

among academic leaders at Tabuk University and its relationship in achieving competitive advantage with its dimensions (efficiency, quality, responsiveness). To achieve this, the descriptive approach was used with its two methods (survey and correlation), and the questionnaire as a tool for collecting data. The study community included all teaching staff at the main headquarters of Tabuk University with its two parts, numbering (822) members. The study sample included (262) member of teaching staff, who were selected using a simple random method. The results showed that the degree of practicing entrepreneurial leadership among academic leaders at Tabuk University in general from the point of view of faculty members was average with an arithmetic mean of (3,37), where the strategic vision dimension came in first rank with an arithmetic mean of (3,45) and a high degree of practice, followed by the proactivity dimension in second rank with an arithmetic mean of (3,36) and an average degree of practice, then the creativity dimension came in third rank with an arithmetic mean of (3,34). With an average degree of practice, the risk dimension came in last rank with an arithmetic mean (3,31) and an average degree of practice. The results of the study also found that the overall average of the degree of achieving competitive advantage at Tabuk University from the point of view of teaching staff came in a large degree and with an arithmetic mean (3,67), where the quality dimension came in first rank with an arithmetic mean (3,72) and a large degree of achievement, followed by the efficiency dimension with an arithmetic mean (3,66) and a large degree of achievement, and the response dimension came in last rank in terms of ranking with an arithmetic mean (3,63) and a large degree of achievement. The results also revealed the existence of a direct correlation (very strong) statistically significant at the significance level ($\alpha \leq 0,001$) between the degree of academic leaders' practice of entrepreneurial leadership with its dimensions, and the degree of achieving competitive advantage in its dimensions at Tabuk University. The recommendations of the study included that the development and skills enhancement unit at Tabuk University should prepare specialized training programs and courses in entrepreneurial leadership that focus on providing academic leaders with risk management skills, creativity and proactivity skills. Besides designing a guide that includes effective practices for entrepreneurial leadership and distributing it to academic leaders, in addition to attracting distinguished models in the field of entrepreneurial leadership locally and globally and benefiting from their successful expertise.

Keywords: Entrepreneurial leadership - competitive advantage.

• مقدمة الدراسة:

تحتل الجامعات مكانة بارزة في تقدّم الدول وازدهارها، إذ يتنامى دورها الحيوي والمحوري في إمداد كافة قطاعات الدولة بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً ومهنياً ومهارياً؛ باعتبارها منبعاً هاماً لإنتاج المعرفة ونشرها، وكشريك استراتيجي لمؤسسات المجتمع في الحراك التنموي والتطويري للمجتمعات.

وفي إطار التقدّم المعرفي والاقتصادي والتقني الذي يشهده العالم المعاصر، أصبحت ظاهرة التنافس بين الجامعات ظاهرة إيجابية للغاية أظهرتها عوامل

العولمة، واقتصاد المعرفة ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتصنيفات العالمية للجامعات، وبعد هذا التنافس حافظا جوهرياً لدفع الجامعات نحو البحث المستمر عن مزايا تنافسية تُسهم في تعزيز مكانتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (الراجحي، ٢٠٢١: ٩٥).

فالجامعات المتقدمة تتنافس للحفاظ على مستوى مرموق في التصنيفات العالمية للجامعات واكتساب سمعة مُميّزة بين نُظم تعليم الدول، حيث يُعتبر المركز التنافسي للجامعة ضمن قائمة التصنيفات العالمية بمثابة معيار دولي يعكس مدى تميز خدماتها ومخرجاتها، ومدى تحقيقها لميزة تنافسية وتفوقها على غيرها من الجامعات المنافسة (الشرقاوي، ٢٠٢١: ٣).

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بتعزيز مكانة جامعاتها محلياً وعالمياً، حيث تَضَمَّت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ العديد من المبادرات الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، ومنها: تطوير نظام حوكمة متكامل لضمان كفاءة العمل الجامعي، وتبني مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات الميزة التنافسية، مثل تطوير البرامج الأكاديمية والبحثية، وجذب الطلبة والباحثين الدوليين، وتعزيز التعاون الدولي، كما ركزت على التصنيف العالمي كهدف رئيس وذلك بأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل مئة أو مئتي جامعة دولية بحلول عام ٢٠٣٠م، مما يضمن لها تواجد قوي بين مؤسسات التعليم العالي (وثيقة رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦: ٤٠).

ويشير العنزي (٢٠٢٢: ٣٠٨) إلى أنه لا يمكن لأي جامعة أن تحقق الصدارة ما لم تُديرها قيادات تتنهج ممارسات رائدة ومتميزة، وقادرة على وضع رؤى استراتيجية وبرامج تنفيذية تُترجم تلك التطلعات إلى واقع ملموس، وتُسهم بفعالية في تحقيق الجامعات للميزة التنافسية.

وفي هذا السياق؛ يعد مدخل القيادة الريادية من أبرز المداخل التي نالت أهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر، حيث تتجاوز الأطر التقليدية للأدوار القيادية إلى كونها مكوناً رئيسياً في عملية التنمية والتطوير، لما لها من دور في دعم المبادرات الإبداعية واكتشاف الفرص واستثمارها، وتأهيل الجامعات للتكيف الإيجابي مع التغييرات المتسارعة والاحتياجات المتطورة في بيئة العمل الأكاديمي (الغامدي، ٢٠١٩: ٣).

فالقائد الريادي لديه القدرة على صنع القرارات بوجود بيئة معقدة وتحتاج للمخاطرة، فإن امتلاكه للرؤية المستقبلية والبصيرة العالية يمكنه من اتخاذ قرارات جريئة، من الممكن أن تحتاج إليها الجامعة لاقتناص الفرص المتاحة، والارتقاء بمكانتها التنافسية (مغاوري، ٢٠١٧: ٥٣٦).

كما أن القيادة الريادية بفكرها الريادي الاستراتيجي من العوامل المؤثرة في تحقيق الجامعات للميزة التنافسية من خلال تكامل أنشطة البحث المستمر عن

الفرص في البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على استثمارها بفاعلية، وممارسة الإبداع في كافة المستويات التنظيمية، وتسخير كافة الموارد لصنع بيئة تعليمية منتجة، وقيادة الجامعات نحو النجاح في أداء رسالتها وتوجهاتها المستقبلية (Rizki et al,2023:605).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتؤكد على أهمية توظيف المداخل القيادية الحديثة باعتبارها إحدى الممكنات الجوهرية الداعمة في تحقيق تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ للارتقاء بالمكانة التنافسية للجامعات السعودية، وذلك بدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك وتحقيقها للميزة التنافسية.

• مشكلة الدراسة:

لقد بذلت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية جهوداً لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات، إيماناً منها بأن إحداث التطوير والتغيير يستلزم وجود قيادات فاعلة تدعم مسيرة التحول النوعي لقطاع التعليم. حيث صدرت الموافقة السامية بتاريخ (١٤٣٢/٦/٤هـ) على اعتماد الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق) والممتدة إلى عام ١٤٥٠هـ - ٢٠٢٩م، وكان من ضمن أبرز أهدافها الاستراتيجية تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات، وتحقيق التميز القيادي لمواجهة المستجدات في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بإنشاء مركزاً لتنمية المهارات القيادية يتولى مهام التخطيط والتنفيذ للبرامج والمؤتمرات وورش العمل التطويرية (وزارة التعليم، الدليل التعريفي لمشروع آفاق، ٢٠١١: ٣٦).

فالجامعات بحاجة لوجود قيادات واعية ومؤثرة وتبني الفكر الريادي، ولديها القدرة على الرفع من مكانة الجامعات التنافسية وإدارة الجراك المعرفي والإبداعي نحو العالمية (الغامدي، ٢٠٢١: ١٤٩)، وهذا ما أكدته نتائج دراسة كلا من القحطاني (٢٠١٥)، ودراسة الغامدي (٢٠١٩) أنه بات من الضرورة اختيار قيادات تتوافر فيهم خصائص القيادة الريادية ومهاراتها واعتمادها كمعيار لاختيارهم وتعيينهم.

حيث أنّ القيادة الريادية تعد من أهم المداخل القيادية التطويرية التي أثبتت انعكاسات إيجابية على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات من خلال العمليات التي يتم بواسطتها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية بالجامعات، حيث تقوم القيادة الريادية على فلسفة تعزز ثقافة الإبداع والاستباقية والمخاطرة المحسوبة (هلل، ٢٠٢٠: ١٦٢)، وهذا ما أيدته دراسة أبو العز (٢٠٢٣) والتي أشارت إلى أن القيادة الريادية توفر بيئة مشجعة على الإبداع وتبني المخاطرة المحسوبة، ودعم المبادرات الريادية في إطار رؤية استراتيجية واضحة ورائدة، تعزز مركز الجامعات في التصنيفات العالمية للجامعات.

وعلى الرغم من ذلك أظهرت نتائج الدراسات التي أجريت في الجامعات السعودية عن ممارسات متوسطة للقيادة الريادية، فقد كشفت نتائج دراسة الحميدي (٢٠٢٣) أن خصائص القيادة الريادية تتوافر لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى بمستوى متوسط، كما توصلت نتائج دراسة الناشري (٢٠٢١) إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الريادية في ثلاث جامعات سعودية جاءت بدرجة متوسطة، وقد توصلت دراسة العريضي (٢٠٢٣) إلى أن أبرز التحديات التي تعيق تبني القيادات الأكاديمية للقيادة الريادية تكمن في غياب الفكر الريادي، وحادثة الثقافة الريادية وقلّة الوعي بها وتأثيرها الفعال، وضعف القناعة بالمدخل القيادية الحديثة، وبالتالي غياب التوجه نحو التطوير والتحسين.

ومن جهة أخرى يشير القرني (٢٠٢٠) إلى أنه بالرغم من تحقيق بعض الجامعات السعودية لمراكز متقدمة ضمن التصنيفات العالمية للجامعات إلا أن مستوياتها تتفاوت من حيث توجهها نحو التنافسية العالمية، ويعود السبب في ذلك إلى غياب الرؤى الاستراتيجية ذات الطابع العالمي في خططها واستراتيجياتها.

وبالنسبة لجامعة تبوك فقد تراجع ترتيبها من الفئة (٤٠١ - ٥٠٠) ضمن نخبة الجامعات وفقا لتصنيف التايمز لعام (٢٠٢٢م)؛ إلى الفئة (٨٠١ - ١٠٠٠) خلال العام (٢٠٢٥م) وفقا لمؤشرات التصنيف ذاته (The Times Higher Education, 2025)، وحسب تصنيف (Quacquarelli Symonds-QS) البريطاني لعام (٢٠٢٥)، فقد تواجدت (١٥) جامعة سعودية ضمن أقوى الجامعات العالمية لم تكن جامعة تبوك من ضمنها، وحسب تصنيف ويبوميتر كس العالمي للجامعات (Ranking Webometrics Of Universities, 2025)، وهو أكبر نظام لتقييم الجامعات العالمية، يصدر في إسبانيا عن المجلس العالمي للبحث العلمي، فقد جاءت جامعة تبوك في الترتيب (١٦) على المستوى المحلي، والترتيب (٤٤) على المستوى العربي، والترتيب العالمي (١٧٤١) من بين (٣١,٠٠٠) جامعة، وحسب نفس التصنيف فقد جاء ترتيب جامعة تبوك وفق معيار التميز في الرتبة (١٠٤٣) على مستوى جامعات العالم.

