

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

2006

SOHAG

UNIVERSITY

تصور مقترح

لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور

إعداد

د/ شعبان أحمد هلل

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمنهور

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد السادس والسبعون - أغسطس ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي، والوقوف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور؛ وذلك لوضع تصور مقترح لآليات تطبيقها بالجامعة، واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بأحد أهم أدواته وهي الاستبانة للوقوف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ عدد أفراد العينة (١٢١) عضواً يمثلون ٢٢% تقريباً من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور حسب آراء أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة "محايد"، وهذا يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: (التسويق للخدمات الجامعية-الثقافة الريادية المتكاملة-الرؤية الإستراتيجية-المخاطرة المحسوبة-الإبداع التقني)، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور بناء على ما توصلت إليه الدراسة الميدانية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، آليات تطبيق القيادة الريادية، جامعة دمنهور.

*A proposed perception for the mechanisms of applying
Entrepreneurial leadership at Damanhur University*

Abstract

The study aimed to identify the elements of Entrepreneurial Leadership in university education, and examine the reality of applying the elements of entrepreneurial leadership at Damanhur University, in order to develop a proposed perception for the mechanisms of applying entrepreneurial leadership at Damanhur University, the study relied on achieving its goals on the descriptive approach through the use of one of its most important tools which is the questionnaire to find out the reality of the availability of the elements of entrepreneurial leadership at Damanhur University in the light of views of faculty members, the number of sample members reached (121) members, representing approximately 22% of the target population. The study found that the sample came with a "neutral" degree, which indicates the presence of obstacles preventing the application of entrepreneurial leadership at Damanhur University, and it was arranged in descending order as follows: (Marketing for University Services - Integrated Entrepreneurial Culture - Strategic Vision - Risk Taking - Technical Innovation), the study presented a proposed perception for the mechanisms of applying Entrepreneurial leadership at Damanhur University based on the findings of the field study.

Keywords: Entrepreneurial leadership, Mechanisms for implementing Entrepreneurial leadership, Damanhur University.

مقدمة الدراسة

يعيش العالم عصرًا يمكن أن نطلق عليه "عصر الريادة" والذي يتميز بثورة إدارية وثقافية ومعرفية كبيرة، جعلت المنافسة بين الدول في الميادين الإدارية والتعليمية والاجتماعية والمهنية قائمة على القدرة على تحقيق الريادة التنافسية الهادفة .

واستجابة لعصر الريادية اتجهت جهود تطوير الجامعات وإصلاحها في العالم إلى ضرورة الاهتمام بالقيادة الريادية؛ حيث لا يمكن للجامعة مهما كانت إمكانياتها المادية والاقتصادية أن تحقق وظائفها بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال تطبيق القيادة الريادية، والتي تعمل على إمداد الطلاب بالمهارات والمعرفة اللازمة ليكونوا قادرين على تحديد الفرص، وإنتاج أفكار جديدة، وتطوير خطط الأعمال، بالإضافة إلى فهم وتقييم القضايا الثقافية والمؤسسية والبيئية، كما تعمل على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بين أعضاء المجتمع الجامعي، وتزود الأفراد بالمواقف والمهارات التي تسمح للفرد أن يكون مسؤولاً عن تطوير الوضع الراهن وصناعة الفرص (Baker, Islam & Lee, 2015, 92).

وتدور القيادة الريادية كمدخل لتطوير الجامعات حول ضمان تحقيق الميزات التنافسية من خلال العمليات التي يتم من خلالها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية بالجامعات؛ حيث تقوم فلسفة القيادة الريادية على تعزيز ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة.

كما تعد القيادة الريادية قوة رئيسة للإصلاح وتحسين الأداء؛ على اعتبار أن الوصول إلى نظام تعليمي فعال لن يتحقق إلا من خلال القيادة الريادية القادرة على استثمار الفرص المتاحة لدى العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية، والاستخدام الأمثل للقدرات القيادية والإدارية مثل الرؤية الإبداعية والقدرة على تحليل المستقبل والقدرة على تحمل مسؤولية المخاطر للبرامج والسياسات والإجراءات الجديدة التي تميز الجامعة وتحقق رؤيتها المستقبلية (محمد، ٢٠١٢، ٦٠) & (خلف الله، ٢٠١٧، ٣٤٤).

ومن الجدير بالذكر أن القيادة الريادية لا تعتمد في وضع الاستراتيجيات الريادية وصياغة السياسات على الإدارة العليا فقط، وإنما تشارك الإدارة المتوسطة والدنيا في وضع تلك السياسات والاستراتيجيات، وذلك من خلال الاتصالات المتواصلة والمستمرة التي تربط

بين الأفراد والنظم والعمليات أفقياً ورأسياً على السواء بما ينمي المشاركة في نشر المعلومات في جميع المستويات الإدارية بالجامعة.

وقد أظهرت إحدى الدراسات أن القيادة الريادية تعمل على تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال تحقيق الابتكار والتجديد وإنتاج البحوث الجديدة، والتركيز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب مثالي ومناسب من أول مرة تجنباً لضیاع الموارد وتبديدها أو سوء استغلالها (Carsrud & Renko-Dolan & Brannback, 2018, 211).

كذلك تشير دراسة "Dean & Ford" إلى فوائد تطبيق القيادة الريادية في التعليم الجامعي، من أبرزها؛ دعم عملية التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر بناءً على التجارب المقصودة الواعية، والتغذية التصحيحية، بالإضافة إلى التقييم وإعادة هيكلة استراتيجية الجامعة بوعي بوصفها عملية تعلم، ونشر تكنولوجيا المعلومات لتمكين الأشخاص من الحصول على المعلومات وفهم البيانات بشكل واسع وسريع، حيث تعمل قواعد البيانات والمعلومات على زيادة قدرة أعضاء المجتمع الجامعي على اتخاذ قرارات صائبة، والاطمئنان إلى سلامة التنفيذ (Dean & Ford, 2017, 187).

هذا، فضلاً عن أن القيادة الريادية في التعليم الجامعي تدعم الممارسات الإبداعية، وتحت على تطبيق الأفكار الابتكارية والتقنيات الجديدة، فحينما يدرك العاملون أن الجامعة تساعدهم وتساندهم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة سلوكيات الإبداع التنظيمي بكافة أشكاله، ومن ثم يشاركون بصورة بناءة في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية، حيث يعد الإبداع التنظيمي سلوكاً تنظيمياً يقوم به أعضاء المجتمع الجامعي طواعية ويتجاوز متطلبات الدور الرسمي، ويتضمن الشعور بالمسؤولية، ويساعد الزملاء في المواقف العملية المختلفة.

وتتطلب القيادة الريادية الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإبداعي المتجدد، وتكون المسؤولية مشتركة بين كل أفراد العمل وليس القائد وحده، ولذا ينبغي على كل فرد أن يتميز بمجموعة من المهارات الإبداعية التي تؤهله للقيام بذلك، حيث تقوم القيادة الريادية باختيار أفراد ذوي مستوى عالٍ من المهارات والقدرات الريادية وفي نفس الوقت العمل على تزويدهم ببرامج تدريبية تشبع حاجاتهم الحقيقية.

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن الجامعات المعاصرة تعمل على أن يكون لها دوراً ريادياً وابتكارياً من خلال قيامها بتنظيم المشروعات التي تعزز التنمية الإقليمية والوطنية والقدرة

التنافسية على المستوى المحلي والدولي (Antoncic & Hisrich, 2005, 17)، وأصبحت القيادة الريادية الآن من أهم مؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات، وتقويم أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، ومعيارًا ذا قيمة للمقارنة بين الجامعات، فمن أهم مؤشرات تصنيف التايمز كيو إس (Qs – times) مدى تحقيق الريادة والميزات التنافسية سواء داخل الجامعة أو خارجها (Andrejs, 2011, 28)، وعليه يمكن القول بأن " تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية هو نقطة الانطلاق إلى تطوير التعليم الجامعي".

من هنا سعت الدولة المصرية إلى وضع خطة استراتيجية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وكان من أهم أهدافها الاستراتيجية تطوير التعليم الجامعي من خلال دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، ونشر ثقافة ريادة الأعمال وتشجيع الإبداع والابتكار في المجالات المختلفة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجه المجتمع من جهة والتعليم الجامعي من جهة أخرى، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق القيادة الريادية بالتعليم الجامعي (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، وثيقة مشروع خطة التنمية المستدامة ٢٠١٦/٢٠١٧)

كما أكدت وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ على تعهد الحكومة المصرية بالعمل على بناء جامعات ريادية قائمة على الابتكار والبحث العلمي، ويتحقق ذلك من خلال منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار، وبنية تحتية وتشريعية للبحث العلمي عالية الجودة، وعنصر بشري قادر على التجديد والإبداع الريادي.

لذا، قامت وزارة التعليم العالي بصياغة استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي (٢٠١٥-٢٠٣٠) تتناغم مع رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث إن التعليم الجامعي هو عماد التنمية البشرية التي تستند إليه الرؤية المصرية، وكان من أهم أهدافها الاستراتيجية: تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، وتطوير الهيكل التنظيمي بالجامعات، وتحقيق القيادة الريادية وتحسين القدرة التنافسية للجامعات. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٨٣-٨٤)

وعليه، فقد سارعت جامعة دمنهور بوضع الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦-٢٠٢٠) في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ واستراتيجية تطوير التعليم الجامعي (٢٠١٥-٢٠٣٠)، وكان من أهم أهدافها الاستراتيجية: زيادة القدرة التنافسية للجامعة، وتوفير بيئة تعليمية آمنة جاذبة

ومحفزة للابتكار العلمي والإبداع، وتحقيق القيادة الريادية في مختلف المجالات الإدارية والتربوية والاجتماعية(الخطة الاستراتيجية لجامعة دمنهور ٢٠١٦-٢٠٢٠، ٦٨-٧٢).

ويرغم الفوائد التي تحققها القيادة الريادية فإن المستقرئ لواقع التعليم الجامعي المصري، يلاحظ أنه يعاني من جوانب خلل متعددة - على الرغم من الجهود التي تبذل لتطويره - أبرزها:

- ضعف الاستفادة من الخبرات العالمية والاقليمية والعربية، وقلة وجود آليات لربط البحث العلمي بمؤسسات الانتاج، وضعف كفاءة ومستوى الخريج في الأسواق المحلية والعالمية(الدجج، ٢٠١٦، ٥٠٩-٥١١)
 - عدم وجود إدارة متخصصة لتطوير برامج الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني، وقلة اهتمام الجامعات بتسويق خدماتها ومشروعاتها البحثية والخدمية (حسن، ٢٠١٧، ٢٦٩-٢٧٠).
 - ضعف توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية داخل وخارج الجامعات، وغياب ثقافة العمل الجماعي داخل مؤسسات التعليم الجامعي (بهجت وآخرون، ٢٠١٧، ٣٩-٤١).
 - عدم مراعاة سياسات وخطط التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل (العتيقي وتهامي، ٢٠١٧، ٢١٢).
- والمستقرئ لأوجه القصور السابقة، يجد أنها ترجع في معظمها إلى غياب تطبيق القيادة الريادية بالتعليم الجامعي المصري، وعلى ذلك فإن الأمر يدعو إلى التعرف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور؛ وذلك لوضع تصور مقترح لآليات تطبيقها، بما يسهم في تحسين وتطوير أداء الجامعة وتحقيق ميزات تنافسية فعالة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من اهتمام وزارة التعليم العالي في مصر بالقيادة الريادية بالتعليم الجامعي، فإن المستقرى لواقع هذه الجامعات يلحظ أنها تعاني من أوجه خلل متعددة كشفت عنها دراسات متعددة سبق الإشارة إليها، فضلاً عن دراسة (عبد الجليل، ٢٠١٩، ٣٨٠-٣٨١)؛ حيث أشارت إلى ضعف تمويل التعليم الجامعي المصري ومركزية الإدارة وضعف قيام الإدارة بتقديم الحلول للمشكلات الموجودة وغياب النمط الإداري الذي يُدعم الابداع والابتكار، وقلة استثمار الجامعات للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة؛ وقد يرجع هذا الخلل في كثير من جوانبه إلى قلة تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية.

