

## ممارسات أبعاد القيادة الريادية وآليات تطويرها

(دراسة ميدانية بجامعة الفيوم)

إعداد

مرودة أحمد مصطفى عبدالعظيم

أ.د/ يوسف عبدالعظيمي مصطفى أ.م.د/ منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ - كلية التربية جامعة الفيوم  
 أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم وقائم بعمل رئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية جامعة الفيوم

المستخلص:

تعد القيادة الريادية أحد أنماط القيادة الفعالة التي تستطيع مواجهة تحديات العصر الحالي والذي يتسم بالتنافسية والتغيير المستمر، حيث تساعد القيادة الريادية الجامعات على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى قدرتها على قيادة هذه المتغيرات وتوجيهها نحو مصلحة الجامعة والمجتمع. وهدف البحث الحالي إلى دراسة واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم ميدانياً، وتمثلت هذه الأبعاد في (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الفرص، تحمل المخاطر)

استخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد على تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس قوامها (315) عضو هيئة تدريس بجامعة الفيوم، بواقع (199) عضو هيئة تدريس من الكليات العملية بنسبة 63,38%، (115) عضو هيئة تدريس من الكليات النظرية، بنسبة 36,62%،

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج، منها: اشتراك أعضاء هيئة التدريس في وضع مقترحات تطوير الرؤية الاستراتيجية بالجامعة، ضعف قدرة القيادات الجامعية على اتخاذ قرارات إبداعية لتطوير أدائها المؤسسي، قصور في تحفيز العمل الجماعي وتوحيد الصفوف داخل الجامعة، ضعف قدرة الجامعة على تنمية المهارات الاستباقية لدى القادة الجامعيين، واقتراح البحث مجموعة من الآليات لتطوير أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم، تمثلت في: آليات تتعلق بالرؤية الاستراتيجية، وآليات تتعلق بتنمية الإبداع، وآليات تتعلق باستثمار الفرص، وآليات تتعلق بتحمل المخاطر بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: آليات، تطوير، ممارسات القيادة الريادية، جامعة الفيوم.

Entrepreneurial leadership is one of the effective leadership styles that can face the challenges of the current era, which is characterized by competition and continuous change. Entrepreneurial leadership helps universities adapt to social, economic and technological changes, in addition to its ability to lead these changes and direct them towards the interests of the university and society. The current research aims to study the reality of the practices of the dimensions of entrepreneurial leadership at Fayoum University in the field, and these dimensions are represented in (strategic vision, creativity, opportunities, risk tolerance). The research used the descriptive approach, and relied on applying the questionnaire as a tool for collecting data, and it was applied to a sample of faculty members consisting of (315) faculty members at Fayoum University, with (199) faculty members from practical colleges at a rate of 63.38%, (115) faculty members from theoretical colleges, at a rate of 36.62%, and the field study reached a set of results, including: the participation of faculty members in developing proposals to develop the strategic vision at the university, the weak ability of university leaders to make creative decisions to develop their institutional performance, shortcomings in stimulating teamwork and unifying ranks within the university, the weak ability of the university to develop proactive

skills among university leaders, and the research proposed a set of mechanisms to develop the dimensions of entrepreneurial leadership at Fayoum University, represented in: mechanisms related to the strategic vision, mechanisms related to developing creativity, mechanisms related to investing opportunities, and mechanisms related to tolerance Risks at the university. Keywords: Mechanisms, development, entrepreneurial leadership practices, Fayoum University

مقدمة:

فرضت التغيرات العديدة والمتلاحقة في شتى المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية العديد من التحديات الواقعة على كاهل الجامعات وذلك لتتماشى مع الواقع الجديد ومتطلباته، باعتباره عملية مستمرة، خاصة في البيئة الديناميكية شديدة التغير، وما يميزها من ثورة إدارية وثقافية ومعرفية كبيرة، جعلت المنافسة قائمة على القدرة على تحقيق الريادة التنافسية الهادفة.

اتجهت الجامعات نحو الاهتمام بالقيادة الريادية، حيث لا يمكن للجامعات مهما كانت إمكاناتها المادية والبشرية أن تحقق وظائفها بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال تطبيق القيادة الريادية بها، والتي تعمل على إمداد الطلاب بالمهارات والمعارف اللازمة ليكونوا قادرين على تحديد الفرص، وإنتاج أفكار جديدة، وتطوير خطط الأعمال، بالإضافة إلى فهم الموضوعات الثقافية والبيئية والمؤسسية، كما تعمل على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بين أفراد المجتمع الجامعي، واكسابهم المهارات التي تمكن الفرد من أن يكون مسئولاً عن تطوير الوضع الراهن وصناعة الفرص (Baker, Islam & LEE, 2015, P:92).

فقد ظهر مفهوم القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات كضرورة تساعد العاملين على التكي والتعلم والعمل بطريقة ريادية، من خلال توفير رؤية استراتيجية قادرة على التأثير وزيادة حماس العاملين وتحفيزهم، وتوفيرها لثقافة

تنظيمية وأنظمة وعمليات إدارية ذات فعالية كبيرة، فهي تعد من أهم ما يدفع العاملين نحو تحقيق الإنجازات والتغييرات الإيجابية، خاصة الأسلوب القائم على تشجيع العاملين والتعامل الحسن معهم، ومنحهم فرصاً للإبداع والابتكار، مما دعا المؤسسات التعليمية إلى رفع شعار القيادة الريادية والحاجة إلى إدارتها بأنماط وأساليب تخرجها من نطاق المألوف إلى الإبداع والتجديد والاستباقية والتنافسية

(Bagheri,2020,p:662)

وقد أولت الحكومة المصرية اهتماماً كبيراً بالتعليم الجامعي وتأكيداً كبيراً على أهمية دعم الابتكار وريادة الأعمال وربطه باحتياجات سوق العمل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030، ومن مظاهر هذا الاهتمام إطلاق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي في 2023/3/7، وتضمنت سبعة محاور رئيسية هي: (التكامل، التخصصات المتداخلة، التواصل، المشاركة الفعالة، الاستدامة، المرجعية الدولية، ريادة الأعمال والابتكار) (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030،ص:2).

ومن هذا المنطلق، فقد حرصت جامعة الفيوم على إعداد خطتها الاستراتيجية الثانية 2022-2027 لتضع الجامعة في مصاف الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، من خلال الابتكار والريادة لمنتسبيها في جميع المجالات، وحرصت الجامعة على أن تكون رؤيتها هي: " الابتكار والريادة في التعليم، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع، محلياً وإقليمياً ودولياً" (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية للابتكار والريادة 2022-2027، ص: 5)

وفي ضوء ما سبق وانطلاقاً من أهمية القيادة الريادية بالجامعات، يسعى البحث الحالي إلى دراسة ممارسات أبعاد القيادة الريادية وآليات تطويرها بجامعة الفيوم، وتتمثل هذه الأبعاد في: (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، الأخذ بالمخاطر). مشكلة البحث:

على الرغم من اهتمام وزارة التعليم العالي في مصر بالقيادة الريادية في التعليم الجامعي، إلا أن الجامعات لازالت تعاني من أوجه قصور متعددة، تتمثل في ضعف تمويل التعليم الجامعي المصري ومركزية الإدارة وضعف قدرة الإدارة في تقديم الحلول للمشكلات الموجودة، وغياب النمط الإداري الذي يدعم الإبداع والابتكار وقلة استثمار الجامعات للامكانات المادية والبشرية المتاحة، ويرجع هذا الخلل إلى قلة تطبيق القيادة الريادية بالجامعات (عبدالجليل، 2019، ص 381، 380).

وتعاني جامعة الفيوم من مجموعة من أوجه القصور، والتي تؤثر سلباً على أدائها وتحقيها لمركز تنافسي مرتفع، تتمثل في: ضعف مشاركة بعض الأطراف في صياغة رؤية ورسالة الجامعة، ضعف النظام المعلوماتي الخاص بالحفظ والاستدعاء والتوثيق بالجامعة، قلة أعداد الكوادر المؤهلة لشغل المناصب القيادية بالجامعة، عدم كفاية مصادر التمويل الذاتي الكافي بالجامعة من خلال تعظيم الاستفادة من الوحدات الانتاجية، ضعف العلاقات الدولية للجامعة مع نظرائها في الداخل والخارج، القصور في برامج التنمية المهنية لخريجها لمواكبة تطورات سوق العمل، ضعف الأدوات المستخدمة في استقراء سوق العمل عند استحداث البرامج التعليمية، ضعف سياسات دعم ريادة الأعمال بالجامعة، قصور في تفعيل آليات تنمية مهارات الطلاب ودعم قدراتهم على الإبداع والابتكار (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية للابتكار والريادة 2022-2027، ص: 123-127).

بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الأفراد على إنتاج الأفكار الجديدة قصور في ربط الجامعة الحوافر بالأداء الريادي، والأفكار الإبداعية، ضعف مساعدة الجامعة لأصحاب الابتكارات لتحويل أفكارهم إلى منتجات ونماذج عملية قابلة للتسويق (السيد، وآخرون، 2024، ص: 867، 868، 872).

