

تحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل القيادة الريادية

إعداد

د/محمد سعيد محمد أبو العز

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بتفهن الأشراف - دقهلية - جامعة الأزهر

E.mail/ mohamedaboelez.26@azhar.edu.eg

المستخلص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، وتقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل القيادة الريادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بعدد من كليات جامعة الأزهر قوامها (٣٨٠) عضوًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر جاءت بدرجة (متوسطة)، ويوجد تفاوت في درجة التوافر لأبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر، حيث جاء بُعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى، يليه بُعد الإبداع في المرتبة الثانية، ثم بُعد تحمل المخاطرة في المرتبة الثالثة، بينما جاء بُعد الاستباقية والمبادرة في المرتبة الأخيرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير قطاع الكلية لصالح الكليات النظرية، وتبعًا للمنصب الإداري لصالح من يشغل منصبًا إداريًا، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير فرع الكلية، وتم تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل القيادة الريادية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية؛ القيادة الريادية.

Achieving the competitive advantage in the faculties of Al-Azhar University according to Entrepreneurial leadership approach

Abstract:

The study aims at revealing the reality of the dimensions of entrepreneurial leadership among academic leaders in the faculties of Al-Azhar University and providing a proposed perception to achieve the competitive advantage in the faculties of Al-Azhar University according to the entrepreneurial leadership approach. The study uses the descriptive approach, and the questionnaire is used as a tool for collecting information, which is applied to a sample of (380) teaching staff from faculties of Al-Azhar University. The results of the study shows that the reality of the dimensions of entrepreneurial leadership among academic leaders in the faculties of Al-Azhar University comes in a (medium) degree, and there is a variation in the degree of availability of the dimensions of entrepreneurial leadership in the faculties of Al-Azhar University, where the dimension of strategic vision comes in the first place, followed by the dimension of creativity in the second place, then the dimension of Taking risks comes in the third place, while the dimension of proactivity and initiative comes in the last place, The results of the study showed that there were statistically significant differences according to the variable of the college sector in favor of theoretical colleges, and according to the administrative position in favor of those who hold an administrative position. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences according to the variable of the college branch, and a proposed perception is provided to achieve the competitive advantage in the faculties of Al-Azhar University according to entrepreneurial leadership approach.

Keywords: competitive advantage - entrepreneurial leadership.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة مقدمة:

تشهد مؤسسات التعليم الجامعي في الوقت الراهن تحديات شتى ومتنوعة وغير مسبوقة، وذلك في ظل التغيرات التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، وتداعيات عصر العولمة، وانتشار مفهوم تدويل التعليم؛ وهو ما دعا إلى تنامي الاهتمام بالبحث عن أفضل الاتجاهات المعاصرة التي من شأنها إدخال التحسينات اللازمة على نظم التعليم الجامعي سعياً إلى زيادة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.

كل هذه التحديات فرضت على الجامعات في غضون العقدين الماضيين التقدم بنشاط للبحث عن مصادر جديدة لتحقيق مزايا تنافسية استجابة للطلب التحويلي الذي واجهه ميدان التعليم العالي (Jiménez-Lozano and et al, 2021, 1) ، وذلك من أجل التطور والنمو والمنافسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، لاسيما في ظل عصر اقتصاد المعرفة، والاندماج في سياسات الانفتاح على الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، وظهر تصنيفات الجامعات العالمية (المنيع، ٢٠٢٠، ٢٣٩)، ومن هذا المنطلق بات تحقيق الميزة التنافسية يمثل الشغل الشاغل لمختلف الجامعات (الحكيمي ومصالح وقحطان، ٢٠٢١، ٤٠٨)، وأحد أكثر التحديات الكبرى التي تواجهها الجامعات في إطار العصر الرقمي والصناعي، وذلك على أساس أن تحقيق هذه الميزة يعتبر القوة الدافعة لاستمرارية تطور هذه الجامعات، ومورداً متميزاً لتمكينها من البقاء والمنافسة، والتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية (حويحي والسهمي، ٢٠١٩، ٩).

ومن المؤكد أنه لا يمكن للجامعات المضي قدماً نحو تحقيق الميزة التنافسية إلا من خلال السعي الجاد والدؤوب لاكتساب ميزة أو عنصر للتفوق يسمح لها بمجابهة منافسيها (عبد العال وآخرون، ٢٠٢١، ٧٥)، كالاستناد إلى رؤية استراتيجية ذات معالم واضحة، تراعي التحديات الحالية والمستقبلية، ومن خلال قيادة تدعم الإبداع كطريق للتطوير، وتعزز الاستباقية واقتناص الفرص واستثمارها، وقادرة علي مواجهة التحديات بشيء من المخاطرة المحسوبة، وهو ما يمكن أن يتحقق بفعالية من خلال القيادة الريادية.

وقد حظي مدخل القيادة الريادية باهتمام المتخصصين والباحثين وتزامناً مع الألفية الثالثة حين تبلور المفهوم وظهرت آثاره الإيجابية على تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري، لذا دعت الحاجة إلي رفع شعار الريادية بالمؤسسات التعليمية وإدارتها

بأساليب تخرج عن النطاق المألوف إلي الإبداع والاستباقية والتنافسية، فالقيادة الريادية نمط من الأنماط القيادية القادرة على مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعات بفعالية والتكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، ذلك لأنها تُسهم في صقل قدرات القيادات الجامعية المتعلقة باكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للتفكير الإبداعي والابتكاري المرتبط بريادة الأعمال، ومن ثم يمكنهم من مواجهة كافة المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية بما ينعكس إيجابياً على تحسين وتطوير الأداء الجامعي وتحسين قدرة الجامعات على البقاء والاستمرارية والتميز وتحقيق النجاحات المتتالية (Styron, 2015, 57).

وتزداد أهمية القيادة الريادية في المؤسسات الجامعية نظراً لعدة أسباب والتي منها أن الجامعات تواجه حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير مما يبرز حاجتها الملحة إلي تقديم خدمات متميزة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبنيها لخصائص الريادي الإداري، كما تُسهم في إحداث التغيير والتحول، إذ تعتبر المبادرات الإبداعية من أهم الخصائص المميزة للقيادة الريادية، كما تساعد على اكتشاف طاقات العاملين الذاتية وتوظيفها في المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلي أنها تزيد من مرونة المؤسسة الجامعية في التكيف مع كل ما هو جديد ومستحدث، وتحفز أيضاً على التميز لتحقيق التنافسية المستدامة، كما تقوم بتحويل المهام ومسئوليات العمل إلي طموحات تتماشى مع تطلعات ورغبات العاملين، كما تسعى إلي تحقيق المركز الأول والتنافس عليه بكل ما تمتلك من إمكانيات ولا تعتبره الغاية النهائية بل هو وسيلة لتحقيق غايات أخرى متتابعة (العودة، ٢٠١٨، ٣٦ - ٣٧).

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

وفي ذات السياق أكدت دراسة (Rahim et el, 2015) أن القيادة الريادية تؤثر بشكل ايجابي على أداء المؤسسة كما دعت إلى ضرورة تبني أسلوب قيادة ريادية الأعمال لتحسين أداء المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية لها (Rahim et el, 2015, 198).

وقد أظهرت إحدى الدراسات أن القيادة الريادية تعمل على تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال تحقيق الابتكار والتجديد ونتاج البحوث الجديدة والتركيز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب مثالي مناسب ومن أول مرة تجنباً لهدر الموارد وضياعها وسوء استغلالها (Carsrud & Renko-Dolan & Brannback, 2018, 211).

وفي سياق متصل فقد أكدت دراسة (Bagheri, 2017) على الدور الايجابي الذي تلعبه القيادة الريادية في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين، ودعت الدراسة إلى تطوير الكفاءات القيادية بالمؤسسات المختلفة لتمكينهم من خلق مناخ فعال وتفعيل استراتيجيات الابتكار، ومن ثم ادراك الفرص والتغلب على تحديات وتعقيدات التنافسية، وبالتالي يحتاج القادة الحاليين والمحتملين إلى الانخراط بنشاط في دورات القيادة الريادية (Bagheri, 2017, 5)، مما سبق يمكن أن نؤكد على أن المنظمات التي تتبنى وتشجع على الابتكار والابداع وحب المخاطرة في العمل هي التي تستطيع البقاء والاستدامة وامتلاك مزايا تنافسية على مثيلاتها في نفس المجال.

مشكلة الدراسة

أصبحت الميزة التنافسية مطلباً ضرورياً للجامعات تحقيقاً للنمو والبقاء في البيئة التنافسية (توفيق ومرسي، ٢٠١٧، ٧)، ففي الوقت الراهن تتحدد قدرة الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال موقعها في التصنيفات العالمية للجامعات، كتصنيف التايمز للتعليم العالي، وتصنيف مؤسسة كواكواريلي سايمونز البريطانية Quacquarelli Symonds والمعروف اختصاراً باسم (QS)، والمتابع للتصنيفات العالمية للجامعات يلحظ وقوع جامعة الأزهر في مرتبة متأخرة بالتصنيفات العالمية للجامعات، فبالنظر إلى تصنيف التايمز هذا العام (Times Higher Education World University Rankings 2022-2023) نجد أن جامعة الأزهر جاءت في المرتبة (١٠٠١) بين جامعات العالم، أما تصنيف QS (QS World University Rankings) لهذا العام فنجد أن جامعة الأزهر جاءت في المرتبة (١٢٠١) بين جامعات العالم، وهي مرتبة متأخرة للغاية، راجع الباحث الموقع الالكتروني للتصنيف يوم ٦ / ١١ / ٢٠٢٢، وهو ما اكدته دراسة العشماوي (٢٠١٩، ١٨١) والتي أوضحت قلة توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بكلليات جامعة الأزهر.

وتُعتبر القيادة الريادية من أهم مؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات، وتقويم أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، ومعياراً ذات قيمة للمقارنة بين الجامعات، فمن أهم مؤشرات

تصنيف التايمز وكيو إس (times-Qs) مدى تحقيق الريادة والميزات التنافسية سواء داخل الجامعة أو خارجها (Andrejs، ٢٠١١، ٢٨).

وعلى الرغم من المحاولات التي تبذلها جامعة الأزهر من أجل تنمية وتطوير أداء القيادات الأكاديمية بها؛ إلا أن هناك عدة مؤشرات توضح ضعف ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية والتي منها: جمود مناخ العمل بكليات جامعة الأزهر والالتزام بالحرفية الشديدة بما لا يشجع على الابداع والابتكار والمخاطرة، وغياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لدى بعض القيادات بالجامعة، وقلة البيانات والمعلومات التي تساعد على تحسين المركز التنافسي لكليات جامعة الأزهر (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧، ٦٠١)، وسيادة مناخ تنظيمي لا يشجع على الابداع، واعتقاد القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بإمكانية بناء توقعات مستقبلية عن طريق الخبرة، مع تبنيهم طرق تفكير تقليدية ومقاومتهم للتطوير فضلاً عن التعقيد والغموض في بيئتها الخارجية (عريانو، ٢٠١٧، ٢٠٣)، وضعف قدرة جامعة الأزهر على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها بيئتها الخارجية وغلبة الروتين في معظم الاعمال الإدارية والتعليمية بها في مختلف المستويات الإدارية (البحيري، ٢٠١٥، ١١٠٠)، وقلة توافر وسائل اتصال فعالة بين كليات الجامعة وادارتها، والتي تعرقل الابداع التنظيمي، واقتراح أفكار ومقترحات جديدة تسهم في الارتقاء بوضع الجامعة وكلياتها نحو الأفضل والتي تزيد من قدرتها على مواكبة التغيرات المحيطة بها (سعدون، ٢٠١٧، ٢٢٢) وافتقار الجامعة الى البيئة السليمة والمناخ الجيد وضعف إيمان القيادات الأكاديمية بأهمية التميز والتجديد بجانب غياب الثقافة التنظيمية التي تشجع على الأفكار المتميزة (البحيري، ٢٠١٢، ٢٤).

كما أشارت دراسة أحمد (٢٠٢٠، ٦٠) أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية والمتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، والمبادرة، والابداع، والمخاطرة المحسوبة جاءت في درجة ضعيفة ومتوسطة.

وقد أظهرت نتائج دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨، ١٠٨) وجود علاقة قوية ومعنوية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت أيضاً وجود علاقة طردية وذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة (الابداع والابتكار وأخذ المخاطرة والمبادأة والتفرد) وتحقيق الميزة التنافسية.

وتأسيساً على ما سبق فقد أصبح لزاماً على جامعة الأزهر بناء قدراتها التنافسية، بحثاً عن التفوق والسبق وتحقيق ميزات تنافسية لها تتفوق بها على الجامعات الأخرى، وهذا لا يتم إلا عن طريق الإيمان بحتمية التغيير في فلسفة ورؤية الجامعات، وأن تمتلك الجامعات المبادرة الإبداع والمخاطرة المحسوبة وكلها من أبعاد القيادة الريادية.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الاجابة السؤال الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية للقيادة الريادية والميزة التنافسية بالجامعات في الأدبيات الادارية والتربوية المعاصرة؟
- ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة ترجع لمتغيرات (المنصب الإداري: يشغل/ لا يشغل - فرع الكلية: بنين/بنات - قطاع الكلية: نظرية/ عملية/ شرعية وعربية)؟
- ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة الريادية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لكليات جامعة الأزهر، وذلك من خلال التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة الريادية.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- أهمية القيادة الريادية باعتبارها أحد المداخل القيادية الحديثة التي أصبحت إحدى سمات القرن الحادي والعشرين، والتي تُسهم في تحسين القدرة التنافسية وتحقيق التميز لجامعة الأزهر.