إن هذه التصنيفات لجامعة تبوك قد تجد ما يبررها على أرض الواقع، فقد أظهرت الدراسات الميدانية أن هناك حاجة لمزيد من الوضوح في توجه الجامعة نحو تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت نتائج دراسة سليمان (٢٠١٨) أن الميزة التنافسية تتحقق في جامعة تبوك بدرجة متوسطة، كما بينت دراسة الفواز (٢٠٢٠) أن هناك حاجة مرتفعة جدا لتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق جامعة تبوك للميزة التنافسية كالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي، وضرورة توفر بنية تحتية ذات معايير عالمية لتطوير الابتكارات البحثية داخل الجامعة، والسعي لتحقيق التنافسية من خلال تطبيق التوجهات العالمية، كما بينت وجود درجة مرتفعة من المعوقات التي تواجه جامعة تبوك في تحقيقها للميزة التنافسية

كالأنظمة الأكاديمية والإدارية، وضعف الدعم المادي الموجه نحو تحقيق الميزة التنافسية.

ونظراً لأن مفهوم الميزة التنافسية يتّسم بالنسبية ووجود العديد من العوامل التي تؤثر في تحقيقها، فإن تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يخضع للتقييم باستمرار، ودراسة العوامل المؤثرة في قدرة الجامعات على تحقيقها، ومنها المداخل القيادية التي تتبناها الجامعات في تحسين أداؤها، والذي يعتبر منها مدخل القيادة الريادية.

وعليه، تظهر الحاجة إلى ممارسات قيادية تساهم في التعامل وبفعالية مع شتى التغيرات، وخلق الفرص الجديدة واستثمارها للارتقاء بالمكانة التنافسية للجامعات، وفي ضوء ندرة الدراسات السابقة التي حاولت الربط بين ممارسة أبعاد القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، وبخاصة في جامعة تبوك فقد جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

لذا حُدِّت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بتحقيق الميزة التنافسية؟
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ◀ ما درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة، الإبداع، الاستباقية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ◀ ما درجة تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجودة، الاستجابة) في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ◀ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك ودرجة تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة، الإبداع، الاستباقية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجودة، الاستجابة) في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك ودرجة تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

• أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين: أحدهما نظري والآخر تطبيقي، كما يلي:

• أولاً: الأهمية النظرية:

« تأتي منسجمة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تعزيز الدور الريادي للجامعات، كونها تتناول أحد الاتجاهات الحديثة في أدبيات القيادة التربوية وهي القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

« من المأمول أن تُسهم في تقديم إضافة علمية ومعرفية جديدة إلى المكتبات العربية بشكل عام، والمكتبات السعودية بشكل خاص، في ظل الحاجة إلى إثراء هذا الموضوع؛ نظراً لقلّة المراجع والدراسات العربية والمحلية - في حدود علم الباحثة - التي بحثت في موضوع العلاقة بين القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها التطبيقية من أنها:

« قد تُساهم في نشر ثقافة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، وتسهيل الضوء على أهميتها في توفير مناخ داعم لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

« يُؤمل أن تُفيد نتائج الدراسة الحالية في تقديم تغذية راجعة للقيادات الأكاديمية والإدارة العليا في جامعة تبوك حول ممارسة أبعاد القيادة الريادية ودرجة تحقيق جامعة تبوك للميزة التنافسية، وما يترتب على ذلك من توصيات قد تُسهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية، وتعزيز قدرة الجامعة على المنافسة محلياً وعالمياً.

« قد تساهم في توجيه اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في مجال القضية البحثية محل الدراسة.

• حدود الدراسة:

« الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة، الإبداع، الاستباقية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الأبعاد التالية (الكفاءة، الجودة، الاستجابة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

« الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس والذين هم على رأس العمل في جامعة تبوك.

« الحدود المكانية: المقر الرئيسي لجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

« الحدود الزمانية: طبّقت أداة الدراسة خلال العام (١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م).

• مصطلحات الدراسة:

• القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership): وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرة القائد الأكاديمي في جامعة تبوك على توظيف الصفات الريادية للتأثير في الأفراد وحشد جهودهم، وذلك من خلال الرؤية الريادية الطموحة، وتبني الإبداع الذي يحفز على إنتاج وتوليد الأفكار الخلاقة، والاستباقية لاستثمار الفرص، وارتياح المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

• الميزة التنافسية (Competitive Advantage): وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرة جامعة تبوك على تحقيق الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية والاجتماعية نسبة إلى نظيراتها من الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية، بما يحقق الاستجابة الفعالة لرغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها وينعكس إيجاباً على جودة مخرجاتها، ويمنحها قيمة مضافة ومكانة تنافسية متقدمة ضمن التصنيفات المحلية والعالمية للجامعات.

• الإطار النظري:

• المبحث الأول: القيادة الريادية

• مفهوم القيادة الريادية:

ظهر مفهوم القيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين كمدخل قيادي جديد يتوافق مع المؤسسات العاملة في بيئات سريعة التغير، وأصبح نجاح المؤسسات يعتمد على المهارات القيادية الفعالة، وتُعتبر القيادة الريادية إحدى هذه المهارات (Esmer & Day, 2018: 115).

والقيادة الريادية تمثل مزيج من المهارات القيادية مع روح الريادة بهدف التكيف مع توجه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف (Kuru, 2016: 1). وتبعاً لذلك يُعرف (Renko et al (2015: 55) القيادة الريادية بأنها: تأثير القيادات على أداء العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتضمن التعرف على فرص الريادة واستثمارها. بينما يُعرف عبد الفاضل ومرسال (٢٠١٩: ٢٩٤) القيادة الريادية بأنها: القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمؤسسة، وتعمل على حشد طاقات العاملين، وإلهامهم؛ لتحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة، وتتضمن الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل. ويعرفها صلاح الدين (٢٠٢٠: ٢٩٢) بأنها: عملية تحفيز القائد للمرؤوسين في المؤسسة لتحقيق رؤية مشتركة، من خلال توافر الأبعاد التالية: الإبداع، والمبادأة، والتنافسية، وتحمل المخاطرة.

كما أورد (Dvalidze & Markopoulos (2020: 284) تعريفاً للقيادة الريادية يتضمن ثمانية عناصر لفهم القيادة الريادية، حيث تم تعريفها على أنها: القيادة التي تهتم بتوليد الأفكار لإحداث تحسين جذري لأعمال المؤسسة، وتهتم بالاستباقية في إنشاء خدمات جديدة تماماً، مع الأخذ بالمخاطرة المحسوبة، وامتلاك حلول إبداعية للمشاكل التي قد تنجم عن تلك المخاطر، وإظهار

الشغف بالعمل، وامتلاك رؤية استراتيجية مستقبلية لتطويره، والقدرة على مواجهة التحديات بطريقة أكثر إبداعاً، مع الاهتمام الدائم بتطوير طرق واستراتيجيات العمل الحالية في المؤسسة.

وتُعرف الأسمري (٢٠٢٢: ١٤) القيادة الريادية، بأنها: قيادة إبداعية استباقية، تواكب العصر، يديرها قادة تغيير يصنعون الرؤى المستقبلية، وينتهجون الإبداع، ويدعمون المخاطرة، ويستثمرون الموارد والطاقات لتوفير فرص جديدة، ويديرون جهود العاملين بكفاءة، ويرفعون مستوى الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن هناك مجموعة من السمات التي تُميّز القيادة الريادية عن القيادة التقليدية، أهمها الإبداع والمخاطرة المحسوبة، واستشراف المستقبل، والاستباقية في تحقيق الأهداف، من خلال التأثير الإيجابي على الآخرين وخلق بيئة عمل مثالية تدعم تحقيق أهداف العمل.

• أهمية القيادة الريادية:

تتمثل أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية عامة بتشكيل منطلق تعليمي حديث يستند إلى التركيز على التنمية التعليمية بهدف الوصول إلى أسس مستويات التطوير الإبداعي، والسلوكي لدى الأفراد، بالإضافة إلى دورها في إيصال المؤسسات التعليمية إلى مستويات عالمية بارزة (Afsaneh & Akmaliah, 2009: 3-5).

وتتعاظم أهمية القيادة الريادية في الجامعات؛ نظراً لأنها تعتبر أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، كونها تساهم في تحقيق الإبداع في العمليات والخدمات المقدمة، وتُعدّ وسيلة فاعلة في إدارة عمليات التغيير، وتعديل أوجه القصور وعدم الكفاءة، وخلق بيئة تدعم التجديد والحيوية في الجامعات، وتُساهم في زيادة الموارد التمويلية للجامعات من خلال تشجيع البحوث العلمية القابلة للتطبيق، وتحويلها إلى مشاريع استثمارية قابلة للتطوير بما يخلق فرص استثمارية للجامعة ويعزز من إنتاجيتها (Medany, 2017: 111).

وللقيادة الريادية دور في تحسين عملية صنع القرارات، والقدرة على مواجهة التحديات في ظل هيكل تنظيمي مرن يتّصف بالدينامية، وما يترتب عليه من تحسين الأداء الجامعي، من خلال تبني القائد أبعاد القيادة الريادية من المخاطرة والإبداع وتعزيز روح المبادرة والاستباقية (أبو العز، ٢٠٢٣: ٦٥٤).

ويشير أحمد (٢٠١٥: ٣٧١) لأهمية ممارسة القيادة الريادية في كونها تُساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الكلي، ونقل الجامعات من حالة رد الفعل إلى حالة المبادرة والاستباقية والإنجاز واقتناص الفرص، واستثمار طاقات العاملين وتوظيفها في سبيل إحداث تغييرات ملموسة بما يعود بالنفع على الجامعات ويحقق الأهداف المرجوة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول؛ أن القيادة الريادية تُعد عاملاً حيوياً في الجامعات لتعزيز التميز في الأعمال والخدمات الأكاديمية، وتتطلب سلوكاً قيادياً قوياً ورؤية والتزاماً، ونهجاً مستقبلياً يعمل على تذليل الصعاب، وتبني أفكار وأساليب إبداعية في العمل، وخوض غمار المخاطرة المحسوبة، والاستباقية في اغتنام الفرص، لدفع النجاح في هذه الجامعات، وتحقيق النمو والتطور المستدام.

• مهارات القيادة الريادية:

تُقسّم مهارات القيادة الريادية إلى ثلاثة أنواع رئيسية تشمل: المهارات التقنية، مهارات إدارة الأعمال، مهارات شخصية للريادي لخصها القحطاني (٢٠١٥: ٤٤٧) في الجدول التالي:

الجدول (١) مهارات القيادة الريادية

| المهارات التقنية | مهارات إدارة الأعمال | مهارات شخصية للريادي |
|--------------------------------|----------------------|--------------------------|
| الكتابة الإلكترونية. | وضع الأهداف والخطط. | مهارة الرقابة والالتزام. |
| القدرة على الاتصال. | صنع القرار. | مهارة أخذ المخاطرة. |
| مراقبة البيئة الإلكترونية. | العلاقات الإنسانية. | مهارات الإبداع. |
| إدارة الأعمال التقنية. | التسويق. | القدرة على التقبيل. |
| مهارات تكنولوجيا. | مهارات مالية. | مهارات المثابرة. |
| مهارات الشخصية الإلكترونية. | مهارات محاسبة. | رؤية قيادية. |
| القدرة على التنظيم الإلكتروني. | مهارات الإدارة. | تركيز على التغيير. |
| بناء العلاقات والشبكات. | مهارات المراقبة. | |
| العمل ضمن الفريق التقني. | مهارات التفاوض. | |
| التدريب الإلكتروني. | مهارات طرح المنتج. | |

• مراحل ممارسة القيادة الريادية:

تعتبر الجامعات أحد أنواع المؤسسات التي تتطلب وجود نوع مميز من القيادات، نظراً لطبيعتها الخاصة، وبيئتها التنظيمية، واستراتيجية اتخاذ القرارات فيها والتي تقوم على فكرة المجالس واللجان، لذا تعد القيادة الريادية أنموذجاً مناسباً من القيادة المطبقة في الجامعات، وذلك لأن ما يميز القادة الرياديين أنهم يعبرون عن رؤية ورسالة الجامعة وقيمها في كافة الأنشطة، كما أنهم يدركون أن وظيفتهم تتعلق ببناء ثقافة أكثر من محاولة إصلاح جزئي، ويعملون على ترجمة الأفكار إلى واقع فعلي، بالإضافة إلى أنهم يساهمون بفعالية في عملية توفير التمويل للمشاريع الجامعية (القحطاني، ٢٠١٥: ٤٥٥).