وقد أكدت إحدى الدراسات على: غياب الابتكارية والأصالة في تطبيق منظومة الريادة بجامعة الفيوم، قصور في تسويق منظومة ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها، غياب المنصات التكنولوجية للدعاية والإعلان والتسويق لجهود الجامعة في مجال ريادة الأعمال (علي، وعويس، 2021، ص: 459، 460)

وفي ضوء ماسبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

ما الأسس النظرية لأبعاد القيادة الريادية بالجامعات؟

ما واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم وثائقياً؟

ما واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس؟

ما آليات تطوير ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

التعرف على الأسس النظرية لأبعاد القيادة الريادية بالجامعات.

دراسة واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم وثائقياً.

التعرف على واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة.

وضع آليات مقترحة لتطوير ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي في:

الأهمية النظرية:

تمثلت الأهمية النظرية للبحث الحالي في تناول البحث الحالي لأبعاد القيادة الريادية بالجامعات لما لها من أهمية للواقع التعليمي والبحثي والمجتمعي، وتواكب الاهتمامات العالمية في تطوير الجامعات، وكذلك زيادة الدراسات العلمية عن جامعة الفيوم بما قد يدعم قياداتها في تطوير مستوى أدائها في المستقبل.

الأهمية التطبيقية:

1. تحسين أداء القيادات الجامعية وصولاً لتحقيق غايات وأهداف التعليم العالي خاصة في ظل النداءات المتكررة من خبراء التربية في ضرورة البحث عن وسائل وأساليب لتحسين الأداء الجامعي.

2. مساعدة المسؤولين بجامعة الفيوم على تطوير الأداء بخطوات إجرائية ثابتة تتناسب مع تغيرات العصر الراهن وتتوافق مع طبيعة الموارد المتاحة.

3. تبني مدخل القيادة الريادية يدعم بناء استراتيجية دفاعية لحماية الجامعة من الأخطار الطارئة التي قد تظهر في بيئتها.

4. تحقيق الكفاءة والفعالية لجامعة الفيوم، بما يسهم في تعزيز إنتاجية العاملين بها وتعزيز أدائها.

حدود البحث:

تحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي في جانبه الموضوعي على دراسة واقع أبعاد القيادة الريادية، وتتمثل هذه الأبعاد في: (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، الأخذ بالمخاطر).

الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي في حدوده البشرية على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس)، قوامها (315) فرداً بنسبة (11%) تقريباً من المجتمع الأصلي والبالغ (3025 عضو) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

الحدود المكانية: تم تطبيق أداة البحث بجميع كليات جامعة الفيوم والبالغ عددها 19 كلية.

الحدود الزمنية: تم التطبيق الميداني في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2023 / 2024.

مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث في المصطلحات التالية: واقع، ممارسات، القيادة، الريادية، والقيادة الريادية، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:



## واقع reality:

يعرف في اللغة: (وق ع)، وهو فعل رباعي متعد بمعنى حاصل وثابت وملمس وحقيقي (معجم المعاني الجامع، 2024)

## ممارسات Practices:

جمع ممارسة وهي الطريقة التي يجب أن يتم بها العمل، وتشمل الممارسات: الأنشطة، العمليات، الوظائف، المواصفات القياسية، والإرشادات (معجم المعاني الجامع، 2024).

## القيادة Leadership:

تعرف القيادة في اللغة في مادة (ق ا د)، وهي قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بعرض تحقيق الأهداف المطلوبة (معجم المعاني الجامع، 2024).

وتعرف اصطلاحاً بأنها: التأثير على شخص أو مجموعة من الأفراد وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق الأهداف المطلوبة (لهلوب، 2015، ص: 43).

## الريادية Entrepreneurship:

تعرف الريادية في اللغة بأنها: راد يرود ورياداً، فهو رائد، وراد الشيء: أراده، تلمسه وطلبه، راد القوم قادمهم وتقدمهم، والرائد من يسبق غيره، ومن يهئ وي مهد سبل المستقبل، وريادة: قيادة ورئاسة، وريادي: من ينطلق في المشروع ويقترح ميدان العمل، ومن يشق طريق التقدم ويمهد السبيل للآخرين (عمر وآخرون، 2008، ص: 958، 959)

وتعرف القيادة الريادية بأنها: امتلاك الرؤية الاستراتيجية ومشاركة فرق العمل في توفير فرص لتحقيقها وتطويرها والاستفادة من الموارد البشرية لاكتساب قدرة تنافسية في الواقع ، ويؤدي ممارسة القيادة الريادية إلى تحسين الفاعلية التنظيمية للمؤسسة (Harrison & Roomi, 2011, p:1).

كما تعرف بأنها: مجموعة من العمليات المستمرة والتي تتمثل في الاستباقية، والحث على التغيير وقيادة الفريق واستثمار الفرص وتلبية احتياجات الأفراد وتوسيع نطاق عملية تفويض السلطة ( Harrison & Leitch, 2018, p: 13 ) .

وتعرف أيضاً بأنها: نمط قيادي جديد يتمثل في القدرة على التأثير في الآخرين، والمعرفة بالفرص واستغلالها، والرؤية الواضحة، والإبداع، والاستباقية، والتنافس، وتحمل المخاطرة، والكاريزما، هذا ليس فقط في ساحة الأعمال التجارية والمشروعات فقط، إنما ينطبق أيضاً في البيئات الأكاديمية والخدمية (Rashid & Ismail, 2014, p:186)

وتعرف القيادة الريادية بالجامعات إجرائياً بأنها: القدرة على التأثير في سلوك جميع العاملين بالجامعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بطرق متنوعة وغير تقليدية تتوفر فيها روح المبادرة والجرأة عن المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة ، وتقديم الحلول المبتكرة للمشكلات المألوفة وغير المألوفة.

منهج البحث وأداته: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث؛ فهذا المنهج لا يقتصر على وصف متغيري الدراسة المتمثلين في الأداء المؤسسي، واليقظة التكنولوجية نظرياً، وجمع البيانات المتعلقة بها من خلال رصد واقع كليات جامعة الفيوم، ويمكن من خلاله استخلاص الدلالات المختلفة التي تنطوي عليها تلك البيانات والتي يتم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة الميدانية على العينة المنتقاة (عبدالظاهر، وآخرون، 2000، ص108).

## الدراسات السابقة:

يعد البحث الحالي امتدادًا لجهود علمية سابقة، وسوف يتم تناول بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي العربية منها والأجنبية، وقد تم ترتيبها زمنياً من الأقدم للأحدث.

دراسة Wahab & Tyasari (2020)، بعنوان: القيادة الريادية للجامعات: منهجية مستقبلية للجامعات الباكستانية:

هدفت الدراسة إلى تحديد القضايا الجامعية المرتبطة بين علاقة الكفاءة والأداء الأكاديمي وتوجيه منظومة التعليم بالجامعات ودور القضايا الريادية في تحسين هذه العلاقة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: الكفاءة والأداء الأكاديمي يرتبط طردياً بالمنظومة التعليمية بالجامعات في حالة تطبيق القيادة الريادية بالجامعات، وأحد الحوافز على استمرارية التميز في الأداء الأكاديمي هو العائد المادي والمعنوي من تنظيم المشروعات الريادية الجامعية والمجتمعية والتي تشترك الجامعة في تنفيذها.

دراسة هلال (2020)، بعنوان: تصور مقترح لأليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي والوقوف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، وكان ترتيبها تنازلياً كالتالي: التسويق للخدمات الجامعية، الثقافة الريادية المتكاملة، الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة المحسوبة، الإبداع التقني.

دراسة سليمان(2021)، بعنوان: دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز بالجامعات الخاصة والحكومية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، وجود بعض العناصر الأساسية اللازمة لتفعيل دور القيادة الريادية لتحقيق الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الخاصة والحكومية، كما توجد علاقة ايجابية بين مقومات القيادة الريادية وتحقيق الأداء الجامعي المتميز بالجامعات الخاصة والحكومية.

دراسة Roslan& Hamid (2022)، بعنوان: فهم القيادة الدولية لكليات المجتمع: مهارات وممارسات القيادة الريادية.

هدفت الدراسة إلى: فحص وتحليل سلوك القيادات الجامعية من أقل مستوى قيادي إلى مستوى قيادات الجامعات التي تنتشر على مستوى أكثر من دولة وتحديداً كليات المجتمع، والتعرف على خصائص ومهارات القيادة الريادية وممارساتها في السياق المؤسسي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود مجموعة من خصائص القيادة الريادية التي تؤثر إيجابياً على نجاح القيادة الجامعية، من أهمها: التعاون وبناء ثقافة الابتكار، وبناء العلاقات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة واشتراكهم في صنع القرارات الجامعية.

دراسة (Aránega et al(2023)، بعنوان: نحو قيادة ريادية مبنية على اللطف في عالم رقمي.