وعلى ذلك فإن الأمر يدعو إلى تحديد واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور وتقديم تصور مقترح لآليات تطبيقها بما يتواءم مع ظروف واقع التعليم الجامعي المصري.

وبناءً على ما تقدم تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي ؟
- ٢- ما واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور ؟
- ٣- ما التصور المقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور ؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى التعرف على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي، والوقوف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور؛ وذلك لوضع تصور مقترح لآليات تطبيقها بالجامعة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي :

- الفوائد التي تحققها القيادة الريادية بالتعليم الجامعي، والتي منها العمل على تلبية احتياجات سوق العمل وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات، واستثمار الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية بها.

- تتزامن الدراسة مع تزايد التزام الدولة بتطوير التعليم الجامعي من خلال الأخذ بالمدخل التعليمية الحديثة ومنها القيادة الريادية بالجامعات، ومحاولة الاستفادة منها بما يتناسب مع جامعة دمنهور.

- أنها تفيده المعنيين بالتعليم الجامعي المصري بصفة عامة وجامعة دمنهور بصفة خاصة في تطبيق آليات متطورة للقيادة الريادية بالجامعات والاستفادة منها في تطوير المنظومة الجامعية.

حدود الدراسة

اتساقاً مع أهداف الدراسة تم التركيز على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي وهي: (الرؤية الإستراتيجية- الإبداع التقني- المخاطرة المحسوبة- الثقافة الريادية المتكاملة - التسويق للخدمات الجامعية).

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة دمنهور والبالغ عددهم (١٢١) عضواً؛ للاستعانة بأرائهم حول واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور.

-الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على جامعة دمنهور، وتم اختيار عدد من الكليات النظرية وهي: (الآداب- التجارة- التربية)، وعدد من الكليات العملية وهي: (العلوم- الصيدلة- الزراعة) بجامعة دمنهور؛ حيث إن هذه الكليات من أقدم كليات الجامعة، ولكل كلية منها خطة استراتيجية من أهم أهدافها الاستراتيجية تحقيق القيادة الريادية في مختلف المجالات الإدارية والتربوية والاجتماعية.

-الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م .

أدوات الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة؛ وذلك للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مدى تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور .

مصطلحات الدراسة

القيادة الريادية بالتعليم الجامعي

تُعرف القيادة الريادية بأنها: عملية التأثير الإيجابي في العاملين، والقدرة على تسويق الخدمات والمنتجات والموارد؛ لصنع قيمة مضافة للجامعة. (Renko , El Tarabishy , Carsrud & Brannback,2015,59)

كما تُعرف القيادة الريادية بأنها: مجموعة من العمليات المستمرة والتي تتضمن روح المبادرة والدعوة إلى التغيير وقيادة الفرق والأفراد واستكشاف الفرص واستثمارها، هذا بالإضافة إلى تلبية احتياجات الأفراد وزيادة التفويض (Leitch & Harrison,2018,13) .

وتُعرف القيادة الريادية بالتعليم الجامعي في هذه الدراسة على أنها: القدرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع التقني والمخاطرة المحسوبة؛ بهدف استثمار الفرص المتاحة والتسويق للخدمات الجامعية، وتحقيق الرؤية الإستراتيجية وميزات تنافسية لجامعة دمنهور.

آليات التطبيق تُعرف في هذه الدراسة على أنها:

"مجموعة الإجراءات والوسائل والتغييرات التي تُساعد في نجاح تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور من خلال تقديم تصور مقترح لآليات التطبيق".
منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي؛ والذي يمكن من خلاله استقصاء وتحليل القيادة الريادية بالتعليم الجامعي من حيث المفهوم والمداخل والمقومات والواقع وآليات التطبيق بجامعة دمنهور.

خطوات السير في الدراسة

سوف تسير الدراسة وفق خمسة محاور رئيسة وهي كما يلي :

المحور الأول: مفهوم القيادة الريادية بالتعليم الجامعي وخصائصها.

المحور الثاني : مداخل القيادة الريادية بالتعليم الجامعي.

المحور الثالث: مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية: وتهدف في هذا البحث إلى محاولة التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور.

المحور الخامس: تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور.

المحور الأول: مفهوم القيادة الريادية بالتعليم الجامعي وخصائصها.

-مفهوم القيادة الريادية بالتعليم الجامعي
الريادة لغةً:

الريادة لغة مصدر مشتق من الفعل رود، واسم الفاعل منه الرائد، وأصل الرائد الذي يتقدم القوم. (الفيروز أبادي، ١٩٥٢، ٣٥٧).

وإصطلاحاً: هي المبادرة والقدرة على البدء في مشروع جديد وإنجازه بصورة فعالة (Oxford, 2005, 260).

وتوصل "Kuratko" إلى أن القيادة الريادية هي عملية تقوم على المخاطرة والإبداع، وتبني شيئاً ذا قيمة، واغتنام الفرص ضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية (Kuratko, 2007, 3).

وهذا المفهوم يركز على المخاطرة المحسوبة والتي تتيح للجامعة فرص الإبداع والابتكار، من خلال قيام القائد بتصميم بيئة تنظيمية ملائمة تتضمن أساليب وطرق متعددة تساعد على تنمية قدرات الأفراد في النمو والتحسين.

وذكر "Chen" أن القيادة الريادية عبارة عن قيادة استباقية ذاتية التحفيز والتوجيه؛ بقصد تقديم الخدمات الإبداعية، وصنع وتطوير الأفكار الجديدة (Chen, 2007, 239).

ووفقاً للقحطاني فإن القيادة الريادية تعنى استخدام سيناريوهات تصورية، تستخدم فرق تعلم داعمة من مجموعة المشاركين الذين لديهم رؤية واضحة لاكتشاف وإحداث قيمة إستراتيجية، ويحرصون على أن تكون الرؤية بسيطة ومثالية وصورة للمستقبل المنظور وتحقق القيم والآمال والمثل العليا" (القحطاني، ٢٠١٥، ٤٤١).

كما تعرف القيادة الريادية بأنها: مجموعة الممارسات الإدارية التي تسهم في بناء القيمة التنظيمية من خلال التوجه الإستراتيجي وتوجيه الموارد بأفضل الطرق (Harrison, Leitch & McAdam, 2015, 697).

ويرى البعض أن القيادة الريادية هي: عملية تقوم على تقييم الفرص، وتشخيص إمكانيات المؤسسة والحصول على الموارد المطلوبة؛ لتحقيق الأهداف المستقبلية (Carsrud & Renko-Dolan & Brannback, 2018, 201).

ومن خلال استقراء مفاهيم القيادة الريادية يتضح أنها تركز على تدعيم القدرة علي الإبداع وإرساء دعائم العمل الفريقي، وتطوير أساليب العمل بشكل مستمر وتقبل المخاطرة

بالإضافة إلى التمتع بمزايا تنافسية عديدة مثل: استكشاف الأفكار الجديدة بالإضافة إلى خلق عمليات ومنتجات عمل جديدة، وبناء الثقة التي تزيد من قدرات العاملين لإنجاز المهام بشكل جيد، وتوفير مناخ إيجابي في العمل.

وبعد هذا العرض لبعض مفاهيم القيادة الريادية تُعرف الدراسة القيادة الريادية بالتعليم الجامعي على أنها: القدرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع التقني والمخاطرة المحسوبة؛ بهدف استثمار الفرص المتاحة والتسويق للخدمات الجامعية، وتحقيق الرؤية الإستراتيجية وميزات تنافسية لجامعة دمنهور.

-خصائص القيادة الريادية بالتعليم الجامعي

هناك عدة خصائص للقيادة الريادية تم ذكر بعضها في

(Dahleez&Migdad,2013,541) & (Danald & Riichard,2001,29)،

وأجملها(سالم والشاعر، ٢٠١٧، ٩٥-٩٦) فيما يلي :

- التحكم الذاتي: هو أساس الثقة بالنفس ويعنى أن يكون الفرد قادرا على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به، حيث إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من المدير الريادى أن يكون لديه إيمان بالمستقبل الذي يستند إلى تصورات واضحة.
- إدارة العلاقات : ويقصد بها التأثير الإيجابي والفعال فى العلاقة بالآخرين عن طريق فهم انفعالاتهم والإحساس بمشاعرهم والتعامل معهم بلطف ومودة.
- تحمل المخاطرة وتقبل حالات الغموض: هناك مخاطر فى أى عمل ولا توجد ضمانه تامة بأن العمل ناجح، ولكن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح.
- القدرة على التعلم من التجربة: تؤمن القيادة الريادية بأنه يمكن أن يرتكب الأخطاء، ولكن يؤمن بدرجة أكبر بضرورة الا تكرر الأخطاء .
- القدرة على اتخاذ القرار والتخطيط : القدرة على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب مطلب أساسى فى ظل بيئة معقدة متغيراتها كثيرة وسريعة، والتخطيط لكل مراحل أعماله.
- الدافية للإنجاز، فالمدير الريادى بارع ومتفوق يختار الظروف التى توفر له النجاح فى عمله الذى يتصف بالتحدى والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
- مرونة التفكير والإستعداد العالى لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار .

ويعد مناخ الانفتاح بالجامعات من أهم خصائص القيادة الريادية حيث يتواصل أعضاء المجتمع الجامعي في جميع المستويات الإدارية بطرق مختلفة؛ وذلك لحل المشكلات والاستفادة من الأخطاء، فهناك حرية في المبادرة والتصرف وخاصة عند حدوث مشكلة، فالكل يساعد في الحل بهدف التعلم من التجربة أو المشكلة، وهناك تشجيع لطلب المعونة أو المساعدة من الآخرين حتى يتم إنجاز المطلوب (DiBella & Nevis, 1998, 77-78).