- الأهمية التي تضطلع بها جامعة الأزهر باعتبارها مصدر مهم للفكر الديني الوسطي والعلوم الطبيعية، وبما تمتلكه من مراكز بحثية وأعضاء هيئة تدريس وباحثين.
- رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من جامعة الأزهر للمستفيدين من داخل أو خارج المجتمع الجامعي من خلال تبني القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للممارسات الريادية.
- ارتباط الميزة التنافسية لجامعة الأزهر بوضع الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، مما يضع أمام الجامعة العديد من التحديات لتحقيق موقع متقدم في تلك التصنيفات.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحد الموضوعي: يتمثل الحد الموضوعي في التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها الأربعة (الرؤية الاستراتيجية والإبداع والمبادرة وتحمل المخاطرة) في تحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر.
- الحد المكاني: طبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (التربية بنين القاهرة - التربية بنين تفهنا الأشراف - الهندسة بنات القاهرة - الدراسات الانسانية بنات القاهرة - التجارة بنات تفهنا الأشراف - الشريعة والقانون تفهنا الأشراف) جامعة الأزهر.
- الحد البشري: اقتصرت عين الدراسة على (٣٨٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بعدد من كليات جامعة الأزهر.
- الحد الزمني: طبقت أداة الدراسة على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

مصطلحات الدراسة

١. القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

تُعرف الدراسة القيادة الريادية اجرائياً بأنها: القيادة الجامعية التي تمتلك الرؤية الاستراتيجية والتي تمكنهم من التأثير في الآخرين، والقادرة على المبادرة، واكتشاف الفرص واستثمارها، وتحمل المخاطر وتبني الابداع، وتشجيع الافراد عليه، لتحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية للجامعات: Competitive Advantage of Universities

تُعرف الدراسة الميزة التنافسية اجرائياً بأنها: قدرة كليات جامعة الأزهر على تطبيق أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية والإبداع والمبادرة وتحمل المخاطرة) بما يمنحها التميز والسبق على منافسيها من الجامعات المحلية والاقليمية والعالمية وتحقيقها مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، فهو لا يقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (الغزوي، ٢٠٠٨، ٩٧)، كما استخدمت الدراسة الاستبتيان كأداة لجمع المعلومات، طُبقت على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين تبعاً لمتغيري الدراسة:

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة الريادية بالجامعات

هدفت دراسة القحطاني (٢٠١٩) التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، واستخدم المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (٨٢) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير "الجنس" أو "المرتبة العلمية" أو "الموقع الإداري" أو "سنوات الخدمة"، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات كاستجابة استراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع متطلبات التعليم العالي.

وقدم وهب وتيسيري (Wahab & Tyasari, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير الكفاءة الادارية وتوجيه التعلم على الأداء الوظيفي لقادة الجامعات، مع التركيز على

الدور الوسيط للقيادة الريادية في هذه العلاقات، واستخدمت الدراسة تصميم المسح وجمع البيانات من قادة مؤسسات التعليم العالي في القطاع العام الباكستاني، وكشفت النتائج توسط القيادة الريادية للعلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم مع الأداء الوظيفي، ودعت الدراسة إلى إدماج روح المبادرة في السلوك القيادي لقادة الجامعات الباكستانية مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، لتحسين الأداء بشكل عام من خلال تقديم الدورات اللازمة لهم في مجال القيادة الريادية.

وأجرى جروس (Gross, 2020) دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الريادية والمرونة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المراجعة المكتبية للدراسات البحثية والأعمال السابقة لتطوير إطار مفهومي جديد؛ لشرح التفاعل بين المتغيرات المعنية، وأثبتت النتائج وجود علاقة بشكل إيجابي بين القيادة الريادية والمرونة التنظيمية ودعت الدراسة إلى تبني ممارسات القيادة الريادية من أجل تحقيق المرونة التنظيمية.

وهدف دراسة أحمد (٢٠٢٠) إلى تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية والتي تمثلت في (الرؤية الاستراتيجية، المبادرة، الإبداع، المخاطرة المحسوبة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة للتعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، وتوصلت الدراسة إلى أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة ضعيفة، وأظهرت الدراسة أن تطوير ممارسات القيادة الريادية لا بد وأن يسير في خطين متوازيين؛ الأول: ويتعلق بدور القائد باعتباره صانع لريادة الأعمال وفاعل لها، والثاني: ويتعلق بدور القائد باعتباره مسرع لريادة الأعمال.

في حين هدفت دراسة الغامدي (٢٠٢١) وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية من خلال الكشف عن درجة ممارستهم لأبعادها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من (١٤٦) قائدًا أكاديميًا في جامعة الملك عبد العزيز، كما تم تطبيق الاستبانة كأداة للبحث، وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز قد جاءت (متوسطة)؛ وبناء على النتائج تم وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية.

وحاولت دراسة سليمان (٢٠٢١) التعرف على القيادة الريادية ودورها في الجامعات الخاصة والحكومية بجمهورية مصر العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٧٦) مفردة، وأهم نتائج الدراسة أن هناك بعض العناصر والأبعاد الأساسية لتحقيق الأداء المتميز في الجامعات الخاصة والحكومية بجمهورية مصر العربية حيث تعتبر تلك العناصر هي المقومات التي يجب توفرها لدى تلك الجامعات وكذلك يوجد أثر إيجابي للقيادة الريادية على الأداء المتميز ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاستفادة من الأثر الإيجابي للقيادة الريادية على الأداء المتميز في تلك الجامعات.

المحور الثاني: دراسات تناولت الميزة التنافسية بالجامعات

هدفت دراسة هان (Haan, 2015) التعرف على مدى تحقيق مفهوم الميزة التنافسية على مستوى واسع لمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المقابلات وأساليب التحليل الكمي، وتحليل نتائج المقابلات الشخصية مع المهتمين بأمر التعليم لتحديد ما تعنيه الميزة التنافسية في سياق تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن بناء الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي يتطلب عدة عناصر أساسية منها: جودة التعليم والبحث العلمي، السمعة الأكاديمية للمؤسسة، أعداد الطلاب الملتحقين بالمؤسسة، جودة المرافق والخدمات (البنية التحتية)، وضع المؤسسة في التصنيفات العالمية للجامعات، الشراكة والتعاون الدولي، وحصول المؤسسة على الاعتماد، كما أكدت الدراسة على أن الجودة هي العنصر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وسعت دراسة إندياتي (Indiyati, 2016) إلى فحص وتحليل الميزة التنافسية للجامعات بإندونيسيا، وقد اتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً (المنهجين الوصفي المسحي، والنوعي)، واشتملت أدوات جمع البيانات على الاستبانة إلى جانب المقابلة والملاحظة، وتألقت عينة الدراسة من (١٥٧) مفردة من العمداء والوكلاء والطلاب بعدد من الجامعات الإندونيسية، وقد أظهرت النتائج أن الجامعات في إندونيسيا بشكل عام تتمتع بميزة تنافسية بدرجة كافية، كما بينت النتائج أن أكثر المزايا التنافسية الاستراتيجية للجامعات الإندونيسية تمثلت في جودة الخدمة، تلاها استراتيجية التكلفة، فاستراتيجية الابتكار.

وحاولت دراسة شلبي (٢٠١٨) التعرف على واقع توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، وتحديد أبرز متطلبات تحقيقها في ضوء بعض الخبرات العالمية،

وتم اتباع المنهج الوصفي، وتحددت أداة الدراسة في استبانة وزعت على (٢٧٦) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وقد أظهرت نتائج الدراسة قصور الواقع الفعلي لتوافر بعض متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، ومن أهمها ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وقلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية.

وأجرى داود (٢٠٢٠) دراسة لتحليل أبرز التحديات التي تواجهها الجامعات المصرية وانعكاساتها على تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد بالمؤسسات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية، والتوصل إلى متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وآليات تحقيقها لتحسين مستوى أداء المؤسسة الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: استخدام عضو هيئة التدريس للوسائل التكنولوجية في التدريس ينعكس على جودة العملية التعليمية، وضعف الشراكة بين المؤسسات التعليمية ومراكز البحوث الدولية والمحلية، وغياب ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس في مجال الأبحاث العلمية.

وحاولت دراسة الزهراني (٢٠٢٢) التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ من خلال التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على (٢١٧) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير "متوسط"، وأن مستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم جاء بتقدير "متوسط"، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- اتفقت جميع الدراسات التي تناولت القيادة الريادية على أهمية توافر أبعاد القيادة الريادية في ممارسات القيادة الأكاديمية بالجامعات لما لها من دور مهم في تطوير الأداء الجامعي.

- أشارت معظم الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية وخاصة بالجامعات المصرية إلى قلة توافر أبعاد الميزة التنافسية (شليبي، ٢٠١٨، وداود، ٢٠٢٠)، مما أعطى الدراسة الحالية أهمية في العمل على إيجاد السبل لتحقيق الميزة التنافسية، كما أشارت بعض الدراسات إلى ضعف توافر أبعاد القيادة الريادية بجامعة الأزهر (دراسة أحمد، ٢٠٢٠).
- أشارت بعض الدراسات إلى دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية والأداء المتميز للجامعات (دراسة وهب وتيسيري، 2020، Wahab & Tyasari، ودراسة سليمان ٢٠٢١)، مما يعطي فرصة لتحقيق مزايا تنافسية للجامعات من خلال تبني القيادات الأكاديمية للجامعات لأبعاد القيادة الريادية في الإدارة.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

تتناول الدراسة في إطارها النظري بشيء من التفصيل محوري الدراسة وهما القيادة الريادية بالجامعات والميزة التنافسية بالجامعات، ثم تعرض الدراسة تعقيباً على العلاقة بين القيادة الريادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات وذلك من خلال النقاط التالية:

المحور الأول: القيادة الريادية بالجامعات

إن المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات بحاجة ماسة إلى القيادة الريادية، لتساعد منسوبيها على التفكير بطريقة ريادية من خلال توافر رؤية استراتيجية مقترنة بالقدرة على التأثير في الآخرين، وتحفيزهم، وكذلك توافر أنظمة عمليات وثقافة تنظيمية فعالة، حيث تُعد القيادة الريادية من أهم دوافع الانجاز والتغيير الايجابي، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين من خلال تشجيعهم، ومنحهم فرص الابداع والابتكار، ويمكن تناول القيادة الريادية من خلال النقاط التالية:

أولاً: مفهوم القيادة الريادية

تُعرف القيادة الريادية على أنها عملية بموجبها يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد بخلق رؤية وخلق روح المبادرة، والابتكار داخل مؤسسة قائمة والعمل في فريق لتفعيل وتحقيق الرؤية في سرعة كبيرة، بالإضافة إلى التأثير في الآخرين وإقناع العاملين بضرورة التحلي بالمخاطرة والاستباقية والتأكيد على الابتكار والابداع، وتهيئة الظروف التي تؤدي إلى النجاح في إدارة الموارد (Pisapia, Feit, 2015, 527- 528)، ويُعرفها (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٢٠) بأنها امتلاك القائد الأكاديمي (العمداء/الوكلاء) الرؤية الاستراتيجية وإيصالها لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية، والمبادرة باكتشاف الفرص واستثمارها، وتبني الإبداع وارتياح

المخاطر المحسوبة لتحقيق الميزة التنافسية للكلية، كما تُعرف أيضاً بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بطرق غير تقليدية تتوفر فيها روح المبادرة والجرأة على المؤلف، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، وتشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة، بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والاقليمي والدولي (سليمان، ٢٠٢١، ٧٣-٧٤).

ونلاحظ من التعريفات السابقة تأكيدها على معنى القيادة من حيث التأثير في الآخرين، بالإضافة إلى تضمينها لأبعاد القيادة الريادية من الرؤية الاستراتيجية والإبداع والمخاطرة والاستباقية، من أجل امتلاك قدرات تنافسية تسمح للجامعات بتحقيق مزايا تنافسية.

ثانياً: مبادئ القيادة الريادية

ترتكز القيادة الريادية على مجموعة من المبادئ والأسس حددها كل من (أبو عيادة، ٢٠٢٢، ٤٩) وأويجي (Oyugi,2015, 20- 21) في النقاط التالية:

- الاستقلالية: وتشير إلى الرغبة في العمل بشكل مستقل من أجل نقل أو توصيل الرؤية الريادية، وهي الفعل المستقل من قبل الافراد، وعلى الجامعة جعل العاملين يشعرون بقدرتهم على التفكير بحرية تامة.
- الإبداع المؤسسي: حيث تُعد الميزة الأهم للقائد الريادي هي أنه يسعى دائماً لجعل الأشياء أفضل مما كانت عليه من قبل من خلال خلق ممارسات جديدة.
- القيادة من أجل التغيير: حيث يُعد القائد الريادي رائداً لعمليات الابتكار التي تعمل لتحقيق أهداف طويلة المدى حيث إن التفكير الابتكاري هو سمة من سمات القادة الرياديين من أجل تحقيق التغيير المنشود.
- التركيز على إدراك الفرص واغتنامها وعدم التركيز على المستحيلات.
- التركيز على خلق عالم أفضل(صنع فرق) وتوظيف الطاقات الإبداعية وتشجيع المبادرات.
- التركيز على الإبداع والتفكير الجديد: ويتم ذلك من خلال قدرة القائد الريادي على خلق الظروف المناسبة التي تسمح لجميع المنتسبين للمجتمع الجامعي بالبحث والتدريس المتميزين وزيادة الوعي لدى العاملين بحيث يقبلوا التغيير.

يتضح مما سبق عرضه تعدد المبادئ التي تستند إليها القيادة الريادية والتي من أهمها التركيز على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى استثمار الفرص من أجل خلق بيئة تنظيمية أفضل داخل الجامعات.

ثالثاً: أهمية القيادة الريادية

تتعلق أهمية القيادة الريادية بالجامعات من كونها جزء لا يتجزأ من مكونات البيئة الداعمة لريادة الأعمال بها، كما تُعتبر نوعاً متميزاً من القيادة المطلوبة للتعامل مع كافة التحديات والأزمات والأوضاع التنظيمية الحالية، وهذا النوع من القيادة يمكن القيادات من المبادرة في حل المشكلات وتوجيه الجامعات نحو النجاح، كما تُؤثر بشكل كبير على كفاءة القيادات عن طريق اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها والتغلب على المخاطر ومن ثم تحسين أداء الجامعات (Pihie, et al, 2014,1).

كما تسمح القيادة الريادية بتحسين عملية صنع القرار التعليمي وذلك من خلال تشجيع المشاركة في عملية صنع القرار، نظراً لطرح العديد من الأفكار بحرية، والاهتمام بما هو جديد ومُبدع منها من أجل تطوير المؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها بفعالية (مغاوري، ٢٠١٦، ٥٣٧).