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات الرئيسية المطلوبة لأسلوب القيادة الريادية في العصر الرقمي من أجل زيادة الفعالية في المنظمات الحديثة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: يؤثر العمل الجماعي والتحفيز والمخاطرة تأثير مباشر على الكفاءات، وأن أسلوب القيادة القائم على اللطف والرفق تجاه الزملاء له تأثير كبير على المؤسسات والكفاءات التي تعمل بها، فاتباع أسلوب الإبداع والعناية له تأثير كبير على كفاءة المؤسسات.

دراسة دياب وآخرون (2023)، بعنوان: معوقات تطبيق القيادة الريادية بالجامعات ومسؤوليات القادة في مواجهتها (دراسة ميدانية في جامعة أسوان).

هدفت الدراسة إلي التعرف علي معوقات تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية، ومسؤوليات القيادة الجامعية في التغلب عليها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها: وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من دور القائد الجامعي في ممارسة القيادة الريادية بالجامعة وهي: جمود وتقدم

القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وضعف ملائمتها للتغيرات الطارئة علي المجتمع، وضعف تنمية المهارات الريادية.

دراسة عبد التواب وآخرون (2024)، بعنوان: القيادة الريادية في التعليم الجامعي. هدفت الدراسة إلى: دراسة أبعاد القيادة الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت العينة من (420) فرداً من القيادات بجامعة أسيوط.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن عملية التطوير في ظل القيادة الريادية في غاية الأهمية، ويتحقق ذلك من خلال توافر مجموعة من المتطلبات منها تفعيل مراكز التدريب والتعليم الإداري في مجال التدريب على مهارات القيادة الريادية وتطبيقاتها ونشر الثقافة الريادية ووضع استراتيجية شاملة بناء على ممارسات القيادة الريادية في الجامعات المتميزة، ودعم استقلالية القيادات الإدارية من خلال دعم اللامركزية ودعم الأفكار الديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسات الجامعية، ووضع معايير ريادية في اكتشاف وتعيين القيادات.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرف على واقع القيادة الريادية بالجامعات من حيث: المفهوم، الأهمية، الأهداف، النظريات المفسرة لها، بالإضافة إلى أبعاد القيادة الريادية.

واختلفت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في: اهتمام هذا البحث بدراسة واقع ممارسات القيادة الريادية بجامعة الفيوم، وذلك من خلال عرض الإطار النظري للقيادة الريادية والتركيز على أبعاد القيادة الريادية وواقع ممارساتها بجامعة الفيوم

(الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الفرص، الأخذ بالمخاطر)، بالإضافة لكونها من أوائل الدراسات التي تناولت القيادة الريادية بجامعة الفيوم.

أوجه الاستفادة:

استفاد البحث الحالي بشكل كبير منالدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في تكوين الخلفية الفكرية للبحث، وبناء أدواته، وتفسير النتائج، والبدء من حيثما انتهى الآخرين.

خطوات السير في البحث:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث، من حيث: مشكلة البحث، وأهدافه وأهميته، وحدوده، ومصطلحاته، ومنهج البحث وأدواته، والدراسات السابقة ذات الصلة، وخطوات السير فيه.

الخطوة الثانية: الأسس النظرية للقيادة الريادية بالجامعات.

الخطوة الثالثة: واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم وثائقياً.

الخطوة الثالثة: واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة.

الخطوة الرابعة: اقتراح مجموعة من الآليات لتطوير ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم.

المحور الثاني: الأسس النظرية للقيادة الريادية بالجامعات:

تناول هذا المحور مجموعة من العناصر الفرعية، تمثلت في: نشأة وتطور القيادة الريادية، أهدافها، أهميتها، وأبعادها(الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الفرص، تحمل المخاطر).

أولاً: نشأة وتطور القيادة الريادية:

بدأت العديد من المؤسسات في مجالات الحياة المختلفة الاهتمام بتحقيق الريادة في أعمالها باعتبارها مصطلح يدل على تحقيق مستويات عالية من النجاح الذي قد يسهم في تحقيق مستوى متميز ومتفرد في نطاق التنافسية.

ولقد ظهر مفهوم ريادة الأعمال Entrepreneurship لأول مرة في مطلع القرن الثامن عشر في مجال الاقتصاد الفرنسي، والتي يقصد بها قدرة المؤسسة على اتخاذ مكاناً بين المنافسين مع تحمل المخاطر لتحقيق النجاح ، فريادة الأعمال تهتم بأن تكون المؤسسة قادرة على تقديم أشياء جديدة ومبتكرة ( سواء كانت أفكار أو خدمات أو منتجات أو أساليب عمل أو غيرها ) لم يصل المنافسون إليها بعد، وتحمل مخاطر تقديمها في الوقت المناسب (Bifano,2023,p:13). وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم القيادة الريادية قد قدم لأول مرة في عام 2000م عن طريق ماكغراث وماكميلان McGrath & MacMillan اللذين أشارا إلى ضرورة وجود قائد من نوع جديد في الأسواق الديناميكية التي يزداد فيها عدم اليقين والضغط التنافسي، ووصفا ذلك بأنه " القائد الريادي" وهو القائد القادر على استغلال الفرص لتحقيق النفع لمؤسساتهم أسرع من غيرهم، فالقيادة الريادية هي القيادة التي تعتمد على الابتكار والإبداع للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المخاطر، وإدارة التغيير في البيئات الديناميكية لتحقيق النتائج الفعالة ( McGrath & MacMillan,2000,p:13). ثم سعى عدد من المؤسسات إلى إدخال مفهوم القيادة الريادية إلى عالم الأعمال، ومن أمثلة ذلك بنك يو بي اس العالمي UPS World Bank، والذي استطاع نشر مفهوم القيادة الريادية بشكل استباقي بين 500 من أفضل قادته في الفترة 2002 إلى 2005، وتم تثبيت نجاح هذه الفكرة بتسليط الضوء على التحسينات التي شهدها الفريق، وأصبح المشروع عنصراً أساسياً في دراسة حالة بكلية الأعمال بجامعة هارفارد " بنك يو بي إس" وحصل البنك بعد ذلك على لقب " أفضل شركة للقادة" في



عام 2005، وتم بعد ذلك تطبيق مبادئ القيادة الريادية في عد من القطاعات وفي مجموعة متنوعة من المؤسسات، وتم تأكيد نجاح نمط القيادة الريادية وملاءمته لغالبية المؤسسات التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء العام (Castro) (Salazar,2013,p:6)، وقد حدد الباحثون ثلاث أطر رئيسية لتحديد نشأة القيادة الريادية، حيث ركزت على: (Puceanu & et al,2021,p:4)

الصفات الكامنة المميزة لقادة المشاريع عن القادة الآخرين.

العوامل البيئية والسياقية التي دفعت قادة المؤسسات نحو تنفيذ المشاريع الحرة والمبادئ والاستراتيجيات في أجراء مهامهم وأدوارهم.

ج.استكشاف العمليات الاجتماعية وتأثير القادة الرياديين على مجموعة الأتباع لتوليد رؤيتهم وأفكارهم المبتكرة.

كانت إحدى القراءات المبكرة للقيادة الريادية في التعليم العالي من قبل بيك (1983) الذي صاغ نظرية تشير إلى أن النجاح يمكن أن ينشأ من خلال القيادة الريادية داخل الجامعة، ولا تزال نظرية بيك تُستخدم لشرح القيادة الريادية في التعليم العالي وتشير هذه النظرية إلى أن القادة الرياديين يمكنهم رفع كفاءة القيادة التعليمية بعدة طرق، بالإضافة إلى خلق جو محفز للتغيير والابتكار (Wahab& Tyasari,2020,p:56)

مما سبق نستنتج أن القيادة الريادية ظهرت نتيجة دمج مفهومين متميزين (القيادة، الريادة) في مفهوم واحد ومتكامل وهو القيادة الريادية نتيجة لوجود القواسم المشتركة بينهما، فالقيادة الريادية نتيجة جمع بين تركيبات الريادة والقيادة، أي أنها متأصلة من مجالات ريادة الأعمال والقيادة. ولهذا من الضروري تبني عقلية ريادة الأعمال أثناء قيادة البيئة الجامعية؛ لتصبح بيئة تعليمية فعالة، فالقائد الريادي ليس كغيره لامتلاكه

الكثير من الممارسات الإبداعية التي تساعده على إلهام الآخرين لإنجاز الأهداف المحددة.

ثانياً: أهداف القيادة الريادية بالجامعات:

تمثل القيادة الريادية بالجامعات بيئة عمل يتعامل فيها القائد على أنه رائد أعمال ذو توجهات ريادية، فتعتمد القيادة الريادية على توجيه وتحفيز كافة العاملين نحو المشاركة في رصد الفرص ومعالجتها، وتشجيع الأفكار الإبداعية، وحشد كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة، في ظل رؤية واضحة للقائد والعاملين سوياً.

وللقيادة الريادية العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تتمثل في (الشميمري، المبيريك، 2011، ص:31):

إحداث التغيير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الأهداف المميزة للقائد الريادي. زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجي .

