

**الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتطوير أداء رؤساء الأقسام
الأكاديمية بالجامعات المصرية
(دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية)**

إعداد

أ/ رضا إسماعيل عبدالعزیز

معيدة بقسم أصول التربية تخصص تربیة مقارنة وإدارة تعليمية
كلية التربية - جامعة المنوفية

إشراف

د/ سماح السيد محمد السيد

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة المنوفية

أ.د/ محمود فوزي أحمد بدوي

أستاذ أصول التربية
ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
كلية التربية - جامعة المنوفية

المستخلص

هدف البحث الحالي إلي تقديم آليات مقترحة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وذلك عن طريق تناول الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية وواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، باعتبار مدخل الريادة الاستراتيجية أحد المداخل الإدارية الحديثة في تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.

واستخدم البحث المنهج الوصفي لملاءمة هذا المنهج لطبيعة البحث وأهدافه، واعتمد علي الاستبانة للكشف عن واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، حيث تم تطبيق الأداة علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٢٨) عضو هيئة تدريس من جميع الكليات النظرية والعملية، والتعرف علي مدي اختلاف تلك الآراء وفقاً لبعض المتغيرات الشخصية .

وأظهرت نتائج البحث أن درجة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية لكل بعد من أبعاد الاستبانة (الريادة الاستراتيجية) جاءت بدرجة متوسطة، وذلك كما عبر عنه أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتم تقديم آليات مقترحة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية- أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية - الجامعات المصرية.

Abstract

The aim of the current study is to investigate the effectiveness of a training program based on the pivotal response to develop linguistic communication for a sample of 5 children with autism disorder their age range from (8-12) years old at average age (9,30) and standard deviation (2,30). The study used one-group quasi-experimental design. The researcher achieved homogeneity among the members of the experimental group in age, IQ, severity of solipsism and the economic, social and cultural levels. The study instruments consisted of linguistic communication scale (prepared by the researcher), Stanford-Binet intelligence scale (fifth edition) prepared by (Gale Roid, 2003) and translated by (Mahmoud Abuelneil, Mohammed Taha and Abdel Mawjoud Abdel Samie, 2011) and Gilliam Autism Rating (third edition) prepared by (James Gilliam, 2014) translated by (Adel Abdullah and Abeer Abu Almaden, 2020). The program based on pivotal response (prepared by the researcher). The results of the study was: there are statistically significant differences at the level of (0.5) between the average scores of the pre and post measurements for the individuals in the experimental study sample on the linguistic communication scale in favor of the post-measure. There are no statistically significant differences at the level (0.5) between the average scores of the post- and follow-up measurements of the members of the experimental study sample on the linguistic communication scale.

Key words: Pivotal Response - Linguistic Communication - children with autism disorder

المحور الأول: الاطار العام للبحث

شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة عملية واسعة لمنظمات الأعمال. وأصبحت مؤسسات الأعمال تواجه تحديات كبيرة جعلتها تتجه نحو مداخل التطوير التنظيمي بشكل عام واتجاهات الإدارة الحديثة والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص لمواجهة تلك التحديات.

وظهر مدخل الريادة الاستراتيجية باعتباره أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في القرن الحادي والعشرين؛ لما يتميز به من سرعة التغير وحدة المنافسة، إلا أن بعض الباحثين يرد بدايات ظهور الريادة الاستراتيجية الى عام ١٩٧٣ غير أن الاهتمام الأكاديمي بهذا الحقل ارتبط بإصدار مجلة (Strategic Management journal) عددا خاصا تحت عنوان الريادة الاستراتيجية عام ٢٠٠١، وهذا التاريخ يشير له الباحثون بوصفه بداية تركيز الاهتمام على الريادة الاستراتيجية (Klien, Bamey&Foss, 2012)

وتعد مواكبة الجامعات للحقول الحديثة في عالم الإدارة والاقتصاد كحقل الريادة الاستراتيجية، أمر له بالغ الأثر في تحقيق نتائج كبيرة ومتميزة والذي سينتج عنه وصولها إلى مرحلة الإبداع في وظائفها الرئيسية التي تتمثل في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وعندئذ ستصل لأداء جامعي متميز. (أبوجوفيل، ٢٠١٨: ٤)

فأصبح التوجه نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية ومنها الجامعات أمر بالغ الأهمية، حيث تعتبر منهجا حديثا في الأدبيات الإدارية، ويعتمد هذا المنهج علي الدمج بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية (Genc, 2012:73)

وعلى الرغم من تعدد محاولات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات المصرية، فإن المتأمل لواقع أداء رؤساء الأقسام يلاحظ أنها تعاني من مشكلات تقف حائلا دون تحقيق مستوى ملموس من التميز، حيث تشير العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود العديد من المشكلات التي تحول دون الارتقاء بأداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات المصرية حيث تؤكد دراسة (شحاته، ٢٠١٧) على أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعوق أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية منها (معوقات شخصية) - تتمثل في تبنى معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية التمسك

بالمألوف، وأسلوب واحد لحل المشكلات المطروحة ومسايرة الأنماط السهلة المقبولة - ضعف الدافع نحو الابتكار والابداع لدى الأعضاء، وأشارت دراسة (فايد، وأمين، ٢٠١٩) أن المعوقات التي تعوق رؤساء الأقسام الأكاديمية تتمثل في - ضعف تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال والتي تمثل ضرورة ملحة من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية - تجاهل التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الرؤية والرسالة للكلية والأقسام العلمية - كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام العلمية، وتوصلت دراسة (معوض، ٢٠١٩) إلى وجود معوقات تقف كحجر عثرة في سبيل الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية (معوقات متعلقة بالاتصالات والمعلومات، معوقات مادية، معوقات بشرية) وتوصلت دراسة (عمار، ٢٠٢٢) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لمدى توافر معايير مالكوم بالدرج للجودة السابعة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت متوسطة بشكل عام، وتوصلت دراسة (السيد، ٢٠٢١) إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لأدوارهم في ضوء اقتصاد المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة (شحاتة، ٢٠٢٤) إلى أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة وانفاق أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة علي وجود معوقات تحول دون ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية .

وتعتبر شريحة رؤساء الأقسام الأكاديمية من أهم القيادات التي يجب تطوير أدائها في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، باعتباره أحد أهم مداخل التطوير الإداري بالجامعات، وهو ما يستهدفه البحث الحالي، حيث يستهدف تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال دراسة آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية مشكلة البحث وأسئلته:

يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية

- ما الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية؟
- ما واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
- ما الآليات المقترحة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية؟

هدف البحث:

هدف البحث الحالي إلي تقديم آليات مقترحة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وذلك عن طريق تناول الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية وواقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية هذا البحث فيما يلي:

- أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية بالجامعات، باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة كمدخل لتطوير المؤسسات والمنظمات عامة والجامعات خاصة من خلال ابتكار أساليب متقدمة تعمل على تحسين وتطوير جودة الأداء المؤسسي، كما أنها تمكن الجامعات من امتلاك قدرات تنافسية تجعلها في الطليعة.
- أهمية الدور الذي يقوم به رئيس القسم باعتباره القائد الرئيسي في إدارة القسم، وتنظيم أعماله وتحسين أدائه، ومن المؤثرين على مجريات الأمور بالقسم والجامعة.
- محاولته تقديم آليات مقترحة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية
- تنبثق أهمية البحث من ندرة الدراسات العربية فيما يخص تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية

منهج البحث وأداته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي بإجراءاته المحددة، نظراً لطبيعته المناسبة، معتمداً علي الاستبانة كأداة للتعرف علي واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، باعتبارها نموذجاً للجامعات المصرية .
مجتمع البحث والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والبالغ عددهم ٢٦٥٤ وفقاً لآخر احصاء لسنة (٢٠٢٤) وتم اشتقاق عينة عشوائية منتظمة ممثلة لهذا المجتمع للتطبيق الميداني، وطبقت الاستبانة علي عدد (٣٢٨) عضو هيئة تدريس من جميع الكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية.

حدود البحث:**تتمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:**

- الحدود الموضوعية: الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية فيما يتعلق بأبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية (العقلية الريادية- القيادة الريادية - الثقافة الريادية- الابداع والابتكار - إدارة الموارد استراتيجياً).
- الحدود البشرية: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية.
- الحد المكانية: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث علي جميع الكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م.

مصطلحات البحث:

تتمثل المصطلحات الإجرائية للبحث الحالي، فيما يلي :

١- الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship)

تعرف الريادة الاستراتيجية في البحث الحالي بأنها: سلوكيات وأنشطة استباقية وتطويرية والتي تظهر في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتعتمد علي الاستثمار في الابتكار والبحث عن الفرص بشكل مستمر والتي تحقق قيمه لأعضاء هيئة التدريس والقسم الأكاديمي والمجتمع الجامعي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبما يضمن التفوق والريادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية .

٢- أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية

(Performance Of Academic Department Heads)

يعرف أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في البحث الحالي بأنه: قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على القيام بإنجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات وواجبات بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة واستشراف المستقبل بأعلى درجات من الكفاءة في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية .

٣- رؤساء الأقسام الأكاديمية (Heads Of Academic Department)

يعرف البحث الحالي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنهم: هم أعضاء هيئة التدريس المعينين من قبل رئيس الجامعة، والمسئولين عن تيسير كافة الأمور العلمية والإدارية والمالية في القسم، وتنفيذ السياسة العامة للقسم

٤- تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية

(Developing The Performance Of Academic Department Heads)

يعرف تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية: بأنه عملية مخططة ومنظمة تهدف إلي تحسين أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية إلي الأفضل في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، بهدف الارتقاء بدور تلك الأقسام في تحقيق أهدافها المنشودة بأعلى مستوى من الكفاءة. الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث في محورين

أولاً: دراسات تتعلق بتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية والثاني دراسات تتعلق بمدخل الريادة الاستراتيجية وسوف يتم عرض الدراسات تاريخياً من الأقدم إلي الأحدث
١-دراسة "إبراهيم" (٢٠١٧) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في مدخل الإدارة الإلكترونية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة وتمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة طبقت على أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتنمية الوظائف الإدارية لدي الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، وتفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية

٢-دراسة "شحاته" (٢٠١٧) بعنوان: "تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة أسيوط"

هدفت الدراسة إلي تقديم تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم(جامعة سوهاج نموذجاً) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، معتمدة علي الاستبانة وطبقت علي عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج(١٣٢)، وتوصلت الدراسة إلي أن العملية الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج تقتصر إلي الصلاحيات الكافية والحاجة إلي التوسع في السلطات وإعطاء تفويضات واسعة للغير لإنجاز مهام العمل دون تعطيل.

٣-دراسة "فايد، وأمين" (٢٠١٩) بعنوان: "تطوير الاداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في مدخل الذكاء التنظيمي "

هدفت إلى رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية وذلك لوضع آليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم إعداد استبانة، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (٣٢٠) من رؤساء الأقسام العلمية

وأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بثلاث جامعات حكومية وهي الفيوم والمنيا وعين شمس بواقع (١٦) كلية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، التناغم والملائمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة

٤-دراسة "منصور" (٢٠٢٠) بعنوان: "تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية "

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام) واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) عضو هيئة التدريس بكلية التربية جامعة المنصورة، وطبقت استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات، ووافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة علي واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم، كما وافق أعضاء هيئة التدريس علي معوقات التطوير الإداري بدرجات كبيرة جدا.

٥-دراسة: "كولا و سيليشو" (Kola&Selesho,2012) بعنوان:"دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في التخطيط الاستراتيجي للجامعة".

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز دور رؤساء الأقسام الأكاديمية لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية في Eastern Cape Technikon يتضمن تنفيذ الاستراتيجية مجموعة واسعة من الجهود التي تهدف إلى تحويل التخطيط الاستراتيجي الى عمل ونتائج جيدة.طبقت الدراسة ٠ كلا من أساليب البحث النوعي والكمي. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات على و استخدام المقابلات كأداة ثانية لجمع البيانات لأنها توفر مساحة للتحقيق، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا للمؤسسة لا تدعم رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضمان تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بنجاح.

٦- دراسة: "هورن، بليسيس ونكومو" (Horne, plessis & Nkomo, 2016)

بعنوان: "دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في التطوير الأكاديمي: تبادل بين القائد والعضو ومنظور الموارد التنظيمية".