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

كما تتضح أهمية القيادة الريادية بالجامعات من خلال الفوائد التي تنترب على تطبيقها وذلك من خلال تحسين جوانب الأداء مثل الإبداع والابتكار وتعاقب القيادة وتحمل المخاطرة، ورأس المال الاجتماعي، والارتقاء بسلوكيات القائد الريادي والتي تتضمن ثلاثة وهي: المخاطرة والضغوط الريادية والأنا الريادية (Kim, Park, 2017, 155) & Miao.

وتأسيساً على ما سبق يمكن التأكيد على أهمية القيادة الريادية في تحسين عملية صنع القرار، والقدرة على مواجهة التحديات في ظل هيكل تنظيمي مرن يتسم بالدينامية، وما يترتب عليه من تحسين الأداء الجامعي وذلك من خلال تبني القائد أبعاد القيادة الريادية من المخاطرة والإبداع وتعزيز روح المبادرة والاستباقية.

رابعاً: أبعاد القيادة الريادية

لتحقيق القيادة الريادية بالجامعات يجب أن يمتلك القيادات الأكاديمية مجموعة من الكفايات والممارسات، والتي تتمثل في أبعاد القيادة الريادية، وقد اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد القيادة الريادية، وسوف تقتصر الدراسة على أربعة أبعاد هي (الرؤية الاستراتيجية والإبداع والاستباقية والمبادرة وتحمل المخاطرة)، وستعرض الدراسة لهذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أ. الرؤية الاستراتيجية

أشارت (مغاوري، ٢٠١٦، ٥٤٥) إلى أن الرؤية الاستراتيجية هي التصورات والتوجيهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيق هذه الرؤية، من خلال العمل على الخطط الإجرائية على أرض الواقع، وتدليل العقبات، وتحمل المخاطر في سبيل تنفيذها، وعرفتها (القحطاني، ٢٠١٨، ٢٢٢) أن الرؤية الاستراتيجية هي قدرة القائد على التنبؤ بمستقبل الجامعة، والتفكير استراتيجياً في التخطيط والتنفيذ لهذه الرؤية، وإلهام العاملين بها، ومشاركتهم وكسب ثقتهم لتبنيها وتنفيذها.

ويمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية اجرائياً: بقدرة القائد الأكاديمي على التطلع واستشراف المستقبل القائم على الدراسة المتأنية والنقدية للواقع، ووضع الخطط لتنفيذها، وتوفير كافة الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الرؤية من أجل النهوض بكليات الجامعة.

فوائد الرؤية الاستراتيجية

ذكر (الكرخي، ٢٠١٤، ١٣٣) عدة فوائد للرؤية الاستراتيجية وهي:

- تحرير المنظمة من محددات الفكر التقليدي.
- تساعد في وضع القيم والفلسفة الأساسية للمنظمة.
- تحفز اهتمامات العاملين.
- تدفع نحو التفكير بالمستقبل.
- تجعل العاملين أكثر ولاء للمنظمة.
- تزيد من درجة الإحساس بالفاعلية والإنتاجية.
- تساعد في اتخاذ القرارات الفاعلة.
- تشجع في بناء الثقة بين أفراد المنظمة.

ويتضح مما سبق أن الرؤية الاستراتيجية تفتح الطريق أمام التفكير المبدع اللامحدود في المستقبل، بما يُسهم في اتخاذ قرارات فاعلة لرسم مستقبل أفضل للجامعة اعتمادًا على مشاركة جميع العاملين في بناء الرؤية بما يحقق ولائهم وانتمائهم للمؤسسة الجامعية.

ب. الإبداع:

أصبح الإبداع من أهم ضروريات إدارة المؤسسات ومنها الجامعات حيث إن سقف طموحات المؤسسات في تزايد مستمر لمواكبة التطورات الحادثة في بيئة الأعمال وبدونه تتخلف المؤسسات عن الركب وتصاب بالفشل، ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروف في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الجامعة إلى تحقيق النجاحات المتتالية المستقبلية (النايف، ٢٠١٣، ١١٢)، وعرفت (القحطاني، ٢٠١٨، ٢٢٢) الإبداع الريادي بأنه قدرة القائد على تحويل الابتكارات الفكرية المتولدة في الجامعة إلى واقع، والمتمثلة بتغييرات جذرية في التعليم والبيئة التنظيمية، والتواصل الفاعل وتهيئة المناخ الداعم للإبداع، وتبني الابتكارات المختلفة فكريًا وعلميًا واجتماعيًا واقتصاديًا.

ويمكن تعريف الإبداع اجرائيًا بأنه: قدرة القائد الأكاديمي على توليد الأفكار وتطويرها وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة، والتي من شأنها خلق ميزة تنافسية للجامعة.

مراحل الإبداع

رغم تداخل وتشابك عملية الإبداع إلا أنه يعتمد على خطوات كما حددها الشايع (٢٠١١، ٧٢) وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاعداد والتحضير

يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة وتحديد جميع جوانبها ومختلف جوانب الأداء التي تمثل محور اهتمام المبدع، ويتم في هذه المرحلة فهم عناصر المشكلة قبل البدء في حلها.

المرحلة الثانية: مرحلة الاندماج مع المشكلة

تعني الانغماس تمامًا في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والآراء والحقائق التي جمعت، ويتم في هذه المرحلة استيعاب المشكلة بالكامل.

المرحلة الثالثة: مرحلة احتضان المشكلة

تمثل هذه المرحلة أهم وأدق مراحل الإبداع الإداري، حيث تنتقل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان ويقوم العقل الواعي بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة لحين تسليم المشكلة للعقل الباطن.

المرحلة الرابعة: مرحلة الوصول إلي الحل

تسمى بمرحلة البزوغ والإشراق، حيث إن خصائص الإبداع تتجسد بها وتصدر من شخص مبدع غير عادي، وتعد هذه المرحلة مرحلة الاستماع بتوارد الأفكار والاحتمالات والتوصل للفكرة العظيمة حيث تؤدي مرحلتنا الإعداد والاحتضان إلي مرحلة الوصول لحل.

المرحلة الخامسة: مرحلة التقييم

وهي مرحلة اختيار وتجريب الأفكار باستخدام قوائم مراجعة مكونة من معايير تطبيق عملية ثم الحكم عليها بالصلاحية من عدمها.

المرحلة السادسة: مرحلة التطبيق

وهي مرحلة وضع الأفكار موضع التنفيذ ومواجهة المشكلات باستخدام طاقة إبداعية كما تسمى بمرحلة ترجمة الإبداع إلي واقع عملي، والأفكار أصبحت ملموسة وقائمة وعملية.

من خلال تناول مراحل الإبداع يمكن للباحث أن يؤكد على أن عملية الإبداع ليست فطرية باحته بل تتضمن شقين أحدهم فطري والآخر مكتسب يمكن الحصول عليه من خلال المعرفة والتدريب لذلك كان من الضروري خضوع القيادات الأكاديمية لدورات تدريبية تتناول عملية الأبداع بمراحلها المختلفة.

خصائص القائد المبدع

صنّف (الشايح، ٢٠١١، ١١١) خصائص القائد المبدع إلى:

- خصائص عقلية: وتكمن بالقدرة على إنتاج أفكار جديدة في وقت محدد، والمرونة بالتفكير والقدرة على تنظيم الأفكار والخروج عن المألوف.
- خصائص شخصية: وتتمثل بالميل للمخاطرة وتقبل الغموض وكسر القيود الذاتية، والتمتع بالثقة بالنفس وتحمل المسؤولية والقدرة على التكيف والجرأة بتقديم المقترحات اللازمة.
- خصائص معرفية: وتتمثل في حبّ القراءة والاطلاع والميل للبحث والتحقيق، واستخدام المعرفة كأساس لإنتاج الأفكار الجديدة.

لذا فإنَّ القائد المبدع هو الذي يعمل على استحداث أمر جديد وغير مألوف، والتفكير بشكل مختلف وإيجاد الحل المناسب بطريقة مبتكرة وغير مكررة، بالإضافة إلى حبه للمخاطرة المحسوبة، وله خصائص يتميز بها عن غيره.

ج. الاستباقية والمبادرة:

تُعتبر الاستباقية من أهم خصائص الجامعات الريادية والتي تنطوي على رغبة القيادات الجامعية في أن تكون جامعتهم هي أول من يستجيب لاحتياجات المستفيدين وتحقيق حاجاتهم وريغباتهم وفق ما هو أفضل، إذ تسعى القيادات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من الفرص قبل أي جامعة أخرى، وعدم الاستعداد للانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل القيادات الريادية إلى تحمل المخاطر في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد (Alderan , 2011, 559)، وتعكس الاستباقية جانباً من الموقف الاستراتيجي للجامعة الذي يشير إلى قدرة الجامعة واستعدادها للتطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن؛ ليكون بمثابة المحرك الأول تجاه المنافسين بدلاً من انتظار التطورات والاتجاهات الحديثة، ومن ثم الاستجابة لها (Frank & Fink, 2010, 180)، ويشير (معقل، ٢٠١٧، ٤٥) إلى أن الاستباقية تعني قدرة القائد على البحث باستمرار عن الإمكانيات وتوقع الاحتياجات المستقبلية المتطورة وتقديم أساليب العمل الجديد، كما أن أهم ركائز الاستباقية هي العلم والتفكير بما لم يفكر به أحد من قبل، وتُشير الاستباقية إلى جهود القائد الريادي في اكتشاف الفرص الجديدة، من خلال مراقبة الاتجاهات الحديثة وتحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين الحاليين، وتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن مواجهة التحديات التي قد تظهر فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية قبل أن يفعل ذلك المنافسين، فالقائد الريادي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز على المستقبل ويبحث بصفة مستمرة عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطوير للجامعة الريادية (خاطر، ٢٠١٢، ١٩).

ويمكن تعريف الاستباقية اجرائياً بأنها: قدرة القائد الأكاديمي على اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها وتمكين الجامعة من سبق الجامعات الأخرى بميزتها التنافسية من خلال تقديم خدمات أو تخصصات أو برامج جديدة تلبي حاجات المستفيدين بشكل مستمر. وتتضمن الاستباقية عددًا من الممارسات التي يجب أن يمارسها القائد الريادي الذي يسعى لتحقيق التميز والنجاح المستمر للجامعة المنتسب إليها وهي:

- التنبؤ بالفرص والتهديدات.
- البحث عن حلول جديد متميز.
- البحث المستمر عن الفرص.
- ممارسة الأنشطة غير المألوف.
- اجتياز المرحلة الحالية (Dyduch, 2014, 27).

د. تحمل المخاطرة:

تظهر مخاطرة القائد الريادي في الجرأة والمجازفة في حالة عدم التأكد والغموض، وذلك من خلال طرح أفكار جديدة وتطوير آليات للعمل غير مسبوقه واتخاذ قرارات فريدة أو تقديم خدمات جديدة (السيف، ٢٠١٦، ٤١)، وأوضحت (القحطاني، ٢٠١٨، ٢٢٢) أن تحمل المخاطر تعني قدرة القائد على اتخاذ القرارات الجريئة بالرغم من حالة عدم التأكد، مع توظيف القيادة الذاتية التي تمكنه من إدارة المخاطر استراتيجياً بفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير الجامعة، ويعرف تحمل المخاطرة على أنها قدرة القيادات الجامعية على تحمل المخاطر من أجل النجاح في تحقيق الأداء المتميز ضمن نشاطها الأساسي الذي تعمل فيه، فلا يمكن للمؤسسة الجامعية أن تتطرق في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها إلا إذا كانت مستعدة لاتخاذ قرارات معينة وتوفير موارد أساسية لازمة لتحقيق ذلك، بحيث تتحمل مسؤولية ما قد يترتب على ذلك من نتائج، فهي بذلك تتحمل مخاطر المجازفة في اتخاذ القرارات الحيوية المرتبطة بإنجاز الأهداف، وما يترتب على ذلك للمؤسسة الجامعية من الدخول في منافسة، مما يؤدي إلى السبق والمبادرة في الإنجاز (السيد، ٢٠٢٠، ٩٧ - ٩٨).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف عملية تحمل المخاطرة اجرائياً: بأنها قدرة القائد الأكاديمي على اتخاذ قرارات بالرغم من حالة عدم التأكد وتحمل مسؤولية تلك القرارات مع التأكيد على الدراسة المتأنية لتلك القرارات، وذلك بهدف تحسين أداء الجامعة وتحقيق مزايا تنافسية.

أنواع المخاطرة:

ذكر (Dess, 2005, 434) أنه يوجد ثلاثة أنواع من المخاطر التي تواجه

المنظمات، وهي:

- مخاطرة العمل: وتعني المجازف في المجهول واستخدام تقنيات غير مألوفة وغير مجربة.

- المخاطرة الشخصية: وتشير إلي المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقفاً يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه.
- المخاطرة المالية: وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو استخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو والتطور.

تعقيب على أبعاد القيادة الريادية

من خلال تناول أبعاد القيادة الريادية يمكن القول أن أبعاد القيادة الريادية كلٌ مترابط يصعب الفصل بينها، ولا يمكن تحقيق الريادة إلا بها مجتمعة، فلا بد للقائد الريادي أن يمتلك رؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ثم يبدأ بالقراءة والمعرفة والتدريب والعمل الجاد لتحقيق تلك الرؤية من خلال ابتكار واستحداث أساليب وطرق جديدة، والاستفادة بآراء جميع منسوبي المؤسسة في الإبداع والابتكار والأخذ بمقترحاتهم ودراساتها، ثم اقتناص الفرص المتاحة واستثمارها بالرغم من حالة عدم التأكد من نجاح تلك المبادرات بما يعرضه للمخاطرة ولكن هذه المخاطرة تكون محسوبة وليست مجازفة عشوائية، ليكتمل بذلك مربع القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية والإبداع والمبادرة وتحمل المخاطرة)، نحو تحقيق السبق والميزة التنافسية للجامعة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية بالجامعات

تواجه الجامعات في ظل المتغيرات المعاصرة والتحولت الدولية ضغوطاً كبيرة ومتزايدة من أجل المشاركة في المنافسة العالمية من خلال تجويد مخرجاتها، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وفي أسرع وقت، وقد تأثرت الجامعات بالعولمة والتكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات حيث فرضت عليها المنافسة بقوة بين الجامعات العالمية، وليس على الجامعات من أمر سوى مواجهتها والتعامل معها والعمل على بناء قدرات تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار والبقاء، ويمكن تناول الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يُعرف حويحي والسهيمي (٢٠١٩، ٦) الميزة التنافسية بالجامعات بأنها: قدرة الجامعة على التميز والتفوق النوعي على منافسيها، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات من خلال امتلاكها للموارد والكفاءات اللازمة، وبما يمكنها من إنجاز أنشطتها وتقديم خدماتها بطريقة متفردة بأقل تكلفة وأعلى جودة، كما ينظر أبو زعيتر

(٢٠٢٠، ٤٢٢) إلى الميزة التنافسية للجامعات بوصفها مظاهر تعكس قدرة الجامعة في مجالها، وتميزها عن منافسيها، والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لعلاقتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها من مثيلاتها، كذلك يُعرفها داود وأحمد وعبد القوي (٢٠٢٠، ٤٦) بأنها: عنصر تفوق لدى المؤسسات الجامعية يميزها عن غيرها، بما يتيح لها الوصول لموقف قوي تجاه الكليات الأخرى في ضوء تحقيقها لمعايير الاعتماد المرجعية، ويعرفها جريشينكو وآخرون (Gryshchenko et al, 2021, 338) بأنها خاصية نوعية متكاملة تتحقق من خلال تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة للمستفيدين من خلال استراتيجية منخفضة السعر، ومن خلال تقديم مزايا إضافية تعوض عن ارتفاع تكلفة الخدمات التعليمية.