ج.وضع أساس للميزة التنافسية والنمو التكنولوجي بالجامعات

بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل في: تحديد الفرص الريادية واستغلالها، تعزيز الإبداع والتكيف مع البيئات المتغيرة، تحمل المخاطر وتوفير التوجه الاستراتيجي، إدخال أساليب حديثة في التخطيط والتنظيم (Leitch & McMullan, 2013, p: 347-348)

مما سبق يتضح أن القيادة الريادية تلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح والتميز بالجامعات، فهي تقوم بتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية، واكتساب المهارات اللازمة لإحداث التغيير، وتطوير مهارات الأفكار الإبداعية والابتكارية، وتحمل المخاطرة، والمبادأة، مما يسهم في تطوير وتحسين العمل الجامعي.

ثالثاً: أهمية القيادة الريادية بالجامعات:

تتزايد أهمية القيادة الريادية يوماً بعد يوم بسبب تصاعد الديناميكية البيئية، والتطور المجتمعي، لذا تظهر أهمية القيادة الريادية من خلال كونها أحد المكونات الحيوية اللازمة لعملية التطوير والتنمية.

وتتمثل أهمية القيادة الريادية بالجامعات فيما يلي (Cai&et al,2019,p:205):

أ. إيجاد رؤية مستقبلية: بحيث تمثل إحدى المهارات التي يتمتع بها القائد الريادي، بالإضافة إلى العديد من الصفات والمهارات الشخصية الأخرى التي تؤثر في الآخرين وتجعلهم يشاركونه في عمله وفي تحقيق رؤيته.

ب. تحويل الجامعات التقليدية إلى جامعات ريادية: من خلال تبني استراتيجية مستقبلية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لرواد الأعمال، ودعم ثقافه المبادرة والابتكار وتقبل المخاطرة لتعزيز قدرة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية.

ج. إدارة الأزمات ومواجهة التحديات في بيئات عمل تتسم بالتغير والغموض، زيادة كفاءة الأداء التنظيمي من خلال دعم التنافسية، تعزيز إبداع وتميز الجامعة من خلال الفرص المتاحة، والأفكار الحديثة، وطرح طرق عمل غير تقليدية ومبتكرة.

د. جعل المواهب غير المتجانسة تعمل في مؤسسة أكثر إبداعاً وابتكاراً في العمليات الجماعية للاستجابة لبيئة عمل متغيرة، وخلق استراتيجيات ونتائج جديدة، فهي قادرة على وضع خطط استراتيجية للمستقبل للحفاظ على تحقيق أهداف الجامعة.

رابعاً: أبعاد القيادة الريادية بالجامعات:

تتمثل أبعاد لقيادة الريادية في: الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الفرص، تحمل المخاطر، ويتم توضيح كل بعد من هذه الأبعاد كالتالي:

### الرؤية الاستراتيجية: strategic vision

تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها التصورات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيق هذه الرؤى، من خلال العمل على الخطط الإجرائية على أرض الواقع، وتدليل العقبات، وتحمل المخاطر في سبيل تنفيذها، وتتسم الرؤية الجيدة بالوضوح والقدرة على الإلهام والتركيز على المستقبل فضلاً عن كونها طموحة وتتحدى العقبات، وأن تتناغم من ثقافة المؤسسة ، وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز الرؤية الاستراتيجية الجيدة، وهي: مختصرة وواضحة، موجزة، الانسجام مع القيم والمثل العليا للمجتمع، ومتوافقة مع توجهات الجامعة، أن تكون محفزة للعاملين في الجامعة ، بحيث تشجعهم على تطوير الأداء (الجنابي، 2016، ص131) .

يوجد مجموعة من الشروط والضوابط لتطبيق الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد القيادة الريادية بالجامعات، تتمثل في ( طه، 2020، ص: 3):

تحديد رؤية قوية وطموحة تعتمد على استقراء التحديات وتقوم على خطط ناجحة.

التوازن بين خطط واستراتيجيات المدى الطويل والعمليات التي تتم على المدى القصير من أجل ضمان استراتيجية التحسين على المدى البعيد.

ج. العمل على بناء فهم مشترك لاستراتيجيات وأهداف الجامعة.

د. ربط أهداف واستراتيجيات الجامعة بمتطلبات البيئة الخارجية من خلال بناء قوي وخطط مرنة قابلة للتغيير والتكيف.

هـ. قابلية الاستراتيجية للتغيير ووضع العديد من البدائل الجديدة.

و. التركيز على المجالات التي تبذل فيها الجامعة ووضع الإجراءات والأساليب لتعميمها في كافة أنحاء الجامعة.

من العرض السابق يتضح أنه توجد علاقة قوية بين الرؤية المستقبلية وصياغة أهداف واستراتيجيات الجامعة، بحيث يتم ترجمة الرؤية إلى أهداف واستراتيجيات كمية قابلة للتطبيق والتحقيق، كما تمثل الرؤية الاستراتيجية أهمية كبيرة للقادة الذين يسعون لتحويل مؤسساتهم من الوضع الحالي إلى وضع أفضل فالرؤية المستقبلية تشكل حافزا للتغيير، وتفعيل التعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة

ب: الإبداع Creativity

يشير الإبداع إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المنظمة لاغتنام الفرص الجديدة، وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يعالج فيها الأفراد المعلومات وفي ضوءها يتخذون القرارات، ويعرف الإبداع في المؤسسي على أنه العملية التي يترتب عليه فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة، يمكن تبنيها من قبل العاملين أو فرضها عليهم، من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها (صلاح الدين، 2020، ص: 303).

ويتميز الإبداع الريادي بمجموعة من الخصائص، تتمثل في (محمد وآخرون، 2022، ص: 408):

يتطلب الإبداع الريادي قدرات عقلية عالية لاستشعار المشكلات قبل حدوثها، والطلاقة والمرونة والتوجه نحو الهدف.

يكون الجهد الناتج عن الإبداع جهد مادي ملموس، أو فكرة جديدة، أو رؤية مستقبلية.

ج.الإبداع عملية متعددة المراحل ينتج أفكار جديدة ، ولا يقتصر على فئة معينة من الأفراد، بل يرجع إلى عوامل الوراثة، والظروف التي يعيش فيها الفرد ، كما يولد الفرد ولديه قدرة إبداعية عالية ، وتبقى ثابتة أثناء نضجه.

مما سبق يتضح أن الإبداع في المؤسسات الجامعية يعني إدخال أساليب عمل جديدة وإجراء تحسينات على جميع العمليات التي تتم داخل الجامعة، إذ أن القدرات الذهني والعقلية للقائد الريادي ذات أهمية كبيرة في خلق القيمة واستخدامها واستيعاب واستغلال وتحفيز إبداع العاملين داخل الجامعة، فالإبداع الجذري يسهم في تغيير أنماط التفكير لدى العاملين على المدى البعيد ، لذا فإن دعم الإبداع واستمراره يتطلب قيادة مدركة لأهمية الإبداع بكافة أنواعه سواء كان التكنولوجي، أو التسويقي، أو الإداري.

#### ج: الفرص Opportunities

"الفرص" ثالث أبعاد القيادة الريادية بالجامعات، ويقصد بها الظروف التي تجعل من منتج معين، أو خدمة جديدة يشكل وجودها مساهمة في تلبية احتياجات السوق، وعادة ما توجد الفرص في بيئة ديناميكية غير مستقرة، كما يكون مستوى "اللا تأكيد" فيها عالياً (Tanțău,2008,p:78)، ويمثل السعي وراء الفرص المحك في العملية الريادية، ويكون ذلك من خلال تركيز القائد الريادي على أمرين: التهيؤ لتمييز واستقبال الفرصة،القدرة على الاستجابة لتلك الفرصة(Brauckmann,2022,p: 4)

وتتمثل مصادر الفرص الريادية قيما يلي (Frederick& et al,2016,p: 192):

الاتجاهات: تشير الاتجاهات إلى التحولات في النظام الحالي المحيط بالقائد، ويعتبر الوعي بطبيعة الاتجاهات مصدراً لوضع فكرة جديدة تتناسب مع الاتجاهات، وبالتالي يتمكن القائد من الوصول إلى الفرصة وتمييزها. ومن أمثلة الاتجاهات اتجاهات اجتماعية وتكنولوجية واقتصادية وسياسية وبيئية .

الحوادث غير متوقعة: وتشير إلى النجاحات أو الإخفاقات غير المخطط لها، وبالتالي قد تمثل مفاجأة "ابتكارية" للقائد الريادي.