وفي ضوء ذلك قدّم حسين (٢٠٢٣: ٦٧-٦٨) مقترحاً لمراحل ممارسة القيادة الريادية في الجامعات كما يلي:

◀ المرحلة الأولى: التفكير الريادي: ويعبر عن الأنشطة العقلية للقيادات الأكاديمية في المساهمة بالبحث عن استراتيجيات لحل مشكلات الجامعة، والتركيز على سبل تحسين واقعها والتنبؤ بمستقبلها، واكتشاف الفرص الريادية والتخطيط لاستثمارها، حيث يقوم التفكير الريادي على تحليل ودراسة البيئة التنظيمية، وإدراك المتغيرات المحلية والعالمية لتسهم نتائج هذا التفكير في ترجمة الفرص والأفكار الإبداعية إلى واقع ريادي.

◀ المرحلة الثانية: صياغة الرؤية الريادية: وتُمثّل الوُجهة النهائية المرغوبة، وتعتبر أهم مرحلة من مراحل ممارسة القيادة الريادية بالجامعة، لأن العمل الريادي ينبثق من هذه الرؤية الريادية التي تمت صياغتها.

◀ المرحلة الثالثة: التنفيذ الريادي: ويعكس التحرك النشاط للقيادات الأكاديمية نحو الممارسات الريادية التنفيذية، ويشمل مجموعة الأنشطة والمبادرات والمشاريع الريادية التطويرية التي تعزّز سلوكيات المخاطرة المحسوبة والتفكير الإبداعي والاستباقية للتحسين والتطوير من جهة، ويكون لها الدور في تحقيق الرؤية وتعزيز التعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة من جهة أخرى.

◀ المرحلة الرابعة: التطوير الريادي: وذلك بمراجعة التطور الذي تم في الجامعة نتيجة لهذه الممارسات الريادية، ومطابقتها مع ما تم التخطيط له والتأكد من تحقق الأهداف، وتقويم الانحرافات، وتقدير الإنجازات، واحداث نقلة نوعية تدعم تحسين مستوى الأداء الكلي، وبذلك ترسخ ثقافة القيادة الريادية بالجامعة.

• المبحث الثاني: الميزة التنافسية

• مفهوم الميزة التنافسية:

تعني الميزة لغة كما جاء في لسان العرب لابن منظور (١٩٩٩: ٤٣٠٧) من الميز والتمييز، وميزت الشيء أو ميزته عن بعضه عزلته وفرزته، وماز الشيء ميّزًا ومييزةً ومييزه فصل بعضه عن بعض.

واصطلاحاً تعددت الصيغ والمفاهيم التي تناولت الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف الرؤى الفكرية للكتاب والباحثين نسبة لمجالاتهم، إضافة إلى اختلاف وتنوع المنطلقات والمداخل التي اعتمدها كلا منهم، فعبّر عنها البعض بأنها نتاج ملكية المؤسسة لمصادر متميزة تنفرد بها عن مثيلاتها، بينما يرى البعض الآخر أنها تتحقق بتوظيف طرق واستراتيجيات أكثر فعالية، وآخرون يرون أنها تتحقق بالقدرة على الاستثمار الأمثل للموارد الملموسة وغير الملموسة.

حيث اعتبر (Porter 1990: 75) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف المؤسسة لاستراتيجيات أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة في المؤسسات المنافسة وتطبيقها ميدانياً لتحقيق أداء أفضل. ويتضح من هذا المفهوم أن الميزة التنافسية للمؤسسة ترتبط باختياراتها الاستراتيجية، والتي تقوم على فهم وتحليل عميق للمحيط التنظيمي للعمل، واحتياجات ورغبات المستفيدين، الأمر الذي يعزز من مكانتها ويحقق لها التفوق على منافسيها.

بينما عرفها (Kising'u 2017: 48) بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي تنفرد به المؤسسة، ويتيح لها أداء أعمالها بأسلوب يصعب محاكاته من قبل المؤسسات المنافسة. ويعرف خليل (٢٠١٩: ١٢٩) الميزة التنافسية في الجامعات بأنها: الاستثمار الأمثل لإمكانيات وخبرات وموارد الجامعة المختلفة في إنجاز أنشطتها

ببراعة وفاعلية وكفاءة وبأقل تكلفة، بالصورة التي تحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، مما يكسبها ثقة المجتمع المحلي ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة والباحثين على الالتحاق بها، وتفردتها بصورة كفاءة ومستدامة.

كما يُعرفها العبد اللطيف (٢٠٢٠: ١٩٢) بأنها: مجالات التفوق والتميز التي تحظى بها الجامعة من النواحي الاستراتيجية والإدارية والتعليمية والبحثية والمالية والتسويقية، والتي يُعبر عنها على هيئة خدمات ومنتجات تُقدّم للعاملين والطلبة، وتُحقق مستوى إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون.

ويذكر مرضاح (٢٠٢٤: ٦٢١) أن الميزة التنافسية تعني: قدرة الجامعة على تحقيق الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية والاجتماعية، وزيادة كفاءتها الداخلية، بما يحقق الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبلوغ أهدافها، ويصل بها إلى مستويات متقدمة في التصنيفات المحلية والعالمية للجامعات.

• أهمية الميزة التنافسية:

تستمد الميزة التنافسية للجامعات أهميتها من أهمية دورها الفاعل في تحسين وتجويد الأداء الجامعي، وتعظيم الاستفادة ما أمكن من كافة الموارد المتوافرة، وتطوير أساليب العمل المتبعة، بهدف الارتقاء بنوعية خدماتها، وتقديم مخرجات تعليمية تتناسب مع متطلبات ومعايير سوق العمل، وتشارك بفاعلية في إحداث التنمية للمجتمع الذي تنتمي إليه (Zeng, 2024:167).

كما أن تحقيق الجامعات للميزة التنافسية يسهم في تقوية أواصر العلاقة بين الجامعة ومؤسسات القطاعات الحكومية والخاصة عبر مجموعة من الوسائل ومنها: تقديم الخدمات الاستشارية في المجالات المختلفة، ورعاية الباحثين والمهوبين، وعقد الشراكات البحثية والمشاريع الاستثمارية المشتركة، بما يحقق للجامعة الفائدة العلمية وزيادة إيراداتها المالية، ويدعم نمو وتطور تلك القطاعات (الفضالي، ٢٠٢٤: ٦٣٦).

ويضيف إبراهيم (٢٠٢١: ٢٥٧) بأن السعي لاكتساب مزايا تنافسية يُمثل حافزاً جوهرياً للاطلاع على الخبرات والتجارب العالمية للجامعات المتقدمة، كما يفتح الأفاق للجامعات المحلية للانتشار في الخارج شريطة أن تقدم خدمات ذات جودة عالية تحقق لها حضوراً عالمياً مرموقاً، وتسهم في بلوغها لمراكز متقدمة في التصنيفات المحلية والعالمية للجامعات.

وقد أكد العتيبي (٢٠٠٥: ١٢٢- ١٢٦) أن أهمية الميزة التنافسية تكمن فيما تمنحه للجامعات من فرص ومن أبرزها:

«فرص إعادة الهيكلة:

✓ بأن يصبح التعليم العالي تعليماً للتميز، وذلك بتطبيق أعلى معايير الجودة، والالتزام بجدارة الأداء.

- ✓ إمكانية الاندماج والتوأمة مع جامعات ومراكز بحثية عالمية متميزة للحصول على ميزة تنافسية.
- ✓ إتاحة الفرصة للجامعات لتعمل على إعادة هيكلة عملياتها الداخلية والخارجية، من حيث التنظيم والمناهج ومصادر المعرفة، وطرق التقويم المستخدمة فيها.
- ◀ فرص الخصخصة:
- ✓ برفع كفاءة أداء الجامعات، بحيث تأخذ بمبدأ الكفاءة والعائد وليس بمبدأ الدعم.
- ✓ التحسين الكمي والنوعي لبرامج ومخرجات الجامعات، ومواءمتها مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- ✓ توسيع قاعدة الملكية والاستقلالية في الشؤون المالية والإدارية، ونطاق المسؤولية المباشرة في الرقابة والمتابعة.
- ◀ فرص سياسات التكيف والإصلاح الهيكلي:
- ✓ وذلك من خلال البحث عن روافد مالية غير حكومية لتمويل التعليم الجامعي تحقق للجامعة ميزة تنافسية.
- ✓ إمكانية إدخال إصلاحات في نظم التعليم العالي تشمل الارتقاء بجودته، وتحقيق المساواة التعليمية، وتلبية الطلب المتزايد عليه، وتعزيز دور القطاع الخاص في دعم قطاع التعليم العالي.

• استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:

- تعددت الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية ويعد أشهرها تناولاً وشيوعاً نموذج الاستراتيجيات التنافسية لأستاذ الإدارة (Porter 1998:11) والذي شمل ثلاث استراتيجيات عامة، يمكن لجميع المؤسسات استخدامها، وفيما يلي توضيحاً لها:
- ◀ استراتيجية قيادة التكلفة: وتعتمد هذه الاستراتيجية على التحكم في التكاليف والتفوق على المنافسين من خلال تخفيض أسعار الخدمات مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة المقدمة من قبل المؤسسات الأخرى. ويمكن للجامعات تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تقديم برامج تعليمية مدفوعة بأسعار مخفضة عن الجامعات الأخرى مما يسمح باجتذاب شريحة أكبر من الطلبة للالتحاق بها.
- ◀ استراتيجية التركيز أو التخصص: وتعتمد هذه الاستراتيجية على إشباع احتياجات شريحة معينة من المستفيدين في مجال معين، أو التركيز على سوق جغرافي معين بحيث يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. ويمكن للجامعات تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال استحداث تخصصات جديدة تخدم مجال معين كالتخصصات المرتبطة بالعلوم البيئية والاقتصاد الأخضر، أو تقديم برامج لغير الناطقين بلغة معينة.

« استراتيجيات التمايز أو الاختلاف: وتعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم المؤسسة لخدمات فريدة من نوعها تلقى قبولا لدى المستفيدين وتتفوق بها على المؤسسات الأخرى. ويمكن للجامعات تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تقديم دورات تدريبية متخصصة للطلبة في عدة مجالات إلى جانب خططهم الدراسية كالتصميم الجرافيكي والبرمجة، أو تقديم برامج تدريبية مكثفة على المهارات القيادية، ومهارات التفاوض والإقناع.

وقد اقترح حمد (٢٠٢٠: ١٩٣٤) وأبو العز (٢٠٢٣: ٦٦٥) استراتيجيتين لهما دور في تحقيق الميزة التنافسية وهي:

• **استراتيجية المقارنة المرجعية:**

وتنطوي هذه الاستراتيجية على مراقبة الجامعة لأدائها، وتحديد الثغرات، والبحث عن سبل التحسين، وتحديد أولويات التغيير، وتخصيص الموارد اللازمة وذلك وفق أدلة عملية مجربة، بحيث تقارن الجامعة أدائها مع جامعات أخرى متميزة تبعا لمؤشرات أداء دولية والإفادة منها.

• **استراتيجية المحيط الأزرق:**

وسميت هذه الاستراتيجية بالمحيط الأزرق كناية عن المحيطات ومياهها الزرقاء، واستُخدم في مجال الأعمال تشبيها للمجالات التي تزخر بالفرص، ولكنها غير مكتشفة من قبل المنافسين (طالب والبناء، ٢٠١٢: ٣٠).