المحور الثاني : مداخل القيادة الريادية بالتعليم الجامعي.
من خلال استقراء الدراسات السابقة يتضح أنه توجد أربعة مداخل رئيسة للقيادة الريادية بالجامعات ، يمكن توضيحها فيما يلي وهي :

[١] المدخل المركز :

وتقوم الجامعة وفق هذا المدخل بفصل النشاطات الريادية عن العمليات الاعتيادية للجامعة، وهذا يعني أن النشاطات الريادية تمنح نوعاً من الاستقلالية عن بقية نشاطات الجامعة مما يتيح الفرصة لأعضاء الفريق الريادي بالتفكير والعمل بدون القيود المفروضة بسبب القيم والمعايير التنظيمية وإجراءات العمل الروتينية، مما يشجع القادة من ذوي العقول المنفتحة على ابتكار إستراتيجيات حاسمة، ويؤخذ على هذا المدخل أن الريادي (فرد، فريق عمل) قد لا يحصل على الموارد والدعم المطلوب لتنفيذ الأفكار الريادية (كاظم ومحسن، ٢٠١٠، ٢٣٤)

[٢] مدخل المشروعات الجديدة:

في ظل هذا النوع تقوم الجامعة بتكوين مجموعة المشروعات الجديدة، والتي تهدف إلى تحديد وتقييم وتطوير الفرص الجديدة، وهذه المشروعات عادة ما تكون وحدة شبه مستقلة أو من الممكن أن تنظم على شكل قسم يمتلك موازنة خاصة به وكادر وظيفي مستقل وفي كلا الحالتين تمنح المجموعة مدى واسع من التجربة لأجل تحمل المخاطر الإبداعية، كما أنها تمنح صلاحيات أوسع من الصلاحيات التي يتمتع بها قسم البحث والتطوير، فمسئوليتها تمتد إلى أبعد من الإبداع، وتتضمن تجريب الأفكار الإبداعية، فضلاً عن جهود التنسيق مع الأقسام الأخرى لتنفيذها وفي بعض الأحيان قد تمنح صلاحيات تحديد الشركاء في المشروع

الجديد، وتجميع الموارد (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007, 446)

[٣] مدخل نشر الثقافة الريادية:

يقوم هذا المدخل على نشر الثقافة الريادية في جميع المستويات التنظيمية بالجامعات والبحث عن الفرص الجديدة، والتحفيز الإيجابي لأعضاء المجتمع الجامعي على الإبداع وتحمل المخاطر وتقع المسؤولية هنا على الإدارة التنفيذية من خلال تقديم البرامج الساندة والمبادرات التي تعزز من المناخ الريادي، إذ أن أغلب الأفكار المثلى تتبع من الأدنى إلى الأعلى (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007, 449-450)

يتضح مما سبق أن مداخل القيادة الريادية تقوم على تقديم أفكار ريادية وتحسين النتائج الإستراتيجية، والبحث عن الفرص الجديدة، وتقبل التغيير والاستفادة من الفشل وتحويله إلى فرص نجاح ونشر الممارسات الريادية في كل أنحاء الجامعات وحث العاملين لممارسة التفكير الابتكاري .
[٤] مدخل الجامعة المتعلمة :

يقوم هذا المدخل على ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين بالجامعة، والتطوير الذاتي المتواصل للجامعة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط الأفراد بسياسات الجامعة واستراتيجياتها.

ويعمل هذا المدخل على تطوير مهارات العاملين علي كافة المستويات المختلفة- سواء بشكل فردي أو جماعي- بشكل مستمر علي زيادة وتدعيم قدرتهم علي المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتحسين الجامعي (Alma & Michelle, 2010, 174)، من خلال التجريب والمرونة حيث يتمتع الأفراد بحرية المخاطرة، والتجربة، والإبداع، واستكشاف الأفكار الجديدة بالإضافة إلى خلق عمليات ومنتجات عمل جديدة. Gephart & (Marsick, 1996, 38-39).

وتحتاج القيادة الريادية إلى التجريب والتساؤل حول الوضع الراهن من خلال طرح التساؤل "ما السبيل إلى الأداء الأفضل؟" فالقيادة تحتاج إلى أن تفسح المجال للفرق حتى يتمكنوا من تكوين العمليات وتحسينها، أو أن يتمتعوا بالقدرة الإبداعية، كما يحتاج نظام المكافأة أن يتبوأ مكانة تمكنه من تنشيط السلوك المرغوب فيه كنوع من التعزيز.
المحور الثالث: مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي.
يهدف هذا الجزء إلى تحديد المقومات الأساسية للقيادة الريادية بالتعليم الجامعي على ضوء الإفادة من الأدبيات التي تناولت هذا المدخل بالدراسة والتحليل .

ومن خلال استقراء الأدبيات التي تناولت القيادة الريادية بالتعليم الجامعي يمكن استنباط مجموعة من المقومات التي تستند إليها القيادة الريادية بالجامعات وهي: (الرؤية الإستراتيجية- الإبداع التقني- المخاطرة المحسوبة- الثقافة الريادية المتكاملة - التسويق للخدمات الجامعية) ،وهذه المقومات ليست منفصلة عن بعضها البعض، ولكنها مترابطة ومتفاعلة يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به، ويمكن عرض هذه المقومات فيما يلي:
أولاً: الرؤية الإستراتيجية

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها صورة من المستقبل وأنها تتضمن الأسباب التي من أجلها تحاول الجامعات الوصول إلى هذا المستقبل (Bouman & Koopmans, 2007, 11)، حيث يجب أن تقوم القيادة الريادية بمشاركة كل فرد داخل الجامعة في بناء ونشر الرؤية، وكيف يمكن القيام بشيء ما بطريقة صحيحة، وخاصة أن كل فرد لديه المعرفة الخاصة بما يؤثر على الآخرين، ويمتلك الجميع المعلومات الخاصة بكيفية تخطيط التعلم، وكيف يقيمون احتياجاتهم المرتبطة باحتياجات الجامعة

ويرى "Watkins" أن الرؤية الإستراتيجية تعمل على تعزيز عملية الابتكار، والمخاطرة، والتجريب بين العاملين وتمكنهم كذلك من العمل على أداء أولويات الجامعة، ولن يستطيع العاملون بدون رؤية واضحة لمهمة الجامعة أن يطوروا أنفسهم، ويتحملوا المسؤوليات أو أن يطبقوا مهاراتهم الابتكارية بفاعلية. (Watkins, 2005, 46)

وتعمل الرؤية الإستراتيجية على توفير مناخ منفتح للحوار بين القائد والعاملين، حيث يعمل القائد على تقبل الجديد الصالح ويقود العاملين إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع الجامعي ومن ثم متابعة الواقع الجامعي والقدرة على تحسينه .

وأوضحت دراسة "Renko" ضرورة توافر مجموعة من الشروط والضوابط لتطبيق

الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد القيادة الريادية، وهي: (Renko, 2018, 43-49)

- تحديد رؤية قوية وطموحة تعتمد على استقراء التحديات وتقوم على خطط ناجحة.
- التوازن بين خطط واستراتيجيات المدى الطويل والعمليات التي تتم على المدى القصير من أجل ضمان استراتيجية التحسين على المدى البعيد.
- وضع أهداف واضحة وطموحات قابلة للقياس والتحقق.

- العمل على وضوح وبناء فهم مشترك لاستراتيجيات وأهداف الجامعة.
 - ربط أهداف واستراتيجيات الجامعة بمتطلبات البيئة الخارجية من خلال بناء قوى وخطط مرنة قابلة للتغيير والتكيف.
 - قابلية الاستراتيجية للتغيير ووضع العديد من البدائل الجديدة.
 - التركيز على المجالات التي تبذل فيها الجامعة ووضع الإجراءات والأساليب لتعميمها في كافة أنحاء الجامعة.
 - العمل على صنع قيم مضافة (Added-value) وتشجيع التنافسية مع الجامعات الأخرى.
- ويتضح دور القيادة الريادية لتحقيق الرؤية الإستراتيجية في تقديم أفكار ذات قيمة يستفيد منها الآخرون، والعمل على خلق الظروف الضرورية للجامعة عن طريق التوصل للأنظمة والعمليات التي تدعم هذه الأنشطة الإبداعية وتعمل على دمجها داخل نسيج العمليات اليومية؛ حتى تستطيع الجامعات إدارة عملية التعليم والتعلم، ومن أهم ممارسات القيادة الريادية لتحقيق ذلك ما يلي:
- تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية التفكير النظامي، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته. (السلمي، ٢٠٠٢، ٢١٤)
 - تحفيز أعضاء المجتمع الجامعي على الإبداع الفردي والجماعي، علاوة على تنفيذ التوجيهات الرسمية للجامعة.
 - جعل أعضاء المجتمع الجامعي يفعلون أكثر مما هو متوقع أن يفعله. (عبد القادر، ٢٠٠٥، ٢٧٢)
 - تنمية آليات التفكير في مشكلات العمل وظروفه، وذلك من خلال حلقات البحث، وورش العمل، وجلسات العصف الذهني؛ لحث العاملين على التفكير والتدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من الإصلاح التربوي.
 - الارتقاء بمستوى أعضاء المجتمع الجامعي للوصول إلى أفراد يتمتعون بمستويات أعلى من الأداء أكثر من المستويات العادية.

وتوصلت دراسة " Pokharel " إلى أن من أهم ممارسات القيادة الريادية لتحقيق الرؤية الإستراتيجية الاستعانة بقيادة تعليميين قادرين علي نمذجة وتدعيم حدوث التعلم

المنشود علي كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية المختلفة، وتستخدم القيادة الاستراتيجية التعلم من أجل تحقيق أهداف ورؤية الجامعة عن طريق تحديد احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية (Pokharel,2007, 45).

ثانياً: الإبداع التقني

يعرف الإبداع التقني بأنه استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة لأعضاء المجتمع الجامعي وتحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بالجامعة.

خصائص الإبداع التقني:

هناك عدة خصائص للإبداع التقني تم ذكر بعضها في دراسة (موسى، ٢٠١٦، ١٦)

وهي كالتالي:

- أن الإبداع التقني هو تطبيق معارف تكنولوجية جديدة يعترف بها سوق العمل.
- أن الإبداع التقني مرتبط بالإنتاج والإنتاجية أو الخدمة المقدمة، بحيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الإنتاج أو الخدمات المقدمة لا يعتبر إبداعاً تقنياً بالمعنى الصحيح.

- أن الإبداع التقني الناجح هو إبداع يحظى بالقبول في السوق حيث إن الإبداع التقني عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في نشاط السوق وديناميكيته.

والمستقرئ للدراسات والبحوث السابقة يرى أن الإبداع التقني يرتبط باتاحة فرص التواصل وتبادل المعلومات مع الآخرين في مجال التخصص وغيره من مجالات المعرفة، وإتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات، وتقبل التغيير، والاتصال المفتوح وتبادل المعلومات؛ الأمر الذي يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل.

أهمية الإبداع التقني:

أظهرت دراسة (عباس، ٢٠١٣، ٦) أهمية الإبداع التقني في النقاط التالية:

- تحسين خدمة المستفيدين وذلك من خلال المرونة والتكيف وتوفير احتياجاتهم.
- تحسين إنتاجية الجامعة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية على الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي.