هدفت الدراسة التعرف علي دور القيادة في تنمية المواهب الأكاديمية في التعليم العالي منظور التبادل الاجتماعي والدعم التنظيمي واستخدمت المنهج التجريبي، وتم تطبيق أداة الاستبانة علي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة (١٤٢٣) عضو هيئة التدريس بدولة جنوب إفريقيا، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: نظرية التبادل بين القائد والعضو تساعد في معرفة رؤساء الأقسام الأكاديمية لدورهم في تطوير أعضاء هيئة التدريس، لرؤساء الأقسام دور فعال في تطوير أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: دراسات تتعلق بمدخل الريادة الاستراتيجية

١- دراسة "بدوي، وعز الدين" (٢٠٢٣) بعنوان: "الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات"

هدفت الدراسة إلي توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات باعتباره مدخلاً متطوراً في تحسين أداء المنظمات المعاصرة وتم الاستعانة بإجراءات المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة التي تم إعدادها وتطبيقها علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، حيث تمثلت عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والتي بلغت (٢٩٦) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلي أن أبعاد الريادة الاستراتيجية والتي تتمثل في التفكير الريادي، الأبداع والابتكار، إدارة الموارد استراتيجياً، الميزة التنافسية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، وأخيراً استثمار الفرص، لها دور وأهمية كبيرة في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها

٢- دراسة "علي" (٢٠٢٤) بعنوان: "رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر"

هدفت الدراسة وضع رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر. حيث استعانة الدراسة بإجراءات المنهج الوصفي؛، مستخدماً

الاستبانة التي تم تطبيقها علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ببعض الكليات النظرية والعملية، بلغت (٢٧٦) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلي أن واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة متوسطة، وأن واقع معوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة كبيرة.

٣-دراسة: "تيتياناندا وموهانتي" (Nityananda and Mohanty, 2012) بعنوان: "الريادة الاستراتيجية: مفتاح النجاح للقدرة التنافسية والعلومة".

هدفت الدراسة إلى التعرف علي الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التنافسية والعالمية من خلال بناء شراكات وتحالفات خارجية بالإضافة إلي الابتكار وتحقيق العالمية واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتوصلت الدراسة لمجموعه من النتائج أهمها أن هناك حاجة لتحول الريادة التقليدية إلى الريادة الاستراتيجية حتى تواجه كل تلك التغييرات وتصبح أكثر فاعلية وقدرة على المنافسة في عصر العولمة، ضرورة التعرف على العوامل الرئيسية التي تؤدي للريادة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.

٤-دراسة:دوغان (Dogan,2015) بعنوان: "تداخل ريادة الأعمال والادارة الاستراتيجية:ريادة الأعمال الاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلي تحليل ريادة الاعمال الاستراتيجية باعتبارها نهج جديد في الادب الاداري، وتوصلت الدراسة أن ريادة الاعمال الاستراتيجية تساعد المؤسسات علي رفع مستوي أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال زيادة الربحية، لذلك يجب علي المؤسسات الراغبة في الحصول علي ميزة تنافسية في الحاضر والمستقبل تعلم كيفية دمج ريادة الاعمال ومع الادارة الاستراتيجية، ويجب أن تطبق ريادة الاعمال الاستراتيجية بشكل مثالي.

٥-دراسة "شرودر وتيبيريوس وريكاردا و كراوس" (Schoder, Tiberius, Bounken& Kraus, 2021) بعنوان: "ريادة الأعمال الاستراتيجية: رسم خرائط لمجال البحث"

هدفت الدراسة إلي تقديم نظرة عامة منهجية لمجال ريادة الأعمال الاستراتيجية لتقييم هيكل المعرفة داخل المجال، وتحديد المجالات الرئيسية لمجال البحث، وانتهت الدراسة بتحديد جوانب

ريادة الأعمال الاستراتيجية، واتجاهات البحث المستقبلية المحتملة والتي تمثلت في خمسة تيارات بحث رئيسية مع خمسة عشر موضوعاً فرعياً في أبحاث ريادة الأعمال الاستراتيجية وتوصلت الدراسة إلي أن التيارات الخمس الرئيسية تمثلت في: الخصائص والموارد الريادية للفرد والمنظمة، الأنشطة والفرص الريادية، النتائج والتأثيرات بالإضافة إلي الظروف الخارجية والبيئية، وتم ترتيب هذه التيارات وفقاً لعلاقتها بمدخلات، أو عمليات أو مخرجات ريادة الأعمال الاستراتيجية.

٦-دراسة "ايكو و أفانتى"(Eko&Evanti,2022) بعنوان: "تأثير ريادة الاعمال الاستراتيجية على القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية في تحسين أداء الابتكار"

هدفت الدراسة إلي معرفة فاعلية تأثير ريادة الأعمال الاستراتيجية والقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية علي أداء الابتكار، عينة الدراسة تم الحصول علي البيانات من خلال استطلاع تم إجراؤه علي الإدارة العليا ل ٦٢ شركة ناشئة، ثم تم استخدام تحليل PLS-SEM لاختبار فرضيات البحث وتوصلت الدراسة إلي أن ريادة الأعمال الاستراتيجية تؤثر علي القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية وأداء الابتكار .

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

مجال الاهتمام وهو مدخل الريادة الاستراتيجية وأداء القيادات الأكاديمية، والاعتماد علي المنهج الوصفي، كما أن معظمها أيضاً مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها كدراسة (اللوكان، ٢٠٢٠) ودراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (صرصور، ٢٠١٩) ودراسة(علي، ٢٠٢٤) ودراسة (بدوي، وعز الدين، ٢٠٢٣) ودراسة (صادق، ومجد، ٢٠٢٢) بينما اعتمدت دراسات أخرى علي تحليل الوثائق والأدبيات كدراسة (Kosasih& et.al, 2019) ودراسة (Kozlov, 2016) ودراسة (بن قايد، ٢٠١٧)

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، فيما يلي:

الحدود المكانية والزمانية التي تطبق عليها الدراسة، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها تطوير أداء رؤساء الاقسام الاكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير أداء رؤساء الاقسام الاكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية وقد استفادت الباحثة من الدراسات والبحوث السابقة في الآتي:

بناء الإطار النظري للبحث الحالي، اختيار المنهج المناسب للبحث وهو النهج الوصفي، وتحديد المتغيرات المناسبة للبحث، وتحديد الاجراءات المناسبة للبحث، وبناء أداة البحث المناسبة، وهي الاستبانة وتحديد أبعادها وفقراتها، وكيفية عرض مناقشة النتائج، وتفسيرها، وتقديم آليات مقترحة.

إجراءات البحث:

- تمثلت إجراءات البحث في الاطلاع علي بعض الأدبيات في مجال الريادة الاستراتيجية والأداء الإداري بالجامعات ومراجعة نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.
- تم إعداد وتطبيق (الاستبانة) علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية للتعرف علي واقع أداء رؤساء الاقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.
- تحليل البيانات التي تم التوصل إليها وتفسيرالنتائج.
- تقديم آليات مقترحة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية اعتماداً علي آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية .

المحور الثاني الإطار النظري للبحث:

سيوضح هذا الجزء من البحث مفهوم الريادة الاستراتيجية، ودواعي الاهتمام بمدخل الريادة الاستراتيجية بالجامعات وأبعاد الريادة الاستراتيجية بشكل مفصل فيما يلي:

أولاً: الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية

(١) مفهوم ونشأة الريادة الاستراتيجية :

مرت الريادة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل المختلفة وكانت كل مرحلة تتميز بعده خصائص حتى وصلت للشكل الموجودة عليه واصبح لها أبعاد و مجالات وعناصر محدد و التي

يمكن الاعتماد عليها في العمل داخل المؤسسات او المنظمات نظرا لأهميتها القصوى في التطوير وترجع جذور الريادة الاستراتيجية الى مجال الاقتصاد ثم انتقلت لاحقا إلى مجال الإدارة، حيث كشفت العديد من الدراسات في مجال الريادة الاستراتيجية أن هناك ترابط وتداخل بين مجالات الإدارة الاستراتيجية والريادة، فالريادة الاستراتيجية هما وجهان لعملة واحدة، حيث ان كليهما يركزا على ايجاد القيمة وخلق الثروة .

وبين "ماكيندي وأجى" (Makinde,&Agu,2018:50) بأنها: "ظاهرة برزت على مستوى المنظمات تهتم بشكل جوهري بتوليد الأفكار الابتكارات الجذرية، بغرض تحقيق أهمية استراتيجية لتنافسية المؤسسة، والتي يظهر أثرها في الأهمية التكنولوجية لمدخلاتها وعمليات وطرق المعالجة بالمؤسسة ومخرجاتها ذات المردود المتميز"

وعرفها "مازي" (Mazzei,2018:2) بأنها: "شكل فريد من أشكال الاستراتيجية التي تحقق فيها المنظمة ميزة تنافسية مستدامة لا تعتمد على أي مصدر وحيد للكفاءة، بل تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على قدرة المنظمة على تطوير مجموعة من الابتكارات المستمرة للبقاء في صدارة المنافسين". يرى "صادق، و محمد"(١٥:٢٠٢٢) بأنها: "نهج يعود بالنفع على كل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة والمجتمع المحيط بها، ويتم تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة في (القيادة والعقلية الريادية -الثقافة الريادية -وتنظيم الموارد الموجودة بالجامعة سواء مادية أو غير مادية استراتيجيا- الإبداع) في ظل توافر مجموعة من الشروط وهي الاستباقية والمخاطرة والمرونة".

تعرف الريادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام الأكاديمية(إجرائياً) في البحث الحالي على أنها: مجموعة من الأنشطة والممارسات الاستباقية التطويرية التي يعمد إليها رئيس القسم وتعتمد على الاستثمار في الابتكار والبحث عن الفرص الريادية واقتناصها بشكل مستمر بما يحقق قيمة لأعضاء هيئة التدريس والقسم الاكاديمي والمجتمع الجامعي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبما يضمن التفوق والتميز والريادة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها الجامعات.

(٢) دواعي الاهتمام بالريادة الاستراتيجية بالجامعات:

توجد المؤسسات الجامعية وسط العديد من التغيرات والتحولات السريعة والمتلاحقة على كافة المستويات المختلفة سياسيا واقتصاديا وتكنولوجيا ؛لذا فأصبحت الجامعة مطالبه بتخريج نوعيه معينه من الخريجين ذات مؤهلات وكفاءات وجدارات تتناسب مع سوق العمل ومع متطلبات السياق المجتمعي المحيط بها، الأمر الذى فرض على الجامعة اعاده النظر في نظمها وفلسفتها وأساليب إدارتها، فضلا عن ضرورة تبنى مداخل تطويريه حديثة تؤدى الى رفع كفاءة الجامعات وتحسين مخرجاتها، وبناء على ذلك هناك مجموعه من الدواعي والمبررات لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية.

وأكدت دراسة عتريس (٢٠٢٠، ٨١٩-٨٢٣) علي عدة أمور مهمة منها:

١. أن المنافسة الشديدة بين الجامعات المختلفة على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية من أهم المبررات الرئيسية للأخذ بالريادة الاستراتيجية، لما لها من دور كبير في تحقيق التفوق التنافسي.
٢. الريادة الاستراتيجية مدخل يجب الاعتماد عليه وتبنيه من أجل تحقيق الإبداع والابتكار، ومن ثم الكفاءة والفاعلية المرتفعة والتميز والتفوق في الأداء.
٣. الريادة الاستراتيجية آلية ذو أهمية كبيرة تؤدى إلى رفع وتعزيز الوضع التنافسي بالجامعات.

٤. تنطوي الريادة الاستراتيجية على كيفية وضع خطة وإجراءات محددة لاستغلال الفرص الريادية الواعدة والاستفادة منها، بما يحقق الثروة والقيمة والمزايا التنافسية فى وقت واحد.

وأكدت دراسة سومبوسن (Thompson, 2016: 76)

- ١- أن التوجه نحو الريادة الاستراتيجية في الجامعات هو وسيلة لتقييم ريادة الأعمال والقيادة التي تم الاعتراف بها لأول مرة من قبل رجال الأعمال والصناعة
- ٢- وصفت بأنها عملية صنع استراتيجية الريادة التي يستخدمها صناع القرار لسن الغرض التنظيمي للجامعة، والحفاظ على رؤيتها، وإيجاد مزايا تنافسية.

(Volkmann, Tokarski &

أشارت دراسة: "فولكمان، توكارسكي وجرونهاجن

Grunhagen, 2010: 16)

- ١- الريادة الاستراتيجية في الجامعات لها دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية ليس على مستوى دولة فقط وإنما على مستوى أمة بالكامل ويرجع ذلك إلى قدرة الجامعات على المشاركة في نقل التكنولوجيا وإنتاج مشروعات لم تكن موجودة من قبل ذات قدرة فائقة على النمو في مجال الأعمال القائمة على المعرفة والتكنولوجيا والتي تعتبر أمراً هاماً لتحقيق التغيير الهيكلي المستقبلي وظهور صناعات جديدة
- ٢- أصبح التوجه نحو الريادة الاستراتيجية ضرورة حتمية وأمر بالغ الأهمية حيث تعتبر منهجاً حديثاً في الأدبيات الإدارية، ويعتمد المنهج على الدمج بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية.