وتعني هذه الاستراتيجية أنه على الجامعات أن تبحث عن مجالات وأسواق جديدة تستثمر وتتميز فيها بعيدا عن المجالات والأسواق نفسها التي تتنافس بها الجامعات الأخرى "المحيط الأحمر"، مع امتلاكها لإمكانات النمو.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن اختيار الجامعة لإحدى هذه الاستراتيجيات لا بد أن يستند على تحليل عميق للعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات)، ليتم تحديد أي الاستراتيجيات هي الأكثر قيمة وفعالية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، كما أن نجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات يعتمد على امتلاك القيادات الجامعية لمجموعة من المهارات كالتخطيط الاستراتيجي، واكتشاف الفرص واستثمارها، والقدرة على اتخاذ القرارات المستنيرة.

• **منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

• **منهج الدراسة:**

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي وفق المدخلين (المسحي، والارتباطي) بوصفه المنهج المناسب لهذه الدراسة؛ حيث يعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو تعبيراً كمياً يعطي وصفاً رقمياً يوضح

مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦: ١٨٠). ويُعرّف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه: "المنهج الذي يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات، والتعبير عنها كميًا من خلال معاملات الارتباط بين المتغيرات أو بين مستويات المتغير الواحد" (عباس وآخرون، ٢٠١٤: ٧٧).

• مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيسي في جامعة تبوك بشطريها، والذين هم على رأس العمل أثناء فترة تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي (١٤٤٥هـ)، والبالغ عددهم (٨٢٢) عضو هيئة تدريس وفقا للإحصائيات الرسمية الصادرة من عمادة الموارد البشرية في جامعة تبوك. وتم تحديد حجم العينة الملائم لتمثيل مجتمع الدراسة، من خلال تطبيق معادلة ستيفن تامبسون (Thompson, 2002)، وبتطبيق المعادلة بلغ حجم العينة المطلوب لتمثيل المجتمع (٢٦٢) عضو هيئة تدريس بالمقر الرئيسي في جامعة تبوك، وهو ما يُمثّل (٣١,٨٧٪) من حجم مجتمع الدراسة. وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة إلكترونيًا؛ وقد استجاب جميع أعضاء هيئة التدريس المستهدفين في عينة الدراسة على الأداة بنسبة (١٠٠٪).

• أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تضمنت الاستبانة جزأين: هما: الجزء الأول: واشتمل على البيانات الأولية لأعضاء هيئة التدريس من حيث (النوع، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة). الجزء الثاني: واشتمل على محاور وعبارات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، وتضم (٥٣) عبارة موزعة على محورين، كما يلي: المحور الأول: (القيادة الريادية)، ويقيس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، ويضم (٣٢) عبارة موزعة على أربعة أبعاد فرعية. والمحور الثاني: (الميزة التنافسية)، ويقيس درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، ويضم (٢١) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية. وتكون الاستبانة لعبارات أداة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت Lekert الخماسي، كما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢) كفيّة الاستجابة لعبارات أداة الدراسة.

| مستويات الاستجابة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | ضعيفة جداً |
|-------------------|------------|-------|--------|-------|------------|
| الدرجة | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

• صدق الأداة:

• الصدق الظاهري (صدق الحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من الحكمين بلغ عددهم (١٦) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات السعودية، وبعد إبداء الحكمين لأرائهم تم تعديل العبارات التي اتفق على تعديلها لتصل الاستبانة إلى صورتها النهائية.

• صدق الاتساق الداخلي:

بعد انتهاء إجراءات التحكيم، طُبِّقَت أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأصلية، ضُمَّت (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة تدريس بالمقر الرئيسي في جامعة تبوك، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء التكويني، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور "القيادة الريادية" مع البعد الواردة فيه، وكذلك صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور "الميزة التنافسية" مع البعد الواردة فيه، كما تم التأكد من صدق البناء لأبعاد محوري الأداة، ويوضح الجدول (٣) والجدول (٤) قيم معاملات الارتباط لعبارات كل بُعد من أبعاد محوري أداة الدراسة.

الجدول (٣) قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة، مع الدرجة الكلية للبُعد الواردة فيه (ن=٣٠).

| أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: القيادة الريادية | | | | | |
|---|----------------|---------------|----------------|--------------|----------------|
| بُعد الرؤية الاستراتيجية | | بُعد المخاطرة | | بُعد الإبداع | |
| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
| ١ | ♦♦٠,٩٢٨ | ١ | ♦♦٠,٨٩٩ | ١ | ♦♦٠,٩٤٧ |
| ٢ | ♦♦٠,٩٢٤ | ٢ | ♦♦٠,٨٩٣ | ٢ | ♦♦٠,٨٩٤ |
| ٣ | ♦♦٠,٩٣٩ | ٣ | ♦♦٠,٨٧٩ | ٣ | ♦♦٠,٨٦٤ |
| ٤ | ♦♦٠,٩٦٥ | ٤ | ♦♦٠,٩٢٨ | ٤ | ♦♦٠,٨٩٨ |
| ٥ | ♦♦٠,٧٤٨ | ٥ | ♦♦٠,٩٢٧ | ٥ | ♦♦٠,٩١٨ |
| ٦ | ♦♦٠,٩٣٨ | ٦ | ♦♦٠,٦٩٩ | ٦ | ♦♦٠,٩١٨ |
| ٧ | ♦♦٠,٨٦٢ | ٧ | ♦♦٠,٨٧٦ | ٧ | ♦♦٠,٨٩١ |
| ٨ | ♦♦٠,٩٢١ | ٨ | ---- | ٨ | ♦♦٠,٩٢٠ |
| ٩ | ♦♦٠,٩٠١ | ٩ | ---- | ٩ | ---- |

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

اتساق عبارات المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية:

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط لعبارات كل بُعد من الأبعاد الأربعة لمحور القيادة الريادية مع الدرجة الكلية للبُعد، جاءت مرتفعة وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى مناسبة كل عبارة من العبارات في قياس البُعد الواردة فيه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد الرؤية الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للبُعد ما بين (٠,٧٤٨) و(٠,٩٦٥)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد المخاطرة مع الدرجة الكلية للبُعد ما بين (٠,٦٩٩) و(٠,٩٢٨)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد الإبداع مع الدرجة الكلية للبُعد ما

بين (٠.٨٦٢) و(٠.٩٧٧)، أما بُعد الاستباقية، فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات مع الدرجة الكلية لبُعد ما بين (٠.٨٦٤) و(٠.٩٤٧).

الجدول (٤) قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة، مع الدرجة الكلية لبُعد الواردة فيه (ن=٣٠).

| ثانياً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية | | | | | |
|---|----------------|-------------|----------------|----------------|----------------|
| بُعد الكفاءة | | بُعد الجودة | | بُعد الاستجابة | |
| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
| ١ | ♦♦٠.٩٠٢ | ١ | ♦♦٠.٩٦٦ | ١ | ♦♦٠.٨٩١ |
| ٢ | ♦♦٠.٨٨٦ | ٢ | ♦♦٠.٨٧١ | ٢ | ♦♦٠.٩٦٣ |
| ٣ | ♦♦٠.٩٦٤ | ٣ | ♦♦٠.٩٥٤ | ٣ | ♦♦٠.٩٧٤ |
| ٤ | ♦♦٠.٩٥٧ | ٤ | ♦♦٠.٩٦٦ | ٤ | ♦♦٠.٨٧٣ |
| ٥ | ♦♦٠.٩٣٧ | ٥ | ♦♦٠.٩٧٩ | ٥ | ♦♦٠.٩٤٧ |
| ٦ | ♦♦٠.٨٥٢ | ٦ | ♦♦٠.٨٥٩ | ٦ | ♦♦٠.٧٨٥ |
| ٧ | ♦♦٠.٩٧٤ | ٧ | ♦♦٠.٩٧٩ | ٧ | ♦♦٠.٩٧٠ |

♦♦ معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

• اتساق عبارات المحور الثاني: درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك:

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط لعبارات كل بُعد من الأبعاد الثلاثة لمحور الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية لبُعد، جاءت مرتفعة وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى مناسبة كل عبارة من العبارات في قياس البُعد الواردة فيه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد الكفاءة مع الدرجة الكلية لبُعد ما بين (٠.٨٥٢) و(٠.٩٧٤)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد الجودة مع الدرجة الكلية لبُعد ما بين (٠.٨٥٩) و(٠.٩٧٩)، أما بُعد الاستجابة، فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات مع الدرجة الكلية لبُعد ما بين (٠.٧٨٥) و(٠.٩٧٤).

• الصدق البنائي لأبعاد محوري أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق البناء لمحوري أداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين الأبعاد في كل محور، وكذلك بين كل بُعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط كما في الجدول (٥).

الجدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد في كل محور، وبين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه (ن=٣٠).

| المحور الأول: القيادة الريادية | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|---------------|----------------|--------------------------------|
| أبعاد المحور | بُعد الرؤية الاستراتيجية | بُعد المخاطرة | بُعد الإبداع | بُعد الاستباقية (المحور الكلي) |
| بُعد الرؤية الاستراتيجية | ١ | --- | --- | --- |
| بُعد المخاطرة | ♦♦٠.٩١٠ | ١ | --- | --- |
| بُعد الإبداع | ♦♦٠.٩٢٨ | ♦♦٠.٩٧٦ | ١ | --- |
| بُعد الاستباقية | ♦♦٠.٩٢٢ | ♦♦٠.٩٣٧ | ♦♦٠.٩٤٠ | ١ |
| المحور (الكلي) | ♦♦٠.٩٦٦ | ♦♦٠.٩٧٨ | ♦♦٠.٩٨٥ | ♦♦٠.٩٧٢ |
| المحور الثاني: الميزة التنافسية | | | | |
| أبعاد المحور | بُعد الكفاءة | بُعد الجودة | بُعد الاستجابة | المحور (الكلي) |
| بُعد الكفاءة | ١ | --- | --- | --- |
| بُعد الجودة | ♦♦٠.٩١١ | ١ | --- | --- |
| بُعد الاستجابة | ♦♦٠.٩٠٤ | ♦♦٠.٩٤٥ | ١ | --- |
| المحور (الكلي) | ♦♦٠.٩٦٣ | ♦♦٠.٩٧٨ | ♦♦٠.٩٧٨ | ١ |

تشير المعطيات في الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة لمحور القيادة الريادية قد تراوحت ما بين (٠,٩١٠) و(٠,٩٧٦)، وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq ٠,٠١$)، مما يشير إلى وجود اتساق واتفاق بين أبعاد المحور الأول في قياس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك. وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٩٦٦) و(٠,٩٨٥)، وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq ٠,٠١$)، مما يشير إلى أن كل بُعد من الأبعاد الأربعة مناسب لقياس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك. كما يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمحور الميزة التنافسية قد تراوحت ما بين (٠,٩٠٤) و(٠,٩٤٥)، وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq ٠,٠١$) مما يشير إلى وجود اتساق واتفاق بين أبعاد المحور الثاني في قياس درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك. وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور، ما بين (٠,٩٦٣) و(٠,٩٧٨)، وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq ٠,٠١$)، مما يشير إلى أن كل بُعد من الأبعاد الثلاثة مناسبة لقياس درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك.

• ثبات الأداة:

• معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha Coefficient":

استُخرجت معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة وأبعادهما باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، كما هو موضح في الجدول (٦).