- زيادة قدرة الجامعة على المنافسة عن طريق سرعة تقديمها الخدمات الجديدة وتطوير إجراءات العمل.
- تحسين صورة الجامعة وجعلها جاذبة لجمهور المستفيدين.
وقد أوضحت بعض الدراسات أن الإبداع التقني للقيادة الريادية يعنى رغبة الجامعة في الاستفادة من التكنولوجيا واستثمارها في البحث والتطوير (Hakala,2011, 203)& (Kim, Im& Slater,2013,141) حيث تعمل القيادة الريادية على جعل المعلومات الصحيحة متوافرة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب عن طريق جذب استخدام تكنولوجيا المعلومات كمورد استراتيجي من خلال مستويات التوجه التكنولوجي وهي : (شلوغل، ٢٠٠٦، ١٨٨-١٨٩)
- المستوى الكلي للجامعة : حيث تقوم القيادة الريادية للمؤسسة بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل ومن ثم تحديد السياسات اللازمة لتحقيقها وما تتطلبه هذه السياسات من موارد.
- مستوى وحدات العمل : حيث يتم التخطيط الاستراتيجي لكل وحدة من وحدات العمل داخل المؤسسة والخطط هنا يجب أن تكون متطابقة ومنسجمة مع الخطط العامة للمؤسسة ولكنها ذات طبيعة أكثر تفصيلا .
- المستوى الوظيفي ويتعامل هذا المستوى مع المجالات الوظيفية لكل اتجاه من اتجاهات وحدات العمل، وهذا يشمل إنتاج المعلومات وتسويقها وتوزيعها ونظم المعلومات، كذلك فإن الخطط في هذا المستوى يجب أن تكون متسعة ومنسجمة مع خطط وحدات الأعمال التي تنتمي إليها.
- ويعمل الإبداع التقني على مواجهة الأزمات الطارئة وحل مشكلات قلة أعداد هيئة التدريس المؤهلين علمياً وتربوياً ومتابعة المستجدات التكنولوجية المرتبط بنشاط الجامعة ومراقبة الجامعات لمحيطها واستخدام المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي في اتخاذ قرارات صائبة، وتغيير السلوكيات نحو تطوير الأداء باستمرار من خلال التأثير في القيم والاتجاهات لتفعيل مشاركة العاملين وزيادة درجات ولائهم وانتماهم، ومن ثم زيادة دافعيتهم، وإقبالهم على العمل (Sklaveniti,2017, 201-203)، ومن أهم ممارسات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي لتحقيق الإبداع التقني ما يلي:

▪ إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي بالتدريب وخاصة مهارات إدارة الصراعات، وبناء الثقة.

▪ إعطاء حرية مسئولية للأفراد العاملين، وصلاحيات اتخاذ القرار لأعضاء المجتمع الجامعي فيما يخص أعمالهم.

▪ منح العاملين مشاركة في اختيار البرامج التدريبية المناسبة لهم، الأمر الذي يساعدهم على تأدية أعمالهم بمرونة وتفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة.

كما يعد تطبيق النظم الخبيرة من أهم ممارسات القيادة الريادية لتحقيق الإبداع التقني حيث تعمل على تقديم النصائح والحلول باستخدام التكنولوجيا الحديثة لمواجهة المشاكل الخاصة بمجال معين، وهذه النصائح تشبه النصائح التي يقدمها الخبير البشري في هذا المجال، كما تمكن من توفير الأدوات التكنولوجية التي يمكن الاعتماد عليها في حل مشكلات معينة (Curtice & Lipoff, 2005)

ومن الجدير بالذكر أن النظم الخبيرة لا يقتصر دورها على تقديم المعلومات، أو تحليل المشكلات إلى عناصرها، أو اختيار البديل الأفضل، بل يمتد ليشمل تحديد مميزات وعيوب كل بديل ومن ثم ترتيب أولويات البدائل المطروحة .

وتعد نظم دعم اتخاذ القرار من أهم ممارسات القيادة الريادية لتحقيق الإبداع التقني وهي نظم تفاعلية معتمدة على تكنولوجيا الحاسب الآلي وتستخدم سلسلة من البرامج لمساعدة المدير وأعضاء المجتمع الجامعي في اتخاذ القرارات بالنسبة للمهام غير الروتينية في جميع المستويات الادارية بالجامعة (Bick & Pawlowski, 2006, 277) & (Giove et al, 2009, 55)

كما تقوم نظم دعم اتخاذ القرار على فلسفة التداول الحر للبيانات والمعلومات داخل وخارج الجامعة، وتسهم في تأسيس الخريطة الجامعية التي تقدم بيانات ومعلومات تساعد في صنع واتخاذ القرارات من خلال توفير بيئة تعليمية نشطة ومتعددة المصادر لا يكون الأعضاء فيها سلبيين ولكنهم يبحثون عن المصادر التعليمية المختلفة باستخدام التكنولوجيا الحديثة. ثالثاً: المخاطرة المحسوبة:

أشارت بعض الباحثين إلى أن الجامعات الريادية هي تلك الجامعات التي تأخذ بمبدأ المخاطرة المحسوبة والداعمة للتغيير والتعلم من الأخطاء والتحسين المستمر، ومن ثم يجب

أن تتواجد في الجامعات الريادية ثقافة تعلم تدعم الاستخدام النظمي المستمر للمعلومات والمعرفة، وتوفر مناخاً من الثقة والتشجيع، وتعزز المخاطرة المحسوبة والقدرة على جعل الخطأ فرصة للتعلم؛ بهدف التغيير والتحسين المستمر، أما ثقافة ضد التعلم فتتسم بمقاومة العاملين للتغيير والخوف من تحمل المخاطرة والاتجاهات السلبية نحو عملية جمع البيانات والمعلومات. (Botcheva ,White& Huffman, 2002, 425-426)

وتعمل المخاطرة المحسوبة على زيادة فرصة الإبداع والابتكار لدى الجامعة، من خلال تصميم بيئة تنظيمية ملائمة، تتضمن أساليب وطرق مختلفة، تساعد على تنمية قدرات الأفراد في النمو والتحسين.

والحقيقة أن المخاطرة المحسوبة لا يمكن تدريسها ولكن يمكن تحفيزها وتشجيعها من الآخرين وممارستها في الجامعات الريادية، ويتم ذلك من خلال تغيير ثقافة التعلم، وتشجيع الإيجابيات وتوفير البيئة الآمنة التي تجعل ممارسة المخاطرة ذات قيمة.

كما أن العاملين بحاجة إلى ممارسة المخاطرة المحسوبة من خلال التعلم المستمر لجميع أساليب وطرق العمل الجديدة والمتطورة، فضلاً عن استخدام الأجهزة والتقنيات التي تساعد على سرعة إنجاز العمل، ومن ثم غرس مهارات تحمل المسؤولية بقدر من المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ في نفوس العاملين، وزيادة قدرتهم على المبادرة والمرونة والتكيف (سليم، ٢٠٠٦، ٢٨-٢٩)

ومن الجدير بالذكر أن الجامعات الريادية تعمل على تشجيع العاملين على تقبل المخاطرة، والتعامل مع الاحتمالات، وكذلك الابتكار وتتطلب مثل هذه البيئة نموذجاً للقيادة التشاركية وليس القيادة الهرمية، وأن يكون القادة مدربين وليسوا مسيطرين وذلك من خلال دعم الأفكار الجديدة وتشجيع الأفراد للمشاركة في المعلومات والقرارات.

وأظهرت دراسة "Cassis & Youssef" أن المخاطر المحسوبة تعتمد على ضرورة الاختيار بين خيارين أو أكثر تكون نتائجها المحتملة معقدة، وتستلزم تقييماً شمولياً، كما تقتزن المخاطرة بنجاح محتمل وبخسارة ممكنة، فكلما ازداد احتمال الخسارة أو الربح، ازدادت حدة المخاطرة (Cassis, Youssef, 2005).

كما تستتبع المخاطرة المحسوبة إحداث تغييرات عديدة في كافة أرجاء الجامعة تماشياً مع التركيز على تحول أدوار الأفراد من تقليديين إلى مبدعين، وتحول الإداريين من مشرفين إلى

مدربين كما يتحول التنفيذيون من ملاحظين إلى قادة، وذلك من خلال نشر روح المخاطرة هذا بالإضافة إلى تغيير الهياكل من هرمية إلى مرنة.

ويعد تحفيز المبدعين مادياً ومعنوياً من أهم وسائل تطبيق المخاطرة المحسوبة للإقدام على الأعمال والمهام الصعبة عبر الصلاحيات والثقة الممنوحة لهم ، حيث إن الافكار الريادية تتطلب البيئة المناسبة لخلق الاستعداد والدافعية لتقديم الأفضل. (صالح، محمد ، وعارف، ٢٠١٨، ٤٣)

ومما تجدر الإشارة إليه أنه في ذات الوقت الذي تقدم فيه التكنولوجيا فوائد عظيمة إلا أنها تحمل معها أيضاً الكثير من التحديات والمخاطر الأمر الذي يتطلب ضرورة ممارسة المخاطرة المحسوبة سواء في المناهج والمقررات الدراسية أو في أساليب التعليم والتعلم، وأيضاً في أساليب تسيير العمل الجامعي، ومن أهم ممارسات القيادة الريادية للحث على ممارسة المخاطرة المحسوبة وتغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد وتقديم حلول منهجية متعددة لتلبية احتياجات المؤسسة ما يلي:

- خلق روح الالتزام والانضباط داخل وخارج المؤسسات.
- توافر المصادر والتجهيزات المناسبة.
- بناء سمعة ومصداقية ذات قيمة.
- استقطاب الكفاءات والعمل بروح الفريق.
- توافر نظام عادل للمكافآت.

رابعاً: الثقافة الريادية المتكاملة

وهي ثقافة تؤمن بالتغيير وتتطلب تجديداً داخلياً يتواءم مع المتغيرات الخارجية، وتشمل التزاماً واسعاً بالتغيير الريادي والتطوير من جميع العاملين في الجامعة، وتعد كلاً من الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم جزءاً من الثقافة الريادية، ويجب على جميع العاملين أن تكون لديهم درجة عالية من هذه الخصائص للنتائج الريادية الجيدة (Clark, 2004, 361).

ويتعين على الجامعات الريادية أن تركز جهوداً عديدة لبناء ثقافة تنظيمية سليمة تهيئ للأفراد فرص التعلم الجماعي، وتسعى إلى تكوين الفهم المشترك لتشكيل مجموعة من

الأهداف والقيم والرؤى والمسئوليات لدى أعضاء الفريق، والتي تعمل على خلق الإحساس بالمسئولية التعاونية كحافز ذاتي للإنجاز وتحقيق النتائج.

وأكدت دراسة خلوط على ضرورة وجود ثقافة ريادية متكاملة في المؤسسات الريادية حيث إنها تساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة لتطورات التكنولوجيا والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية ، والمؤسسات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد المهارات والإبداع في إيجاد منتجات وخدمات جديدة وأنشطة لتكون جامعة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة. (خلوط، ٢٠١٠، ١١)

وتعمل الثقافة الريادية على وجود أفراد بمفاهيم ومهارات معينة لإدراك الفرص التي يغفل عنها الآخرون، والتي تمنح تبصرات ورؤى وتقدير للذات للعمل حيث يتردد الآخرون، وتزودهم بتعليمات لاستثمار الفرص وجمع الموارد على قاعدة المخاطرة، وتزرع لديهم الرغبة للمبادرة بإطلاق وممارسة إدارة الأعمال (المخلاقي، ٢٠١٤، ٦).