- ج. التناقضات: وتحدث عندما يوجد فارق بين ما هو متوقع، وبين الواقع الفعلي.
- د. احتياجات عملية القيادة: حيث يمكن أن يوجد بعملية القيادة اختناقات أو فجوات تحدث عندما يكون الرد على حاجة بعينها مطلوب. بطبيعة الحال يكون القائد الريادي بحاجة إلى حل مبتكر للتعامل مع مثل هذه المواقف التي تمثل له فرص.
- هـ. تغيرات السوق والصناعة: وتتعلق هذه التغييرات بالتحويلات المرتبطة بالمستهلكين والعملاء، وتؤدي إلى تغيرات الهياكل الصناعية، وتغييرات جذرية في تركيب السوق.
- و. التركيبة السكانية: وتوجد الفرصة المتعلقة بالسكان عندما تتغير الاتجاهات المتعلقة بهم، وبالتعليم، والدخل، والسن، والوظائف، والمواقع الجغرافية، وغير ذلك من العوامل.
- ز. المفاهيم القائمة على المعرفة: وتعد هذه المفاهيم قاعدة الإبداع، فكافة الابتكارات قائمة في على المعرفة، وهي نتاج فكر إبداعي جديد، وأساليب جديدة، ومعرفة جديدة.

من العرض السابق يتضح أن للفرص مجموعة من المصادر منها ما هو نابع من البيئة الداخلية للجامعة مثل القيادة والتناقضات التي تحدث بين ما هو متوقع وما هو فعلي، ومنها ما ينبع من البيئة الخارجية المحيطة بالجامعات، مثل: التغييرات التي تطرأ على السوق والصناعة، والتركيبة السكانية، والاتجاهات التي تعبر عن تغييرات النظام المحيط بالجامعة.

د. تحمل المخاطر Risk tolerance

يعرف تحمل المخاطر بأنه الاستعداد لاستيعاب عدم اليقين وتحمل عبء مسؤوليته في المستقبل، والمخاطرة المحسوبة هي واحدة من الخصائص المشتركة للقادة الرياديين وخاصة في المراحل الأولى من عملية الريادة. ولكي تكون فعالة يجب أن تسعى الجامعات لاستيعاب وممارسة جميع المهارات التي ترتبط مع مكونات القيادة الريادية، بحيث تعبر القيادة الريادية عن اكتساب ميزة تنافسية من خلال خلق القيمة على أساس الفرص والتحديات التي يتم اكتشافها(العمرو، والزغبى،2022، ص: 235)

مما سبق يتضح أن تحمل المخاطر ميزة رئيسية لريادة الأعمال، إذ أنه يؤدي إلى نمو كبير في المؤسسات التعليمية ولسيما الجامعات، كما يشير إلى قدرة الجامعة على تقديم أفكار جديدة، وتطوير آليات عمل غير مسبوقه، واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة، وتقديم خدمات جديدة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتحمل المخاطر المالية والبشرية بما يحقق رؤية الجامعة.

خامساً: نظريات القيادة الريادية:

تتمثل النظريات المفسرة للقيادة الريادية فيما يلي: نظرية الرؤية القائمة على الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية التعلم الاجتماعي، ونظرية السلوك المخطط، وأخيراً نظرية الحاجة للإنجاز، وذلك على النحو التالي:

نظرية الرؤية القائمة على الموارد:

ارتبطت القيادة الريادية في الأدبيات الحديثة بنظرية "الرؤية القائمة على الموارد" التي وُصفت بأنها "عملية تتجه من الداخل إلى الخارج" لصياغة الاستراتيجية "وقد تأسست هذه النظرية على ما يلي (Leitch & Volery, 2017, pp. 147-156)



تمتلك كل شركة أو مؤسسة موارد تعمل كعوامل تمكين لها، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

تتأثر الإمكانيات الإنتاجية للشركات والمؤسسات بمواردها المختلفة سواء مادية أو بشرية أو تنظيمية .

ج. يحقق التباين بين الموارد في كونها ملموسة وغير ملموسة القدرة التنافسية للمؤسسة أو الشركة، أي أنها تميزها عن غيرها من المنافسين الآخرين.

د. تتحقق الميزة التنافسية للشركة أو المؤسسة من خلال الاعتماد على الموارد الداخلية بدلاً من الموارد الخارجية.

مما سبق يتضح أن هذه النظرية تلقي الضوء على قيمة القيادة الريادية بالمؤسسات باعتبارها أسلوباً قيادياً يعتمد بالموارد غير الملموسة، ويقدرها كأساس يبني عليه قدرته على التعامل مع البيئتين الداخلية والخارجية على حد سواء في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ونظرية القدرات الديناميكية:

قدم العالم تيس Teece هذه النظرية عام 1333م، وقد عرف القدرات الديناميكية على أنها "القدرة على تكامل، وبناء، وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع الهيئات سريعة التغير" (Ambrosini & Bowman, 2009, p36)

وتشير هذه النظرية إلى أن القدرات الديناميكية توجه سلوكي للمؤسسة من أجل التكامل، وإعادة تشكيل وتجديد الموارد، وتأهيل القدرات الجوهرية للمنظمة للاستجابة للتغيرات المحيطة، من أجل البقاء والاستدامة، كما يعكس مفهوم القدرات الديناميكية أهمية تجديد القدرات المنظمة حتى تتوافق مع المتغيرات البيئية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الملموسة وغير الملموسة (Bogers, 2019, p:81)

ويتضح ارتباط القيادة الريادية بنظرية القدرات الديناميكية على اعتبار أن قدرات المؤسسة الموجهة نحو الاستعداد والاستجابة لتغيرات السوق سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة قدرات ديناميكية، وبالتالي فإن الابتكار الذي يمثل بعداً للقيادة الريادية وما يلزمه من إبداع من القدرات الديناميكية للمؤسسة.

ج. نظرية التعلم الاجتماعي:

طور عالم النفس الكندي ألبرت باندورا Bandura Albert نظرية التعلم الاجتماعي، وتشير هذه النظرية إلى أنه "يتم تعلم السلوك من خلال الملاحظة ومحاكاة النماذج"، كما تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي على ضمنية التفاعل المتبادل والمستمر بين كل من الفرد والبيئة والسلوك، وأكدت نظرية التعلم الاجتماعي على أن الأنماط الجديدة في السلوك يمكن اكتسابها حتى في غياب التعزيز وذلك من خلال ملاحظة الآخرين التي يتم دمجها في أفكار وعقول المتعلمين (Mehmood,2021,p:435 )

ويوجد توافق بين القيادة الريادية ونظرية التعلم الاجتماعي حيث توضح ما فيها من العمق والقيمة؛ وإنها تؤكد على أن الموظفين يتعلمون ويتفوقون بفضل القائد الريادي ليس فقط من خلال الملاحظة والمراقبة، بل من خلال كون القائد نموذجاً يحتذى به، وقاد ارا على توجيه سلوكياتهم وأفعالهم (Mei&etal,2020,p:4 )

د.نظرية الحاجة للإنجاز:

طور عالم النفس McClelland David نظرية الحاجة للإنجاز، وتعد هذه النظرية نموذجاً للدافعية يحاول تفسير كيف أن الحاجة إلى "الإنجاز والانتماء والسلطة" تؤثر على أفعال الأفراد وسلوكياتهم (Mahande,2022,p: 99 . )

وتعد هذه الحاجات الثلاثة (الإنجاز والانتماء والسلطة) أو إحداها الدافع المستمر وراء سلوكيات وأفعال الأفراد. وترتبط الحاجة للإنجاز على وجه الخصوص في

الأدبيات التي تناولت مجال الريادة بسمات بارزة على رأسها المخاطرة والميل للابتكار، بالإضافة إلى ارتباطها بالنية الريادية (Brauckmann & et al, 2022, p: 792)

من العرض السابق للنظريات ذات الصلة بالقيادة الريادية يتضح أن النظريات السابقة ترتبط بالقيادة الريادية كل من جهة معينة؛ حيث ارتبطت نظريات (الرؤية القائمة على الموارد، والقدرات الديناميكية، والتعلم الاجتماعي) بالقيادة الريادية كمنظور قيادي، أما نظرية ( والحاجة للإنجاز) فقد ارتبطت بسلوكيات القائد الريادي.

المحور الثالث: واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم وثائقياً.

في عام 1975م تم إنشاء كلية التربية بالفيوم كأحد الكليات التابعة لجامعة القاهرة، وفي عام 1976 أنشئت كلية الزراعة بالفيوم، وفي عام 1981 أنشئت كلية الهندسة وفي عام 1983 صدر القرار الجمهوري بإعتبار فرع الجامعة بالفيوم فرعاً مستقلاً لجامعة القاهرة، ثم صدر القرار الجمهوري رقم (84) لسنة 2005م بإنشاء جامعة الفيوم كجامعة مستقلة، وتضم الجامعة في الوقت الحالي (19) كلية ومعهدين، موزعة على أربع قطاعات علمية أساسية، هي: قطاع العلوم الإنسانية والاجتماعية، قطاع العلوم الأساسية والتطبيقية، قطاع العلوم الطبية، قطاع العلوم الهندسية والتكنولوجية. (جامعة الفيوم).

(<https://www.fayoum.edu.eg/fuaboutcollegepage1.aspx>)

وتتمثل أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم فيما يلي:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية strategic vision

قامت جامعة الفيوم بصياغة الرؤية والرسالة ومنظومة القيم والغايات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها من خلال خطتها الاستراتيجية، وقد صاغت الجامعة رؤيتها، وتمثلت في:

"الابتكار والريادة في التعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع محلياً وإقليمياً ودولياً"  
(جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية 2022-2027، ص:141).