من خلال عرض التعريفات السابقة يمكن القول أن جميعها تدور حول قدرة الجامعة على التفرد والسبق، قياساً بمنافسيها في نفس المجال، من خلال أدوات وممكنات متعددة مثل الكلفة والجودة والابداع، بما يمكنها من جذب عملاء جدد ويحقق لها البقاء والنمو والتطور وسط عالم مشبع بالتنافسية وشديد الدينامية.

ثانياً: مبررات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

لقد أوضحت المؤسسات الجامعية ملزمة ببناء ميزاتها التنافسية والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاقتناع بحتمية التغيير في فلسفة التعليم العالي ورؤيته، والإيمان بوجود مبررات قوية تدعم الحاجة إلى تحقيق الميزة التنافسية ولعل الارتباط الوثيق بين فعالية الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية التي تزيد من قدرتها على المنافسة والاستمرار والصمود من خلال تطوير نظامها، وهو ما يجعل الجامعات في بحث دائم عما يحقق التقدم والنجاح في مختلف المجالات (Alserhan, 2017, 245)، كما أن تزايد حدة المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة على الصعيد المحلي، والجامعات العالمية التي تستهدف استثمار أموالها من جهة أخرى يعد من المبررات القوية لسعي الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية (Qeshta and Najim, 2020, ٦١)، ويمكن تبرير الاهتمام المتنامي بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات بغلبة التوجه المهني على التوجه العلمي كسمة للتعليم الجامعي، إضافة إلى بروز مفهوم السوق وآلياته، وانتشاره العميق في العمليات والنشاطات التي تحدث في الجامعات، وذلك من منطلق كون التطبيق الفعال

للمعرفة العلمية والتكنولوجية أحد المزايا التنافسية الجوهرية في العصر الراهن (نصر، ٢٠١٣، ٩٧).

إضافة إلى ذلك، فقد أورد قشقس (٢٠١٤، ٤٧)؛ وسالم (٢٠٢٠، ٤٢٢) عددًا من المبررات التي تبرهن على أهمية سعي الجامعات إلى تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهمها الآتي:

- تأثير العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية على الجامعات مما أدى إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب عالمي، وظهور ما يعرف بحركة "تدويل التعليم"، وتحول الجامعات إلى الأداء المخطط الذي يسعى إلى الارتقاء بمعارف ومهارات الطالب لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية جراء انتشار ثقافة عولمة التعليم الجامعي، والتي باتت منطقتا بتحديد المكانة والسمعة الأكاديمية للجامعات استنادًا إلى معايير تميز الجامعات في سلم التصنيفات المختلفة.
- اتساع عدد الخيارات المتاحة لاستقطاب وتوظيف الخريجين في سوق العمل من جهات محلية ودولية مختلفة، وهو ما يفرض على الجامعات تحديًا غير مسبوقًا متمثل في تحقيق تنافسية خريجها من خلال الاستجابة لمتطلبات سوق العمل في كافة عملياتها وأنشطتها وبرامجها ومقرراتها مما يمنحها ميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة مع أقرانها المحليين أو الدوليين.

ويتضح مما سبق أن الميزة التنافسية بالجامعات تعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل الجامعات بهدف الوصول إلي أفضل المخرجات التي تتناسب مع متطلبات معايير الجودة العالمية، ومن ثم تبوأ موقع متقدم في التصنيف العالمي للجامعات، وكذلك توفير احتياجات ومتطلبات سوق العمل.

ثالثًا: خصائص الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص منها:

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

- أن تكون متجددة وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
 - أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ٣٠٩).
 - ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية ليس هدفاً في حد ذاته، ولكن الهدف هو الاستمرارية والمحافظة على ميزة تنافسية مستدامة، وهذا يتطلب رؤية استراتيجية وخطط واضحة، تتضمن الدعم المستمر من الإدارة العليا، والتدريب المستمر للعاملين، وتوفير المتطلبات اللازمة البشرية والمادية، وتطوير الثقافة التنظيمية باستمرار لمواكبة التغيرات المعاصرة، ثم التقويم والمتابعة المستمرة للأداء في إطار الأهداف الموضوعية، والالتزام بخطط التحسين المرتكزة على التغذية الراجعة.
- رابعاً: أسس تحقيق الميزة التنافسية للجامعات**
- لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات دعائم وأسس لا بد من توافرها وقد أوجدها (المنيع، ٢٠٢٠، ٢٤٤)؛ وقشظة ونجم (Qeshta and Najim, 2020, ٦٤) فيما يلي:
- التركيز على بناء فلسفة تربوية واضحة لتنمية رأس المال الفكري المتمثل في الأفراد المبدعين والمتميزين بوصفهم العامل الأساسي في رفع كفاءة الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية.
 - دعم البحث العلمي الذي يعتبر مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية مهارات الكوادر البشرية على البحث العلمي، وتوجيههم لخدمة المجتمع وحل مشاكله وقضاياها.
 - تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن طريق تقديم الخدمات التي تلبي احتياجاتهم وتوجهاتهم، والحث على التعاون والشراكة فيما بينهم، ودعمهم مادياً ومعنوياً، وتطبيق مبادئ الديمقراطية في التعامل معهم.
 - تعزيز العلاقات مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية لمواكبة التطورات في المجال التربوي، وتعزيز المكانة الأكاديمية للجامعات محلياً ودولياً.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية لتعزيز المركز التنافسي للجامعات، واتخاذ السبل الممكنة لتحقيقها.
 - استحداث برامج جامعية ذات ميزة تنافسية، مثل برامج الدراسات العليا، وبرامج التعليم العام، وبرامج التعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
 - إطلاق برامج لاستقطاب المستثمرين لتأسيس مشروعات من شأنها استيعاب عدد كبير من خريجي الجامعات.
- وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أنه عند السعي لتحقيق الميزة التنافسية، لا بد من وجود مرتكزات وأسس تبني عليها الجامعات طموحاتها لتحقيق ميزات تنافسية، لعل من أهمها الرؤية الواضحة عند استغلال رأس المال البشري، وذلك من خلال الاهتمام بالبحث العلمي، وتحقيق رضا العاملين بما يمكنهم من استحداث برامج جديدة تحقق من خلالها الجامعة والتفرد سبق على أقرانها.

خامساً: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

هناك عدد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تستخدمها الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية، والتي حددها كل من (الصالح، ٢٠١٢، ٣٣٨-٣٣٩)؛ وإندياتي (Indiyati, 2016, 228-229) فيما يلي:

- أ. استراتيجية الابتكار: وتشمل هذه الاستراتيجية قدرة الجامعة على تقديم خدمات أو منتجات جديدة مختلفة في السوق لتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وتشمل أيضاً الابتكار الإداري الذي يشير إلى قدرة الجامعة على تعزيز أدائها من خلال تطبيق قواعد وأنظمة وأساليب إدارية جديدة.
- ب. استراتيجية جودة الخدمات: تتضمن هذه الاستراتيجية تحسين جودة الخدمات الجامعية.
- ج. استراتيجية النفقات: تعمل خصائص الجامعة التي تتبنى استراتيجية النفقات على تطبيق مبادئ تقليل النفقات العامة، وإجراء رقابة صارمة، وتوجيه مزيد من الاهتمام نحو التطوير المستمر لأساليب خفض التكاليف، وضمان الحصول على أفضل قيمة للمصروفات داخل الجامعة.
- د. استراتيجية التميز: تسعى الجامعة في ضوء هذه الاستراتيجية إلى امتلاك قدرات عالية في المجال البحثي، والكفاءات البشرية، ومعايير الجودة، والمجال الإبداعي،

إلى جانب العمل على زيادة الاهتمام بتحقيق مركز متقدم في التصنيفات الأكاديمية الدولية المعترف بها.

هـ. استراتيجية المقارنة المرجعية: تنطوي هذه الاستراتيجية على دعم الإدارة العليا للجامعة لعملية المقارنة المرجعية مع أحد المؤسسات التعليمية التي تمتلك ميزة تنافسية، وأن تتم المقارنة المرجعية تبعاً لمؤشرات أداء دولية.

يتضح مما سبق أن هناك خمس استراتيجيات للتنافسية، وهي استراتيجية الابتكار، واستراتيجية جودة الخدمات، واستراتيجية النفقات، والتميز، والمقارنة المرجعية، ولكل استراتيجية من الاستراتيجيات مجموعة من المؤشرات الدالة على الأداء التنافسي، وهذا يؤكد على أن كل استراتيجية تتضمن مساراً مختلفاً عن الأخرى وإن كان بالإمكان تبني أكثر من استراتيجية لتزداد فرص الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية.

سادساً: معوقات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

تواجه الجامعات مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيقها للميزة التنافسية، ومن أهمها بحسب ما يشير عبد العال (٢٠١٧، ٢٢٤-٢٣٢)؛ والعباد (٢٠١٧، ١٨)؛ والمنيع (٢٠٢٠، ٢٥٥) ما يلي:

- غياب وجود استراتيجية وطنية متكاملة للجامعات تتعلق بمنظومة التدريب القائم على احتياجات سوق العمل.
- الافتقار لوجود ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي.
- غياب الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية للجامعات.
- غياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بتنافسية الجامعة.
- ضعف توافق الخطط والمناهج والبرامج الجامعية مع احتياجات سوق العمل.
- غياب وجود معايير تنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة.
- ندرة عقد شراكات مجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- ارتفاع الكثافة الطلابية في الجامعات نتيجة الالتزام بتطبيق مجانية التعليم العالي، إلى جانب ارتفاع نسبة عدد الطالب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم نتيجة صعوبة تخريج هيئات التدريس المؤهلة بنفس سرعة تخريج الطالب.

- تعدد المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، والتي تؤثر على أدائهم، ومنها كثرة الأعباء التدريسية والإدارية، وعدم كفاية الحوافز المالية الممنوحة لهم، والافتقار إلى الأسس الموضوعية التي يتم الارتكاز عليها في اختيار المناصب القيادية.
- ضعف جودة الخريجين نتيجة عدم كفاية الجهود المبذولة في تحديث وتطوير المقررات الجامعية في العديد من التخصصات، والتركيز على الكم دون الكيف في بناء المقررات الجامعية، إضافة إلى ضعف أساليب التقويم المستخدمة في غالبية الجامعات.

ويتضح مما سبق وجود بعض العقبات في طريق تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، فبعضها مرتبط بالنواحي المادية، وبعضها الآخر مرتبط بالتشريعات والقوانين المنظمة للعمل بالجامعات، وبعضها مرتبط بالقوى البشرية من أعضاء هيئة تدريس واداريين، نخلص منها بوجود مواجهة تلك المعوقات وتذليلها من خلال ايجاد موارد بديلة للجامعات وعمل شراكات مع القطاع الخاص، والاهتمام بتدريب وتنمية القوى البشرية بالجامعات، وتطوير البرامج الدراسية بالجامعات مع أخذ معايير تدويل التعليم بها لتحسين جودة الخريجين بما ينعكس على أداء الجامعات وتحقيق مزايا تنافسية.

دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

تعتبر القيادة الريادية أحد أركان التنافسية العالمية إذ أن العالم بأسره على مشارف عصر جديد لاحت بوابه في الأفق، ويتأهب المجتمع الإنساني لنقلة نوعية نحو مجتمع جديد، مجتمع لم تتحدد معالمه بعد لكنه بلا شك مجتمع دينامي سريع التغير مغاير بشدة للواقع في أشكاله وتنظيماته وأنماط أعماله وأدوات أفراد ومؤسساته، والعلاقة التي تربط بين عناصر المنظومة المجتمعية، فأحد سمات العصر المعاصر هو السبق الحضاري الذي يتمثل في التفوق الذي تحكمه القوة وعناصرها، وهي تعتمد اليوم على ما تنتجه الشعوب من ثقافة وعلوم وتكنولوجيا، وما يرتبط بها ويقوم عليها من نمو اقتصادي عملاق وارتقاء اجتماعي عصري، لذلك فإن انتصار الشعوب أصبح قضية اقتصادية بدايتها من المدرسة والمعمل ثم مرافق الانتاج والخدمات (بدران وحبيش، ٢٠١١، ٥)، ولما كان الأصل في تنافسية الدول متمثلة في تنافسية مؤسساتها -ومنها الجامعات- مع مؤسسات مشابهة في الدول الأخرى فالمؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية في الأسواق العالمية قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها (أبو بكر، ٢٠١٤، ٢٧)، فان تحسين القدرة التنافسية للدول يحتاج الى

مؤسسات ريادية ذات قدرات تنافسية عالية، فالمؤسسات الريادية تعتبر وكيلة تغيير في المجتمع الذي يسعى الى تحقيق التنافسية واستدامتها، وتسعى الريادية في ايجاد فرص العمل على المدى الطويل ومعرفة الثقافات المطلوبة في سوق العمل، مما يحد من الفقر والبطالة ورفع الكفاءة في استخدام الموارد وتحويلها من مستوى متدني الإنتاجية الى مستوى عالي، وتوطين ونقل أساليب ووسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة من الدول المتقدمة، الأمر الذي يساعد على تطوير المجتمعات وتحقيق التنافسية بينهم وتمثل الريادية أيضاً طريقاً بين العلماء والعلماء أو بين العلم والسوق وسد الفجوة بين العلوم والأسواق من خلال ايجاد مشروعات وبيع وخدمات جديدة وثقافات مطلوبة في سوق العمل (Hisrich,2002,17)، فالمؤسسة التي لا تطور من نفسها من خلال دراسة احتياجات سوق العمل وامتلاك قدرات تنافسية من خلال الابداع والابتكار سوف تتلاشى على المدى القريب ولن يكتب لها البقاء والنمو والسبق بين منافسيها، أما المؤسسة التي تشجع الابتكار التعاوني هي التي تولد تفوقاً مستداماً وتستطيع البقاء في سوق العمل لمدة أطول.