الجدول (٦) معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة وأبعادهما، وفق معادلة ألفا كرونباخ (ن=٣٠).

| المحور | الأبعاد | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------------------|---------------------------|--------------|--------------------|
| المحور الأول: القيادة الريادية | الرؤية الاستراتيجية | ٩ | ٠,٩٧١ |
| | المخاطرة | ٧ | ٠,٩٤٨ |
| | الإبداع | ٨ | ٠,٩٨٠ |
| | الاستباقية | ٨ | ٠,٩٦٨ |
| المحور الثاني: الميزة التنافسية | القيادة الريادية (الكلية) | ٣٢ | ٠,٩٨١ |
| | الكفاءة | ٧ | ٠,٩٧١ |
| | الجودة | ٧ | ٠,٩٧٨ |
| | الاستجابة | ٧ | ٠,٩٦٧ |
| | الميزة التنافسية (الكلية) | ٢١ | ٠,٩٨٨ |

يتبين من الجدول (٦) أن قيم معاملات الثبات لمحوري الأداة وأبعادهما كانت عالية، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ لأنها تزيد على (٧٠٪)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية لمحور القيادة الريادية (٠,٩٨١)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية لمحور الميزة التنافسية (٠,٩٨٨).

• مؤشر الصدق الذاتي "Index Validating":

تم حساب مؤشر الصدق الذاتي لمحوري أداة الدراسة وأبعادهما، من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات في النقطة (١) السابقة، حيث تبين أن مؤشر الصدق الذاتي لمحوري أداة الدراسة وأبعادهما يدل على معامل ثبات مرتفع،

حيث بلغ الجذر التربيعي الموجب لثبات محور القيادة الريادية الكلي (٠.٩٩٠)، وبلغ الجذر التربيعي الموجب لثبات محور الميزة التنافسية الكلي (٠.٩٩٤)، وهذه النتائج مرتفعة وتُعد مقبولة لاعتبار أداة الدراسة ثابتة.

• عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** "ما درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة، الإبداع، الاستباقية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على المحور الأول (القيادة الريادية) من أداة الدراسة بشكل عام، ثم لعبارات كل بُعد من الأبعاد الأربعة، وفيما يلي توضيح للنتائج:

• **النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بشكل عام:**

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، بشكل عام.

| ت | رقم البعد في الأداة | أبعاد القيادة الريادية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة للممارسة |
|---|---------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ١ | الرؤية الاستراتيجية | ٣.٤٥ | ٠.٦٩ | كبيرة |
| ٢ | ٤ | الاستباقية | ٣.٣٦ | ٠.٦٩ | متوسطة |
| ٣ | ٣ | الإبداع | ٣.٣٤ | ٠.٧٢ | متوسطة |
| ٤ | ٢ | المخاطرة | ٣.٣١ | ٠.٦٢ | متوسطة |
| — | — | القيادة الريادية (الكلي) | ٣.٣٧ | ٠.٦٤ | متوسطة |

تُظهر النتائج في الجدول (٧) أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بشكل عام (الكلي)، جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على محور القيادة الريادية (٣.٣٧) وبانحراف معياري (٠.٦٤). إن هذه النتيجة المتوسطة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك بشكل عام، تُعد مؤشراً لوجود بعض الاهتمام بممارسة المداخل القيادية الحديثة؛ إلا أنها لم تصل للمستوى المأمول، وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود بعض الضعف في اكمال البنية المفاهيمية للقيادة الريادية لدى فئة من القيادات الأكاديمية، وعدم تبلور هذا المفهوم في أذهانهم بالشكل الكافي؛ نظرا للحداثة النسبية لمفهوم القيادة الريادية الأمر الذي يتطلب زيادة الإلمام والوعي بها. كما قد يعود السبب إلى الحاجة لوجود معايير حاكمة ومقننة ومعلنة لترشيح واختيار واستقطاب القيادات الأكاديمية على أن تشمل هذه المعايير توافر خصائص ومهارات القيادة الريادية لديهم؛ كون البعض من القيادات الأكاديمية تغلب عليهم الخبرة البحثية والإدارية بعيدا عن توظيف المداخل القيادية الحديثة في العمل القيادي.

كما يمكن أن تُفسر هذه النتيجة بوجود حاجة لتبني ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي يدعمان تسهيل ونجاح الأنشطة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في بيئة العمل بجامعة تبوك.

وتتفق هذه النتيجة المتوسطة من درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بشكل عام، مع دراسة الناشري (٢٠٢١) التي أظهرت أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية لأبعاد القيادة الريادية في الدرجة الكلية جاءت متوسطة، في حين تختلف مع دراسة أبو عجوة (٢٠٢١) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى الإداريين بجامعة الأزهر في غزة جاءت بدرجة عالية، ومع دراسة (Paños-Castro et al (2021) التي بينت وجود مستوى مرتفع من الممارسات الريادية لدى عمداء كليات التربية في الجامعات الحكومية والأهلية الإسبانية.

وفيما يتعلق بنتائج العبارات في كل بُعد من أبعاد القيادة الريادية الأربعة (الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة، الإبداع، الاستباقية)، فقد جاءت على النحو الآتي:

• النتائج المتعلقة بممارسة القيادة الريادية في بُعد (الرؤية الاستراتيجية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك:

يوضح الجدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على عبارات البعد الأول من المحور الأول في أداة الدراسة، الذي يقيس درجة ممارسة القيادة الريادية في بُعد الرؤية الاستراتيجية؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في بُعد (الرؤية الاستراتيجية)، مرتبة تنازلياً

| ت | رقم العبارة | بُعد الرؤية الاستراتيجية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجسته |
|---|-------------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ١ | ١ | يمتلك القائد الأكاديمي رؤية مستقبلية رائدة. | ٣.٦٠ | ٠.٨٠ | كبيرة |
| ٢ | ٩ | تساهم الرؤية الاستراتيجية في تحول الجامعة إلى جامعة ريادية. | ٣.٥٣ | ٠.٩١ | كبيرة |
| ٣ | ٣ | يخطط القائد الأكاديمي للجهود والإجراءات في إطار رؤية واضحة ومحددة. | ٣.٥١ | ٠.٨٢ | كبيرة |
| ٤ | ٣ | يحول القائد الأكاديمي الرؤية إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق. | ٣.٤٨ | ٠.٨٦ | كبيرة |
| ٥ | ٤ | يستخدم القائد الأكاديمي كافة وسائل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف الرؤية. | ٣.٤٧ | ٠.٨٦ | كبيرة |
| ٦ | ٦ | يحفز القائد الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس للعمل كفريق لتنفيذ الرؤية. | ٣.٤٤ | ٠.٨٩ | كبيرة |
| ٧ | ٧ | يمتلك القائد الأكاديمي القدرة على تحليل الواقع ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. | ٣.٤٢ | ٠.٩٠ | كبيرة |
| ٨ | ٨ | يربط القائد الأكاديمي أهداف الرؤية بمتطلبات سوق العمل. | ٣.٣٢ | ٠.٩٢ | متوسطة |
| ٩ | ٥ | يشرك القائد الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤية الاستراتيجية. | ٣.٢٩ | ٠.٩٥ | متوسطة |
| - | | المتوسط العام لبُعد "الرؤية الاستراتيجية" | ٣.٤٥ | ٠.٦٩ | كبيرة |

تبين النتائج في الجدول (٨) أن درجة ممارسة القيادة الريادية في بُعد الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد الرؤية الاستراتيجية ككل (٣.٤٥) وبانحراف معياري (٠.٦٩). وتعد هذه النتيجة منطقية باعتبار أن الرؤية الاستراتيجية تُعد اللبنة الأساسية لبناء الخطط الاستراتيجية وأهم مراحلها، والإطار الذي ينظم إجراءات العمل وتحديد المهام، كما أنها تعد بمثابة البوصلة الموجهة لأداء القائد الريادي نحو التطوير المستهدف، وتحسين فاعلية

العاملين، مما يتيح التكيف مع المتطلبات المتجددة وتحقيق النجاح، وبلوغ الريادة المنشودة للجامعات. كما تؤكد هذه النتيجة على وعي القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بأهمية التخطيط الاستراتيجي وبناء السيناريوهات المستقبلية، ورسم الاستراتيجيات بعيدة المدى وفق منهجية علمية منظمة للمساهمة في تحقيق التطلعات المستقبلية للجامعة والتي تتفق مع الرؤية الوطنية للمملكة، حيث تهدف الرؤية الاستراتيجية لجامعة تبوك إلى تطوير أعمال وأنشطة الجامعة من خلال استشرافها لتغيرات المستقبل والإعداد لتحدياته في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

• النتائج المتعلقة بممارسة القيادة الريادية في بُعد (المخاطرة) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك:

يوضح الجدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على عبارات البُعد الثاني من المحور الأول في أداة الدراسة، الذي يقيس درجة ممارسة القيادة الريادية في بُعد المخاطرة؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في بُعد (المخاطرة)، مرتبة تنازلياً

| ت | رقم العبارة | بُعد المخاطرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ١ | يمتلك القائد الأكاديمي القدرة على تحديد المخاطر المحتملة للحد من آثارها. | ٣.٥١ | ٠.٨٣ | كبيرة |
| ٢ | ٤ | يواجه القائد الأكاديمي التحديات ويشجع أعضاء هيئة التدريس على التعامل معها. | ٣.٤٤ | ٠.٨٣ | كبيرة |
| ٣ | ٣ | يتقبل القائد الأكاديمي تبعات عدم تحقيق الأهداف. | ٣.٣٨ | ٠.٨٣ | متوسطة |
| ٤ | ٧ | يستشير القائد الأكاديمي الخبراء في تقدير درجة المخاطرة للمبادرات والأفكار الجديدة. | ٣.٣١ | ٠.٩٠ | متوسطة |
| ٥ | ٥ | يتبنى القائد الأكاديمي حلولاً مبتكرة لمواجهة المخاطر. | ٣.٢٧ | ٠.٨٤ | متوسطة |
| ٦ | ٦ | يشجع القائد الأكاديمي المبادرات الريادية التي تتسم بالمخاطرة. | ٣.١٦ | ٠.٨٣ | متوسطة |
| ٧ | ٢ | يميل القائد الأكاديمي إلى اتخاذ قرارات جريئة في بيئة تتسم بظروف متغيرة وغير مؤكدة لتحقيق الأهداف. | ٣.١١ | ٠.٨٧ | متوسطة |
| - | - | المتوسط العام لبُعد "المخاطرة" | ٣.٣١ | ٠.٦٢ | متوسطة |

يتبين من معطيات الجدول (٩) أن درجة ممارسة القيادة الريادية في بُعد (المخاطرة) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد (المخاطرة) ككل (٣.٣١) وبانحراف معياري (٠.٦٢). وقد يعود السبب في هذه النتيجة المتوسطة من الممارسة إلى الحاجة لبرامج تدريبية في مجال استراتيجيات إدارة المخاطرة، وتوافر البيانات الكافية واللازمة في عملية اتخاذ القرار الرشيد، كون ضعف هذه المهارات يؤدي إلى فشل المبادرات الريادية القائمة على المخاطرة، وبالتالي قد تلجأ القيادات الأكاديمية لممارسة درجة متوسطة من المخاطرة في كلياتهم وأقسامهم الأكاديمية دون تعريض الجامعة لمخاطر كبيرة، للحفاظ على استقرارها.