ويتضح دور القيادة الريادية لنشر الثقافة الريادية في تمتع القادة بسلطات كاملة لاتخاذ القرار، وتوجيه الجامعة بشكل أكثر تنظيمًا، وهيكلية إدارية قادرة على دمج القيم الإدارية الجديدة مع القيم الأكاديمية القديمة، ومن أهم ممارسات القيادة الريادية لتحقيق ذلك ما يلي:

- تطوير أنماط إدارية جديدة من خلال الأعمال الريادية سواء أكان من خلال الإبداع الداخلي أو المشاركة في المخاطرة.
- تشجيع الأفراد على اكتساب المعلومات ومشاركتهم فيها وإعطاء الحرية لهم لإجراء محاولات جديدة والتعلم من الأخطاء.
- تطوير المؤسسات بواسطة التحديث الإستراتيجي أو التكامل بين الموارد المتاحة، حيث إن المؤسسات الريادية بحاجة إلى ثقافة ريادية قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، والتخطيط الإستراتيجي وامتلاك الرؤية الثقافة لأهداف المؤسسة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للوصول إلى عالم المؤسسات المتميزة. (عواطف، ٢٠١٠، ١٠)

- تدعيم ثقافة الانفتاح والثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء، فعندما تبنى علاقات إيجابية بين الأفراد العاملين فإن المشاركة في الطرق والاستراتيجيات يجعل الممارسات ذات قيمة وموثوق بها داخل المجتمع الجامعي.

- ترسيخ ثقافة تحفيز السلوك الريادي الجماعي داخل المؤسسة كبديل للسلوك الريادي الفردي وتدعيم أسلوب تحفيز الابتكار الجماعي وتنمية المهارات الجماعية المؤسسية من خلال تنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية التعاونية فضلاً عن تحمل المسؤولية الفردية .

ووفقاً لدراسة "Wells" يمكن نشر الثقافة الريادية من خلال تقديم المكافآت والدعم والتشجيع المستمر للعاملين بهدف تحسين الأداء الإداري وتقديم الخدمة التعليمية بصورة فعالة ، وتقليل معدلات شكاوى العاملين، وقد يتم تقديم المكافأة في شكل علاوات مالية، أو احتفالات رسمية، أو نظام مكافآت سنوية، وحفلات لأصحاب القدرات الإبداعية. (Wells, 1997, 90)

ويعمل نظام تحفيز العاملين بالجامعات على نشر الثقافة الريادية، حيث أشارت إحدى الدراسات أن تحفيز المعلمين يشجعهم للمشاركة والالتزام والمثابرة في انجاز الأعمال التنظيمية، وتزيد ميلهم لتنمية قدراتهم المهنية (11 : Karabenick & Others, 2011) كما يسهم نظام التحفيز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها بفاعلية، ويعمل على تقليل التكاليف التي تتحملها الجامعات ويحقق الرضا المهني لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشكلات التي تواجهها الجامعات، ويجب مراعاة أن يشمل نظام الحوافز كل أشكال الإجابة في الأداء من حيث الكم والكيف، وخفض عجلة التكاليف، وفتح أسواق، وتقديم أفكار جديدة.

خامساً: التسويق للخدمات الجامعية

يعرف التسويق للخدمات الجامعية بأنه: عملية إدارية ترتبط بتحليل احتياجات المجتمع وتعمل على تلبيتها من خلال الترويج للأفكار والسلع والخدمات لتلبية أهداف الجامعة من جهة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.(Bhattacharjee,2006,115)

وقد ركز هذا المفهوم على ضرورة تحديد وتحليل الاحتياجات وتلبيتها، وهذا يتطلب من الجامعات اتخاذ قرارات لصالح المستفيد من الخدمة (المجتمع)؛ حيث تتحمل الجامعات مسؤولية العناية بالطلاب من جهة والمجتمع من جهة أخرى.

وأوضحت دراسة أبو نبعة أن التسويق للخدمات الجامعية يعنى تلك الوظيفة التي تمكن الجامعة من الاحتفاظ باتصال مستمر مع عملائها والتعرف على احتياجاتهم، وتطوير منتجاتها لتلبية تلك الاحتياجات وبناء برنامج اتصالات لتعبر الجامعة عن أهدافها. (أبو نبعة، ٢٠٠٢، ٣٩٥)

وقد أضاف هذا المفهوم ضرورة التواصل المستمر مع المجتمع المحيط؛ لأنه يعمل على جعل التعليم أكثر استجابة للاحتياجات التي ينفرد بها كل مجتمع من المجتمعات المحلية للجامعات، وأكثر إفادة من المعرفة والقدرات الإبداعية الموجودة عند الأفراد علي مستوي الجامعة وعلي مستوي المجتمع المحلي .

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الجامعة تسويق البحوث العلمية والتربوية، من خلال استثمار البحوث العلمية والتربوية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ونقلها إلى المجتمع، سواء كانت بحوث نظرية أو تطبيقية، والعمل على تحديد احتياجات الجهات المستفيدة من القطاعات الحكومية والخاصة، ثم تنفيذ البحث وتطبيق نتائجه واستثمارها وفق المزيج التسويقي الذي يشمل المنتج والتسويق والترويج والتوزيع (عسيري، ٢٠١٧، ٦-٧).

ولقد أصبحت البحوث العلمية من السلع المعرفية المهمة التي تتنافس الدول في الإنفاق عليها، حيث تسهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمعات إذا ما تم تحويل نتائج البحوث العلمية إلى سلعة إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها (عسيري، ٢٠١٧، ٤٢)، ويسهم تسويق البحوث العلمية في تبادل الخبرات بين الجامعات والمجتمع المحيط بها، حيث يعد تسويق البحوث العلمية فرصة للباحثين للانفتاح على قضايا المجتمع، وذلك من خلال توظيف معارفهم وتطبيق نتائج بحوثهم من أجل مواجهة القضايا والمشكلات الاجتماعية التي تمثل عائقاً أمام تطوير المجتمع وتقدمه (محمود، ٢٠١٨، ٤٩).

ومن الجدير بالذكر أن التسويق للخدمات الجامعية يعمل على مساعدة الجامعات في تحسين المركز التنافسي للجامعة حيث إن نجاح الجامعات يعتمد بشكل كبير على العملاء

وأصحاب المصالح وذلك من خلال تحديد الاحتياجات وتطوير الخدمات والمنتجات وتقديمها لأصحاب المصالح (Tripathi & Mukerji, 2013, 15).

ويُساعد التسويق للخدمات الجامعية على التأكد من فعالية أداء الجامعات والتركيز على تحسين فعاليتها وتطوير خططها التعليمية وألويات التعليم بها في ظل أهداف ومتطلبات المجتمع، كما يساعدها على متابعة التقدم في تحقيق هذه الأهداف.

ويعتمد التسويق للخدمات الجامعية على العديد من الطرق والأساليب التسويقية الحديثة والتي من أهمها التسويق الإلكتروني ويعنى استخدام شبكة الانترنت في تسويق المنتجات والخدمات من خلال البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة الفيس بوك والواتس أب وتويتر للتواصل مع المجتمع المحيط (Whittaker, 2008, 14) & (نايل، ٢٠١٥، ٣٣٠).

كما أن تطوير الخدمات والمنتجات التعليمية للجامعة يتم عن طريق فهم عملية التغيير في المحيط الداخلي والخارجي لها، بحيث لا تقتصر الخدمات فقط على التعليم بل يتعدى ذلك إلى بيع نتائج البحوث العلمية والاستشارات والنصائح التطبيقية والبرامج التعليمية والبحثية الجديدة وبرامج التدريب والتطوير للخدمات المجتمعية المختلفة، وخاصة استخدام التكنولوجيا وشبكات الإنترنت في تسويق وبيع المنتج الجامعي.

ويتضح دور القيادة الريادية في توفير مجموعة من العوامل التي تتحكم في نجاح تسويق التعليم الجامعي يمكن تلخيصها فيما يلي : (Bose, 2012) & (لاشين وآخرون، ٢٠١٩، ٥٣٤-٥٣٥)

- الثقافة : Culture وهي عنصر غير ملموس وفي جوهرها تمثل وظيفة القيادة في الجامعة ومن خلالها وبناء على ثقافة القادة تتشكل ثقافة الجامعة وتنتشر إلى الأوساط الأخرى .
- الإبداع Creativity وهو خلق استجابة فاعلة إيجابية لقدرة الجامعة على إظهار الوسائل الأكثر ملائمة لتعريف المستفيد بالمنتج الجامعي.
- الطالب Client فلا بد من الاستجابة لحاجات الطالب، وعليه يجب أن تضع الجامعة في اعتبارها أن الطالب هو مصدر للأفكار والمعلومات أكثر من كونه مستفيد فقط.

- الالتزام **Commitment** ويتضمن هذا العامل كسب ثقة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة داخليا وخارجيا عن طريق التزامها بتطبيق الرؤية والرسالة والقيم والأهداف المحددة والمنشود تحقيقها.

- المنافسة **Competition** وعن طريقها تستطيع الجامعة تحديد أوجه القصور والخلل الموجود في نظمها، وبالتالي التغلب عليها بطرق إبداعية لتحسين مركزها التنافسي في السوق.

مما سبق ومن خلال عرض وتحليل مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي يمكن الخروج بمجموعة من الملاحظات المرتبطة بالهدف الرئيس للدراسة وهو وضع تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور كما يلي:

- ترى الدراسة أن المقومات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الريادية بالتعليم الجامعي هي: (الرؤية الإستراتيجية- الإبداع التقني- المخاطرة المحسوبة- الثقافة الريادية المتكاملة - التسويق للخدمات الجامعية).

- أن مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي سلسلة متكاملة وحلقات مترابطة، يرتبط بعضها ببعض في كل متكامل، فنجد مثلاً التسويق للخدمات الجامعية لاشك أنه مرتبطة بالإبداع التقني الذي يبسر ذلك، ولا رؤية إستراتيجية دون وجود ثقافة ريادية متكاملة وهكذا .

- أن هذه المقومات تمثل الأساس الذي تبنى عليه القيادة الريادية بالتعليم الجامعي، ولا يمكن للجامعات تحقيق أهدافها دون تطبيق القيادة الريادية بالتعليم الجامعي والتي تعد مرحلة البداية وليست النهائية وذلك لأن القيادة الريادية بالتعليم الجامعي عملية مستمرة.