وبعد العرض السابق فيما يتعلق بضرورة تطبيق الريادة الاستراتيجية، فإنه يمكن تحديد أهم

مبررات تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات فيما يلي:

- مبررات تنظيمية - مبررات استباقية - مبررات إدارية - مبررات تنافسية - مبررات مستقبلية
- ويتضح مما سبق أن الريادة الاستراتيجية مدخل لا يمكن الاستغناء عنه في الجامعات نظراً، لأهميته القصوى في التطوير والتجديد بطريقة غير مألوفاً، وتقديم منتجات وخدمات بطريقة إبداعية، وتمكن الريادة الاستراتيجية الجامعات من المرونة للتأقلم مع مستجدات العصر، وقدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء خطة استراتيجية منظمة ومحددة وبالتالي الوصول التميز. وتسعى الجامعات إلى الأخذ بالريادة الاستراتيجية رغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وتنمية قدرة العاملين داخل الجامعة على تحليل العوامل الداخلية (القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات).

(٣) أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات

باستقراء الأدبيات المختلفة المتعلقة بمدخل الريادة الاستراتيجية ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة؛ فلقد أمكن للباحثة أن تستنبط عدة أبعاد للريادة الاستراتيجية أجمعت عليها الدراسات، وهي

(القيادة الريادية - الثقافة الريادية - العقلية الريادية - الإبداع والابتكار - إدارة الموارد بشكل استراتيجي)

أ- القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

تعرف القيادة الريادية "بأنها عملية تطوير الأفكار والرؤية بواسطة القيم التي تدعم تلك الأفكار وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد المالية بهدف تحفيز وتنشيط الأفراد داخل المؤسسة عن طريق النمذجة، والقيم والمعتقدات للقائد وتوفير التوجه العام والإرشاد للمؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الشاملة" (AL - Khalifah , 2014:1) .

وللقيادة الريادية غرض رئيسي تسعى لتحقيقه وهو تحقيق التفوق على الآخرين عن طريق الإبداع والابتكار والعمل على إيجاد منتجات وخدمات جديدة للأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة، والقيادة الريادية تشمل جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسات بدءاً من القيادة العليا والمتوسطة، كما أنها تتطلب الانفتاح على البيئات الخارجية المحيطة بالمؤسسة سواء القريبة أو البعيدة وذلك لزيادة القدرة على تحديد احتياجات العملاء الخارجيين (القحطاني، ٢٠١٥ : ٤٤٢)

ب- الثقافة الريادية: Entrepreneurial Culture

وتعرف الثقافة الريادية "بأنها نمط من القيم والافتراضات والممارسات المشتركة في مؤسسة تهتم مركزياً بالفرص" (Wong,2014: 60) وتشمل الثقافة الريادية مجموعة من العناصر هي (المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة، والسعي للحصول على الفرص والمزايا، المرونة، والتغيير، والتنافس في بيئة معقدة)، وتساعد الثقافة الريادية في تعزيز السلوك الريادي في المؤسسة، كما تركز على الفرص والمطالب والثغرات، كما يمكن القول بأنها تعتمد على تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Genc, 2012, 75)

ج- العقلية الريادية: Entrepreneurial Mindset

تعرف العقلية الريادية بأنها: "عقلية اهتمامها الأول يركز على الإبداع والابتكار وأخذ الفرص التي تؤدي إلى تحقيق النجاح كما تساعد هذه العقلية باتخاذ القرارات المقنعة لمواجهة حالات عدم اليقين، ولذا فهذه العقلية بحاجة إلى خلق وتشكيل بيئتها الخاصة التي تساعد على اليقظة والريادة

الاستراتيجية من أجل البقاء والتخلص من الفوضى والتعقيد" (Dhliwayo & Vuuren, 2007: 124-125)

د-الإبداع والابتكار : Creativity and Innovation

يعرف الإبداع بأنه:"عملية توليد شيء جديد ومختلف يحقق قيمة معينة لفرد أو منظمة أو مجتمع" (Hackbert, 2010: 10) أما الابتكار "فهو تبنى الأفكار الجديدة، والتجربة والأشياء الغريبة، والعمليات الابتكارية، التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات أو خدمات جديدة من شأنها التجديد" (القحطاني، ٢٠١٢: ٢٤٨-٢٤٩) وتكمن أهمية الإبداع والابتكار في عملية التطوير والتنمية لدى المؤسسة بشكل فعال وإيجاد فرص عمل كثيرة ومتجددة، وتحسين مستوى الإنتاجية والتقليل من التكاليف إلى أقصى حد ممكن، والمحافظة على البقاء في عالم ملئ بالمنافسة بالإضافة إلى رفع كفاءة المؤسسة وتطوير خدماتها ومنتجاتها (Linton, 2019: 3)

هـ-إدارة الموارد استراتيجياً: Strategic Management Resources

تحتاج الفرص الريادية إلى موارد ريادية وتشمل هذه الموارد الملموسة وغير الملموسة، وتسهم الموارد ذات القيمة العالية والنادرة، والتي يصعب تقليدها والتي لا يمكن الاستغناء عنها في إنشاء ميزة تنافسية للجامعة، وبالتالي تحقق المؤسسات الجامعية أداءً مستداماً (Ge&Li, 2019: 3) وبناءً على ما تقدم فإن أبعاد الريادة الاستراتيجية تمثلت في خمس أبعاد وهي القيادة الريادية - العقلية الريادية - الثقافة الريادية - الإبداع والابتكار - إدارة الموارد استراتيجياً، والتي إذا ما تكاملت جميعها داخل الجامعات فإنها ستساعد في تحقيق الريادة الاستراتيجية .

ثانياً: الإطار العام لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية

(١) مسئوليات ومهام رؤساء الأقسام الأكاديمية

(أ) مسئوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية:

تتعدد مسئوليات رئيس القسم الأكاديمي نظراً لكثرة الأعمال الموكلة إليه بالقسم.

وقد نصت المادة ٥٥ من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات على أن يختص رئيس مجلس القسم بالنظر في جميع الأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم" (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦: ١٦)

- رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي بالقسم.
- وضع نظام العمل والتنسيق بين مختلف التخصصات.
- تحديد المقررات الدراسية التي يتولى تدريسها وتحديد محتواها العلمي.
- تحديد الكتب والمراجع في مواد القسم وتيسير حصول الطلاب عليها وتدعيم المكتبة بها
- وضع وتنسيق خطة للبحوث وتوزيع الإشراف عليها.

(ب) مهام رؤساء الأقسام الأكاديمية:

من خلال استقرار الأدب الإداري التربوي ومراجعة نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، نجد تنوعاً كبيراً في الحديث عن المهام المنوطة برؤساء الأقسام الأكاديمية، والتي يمكن عرضها، فيما يلي:

* المهام الإدارية:

وأكد (شحاته، ٢٠١٧:٢٢٧) و (Potgieter&Coetzee, 2011: 95) أن المهام الإدارية لرئيس القسم الأكاديمي تكمن في:

- رئاسة مجلس القسم وعقد الاجتماعات الدورية بالقسم.
- اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم
- الإشراف على العمل الفني والإداري وتفويض بعض السلطات للأعضاء
- المساهمة في تقييم أعضاء القسم حل النزاعات والصراعات القائمة بين الأعضاء
- قيادة أعضاء هيئة التدريس وتقديم المشورة الفردية لهم ومساعدتهم في مواجهة تحدياتهم

* المهام الأكاديمية:

- ذكر رسمي وأحمد (٢٠١٩:٤٧٥) والنثبتي (٢٠١٤:٢٧) أن المهام الأكاديمية تتلخص في:-
- تطوير رؤية ورسالة القسم وأهدافه
- متابعة ومراجعة المعايير الأكاديمية والمناهج والبرامج
- تقييم أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين
- الحفاظ على العضوية المهنية وأداء البحوث والنشر
- إعداد وإدارة ميزانيات القسم

- المشاركة في التنمية والتدريب المهني

(٢) المشكلات التي تواجه أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية:

يعتبر رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات المختلفة مجموعة متميزة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا فهم يمارسون من خلال اختصاصاتهم وظيفته التدريس والبحث العلمي أي أنهم أكاديميون قبل كل شيء وليسوا إداريين إلا أنهم يمارسون مهام منصب رئاسة القسم دون امتلاك للخبرات اللازمة ودون حصولهم علي أي نوع من أنواع التدريب المسبق، وهذا يعني غموض الأدوار لديهم فغياب الإعداد المسبق لرئيس القسم لممارسة دوره يخلق مشكلة بحد ذاته

(أ)المشكلات الإدارية:

وأشار "اللوزي" (٢٠١٠: ٣٢٧-٣٢٨) ان المعوقات الإدارية تتمثل في

- عجز بعض المنظمات الإدارية عن إدارة برامج التطوير الإداري وتنظيمها ؛بسبب عدم القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل والتقنيات الفنية الحديثة والمعاصرة .
- وصول بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى أعلى درجات الهرم الإداري بناء على اعتبارات أخرى ،دون إلمامهم بالخبرات المهارات المناسبة.
- التخطيط غير السليم ؛ يترتب عليه عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صانع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار ؛مما يؤدي إلى حدوث فجوة بين الواقع والمأمول.
- انشغال رؤساء الأقسام الأكاديمية بالمهام التفصيلية ،وعدم التركيز والاهتمام بالمهام الأخرى مثل مهام التخطيط والتنظيم ،ورسم السياسات ،وتطوير الأداء ،واتخاذ القرارات .
- وجود نوع من الازدواجية والتداخل عند الممارسات العملية بين اختصاصات رئيس القسم واختصاصات مجلس القسم نفسه .
- ضعف الإيمان بأهمية تفويض بعض السلطات ، وتقيد رؤساء الأقسام الأكاديمية بالروتين الوظيفي ، وتدني استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وزيادة الأعباء الإدارية الملقاة علي عاتقهم ، مما يترتب علي ذلك استنفاد معظم طاقات رؤساء الأقسام الأكاديمية في الإجراءات الروتينية اليومية(حامد ،خليل، ودياب ،٢٠٢٠: ١٥٠-١٥٢)

- معظم رؤساء الأقسام في الجامعات المصرية يبدأون عملهم دون دراسة واضحة لمجال الإبداع الإداري ، فالكثير منهم يؤدي واجباته الإدارية وفقا لقدراته الشخصية أو تقليدا للأخريين دونما سابق إنذار أو خبرة إدارية (المليجي، ٢٠١١: ٨٧)
- أن البرامج التدريبية المقدمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية غير كافية كما أن معظمها يقتصر على الأبعاد الإدارية والتنظيمية فقط ،دون دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم ،وافتقار محتوى هذه البرامج للكثير من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير الأداء واقتصار الغرض من هذه البرامج على الحصول على شهادات بعينها بغرض الترقى أو الحصول على منصب قيادي أو إداري في الجامعة(حسين، ٢٠١٥: ٣٤٣)

(ب)المشكلات التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي

- أكدت دراسة الشهري (٢٠١٨: ١٩) أن معوقات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:
- ضعف تشجيع وحماس رئيس القسم الأكاديمي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، أو وجود اتجاه سلبي يلزم مشكلات التخطيط الاستراتيجي لديها
 - قناعة رئيس القسم الأكاديمي بأن التخطيط الاستراتيجي يكون مع الأزمات فقط ويتلاشى بعدها
 - وجود بعض المشكلات في توزيع المسؤوليات والأدوار المرتبطة بالتخطيط، أو التنفيذ على كافة المستويات بالجامعة
 - ضعف القدرة على إيجاد قاعدة بيانات تساهم في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة وواقعية لاحتياجات الجامعة
 - قلة الموارد المخصصة للتخطيط الاستراتيجي من وقت ومال وجهد وكفاءات بشرية
 - ضعف الهيكل التنظيمي للجامعة، وضعف ملائمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي
 - قلة إشراك كافة المستويات بالجامعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي
 - ندرة وجود استراتيجية تسويقية للبرامج والأبحاث العلمية مما يؤدي إلى ضعف الاستفادة من نتائج البحث العلمي والبرامج الدراسية التي يمكن أن تقدمها الأقسام الأكاديمية للمجتمع.(ابراهيم، ٢٠٢٠: ٤٥٨)

(ج) المشكلات القانونية:

- أكدت إحدى الدراسات، تحليل الوضع القانوني للأقسام العلمية، أن اختصاصات ومسئوليات رؤساء الأقسام كما جاءت في القانون، بعيدة عن تدعيم مبدأ المشاركة في إدارة الأقسام العلمية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وتحفيز الأعضاء، وتدعيم الإبداع، كما أنها غير مرتبطة بالكفايات والقدرة على تحقيق الأهداف (سليمان، ٢٠٠٥: ٧٧٩)
- صعوبة وضع الأنظمة واللوائح وعدم انتظام الأنظمة والسياسات في الجامعة (حوالة ، والسبيعي، ٢٠١٩: ٣١٢)
- التمسك بحرفية القوانين واللوائح لدي بعض القيادات في إنجاز المهام الموكلة إليهم، (ألهم ،مصطفي وعثمان، ٢٠١٩: ١٥٥) .