• النتائج المتعلقة بممارسة القيادة الريادية في بُعد (الإبداع) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك:

يوضح الجدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على عبارات البعد الثالث من المحور الأول في أداة الدراسة، الذي يقيس درجة ممارسة القيادة الريادية في بُعد الإبداع؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في بُعد (الإبداع)، مرتبة تنازلياً

| ت | رقم العبارة | بُعد الإبداع | المتوسط الانحراف الحسابي المعياري | درجة الممارسة |
|---|-------------|--|-----------------------------------|---------------|
| ١ | ١ | يملك القائد الأكاديمي القدرة على توليد الأفكار الإبداعية. | ٣.٤٨ | كبيرة |
| ٢ | ٢ | يهيئ القائد الأكاديمي البيئة المحفزة على الإبداع. | ٣.٤٢ | كبيرة |
| ٣ | ٥ | يعقد القائد الأكاديمي ورش عمل لمناقشة الأفكار الجديدة. | ٣.٣٩ | متوسطة |
| ٤ | ٨ | يقترح القائد الأكاديمي حلولاً إبداعية للمشكلات. | ٣.٣٧ | متوسطة |
| ٥ | ٧ | يتبنى القائد الأكاديمي طرق وأساليب إبداعية للعمل. | ٣.٣٤ | متوسطة |
| ٦ | ٦ | يحفز القائد الأكاديمي من يقدم أفكاراً إبداعية من أعضاء هيئة التدريس. | ٣.٣٢ | متوسطة |
| ٧ | ٤ | يساهم القائد الأكاديمي في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس الإبداعية. | ٣.٣١ | متوسطة |
| ٨ | ٣ | يعمل القائد الأكاديمي على استقطاب الكفاءات المبدعة. | ٣.٢١ | متوسطة |
| - | | المتوسط العام لبُعد "الإبداع" | ٣.٣٤ | متوسطة |

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة ممارسة القيادة الريادية في بُعد (الإبداع) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد (الإبداع) ككل (٣.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٧٢). وتشير هذه النتيجة إلى درجة مقبولة من وعي القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بأن الإبداع قيمة من القيم الاستراتيجية للجامعة، إلا أن الممارسات المبدولة كانت دون المستوى المأمول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وربما يعود السبب في ذلك إلى محدودية الإمكانيات، أو قلة الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للممارسات الإبداعية.

• النتائج المتعلقة بممارسة القيادة الريادية في بُعد (الاستباقية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك:

يوضح الجدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على عبارات البعد الرابع من المحور الأول في أداة الدراسة، الذي يقيس درجة ممارسة القيادة الريادية في بُعد الاستباقية؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في بُعد (الاستباقية)، مرتبة تنازلياً.

| ت | رقم العبارة | بُعد الاستباقية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|-------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ٧ | يبادر القائد الأكاديمي بتطوير العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة. | ٣.٥٠ | ٠.٨٥ | كبيرة |
| ٢ | ٦ | يضع القائد الأكاديمي تقديم برامج أكاديمية تواكب احتياجات سوق العمل. | ٣.٤٤ | ٠.٨٦ | كبيرة |
| ٣ | ١ | يمتلك القائد الأكاديمي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها. | ٣.٤٠ | ٠.٨٦ | متوسطة |
| ٤ | ٨ | ي دعم القائد الأكاديمي المبادرات الريادية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس مع حفظ حقوق الملكية الفكرية. | ٣.٣٩ | ٠.٩٠ | متوسطة |
| ٥ | ٣ | يبادر القائد الأكاديمي في طرح الأفكار الريادية والمقترحات التطويرية على الإدارة العليا لرفع مكانة الجامعة التنافسية. | ٣.٣٦ | ٠.٨٤ | متوسطة |
| ٦ | ٢ | يبادر القائد الأكاديمي في توقع احتياجات ورغبات المستفيدين. | ٣.٣٤ | ٠.٩١ | متوسطة |
| ٧ | ٥ | يتبنى القائد الأكاديمي الاستباقية كثقافة تنظيمية. | ٣.٢٤ | ٠.٩٤ | متوسطة |
| ٨ | ٤ | يبادر القائد الأكاديمي في اتخاذ قرارات استباقية. | ٣.١٩ | ٠.٩٦ | متوسطة |
| - | | المتوسط العام لبُعد "الاستباقية" | ٣.٣٦ | ٠.٦٩ | متوسطة |

تشير النتائج في الجدول (١١) إلى أن ممارسة القيادة الريادية في بُعد (الاستباقية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد (الاستباقية) ككل (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٦٩). وقد يعزى ذلك إلى أن الممارسات في هذا البُعد تحتاج إلى خبرة كافية في التفكير الاستباقي والقدرة على اكتشاف الفرص في بيئة العمل واستثمارها بشكل جيد، وطرح الأفكار الريادية والمقترحات التطويرية والقدرة على توقع احتياجات ورغبات المستفيدين، وبالتالي فإن نقص الخبرة قد يكون أدى إلى اعتماد القيادات الأكاديمية على ممارسات الإدارة التقليدية بدلاً من الأساليب الاستباقية، كما أن الدرجة المتوسطة لممارسة القيادات الأكاديمية لبُعد المخاطرة - كما ظهر في نتائج البُعد الثاني - قد حد من اتخاذ خطوات استباقية، خوفاً من الإخفاقات المحتملة، مما قد يكون أدى بهم إلى إعطاء الأولوية للوظائف الأكاديمية الأساسية في أقسامهم الأكاديمية وكياناتهم.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما درجة تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجودة، الاستجابة) في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك على المحور الثاني (الميزة التنافسية) من أداة الدراسة بشكل عام، ثم لعبارات كل بُعد من الأبعاد الثلاثة، وفيما يلي توضيح للنتائج:

• النتائج المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك بشكل عام:

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، بشكل عام.

| ت | رقم البُعد في الأداة | أبعاد الميزة التنافسية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة للممارسة |
|---|----------------------|---------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ٢ | بُعد الجودة | ٣.٧٢ | ٠.٦٩ | كبيرة |
| ٢ | ١ | بُعد الكفاءة | ٣.٦٦ | ٠.٦٨ | كبيرة |
| ٣ | ٣ | بُعد الاستجابة | ٣.٦٣ | ٠.٦٥ | كبيرة |
| — | | الميزة التنافسية (الكلية) | ٣.٦٧ | ٠.٦٤ | كبيرة |

يتضح من النتائج في الجدول (١٢) أن الميزة التنافسية في جامعة تبوك بشكل عام (الكلي)، تتحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على محور الميزة التنافسية (٣,٦٧) وبانحراف معياري (٠,٦٤). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي جامعة تبوك لتحقيق خطتها الاستراتيجية (٢٠٢٣ - ٢٠٢٧م) وتمكين رؤيتها نحو التميز الأكاديمي والبحثي والمؤسسي والإسهام في خدمة المجتمع، بالإضافة إلى اهتمام جامعة تبوك من خلال عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي بتوفير شروط التميز في جميع أعمال منسوبي جامعة تبوك من الوكلاء والعمداء ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة، بما يحقق الميزة التنافسية للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي، وتتميز لذلك حصلت جامعة تبوك على الاعتماد المؤسسي الكامل لمدة سبع سنوات (٢٠٢٠ - ٢٠٢٦م) من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وذلك نتيجة لجهود الجامعة في تحقيق أعلى معايير الجودة والتميز على المستويين المؤسسي والبرامجي، وهذه الجهود شملت وضع أهداف وخطط للامتثال لمتطلبات ومعايير الجودة التي وضعها المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وهو ما فتح المجال أمام جامعة تبوك للتعاون وعقد الشراكات المحلية والدولية وبرامج تبادل الطلبة، وهي من الأمور التي ساعدت على تحقيق درجة كبيرة من الميزة التنافسية، من خلال توفير الخدمات والبرامج الأكاديمية والتعليمية التي تتصف بالكفاءة والجودة والاستجابة التي تفي بمتطلبات ومتغيرات سوق العمل.

كما قد تعود هذه النتيجة إلى جهود جامعة تبوك الدؤوبة لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في بلوغ الجامعات لمراتب متقدمة ضمن التصنيفات العالمية للجامعات، إذ يعول عليها قيادة دفة التطوير التنموي كبيوت خبرة في ضوء تحرير الاقتصاد السعودي من الاعتماد على النفط، وهو ما يتطلب منها تحقيق درجات عالية من الكفاءة والجودة والاستجابة في أنشطتها وبرامجها الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة المرتفعة لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك بشكل عام مع دراسة العمري (٢٠٢٠) التي أظهرت درجة مرتفعة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأردنية، ومع دراسة (zeng 2024) التي توصلت إلى وجود مستويات مرتفعة من الميزة التنافسية في الجامعات الآسيوية. في حين تختلف مع دراسة سليمان (٢٠١٨) التي أظهرت أن مستوى الميزة التنافسية في جامعة تبوك جاء بتقدير متوسط، ومع دراسة (yaremenko et al 2022) والتي كشفت عن وجود العديد من جوانب القصور في مؤسسات التعليم الأوكرانية والتي حددت من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

وفيما يتعلق بنتائج العبارات في كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية الثلاثة (الكفاءة، الجودة، الاستجابة)، فقد جاءت على النحو الآتي:

• النتائج المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في بُعد (الكفاءة) بجامعة تبوك:

يوضح الجدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على عبارات البُعد الأول من المحور الثاني في أداة الدراسة، الذي يقيس درجة تحقيق الميزة التنافسية في بُعد الكفاءة؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تحقيق الميزة التنافسية في بُعد (الكفاءة) بجامعة تبوك، مرتبة تنازلياً.

| ت | رقم العبارة | بُعد الكفاءة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق |
|---|-------------|---|-----------------|-------------------|-------------|
| ١ | ١ | توظف جامعة تبوك التقنيات الحديثة بكفاءة وفاعلية في إتمام جميع أعمالها. | ٣,٨٢ | ٠,٧٢ | كبيرة |
| ٢ | ٣ | تطوّر جامعة تبوك مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات والبرامج التدريبية. | ٣,٧٣ | ٠,٧٧ | كبيرة |
| ٣ | ٤ | تمتلك جامعة تبوك نظام إداري واضح ودقيق لقبول وتوظيف أجدر المتقدمين لشغل الوظائف الأكاديمية. | ٣,٧٠ | ٠,٨١ | كبيرة |
| ٤ | ٦ | تعهدت جامعة تبوك شراكات وبحوث تطبيقية مع مؤسسات المجتمع المحلي. | ٣,٦٨ | ٠,٧٥ | كبيرة |
| ٥ | ٧ | تقوم جامعة تبوك بكفاءة عملياتها المختلفة بصورة دورية. | ٣,٦٣ | ٠,٧٥ | كبيرة |
| ٦ | ٥ | تتبني جامعة تبوك سياسة الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. | ٣,٦٠ | ٠,٧٩ | كبيرة |
| ٧ | ٢ | تمتاز جامعة تبوك بمستوى تنسيق عال بين كلياتها وأقسامها. | ٣,٤٧ | ٠,٨٣ | كبيرة |
| - | | المتوسط العام لبُعد "الكفاءة" | ٣,٦٦ | ٠,٦٨ | كبيرة |

يتبين من الجدول (١٣) أن الميزة التنافسية في بُعد الكفاءة تتحقق في جامعة تبوك بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد (الكفاءة) ككل (٣,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٦٨).

وقد تعود هذه النتيجة إلى عدة عوامل، منها: تبني جامعة تبوك للتقنيات المتطورة لتحسين كفاءة عملياتها وبلوغ الميزة التنافسية، وربما تعكس هذه النتيجة توجه الجامعة نحو استثمار الاعتمادات المخصصة للجامعة من ميزانية الدولة، وإيرادات وحدة التمويل الذاتي في الجامعة، المتحصلة من المنح والوصايا وبرامج التعليم الموازي والدبلومات والاستشارات والأبحاث التعاقدية، وتوجيه عوائدها المالية لرفع كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية في الجامعة، كما قد يكون اعتماد الجامعة للتخطيط الاستراتيجي، أسهم في فعالية إدارة الموارد البشرية والمادية، وكل ما سبق أدى إلى إيجاد بيئة أكثر تنافسية شجعت جامعة تبوك على تحسين عملياتها ومواردها، وتحسين مستوى الكفاءة التنافسية فيها.