ثانياً: الإبداع Creativity

هناك العديد من مظاهر الإبداع بجامعة الفيوم، من بينها مايلي:(جامعة الفيوم، خطة البحث العلمي 2022-2027، ص:22)

ارتفاع العدد الإجمالي للأبحاث المنشورة دولياً من (324) بحثاً عام 2016 إلى ( 739 ) بحثاً عام 2021 بمعدل نمو سنوي بلغ 26%.

ارتفاع العدد الإجمالي للباحثين ممن لهم أبحاث ممن لهم أبحاث منشورة دولياً من (246) باحثاً عام 2016 إلى (543) باحثاً عام 2021 بمعدل نمو سنوي بلغ 24%.

شهدت جامعة الفيوم نمواً ملحوظاً في معدل نشر الأبحاث العلمية الدولية خلال الفترة 2016-2021، وذلك وفقاً لتقرير سايفال Scival الصادر عن قاعدة بيانات سكوبس Scopus لدار النشر الدولي إلسيفير Elsevier

حصل (544) بحثاً بما يعادل 19,7 من إجمالي الأبحاث المنشورة باسم جامعة الفيوم مصنفة ضمن قائمة أعلى 10% من الأبحاث الأكثر استشهاداً على مستوى العالم.

حقق (614) بحثاً بما يعادل 24,2% من إجمالي المجلات المنشور بها أبحاث باسم جامعة الفيوم مصنفة ضمن قائمة أعلى 10% من المجلات الأكثر استشهاداً وفقاً ل Site Score.

## المحور الرابع: الدراسة الميدانية:

تناول هذا المحور أربعة عناصر؛ وهي أهداف الدراسة الميدانية، وإجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

### أولاً: هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الفرص، تحمل المخاطر) بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة المتمثلة في عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم.

### ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

اشتملت إجراءات الدراسة الميدانية على أداة الدراسة الميدانية، مجتمع الدراسة وعينتها، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات، ويمكن تفصيل ذلك كالتالي.

#### أ- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بغرض الوصول إلى تحقيق هدف الدراسة الميدانية، وقد تم إعداد الاستبانة في ضوء الأدبيات المتعلقة بنفس الموضوع، والإطار النظري للبحث، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- 1- حساب ثبات الأداة: تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة، وتم التأكد من أن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.
- 2- صدق الأداة: لحساب صدق الأداة تم استخدام طريقتين هما: حساب الصدق الظاهري والصدق الذاتي للأداة، وذلك كما يلي :

أ- الصدق الظاهري للأداة: وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من تخصصات الإدارة التعليمية والتربية المقارنة وأصول التربية.

ب- الصدق الذاتي: وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وكان ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الذاتي، ويؤكد أنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024/2023 وقد تم التطبيق بموجب الموافقات الرسمية التي تم الحصول عليها، على عينة عشوائية عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس)، وكان قوام العينة (315) فرد بنسبة (11%) تقريباً من المجتمع الأصلي والبالغ (3025 عضو) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة الفيوم وفقاً لإحصائية الكادر الخاص بجامعة الفيوم والتي حصلت عليها الباحثة من خلال مخاطبة أمين عام الجامعة بتاريخ 2023/11/27.

### ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ويوضح جدول (1) ذلك

جدول (1) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية و ك2  
(واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم)

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

م	البند	نعم ك	لا ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك2	مستوي الدلالة	الترتيب
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية										
1	ترتبط الرؤية بمتغيرات البيئة الداخلة والخارجية، ومنتجيات سوق العمل.	138	111	65	2.23	0.77	متوسط	26.03	0.01	3

الترتيب	مستوي الدلالة	كا	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	البند	ح
							ك	ك	ك	ك			
2	0.01	46.19	متوسط	75.37	0.71	2.26	48	136	130		تمتلك الجامعة استراتيجة واقعية مبنية على تحليل الواقع الحالي ، ومنطقه منه.	2	



الترتيب	مستوي الدلالة	كا	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		نعم		البند	ح
							ك	ك	ك	ك		
1	0.01	141.26	مرتفع	84.39	0.68	2.53	33	81	200	يشترك منسو بي الجامع ة في وضع الخطط واقترح أليات للتغلب على تحديا ت التطبيق ق.	3	

م	البند	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوى الدلالة	الترتيب
4	تتسم الرؤية بالمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات الحادثة في البيئة الجامعية.	75	167	72	2.01	0.69	66.99	متوسط	55.73	0.01	4
	المجموع الكلي	543	492	217	2.26	74.	75.35	متوسط	67.17	0.01	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2) ، ويتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الأول:

الرؤية الاستراتيجية بنسبة مئوية (75.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.26) من (3) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على عبارة واحدة، وهي:

1. " يشترك منسوبي الجامعة في وضع الخطط واقتراح آليات للتغلب على تحديات التطبيق." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (84.39%)، وبمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.68).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة "تمتلك الجامعة استراتيجية واقعية مبنية على تحليل الواقع الحالي ، ومنطلقه منه." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (75.37%)، وبمتوسط حسابي (2.26)، ويرجع ذلك لامتلاك الجامعة خطة استراتيجية قوية، ينبثق منها خطط استراتيجية معتمدة للكليات، وتقوم الأقسام المتنوعة بالكليات بصياغة خططها في ضوءها.

جاءت العبارة "ترتبط الرؤية بمتغيرات البيئة الداخلية، والخارجية ومتطلبات سوق العمل." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (74.42%)، وبمتوسط حسابي (2.23)، يمكن تفسير ذلك من خلال سعي جامعة الفيوم نحو عقد ملتقيات التوظيف المتنوعة بالكليات، وعقد ورش عمل لخريجها، ويتفق هذا مع دراسة علي، فايد(2022).

جاءت العبارة "تهتم الجامعة بوضع خطة للمشاركة المجتمعية الخاصة بالبيئة المحيطة بها." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67.83%)، وبمتوسط حسابي (2.04)، وانحراف معياري (0.75)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (1.67: 2.33).

وفيما يلي عرض لاستجابات أفراد العينة عن النتائج الخاصة بالبعد الثاني: الإبداع

جدول (2) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية و كاذ

(واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم)

البعد الثاني: الإبداع

م	البنود	نعم	إلى حد ما	لا	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	(%)	النسبة المئوية	اتجاه البند	كاذ	مستوي الدلالة	الترتيب
البعد الثاني: الإبداع												

م	البنود	نعم	إلى حد ما	لا	الحسابي المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	(%)	النسبة المئوية	اتجاه البند	كأ	مستوي الدلالة	الترتيب
5	تتميز القيادة الجامعية بالجرأة في اتخاذ قرارات إبداعية لتطوير الأداء المؤسسي.	45	107	162	1.63	0.72	54.25	منخفض	7	65.47	0.01	4
6	توفر القيادة الجامعية بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار.	56	123	135	1.75	0.74	58.28	متوسط	3	34.63	0.01	3

الترتيب	مستوي الدلالة	كا2	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الاحرف	المعياري المتوسط الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	البند	م
1	0.01	137.28	مرتفع	84.61	0.63	2.54	24	97	193	تعمل القيادة الجامعية على صبغ الثقافة التنظيمية الجامعية بالجوذة والتميز.	7

م	البنود	نعم	إلى حد ما	لا	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	(%) النسبة المئوية	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
8	تحرص القيادة الجامعية على دعم وتحفيز جهود العمل الجماعي وتوحيد الصفوف داخل الجامعة .	125	147	42	2.26	0.68	75.48	متوسط	58.59	0.01	2
	المجموع الكلي	419	474	363	2.05	0.69	68.33	متوسط	73.99	0.01	

ويتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الثاني: الإبداع بنسبة مئوية (68.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.05 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33). ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات المحور الثاني (الإبداع)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب

موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة: " تحرص القيادة الجامعية على دعم وتحفيز جهود العمل الجماعي وتوحيد الصفوف داخل الجامعة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة، بنسبة مئوية (75.48%)، وبمتوسط حسابي (2.26 من 3).