وتأكيداً على أهمية القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات فإن دراسة (شاهين، ٢٠٢٠، ١٣٤) أكدت على أن القيادة الريادية تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف الجامعة، فهي قادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، وتدعم ثقافة الابتكار والمجازفة، وتعزيز السلوكيات الريادية، والاستعداد لقبول المخاطرة، بالإضافة إلي تبني مدخل القيادة الريادية كمدخل تطويري يعزز من قدرة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي.

وفي ذات السياق أكدت دراسة (Rahim et el, 2015) أن القيادة الريادية تؤثر بشكل ايجابي على أداء المؤسسة كما دعت إلى ضرورة تبني أسلوب قيادة ريادة الأعمال لتحسين أداء المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية لها (Rahim et el, 2015, 198).

كما أن القيادة الريادية تعمل على تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال تحقيق الابتكار والتجديد وانتاج البحوث الجديدة والتركيز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب مثالي مناسب ومن أول مرة تجنباً لهدر الموارد وضياعها وسوء استغلالها (Carsrud &

Renko-Dolan& Brannback, 2018, 211)

من خلال العرض السابق يتضح الدور الرئيس للقيادة الريادية من خلال أبعادها الرؤية والابداع والمبادرة وتحمل المخاطرة في بناء قدرات تنافسية تحقق للجامعات السبق

والتميز على مثيلاتها، من خلال امتلاكها خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تتميز بالجودة العالية وقلّة التكلفة والابتكار بما يعطيها أفضلية ويحقق لها مزايا تنافسية.

الجزء الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

يتضمن الإطار الميداني للدراسة أهداف الدراسة الميدانية بناء أداة الدراسة، واختيار عينتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها كما يلي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بكلّيات جامعة الأزهر، وذلك على النحو التالي:

١. التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بكلّيات جامعة الأزهر، من خلال الأبعاد الآتية: الرؤية الاستراتيجية والإبداع والمبادرة وتحمل المخاطرة.

٢. دراسة الفروق في واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بكلّيات جامعة الأزهر، بحسب متغيرات الدراسة (قطاع الكلية - فرع الكلية - المنصب الإداري).

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية.

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيّم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق الثبات والاتساق الداخلي لها، وقد جاءت النتائج كما يلي:

١ - الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من أبعاد ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى ارتباطها ومناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللاستبانة ككل، ومناسبة صياغة كل عبارة.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية، ويوضح الجدول (١) وصف أداة الدراسة النهائية.

جدول (١) وصف أداة الدراسة

عدد العبارات	النُد
١٠	الرؤية الاستراتيجية الداعمة للميزة التنافسية
٧	الإبداع الداعم للميزة التنافسية
٧	الاستباقية والمبادرة الداعمة للميزة التنافسية
٨	تحمل المخاطرة الداعمة للميزة التنافسية
32	إجمالي أبعاد القيادة الريادية

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert ثلاثي (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) للتعرف على درجة توافق كل عبارة من عبارات الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة.

٢- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات الاستبانة تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, 2012) فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويوضح الجدول (٢) نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة							
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
.528	٢٥	.320	١٨	.488	١١	.460	1

.563	٢٦	.749	١٩	.435	١٢	.619	2
.545	٢٧	.790	٢٠	.396	١٣	.660	3
.452	٢٨	.686	٢١	.457	١٤	.526	4
.327	٢٩	.742	٢٢	.434	5١	.420	5
.639	٣٠	.375	٢٣	.416	6١	.365	6
.253	٣١	.342	٢٤	.512	7١	.460	7
.612	٣٢					.601	8
						.564	٩
						.508	١٠
.647	-	.351	-	.460	-	.٣٢٩	معامل الارتباط بالدرجة الكلية

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)
يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالبعد الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما أن جميع الأبعاد ترتبط بالمحور الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٣- ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) من المعادلة

(Johnson & Larry, 2013, 171):

$$\alpha = \frac{N \times \bar{r}}{1 + (N - 1) \times \bar{r}}$$

حيث α معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، و N عدد مفردات الاستبانة أو المحور، و \bar{r} متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Average Inter-Item Correlation، ويحسب من خارج قسمة مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور على عدد مفردات الاستبانة أو المحور، ويوضح الجدول (٣) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها بتحليل الثبات.

جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

مستوى الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
عال	٠,٩٠٩	١٠	الرؤية الاستراتيجية الداعمة للميزة التنافسية
	٠,٨٧٢	٧	الإبداع الداعم للميزة التنافسية
	٠,٨٥٨	٧	الاستباقية والمبادرة الداعمة للميزة التنافسية
	٠,٧٤٧	٨	تحمل المخاطرة الداعمة للميزة التنافسية
	٠,٨٩٠	٣٢	إجمالي أبعاد القيادة الريادية

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (٠.٨٩٠)، كما أن معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت في الفترة ما بين (٠.٧٤٧-٠.٨٩٠)، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يتضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، ويبلغ عددهم (٩٣٥٩) عضو هيئة التدريس (النشرة الإحصائية الصادرة عن الإدارة العامة للمعلومات والإحصاء بجامعة الأزهر، ٢٠٢٢)، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد عينة الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، وقد تم حساب الحد الأدنى للعينة باستخدام معادلة Krejcie and Morgan والتي تكتب على الصورة التالية (Marguerite & et al, 2006, 146):

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

حيث S حجم العينة، و X^2 قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة يناظر (٣.٨٤١)، و N حجم المجتمع، و P هي نسبة توافر الخاصية والمحايدة بالمجتمع وتساوي (٠.٥)، و d هي درجة الدقة وتساوي (٠.٠٥). وتبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٨٠) عضو هيئة تدريس، ويوضح الجدول (٤) مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

جدول (٤) مجتمع وعينة الدراسة

نسبة العينة إلى المجتمع	الحد الأدنى للعينة العشوائية	مجتمع الدراسة
4.06%	٣٨٠	9359

وقد قام الباحث بتوزيع (400) استبانة علي أعضاء هيئة التدريس بكليات (التربية بنين القاهرة - التربية بنين تفهنا الأشراف - الهندسة بنات القاهرة - الدراسات الانسانية بنات القاهرة - التجارة بنات تفهنا الأشراف - الشريعة والقانون تفهنا الأشراف) جامعة الأزهر العام الجامعي 2022-2023م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي (قطاع الكلية - فرع الكلية-المنصب الإداري)، وبعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى، تبين أن عدد الاستبانات التي جمعها (٣٨٠)، حيث فقدت (١٢) استبانة أثناء عملية التطبيق وذلك نتيجة تعذر التواصل بين الباحث وبعض أعضاء هيئة التدريس، وقد تم فحص جميع الاستبانات لاستبعاد غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد (٨) استبانات من الاستبانات التي تم توزيعها، لتقتصر عينة الدراسة على (٣٨٠) استبانة فقط بنسبة (٩٥%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ويوضح الجدول (٥) وصف عينة الدراسة.

جدول (٥) وصف عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
أ- المنصب الإداري		
يشغل	96	25.26%
لا يشغل	284	74.74%
ب- قطاع الكلية		
نظرية	126	33.15%
عملية	87	22.89%
شرعية وعربية	167	43.96%

جـ فرع الكلية		
بنين	١٩١	٥٠.٢%
بنات	١٨٩	٤٩.٨%

يتضح من الجدول (٥) أن عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري قد تضمنت مستويين، وأن عينة الدراسة بحسب متغير قطاع الكلية قد تضمنت ثلاث مستويات، وأن عينة الدراسة بحسب متغير فرع الكلية قد تضمنت مستويين.

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فإن ذلك يتطلب تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تضمنت ما يلي:

١- التكرارات والنسب المئوية للموافقة: حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) على العدد الكلي للعينة.

٢- المتوسط الحسابي: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبانة.

٣- المتوسط الحسابي الموزون: يساعد المتوسط الموزون في تحديد درجة توافر كل عبارة وترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة، ويتم حساب المتوسط الموزون عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (٢)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (١).

٤- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري من العلاقة التالية (Weiss, 2012, :106)

$$s = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث x_i هي الدرجات و n عدد أفراد العينة يجب ملاحظة أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

٥- اختبار التاء للعينات المستقلة **Independent sample t-test**: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيرات (فرع الكلية-المنصب الإداري)، ويتم حساب قيمة التاء من العلاقة التالية (Howell, 2011, 359):

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_p^2}{n_1} + \frac{s_p^2}{n_2}}}$$

٦- تحليل التباين أحادي الاتجاه (**ANOVA**): وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات فئات عينة الدراسة بحسب متغير قطاع الكلية.

٧- تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي: (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

خامساً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، ودراسة الفروق في واقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بحسب متغيرات الدراسة، كما يلي:

أ- النتائج التفصيلية لواقع أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية الداعمة للميزة التنافسية

يوضح الجدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد الرؤية الاستراتيجية الداعمة للميزة التنافسية.

جدول (٦) استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الرؤية الاستراتيجية الداعمة للميزة التنافسية

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
2	كبيرة	.٥٦٣	2.٥٤	١٣	١٤٧	٢٢٠	ك	1
				3.4	38.7	57.9	%	
7	متوسطة	.٥٥٣	2.٤٤	١١	١٨٩	١٨٠	ك	2

				2.9	49.7	47.4	%	انجاز رؤيتها بشكل جماعي بما يشجع على جودة الخدمة المقدمة.	
6	متوسطة	.٥٨١	2.٤٥	١٧	١٧٥	١٨٨	ك	تطور إدارة الكلية رؤيتها الاستراتيجية بما يضمن المرونة ومناسبتها مع متطلبات العصر.	3
				4.5	46.1	49.5	%		
3	كبيرة	.٥٧٤	2.٥٢	١٥	١٥٤	٢١١	ك	تطور إدارة الكلية الرؤية الاستراتيجية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية.	4
				3.9	40.5	55.5	%		
4	كبيرة	.66	2.5١	٣٥	١١٦	٢٢٩	ك	توفر إدارة الكلية الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية.	5
				9.6	30.5	60.3	%		
5	متوسطة	.٥٦٥	2.٤٨	١٣	١٧٣	١٩٤	ك	تسعى إدارة الكلية إلى توفير بيئة علمية حاضنة للعلماء والطلبة.	6
				3.4	45.5	51.1	%		
9	متوسطة	.5٧٦	2.41	١٧	١٩٠	١٧٣	ك	تعمل إدارة الكلية على إقامة الأنشطة العلمية والتربوية بصورة مستمرة.	7
				4.5	50.0	45.5	%		
8	متوسطة	.٦٢٤	٢.٤3	٢٧	١٥٨	١٩٥	ك	تستجيب إدارة الكلية لمقترحات الأساتذة في تطوير خدماتها	8
				7.1	41.6	51.3	%		
1	كبيرة	.593	2.56	20	126	234	ك	تعمل إدارة الكلية على نشر رؤيتها الاستراتيجية بطرق متعددة.	٩
				5.3	61.6	61.6	%		
10	متوسطة	.588	2.40	20	188	172	ك	يشترك جميع منسوبي الكلية في وضع رؤيتها الاستراتيجية.	١٠
				5.3	49.5	45.3	%		
متوسطة			2.47	إجمالي البعد					

يتضح من الجدول (٦) أن درجة توافر إجمالي بُعد الرؤية الاستراتيجية يقع في مستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (2.47)، وجاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تعمل إدارة الكلية على نشر رؤيتها الاستراتيجية بطرق متعددة" في المرتبة الأولى بدرجة توافر كبيرة وبمتوسط موزون (٢.٥٦) ويمكن تفسير ذلك بحرص ادارة الكلية على نشر رؤيتها الاستراتيجية عبر قنوات متعددة، وذلك من خلال موقعها الالكتروني ومن خلال ملصقات توجد بأماكن مختلفة من الكلية بالإضافة الى نشرها من خلال تثبيتها على المكاتب الرسمية، وجودها في صدر مجلة الكلية ودليل الكلية، في حين جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "يشترك جميع منسوبي الكلية في وضع رؤيتها الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط موزون (٢.٤٠)، ويؤكد ذلك على المركزية الشديدة من قبل ادارة كليات جامعة الأزهر، حتى الكليات التي حصلت على الاعتماد أو في طريقها للحصول عليه فتنحصر عملية وضع الرؤية الاستراتيجية على وحده الجودة بالكلية

والتي تتكون من عدد محدود من أعضاء في التدريس والهيئة المعاونة في حين يحرم عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في وضع رؤيه الكلية ورسالتها.

البُعد الثاني: الإبداع الداعم للميزة التنافسية

يوضح الجدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببُعد الإبداع الداعم للميزة التنافسية.