• النتائج المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في بُعد (الجودة) بجامعة تبوك:

يوضح الجدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على عبارات البُعد الثاني من المحور الثاني في أداة الدراسة، الذي يقيس درجة تحقيق الميزة التنافسية في بُعد الجودة؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تحقيق الميزة التنافسية في بُعد (الجودة) بجامعة تبوك، مرتبة تنازلياً.

| ت | رقم العبارة | بُعد الجودة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات التحقق |
|---|----------------|--|--------------------|----------------------|-----------------|
| ١ | ٢ | تسمى جامعة تبوك للحصول على الاعتماد البرامجي لجميع برامجها لتتناسب مع معايير الجودة المحلية والعالمية. | ٣.٩١ | ٠.٧٤ | كبيرة |
| ٢ | ٥ | لدى جامعة تبوك إجراءات وآليات واضحة ومتابعة وقياس تحقيق الجودة. | ٣.٧٣ | ٠.٧٧ | كبيرة |
| ٣ | ٧ | تقيس جامعة تبوك مدى رضا المستفيدين عن جودة برامجها وخدماتها بشكل مستمر. | ٣.٧١ | ٠.٧٨ | كبيرة |
| ٤ | ١ | تحقق جامعة تبوك ثقافة الجودة في كافة تعاملاتها وبرامجها وخدماتها. | ٣.٧٠ | ٠.٧٥ | كبيرة |
| ٥ | ٦ | تستخدم جامعة تبوك أساليب متعددة لتجويد الأداء ومعالجة الانحرافات. | ٣.٦٩ | ٠.٨٠ | كبيرة |
| ٦ | ٤ | تقدم جامعة تبوك خدمات تلبي احتياجات المستفيدين ومطابقتاً للمواصفات العالمية. | ٣.٦٧ | ٠.٧٩ | كبيرة |
| ٧ | ٣ | تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية في جامعة تبوك مع متطلبات سوق العمل. | ٣.٦٤ | ٠.٧٨ | كبيرة |
| - | - | المتوسط العام لبُعد "الجودة" | ٣.٧٢ | ٠.٦٩ | كبيرة |

تُشير النتائج في الجدول (١٤) إلى أن الميزة التنافسية في بُعد الجودة تتحقق في جامعة تبوك بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد (الجودة) ككل (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٦٩). وربما تعود هذه النتيجة إلى فلسفة التوجه الاستراتيجي لجامعة تبوك في تبني ثقافة الجودة في كافة تعاملاتها، حيث تعمل عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة تبوك من خلال وكالة العمادة للجودة على تطبيق نظم الجودة الشاملة بكافة قطاعات الجامعة تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقويماً؛ وذلك من أجل تحقيق التميز في منظومة العمل الإداري والأكاديمي لضمان أعلى درجات الجودة في كافة مخرجات الجامعة، ولخدمة المجتمع المحلي بمنطقة تبوك وتنميتها، بما يسهم في تحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية التي أقرتها ضمن خطتها الاستراتيجية.

كما أن عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة تبوك تعمل على تحقيق الجودة باعتبارها رسالة مستمرة وليست عملية مرحلية تنتهي بأجل محدد، كما تُركز أهداف ومهام وكالة العمادة للجودة على تعزيز الميزة التنافسية للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي الأخرى، حيث قامت جامعة تبوك بإطلاق جائزة جامعة تبوك للتميز، وهي جائزة سنوية تُمنح وفق ضوابط متوافقة مع مفاهيم الجودة والتميز، وتهدف إلى الارتقاء بجودة الأداء المؤسسي بالجامعة، وإنشاء بيئة تنافسية إيجابية في كليات الجامعة.

• النتائج المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في بُعد (الاستجابة) بجامعة تبوك:

يوضح الجدول (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على عبارات البُعد الثالث من المحور الثاني في أداة الدراسة، الذي يقيس درجة تحقيق الميزة التنافسية في بُعد الجودة؛ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تحقيق الميزة التنافسية في بُعد (الاستجابة) بجامعة تبوك، مرتبة تنازليا.

| ت | رقم العبارة | بُعد الاستجابة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق |
|---|-------------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| ١ | ٣ | لدى جامعة تبوك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية. | ٣.٦٨ | ٠.٧٤ | كبيرة |
| ٢ | ٧ | تتسم الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك بالرونة التي تمكنها من مسايرة المستجدات. | ٣.٦٦ | ٠.٧٣ | كبيرة |
| ٣ | ١ | تستجيب جامعة تبوك لحاجات المستفيدين بشكل سريع. | ٣.٦٥ | ٠.٧٢ | كبيرة |
| ٤ | ٢ | تمتلك جامعة تبوك الإمكانيات للتطورة التي تتيح لها الاستجابة لحاجات المستفيدين. | ٣.٦٣ | ٠.٧١ | كبيرة |
| ٥ | ٦ | تُحدِّث جامعة تبوك برامجها وخدماتها بما يتوافق مع التطورات المحلية. | ٣.٦٢ | ٠.٧٥ | كبيرة |
| ٦ | ٤ | تحقق جامعة تبوك اللقطة العالية في تقديم خدماتها في الأوقات المحددة. | ٣.٦٠ | ٠.٧٥ | كبيرة |
| ٧ | ٥ | تأخذ جامعة تبوك بالاعتراحات للخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس لتطوير خدماتها. | ٣.٥٩ | ٠.٧٥ | كبيرة |
| | | المتوسط العام لبُعد "الاستجابة" | ٣.٦٣ | ٠.٦٥ | كبيرة |

يتبين من النتائج في الجدول (١٥) أن الميزة التنافسية في بُعد الاستجابة تتحقق في جامعة تبوك بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على بُعد (الاستجابة) ككل (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٦٥). ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى حرص جامعة تبوك على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين والمجتمع وسوق العمل بما يحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحسين استراتيجيات التخطيط والتنمية لتحقيق أهداف الجامعة، وتوفير البنية التحتية والمرافق اللازمة لتحسين بيئة التعليم والبحث العلمي، مثل المباني والمرافق العلمية، وتوفير التكنولوجيا الحديثة والاتصالات، بالإضافة إلى التعاون بين مختلف الأقسام والجهات ذات العلاقة، كما تهتم الجامعة بإنشاء الشراكات والتعاون مع المجتمع، وكل هذه العوامل تكفل سرعة الاستجابة للتطورات السريعة في البيئة التنافسية بين الجامعات.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك ودرجة تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

تم حساب مصفوفة الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة، الإبداع، الاستباقية) لدى القيادات الأكاديمية، وبين درجة تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجودة، الاستجابة)، في جامعة تبوك، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations)، كما في الجدول (١٦).

الجدول (١٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في جامعة تبوك

| أبعاد القيادة الريادية | الإحصائي | أبعاد الميزة التنافسية | | |
|--------------------------|----------------|------------------------|-------------|-----------------|
| | | بُعد الكفاءة | بُعد الجودة | بُعد الاستجابة |
| بُعد الرؤية الاستراتيجية | معامل الارتباط | ٠,٧٤٩ | ٠,٧٢٩ | ٠,٧٣٨ |
| | مستوى الدلالة | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠١ |
| بُعد المخاطرة | قوة العلاقة | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية |
| | معامل الارتباط | ٠,٧٢٥ | ٠,٦٨٦ | ٠,٧١٤ |
| بُعد الإبداع | مستوى الدلالة | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠١ |
| | قوة العلاقة | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية |
| بُعد الاستباقية | معامل الارتباط | ٠,٧٥٣ | ٠,٧٠٦ | ٠,٧٥٧ |
| | مستوى الدلالة | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠١ |
| القيادة الريادية (الكلي) | قوة العلاقة | طردية قوية | طردية قوية | طردية قوية جداً |
| | معامل الارتباط | ٠,٧٨٦ | ٠,٧٥١ | ٠,٧٨٦ |
| | مستوى الدلالة | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠١ |

يتضح من النتائج في الجدول (١٦) أن العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، جاءت وفقاً لمعيار إيفانز (Evans, 1996) (١)، على النحو التالي:

« أن ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الريادية (الكلي)، ترتبط مع تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك (الكلي) بعلاقة طردية قوية جداً وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,001$)، في حين ترتبط ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الريادية (الكلي)، بعلاقة طردية قوية وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,001$)، مع تحقيق الأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية: الكفاءة، الجودة، الاستجابة في جامعة تبوك.

« أن ممارسة القيادات الأكاديمية للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد القيادة الريادية، ترتبط بعلاقة طردية قوية وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,001$)، مع تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك بشكل عام وأبعادها الثلاثة: الكفاءة، الجودة، الاستجابة.

« أن ممارسة القيادات الأكاديمية للمخاطرة كأحد أبعاد القيادة الريادية، ترتبط بعلاقة طردية قوية وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,001$)، مع تحقيق الميزة

(١) معامل الارتباط من (أقل من ٢٠) علاقة ارتباطية ضعيفة جداً. معامل الارتباط من (٢٠ - أقل من ٤٠) علاقة ارتباطية ضعيفة. معامل الارتباط من (٤٠ - أقل من ٦٠) علاقة ارتباطية متوسطة. معامل الارتباط من (٦٠ - أقل من ٨٠) علاقة ارتباطية قوية. معامل الارتباط من (٨٠ - ١٠٠) علاقة ارتباطية قوية جداً.

التنافسية في جامعة تبوك بشكل عام وأبعادها الثلاثة: الكفاءة، الجودة، الاستجابة.

◀ أن ممارسة القيادات الأكاديمية للإبداع كأحد أبعاد القيادة الريادية، ترتبط بعلاقة طردية قوية وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.001$)، مع تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك بشكل عام وأبعادها الثلاثة: الكفاءة، الجودة، الاستجابة.

◀ أن ممارسة القيادات الأكاديمية للاستباقية كأحد أبعاد القيادة الريادية، ترتبط بعلاقة طردية قوية وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.001$)، مع تحقق الميزة التنافسية في جامعة تبوك بشكل عام وأبعادها الثلاثة: الكفاءة، الجودة، الاستجابة. ويتضح من عرض النتائج أعلاه، وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً وطردية بين ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الريادية بأبعادها المختلفة، وبين تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في جامعة تبوك، وقد تراوحت قوة هذه العلاقات، ما بين القوية والقوية جداً. وهذه النتائج تشير إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الريادية بأبعادها المختلفة، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في جامعة تبوك، وبدرجة تتراوح ما بين قوية وقوية جداً.

• توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية فإن القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك يُمارسون القيادة الريادية بشكل عام بدرجة متوسطة، لذا تُوصى الدراسة بما يلي:

◀ تضمين التوجّه الريادي في الرؤية الاستراتيجية للجامعة، وتبني ثقافة تنظيمية تدعم وتُسهّل ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الريادية مع توفير كافة التسهيلات والوسائل المعينة على الارتقاء بأدائهم، بما يخدم تعزيز مستوى الميزة التنافسية للجامعة.

◀ المرونة في الهيكل التنظيمي لكليات وعمادات وأقسام الجامعة، لاستيعاب المستجدات التي تُواكب عملية تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة.

◀ إعداد وحدة التطوير وتنمية المهارات بجامعة تبوك لبرامج ودورات تدريبية متخصصة بالقيادة الريادية تركز على إكساب القيادات الأكاديمية لمهارات إدارة المخاطرة، ومهارات الإبداع والاستباقية، من خلال حقائب التدريب الإلكترونية أو أنظمة التدريب عن بُعد، مع تزويدهم بالتغذية الراجعة، ووضعها ضمن أولوية البرامج التدريبية عند تهيئة القادة الجدد.

◀ تصميم دليل يحتوي على الممارسات الفعّالة في القيادة الريادية، وتعميمه على القيادات الأكاديمية في الجامعة بعد خضوعهم للبرامج التدريبية في مجال القيادة الريادية، بالإضافة إلى استقطاب نماذج مميزة في مجال القيادة الريادية محلياً وعالمياً والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم الناجحة.