(د) مؤشرات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية

- يعد تحديد العوامل المؤثرة على تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية أمر مهما للغاية، حيث يساعد على تحسين جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى.
- وأكدت دراسة "دو ويين" (Du&Yin,2009:1-5) أن العوامل المؤثرة في تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية تتلخص في :
- توافر مصادر حديثة للمعلومات تمكن رؤساء الأقسام الأكاديمية من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة وبالتالي عدم الخوف من الفشل .
 - قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على توزيع مهام ومسئوليات العمل بين جميع العاملين بأقصى كفاءة وفعالية، مع مراقبة أدائهم وتقييمه لتحقيق أهداف القسم وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة .
 - تبنى رؤساء الأقسام الأكاديمية الخطط المبتكرة التي تدفع العاملين نحو بذل الجهود الفردية والجماعية المؤثرة في تطوير الأداء .

- استعداد رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق أفكار إبداعية ومناهج حديثة في العمل والخروج عن المألوف والنمطية .
 - قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على اتخاذ القرارات الواضحة لحل المشكلات وتحليلها تبعا للموقف مع تقديم البدائل المناسبة وتقبل المخاطرة.
 - اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بعمل الفريق والتعاون بين أعضاء القسم، وحل الخلافات بين الأفراد وتدعيم التعاون بين زملاء العمل .
 - ما يمتلكه العاملون من معارف ومهارات ومعلومات واتجاهات حديثة واهتمامات ودوافع لاقتناص الفرص الريادية .
 - بيئة العمل وما يتوفر بها موارد وإمكانات وتسهيلات لتحقيق الريادة الأكاديمية.
- ويتضح مما سبق أن العوامل المؤثرة في تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية تتمثل وجود رؤية واضحة يتطلب مدخل الريادة الاستراتيجية من رؤساء الأقسام الأكاديمية وجود رؤية واضحة للقسم والتميز المرجو تحقيقه، الإبداع والابتكار يلعب الإبداع والابتكار دوراً مهماً في تحقيق التميز الأكاديمي يجب على رؤساء الأقسام الأكاديمية ان يكونوا قادرين على تشجيع الإبداع والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتوفير البيئة الملائمة لتطوير الأفكار الجديدة.

المحور الثالث: الاطار الميداني للبحث

أولاً: هدف الجانب الميداني للبحث

استهدفت الجانب الميداني للبحث التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، وعمّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الشخصية (نوع الكلية، الدرجة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة الأكاديمية)

ثانياً: منهج البحث وأداته:

استخدم البحث المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة البحث والهدف منه، كما اعتمد البحث الحالي علي أداة بحثية وهي الاستبانة، للتعرف علي واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وفيما يلي وصف لإجراءات بناء الأداة (الاستبانة) وتطبيقها

ثالثاً: بناء أداة البحث وتطبيقها

مرت عملية بناء أداة البحث بالمراحل التالية:

أولاً: جمع بعض البيانات الخاصة بمدخل الريادة الاستراتيجية كأحد المداخل الإدارية العامة من

خلال الاطلاع الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا المدخل، ثم تحليلها

ثانياً: الاستقرار علي عدة أبعاد تمثل مدخل الريادة الاستراتيجية، والتعبير عن هذه الأبعاد بعبارات

تفسر كل بعد، وقد روعي أن تكون العبارات واضحة المعني، وبسيطة لغوياً، وموجزة،

وتحقيق الهدف المرجو

ثالثاً: التوصل إلي صياغة مبدئية للأداة وعرضها علي مجموعة من الخبراء التربويين للاطمئنان

علي الأبعاد وصياغة العبارات المتضمنة فيها

رابعاً: التوصل إلي الشكل النهائي للأداة، حيث تكونت الأداة من محورين محاور:

أولهما: تناول البيانات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس مثل (الكلية، الدرجة الأكاديمية، النوع، عد

سنوات الخبرة)

والثاني: تناول الأبعاد والعبارات التي تصف أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة

الاستراتيجية، حيث تحددت الأبعاد من خمسة أبعاد هي (العقلية الريادية، القيادة الريادية،

الثقافة الريادية، الابداع والابتكار، ادارة الموارد استراتيجياً)

جدول (١) ميزان تقديري لدرجة الممارسة وفقاً لمقياس "ليكرت الثلاثي"

درجة الممارسة	مدى المتوسط المرجح	
ضعيفة	١.٦٦	١
متوسطة	٢.٣٣	١.٦٧
كبيرة	٣	٢.٣٤

رابعاً: تقنين أداة البحث

تم تقنين أداة البحث (الاستبانة) من خلال التحقق من صدق وثبات الأداة كما يلي:

***صدق الاستبانة:**

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة، ومدى ارتباط أبعاد الاستبانة بعضها ببعض، باستخدام معامل الارتباط بيرسون، من خلال معاملات الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة ككل كما يلي:

جدول (٢) معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والمحور الذي ينتمي إليه

معامل الارتباط	الأبعاد
	واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية
**٠.٩٥٣	البعد الأول: العقلية الريادية
**٠.٩٧٩	البعد الثاني: القيادة الريادية
**٠.٩٦٩	البعد الثالث: الثقافة الريادية
**٠.٩٧٥	البعد الرابع: الإبداع والابتكار
**٠.٩٦٧	البعد الخامس: إدارة الموارد استراتيجياً

**** الارتباط يكون دالاً عند مستوى (٠.٠١)**

يتضح من الجدول (٢) السابق وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٧٣٣) و(٠.٩٥٣)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، وتعتبر معاملات ارتباط عالية، مما يدل على قوة وتماسك عبارات الاستبانة، وهذا يدل على أن عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

***ثبات الاستبانة:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقها على نفس الأشخاص في فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم (المهدي، ٢٠١٩: ٢٤٩)، وللتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار وتقوم فكرة هذه الطريقة على إجراء الاختبار على مجموعة من الأفراد ثم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس مجموعة الأفراد بعد مضي فترة زمنية، وحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والتطبيق الثاني وهو عبارة عن معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا

كرونباخ، حيث قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بتطبيقها علي عينة صغيرة من مجتمع الدراسة قوامها قوامها (٧٠) عضو هيئة التدريس ثم إعادة تطبيقها مرة أخرى علي نفس المجموعة فلم يستجيب (٨) أعضاء في التطبيق الثاني نظراً لأعباء العمل فأصبحت العينة مكونة من (٦٢) عضو هيئة تدريس، وقد تراوحت المدة بين التطبيقين ما بين ١٥-٢٠ يوماً وكانت نتائج الارتباط كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٣) معامل "ألفا كرونباخ" لأبعاد المحور الأول والثاني والاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد
٠.٩٨٢	٤٨	واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية
٠.٩٥٠	٨	البعد الأول: العقلية الريادية
٠.٩٦٩	١١	البعد الثاني: القيادة الريادية
٠.٩٧٢	١٠	البعد الثالث: الثقافة الريادية
٠.٩٧٠	٩	البعد الرابع: الإبداع والابتكار
٠.٨٧٢	١٠	البعد الخامس: إدارة الموارد استراتيجياً
٠.٩٦٦	٨٤	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (٣) أن الاستبانة في المحور الأول والثاني تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث أنها مقترية من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، لذلك جاءت درجة ثبات الاستبانة عالية

خامساً: مجتمع البحث والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والبالغ عددهم ٢٦٥٤ عضو هيئة تدريس وفقاً لآخر إحصاء ٢٠٢٣/٢٠٢٤ لجامعة المنوفية (مركز المعلومات بجامعة المنوفية، ٢٠٢٤)، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، بواقع تمثيلي (١٢.٤) % حيث بلغت هذه العينة (٣٣٥) عضو هيئة تدريس، وقد تم الاعتماد في اختيار عينة العينة الدراسة علي معادلة ستيفن سامسون، ومعادلة روبيرت ماسون. (بشمائي، ٢٠١٤: ٩١) وتطبيق الأداة، فقد تم الحصول علي (٣٢٨) استبانة من العدد الإجمالي للعينة، حيث كان هناك فقد (٧) استبانة، وبذلك أصبحت العينة (٣٢٨) عضو هيئة تدريس.

جدول (٤) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (النوع، نوع الكلية، الدرجة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة الأكاديمية)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكور	١٩٧	٦٠.٠٦%
	إناث	١٣١	٣٩.٩٤%
نوع الكلية	الجملة	٣٢٨	١٠٠%
	نظرية	١٤٠	٤٢.٦٨%
	عملية	١٨٨	٥٧.٣٢%
الدرجة الأكاديمية	الجملة	٣٢٨	١٠٠%
	مدرس	١٣٣	٤٠.٥٥%
	أستاذ مساعد	٧٨	٢٣.٧٨%
	أستاذ	١١٧	٣٥.٦٧%
عدد سنوات الخبرة	الجملة	٣٢٨	١٠٠%
	من ١- ٥ سنوات	٩٣	٢٨.٣٥%
	من ٦ - ١٠ سنوات	٦٢	١٨.٩٠%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧٣	٥٢.٧٥%
	الجملة	٣٢٨	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق (٤) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، حيث أن أعلى نسبة استجابة كانت من الذكور بنسبة (٦٠.٠٦%) يليها الإناث بنسبة (٣٩.٩٤%)، وأن نسبة الاستجابات من أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية بلغت (٥٧.٣٢%) وهي عالية، في مقابل نسبة (٤٢.٦٨%) من الاستجابات الواردة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، كما يتضح أن أعلى نسبة استجابة كانت من فئة المدرسين التي بلغت (٤٠.٥٥%) في مقابل نسبة استجابة الأساتذة (٣٥.٦٧%) ثم يليها أقل استجابة من الأساتذة المساعدين بنسبة بلغت (٢٣.٧٨%)، وكان هناك أيضاً أثر واضح للأعضاء الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم أكثر من ١٠ سنوات في الرد علي الاستبيان حيث بلغت نسبتهم (٥٢.٧٥%) في مقابل أقل نسبة للاستجابة من الأعضاء الذين تتراوح خبراتهم من ٦-١٠ سنوات حيث بلغت نسبتهم (١٨.٩٠%).

سادساً: تطبيق أداة البحث:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات السادة المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة التي تم اختيارها وتحديدها بعناية بكليات جامعة المنوفية، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، وقامت الباحثة بالخطوات الآتية:

- الحصول على موافقة السادة المشرفين وإدارة الدراسات العليا على التطبيق النهائي لأداة الدراسة.
- استخدمت الباحثة تطبيق جوجل درايف لإنشاء استبانة إلكترونية؛ بحيث إن الاستبانات المعدة عن طريق جوجل درايف تمتاز بسهولة الإعداد والألفة من جانب المستفيدين.
- تم ضبط صيغة الاستبانة الإلكترونية، بحيث تكون الإجابة إجبارية عن جميع الأسئلة، ومن ثم جاءت جميع الاستبانات صالحة للتطبيق.
- تم الذهاب إلى الكليات المختلفة بجامعة المنوفية ومقابلة أعضاء هيئة التدريس لشرح محتوى الاستبانة لهم للإجابة عليها، ثم طلبت المساعدة في التطبيق بإرسال اللينك على الجروبات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.
- للوصول إلى أكبر عدد ممكن Facebook تمت الاستعانة بشبكات التواصل الاجتماعي - من أعضاء هيئة التدريس.
- تم الذهاب إلى الكليات المختلفة بجامعة المنوفية للتطبيق على أعضاء هيئة التدريس باستخدام الاستبانات الورقية، وذلك لأن البعض يواجه صعوبة في التعامل مع الاستبانات الإلكترونية، ومن أجل إكمال العدد المطلوب للعينة.
- تم متابعة النتائج الواردة بشكل يومي من خلال صفحة النتائج الواردة التي يوفرها تطبيق جوجل درايف.
- بعد انتهاء المدة المحددة لتطبيق الاستبانة وبعد موافقة السادة المشرفين، تم إغلاق الرد على الاستبانة الإلكترونية، تمهيداً لمرحلة التحليل واستخلاص النتائج.