وأخيراً؛ فإن مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي التي توصلت إليها الدراسة، قد جاءت من خلال الاستفادة من الدراسات والأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة، وقد قام الباحث بصياغة عبارات كل مقوم من مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي في عبارات إجرائية تمهيدا لعرضها على عينة الدراسة للتعرف على مدى تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور في ضوء آرائهم، وهذا ما ستحاول الدراسة القيام به في المحور التالي المتعلق بالدراسة الميدانية.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية: وتهدف إلى محاولة التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور.
عينة الدراسة:

بلغ عدد المجتمع الأصلي " ٥٤٧ " عضو هيئة تدريس في العام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩م بالكليات موضوع البحث (إدارة المعلومات والإحصاء بجامعة دمنهور، ٢٠١٨، ٢٥ - ٣١)، وقد روعي في اختيار عينة الدراسة أن تكون طبقية وبطريقة عشوائية، بحيث تشمل الكليات النظرية والعملية والتخصصات المختلفة في الكليات المختارة؛ وذلك حتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وقد بلغ عدد أفراد هذه العينة (١٢١) عضو هيئة تدريس، ويمثل هذا ٢٢% تقريباً من المجتمع الأصلي.
أدوات الدراسة :

قام الباحث بتصميم استبانة، لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة ، وذلك للتعرف على مدى تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور ، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، والقسم الثاني: يحتوي على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي وهي: (الرؤية الإستراتيجية- الإبداع التقني- المخاطرة المحسوبة- الثقافة الريادية المتكاملة - التسويق للخدمات الجامعية).

وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (١٦٠) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تُرد (٢٨) استبانة، والاستبانات التي استُبعدت لعدم استيفاء الإجابة (١١) استبانة، لذلك بلغ عدد عضاء هيئة التدريس الذين استوفوا الإجابة على الاستبانات (١٢١)** .
صدق الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة للتأكد من صدقها الظاهري، وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور أو المقوم الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات، لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح

❖❖ يشكر الباحث السادة العمداء والوكلاء والزملاء الأفاضل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بجامعة دمنهور الذين ساعدوا الباحث في تطبيق الاستبانة.

ما يروونه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية المطلوبة من عينة الدراسة، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة.

ثبات الاستبانة :

قام الباحث باستخدام طريقة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة ثانية تهتم بالمحاور، حيث طبق المعادلة على عينة استطلاعية (٢٥) ، والجدول (١) التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة لكل مقوم من مقومات الدراسة.

جدول (١)

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٨٧	٦	الأول
٠.٨٩	٥	الثاني
٠.٨١	٧	الثالث
٠.٨٤	٦	الرابع
٠.٨٣	٦	الخامس
٠.٨٤	٣٠	الاستبانة ككل

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات سواء مع محاور الاستبانة الفرعية أم مع الدرجة الكلية للاستبانة التي تم حسابها عن طريق (معامل ألفا كرونباخ) لجميع عبارات المحاور تراوحت بين ٠.٨١ و ٠.٨٩، وهي جميعها قيم مرتفعة، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الاستبانة.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة، أصبحت الأداة في صورتها

النهائية .

المجال الزمني لتطبيق الاستبانة

طبقت الاستبانة على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٩ /

٢٠٢٠ م .

أساليب التحليل الإحصائي :

تم التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة من خلال الخطوات التالية:

١ - حساب عدد تكرارات الاستجابة (ك) لكل درجة موافقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٢- إعطاء درجة وزنية (د) كالتالي: (خمس درجات لموافق بشدة، أربع درجات لموافق ، ثلاث درجات لمحايد، درجتان لغير موافق، درجة لغير موافق بشدة) وذلك لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٣- ضرب عدد تكرارات الاستجابة (ك) لكل درجة موافقة في الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة (د) لكل عبارة على حدة.

٤- حساب درجة الموافقة النهائية على كل عبارة، وذلك بجمع حواصل ضرب التكرارات في الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة على العبارة (مج ك × د)

٥- تحديد المتوسط الوزني (م و) لكل عبارة، بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة (ن) بالنسبة لكل عبارة، وفقاً للقانون التالي: (فؤاد أبو حطب وآمال صادق، ١٩٩٦، ٢١٠:٢١٠) (نادية عبد السلام ، ٢٠٠٣ : ٤٢)

$$\frac{\text{مج (ك} \times \text{د)}}{\text{ن}} = \text{م و}$$

٦- حساب نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، بقسمة متوسط درجة العبارة على الدرجة المثلى للعبارة، وهي خمس درجات.

كما قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences** ، وتم حساب متوسطات الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:

- العبارات التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٤.٢١ : ٥) تقع في منطقة الموافقة الشديدة، أما التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٤.٢٠ : ٣.٤١) تقع في منطقة الموافقة، وكلاهما تمثل عبارات أبدى غالبية أفراد العينة موافقتهم على ما أشارت إليه.

- العبارات التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٣.٤٠ : ٢.٦١) تقع في منطقة المحايدة، وتمثل عبارات وافق عليها بعض الخبراء والمتخصصين ، ورفضها البعض الآخر.

- العبارات التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٢.٦٠ : ١.٨١) تقع في منطقة "غير موافق"، أما التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها أقل من (١.٨٠ : ١) تقع في منطقة "غير موافق بشدة"، وكلاهما تمثل عبارات لم يوافق غالبية الخبراء والمتخصصين على ما أشارت إليه.

نتائج الدراسة وتفسيرها

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، جاءت نتائج الدراسة الميدانية في صورة

جداول إحصائية تم تحليلها وتفسيرها على النحو التالي:

أولاً: مدى تطبيق الرؤية الإستراتيجية بجامعة دمنهور كأحد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي في ضوء آراء أفراد العينة.

يندرج تحت هذا المقوم (٦) ست عبارات تعبر عن الرؤية الإستراتيجية كأحد مقومات

القيادة الريادية بالتعليم الجامعي. ويوضح الجدول (٢) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا المقوم.

جدول (٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مقوم الرؤية الإستراتيجية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تعمل الجامعة على فهم الواقع واستشراف المستقبل دون إهمال لتجارب الماضي.	٢.٦٢	٠.٦٦	محايد	٣
٢	تشجع الجامعة على إنجاز رؤيتها بشكل جماعي.	٣.٤١	٠.٥٩	موافق	٢
٣	توجد في الجامعة لوحات شرف تعلن من خلالها أسماء المتميزين.	٢.٢٢	٠.٧٩	غير موافق	٤
٤	تسعى الجامعة إلى توفير بيئة علمية حاضنة للعلماء والطلبة.	٣.٥١	٠.٦١	موافق	١
٥	تعمل الجامعة على إقامة الأنشطة العلمية والتربوية بصورة مستمرة.	٢.١٣	٠.٦٤	غير موافق	٥
٦	تستجيب الجامعة لمقترحات الأساتذة في تطوير خدماتها.	٢.٠٦	٠.٧٤	غير موافق	٦
	المتوسط الكلي	٢.٦٥	٠.٦٧	محايد	

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :

- من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المقوم، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا المقوم حصلت على "موافق" وبعض العبارات حصلت على "غير موافق" في حين لم تحصل إلا عبارة واحدة على "محايد" في ضوء آراء أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلي لعبارات هذا المقوم، والتي بلغت (٢.٦٥) ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "محايد"، وهذا يبين قلة تطبيق مقوم الرؤية الإستراتيجية بجامعة دمنهور، ويشير إلى قلة اهتمام الجامعة ببناء رؤية استراتيجية بشكل جماعي تساعد على صنع واتخاذ القرارات وتعمل على توطيد علاقاتها مع أصحاب المصالح في الداخل والخارج لإظهار صورة أفضل عن الجامعة في المجتمع، حيث أظهرت دراسة (McKone – Sweet & Wilson, 2011, 337-342) ضرورة بناء رؤية استراتيجية معلنة وواضحة لتطبيق القيادة الريادية بالجامعة.

ثانياً: مدى تطبيق الإبداع التقني بجامعة دمنهور كأحد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي في ضوء آراء أفراد العينة.

يندرج تحت هذا المقوم (٥) خمس عبارات تعبر عن الإبداع التقني كأحد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي. ويوضح الجدول (٣) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا المقوم.

جدول (٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مقوم الإبداع التقني

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعيارى	درجة الموافقة	الترتيب
١	يتوافر بالجامعة الإمكانيات التقنية الحديثة اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.	٢.٧١	٠.٧٣	محايد	٢
٢	تعمل الجامعة على اكتساب المعرفة الجديدة باستخدام التقنيات التكنولوجية .	٣.٣٧	٠.٥٨	محايد	١
٣	يوجد بالجامعة قاعدة معلومات حديثة للخدمات المتوافرة بها.	٢.٠٩	٠.٧٣	غير موافق	٤
٤	يستخدم العاملون التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأعمال الإدارية.	١.٧٨	٠.٦٩	غير موافق بشدة	٥
٥	يجد العاملون بالجامعة سهولة في التواصل باستخدام التقنيات الحديثة .	٢.٢٩	٠.٦٣	محايد	٣
	المتوسط الكلى	٢.٤٤	٠.٦٧	غير موافق	

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :

- من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المقوم، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا المقوم حصلت على "محايد" وعبارة واحدة حصلت على "غير موافق"، وعبارة واحدة حصلت على "غير موافق بشدة" في حين لم تحصل أي عبارة على "موافق" أو "موافق بشدة" في ضوء آراء أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلى لعبارات هذا المقوم، والتي بلغت (٢.٤٤) ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "غير موافق"، وهذا يوضح قلة تطبيق مقوم الإبداع التقني، ويشير إلى ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية بالجامعة، وقد يرجع ذلك إلى قلة تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا بكفاءة وفاعلية، وقلة توافر الأماكن والوسائط اللازمة للتدريب، ويتفق هذا مع دراسة (Bagheri, Pihie, 2009, 177-190) التي توصلت إلى قلة اهتمام

الجامعة بعملية الإبداع الإداري والتقني والتركيز على الجانب النظري وضعف الاهتمام بالجانب التطبيقي.

ثالثاً: مدى تطبيق المخاطرة المحسوبة بجامعة دمنهور كأحد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي في ضوء آراء أفراد العينة.

يندرج تحت هذا المقوم (٧) سبع عبارات تعبر عن المخاطرة المحسوبة كأحد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي. ويوضح الجدول (٤) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا المقوم.

جدول (٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مقوم المخاطرة المحسوبة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تتبنى الجامعة المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس.	٢.١٣	٠.٧٥	غير موافق	٥
٢	تحرص الجامعة على استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة.	٣.٣٩	٠.٦٨	محايد	٢
٣	تشجع الجامعة على استخدام مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.	٢.٨٨	٠.٧٢	محايد	٤
٤	تسعى الجامعة إلى إحداث التغيير من خلال تنمية روح المبادرة	٢.٩١	٠.٧١	محايد	٣
٥	تمتلك الجامعة خطة شاملة للتغيير عند حدوث المخاطر.	١.٤١	٠.٨٨	غير موافق بشدة	٦
٦	تحرص الجامعة على ترشيد النفقات الغير ضرورية.	١.٢٢	٠.٨٧	غير موافق بشدة	٧
٧	تتحمل الجامعة مسؤولية القرارات التي تصدر عنها.	٤.١١	٠.٦٢	موافق	١
	المتوسط الكلي	٢.٥٧	٠.٧٤	غير موافق	

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :

- من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المقوم، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا المقوم حصلت على "محايد" وبعض العبارات حصلت على "غير موافق" أو "غير موافق بشدة" في حين لم تحصل إلا عبارة واحدة على "موافق" في ضوء آراء أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلي لعبارات هذا المقوم، والتي بلغت (٢.٥٧) ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "غير موافق"، وهذا يوضح قلة تطبيق مقوم

المخاطرة المحسوبة، ويشير إلى ضعف تحمل المخاطرة بشأن تطبيق الأفكار الجديدة، وقد أشارت دراسة (Richard, Wu& Chadwick,2009) ودراسة (Hilt et al.,2005) أن ذلك قد يرجع إلى ضعف القدرة على اتخاذ قرارات سريعة تتطلبها المرحلة، وقلة المكافآت والحوافز وعدم وجود منظومة تدريبية تعمل على تدريب القيادات على إدارة المخاطر المحسوبة وتبني الأفكار الجديدة.

