إلى مزايا تنافسية، وذلك يحتاج إلى تنمية قدرات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في استخدام أساليب بناء المزايا التنافسية.
- أن يتم بناء الرؤية بمشاركة جميع منسوبي الكلية وذلك حتى تكون نابعة منهم، وينفعلوا بها، ويعملوا على تحقيقها، وذلك يحتاج إلى تنمية مهارات الاتصال والمشاركة لدي القيادات الأكاديمية.
- أن يعمل على نشر الرؤية الاستراتيجية وإيضاحها لكل منسوبي الكلية، والمتعاملين معها.
- أن يدفع منسوبي الكلية للعمل وفق رؤيتها الاستراتيجية، بحيث تكون إطاراً موجهاً لممارسات العمل بالكلية.
- أن يترجم رؤية الكلية إلى استراتيجيات وخطط عمل، وذلك يحتاج إلى تنمية قدرات التخطيط التشغيلي لدي القيادات الأكاديمية، وفرق العمل المساعدة لهم.

- أن يربط الرؤية الإستراتيجية للكلية بمتطلبات البيئة الخارجية، وأن يطور الرؤية الاستراتيجية للكلية بما يواكب متطلبات العصر.
- (٢) تحسين الممارسات المتعلقة ببُعد المبادرة: وتتمثل في تعزيز القدرة على الاستباقية والأخذ بزمام المبادرة ورؤية الفرص والعمل على استثمارها، بحيث تتحول إلى ميزة تنافسية تستفيد منها الكلية، وذلك يتضمن:
  - أن يراجع استراتيجيات العمل بالكلية ونتائجها، وأن يُغيرها أو يعدلها عندما لا يتم تحقيق النتائج والأهداف المنشودة.
  - أن ينمي روح المبادرة لدى منسوبي الكلية.
  - أن يستثمر الفرص المتاحة في المجالات المختلفة لتحسين أداء الكلية.
  - أن يطور علاقات بناءة مع مختلف المستفيدين من الكلية، وذلك لرصد احتياجاتهم ورغباتهم وآرائهم والاستفادة من ذلك في تطوير الخدمات المقدمة لهم، مما ينعكس ايجابا على رضا المستفيدين وولائهم، ولذا يجب أن يلتزم القائد دائما آراء العملاء ويعمل على ايجاد طرق تظهر أن المعلومات المرتدة قد وضعت في الاعتبار، وتحولت إلى إجراءات عملية.
  - أن يمتلك حلول استباقية لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها، وذلك من خلال تحليل خبرات العمل بالكلية واخفاقاتها والمشكلات التي تتعرض لها في مختلف جوانب العمل، ومن ثم وضع حلول للتعامل معها.
  - أن يُشكل فرق عمل مناسبة لاقتناص الفرص الجديدة، من خلال متابعة التغيرات في البيئة الخارجية للكلية والتعرف على متطلباتها، وتحويلها إلى برامج تستفيد منها الكلية، سواء في وظيفة البحث العلمي، أو التعليم، أو خدمة المجتمع.
  - أن يستفيد من نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير الأداء، وذلك لأن نتائج التحليل كاشفة لاتجاهات تطور البيئة الخارجية، وما تملكه الكلية من قدرات للاستفادة منها، وما تعاني منه من ضعف للتغلب عليه.
  - أن يُطوّر الشراكة بين الكلية ومؤسسات المجتمع المختلفة.
  - أن يعمل علي تسويق الخدمات والأفكار الريادية التي يقدمها منسوبي الكلية للمجتمع.

- أن يدعم سبل الاتصال باتجاهاتها المختلفة بين جميع العاملين.
- ٣) تحسين الممارسات المتعلقة ببُعد الإبداع: وتتمثل في القدرة على إيجاد أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، وتوفير المناخ والثقافة التنظيمية التي تدعم الإبداع، واتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية، وذلك يتضمن:
  - أن ينشر ثقافة تنظيمية تدعم التميز في أداء الكلية.
  - أن يعمل على إيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل .
  - أن يُحفز العاملين لتقديم أفكار غير تقليدية في تنفيذ العمل ويقدر جهودهم.
  - أن يتعامل مع الأخطاء غير المقصودة على أنها فرص للتعلم والتدريب.
  - أن يجرب الأفكار الجديدة البناءة ، ولا يحكم عليها مسبقاً.
  - أن يُوفق بين حاجات العاملين وشخصياتهم ومتطلبات العمل بالكلية.
  - أن يضع بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
  - أن يعزز من تمكين العاملين بالكلية لتحسين إنجاز مهامهم.
  - أن يدير الخلافات والصراعات بالكلية بكفاءة ويوظفها لتطوير العمل بالكلية.
- ٤) تحسين الممارسات المتعلقة ببُعد المخاطرة المحسوبة: وتتمثل في القدرة على العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والاستعداد لتحمل المسؤولية، والمثابرة لتحقيق قيمة مضافة للكلية، وذلك يتضمن:
  - أن يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.
  - أن يعمل على وضع استراتيجية وسياسة معتمدة للتحكم في المخاطر التي تواجه الكلية.
  - أن يهتم بتنفيذ مشروعات لتطوير الكلية بالموارد المتوفرة لديه.
  - أن يتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.
  - أن يعزز روح المخاطرة المحسوبة لدي منسوبي الكلية ويدعم ثقتهم بأنفسهم.
  - أن يقبل التحديات ويخطط للتعامل معها ويحولها لصالح العمل بالكلية.