- تم نقل النتائج من تطبيق جوجل درايف إلى نموذج إكسل، وإدخال الاستبانات الورقية إلى نموذج إكسل.
- تم تحويل جميع الردود الواردة من كلمات إلى أرقام، وتم نقلها للنسخة الخامسة والعشرين .SPSS

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للتحليل الإحصائي لبيانات البحث استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS: Statistical Package for The Social Sciences v.25 -المتوسط الوزني المرجح والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة للوقوف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومعوقات هذا الأداء . -أسلوب معامل الارتباط "بيرسون"، لحساب معامل صدق الاستبانة والاتساق الداخلي ومعامل "ألغا كرونباخ" لحساب ثبات الاستبانة

ثامناً: نتائج البحث وتفسيرها

تم تحليل نتائج الجانب الميداني للبحث، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم وأساليب الإحصاء الوصفي وصولاً إلى مناقشة النتائج، وسوف يتم عرض وتفسير هذه النتائج ومناقشتها وفق الترتيب الآتي:

(أ) نتائج استجابات أفراد العينة علي أبعاد المحور الأول (الريادة الاستراتيجية) بصورة مجملية جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المئوي والترتيب ودرجة الممارسة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

الأبعاد	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	درجة الممارسة
	ك	%	ك	%	ك	%				
١- العقلية الريادية	١٣٠٢	٤٩.٦٢	٧٩٦	٣٠.٣٤	٥٢٦	٢٠.٠٥	١.٧٠٤	٠.٧٧٤	٥٦.٨١	٢
٢- القيادة الريادية	١٧٨٤	٣٥.٧٨	١١٢١	٢٢.٥٦	٧٠٣	١٤.٣٨	١.٧٠٠	٠.٧٧١	٥٦.٦٨	٣
٣- الثقافة الريادية	١٧٣٢	٤٢.٣٥	١٠٢٥	٢٤.٥٤	٥٢٣	١٣.١١	١.٦٣١	٠.٧٣٩	٥٤.٣٨	٥
٤- الإبداع والابتكار	١٤٥٨	٤٩.٣٩	٩١٢	٣٠.٨٩	٥٨٢	١٩.٧٢	١.٩١٦	٠.٨٧٤	٦٣.٨٧	١
٥- إدارة الموارد استراتيجياً	١٦٨٥	٤٠.٣٧	١٠٥٢	٢٦.٢٨	٥٤٣	١٣.٣٥	١.٦٥٢	٠.٧٤٧	٥٥.٠٦	٤
		المتوسط المرجح للمحور الأول ككل						١.٧٢١		متوسطة

يتضح من الجدول (٥) السابق أن واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية بأبعاده؛ لا يرقى إلى المستوى المطلوب حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح (١.٧٢١) وبدرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية. ويمكن أن يعزى ذلك إلي ضعف مشاركة رئيس القسم الأكاديمي مع أعضاء القسم في إعداد الخطط الريادية، وضعف اتخاذ رئيس القسم الأكاديمي القرارات بمشاركة أعضاء القسم، بما يسمح بالاستفادة من خبراتهم وقدراتهم، وضعف قدرته على التقليل من المعوقات البيروقراطية التي تحد من الإبداع، وضعف نشر ثقافة ريادية يشعر فيها أعضاء القسم بحرية تجريب الأفكار، قلة استخدام رئيس القسم الأكاديمي أساليب تحفيزية متنوعة لدعم السلوك الريادي.

وهذا ما تؤكدته دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (صادق، ومجد) دراسة (Kosasih,

Indradinata, Firdaus& Fadjar, 2019)

وقد جاء في المرتبة الأولى؛ من حيث درجة الممارسة؛ البعد الرابع: الإبداع والابتكار، وذلك بمتوسط حسابي (١.٩١٦) وانحراف معياري (٠.٨٧٤) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى

أهمية ممارسة رئيس القسم الأكاديمي للإبداع والابتكار باعتبارهما وسيلة للتطوير والتنمية لدى المنظمة بشكل فعال، وتحسين مستوى الإنتاجية، والمحافظة على البقاء في عالم مليء بالمنافسة، وتهيئة الظروف الملائمة التي تسمح للأفكار والمنتجات بالتحول إلي مزايا اجتماعية، وعلمية واقتصادية. وهذا ما أشارت إليه دراسة (صادق، ومجد، ٢٠٢٢)، ودراسة (Masad & Aljawarneh, 2020)

يليهما البعد الأول: العقلية الريادية، بمتوسط حسابي (١.٧٠٤) وانحراف معياري (٠.٧٧٤) وبدرجة (متوسطة)، ثم البعد الثاني: القيادة الريادية، بمتوسط حسابي (١.٧٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٧١) وبدرجة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى أهمية ممارسة رئيس القسم الأكاديمي للعقلية الريادية، فالعقلية الريادية تركز في المقام الأول على الإبداع والابتكار واغتنام الفرص وتتميز بالقدرة العالية على اتخاذ القرارات في حالات عدم اليقين وتعتبر العقلية الريادية مهمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات القائمة علي التفكير والذكاء والعمل بروح المبادرة. وهذا ما أشارت إليه دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (Kimuli, 2011)

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة ؛ البعد الثالث: الثقافة الريادية، وذلك بمتوسط حسابي (١.٦٣١) وانحراف معياري (٠.٧٣٩) وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، يسبقه البعد الخامس: إدارة الموارد استراتيجيا، بمتوسط حسابي (١.٦٥٢) وانحراف معياري (٠.٧٤٧) وبدرجة (ضعيفة)، ويعزى ذلك إلى أن رئيس القسم الأكاديمي لا يتيح ثقافة تنظيمية تشجع على الريادة والمبادأة، قصور في ترسيخ رئيس القسم للقيم والمبادئ والممارسات الداعمة للأنشطة الريادية، ضعف قدرة رئيس القسم الأكاديمي على تحديد الموارد البشرية والمادية والتقنية بشكل استراتيجي، وضعف تبني رئيس القسم الأكاديمي المواهب والقدرات والجدارات الريادية الابتكارية وهذا ما أشارت إليه دراسة (عبدالوهاب، ٢٠١٨) (توفيق، ومرسى، ٢٠١٧) ودراسة (إبراهيم، وعبدالله)

(ب) فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة علي أبعاد المحور الاول بطريقة تفصيلية، والعبارة المتضمنة داخلها:

- البعد الأول: العقلية الريادية

(جدول ٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المئوي

والترتيب ودرجة الممارسة لكل عبارة من عبارات البعد الأول (العقلية الريادية) والبعد الأول ككل

درجة الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي العنوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		العبارات
					%	ك	%	ك	%	ك	
متوسطة	١	٦١.٩٩	٠.٨٠١	١.٨٦٠	٢٥.٩١	٨٥	٣٤.١٥	١١٢	٣٩.٩٤	١٣١	١- يمتلك رؤية ريادية واضحة لتحقيق طموحات الجامعة.
متوسطة	٥	٥٦.٨١	٠.٧٤٧	١.٧٠٤	١٧.٢٨	٥٧	٣٥.٦٧	١١٧	٤٦.٩٥	١٥٤	٢- يبحث عن الفرص الريادية الواعدة من أجل الاستفادة منها في تعزيز تنافسية الجامعة.
متوسطة	٤	٥٧.١١	٠.٨١٥	١.٧١٣	٢٤.٨٧	٧٥	٢٥.٦١	٨٤	٥١.٥٢	١٦٩	٣- يستشعر التغيرات المحتملة في المجتمع وتأثيرها على بيئات التعليم والتعلم.
ضعيفة	٧	٥٤.٣٧	٠.٧٣٩	١.٦٣١	١٥.٥٥	٥١	٣٢.٠١	١٠٥	٥٢.٤٤	١٧٢	٤- يركز على التنفيذ الكيفي لاستثمار الفرص.
متوسطة	٣	٥٨.٩٤	٠.٧٩١	١.٧٦٨	٢٢.٢٦	٧٣	٣٢.٢٢	١٠٦	٤٥.٤٣	١٤٩	٥- يتخذ القرارات المتقنة في مواجهة حالات المخاطرة.
متوسطة	٦	٥٦.٢٠	٠.٧٦٨	١.٦٨٦	١٨.٦٠	٦١	٣١.٤٠	١٠٣	٥٠.٠٠	١٦٤	٦- يستشرف المستقبل من خلال البحث عن الفرص الريادية واستثمارها.
ضعيفة	٨	٤٩.٩٠	٠.٧٠٤	١.٤٩٧	١٢.٢٠	٤٠	٢٥.٣٠	٨٣	٦٢.٥٠	٢٠٥	٧- يوفّر برامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس على التفكير الريادي.
متوسطة	٢	٥٩.١٥	٠.٨٣٠	١.٧٧٤	٢٥.٦١	٨٤	٢٦.٢٢	٨٦	٤٨.١٧	١٥٨	٨- يساعد المنتسبين للقسم على الاستفادة من إمكانياتهم في خدمة أهداف القسم وتطويره.
متوسطة			١.٧٠٤								المتوسط المرجح للبعد الأول ككل

يتضح من الجدول (٦) السابق أن المتوسط المرجح للبعد الأول (العقلية الريادية) من أبعاد واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، بلغ (١.٧٠٤) ودرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك قلة الاهتمام بالتوجه الريادي لتحسين الوضع التنافسي بالجامعة، وضعف وعي رئيس القسم الأكاديمي بأهمية تحديد الفرص المناسبة لاعتمادها، ضعف الرؤى المستقبلية الخاصة بتحقيق الفرص الريادية، وضعف استشعار رئيس القسم الأكاديمي الفرص الواعدة في بيئة المجتمع وبالتالي عدم قدرته علي توظيفها لتعزيز تنافسية القسم هذا ما تؤكد دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (إبراهيم، ومجد، ٢٠٢٢) ودراسة (Kuratko&Goldsby,2004) - وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (١) والتي تنص على أن رئيس القسم الأكاديمي (يمتلك رؤية ريادية واضحة لتحقيق طموحات الجامعة) وذلك بمتوسط حسابي (١.٨٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٠١) ودرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلي ضعف تبني رئيس القسم الأكاديمي لنهج التخطيط الاستراتيجي، وقلة امتلاكه خطة استراتيجية تتضمن رؤية ورسالة واضحة وقلة وضع استراتيجيات ريادية تنافسية حقيقية، وقلة وجود بيئة مناسبة للبدء في نشر الفكر الريادي وهذا ما أشارت إليه دراسة (توفيق، ومرسي، ٢٠١٧) ودراسة (عبدالهواب، ٢٠١٨) ودراسة (Kuratko&Goldsby,2004)

- بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٧) والتي تنص على أن رئيس القسم (يوفر برامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس على التفكير الريادي) بمتوسط حسابي (١.٤٩٧) وانحراف معياري (٠.٧٠٤) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) ويعزى ذلك إلى قصور واضح في توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لإعداد العقلية الريادية، وضعف تقديم الحوافز المادية والمعنوية لذوي العقلية الريادية بالقسم وعدم توفير مناخ مناسب لتطبيق الفكر الريادي. وهذا ما اشارت إليه دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (صادق، ومحمد، ٢٠٢٢) ودراسة (الفهد، ٢٠٢٠) ودراسة (Feb, Absharina& Leiam, 2012)

البعد الثاني: القيادة الريادية

(جدول ٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المنوي والترتيب ودرجة الممارسة لكل عبارة من عبارات البعد الثاني (القيادة الريادية) والبعد الثاني ككل

درجة الممارسة	ترتيب	الوزن النسبي المنوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		العبارة
					ك	%	ك	%	ك	%	
ضعيفة	١١	٥٠,٨١	٠,٧٠٨	١,٥٢٤	٤١	١٢,٥٠	٢٧,٤٤	٩٠	٦٠,٠٦	١٩٧	١- يعمل على التقليل من المعوقات البيروقراطية التي تحد من الإبداع
ضعيفة	١٠	٥٣,٨٦	٠,٧٠٧	١,٦١٦	٤٣	١٣,١١	٣٥,٣٧	١١٦	٥١,٥٢	١٦٩	٢- يعمل على تطوير رأس المال الفكري لأعضاء القسم
متوسطة	٦	٥٧,١١	٠,٨٠٧	١,٧١٣	٧٣	٢٢,٢٦	٦٦,٨٣	٨٨	٥٠,٩١	١٦٧	٣- يعزز قيادة أعضاء هيئة التدريس بنجاح العمل الحديث
متوسطة	٢	٥٩,٦٥	٠,٨١٤	١,٧٩٠	٢٤,٧٠	٢٤,٧٠	٢٩,٥٧	٩٧	٤٥,٧٣	١٥٠	٤- يبرز الوعي بأهمية اعتماد الفرص المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة
متوسطة	٨	٥٥,٨٩	٠,٧٦٢	١,٦٧٧	١٧,٩٩	١٧,٩٩	٣١,٧١	١٠٤	٥٠,٣٠	١٦٥	٥- يعزز فكرة الجامعة على المنافسة - التميز من خلال تعزيز ثقافة الابتكار
متوسطة	١	٥٩,٧٦	٠,٧٨٢	١,٧٩٣	٢٢,٢٦	٢٢,٢٦	٢٤,٧٦	١١٤	٤٢,٩٩	١٤١	٦- يمتلك القدرة على المرونة والتفكير الريادي
متوسطة	٣	٥٩,٣٥	٠,٧٩٤	١,٧٨٠	٢٢,٨٧	٢٢,٨٧	٣٢,٣٢	١٠٦	٤٤,٨٢	١٤٧	٧- يحل الموقف موضوعاً قبل اتخاذ القرار
ضعيفة	٩	٥٥,٤٩	٠,٧٧٦	١,٦٦٥	١٨,٩٠	١٨,٩٠	٢٨,٦٦	٩٤	٥٢,٤٤	١٢٢	٨- يصيغ رؤية مستقبلية لأعضاء القسم ذات توجه ريادي لاستكشاف الفرص
متوسطة	٥	٥٧,٤٢	٠,٧٧٨	١,٧٢٣	٢٠,١٢	٢٠,١٢	٣٢,٠١	١٠٥	٤٧,٨٧	١٥٧	٩- يحرص على تحويل أفكار المتسبين لبرامج عمل تساعد على تطوير القسم
متوسطة	٤	٥٧,٦٢	٠,٧٨٤	١,٧٢٩	٢٠,٧٣	٢٠,٧٣	٣١,٤٠	١٠٣	٤٧,٨٧	١٥٧	١٠- ينظم برامج لتطوير الأداء الريادي لأعضاء القسم
متوسطة	٧	٥٦,٥٠	٠,٧٦٩	١,٦٩٥	١٨,٩٠	١٨,٩٠	٣١,٧١	١٠٤	٤٩,٢٩	١٦٢	١١- يستثمر الكفايات الثابتة المتاحة لتعزيز فرص تنافسية للقسم
متوسطة				١,٧٠٠							المتوسط المرجح للبعد الثاني ككل