رابعاً: مدى تطبيق الثقافة الريادية المتكاملة بجامعة دمنهور كأحد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي في ضوء آراء أفراد العينة.

يندرج تحت هذا المقوم (٦) ست عبارات تعبر عن الثقافة الريادية المتكاملة كأحد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي. ويوضح الجدول (٥) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا المقوم.

جدول (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مقوم الثقافة الريادية المتكاملة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تبادر الجامعة إلى تقديم برامج ذات صلة بحاجات المجتمع الجامعي.	٣.٤٢	٠.٦١	موافق	٢
٢	تعمل الجامعة على اكتشاف أساليب جديدة لإنجاز الأعمال الإدارية.	١.٣٧	٠.٨٣	غير موافق بشدة	٦
٣	توجد بالجامعة آلية لنشر الأعمال الريادية والاستشارية التي تقدمها لخدمة وتنمية المجتمع.	١.٧٩	٠.٧٥	غير موافق بشدة	٥
٤	تعمل الجامعة على تحويل الجوانب السلبية إلى مزايا تنافسية.	٣.٢٢	٠.٦٩	محايد	٤
٥	ترتكز ثقافة الجامعة على الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.	٤.٢٨	٠.٦٣	موافق بشدة	١
٦	يعامل أعضاء هيئة التدريس بعدالة ومساواة.	٣.٣٣	٠.٧٧	محايد	٣
	المتوسط الكلي	٢.٩٠	٠.٧١	محايد	

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :

- من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المقوم، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا المقوم حصلت على "محايد" وبعض العبارات حصلت على "غير موافق بشدة" في حين لم تحصل إلا عبارة واحدة على "موافق" في ضوء

آراء أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلي لعبارات هذا المقوم، والتي بلغت (٢.٩٠) ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "محايد"، وهذا يبين قلة تطبيق مقوم ثقافة ريادية متكاملة، ويشير إلى ضعف توافر أساليب جديدة لإنجاز الأعمال الإدارية، وقلة القدرة على صنع مزايا تنافسية للجامعة، ويختلف هذا مع دراسة (النفيعي، ٢٠١٥، ٦٦٥-٧١٨) التي توصلت إلى توافر ثقافة ريادية ابتكارية بجامعة الملك سعود، وقد يرجع ذلك إلى تبني جامعة الملك سعود المبدعين والموهوبين وخاصة في مجال البحث العلمي والتربوي، وامتلاك الجامعة للموارد البشرية والمادية التي تميزها عن غيرها.

خامساً: مدى تطبيق التسويق للخدمات الجامعية بجامعة دنهور كأحد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي في ضوء آراء أفراد العينة.

يندرج تحت هذا المقوم (٦) ست عبارات تعبر عن التسويق للخدمات الجامعية كأحد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي. ويوضح الجدول (٦) التالي المتوسطات ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا المقوم.

جدول (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مقوم التسويق للخدمات الجامعية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تعقد الجامعة ندوات حول الميزات التنافسية لمشروعاتها المختلفة.	٤.٤٧	٠.٦٦	موافق	١
٢	توجد قنوات تواصل بين الجامعة والمجتمع وسوق العمل.	٣.٣٧	٠.٥٩	محايد	٣
٣	توجد خطة واضحة لتسويق الخدمات الجامعية.	١.١٩	٠.٧٩	غير موافق بشدة	٦
٤	تعلن الجامعة عن الخدمات التي تقدمها من خلال موقعها الالكتروني.	٤.٣٣	٠.٦٨	موافق	٢
٥	يتم الاستعانة بخبراء لتسويق الخدمات الجامعية.	٢.٥٧	٠.٧٦	غير موافق	٥
٦	تلبي الخدمات الجامعية احتياجات المجتمع المحيط.	٣.١٧	٠.٦٥	محايد	٤
	المتوسط الكلي	٣.١٨	٠.٦٨	محايد	

يمكن مناقشة الجدول السابق من خلال ما يلي :

- من استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المقوم، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا المقوم حصلت على "محايد" وبعض العبارات

حصلت على " غير موافق أو غير موافق بشدة" وبعض العبارات حصلت على "موافق " في ضوء آراء أفراد العينة، كما تدل قيمة المتوسط الكلي لعبارات هذا المقوم، والتي بلغت (٣.١٨) ويشير ذلك إلى وقوعه في منطقة "محايد"، وهذا يبين ضعف العمل على التسويق للخدمات الجامعية، وقد أشارت دراسة (عمر، ١٢٠٧، ٢٠١٧، ١٢٢٣) أن ذلك قد يرجع إلى قلة توافر استراتيجيات تسويقية تعمل على اقتناص الفرص ومن ثم إضافة قيمة جوهرية للجامعة، وقلة الأخذ في الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية لتلبية احتياجات العاملين من جهة والمجتمع المحيط من جهة أخرى.

سادساً: إجماليات المتوسطات لمدى تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور في ضوء آراء أفراد العينة

جدول (٧)

إجماليات المتوسطات لمدى تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور في ضوء آراء أفراد العينة

م	مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي	مدى الموافقة	
		المتوسط	درجة الموافقة
١	الرؤية الإستراتيجية	٢.٦٥	محايد
٢	الإبداع التقني	٢.٤٤	غير موافق
٣	المخاطرة المحسوبة	٢.٥٧	غير موافق
٤	الثقافة الريادية المتكاملة	٢.٩٠	محايد
٥	التسويق للخدمات الجامعية	٣.١٨	محايد
	المتوسط العام لتطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور في ضوء آراء أفراد العينة	٢.٧٤	محايد

مما سبق يتضح أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور حسب آراء أفراد عينة الدراسة جاءت في منطقة "محايد"، وهذا يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

١ . التسويق للخدمات الجامعية

٢ . الثقافة الريادية المتكاملة

٣ . الرؤية الإستراتيجية

٤ . المخاطرة المحسوبة

٥ . الإبداع التقني

المحور الخامس: تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور.
تم وضع التصور المقترح بناء على تحليل لمقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية والتي أكدت أن درجة توافر أبعاد القيادة الريادية بجامعة دمنهور جاءت بدرجة "محايد" ، الأمر الذي يشير إلى ضرورة وضع آليات واضحة ومحددة لكيفية تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، وتتحدد محاور التصور المقترح فيما يلي:

أولاً : منطلقات التصور المقترح

- القيادة الريادية جزء من منظومة التعليم الجامعي ويتضح ذلك من خلال اهتمام وزارة التعليم العالي بالجامعات الريادية.
- قدرة القيادة الريادية على تحقيق إنجازات ملموسة وتشجيع المزيد من الأبحاث التطبيقية التي تفيد الجامعة من جهة والمجتمع المحيط من جهة أخرى.
- القيادة الريادية ضرورة لتطوير أفكار مبتكرة في جميع المجالات المجتمعية والبحثية والتكنولوجية.
- تعد القيادة الريادية قوة دافعة لزيادة القدرات العلمية والإدارية للجامعة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية.
- يتوقف التطبيق الصحيح لما تطرحه الدراسة من تصورات لتطبيق القيادة الريادية على الواقع الراهن لجامعة دمنهور.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يحدد الهدف الأساس للتصور المقترح في تقديم بعض الآليات لتطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، بما يتلاءم مع نتائج البحث وطبيعة الجامعات المصرية وبيئتها الثقافية.

كما يهدف هذا النموذج المقترح إلى:

- تعريف القائمين على إدارة الجامعات المصرية وأعضاء هيئة التدريس وخاصة جامعة دمنهور بآليات تطبيق القيادة الريادية؛ بما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الإبداع الريادي والوصول إلى جامعة مبدعة في جميع المجالات.

- الوصول إلى جامعة ريادية بما يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعة.

ثالثاً : آليات التصور المقترح

يمكن عرض آليات التصور المقترح من خلال ما يأتي :

- العمل على بناء رؤية إستراتيجية للجامعة تعمل على تعزيز الابتكار وتحقيق التوازن بين خطط واستراتيجيات المدى الطويل والعمليات التي تتم على المدى القصير من أجل ضمان استراتيجية التحسين على المدى البعيد، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية :

- وضع أهداف إستراتيجية تتفق مع إستراتيجية البحث العلمي بالوزارة ومشكلات المجتمع المصري وتأخذ في اعتبارها أولويات خطة البحث العلمي للجامعة.

- وضع خطة بحثية للجامعة تشمل: تحديد النقاط البحثية لبحوث الدرجات العلمية، وضع خطة بحثية للبحوث المنتجة للمعرفة، تبنى الخطة حلولاً لمشكلات المجتمع المصري.

- العمل على فهم الواقع واستشراف المستقبل دون إهمال لتجارب الماضي.

- تشجيع الجامعة على إنجاز رؤيتها بشكل جماعي والاستجابة لمقترحات الأساتذة في تطوير خدماتها.

- وجود لوحات شرف تعلن من خلالها أسماء المتميزين من الباحثين والعاملين.

- توفير بيئة علمية حاضنة للعلماء والطلبة.

- إقامة الأنشطة العلمية والتربوية بصورة مستمرة.

- إنشاء وحدات لتسويق البحوث العلمية والتربوية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالتعاون مع قطاع خدة المجتمع وشئون البيئة؛ وذلك للاستفادة منها في حل

المشكلات المجتمعية والمساهمة في مشروع الاصلاح التربوي الشامل بالتعليم الجامعي،
ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية :

- إنشاء قاعدة بيانات عن البحوث التطبيقية بالجامعة.
- تشجيع الباحثين على التحول الى البحوث التطبيقية التي تحل مشكلات المجتمع.
- وضع آلية لتشجيع الباحثين على الحصول على مشاريع بحثية من جهات محلية وعالمية.
- تشجيع المشاريع البحثية المشتركة التي تقوم بها فرق بحثية متعددة التخصصات.
- دعوة رجال الأعمال والمستثمرين لدعم البحث العلمي.
- فتح قنوات مع الهيئات البحثية العالمية لإجراء بحوث مشتركة.
- حث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لزيادة الدعم المادي.
- دعم عمليات الإبداع التقني والتحول إلى نظام الإدارة الالكترونية ووضع أهداف سنوية لتحقيقها في كل الأنشطة، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية :
- نشر ثقافة الإبداع التقني التي تعزز القيم والمبادئ التي تحفز الابتكار والتجدد المعرفي وتبادل المعرفة وتشاركتها.
- تفعيل البوابة الالكترونية للجامعة وربطها بالبوابات الالكترونية للجامعات الاخرى.
- تدريب العاملين على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأعمال الإدارية.
- تجهيز القاعات التدريسية بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
- بناء قاعدة معلومات حديثة للخدمات المتوافرة بها.
- تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز الجامعات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- توافر الإمكانيات التقنية الحديثة اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم .
- خلق بيئة تنافسية تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار داخل الجامعة.
- توافر ثقافة ريادية متكاملة تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، وتحث الأفراد على طرح الأفكار الجديدة ومشاركتها من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين كل أفراد الجامعة ، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:
- بناء فرق ثقافة العمل الريادي بالجامعة.