## المراجع:

أبولبهان، منة الله محمد لطفي.(٢٠١٨ أبريل). نحو جامعات ريادية في مصر: رؤية مقترحة. *مجلة كلية التربية، ٧٠ (٢)*، جامعة طنطا، كلية التربية، ٤٢٨-٤٩٢.

إسماعيل، طلعت حسيني.(٢٠١٧ أبريل). تعبئة موارد مالية اضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات. *دراسات تربوية ونفسية، (٩٥)*، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ١-١٢٠.

البحيري، السيد السيد محمود.(٢٠١٥م). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، *مجلة دراسات العلوم التربوية بالأردن، ٤٢ (٣)*، ١٠٨٧-١١١٣.

عبدالحافظ، ثروت عبدالحميد.(٢٠١٢). المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتحول جامعة الأزهر إلى جامعة ريادة الأعمال (دراسة تحليلية في ضوء بعض التجارب والخبرات الأجنبية). *مجلة البحث العلمي في التربية، ١٣*، ١٢٥٥-١٣١١.

جامعة الأزهر (٢٠٢٠) نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر، متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة على الرابط التالي <http://www.azhar.edu.eg/Services/aucc> تم الدخول على الموقع ٢٠٢٠/١٠/٩.

جامعة الأزهر، إدارة المعلومات والإحصاء بمركز المعلومات والتوثيق، النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية ٢٠١٩-٢٠٢٠. جامعة الأزهر، نادي ريادة الأعمال.(٢٠٢٠). وثيقة نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر.

جامعة الأزهر (٢٠٢٠ب) رؤية نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر، متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة على الرابط التالي

<http://www.azhar.edu.eg/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9> تم الدخول

على الموقع ٢٠٢٠/١٠/٩.

جامعة الأزهر (٢٠٢٠ج) رسالة نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر، متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة على الرابط التالي

<http://www.azhar.ehttp://www.azhar.edu.eg/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9>

تم الدخول على الموقع ٢٠٢٠/١٠/٩.

جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (د.ت) *استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠*، متاح على الرابط التالي

[http://www.crci.sci.eg/wpcontent/uploads/2015/06/Egypt\\_2030.pdf](http://www.crci.sci.eg/wpcontent/uploads/2015/06/Egypt_2030.pdf)

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠١٩). *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠*.

الجيار، سهير على. (٢٠١٨ يناير ٢٧-٢٨). *القيادة الريادية: مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية*، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

حامد، محمد عبدالسلام. (٢٠٢٠ أبريل). *جامعة الأزهر: واقعها، ووسائل تطويرها في ضوء التحليل الرباعي SWOT*، المؤتمر الدولي الرابع، التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين، (التعليم الجامعي)، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٤٧٣-٥١١.

- الدوسري، صالح بن محمد.(٢٠١٦ يوليو). تطوير أداء القيادة الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجًا ( دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، ٦٣ (٣)، جامعة طنطا، كلية التربية، ٣٢١-٣٧٣.
- السبيعي، قوت ناصر فراج.(٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأولى بشرق مدينة الرياض، [رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية]
- السعيد، عبداللطيف.(٢٠١٩). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين. [رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- شاهين، نجلاء أحمد محمد.(٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية، مجلة كلية التربية، ٢٠ (١)، جامعة كفر الشيخ، ١٠٥-٢٠٨.
- شمام، عبدالوهاب.(٢٠١٠ نيسان ٢٦-٢٩). الإبداع التكنولوجي والريادية في منظمات الأعمال، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السنوي العاشر بعنوان " الريادية في مجتمع المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الصاوي، محمد وجيه.(٢٠٠٩ مايو ١٠-١١). الدراسات العليا بكلية التربية جامعة الأزهر "رؤية ناقدة" [ورقة عمل]، المؤتمر العلمي الثالث " الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي رؤى وتجارب"، الجزء الأول ، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- الطراونة، أخليف يوسف، اللهالي، غدير إبراهيم.(٢٠١٩ كانون الأول). درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمفهوم الجامعة الريادية بناء على الممكنات السبعة للمفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، جرش للبحوث والدراسات، ٢٠ (٢)، ٥٣٣-٥٦١.

الطراونة، دعاء قتيبة أحمد. (٢٠١٩). القيادة الريادية وأثرها علي بناء القدرات التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب، [رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن].

عبد السلام، أحمد محمد، حمدي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠١٧م). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة التربية ١٧٥، (٣)، جامعة الأزهر، ٥٢٩-٦١١.