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط المرجح للبعد الثاني (القيادة الريادية) من أبعاد واقع أداء رؤساء الاقسام الاكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، بلغ (١.٧٠٠) وبدرجة ممارسة (متوسطة) ويعزى ذلك إلى ضعف امتلاك رئيس القسم الأكاديمي مجموعة من المهارات الإدارية والفكرية والإبداعية ؛ لمواجهة المستجدات العالمية التي تواجه المنظمة، وقلة وضع استراتيجيات مستقبلية تشمل الفرصة والميزة، وضعف الاستفادة من الاتجاهات والمداخل الادارية المعاصرة في استثمار الفرص وتحقيق التميز، وضعف الوعي بأهمية اغتنام الفرص لتحقيق أهداف الجامعة، قلة وجود آليات لتبسيط إجراءات العمل الأمر الذي يؤدي بدوره إلي ضعف وجود فرص للتطوير والابداع وهذا ما أشارت إليه دراسة (صرصور، ٢٠١٩) و (صادق، ومحمد، ٢٠٢٢) ودراسة (Kuratko&Goldsby,2004)

وقد جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم(٦) والتي تنص على (بملاك القدرة على المرونة والتفكير الريادي) وذلك بمتوسط حسابي (١.٧٩٣) وانحراف معياري(٠.٧٨٢) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلي قلة إدراك رئيس القسم الأكاديمي لأهمية ثقافة الاستجابة للمتغيرات البيئية ومرونة الاستجابة لها وطبيعة العمل الأكاديمي قد يكون العمل مرتبطاً بإجراءات وقواعد صارمة وتقاليد تقليدية، مما يعوق المرونة والابتكار، وضعف التشجيع والدعم إذ لم يتلق رئيس القسم الأكاديمي الدعم والتشجيع من الإدارة العليا، فقد يشعر بقلة الرغبة في المبادرة للتفكير الريادي وتطبيق الأفكار الجديدة والتمسك بالأفكار التقليدية وهذا ما أشارت إليه دراسة (صرصور، ٢٠١٩) ودراسة (علي، ٢٠٢٠) ودراسة (Makinde&Agu,2018)

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) التي تنص علي (يعمل علي التقليل من المعوقات البيروقراطية التي تحد من الإبداع) وذلك بمتوسط حسابي (١.٥٢٤) وانحراف معياري (٠.٧٠٨) وبدرجة ممارسة ضعيفة ويعزى ذلك إلي حافية الالتزام بالقواعد والقوانين وبما هو قائم من ممارسات إدارية ومالية، نظراً لضعف إدارة التغيير، وهو ما يعبر عن ضعف متطلبات تحقيق القيادة الريادية وهذا ما أشارت إليه دراسة (صادق، ومحمد، ٢٠٢٢) ودراسة (محمد، ٢٠٢١)

- البعد الثالث: الثقافة الريادية

(جدول ٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المئوي والترتيب ودرجة الممارسة لكل عبارة من عبارات البعد الثالث (الثقافة الريادية) والبعد الثالث ككل

العبارة	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	درجة الممارسة
	%	ك	%	ك	%	ك				
١- يعمل على نشر المعرفة الريادية لدى أعضاء القسم.	٥٣.٩٦	١٠٨	٣٢.٩٣	٤٣	١٣.١١	٤٣	١.٥٩١	٠.٧١١	٥٣.٠٥	٧
٢- يساعد أعضاء هيئة التدريس على اكتساب اتجاهات إيجابية للعمل الريادي بالقسم.	٥٠.٦١	١١٢	٣٤.١٥	٥٠	١٥.٢٤	٥٠	١.٦٤٦	٠.٧٣٢	٥٤.٨٨	٥
٣- يهينى مناخاً أكاديمياً فعالاً يـؤدى إلى التحسين المستمر المتميز للأداء.	٤٦.٣٤	١٠٨	٣٢.٩٣	٦٨	٢٠.٧٣	٦٨	١.٧٤٤	٠.٧٧٩	٥٨.١٣	١
٤- يعقد لقاءات لتوسيع مدارك وأفكار أعضاء هيئة التدريس تجاه ثقافة الريادة	٦٥.٥٥	٧٠	٢١.٣٤	٤٣	١٣.١١	٤٣	١.٤٧٦	٠.٧١٦	٤٩.١٩	١٠
٥- يقدم معارف فعالة تسهم فى دعم العمل الريادي.	٥٧.٣٢	٩٥	٢٨.٩٦	٤٥	١٣.٧٢	٤٥	١.٥٦٤	٠.٧٢٢	٥٢.١٣	٨
٦- يوازن بين القيم الإدارية (الحديثة - التقليدية)	٤٦.٦٥	١١٤	٣٤.٧٦	٦١	١٨.٦٠	٦١	١.٧٢٠	٠.٧٥٩	٥٧.٣٢	٢
٧- يعمل على ترسيخ القيم الريادية لأعضاء القسم	٥٢.٤٤	١٠٤	٣١.٧١	٥٢	١٥.٨٥	٥٢	١.٦٣٤	٠.٧٤٢	٥٤.٤٧	٦
٨- بحث أعضاء هيئة التدريس على التنمية المهنية المستدامة.	٤٦.٩٥	١١٢	٣٤.١٥	٦٢	١٨.٩٠	٦٢	١.٧٢٠	٠.٧٦٣	٥٧.٣٢	٢

درجة الممارسة	الوزن النسبي المنوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		العبرة	
				%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	٤	٥٦.١٠	٠.٧٤٨	١.٦٨٣	١٧.٠٧	٥٦	٣٤.١٥	١١٢	٤٨.٧٨	١٦٠	٩- يوجد الأعضاء لأهمية الريادة في تنافسية القسم.
ضعيفة	٩	٥١.٢٢	٠.٧١٦	١.٥٣٧	١٣.١١	٤٣	٢٧.٤٤	٩٠	٥٩.٤٥	١٩٥	١٠- يحرص على عقد ورش عمل تنمى معارف ومهارات أعضاء القسم الريادية.
ضعيفة				١.٦٣١							المتوسط المرجح للبعد الثالث ككل

يتضح من الجدول (٨) السابق أن المتوسط المرجح للبعد الثالث (الثقافة الريادية) من أبعاد واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية بلغ (١.٦٣١) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) ويعزى ذلك إلى قلة وضع آليات مناسبة لنشر الثقافة الريادية، وسيادة ثقافة الجمود والنمطية، وضعف فرص التفكير النقدي والابداعي لدي أعضاء هيئة التدريس في ظل سيادة النمط المركزي في الإدارة الجامعية، وقلة تنظيم ندوات ولقاءات لتوسيع مدارك أعضاء القسم تجاه الثقافة الريادية، وضعف ممارسة ثقافة تنظيمية قائمة علي تقدير الإبداع والابتكار وهذا ما أشارت إليه دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (صرصور، ٢٠١٩) ودراسة (Sarri, Bakouros & Petridou)

- وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تهيئ مناخاً أكاديمياً فعالاً يؤدي إلي التحسين المستمر) وذلك بتوسط حسابي (١.٧٤٤) وانحراف معياري (٠.٧٧٩) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلي قلة وضوح الرؤية الاستراتيجية إذا كان لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية رؤية غير واضحة للمناخ الأكاديمي المطلوب والتحسينات التي يجب تحقيقها، فقد يكون من الصعب توجيه الأعضاء وتحفيزهم بشكل فعال نحو التحسين المستمر، وضعف المهارات القيادية قد يفترق رؤساء الأقسام الأكاديمية إلي المهارات القيادية اللازمة لتحقيق مناخ أكاديمي فعال، وضعف توفير الدعم والموارد من الإدارة لتمكينهم من توفير مناخ أكاديمي فعال وهذا ما أشارت إليه دراسة (علي، ٢٠٢٤) ودراسة (Kuratko & Goldsby, 2004) دراسة (محمد، ٢٠٢١)

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤) والتي تنص علي (يعقد لقاءات لتوسيع مدارك وأفكار أعضاء هيئة التدريس تجاه ثقافة الريادة) وذلك بمتوسط حسابي (١.٤٧٦) وانحراف معياري (٠.٧١٦) وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، ويعزي ذلك إلي ضعف توفر خطة دورية لتنفيذ ندوات ولقاءات بشكل مستمر لتوسيع مدارك أعضاء هيئة التدريس بالقسم تجاه اكتساب ثقافة الريادة، إضافة إلي أن مفهوم الثقافة الريادية ما زال غامضاً وغير واضح لدي رئيس القسم الأكاديمي وأعضاء القسم. وهذا ما أشارت إليه دراسة (صرصو، ٢٠١٩) ودراسة (عتريس، ٢٠٢٠). ودراسة (Feby, Absharina & Leiam) - البعد الرابع: الابداع والابتكار

جدول (٩) التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والاحراف المعياري والوزن النسبي المعني والترتيب ودرجة الممارسة لكل عبارة من عبارات البعد الرابع (الإبداع والابتكار) والبعد الرابع ككل

درجة الممارسة	ترتيب	الوزن النسبي المعني	الاحراف المعنوي	المتوسط الحسابي	كثيرة		متوسطة		ضعيفة		العبارات
					%	ك	%	ك	%	ك	
متوسطة	٢	٥٧,٧٣	٠,٧٩٨	١,٧٣٣	٢١,٩٥	٧٢	٢٩,٢٧	٩٦	٤٨,٧٨	١٦٠	١- يعزز روح المبادرة - الإبداع لتحقيق أهداف القسم
ضعيفة	٩	٥٥,٢٩	٠,٧٥٣	١,٦٦٢	١٧,٠٧	٥٦	٣٢,٠١	١٠٥	٥٠,٩١	١١٧	٢- ينبغي أعضاء هيئة التدريس تولى السبلب (القيادة الإبداعية - الابتكارية) لمواجهة المشكلات المختلفة.
متوسطة	١	٥٨,٦٤	٠,٩٩٧	١,٧٥٩	٢٢,٥٦	٧٤	٣٠,٧٩	١٠١	٤٦,٦٥	١٥٣	٣- ينبغي إتخاذ الجدية الابتكارية التي تؤدي إلى مخرجات وخصم متميزة.
متوسطة	٧	٥٥,٨٩	٠,٩٦٦	١,٦٧٧	١٨,٢٩	٦٠	٣١,١٠	١٠٢	٥٠,١١	١٦٦	٤- يوفر بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للشروع القائمة على الإبداع والابتكار.
متوسطة	٥	٥٧,٠١	٠,٧٩٣	١,٧١٠	٢١,٠٤	٦٩	٣٨,٩٦	٩٥	٥٠,٠٠	١٦٤	٥- يحفز أعضاء هيئة التدريس في القسم لتقديم الأفكار بطريقة إبداعية.
متوسطة	٣	٥٧,٥٢	٠,٧٧٧	١,٧٢٦	٢٠,١٢	٦٦	٣٢,٣٣	١٠٦	٤٧,٥٦	١٥٦	٦- يبحث عن الحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات وتبنيها العاجل والرغبات.
متوسطة	٦	٥٦,١٠	٠,٩٦٤	١,٦٨٣	١٨,٢٩	٦٠	٣١,٧١	١٠٤	٥٠,٠٠	١٦٤	٧- يساعد في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس لرفع قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
ضعيفة	٨	٥٥,٤٩	٠,٧٧٦	١,٦٦٥	١٨,٩٠	٦٢	٣٨,٦٦	٩٤	٥٢,٤٤	١٧٢	٨- يستفيد من الخبرة في مجال الإبداع والابتكار.
متوسطة	٤	٥٧,٢٣	٠,٧٦٨	١,٧١٦	١٩,٢١	٦٣	٣٢,٣٣	١٠٩	٤٧,٥٦	١٥٦	٩- ينبغي تبني سياسة واضحة في إدارة القسم تعكس الحرص على الإبداع والابتكار.
متوسطة				١,٧٠٣							المتوسط المرجح للبعد الرابع ككل