جاءت العبارة " توفر القيادة الجامعية بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة عينة الدراسة ، بنسبة مئوية (58.28%)، ومتوسط حسابي (1.75 من 3) وهو متوسط حسابي متوسط، ويتفق ذلك مع دراسة (حسين، 2023)، ودراسة (السيد، 2024)

وفيما يلي عرض لاستجابات أفراد العينة عن النتائج الخاصة بالبعد الثالث: الفرص

جدول (3) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية و كإ

(واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم)

البعد الثالث: الفرص

م	البنود	تقع	إلى حد ما	لا	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	(%)	النسبة المئوية	اتجاه البند	كإ	مستوى الدلالة	الترتيب
البعد الثالث : الفرص												



م	البنود	نعم	إلى حد ما	لا	الحسابي المعيارى المؤسسى	الانحراف (%)	النسبة المئوية	اتجاه البند	كاس	مستوى الدلالة	الترتيب
9	تعمل الجامعة على تنمية المهارات الاستبا قية لدى القادة الأكاديم يين	31	10 2	18 1	1.5 2	0.67	50.74	منخفض	107. 59	0. 01	3
10	تعمل الجامعة على تنمية القدرة على تحليل الفرص المستت بلية لدى القيادات الأكاديم ية	53	12 0	14 1	1.7 2	0.74	57.32	متوسم	40.3 6	0. 01	2

م	البنود	نعم	إلى حد ما	لا	الحسابي	المعيارى الموسم	الانحراف	(%) النسبة المئوية	اتجاه البند	214	مستوى الدلالة	الترتيب
1 1	تراعي الجامعة الخصا نص الشخ صية عند اختيار القيادات الأكاديم ية بحيث تتسم بالطموح والثقة والابتكا رية.	54	11 8	14 2	1.7 2	0.74	57.32	متواءم ط		39.5 4	0. 01	2

م	البنود	نعم	إلى حد ما	لا	الحسابي المعيارى المتوسط	الانحراف (%)	النسبة المئوية	اتجاه البند	كاس	مستوى الدلالة	الترتيب
1 2	توفر الجامعة قاعدة بيانات شاملة وكافية ومتاحة للوحدات والكليات والأقسام المختل فة	111	12 6	77	2.1 1	0.77	70.28	متوس ط	12.0 5	0. 01	1
	المجموع الكلى	249	46 6	54 1	1.7 8	0.73	59.33	متوس ط	49.8 9	0. 01	

ويتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الثالث: الفرص بنسبة مئوية (59.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.78 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33). ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات المحور الثالث (الفرص)، وهي:

جاءت العبارة "توفر الجامعة قاعدة بيانات شاملة وكافية ومتاحة للوحدات والكليات والأقسام المختلفة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة، بنسبة مئوية (70.28%)، ومتوسط (2.11 من 3) ويرجع ذلك إلى محاولة الجامعة مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية، ورقمنه التعلم الجامعي.

جاءت العبارة "تعمل الجامعة على تنمية القدرة على تحليل الفرص المستقبلية لدى القيادات الأكاديمية" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة بنسبة مئوية (57.32%)، ومتوسط (1.72 من 3) وهو متوسط حسابي متوسط. جاءت العبارة "تعمل الجامعة على تنمية المهارات الاستباقية لدى القادة الأكاديميين" في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة بنسبة مئوية (50.74)، ومتوسط حسابي (1.52)، وهو متوسط حسابي منخفض.

جدول (4) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية و كا2

(واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم)

البعد الرابع: تحمل المخاطر

الترتيب	مستوي الدلالة	كا2	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	التكرار	المتوسط المعياري	الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	البنود	م
البعد الرابع : تحمل المخاطر												

الترتيب	مستوي الدلالة	كا2	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الاحتراف	المعياري المتوسط الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	البنود	م
1	0.01	149.70	مرتفع	85.46	0.60	2.56	17	103	194	تتبنى الجامعة المبارات والافكار الجديدة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس	13

الترتيب	مستوي الدلالة	كأ	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الاحتراف	المعياري المتوسط	الحسابي	لا	إلى حد ما	نعم	البنود	م
3	0.01	43.15	متوسط	56.58	0.76	1.70	153	103	58	نظر ص الجامع ة على استثما ر الفرص المتاد ة في المجالا ت المختلا فة	14	
2	0.01	16.71	متوسط	72.82	0.81	2.18	79	98	137	تسعى الجامع ة إلى إحداث التغيير من خلال تنمية روح المبادأة	15	

م	البنود	نعم	إلى حد ما	لا	الحسابي المتوسط المعياري	الانحراف	(%)	النسبة المئوية	اتجاه البند	كاف	مستوي الدلالة	الترتيب
16	تمتلك الجامعة خطة شاملة للتغيير عند حدوث المخاطر	117	118	79	2.12	0.78	70.70	متوسط		9.45	0.01	4
	المجموع الكلي	506	422	328	2.14	0.74	71.33	متوسط		54.75	0.01	

ويتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الرابع: تحمل المخاطر بنسبة مئوية (71.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.14 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33). ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات البعد الرابع (تحمل المخاطر)، وهي:

جاءت العبارة "تسعى الجامعة إلى إحداث التغيير من خلال تنمية روح المبادرة" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة، وبنسبة مئوية (72.82%)، ومتوسط حسابي (2.18 من 3)، وهو متوسط، وهذا ما أكدت عليه دراسة (هلل، 2020) والتي أكدت سعي الجامعة نحو إحداث التغيير من خلال تنمية روح المبادرة.

جاءت العبارة "تمتلك الجامعة خطة شاملة للتغيير عند حدوث المخاطر" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة، وبنسبة مئوية (70.70%)، ومتوسط حسابي (2.12 من 3)، وهو متوسط، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عيد، 2022).

جاءت العبارة "تحرص الجامعة على استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة، وبنسبة مئوية (56.58%)، ومتوسط حسابي (1.70)، وهو متوسط حسابي متوسط. وهذا ما أكدته دراسة (حسين، 2023).

رابعاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن توضيحها كالتالي وفقاً لآراء عينة الدراسة وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، وأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

وافقت عينة الدراسة على عبارات البعد الأول "الرؤية الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (2,26) ، وهو متوسط حسابي متوسط، وهو الأعلى من حيث نسبة الموافقة.

وافقت عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني "الإبداع" بمتوسط حسابي (2,05)، وهو متوسط حسابي متوسط، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث نسبة الموافقة.

وافقت عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع "تحمل المخاطرة" بمتوسط (2,14)، وهو متوسط حسابي متوسط، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث نسبة الموافقة.

وافقت عينة الدراسة على بعد "الفرص" بمتوسط (1,78)، وهو متوسط حسابي متوسط، ويقع في المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الموافقة.

يشارك منسوبي الجامعة في وضع الخطط واقتراح آليات للتغلب على تحديات.



تمتلك الجامعة استراتيجية واقعية مبنية على تحليل الواقع الحالي ، ومنطلقه منه. تعمل القيادة الجامعية على صبغ الثقافة التنظيمية الجامعية بالجودة والتميز. تحرص القيادة الجامعية على دعم وتحفيز جهود العمل الجماعي وتوحيد الصفوف داخل الجامعة.

توفر الجامعة قاعدة بيانات شاملة وكافية ومتاحة للوحدات والكليات والأقسام المختلفة تعمل الجامعة على تنمية القدرة على تحليل الفرص المستقبلية لدى القيادات الأكاديمية.

تتبنى الجامعة المبادرات والافكار الجديدة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس تسعى الجامعة إلى إحداث التغيير من خلال تنمية روح المبادرة.

وتأسيساً على ماسبق يصنف البحث الحالي أبعاد القيادة بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة إلى الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الفرص، تحمل المخاطر.

المحور الرابع: آليات مقترحة لتطوير ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم:

في ضوء الإطار النظري للبحث، والذي أكد على ضرورة تبني الجامعات لأبعاد القيادة الريادية، والدراسة الوثنائية لواقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بجامعة الفيوم، والدراسة الميدانية لها، وملخصها سالف الذكر، يقترح البحث عدداً من الآليات لتطوير ممارسات أبعاد القيادة الريادية، وقد صنفها البحث إلى: آليات تتعلق بالرؤية الاستراتيجية، آليات تتعلق بالإبداع، آليات تتعلق بالفرص، آليات تتعلق بتحمل المخاطر، وفيما يلي عرض لها ولخطواتها الإجرائية.

أولاً: آليات تتعلق بالرؤية الاستراتيجية:

ويقترح البحث الآليات التالية:

الآلية الأولى: إنشاء كيان إداري مختص بتطوير رؤية ورسالة الجامعة.

يختص هذا الكيان بالمراجعة الدورية لرؤية ورسالة الجامعة ومقارنتها مع رؤية ورسالة الجامعات المنافسة، والاطلاع على التغيرات التكنولوجية الحادثة في المجتمع الخارجي والتي قد تؤثر على الجامعة

ويجب أن تتميز هذه القيادة بالمرونة والقدرة على بناء الجسور بين البيئة الداخلية للجامعة، والبيئة الخارجية المحيطة بها، وأن توازن وتوافق بين المفاهيم والثقافات المختلفة. ويتشكل برئاسة الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة وعضوية السادة وكلاء الكليات لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة والسادة أعضاء هيئة التدريس ذوي النشاط البحثي العالي بالجامعة، وبعض السادة الإداريين بقطاع الدراسات العليا والبحوث.

ويقوم هذا الكيان الإداري بالأنشطة التالية:

1- دراسة التحولات التكنولوجية الحالية وتأثيرها على التعليم العالي، التعرف على التقنيات الحديثة التي يمكن أن تكون ذات صلة بتطوير الجامعة .

2- تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها.