« تبين من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود عددٍ من المؤشرات التي تحتاج إلى بذل المزيد من الجهود لتعزيز ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية وخاصة في أبعاد المخاطرة والإبداع والاستباقية حيث كانت درجة هذه الممارسات متوسطة، وعليه تُوصي الدراسة بما يلي:

✓ فيما يتعلق بتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الريادية في بُعد الرؤية الاستراتيجية، وذلك من خلال الاهتمام بالممارسات الآتية: مواءمة القائد الأكاديمي لأهداف الرؤية الاستراتيجية مع متطلبات سوق العمل، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤية الاستراتيجية.

✓ فيما يتعلق بتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الريادية في بُعد المخاطرة، وذلك من خلال الإهتمام بالممارسات الآتية: منح إدارة الجامعة للقيادات الأكاديمية مزيداً من الصلاحيات، والاستقلالية الإدارية والمالية بالصورة التي تسمح بتنفيذ المشروعات والمبادرات الريادية التطويرية، مع الاستشارة المسبقة من قبل القيادات الأكاديمية للخبراء لتقدير درجة المخاطرة لهذه المبادرات قبل الشروع بالتنفيذ، وتقبل القائد الأكاديمي لتبعات عدم تحقيق الأهداف واعتبارها فرصاً للنمو، وتبني القائد الأكاديمي حلولاً مبتكرة عند مواجهة المخاطر، وتشجيع المبادرات الريادية التي تتسم بالمخاطرة، واتخاذ قرارات جريئة في بيئة غير مؤكدة لتحقيق الأهداف.

✓ فيما يتعلق بتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الريادية في بُعد الإبداع، وذلك من خلال الإهتمام بالممارسات الآتية: عقد القائد الأكاديمي ورش عمل لمناقشة الأفكار الجديدة، وأن يقترح القائد الأكاديمي حلولاً إبداعية للمشكلات، وتحفيز من يقدم أفكاراً إبداعية من أعضاء هيئة التدريس، والمساهمة في تنمية المهارات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس، واستقطاب الكفاءات المبدعة.

✓ فيما يتعلق بتحسين ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الريادية في بُعد الاستباقية، وذلك من خلال الإهتمام بالممارسات الآتية: امتلاك القائد الأكاديمي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، دعم المبادرات الريادية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس مع حفظ حقوق الملكية الفكرية، ومبادرة القائد الأكاديمي بطرح الأفكار الريادية والمقترحات التطويرية على الإدارة العليا لرفع مكانة الجامعة التنافسية، وزيادة الإهتمام بتوقع احتياجات ورغبات المستفيدين، وتبني الاستباقية كثقافة تنظيمية، واتخاذ القرارات الاستباقية.

• مقترحات الدراسة:

« إجراء دراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الريادية في جامعة تبوك، وذلك للتعرف على أسباب النتائج التي أظهرت أنها تُمارس بدرجة متوسطة، وبخاصة في أبعاد المخاطرة والإبداع والاستباقية.

- ◀ إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على جامعات سعودية أخرى في محافظات المملكة العربية السعودية، ومقارنة نتائجها بالدراسة الحالية.
- ◀ إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية تُطبَّق على قطاعات تربوية أخرى غير الجامعات، مثل إدارات التعليم بمناطق المملكة العربية السعودية، كإجراء دراسة بعنوان "القيادة الريادية لدى مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية"
- ◀ إجراء دراسة تتناول العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك، بمتغيرات أخرى ذات صلة بتطوير الأداء الجامعي، مثل: الصحة التنظيمية والتمويل الذاتي والتسويق الابتكاري، كإجراء دراسة بعنوان "القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك وعلاقتها بتحسين التمويل الذاتي".

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد صبري الأنصاري (٢٠٢١). القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. مجلة كلية التربية، ١٨م. ١٠٩ع ص ص ٢٥٣-٣٧٢.
- أحمد، نجم عيادروس (٢٠١٥). القيادة الريادية ودورها في تجويد آليات الاستبصار التنظيمي دراسة حالة عن جامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية، ع٧٣. ص ص ٥٩-٢٠٢.
- الأسمرى، مها محمد مقطوف (٢٠٢٢). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير. مجلة شباب الباحثين. ع١٣. ص ص ٢-٤٦.
- أبو العز، محمد سعيد محمد (٢٠٢٣). تحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل القيادة الريادية. مجلة كلية التربية، ع١. ص ص ٦٤٠-٦٩٩.
- حسين، عبدالكريم محمد أحمد (٢٠٢٣). متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش. مجلة كلية التربية، ع٤٧. ص ص ١٧-١٦.
- حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. المجلة التربوية، ع٧٦. ص ص ١٩٣٢-١٩٩٥.
- الحميدي، منال حسين (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة كلية التربية، ع٣٥م. ص ص ٤٤٢-٤٨٠.
- الحميدي، منال حسين حسن (٢٠٢٣). القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم. مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، ع٣م. ص ص ٤٤٣-٤٦٩.
- خليل، محمد ياسر (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر. مجلة الإدارة التربوية، ع٢٣. ص ص ١٢٣-١٩٨.
- الراجحي، إلهام نايف (٢٠٢١). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة: تصور مقترح. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع١٧م. ص ص ٩٤-١١٧.
- سليمان، هالة عبدالمنعم (٢٠١٨). المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). مجلة الإدارة التربوية، ع١٧. ص ص ١٥-٨٣.

- الشرقاوي، أميرة محمود محمد عبدالحق (٢٠٢١). بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء نماذج التخطيط الاستراتيجي. رسالة دكتوراة منشورة. جامعة الزقازيق. مصر.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠٢٠). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع.١٤، ج.٤، ص ص ٢٨١-٣٥٩.
- طالب، علاء فرحان؛ والبناء، زينب مكي (٢٠١٢). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عباس، محمد خليل؛ ونوفل، محمد بكر؛ والعبسي، محمد مصطفى؛ وعواد، فريال محمد (٢٠١٤). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الفاضل، تفريد عوض عبد الحليم؛ ومرسال، منى النيل مصطفى (٢٠١٩). أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات. المجلة العربية للاداب والدراسات الإنسانية، ع.٨، ص ص ٢٨٧-٣٠٨.
- العبدالله، عماد سيف (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، ع.١١٩، ص ص ١٨٣-٢٠٤.
- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبدالرحمن؛ وعبدالحق، كايد (٢٠١٦). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. ط.١٨. دار الفكر للطباعة والنشر.
- العتيبي، خالد محمد حمدان (٢٠٠٥). استجابة التعليم العالي السعودي لتحديات العولمة. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
- أبو عجوة، حسام كامل سليم (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ع.٨، ص ص ١٥٦-١٩٠.
- العريفي، حصة سعد (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية. مجلة التربية، ع.١٩٧، ص ص ١٨٦-٢٢٨.
- العمري، دانا وليد أحمد (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- العززي، مطلق مهيل سلطان (٢٠٢٢). مواصفات القيادة الجامعية وممارستها اللازمه لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع.١٨٤، ص ص ٣٠٧-٣٤٨.
- الغامدي، إيمان علي محمد (٢٠١٩). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة الريادية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، منال أحمد عبدالرحمن (٢٠٢١). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبدالعزيز (استراتيجية مقترحة). مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، م.١٣، ع.٣، ص ص ١٤٣-١٨٢.
- الفضالي، محمد بيومي (٢٠٢٤). متطلبات تدويل البحث العلمي لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر. مجلة التربية، ع.١٩٦، ص ص ٦١٤-٧١٦.
- الفواز، نجوى مفوز (٢٠٢٠). توجه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م.١٦، ع.٤، ص ص ٣٩٩-٤١٤.
- القحطاني، سالم سعيد آل ناصر (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. معهد الإدارة العامة، ع.٣، ص ص ٤٣٧-٤٩٩.

- القرني، علي حسن يعن الله (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية. مجلة التربية، ١٨٨ع. ص ص ٣٦٠-٤٠٦.
- مرضاح، أمل عبدالله صالح (٢٠٢٤). دور التمكين التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديرات مدارس التعليم العام بجدة تصور مقترح. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٦م. ٣ع. ص ص ٦١٢-٦٥٥.
- مغاوري، هالة أمين (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٧ع. ص ص ٥٣٦-٦٦٧.
- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد مكرم (١٩٩٩). لسان العرب. دار صادر.
- الناشري، حسين الحسن موسى (٢٠٢١). القيادة الريادية مدخلا لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية: تصور مقترح. رسالت دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.
- هلل، شعبان أحمد (٢٠٢٠). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة المنصورة. المجلة التربوية، ٧٦ع. ص ص ٦٠-٩٦.
- وزارة التعليم (٢٠١١). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية: الخطة التنفيذية (أفاق) ٢٠٢٩.
- وزارة التعليم (٢٠١٦). وثيقة رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية. متاح على الرابط. [/https://www.vision2030.gov.sa](https://www.vision2030.gov.sa)

• **ثانيا: المراجع الأجنبية:**

- Afsaneh, B; & Akmaliah, Z. (2009). An exploratory study of Entrepreneurial leadership development of university students. European Journal Of Sciences. Vol. 11. No.
- Dvalidze, N. & Markopoulos, E. (2020). Understanding the nature of entrepreneurial leadership in the startups across the stages of the startup lifecycle. Proceedings of the AHFE International Conference on Human Factors in Management and Leadership. Washington, USA, July 24-28.
- Esmer, Y. & Dayi, F. (2018). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework. Paper presented at 25th International Academic Conference. Paris. 06-09 September.
- Kising'u, T. (2017). Role of strategic leadership for sustainable Competitive advantage in Kenyan public and private universities. Unpublished Doctoral dissertation. Jomo kenyatta university of agriculture and technology. Kenyan
- Kuru, B. (2016). Lider Girisimci and Girisimci Lider. Retrieved from: <http://www.aristolog.com/lider-girisimci-girisimci-lider/>. date of access: 28.05.2024.
- Medany; E. (2017). The role of management by exception in achieving entrepreneurial leadership. Arab Journal of sciences & Research Publishing. Vol. 8. No 1. Pp 101-117.
- Paños-Castro, J; Markuerkiaga, L. & Bezanilla, M. (2021). An analysis of the entrepreneurial university in the faculties of education

- in Spain: self-perception among deans. Sustainability. Vol.13. No.21. Pp 1-16.
- Porter, M. (1990). Competitive advantage of nations. The free press.
 - Porter, M. (1998). Competitive advantage creating and sustaining superior performance. The free press.
 - Prince, S.; Chapman, S. & Cassey, P. (2021). The definition of entrepreneurship: is it less complex than we think?. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Vol.27. No.9. Pp. 26-47.
 - QS World University Rankings 2025. Retrieved On 9/1/2025. From the website: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2025>.
 - Renko, M.; Tarabishy, A. E.; Carsrud, A. L. & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. Journal of Small Business Management. Vol.53. No.1. pp 54-74.
 - Rizki, L, Lisdiono, P. & Said, J (2023). Entrepreneurial leadership capability on sustained competitive advantage with strategic agility mediation factor. Journal Of Behavioural Sciences. Vol. 10. Pp 605-618.
 - The Times Higher Education. (2025). Retrieved On 9/1/2025. From the Website: https://www.timeshighereducation.com/search/type/ranking_institution?search=tabuk.
 - Thompson, R. (2002). Proleptic Leadership on the Commons: Ushering in a New Global Order. United Kingdom: Emerald Publishing.
 - Webometrics World University Ranking (2025). Retrieved On 9/1/2025. From the website: <https://www.webometrics.info/en>.
 - Yaremenko, L; Makarchuk, I. & Perchuk, O.(2022). Evaluation of competitive advantages of Ukrainian higher education institutions in the European education market. National University Of Life And Environmental Sciences Of Ukraine. Vol. 1. NO. 99. Pp. 18-24.
 - Zeng, Y. (2024). A study on the competitiveness of Asian universities using different university rankings as examples. Proceedings Of The International Conference On Social Psychology And Humanity Studies. Vol. 5. NO. 3. Pp. 162-169.