يتضح من الجدول (٩) السابق أن المتوسط المرجح للبعد الرابع (الابداع والابتكار) من واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، بلغ (١.٧٠٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزي ذلك إلى قلة تبني رئيس القسم الأكاديمي الأفكار الفريدة التي تؤدي إلى تطوير المخرجات والخدمات التي تتسم بالتجديد، وضعف تشجيع عمليات الابتكار والابداع التي تعد هدفاً للنجاح والبقاء والاستمرارية، وقلة وجود قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة داخل الجامعة والريادة، وضعف توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين وأصحاب الابتكارات. وهذا ما أشارت إليه دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (الحواجرة، ٢٠١٨). ودراسة (Feby, Absharina & Leiam 2012)

وقد جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (٣) والتي تنص على (يأخذ بالأفكار الجديدة الابتكارية التي تؤدي مخرجات وخدمات متميزة)، وذلك بمتوسط حسابي (١.٧٥٩) وانحراف معياري (٠.٧٩٧) وبدرجة ممارسة متوسطة ويعزي ذلك إلى ضعف تهيئة المناخ الجامعي المشجع والداعم للابتكار والريادة والابداع، وضعف الاهتمام بإنتاج الأفكار والمعارف الجديدة وضعف توظيفها وكذلك الاستناد علي هيكل تنظيمية بيروقراطية جامدة وليست مرنة، كما أن الثقافة التنظيمية في الساندة بالجامعات لا تشجع علي الأخذ بالأفكار الجديدة والابداع وهذا ما أشارت إليه دراسة (عبدالوهاب، ٢٠١٨) ودراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (Kuratko & Goldsby, 2004)

بينما جاءت في المرتبة الاخيرة العبارة رقم (٢) التي تنص على (يتبنى أعضاء القسم ذوي المواهب القيادية الابداعية - الابتكارية لمواجهة المشكلات المختلفة) بمتوسط حسابي (١.٦٦٢) وانحراف معياري (٠.٧٥٣) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) ويعزي ذلك إلى أن تبني أعضاء هيئة التدريس ذوي المواهب الابداعية والابتكارية يتطلب عدة حوافز مادية ومعنوية، وشيوع ثقافة النمطية والروتين، قلة الدعم الاداري إذا لم يتلق الدعم الكافي من الادارة العليا، فقد يواجه رئيس القسم صعوبة في تنفيذ استراتيجيات جذب واحتفاظ الموهوبين، قلة الوعي بأهمية تبني أعضاء هيئة التدريس المبدعين والموهوبين وتأثيرهم الايجابي الفعال علي جودة العليم والبحث العلمي بالقسم. وهذا ما أشارت إليه دراسة (صرصور، ٢٠١٩) ودراسة (علي، ٢٠٢٤) ودراسة (Kuratko & Goldsby, 2004)

البعد الخامس: إدارة الموارد استراتيجيا

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المئوي والترتيب ودرجة الممارسة لكل عبارة من عبارات البعد الخامس (إدارة الموارد استراتيجياً) والبعد الخامس لكل

درجة الممارسة	أ ب ج	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كثيرة		متوسطة		ضعيفة		العبارة
					%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	٧	٥٤,١٧	٠,٧٥٦	١,٢٢٥	١٦,٧٧	٥٥	٧٨,٩٦	٩٥	٥٤,٢٧	١٧٨	١- يبحث عن موارد جديدة لتوك النشاط الإداري.
ضعيفة	١٠	٥٣,١٥	٠,٧٤٠	١,٥٩٥	١٥,٢٤	٥٠	٧٨,٩٦	٩٥	٥٥,٧٩	١٨٣	٢- يتبنى بيئة داعمة للمعلمة/إدارات تنظيم المشاريع الإدارية.
ضعيفة	٨	٥٣,٨٦	٠,٧٣٣	١,١١٦	١٤,٩٤	٤٩	٣١,٧١	١٠٤	٥٣,٣٥	١٧٥	٣- يتبنى تجميع الموارد بهدف تنظيمها بطرق تسمم في استغلال الفرص الإدارية.
متوسطة	١	٥٦,٨١	٠,٧٦٣	١,٧٠٤	١٨,٦٠	٦١	٣٣,٢٣	١٠٩	٤٨,١٧	١٥٨	٤- يعتمد على الموارد البشرية المتوفرة على الأديع والابتكار.
ضعيفة	٥	٥٥,٢٨	٠,٧٢١	١,٦٥٩	١٤,٦٣	٤٨	٣٦,٥٩	١٢٠	٤٨,٧٨	١٦٠	٥- يبتصر طاقات رأس المال البشري في جمع الموارد وتنظيمها.
ضعيفة	٦	٥٤,٨٨	٠,٧٤٠	١,٦٤٩	١٥,٨٥	٥٢	٣٢,٩٣	١٠٨	٥١,٢٢	١٦٨	٦- يتبنى نظام تقييمية (أعضاء هيئة التدريس -الهيئة المعاونة) بالكلية في ضوء المتطلبات الحديثة.
ضعيفة	٨	٥٣,٨٦	٠,٧٢٠	١,١١٦	١٤,٠٢	٤٦	٣٣,٥٤	١١٠	٥٢,٤٤	١٧٢	٧- يتبنى معيارين أو ثلاثة الأسس التقييمية في تقييم الموارد المعينة والشريفة.
متوسطة	٢	٥٦,٦١	٠,٧٥٢	١,٦٩٨	١٧,٦٨	٥٨	٣٤,٤٥	١١٣	٤٧,٨٧	١٥٧	٨- يخطط لاستغلال الموارد المتاحة ف تحقيق نتائج ترقية المعلم.
متوسطة	٣	٥٦,١٠	٠,٧٧٢	١,٦٨٣	١٨,٩٠	٦٢	٣٠,٤٩	١٠٠	٥٠,٦١	١٦٦	٩- يخطط وتبين المعلم الأكاديمي موارد التعلم على أنها فرص للتطوير الإداري.
متوسطة	٤	٥٥,٨٩	٠,٧٧٤	١,٦٧٧	١٨,٩٠	٦٢	٢٩,٨٨	٩٨	٥١,٢٢	١٦٨	١٠- يرتكز أعضاء هيئة التدريس لإدارة الموارد بطريقة استراتيجيه.
متوسطة				١,٦٥٢							المتوسط الموزع البعد الخامس لكل

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط المرجح للبعد الخامس (إدارة الموارد استراتيجياً) من أبعاد واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، بلغ (١.٦٥٢) وبدرجة ممارسة ضعيفة ويعزى ذلك إلى قلة توافر برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية وإدارة الموارد والقدرات والجدارات الريادية بطريقة استراتيجية، وعدم اختيار الموارد البشرية بالجامعة وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي، ضعف التركيز على المواهب وإدارة الموارد بشكل فعال، وقلة توفير البنية التحتية والتكنولوجية التي تتطلبها الأنشطة الريادية سواء (التعليمية- البحثية - المجتمعية) وهذا ما أشارت إليه دراسة (عبدالوهاب، ٢٠١٨) ودراسة (توفيق، ومرسى، ٢٠١٧) ودراسة (محمد، ٢٠٢١) وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٤) التي تنص علي (يعتمد علي الموارد البشرية القادرة على الابداع والابتكار)، وذلك بمتوسط حسابي (١.٧٠٤) وانحراف معياري (٠.٧٦٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة) ويعزى ذلك قلة التوجيه الاستراتيجي إذا لم يكن لدي رئيس القسم الأكاديمي رؤية واضحة للابتكار والابداع وكيفية دمجهم في العملية التعليمية فقد يصعب علي أعضاء القسم تنفيذ أفكارهم الابداعية وثقافة المؤسسة التقليدية قد يكون هناك تمسك بثقافة تقليدية تعتبر الابداع والابتكار أمر غير ضروري أو مخاطرة غير مرغوبة، فقد يكون من الصعب علي أعضاء القسم تقديم أفكار جديدة وابتكارية (محمد، ٢٠٢١) ودراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (Kuratku&Goldsby,2004)

- بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢) التي تنص علي (يهيئ بيئة داعمة وملائمة لإجراءات تنظيم المشاريع الريادية) بمتوسط حسابي (١.٥٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٤٠) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) ويعزى ذلك إلى قلة المخصصات المالية لدعم عمليات التوجه الريادي بالقسم، غياب التوجه الريادي لدي رئيس القسم الأكاديمي لإجراء مشاريع ريادية، جمود الهياكل التنظيمية وضعف توافرها مع التوجه الريادي الاستراتيجي. وهذا ما شارته إليه دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) ودراسة (عبداللطيف، وعلي، ٢٠١٨) ودراسة (Feby,Absharina&Leiam,2012)

المحور الرابع: آليات مقترحة لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية في ضوء ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج ميدانية تعلقت بأراء أعضاء هيئة التدريس حول مدخل الريادة الاستراتيجية

١- آليات تتعلق بتطوير أداء رئيس القسم في ضوء بعد العقلية الريادية:

- توسيع دائرة معارف رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة المنوفية عن العقلية الريادية وممارساتها من خلال مصادر معرفة متنوعة سواء إلكترونية بالاشتراك في قواعد البيانات العلمية المصرية والعربية والاجنبية
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة المنوفية للتعرف علي نقاط القوة والفرص التي تؤثر إيجاباً علي تطوير ممارسات العقلية الريادية لدي رؤساء الاقسام الاكاديمية وطرح الافكار الريادية لاستثمارها
- ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية للتفكير الاستراتيجي الذي يعتمد علي تأملهم للوضع الراهن لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية، وإدارة الحوار مع القيادات الاكاديمية والمجتمعية حول إيجاد الموائمة بين الموارد المتاحة والافكار الابتكارية والمستقبل التنافسي للجامعة
- عقد شراكات مع بيوت الخبرة من ذوى التجارب الناجحة في مجال الريادة الاستراتيجية من أجل التحسين المستمر للممارسات الريادية
- توفير برامج تدريبية لإعداد العقلية الريادية لدى المنتسبين للجامعة والعاملين بها
- بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والتطوير بالجامعة في ضوء بعد العقلية الريادية
- تفعيل قنوات الاتصال الفعالة بين رئيس القسم الاكاديمي وأعضاء القسم لتحقيق الشفافية

٢- آليات تتعلق بتطوير أداء رئيس القسم في ضوء بعد القيادة الريادية

- تشجيع رؤساء الاقسام الاكاديمية علي انجاز رؤية بشكل جماعي والاستجابة لمقترحات أعضاء القسم.
- إرساء ثقافة القيادة الريادية في بيئة التعلم الجامعي، لتشجيع الابداع والابتكار وتحمل المخاطرة، وتأصيل روح المبادرة لدي أعضاء القسم
- عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل، لتوعية كافة أعضاء القسم بفلسفة القيادة الريادية
- تدريب رؤساء الاقسام الاكاديمية أعضاء القسم علي تعزيز الثقة بالنفس والقدرة علي مواجهة المخاطر.

- تمكين أعضاء القسم ومنحهم الحرية لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال، ومناقشة المشكلات التي تواجههم دون خوف أو تردد.
 - نشر القيم الداعمة للوصول إلي الاداء الريادي في إنجاز المهام والأنشطة.
 - تعزيز الثقافة القائمة علي الثقة والاحترام بين أعضاء القسم.
 - عقد برامج ودورات تدريبية وورش عمل وندوات حول كيفية تغيير أنماط تفكير رؤساء الاقسام الاكاديمية، ليصبح التفكير الريادي الاستراتيجي بمنظور العلاقات والشبكات والتحالفات هو التفكير السائد.
 - تعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة علي توقع التغييرات البيئية المحتملة والاستجابة لها.
 - إعادة النظر في اختيار رؤساء الاقسام الاكاديمية من خلال معايير جديدة تركز علي امتلاك مهارات وقدرات التوجه الريادي الاستراتيجي، لتحقيق مستوي عالي من التنافسية والتميز.
- ٣- آليات تتعلق بتطوير أداء رئيس القسم في ضوء بعد الثقافة الريادية**
- تبني سياسات وخطط لنشر الثقافة الريادية في المجتمع المحلي وبين الجامعة سواء علي المدى القصير، أو المتوسط أو البعيد لتشمل كل عناصر ومكونات الجامعة لدعم الثقافة الريادية
 - ممارسة الاعمال والمشاريع الريادية علي أرض الواقع، فالممارسة الحقيقية لأنشطة الريادية تعتبر من أهم الطرق لنشر ثقافة الريادة الاستراتيجية
 - وضع برامج تدريبية وتنموية لتنمية السمات والخصائص الريادية الاستراتيجية لدي أعضاء القسم
 - الاهتمام بتنمية القدرات الداعمة للثقافة الريادية مثل: الحرية الاكاديمية، التعلم الذاتي المستمر، التفكير النقدي، إضافة إلي تنمية القدرات الريادية العامة مثل: القدرة علي إيجاد الفكرة الريادية وتقييمها، التعلم من الاخطاء والفشل
 - عقد الندوات وورش العمل والحلقات النقاشية لتوسيع مدارك أعضاء هيئة التدريس تجاه الثقافة الريادية.