عبدالوهاب، إيمان جمعة محمد. (٢٠١٨). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية : دراسة إستشرافية، مجلة كلية التربية، ١٨ (١)، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، ٧٣٥-٨٧٥.

عربانو، محمد عبد الحميد رزق. (٢٠١٧م). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)، [رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر].

العودة، إبراهيم سليمان. (٢٠١٨ يوليو). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مستقبل التربية العربية، ٢٥ (١١٣)، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١١-٨٨.

القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر. (٢٠١٥ أبريل). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، ٥٥ (٣)، معهد الإدارة العامة، السعودية، ٤٣٥-٤٩٩.

القحطاني، عبير بنت حسن بن عبدالله ، المخلافي، محمد بن سرحان. (٢٠١٩ يوليو). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (٤٠)، يوليو، ٢١٦-٢٣٣.

ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم. (٢٠١٩ يناير). الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين المحافظات الجنوبية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧ (١)، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، ١-٢٦.

محمد، سعيد عبدالله، السالم، قصي سالم إبراهيم. (٢٠١٠). التحالفات الاستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الاعمال العراقية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السنوي العاشر بعنوان " الريادية في مجتمع المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

محمود، أشرف محمود أحمد، أحمد، محمد جاد حسنين. (٢٠١٦ ديسمبر). تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية، مجلة التربية المقارنة والدولية، ٢ (٦)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣١٧-٥٠١.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٦ (١٨)، ٥٣٥-٥٥٦.

ميسيل، محمود عطا محمد، إسماعيل، خالد السيد محمد، همام، إيمان أحمد. (٢٠١٨ أكتوبر). آليات دعم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الافادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، ١٩ (١١٦)، جامعة بنها، ٤١٣-٤٧٦.

هلال، شعبان أحمد. (٢٠٢٠ أغسطس). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دنهور، المجلة التربوية، ٧٦، جامعة سوهاج، كلية التربية، ١٦٢٠-١٦٦٤.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، قرارات إعتماد مؤسسات التعليم العالي،  
متاح على الرابط التالي [https://naqaae.eg/?page\\_id=972](https://naqaae.eg/?page_id=972) تم الدخول على  
الموقع ١٠ / ١٠ / ٢٠٢٠م.

- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2009). An exploratory study of entrepreneurial leadership development of university students. *European Journal of Social Sciences*, 11(1), 177-190
- Bonwell, J. Y. (2016). *Leadership Strategies to Establish, Sustain, and Enhance the Entrepreneurial University*. [Doctoral dissertation, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona].
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report. *Global Entrepreneurship Research Association, London Business School*. Available on <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799
- Esmer, Y., & Dayi, F. (2016, October). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Research. In *Proceedings of International Academic Conferences* (No. 4106478). International Institute of Social and Economic Sciences
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern business review*, 30(2), 1-10
- Freeman, D. (2014). Entrepreneurial leadership across contexts: Unique challenges and skills. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 40-41

- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). Leading the entrepreneurial university. *University of Oxford*.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260
- Harrison, C., Paul, S., & Burnard, K. (2016). Entrepreneurial leadership in retail pharmacy: developing economy perspective. *Journal of Workplace Learning*.
- Ismail, A., Tolba, A., & Barakat, S. (2017). *GEM Egypt National Report 2016-2017*. Cairo, Egypt: The American University in Cairo- School of Business.
- Marguerite G. et al (2006). *Methods in educational research: from theory to practice*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- oyle, P. (2014). How entrepreneurial leadership can engage university staff in the development of an entrepreneurial culture. *Industry and Higher Education*, 28(4), 263-269
- Pisapia, J., & Feit, K. (2015, October). Entrepreneurial leadership at a crossroads. *In DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting* (Vol. 2, No. 1, pp. 524-533). Sveučilište u Dubrovniku.
- Rahim, H. L., Zainal Abidin, Z., Mohtar, S., & Ramli, A. (2015). The effect of entrepreneurial leadership towards organizational performance. *International Academic Research Journal of Business and Technology*.
- Renko, M. (2017). Entrepreneurial leadership. *Forthcoming in "Nature of Leadership"*, 3rd edition. Edited by David V. Day and John Antonakis. SAGE Publications. Available on [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2977744](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2977744)
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.

- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught?. *International review of entrepreneurship*.
- Röschke, A. (2018). Entrepreneurial Leadership. [Doctoral dissertation, University of St. Gallen].
- Shah, S. I., Muhammad, A., & ur Rehman, S. (2016). Entrepreneurial Leadership In The University Context: Reality Or Myth? Evidence From Pakistan, *Pakistan Business Review*, 17(4)
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54-63.
- Wolfson, D. (2014). *University-Based Educational Leadership Preparation Programs: Institutions' Application of Entrepreneurial Principles and Innovation* (Doctoral dissertation, San Diego State University).
- Yukl G (2012) Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives* 26(4): 66–85.
- Yusof, M., & Jain, K. K. (2009). Entrepreneurial leadership and academic entrepreneurship in Malaysian public research universities. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(3), 63-84.