جدول (٧) استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الإبداع الداعم للميزة التنافسية

م	العبرة	التكرارات			المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	تعمل إدارة الكلية على توليد الأفكار الجديدة وتبنيها في العمل لجودة الأداء	ك	131	234	2.31	.540	متوسطة	2
		%	34.5	61.6	3.9			
2	توجد حدود فاصلة بين الوظائف من حيث الاختصاصات والسلطات	ك	188	131	2.33	.738	متوسطة	1
		%	49.5	34.5	16.1			
3	تحول إدارة الكلية إلى الأفكار الإبداعية إلى مهام تطبيقية	ك	188	175	1.64	.503	ضعيفة	5
		%	49.5	46.01	5.8			
4	تعمل إدارة الكلية على تنمية الممارسات الابتكارية لدى موظفيها	ك	43	327	2.09	.364	متوسطة	3
		%	11.3	86.1	2.6			
5	توفر إدارة الكلية بيئة جاذبة لاستقطاب العقول الإبداعية	ك	33	268	1.88	.530	ضعيفة	4
		%	8.7	70.5	20.8			
6	تقترح إدارة الكلية حلول مبتكرة غير تقليدية لمشكلات العمل	ك	61	50	1.45	.755	ضعيفة	7
		%	16.1	13.2	70.8			
٧	تضع إدارة الكلية نظام للمكافآت خاص بدعم المبادرات الابتكارية بها	ك	21	203	1.62	.584	ضعيفة	6
		%	5.5	53.4	41.1			
إجمالي البُعد					2.03	متوسطة		

يتضح من الجدول (٧) أن درجة توافر إجمالي بُعد الإبداع الداعم للميزة التنافسية تقع في مستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (2.03)، وجاءت العبرة رقم (٢) والتي تنص على "توجد حدود فاصلة بين الوظائف من حيث الاختصاصات والسلطات" في المرتبة الأولى بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط موزون (٢.٣٣) ويمكن تفسير ذلك بسبب أن جميع الوظائف بالكلية لها توصيف وظيفي دقيق يحتوي على الاختصاصات والسلطات المخولة لصاحب تلك الوظيفة، ومن ثم توجد خطوط فاصله بين السلطة والمسؤولية، في حين

جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تقترح إدارة الكلية حلول مبتكرة غير تقليدية لمشكلات العمل" في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٤٥)، وذلك بسبب الرسمية الشديدة والمركزية في اتخاذ القرار بإدارة جامعة الأزهر، ومن ثم تلتزم إدارة كليات جامعة الأزهر باللوائح والقوانين المنظمة للعمل عند مواجهة مشكلات العمل خشية الاصطدام باللوائح والقوانين، وتعرض الإدارة للمساءلة القانونية، لذلك تتعامل إدارة الكلية مع المشكلات وفق قوالب نمطية تقليدية هذه حددتها اللوائح والقوانين دون إعطاء فرص للابتكار.

البُعد الثالث: الاستباقية والمبادرة الداعمة للميزة التنافسية

يوضح الجدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببُعد الاستباقية والمبادرة الداعمة للميزة التنافسية.

جدول (٨) استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الاستباقية والمبادرة الداعمة للميزة

التنافسية

م	العبارة	التكرارات			المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	تغير إدارة الكلية استراتيجيات العمل عندما لا يتم تحقيق النتائج	ك	4	147	229	.513	7	
		%	1.1	38.7	60.3			
2	تنمي إدارة الكلية روح المبادرة لدى منسوبيها	ك	16	192	172	.572	3	
		%	4.2	50.5	45.3			
3	تستثمر إدارة الكلية الفرص المتاحة في المجالات المختلفة لتحسين أداؤها	ك	12	192	176	.556	4	
		%	3.2	50.5	46.3			
4	تمتلك إدارة الكلية حلول استباقية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها	ك	51	163	166	.693	2	
		%	13.4	42.9	43.7			
5	تطور إدارة الكلية الشراكة بين الجامعات المختلفة ومؤسسات المجتمع المدني	ك	75	126	179	.717	1	
		%	19.7	33.2	47.1			
6	تشكل إدارة الكلية فرق عمل مناسبة لاقتناص الفرص الجديدة بنجاح	ك	18	173	189	.586	5	
		%	4.7	45.5	49.7			
٧	تسوق إدارة الكلية الخدمات والافكار الريادية التي يقدمها منسوبي الكلية	ك	----	190	190	.505	6	
		%	-----	50.0	50.0			
إجمالي البُعد					1.57	متوسطة		

يتضح من الجدول (٨) أن درجة توافر إجمالي بُعد الاستباقية والمبادرة الداعمة للميزة التنافسية تقع في مستوى متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (1.57)، وجاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تطور إدارة الكلية الشراكة بين الجامعات المختلفة ومؤسسات المجتمع المدني" في المرتبة الأولى بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط موزون (١.٧٧) وهذا يعكس محاولة بعض كليات الجامعة وخاصة الكليات العملية خلق شركات بحثية وحاضنات أعمال مع مؤسسات المجتمع المدني، وخاصة الصناعية منها من أجل الاستفادة من تنمية مواردها المالية وتقديم الاستشارات العلمية مثل ما قامت كلية التربية بنين بالقاهرة بإنشاء مركز لضمان الجودة والتدريب لتقديم خدمات تدريبية، وأيضاً تجربة بعض كليات جامعة الأزهر في انشاء حاضنات الأعمال البحثية مع المؤسسات الصناعية والبحثية مثل (أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا - البرنامج القومي للحاضنات انطلاق)، في حين جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تغير إدارة الكلية استراتيجيات العمل عندما لا يتم تحقيق النتائج" في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٤١)، وهذا يدل على المركزية الشديدة في إدارة جامعة الأزهر ولذا فإن إدارة الكليات تعمل وفق سياسات محدده لا يتوفر بها المبادرة وخلق الحدث وإيجاد جو من التنافسية وتعزيز المبادرات الإيجابية وهذا يعكس نمطية الأداء بكليات جامعة الأزهر فهي تعمل وفق قوالب جاهزة لا يمكن الحياد عنها.

البُعد الرابع: تحمل المخاطرة الداعمة للميزة التنافسية

يوضح الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببُعد تحمل المخاطرة الداعمة للميزة التنافسية.

جدول (٩) استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تحمل المخاطرة الداعمة للميزة التنافسية

م	العبارة	ك	التكرارات			الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التوافر	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	تتبنى إدارة الكلية المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس	ك	64	158	158	.727	1.7 5	متوسطة	5
		%	16.8	41.6	41.6				
2	تحرص إدارة الكلية علي استثمار الفرص المتاحة	ك	3	235	142	.498	1.6 3	متوسطة	2
		%	.8	61.8	37.4				

في المجالات المختلفة بما يوفر النفقات							
7	ضعيفة	.458	1.7 2	107	272	1	ك
				28.2	71.6	.3	%
8	ضعيفة	.512	1.٣ 3	87	270	23	ك
				22.9	71.1	6.1	%
3	متوسطة	.546	1.7 8	107	249	24	ك
				28.2	65.5	6.3	%
6	ضعيفة	.437	1.7 6	94	285	1	ك
				24.7	75.0	.3	%
4	متوسطة	.492	1.5 9	154	226	---	ك
				40.5	59.5	---	%
1	متوسطة	.356	1.8 4	60	320	----	ك
				15.8	84.2	----	%
	متوسطة		1.7 3				
إجمالي البُعد							

يتضح من الجدول (٩) أن درجة توافر إجمالي بُعد تحمل المخاطرة الداعمة للميزة التنافسية تقع في مستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (1.73)، وجاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تتحمل إدارة الكلية مسئولية القرارات التي تصدر عنه" في المرتبة الأولى بدرجة توافر متوسطة وبمتوسط موزون (١.٨٤) لأن إدارة الكلية هي الجهة المنوطة بصنع واتخاذ القرار داخل الكلية لذلك كانت المسؤول الأول عن تبعات أي قرار يصدر عنها أمام إدارة الجامعة، في حين جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تعمل إدارة الكلية على اتخاذ قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد" في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٣٣)، وذلك نظرًا لوجود لوائح وقوانين تحكم عملية صنع واتخاذ القرار داخل كليات جامعة الأزهر والتي غالبًا لا تحيد عنها ادارته تلك الكليات لعدم تعرضها للمسائلة القانونية.

ب- دراسة الفروق في واقع أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر، بحسب متغيرات الدراسة (قطاع الكلية - فرع الكلية - المنصب الإداري)

لدراسة الفروق في واقع أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر، بحسب متغيرات الدراسة (قطاع الكلية - فرع الكلية - المنصب الإداري) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار التاء للعينات المستقلة كما يلي:

١- دراسة الفروق في واقع أبعاد القيادة الريادية وفق آراء أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، بحسب متغير قطاع الكلية

لدراسة الفروق في واقع أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر، بحسب متغير قطاع الكلية تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA ، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٠).

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الرؤية	بين المجموعات	3.023	2	1.511	١٧.٧٥٣	٠,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	32.095	377	.085			
	الإجمالي	35.117	379				
الإبداع	بين المجموعات	.128	2	.064	1.065	.346	غير دالة
	داخل المجموعات	22.623	377	.060			
	الإجمالي	22.751	379				
الاستباقية	بين المجموعات	.057	2	.028	.227	.797	غير دالة
	داخل المجموعات	47.176	377	.125			
	الإجمالي	47.233	379				
تحمل المخاطرة	بين المجموعات	1.162	2	.581	10.29 1	.000	دالة
	داخل المجموعات	21.278	377	.056			
	الإجمالي	22.440	379				
القيادة الريادية بشكل إجمالي	بين المجموعات	.569	2	.285	20.98 7	.000	دالة
	داخل المجموعات	5.112	377	.014			
	الإجمالي	5.681	379				

يوضح الجدول (١٠) إجمالي واقع أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر حسب متغير قطاع الكلية وكانت قيمة الفاء (٢٠.٩٨٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ولذا قام الباحث بتوجيه هذه الفروق من خلال استخدام اختبار LSD كما يلي:

جدول (١١) نتائج اختبار LSD لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع أبعاد القيادة الريادية وفقاً لمتغير قطاع الكلية

التوجه الفروق	الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطين (أ-ب)	قطاع الكلية (ب)	قطاع الكلية (أ)	البعد
لصالح الكليات النظرية	.000	.03662	-.19771*	عملية	الكليات النظرية	الرؤية
لصالح الكليات النظرية	.000	.03683	-.18057*	شرعية وعربية النظرية		
-				النظرية		
لصالح الكليات العملية	.000	.02999	.11246*	نظرية	الكليات العملية	تحمل المخاطرة
لصالح الكليات العملية	.000	.02976	.12172*	شرعية وعربية العملية		
-				النظرية		
لصالح الكليات النظرية	.000	1.00439	5.64512*	عملية	لصالح الكليات النظرية	القيادة الريادية بشكل إجمالي
لصالح الكليات النظرية	.000	1.17694	5.08061*	شرعية وعربية النظرية		
-				النظرية		

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع بُعد الرؤية الاستراتيجية وفق آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تبعاً لمتغير قطاع الكلية (الكليات النظرية - الكليات العملية - الكليات الشرعية والعربية) بشكل إجمالي لصالح الكليات النظرية ويمكن تفسير ذلك بأن رؤية المؤسسة يغلب عليه الجانب النظري أكثر من العملي لذلك جاءت النتائج لصالح الكليات النظرية.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع بُعد تحمل المخاطرة وفق آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تبعاً لمتغير قطاع الكلية (الكليات النظرية - الكليات العملية - الكليات الشرعية والعربية) بشكل إجمالي لصالح الكليات العملية والتي يمكن بتفسيرها إلى حاجة الكليات العملية إلى مزيد من المخاطرة ووجود حالة من عدم التأكد عند القيام بالتجارب المعملية عن الكليات النظرية والتي يغلب عليها الطابع النظري لذلك جاءت النتائج لصالح الكليات العملية.

٢-دراسة الفروق في القيادة الريادية وفق آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر، بحسب متغير فرع الكلية (بنين - بنات)

لدراسة الفروق في واقع ممارسات القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر، بحسب متغير فرع الكلية (بنين - بنات) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test ، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٢).

جدول (١٢) دراسة الفروق في واقع القيادة الريادية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، بحسب متغير فرع الكلية

الدلالة الإحصائية	قيمة التاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فرع الكلية	البعد
.00٠ دالة	-3.995-	.33351	2.4143	189	بنات	الرؤية
		.25939	2.5366	191	بنين	
.566 غير دالة	-.574-	.24404	1.7634	189	بنات	الإبداع
		.24639	1.7779	191	بنين	
		.33799	1.5631	189	بنين	
.٤٤٤ غير دالة	-.766-	.36766	1.5909	191	بنات	الاستباقية
		.24717	1.7374	189	بنين	
.٨٩٢ غير دالة	-.136-	.24010	1.7408	191	بنات	تحمل المخاطرة
		.13316	1.9165	189	بنين	
.٠٠٠ غير دالة	-3.919-	.10578	1.9648	191	بنات	القيادة الريادية بشكل إجمالي
		.33351	2.4143	189	بنين	

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر بشكل إجمالي تبعًا لمتغير فرع الكلية، وهذا يدل على اتفاق بين أفراد العينة على ضعف ممارسات القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مما يؤكد على وجود صعوبات تواجه عملية الإبداع والمبادرة مع تحمل المخاطرة لدى القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة والتي تسبب فيها مركزية إدارة الجامعة وعدم منح سلطات لقيادات الكليات المختلفة.

٣- دراسة الفروق في القيادة الريادية وفق آراء أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، بحسب متغير المنصب الإداري

لدراسة الفروق في واقع ممارسات القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر، بحسب متغير المنصب الإداري تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٣).

جدول (١٣) دراسة الفروق في واقع ممارسات القيادة الريادية بكليات التربية جامعة الأزهر،
بحسب متغير المنصب الإداري

المحور	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
الرؤية	يشغل	٢٩	2.٥٨64	.30708	-2.105	.036 دالة
	لا يشغل	٣٥١	2.٤٦97	.24690		
الإبداع	يشغل	٢٩	1.7664	.24211	1.189-	.235 غير دالة
	لا يشغل	٣٥١	1.8227	.27705		
	لا يشغل	٢٩	1.5808	.35204		
الاستباقية	يشغل	٣٥١	1.5320	.36799	.715	.475 غير دالة
	لا يشغل	٢٩	1.7454	.24206		
تحمل المخاطرة	يشغل	٣٥١	1.6638	.25023	1.740	.083 غير دالة
	لا يشغل	٢٩	1.9393	.11907		
القيادة الريادية بشكل إجمالي	يشغل	٣٥١	1.9591	.15915	.835-	.404 غير دالة
	لا يشغل	٢٩	2.4664	.30708		

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر بشكل إجمالي تبعاً لمتغير المنصب الإداري، وكذا أبعاد (الابداع - الاستباقية - تحمل المخاطر)، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع بعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد القيادة الريادية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر وذلك لصالح شاغل المنصب الإداري وهذا ما يمكن تفسيره بحتمية امتلاك القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر رؤية استراتيجية للمؤسسة التي يعملون بها، ووضع تصورات لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.