- دعم رؤساء الاقسام الاكاديمية للسلوكيات الريادية مثل، المخاطرة، المبادرة، الاستباقية، الابتكار، الابداع.
- توفير بيئة تعليمية مناسبة محفزة للفكر، تركز علي الابداع والابتكار.
- ٤- آليات تتعلق بتطوير أداء رئيس القسم في ضوء بعد بالإبداع والابتكار
- إيجاد قنوات اتصال تسمح بتدفق الافكار المبتكرة والمبدعة ونقلها بسهولة لذوي الاختصاص والقيادات المعنية، دون أي معوقات إدارية وتنظيمية.
- اهتمام رؤساء الاقسام الاكاديمية بالإبداع التقني والتكنولوجي وذلك من خلال تعزيز الوعي بأهمية الإبداع التقني والتكنولوجي من خلال تنظيم ورش عمل وندوات ومحاضرات لأعضاء القسم تشجيع التعاون والشراكات مع مؤسسات أخرى في مجال الابداع والتكنولوجيا وإنشاء بيئة داعمة للإبداع، كونه المحرك الأساسي لأنشطة الريادة الاستراتيجية وعملياتها، حتي يتمكن رئيس القسم الاكاديمي من التأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية الهائلة.
- دعم حاضنات الابداع والتكنولوجيا والحدائق العلمية، التي تحتضن الابتكار والابداع، من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي لرواد الاعمال.
- إنشاء صندوق مخصص لتعزيز الافكار المبدعة والانشطة الريادية المبتكرة.
- إنشاء مركز للابتكار داخل جامعة المنوفية.
- توافر الحوافز المالية والمعنوية المناسبة للمبدعين وأصحاب الابتكارات وبراءات الاختراع، وذوي الفكر الريادي المبدع.
- عقد ندوات ومؤتمرات لنشر وتدعيم ثقافة الابتكار داخل الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي
- عمل شراكات بين جامعة المنوفية وجامعات من دول مختلفة، واستقطاب الاساتذة المبدعين بها، وتقديم الدعم اللازم وتوفير المناخ الابداعي لهم، للاستفادة من خبراتهم وتسويق أبحاثهم
- ٥- آليات تتعلق بتطوير أداء رئيس القسم في ضوء بعد إدارة الموارد استراتيجياً:
- التركيز علي إعادة بناء الجدارات للموارد البشرية، بما يتناسب مع متطلبات التوجه نحو الريادة الاستراتيجية.

- استقطاب المبدعين والتميزين وأصحاب المواهب، للعمل بالوحدات الجامعية المختلفة.
- رفع الروح المعنوية للموارد البشرية بالجامعة، من خلال توفير المعلومات أمامهم للمسار المستقبلي الذي يجب أن تكون عليه جامعة المنوفية وسط الجامعات المنافسة.
- توفير الموارد المادية من مرافق وتجهيزات ووسائل وقاعات وغيرها لعقد الندوات وورش العمل حول ثقافة الريادة الاستراتيجية.
- توفير المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال تشجيع رئيس القسم علي الابتكار والتحفيز والمكافآت لتعزيز الريادة الاستراتيجية، تشجيع التعاون والتفاعل بين أعضاء القسم بغية تبادل الافكار والخبرات وتوفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتطبيق الريادة الاستراتيجية.
- استثمار طاقات رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة ترتيبها، وذلك من خلال التوظيف واختيار أعضاء القسم يجب تطبيق عملية توظيف شاملة ومناسبة لجذب واختيار أعضاء القسم المناسبين لجمع الموارد وإعادة ترتيبها، تطوير أعضاء القسم بمجرد توظيف أعضاء القسم يجب توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهاراتهم في جمع الموارد وإعادة ترتيبها
- العمل وفق خطة استراتيجية واضحة تستند علي حصر الموارد قبل البدء في تقديم الخدمات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جويل، ريم جمعه. (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، جامعة القاهرة
- إبراهيم، ساره عبد المولي. (٢٠٢٠). تطوير الجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة: جامعة الجيل الرابع نموذجاً. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٨(١)، ٤١٧-٤٦٩.
- إبراهيم، أحمد السيد إبراهيم. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٧٥) الجزء الثاني، ٤٢-١٠٠.
- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، ٥٥ (٣)، ٤٣٥-٤٩٩.
- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (٢٠١٢). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في الفترة من ١٠-١٦ سبتمبر.
- المهدي، مجدي صلاح. (٢٠١٩). **مناهج البحث التربوي**. دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- السيد، أسماء جمعه. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية. مصر.
- الثبتي، خالد بن عواض بن عبدالله. (٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، (٣٣)، ١٣-٩٥

- الشهري، عماد مشرف، الخثلان، منصور بن زيد. (٢٠١٨). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة (دراسة حالة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز) **مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية بالخرج** (١٩)، ٢-٣٨.
- الحواجرة، كامل محمد يوسف. (٢٠١٨). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعة الحكومية الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية،** ١٤ (٣)، ٤١٣-٤٤٤
- بدوي، محمود فوزي أحمد، وعز الدين سماح فؤاد عبدالغفار. (٢٠٢٣). الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتحسين ترتيب جامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، **المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج،** (١٠٩)، الجزء الأول، ٢- ١٠٧
- توفيق، صلاح الدين محمد، ومرسي، شيرين عيد. (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة. **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها،** (١٠٩) الجزء الأول، ١-٦٨
- حسن، أميره رمضان عبدالهادي، حتاتة، أم السعد أبو العنين. (٢٠١٢). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة. **المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة،** ١٥ (٣٥)، ٢٠١-٢٧٩.
- رسمي، محمد محمد، أحمد، هند محمد. (٢٠١٩). تطوير الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية. **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها،** ٣٠ (١١٩)، ٤٣٦-٤٧٨.
- سليمان، نجدة إبراهيم على. (٢٠٠٥). إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة دراسة ميدانية. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر - تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة. القاهرة، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، ديسمبر، ٧٠٢-٨٠٠.
- شحاته، عبدالباسط محمد دياب. (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً. **المجلة التربوية. كلية التربية، جامعة سوهاج،** الجزء ٤٩، ٥٦٧-٧٣٧

- صادق، فاطمة السيد، ومحمد، سمر مصطفى (٢٠٢٢). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية الجزء الثالث، (١)، ١٠٤-١٠٥*
- شحاته، ياسمين محمد علي (٢٠٢٤). *تقويم أداء القيادات الأكاديمية في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر .
- عبدالحميد، أسماء عبدالفتاح نصر. (٢٠٢١). تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٨١) الجزء الثاني، ٥٦-٢*.
- عتريس، محمد عيد، علون، سهام أحمد، طنطاوي، أماني إبراهيم. (٢٠١٩). تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية بمصر في ضوء الخبرة الاسترالية، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠ (١١٩)، ٤٥٢-٣٩٤*.
- علي، أسماء فتحى السيد. (٢٠٢٤). رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، (١)، الجزء الأول، ٣٤٨-٢٢٣*.
- عبدالوهاب، إيمان جمعة محمد. (٢٠١٨). مؤسسات مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة استشرافية. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٨ (١)، ٨٧٥-٧٣٥*.
- عمار، عبير صابر عبدالعطي. (٢٠٢٠). دراسة تقييمية لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدرج للجودة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية . مصر .
- فايد، عبدالستار محروس عبدالستار، أمين، رشا عويس حسين. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء، ١٨٥، ٦٢-٢٤١*.

- معوض، مها هشام (٢٠١٩). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة المنوفية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية . مصر .
- محمد، ثابت حمدي ثابت. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط. **المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧(١٠)، ١٥٦-٢٠٥.**
- منصور، منار منصور أحمد. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. **مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، (٢١) الجزء الرابع، ١-٤٥.**
- مرسي، عمر محمد ومصطفى، محمد مصطفى. (٢٠١١). تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط. **مجلة الثقافة والتنمية. كلية التربية، جامعة أسيوط، س١٢(٤٩). ٨٣-١٦٤.**
- وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٦). **قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات. ط (٢٤) المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.**

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al. Khalifah, B. (2014). **Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms, thesis**, Doctor of business management, University of Sterling.
- Dhliwayo,S & Vuuran, J,V. (2007). The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative, **Acta Commercii Journal** , 123-134.
- Dogan,N.I.(2015).The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship.**Procedia-Social and Behavioral Sciences**,195,1288-1294.
- Du, Y.A.(2009).**Critical Factors Affecting Management Performance of Enterprise Agent Construction Projects In China**,International Conference on Management and Service Science
- Eko, Y.S&Avanti,F.(2022).**The effect of strategic Entrepreneurship on dynamic capabilities and organizational ambidexterity in improving innovation performance** , In Proceeding of ther International Conference on Family Business and Entrepreneurship,3(1),319-313
- Feby,R.,Absharina,H.& Leilam,y.(2012).**The Obstacles to be Young Entrepreneur.International** Conference on Business and Management ,Phuket,Thiland.
- Ge, J,&Li,T.(2019).Entrepreneurship Resources, Complementary Assets, and Platform Sustainability. **Sustainability**, 11(16),4359.
- Genc, Y. (2012): The Response of the Entrepreneurship to The Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship , **International Journal of Economic and Administrative Studies**,.(9),year.(5) ,Summer, 71-84.
- Hackbert, P, H. (2010). Using Improvisational Exercises in General Education to Advance Creativity, Inventiveness and Innovation, **US – China Education Review** ,7,(10).
- Horne,A.L.,Du Plessis,Y.,&Nkomo,s.(2016).**Role of Department Heads in Academic Development: A leader-Member Exchange and Organizational Resource Perspective**.Ed

- kola,M.a(2012).The Role of the Academic Heads of Departments in the Strategic Planning of The University. **Anthropologist**,14(3),209-214.
- Kuratko , F& Goldsby, G. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*,.(55).13-30.
- Klein, G, B & Foss, J. (2012).**Strategic Entrepreneurship**. Available at SSRN: (available online at: <http://ssrn.com/abstract=2137050> or [http:// dx.doi.org/ 10.2139/ssrn.2137050](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2137050))
- Kimuli,S.N.(2011). **Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Wakiso** .District Doctoral Dissertation Makerere University.
- Linton, G.(2019). Innovativeness, Risk- taking , and Proactiveness in startups: a Case Study and Conceptual Development, **Linton Journal of Global Entrepreneurship Research**,g,20.
- Makinde, O,G & Agu, C, U. (2018). Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Aba **Metropolis**. **Archives of Business Research**, 6(9),49-69.
- Mazzei,M,j.(2018).Strategic Entrepreneurs ship:Content, process ,context ,and outcomes, **International Entrepreneurship and Management journal** 14, (4)657-670.
- Nityananda, J & Mohanty, A, N.(2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success for Competitiveness & Globalization. **International Journal of Science and Research**,1(3),208-214.
- Potgieter, I.,& Coetzee, M.(2011). Management Competencies for the Development of Heads of Department in the Higher Education Context: a Literature Overview.**South African Journal of Labour Relations**, 35 (1),81-103.
- Schroder, K, Tiberius, V, Bouncken, R& Kraus, S. (2021). Strategic Entrepreneurship: Mapping a research field. **International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research**, 27(3), 753-776.

- Sarri,K&Petridou,E.(2010). Perspective on Practice Entrepreneur Training for Creativity and Innovation,**Journal of European Industrial Training**,34,(3),270-288.
- Thompson, S. (2016). The Role of a Cadmic Deans, as Entrepreneurial Leaders in Higher Education Institutions, **Innovation High Education**,41,75-85
- Wong, A. (2014). **Entrepreneurial culture: Developing a Theoretical Construct and its Measurement**, Doctor of Philosophy, The School of Graduate and postdoctoral Studies,The University of Western Ontario London, Ontario, Canada.
- Yilmaz, S. (2012). The Response of The Entrepreneurship to The Changing Business Envionment: Strategic Entrepreneurship **International Journal of Economic and Administrative Studies. (9)**,72-85.