3- مشاركة أصحاب المصلحة، وهم الأكاديميين، والطلاب والموظفين والشركاء الخارجيين في مناقشة الرؤية، مما يؤدي إلى الحصول على وجهات نظر متنوعة، ودعم أكبر للرؤية.

4- صياغة الرؤية بناء على أهداف وملاحظات أصحاب المصالح، وبناء على التغيرات متوقعة الحدوث في البيئة التكنولوجية المؤثرة على الجامعة.

الآلية الثانية: توفير قيادة تنظيمية تختص بالتقييم الدوري للمستجدات التكنولوجية:

وذلك من خلال إجراء مراجعات دورية للتكنولوجية الحديثة، وتحديد كيف يمكن تطبيقها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ويقترح البحث الحالي أن تكون هذه القيادة مسندة لعميد كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي بالجامعة ، ووكلائه باعتبارها صرح كبير في مجال التكنولوجيا وعلوم الحاسبز

وتتمثل مهمة القائد في البحث عن المستجدات التكنولوجية التي قد تؤثر على جودة العمل الجامعي، كما يعمل القائد على:

تشجيع الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية على تكوين فريق لليقظة التكنولوجية، يكون هدفه الأساسي البحث عن المعلومات الاستراتيجية في المجال التكنولوجي، وكيف يمكن استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية أعلى بالجامعة. تقديم مكافآت مالية خاصة بفريق المتقنين ممن لهم القدرة على استشعار المعلومات الاستراتيجية، واستشراف المستقبل في المجال التكنولوجي. وضع آلية مقترحة لزيادة قدرة الجامعة على التحلي بالمرونة تجاه الرؤية والرسالة بالجامعة.

ثانياً: آليات تتعلق بالإبداع:

ويكون ذلك من خلال الآليات التالية:

الآلية الأولى: دعم عمليات الإبداع التقني والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية ووضوح أهداف سنوية لتحقيقها في كافة الأنشطة، ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

نشر ثقافة الإبداع التقني التي تحفز التجدد والابتكار المعرفي.

تجهيز القاعات التدريسية بالوسائل التكنولوجية الحديثة، وبناء قاعدة بيانات للخدمات المتوفرة بالجامعة.

تشجيع مبدأ تدفق الأفكار، مع توفير الامكانيات التقنية الحديثة واللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.

الآلية الثانية: توافر بيئة ريادية متكاملة تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، ويكون ذلك من خلال الإجراءات التالية:

نشر القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في انجاز الأعمال والأنشطة.

نشر الأعمال الريادية والاستشارية التي تقدمها الجامعة.

تعزيز الثقافة القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.

ثالثاً: آليات تتعلق بالفرص:

يتطلب استثمار الفرص في الجامعات تطوير آليات مبتكرة ومستدامة لتعزيز الاستفادة من الموارد المتاحة وتعزيز دور الجامعة كمحور للتنمية والتطوير، ويكون ذلك من خلال الآليات التالية:

الآلية الأولى: تحليل الفرص والاحتياجات الجامعية:

وذلك من خلال الإجراءات التالية:

إجراء دراسات ميدانية لتحديد الفرص المتاحة في السوق المحلي والإقليمي.

تحليل الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية لتوجيه الجهود نحو الأولويات.

الآلية الثانية: تشجيع الابتكار وريادة الأعمال:

ويكون ذلك من خلال الإجراءات التالية:

إنشاء شركات استراتيجية مع القطاع الخاص والمجتمع المدني، والحكومة لدعم البحث العلمي وتنفيذ المشروعات.

إنشاء مراكز ابتكار وحاضنات أعمال داخل الجامعة لدعم الأفكار والمشاريع الريادية.

تقديم برامج تدريبية متنوعة لدعم وتعزيز مهارات الطلاب في ريادة الأعمال وإدارة المشاريع.

رابعاً: آليات تتعلق بتحمل المخاطر:

وذلك من خلال الآليات التالية:

الآلية الأولى: تطوير وحدة إدارة المخاطر:

ويكون ذلك من خلال الإجراءات التالية:

وضع إطار عمل واضح لإدارة المخاطر يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.

إجراء تقييم شامل ودوري للمخاطر التي تواجه الجامعة، مثل المخاطر المالية، الأكاديمية، التشغيلية، والتكنولوجية.

استخدام أدوات التحليل مثل التحليل البيئي SWAT و لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

اختبار الخطط بانتظام مع محاكاة أفضل السيناريوهات.

الآلية الثانية: بناء ثقافة التكيف والمرونة:

ويكون ذلك من خلال الإجراءات التالية:

تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب حول كيفية التعرف على المخاطر وإدارتها.

تشجيع الابتكار لتقديم حلول متنوعة للمخاطر المحتملة.

الانضمام إلى شبكات بحثية وتعليمية لمشاركة الخبرات في إدارة المخاطر.

مقترحات دراسات وبحوث مستقبلية: يقترح البحث الدراسات المستقبلية التالية:

تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الفيوم على ضوء مدخل القيادة الريادية.

تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الفيوم على ضوء أبعاد القيادة الريادية.

تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات على ضوء أبعاد القيادة الريادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الجنابي، أكرم سالم. (2016). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص131.

سليمان، إيمان محمد صالح(2021). دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، 340 - 358.

السيد، صابرة السيد معوض، ومصطفى، يوسف عبد المعطي، وشرف، رشا سعد. (2024). دعم قيادة الأعمال بجامعة الفيوم على ضوء مدخل مرونة رأس المال البشري. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 6(18)، 844-885.

الشميمري، أحمد عبدالرحمن، والمبيريك، وفاء ناصر (2011). قيادة الأعمال، ط2، مكتبة الشقري: الرياض.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2020). القيادة الريادية والمسئولية الاجتماعية بمدارس التعليم مابعد الأساسي في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية جامعة الفيوم، ع14، ج4، 281-359.

طه، منى حسنين السيد. (2020). دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية"دراسة تطبيقية . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 8(2)، 1-34، ص3

عبد التواب، وآخرون (2024). القيادة الريادية في التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية- جامعة سوهاج، 40(8- الجزء الثاني)، 118-151

عبد الجليل، رباح رمزي. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي : دراسة تحليلية

علي، سحر محمد، وعويس، وردة علي. (2021). دراسة نقدية لجهود جامعة الفيوم في مجال قيادة الأعمال في ضوء نظرية الرأسمالية الأكاديمية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(9)، 378-488.

عمر، وآخرون (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. عالم الكتب: القاهرة.

العمرو، حمزة نايل & الزغبى، خالد. (2022). أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في الخطوط الجوية الملكية الاردنية في الأردن، مؤتمة للبحوث والدراسات، 35، ع5

لهلوب، ناريمان يونس (2015). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع

هلل، شعبان أحمد محمد (2020). تصور مقترح لأليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، ج76، 1619 - 1664.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. متاح على <https://moheer.gov.eg>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Brauckmann-Sajkiewicz, S., & Pashardis, P. (2022). Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 787-801.

Rashid, W. N., & Ismail, K. (2014). The Role of Entrepreneurial Leaders towards Commercialization of University Research. *Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(6), 183-196.

Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659-679.2

McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty (Vol. 284). Harvard Business Press

Castro-Salazar, R. (2013). The many faces of social entrepreneurial leadership. In *Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on*



International Leadership (Vol. 20, pp. 3-21). Emerald Group Publishing Limited.

Pauceanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2021). Entrepreneurial leadership and sustainable development—a systematic literature. *Sustainability*, 13(21), 11695.1-18.

Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2013). The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management*, 24(3), 347-366.

Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34, 203-217.

Tanțău, A. D. (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship. *Management & Marketing-Bucharest*, (1), 73-80.

Brauckmann-Sajkiewicz, S., & Pashiardis, P. (2022). Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 787-801.

Frederick, H., O'connor, A., & Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. Cengage Learning.

Gilmartin, S. K., Thompson, M. E., Morton, E., Jin, Q., Chen, H. L., Colby, A., & Sheppard, S. D. (2019). Entrepreneurial intent of engineering and business undergraduate students. *Journal of Engineering Education*, 108(3), 316-336.

Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.

Roomi M & Harrison P (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3).

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.

Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94.

Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., & Tariq, A. (2021). Entrepreneurial leadership: The key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 434-452.

Mei, H., Lee, C. H., & Xiang, Y. (2020). Entrepreneurship education and students' entrepreneurial intention in higher education. *Education Sciences*, 10(9), 257.

Mahande, R. D., Akram, A., & Rahman, E. S. (2022). A pls-sem approach to understand ARCS, maclellands, and SDT for the motivational design of online learning system usage in higher education. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 23(1), 97-112.

Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (Eds.). (2018). *Research handbook on entrepreneurship and leadership*. Research Handbooks in Business and Management series UK: Edward Elgar Publishing.

Roslan, M. H. H., Hamid, S., Ijab, M. T., Yusop, F. D., & Norman, A. A. (2022). Social entrepreneurship in higher education: challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Education*, 42(3), 588-604.

Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54-63.