خلاصة نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية جاءت (متوسطة).
- يوجد تفاوت في درجة التوافر لأبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر، حيث جاء بُعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى، يليه بُعد الإبداع في المرتبة الثانية، ثم بُعد تحمل المخاطرة في المرتبة الثالثة، بينما جاء بُعد الاستباقية والمبادرة في المرتبة الأخيرة.

- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر تبعًا لمتغير قطاع الكلية (الكليات النظرية - الكليات العملية - الكليات الشرعية والعربية) بشكل إجمالي لصالح الكليات النظرية.
- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات أبعاد القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر بشكل إجمالي تبعًا لمتغير فرع الكلية (بنين - بنات).
- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات القيادة الريادية بكليات جامعة الأزهر بشكل إجمالي تبعًا لمتغير المنصب الإداري (يشغل - لا يشغل).

الجزء الرابع: تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل القيادة الريادية

في ضوء الإفادة من الإطار النظري وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية يمكن للباحث أن يُقدم تصورًا مقترحًا لتحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل القيادة الريادية؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: أهداف التصور المقترح

يتمثل الهدف العام للتصور المقترح في تحقيق الميزة التنافسية لكليات جامعة الأزهر وذلك في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الأتية:

- تعريف القائمين على إدارة جامعة الأزهر وأعضاء هيئه التدريس بها بمتطلبات تطبيق القيادة الريادية، بما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية والوصول الى الريادة العالمية.
- حصر وتحديد المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مدخل القيادة الريادية وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح

تنطلق رؤية هذا التصور من أجل تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر على ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية من عدة مرتكزات أساسية هي:

- تُعتبر القيادة الريادية هي نقطة الانطلاق إلى تطوير التعليم الجامعي بمصر وخاصة بجامعة الأزهر، ويتضح ذلك من الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي كان من أهم أهدافها الاستراتيجية تطوير التعليم الجامعي من خلال دعم وتنمية القيادات ونشر ثقافة ريادة الأعمال وتشجيع الإبداع والابتكار في مختلف المجالات.
- القيادة الريادية تُسهم في تحقيق الريادة بالجامعات، حيث تعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، فهي قادرة على تدعيم ثقافة المبادرة والابتكار، وتعزيز السلوك الريادي والاستعداد لقبول المخاطرة.
- التحديات التي تواجه جامعة الأزهر والتي تستدعي تطوير أداء القيادات الأكاديمية بها لمواجهة تلك التحديات.
- الواقع الحالي لأداء القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، والذي ينتابه الكثير من الضعف والتخبط والتقليدية وعدم مسابرة للتحويلات التكنولوجية والثورة الصناعية الرابعة، لذلك كان من الضروري التخلي عن القوالب النمطية التقليدية والبحث عن طرق وأساليب جديدة وتبني أنماط إدارية حديثة مثل القيادة الريادية.
- سعي معظم الجامعات ومنها جامعة الأزهر إلى كسب ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والنمو والتطور وسط عالم مشبع بالتنافسية.
- دور القيادة الريادية رئيس في تدعيم الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر لما توفره من تشجيع للإبداع وتبني المخاطرة المحسوبة ودعم المبادرات في ضوء رؤيه استراتيجية واضحة، وهذا كله يعمل على بناء القدرات التنافسية لجامعة الأزهر وتعزيز مركزها في التصنيف العالمي للجامعات.

ثالثاً: مبررات التصور المقترح

- ما أكدته الدراسات السابقة والإطار النظري من تقليدية ونمطية القيادة بكليات جامعة الأزهر والحاجة إلى تطوير أدائهم بما يتناسب مع تحديات الثورة الصناعية الرابعة.
- ما أكدته الدراسة الميدانية من ضعف ممارسات القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية والمتمثلة في الرؤية الاستراتيجية والإبداع وتحمل المخاطرة والاستباقية.

- المركز المتدني التي حصلت عليه جامعة الأزهر وفق التصنيفات العالمية للجامعات فبالنظر إلى تصنيف التايمز هذا العام نجد أن جامعة الأزهر جاءت في المرتبة (١٠٠١) بين جامعات العالم، أما تصنيف QS لهذا العام فنجد أن جامعة الأزهر جاءت في المرتبة (١٢٠١) بين جامعات العالم، وهي مرتبة متأخرة للغاية.
- الدور الفاعل والرئيس للقيادة الريادية في دعم الميزة التنافسية بالجامعات، وتحقيق الاستدامة من خلال تميزها في تقديم برامج وخدمات جديدة تجذب عملاء جدد تحقق لجامعة الأزهر البقاء والنمو، بالإضافة إلى زيادة قدرة جامعة الأزهر على الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة وتقبل التغيير والنظر إليه أنه فرصة يجب انتهازها واستثمارها بما يعزز مركزها التنافسي بين جامعات العالم.

رابعاً: متطلبات التصور المقترح وآليات تطبيقه

يقترح الباحث عددًا من المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة الريادية؛ وذلك على النحو الآتي:

١. متطلبات صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الداعمة للميزة التنافسية

- فهم الواقع واستشراف المستقبل عند بناء الرؤية الاستراتيجية.
- انجاز الرؤية الاستراتيجية بشكل جماعي بما يشجع على جودة الخدمة المقدمة.
- نشر الرؤية الاستراتيجية للكلية بطرق متعددة.
- اشراك جميع منسوبي الكلية في وضع الرؤية الاستراتيجية.
- توفير الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق الرؤية الاستراتيجية.
- توفير بيئة علمية حاضنة ومشجعة للعلماء والطلبة.
- إقامة الأنشطة العلمية والتربوية بصورة مستمرة.
- الاستجابة لمقترحات الأساتذة في تطوير رؤية الكلية.
- تطوير الرؤية الاستراتيجية بما يضمن مرونتها ومناسبتها مع متطلبات العصر.
- مراعاة متطلبات البيئة الخارجية عند وضع الرؤية الاستراتيجية.

آليات التطبيق

- صياغة رؤية كليات جامعة الأزهر بما يتناسب مع متطلبات العصر من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

- وضع أهداف استراتيجية تتفق مع رسالة جامعة الأزهر وطموحات ومتطلبات البيئة الخارجية.
- العمل على فهم الواقع واستشراف المستقبل دون اهمال تجارب الماضي عند صياغة الرؤية الاستراتيجية.
- تشجيع الجامعة لمنسوبي الكليات على المشاركة في صياغة رؤية الكلية من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
- نشر رؤية الكلية من خلال طرق متعددة كتثبيتها على المكاتبات الرسمية للكلية، وصدر المجلة العلمية للكلية وعلى الموقع الالكتروني للكلية ودليل الطالب.
- تحديث نظام الحوافز بصفة مستمرة لتوفير بيئة عمل محفزه وجاذبة للكفاءات المتميزة.
- تناول رؤية الكلية من خلال الأنشطة العلمية بهدف تطويرها وتحديثها بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات السريعة والمتلاحقة.
- دعوة رجال الاعمال والمستثمرين الى دعم تنفيذ الرؤية الاستراتيجية لكليات الجامعة وذلك من خلال توفير الدعم المادي المناسب.
- توزيع كتيبات دورية توضح رؤية الكلية وسبل تحقيقها، وتوزيعها على جميع منسوبي الكلية.

٢. متطلبات تعزيز الإبداع الداعم للميزة التنافسية:

- العمل على توليد الأفكار الجديدة وتبنيها في العمل لجودة الأداء.
 - توفير بيئة جاذبة لاستقطاب العقول الإبداعية.
 - تحويل الأفكار الإبداعية الى مهام تطبيقية.
 - تنمية الممارسات الابتكارية لدى منسوبي كليات جامعة الأزهر.
 - استخدام طرق مبتكرة ومرنة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.
 - اقتراح حلول مبتكرة غير تقليدية لمشكلات العمل.
 - وضع نظام للمكافآت خاص بدعم المبادرات الابتكارية بها.
- ### آليات التطبيق

- عقد ندوات وورش عمل للقيادات الأكاديمية تهدف الى توعيتهم بأهمية الإبداع وما يحققه من ميزات تنافسية لجامعة الأزهر.

- إنشاء صندوق لجمع المقترحات والأفكار الابداعية بكليات جامعة الأزهر تشجيعاً للابتكار.
- أخذ مقترحات جميع منسوبي الكلية بعين الاعتبار ومناقشة أفكارهم بشكل مستمر.
- تنوع أساليب التحفيز المناسبة للأنشطة والأعمال الإبداعية المتميزة التي قد تضيف قيمة لكليات جامعة الأزهر وذلك لزيادة دافع الابداع والتميز لجميع منسوبي الجامعة.
- تحديث نظام الحوافز بصفة مستمرة لتوفير بيئة عمل محفزة على الابداع والابتكار وجاذبة للكفاءات المتميزة.
- إنشاء وحدات تسويق البحوث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بالتعاون مع قطاع خدمه المجتمع وشؤون البيئة بالجامعة.
- تشجيع القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر على تحويل البحوث العلمية إلى ممارسات تطبيقية والتي تعمل على تطوير وحل المشكلات بكلياتهم.
- تشجيع المشاريع البحثية المشتركة الذي تقوم بها فرق بحثيه متعددة التخصصات.
- خلق بيئة تنافسيه تشجع على الابداع والابتكار داخل كليات الجامعة.
- إنشاء قاعدة بيانات عن البحوث التطبيقية بالجامعة.
- ٣. متطلبات تحقيق الاستباقية والمبادرة الداعمة للميزة التنافسية:
 - تغيير استراتيجيات العمل حال عدم تحقيقها النتائج المطلوبة.
 - تنمية روح المبادرة لدى منسوبي كليات جامعة الأزهر.
 - استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر.
 - امتلاك حلول استباقية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها.
 - تشكيل فرق عمل مناسبة لاقتناص الفرص الجديدة بنجاح.
 - تطوير الشراكة بين كليات جامعة الأزهر والجامعات المختلفة ومؤسسات المجتمع المدني.
 - تسويق الخدمات والأفكار الريادية التي يقدمها منسوبي كليات جامعة الأزهر.

أليات التطبيق

- توفير صلاحيات أكبر للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بما يتيح لهم استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة.
 - القيام بالتحليل البيئي لكليات جامعة الأزهر بشكل دوري لاقتناص الفرص المتاحة وتقديم المبادرات، ومواجهة التهديدات.
 - تشجيع الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصالح من القطاع العام والخاص بما يتيح الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتوسع في انشاء المشاريع المشتركة.
 - تنمية روح المبادرة والاستباقية والمخاطرة لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر.
 - تشجيع الكفاءات على تبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق المناقشات العلمية والزيارات والعمل كفريق.
 - تشجيع القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر على تقديم المبادرات الفردية ومناقشتها حتى تصبح جزءاً من ثقافة الجامعة، ومنحهم الحرية والاستقلالية في عملهم لتنفيذ أفكارهم الريادية بما يحقق التميز والسبق ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.
 - منح القيادات الأكاديمية بكليات جامع الأزهر الصلاحيات الإدارية والمالية التي تمكنهم من القيادة بكفاءة وتميز.
 - اتاحة الحرية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لتسيير الأعمال الجامعية بما تراه مناسباً لها بما ينمي مهارة الابداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة دون التقيد باللوائح والقوانين.
 - عقد ندوات وورش عمل للقيادات الأكاديمية تهدف الى توعيتهم بأهمية المبادرة واقتناص الفرص واستغلالها لتحقيق الميزات التنافسية لجامعة الأزهر.
 - إنشاء وحدات تسويق البحوث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئه التدريس بجامعة الأزهر من خلال شراكات مع القطاع الخاص.
- ٤ . متطلبات تحمل المخاطرة الداعمة للميزة التنافسية:
- تحمل الادارة مسئولية القرارات التي تصدر عنها.

- العمل على اتخاذ قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد.
- امتلاك خطة شاملة للتغيير عند حدوث المخاطر مع التأكيد على مرونتها.
- تبني المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس.
- الحرص على استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة بما يوفر النفقات.
- تشجيع استخدام مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجه كليات جامعة الأزهر.
- السعي لإحداث التغيير بكليات جامعة الأزهر من خلال تنمية روح المبادرة.
- الحرص على ترشيد النفقات غير الضرورية.

أليات التطبيق

- الحصول على قدر كافي من المعلومات المستقبلية التي ترصد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها كليات جامعة الأزهر في المستقبل وكيفيه مواجهتها.
- إنشاء وحدة إدارة المخاطر بكليات الجامعة على غرار وحدة ضمان الجودة، والتي تعمل على تقييم حالة المخاطرة بشكل واقعي، كما تعمل على تغيير النظرة السلبية الى المخاطرة والنظر إليها كفرصة إصلاحية وابداعية.
- استخدام مداخل حديثة للتعامل مع المشكلات التي تواجه كليات جامعة الأزهر تؤمن بالمخاطرة المحسوبة كأحد مداخل التطوير.
- بناء خطة شاملة للتغيير عند حدوث المخاطر ذات سيناريوهات متعددة.
- تدريب القيادات على تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة المخاطر.
- تمكين القيادات ومنحهم الحرية لتحديد أساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشكلات التي تواجههم دون خوف أو تردد.
- تحفيز القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لتبني المخاطرة المحسوبة، بما يدعم تطوير كلياتهم بتنفيذ الأفكار الابداعية والمبادرات الجديدة.

خامساً: معوقات تطبيق التصور المقترح

- تواجه عملية تطبيق التصور المقترح العديد من العقبات والصعوبات تقف كعقبة كؤود أمام عملية التطبيق منها:

- عدم الرغبة في التغيير، ومقاومة التغيير فالكثير من منسوبي الجامعات قد اعتاد على العمل الروتيني والكثير منهم رافضاً الابتكار والتغيير حفاظاً على مناصبهم أو تكاسلاً عن القيام بمهامهم الوظيفية.
- زيادة اللوائح والقوانين والتي تعوق من تطبيق أبعاد القيادة الريادية، فبالرغم من أن الغرض من اللوائح والقوانين تسهيل العمل وانتظامه إلا أنها أصبحت عقبة كئود في تحقيق الابداع ومرونة العمل وتبسيط الاجراءات.
- المركزية الشديدة بإدارة جامعة الأزهر والتي تسلب القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة من الابتكار والابداع والمخاطرة عند حل المشكلات، مما جعلها قيود تكبل كاهل القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة.
- ضعف المخصصات المالية بكليات جامعة الأزهر، والتي يمكن من خلالها تمويل الأنشطة الريادية بكليات جامعة الأزهر مثل الدورات التدريبية وورش العمل.

سادساً: سبل التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح

- يُمكن التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح من خلال ما يلي:
- تبني هيكل تنظيمي مرن يُمكن كليات جامعة الأزهر من تحقيق توجهاتها الريادية ويسهم في الابداع ويدعم المخاطرة المحسوبة، ويوسع مشاركة أعضاء المجتمع الجامعي.
 - إعادة النظر في اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل جامعة الأزهر، بما يمنح القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر المزيد من الصلاحيات الادارية دون الرجوع إلى السلطة الأعلى عند اتخاذ القرار.
 - توفير التمويل اللازم لدعم الأنشطة الريادية بكليات جامعة الأزهر والبحث عن مصادر تمويلية جديدة من خلال دعم القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتفعيل أنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، واستثمار موارد وأصول الجامعة.
 - القضاء على المركزية في إدارة جامعة الأزهر وتشجيع تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية والسرعة في اتخاذ القرار وبما يضمن الاستباقية والمبادرة للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر.

المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد عابد. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- إبراهيم، عيدة محمد أحمد. (٢٠١٩). إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع٤٣، ٢٥٦ - ٣٠٩.
- أبو بكر، سارة محمد البشير. (٢٠١٤). صياغة دليل التنافسية لمراكز التنمية الحضرية في مصر: المفهوم، المنهج، القياس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة، القاهرة.
- أبو زعيتر، لينا محمد. (٢٠٢٠). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج٩، ع٤٤، ٤١٦ - ٤٥٤.
- أبو عيادة، هبة توفيق. (٢٠٢٢). تصور مقترح للقيادة الريادية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية الكوت الجامعة، عدد خاص، المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الإدارية والاقتصادية: نحو اتجاهات حديثة وإدارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر، في الفترة (٢٦-٢٧ آذار ٢٠٢٢) كلية الكوت الجامعة، العراق.
- أحمد، سماح محمد. (٢٠١٨). التصنيفات العالمية للجامعات "نماذج نظرية وتطبيقية"، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أحمد، محمود مصطفى. (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مج١٠، ع١٤، ٤٠٦ - ٤٧٣.
- الأشقر، أحمد محمد عبدالسلام؛ والهنداوي، أحمد عبدالفتاح حمدي. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM"، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع١٧٥، ج٣، ٥٢٨ - ٦١١.
- البحيري، السيد السيد. (٢٠١٢). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجله كلية التربية، جامعة الأزهر، مج١، ع١٥٠، ١٣ - ١٣٤.
- البحيري، السيد السيد. (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهر في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديث والمتغيرات المحلية والعالمية، مجله دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج٤٢، ع٣، ١٠٨٧ - ١١١٣.

- بدران، إبراهيم جميل؛ وحبيش، علي علي. (٢٠١١). نحو حضارة إسلامية أساسها الإيمان والعلم، سلسلة قضايا إسلامية، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، القاهرة، ع١٩٤.
- بدوي، عبد الرؤوف محمد؛ ومجاهد، أشرف عبد المطلب. (٢٠١٠). ضمان جودة التعليم العالي: مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري، مجلة مستقبل التربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج١٧، ع٦١، ٩٦-٩.
- توفيق، صلاح الدين؛ ومرسي، شرين. (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج٢٨، ع١٠٩، ١-٦٩.
- جامعة الأزهر. (٢٠٢٢). النشرة الإحصائية، الإدارة العامة للمعلومات والاحصاء، جامعة الأزهر.
- الحارون، أمل صالح. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حريم، حسين. (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، ماهر أحمد ومرسي، عمر محمد. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج٢٨، ع٢٤، ٢٦٩-٣٣٣.
- الحكيمي، وائل؛ ومصالح، يوسف قاسم؛ وقحطان، رياض عبد الله. (٢٠٢١). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية، مج٧، ع١٦، ٣٩٩-٤٢٩.
- الحواجرة، كامل محمد يوسف. (٢٠٢٠). التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وريادة الأعمال الاستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، مج١٦، ع٣٤، ٦٤٧-٦٧٩.
- الحوت، محمد صبري؛ وتوفيق، صالح الدين محمد؛ وعبد المطلب، أحمد عابد. (٢٠١٥). التنافسية بين الجامعات، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج٣، ع٥، ١٢٧-١٥٧.
- حويحي، محمد أحمد؛ والسهمي، خضران عبدالله. (٢٠١٩). آليات تحسين جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج٣٠، ع٢، ١-٣٣.
- داود، سمر هشام عبدالله. (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.

- داود، سمر هشام؛ وأحمد، حنان إسماعيل؛ وعبد القوي، حنان عبد العزيز. (٢٠٢٠). ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات، جامعة بن شمس، ع٢١، ٤٢-٦٦.
- الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الادارية بكليات جامعة شقراء مدخ القيادة الريادية أنموذجًا: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، مج٣، ع٦٣، ٣٢١-٣٧٣.
- الزهراني، إبراهيم حنش سعيد. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم : دراسة ميدانية، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، مج١٤، ع١، ١٠١-١١٧.
- سالم، أحمد عبد العظيم. (٢٠٢٠). توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية استراتيجية مقترحة. *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، مج٢٠، ع١٤، ٣٩١-٤٣٨.
- سعدون، محمد عبد الحميد. (٢٠١٧). معوقات الابداع التنظيمي بكليات جامعه الازهر دراسة ميدانية، رساله ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الازهر.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٨). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العراق، ع١٧، ٧٧-١١٢.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٨). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان.
- سليمان، إيمان محمد صالح. (٢٠٢١). دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج١٢، ع١٤٠ - ٣٥٨.
- سليمان، هناء إبراهيم إبراهيم. (٢٠٢١). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ع١٨٩، ج٤، ٥٩-١٢١.
- شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، مج٢٠، ع١٤.
- الشايع، علي بن صالح. (٢٠١١). العلاقات الانسانية والابداع الاداري في المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- شلبي، أماني عبدالعظيم مرزوق. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رساله دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

- الصالح، عثمان بن عبدالله. (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي "إطار مقترح"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع ١٠، ٢٩٧ - ٣١٠.
- الصالح، عثمان عبدالله. (٢٠١٢). بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العباد، عبدالله بن حمد. (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ٦، ع ٣، ١-٢٢.
- عبد العال، إيناس عبدالله؛ والمهدي، سوزان محمد؛ ومغاوري، هالة أمين. (٢٠٢١). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة بحوث العلوم التربوية، مج ٢، ع ٢، ٧١-٩٤.
- عبد العال، عنتر محمد. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤، ع ٤١، 179-279.
- عربانو، محمد عبد الحميد. (٢٠١٧). واقع ممارسه القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- العربي، هبة أحمد؛ وعبد الحميد، طلعت؛ وخضري، هناء عودة (٢٠١٨). التمكين كمدخل للارتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج ٣٧، ع ١٧٩، ٣١٦-٣٧٤.
- العزاوي، رديم يونس. (٢٠٠٨). مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر، عمان، الأردن.
- العشماوي، محمود سعيد. (٢٠١٩). تطوير إدارة كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- العودة، إبراهيم بن سليمان (٢٠١٨). واقع خصائص الريادة الإدارية لدي القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج ٢٥، ع ١١٣.
- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠٠٩). آليات إدارة الاحتراق النفسي لدي القيادات الجامعية بجامعتي الطائف والزقازيق وأثرهما على تأصيل ثقافة الابداع الاداري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مصر، التربويين العرب، مج ٣، ع ١، ٥١-١٣٢.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- الغامدي، منال بنت أحمد بنت عبد الرحمن. (٢٠٢١). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز: استراتيجية مقترحة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. مج ١٣، ع ٣، ١٤٣-١٨٢.

- القحطاني، ريم ثابت. (٢٠١٩). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج ٣، ع ١٥٤، ٥١-٧٩.
- القحطاني، عيبر بنت حسن بن عبدالله آل سرحان. (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع ٤٠٤، ٢١٦-٢٣٣.
- القحطاني، عيبر محمد. (٢٠١٨). القيادة الريادية كمدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن فيصل، الدمام.
- الكرخي، مجيد. (٢٠١٤). *التخطيط المبني على النتائج*، دار النشر، الريان، قطر.
- الكسابسة، محمد مفضي؛ الفاعوري، عيبر حمود. (٢٠١٠). *قضايا معاصرة في الإدارة وبناء القدرات الحاسمة لنجاح الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، أشرف السعيد. (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع بعنوان *التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة، الإتاحة، التعليم مدي الحياة*، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، مج ٢.
- محمود، أشرف محمود أحمد؛ وأحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٦). تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٦٤، ٣١٧-٥٠١.
- مسلم، عبدالله حسن. (٢٠١٥). *الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق*، دار المعترف، ط ١، عمان.
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر علي ضوء القيادة الريادية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج ١٨، ع ٦٤، ٥٣٥-٥٥٦.
- المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٠). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٢٠ وأهم المعوقات التي تواجهها، *مجلة الفتح*، العراق، ع ٨٣٤، ٢٣٧-٢٥٩.
- النايف، سعود بن عيسى. (٢٠١٣). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية في جامعة حائل، *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية جامعة الزقازيق، ع ٧٩٤.
- نصر، نوال. (٢٠١٣). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي "تجارب أوروبية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: *التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي*، في الفترة من ٨-٧ نوفمبر، دار الضيافة، جامعة عين شمس، مصر.

المراجع الأجنبية:

- Alderman, Delton, (2011)" Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon" Proceedings of **the 17th Central Hardwood Forest Conference**, April 5–7; Lexington, KY; Gen. Tech. Rep. NRS–P–78. Newtown Square, PA: US Department of Agriculture, Forest Service, Northern Research Statio.
- Andrejs, R.(2011).Global university rankings and their impact.Brussels: European University Association.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high–technology SMEs, **The Journal of High Technology Management Research**, Vol.28, NO.2, 159–166.
- Carsrud, A., Renko–Dolan, M., & Brannback, M. (2018). Understanding Entrepreneurial Leadership: Who Leads a Venture Does Matter. In R. Harrison & C. Leitch (Eds.), **Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership**, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Castro–Leon, E., & Harmon, R. (2016). **Cloud as a service: understanding the service innovation**, EcoSystem,Ennique Castro–lean,M.S.A.
- Creswell, John.(2012). **Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**, (4th ed), USA: Pearson Education Inc.
- Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., (2007), "**Strategic management creating competitive advantages**", United States , McGraw– Hill Companies, Inc, 3th edition.
- Dyduch, W. (2008). Corporate entrepreneurship measurement for improving organizational performance. **Journal of Economics and Management**, The Karol Adamiecki University Of Economics in Katowice,Vol. 4.

- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance – A replication study. **Schmalenbach business review**, Vol.62,No. 2.
- Gross, R. (2020). Constructing a Relationship between Entrepreneurial Leadership and Organizational Flexibility, **Delhi Business Review**, Vol.21, NO.1, 23–38.
- Gupta, V., MacMillan, I.C., Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of Business Venturing** , Vol.19,No.2.
- Haan, Haijing Helen.(2015). Competitive Advantage, What Does it Really Mean in The Context of Public Higher Education Institutions?, **International Journal of Educational Management**, Vol. 29, NO. 1, 45–56.
- Howell, David.(2011). **Fundamental Statistics For The Behavioral Sciences**, USA: WADSWORTH.
- Johnson, Burke & Larry Christensen.(2013). **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches**, (5th ed.), USA.
- Kim, M. Y., Park, S. M., & Miao, Q. (2017). **Entrepreneurial leadership and organizational innovation: Improving attitudes and behaviors of Chinese public employees**. In Public Service Innovations in China .Palgrave, Singapore.
- Marguerite Lodico & et al.(2006). **Methods in educational research: from theory to practice**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Oyugi, J. L. (2015). Entrepreneurial and Innovative Leadership: Evolution towards a better Higher Institution of Learning. **Journal of Educational Policy and Entrepreneurial research**,Vol.2,No.8.
- Phaneuf, J.E., Boudrias, J.S., Rousseau, V., And Brunelle, E. (2016). Personality and Transformational Leadership: The Moderating Effect of Organizational Context, **Personality and Individual Differences**,vol.102.

- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. **South African Journal of Education**, Vol.34,No.1
- Prieto, L. C. (2010). Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill, **Academy of Entrepreneurship Journal**, vol.16, No.2.
- Rahim, H. L., Zainal Abidin, Z., Mohtar, S., & Ramli, A. (2015). The effect of entrepreneurial leadership towards organizational performance, **International Academic Research Journal of Business and Technology**.
- Schwab, K. (Ed.). (2009). **The global competitiveness report 2009–2010**, World Economic Forum.
- Styron, R. A. (2015). Fostering innovation in higher education through entrepreneurial leadership. In **Proceedings from The 13th International Conference on Education and Information Systems**, Technologies and Applications: EISTA.
- Styron, R.A.(2015). **Fostering innovation in higher Education through entrepreneurial leadership In Proceedings from In The 13th International Conference on Education and Information Systems**, Technologies and Applications :EISTA.
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. **Asia Pacific Management Review**, Vol.25, No.1, 54–63.
- Weiss, N.(2012).**Introductory Statistics**, Arizona, USA: Pearson Education Inc , (9th ed).
- Yusof, M., & Jain, K. K. (2012).Entrepreneurial Leadership and Academic Entrepreneurship in Malaysian Public Research Universities, **bhavan's international journal of business**,Vol.5,No.2.
- Hisrich, D.; Robert , M.(2002). **Entrepreneurship**. 5th edition, the McGraw–Hill, Companies.