- نشر القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز الأعمال والأنشطة وخاصة قيم العدل والمساواة.
- وجود وسائل وأدوات متنوعة لنشر الأعمال الريادية والاستشارية التي تقدمها الجامعة لخدمة وتنمية المجتمع.
- تعمل الجامعة على تحويل الجوانب السلبية إلى مزايا تنافسية .
- تعزيز الثقافة القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.
- تحمل المخاطر المحسوبة والانفتاح على خبرات الآخرين والمبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة من خلال تنمية روح المبادرة، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية :
 - استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة.
- بناء فرق إدارة المخاطر بالجامعة تعمل على تقييم حالة المخاطرة بشكل واقعي يعمل على تغيير السلبيات، والنظر إلى المخاطرة كفرصة إصلاحية وإبداعية.
- استخدام مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.
- بناء خطة شاملة للتغيير عند حدوث المخاطر.
- تدريب العاملين على تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة المخاطر.
- تمكين العاملين ومنحهم الحرية لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال، ومناقشة المشكلات التي تواجههم دون خوف أو تردد.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

١. أبو حطب، فؤاد ؛ وصادق، آمال (١٩٩٦).مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط٢، القاهرة: الأنجلو المصرية.
٢. إدارة المعلومات والإحصاء (٢٠١٨).النشرة الإحصائية لإدارة وكليات جامعة دمنهور لعام ٢٠١٧/٢٠١٨، دمنهور: مطبعة الجامعة.
٣. بهجت، أحمد الرفاعي؛ عطية، سعيد محمود؛ عبد الله، محمد عبدالله؛ وعطية، شيماء السيد (٢٠١٧).منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية بالقازيق، ١(٩٥)، ١-٥٦.
٤. حجي، أحمد اسماعيل (٢٠٠٥). تطوير كليات التربية مدخل لأداء دورها في تطوير التعليم، المؤتمر العلمي السابع عشر بعنوان " دور كليات التربية في إصلاح التعليم، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، في الفترة من ١٢-١٣ نوفمبر.
٥. حسن، ماهر أحمد(٢٠١٧).تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، ٤١(٢) ٢٤١-٢٩٤.
٦. الحسنواي، صالح مهدي (٢٠١٠).أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء الجامعات الريادية- دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال،كلية الادارة والاقتصاد .
٧. خلف الله، محمود إبراهيم(٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الأقصى ، ٢١(٢)، 328 - 373
٨. خلوط، عواطف (٢٠١٠، ٨-٩ نوفمبر). الجامعات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية. ورقة مقدمة من المؤتمر الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر: جامعة الشلف، ١-١٦.
٩. الدجج، عائشة عبدالفتاح (٢٠١٦). تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي المصري في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٧(١٠٩)، ٤٥٣-٥٤٠.
١٠. سالم، هيام مصطفى؛ والشاعر، منال فتحي(٢٠١٧). تصور مقترح لتضمين ريادة الاعمال في مقرر " الاشغال الفنية " لتنمية مهارات التفكير الريادي لإنتاج مشروع متناهي الصغر لدى طلاب الاقتصاد المنزلي، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية ، ١(٢).

١١. السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة : مكتبة الإدارة الجديدة ، ص ٢١٤ .
١٢. شلوغل، كريستين(٢٠٠٦). إدارة المعلومات والمعرفة : أبعاد ومداخل، ترجمة مفتاح محمد دياب ، مجلة العربية،٦(٣)،١٨٣-٢٠٠ .
١٣. صالح، ماجد محمد؛ محمد، أحمد سليمان؛ وعارف، كاظم فرج(٢٠١٨).سمات القيادة التحويلية واثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية،جامعة جبهان-السليمانية،٢(١)،٣٣-٤٨ .
١٤. ظاهر، صالح(١٩٩٧).هندسة القيمة:النظرية والتطبيق،الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية.
١٥. عباس، فردوس. (٢٠١٣). دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج، بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٧).
١٦. عبد الجليل، رباح رمزي(٢٠١٩).تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي : دراسة تحليلية ، مجلة العلوم التربوية،٢٧(١)،٣٥٩-٤٠٥ .
١٧. عبد القادر، نهلة (٢٠٠٥). آليات تفعيل المواطنة التنظيمية في الجامعات المصرية، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ١٤، فبراير، ٢٧٢ - ٢٧٣ .
١٨. العتيقي، إبراهيم مرعي؛ وتهامي، جمعه سعيد(٢٠١٧). تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٠(٢٧)،١٨٩-٢٢٢ .
١٩. عسيري، زهرة محمد (٢٠١٧). تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
٢٠. عمر، محمد(٢٠١٧).دور ابعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الاقسام ،مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو،(٥)،١٢٠٧،٤-١٢٢٣ .
٢١. الفيروز أبادي(١٩٥٢).القاموس المحيط.الجزء الثالث، القاهرة: مكتبة مصطفى الحلبي .
٢٢. القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٥). "القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات". مجلة الإدارة العامة، مجلد (٥٥)، عدد (٣)، ص٤٣٧-٤٩٩، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
٢٣. كاظم، حمدي؛ ومحسن ، جواد (٢٠١٠).بحث الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز : دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية.لمؤتمر العربي الثالث (الجامعات العربية: التحديات والآفاق)،القاهرة:الجامعة العربية للتنمية الإدارية.

٢٤. لاشين، محمد عبد الحميد ؛ مطر، سامية ؛ على، موزة ؛ وخميس، أحمد (٢٠١٩). مقترح لتسويق البرامج التعليمية بجامعة السلطان قابوسي ضوء بعض المتغيرات الاقتصادية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢(١٨٠)، ٥٢٣-٥٧٧.
٢٥. محمد، عمر مصطفى(٢٠١٢). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية دور الادارة بالاستثناء، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السليمانية ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
٢٦. محمود، ولاء محمود(٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية بينها، ٦(١١٦)، ٩٤-١٠١.
٢٧. المخلاقي، عبد الملك (٢٠١٦م). تطوير ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح للسياسات الحكومية (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية.
٢٨. ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: الجامعة العربية للتنمية الإدارية، ٢٨-٢٩.
٢٩. موسى، كوثر. (٢٠١٦). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
٣٠. نايل، سحر حسني(٢٠١٥). دراسة تقويمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٢(٦١)، ٢٩٧-٣٧٤.
٣١. النفيعي، مرزوق(٢٠١٥). واقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، مجلة الادارة العامة، ٥٥(٤)، ٦٦٥-٧١٨.
٣٢. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٧). وثيقة مشروع خطة التنمية المستدامة ٢٠١٦/٢٠١٧، العام الأول من استراتيجية التنمية المستدامة رؤية ٢٠٣٠، متاح على: <http://www.mop.gov.eg/>
٣٣. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦). مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، القاهرة: وحدة إدارة المشروعات.
٣٤. وزارة التعليم العالي (٢٠١٥). استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر: مصر تستثمر في المستقبل، القاهرة: وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات.

ثانياً: المراجع الأجنبية

35. Andrejs, R.(2011).Global university rankings and their impact.Brussels: European University Association.
36. Antoncic, B., & Hisrich, R. 2005. "Clarifying the Entrepreneurship Concept". Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1): 7-24.
37. Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2009). An exploratory study of entrepreneurial leadership development of university students. European Journal of Social Sciences, 11(1), 177-190.
38. Bagheri, A., Lope P., A., & Krauss, E. (2013). "Entrepreneurial Leadership Characteristics among Malaysian University Students". Asia Pacific Journal of Education, 33(4), 493-508.
39. Baker, R., Islam, A. & Lee, J. (2015). Entrepreneurship education: Experiences in selected countries. International Education Studies, Published by Canadian Center of Science and Education ,8 (1) , 88-99
40. Bhattacharjee,C. (2006): Services Marketing Concepts, Planning and Implementation, Excel Books, New Delhi.
41. -Bick, M., Pawlowski, J. (2006) Interface standards: Integration of learning and business information systems. InD. Ehlers and Martin.p (eds.): Handbook on Quality and Standardisation in E-Learning. Springer:New York .
42. Bose, D. (2012). Principles of Management.PHI Learning. Available @ <https://www.phindia.com/Books/ShowBooks/MTIxNQ/Principles-of-Management>
43. Botcheva, L., White, C. R., & Huffman L. C. (2002). Learning culture and outcomes measurement practices in community agencies. American Journal of Evaluation, 23(4),421-434.
44. Bouman , F. & Koopmans, M. (2007). Entrepreneurial leadership, Netherland: Publisher of Schouten Global.
45. Cassis, Y. (2005)., "Company Founders", In Youssef Cassis And Ioanna Pepelasis Minoglou (Eds.), Entrepreneurship In Theory And History, New York:
46. Clark, B. R. (2004).Delineating the Character of the Entrepreneurial University. Higher Education Policy, 17 (4), 355-370.
47. Dahleez,K.& Migdad,M.(2013). Entrepreneurial Characteristics of Undergraduate Students in Deteriorated Economies : The Case of Gaza Strip, 40(2), 534-554
48. Danald, k., & Riichard, H., (2001).Entrepreneurship a contemporary Approach, Harcourt College Publishers.
49. DeGrauwe, A. & Naidoo, J. (2002). School evaluation for quality improvement. An ANTRIEP Report Meeting of the Asian Network of

- Training and Research Institutions in Educational Planning, Kuala Lumpur: Malaysia.
50. Dess, G., Lumpkin, G. & Eisner, A. (2007). Strategic Management: Creating Competitive Advantage, MC Grow-Hill, Barded. New York.
 51. Dess,G., Lumpkin,T. & Eisner,B.(2007).Strategic Management: Creating Competitive Advantage, New York: MC Grow-Hill, Barded.
 52. DiBella, A.J. & Nevis, E.C. (1998). How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey- Bass.
 53. Gephart, M.A., Marsick, V.J. (1996). Learning organizations come alive. Training & Development, Vol.50,No.12 ,Pp.38-39.
 54. Giove ,S., Brancia A., Satterstrom, F.& Linkov I.(2009).Decision Support Systems and Environment: Role of MCDA. In: A. Marcomini, G.W. Suter and A. Critto, (Eds). Decision Support Systems for Risk Based Management of Contaminated Sites. New York: Springer.P.55.
 55. Hakala, H. (2011). "Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations". International Journal of Management Reviews, 13(2), 199-217.
 56. Hilt, M., Ireland, D., Robert, H. (2005). Strategic Management competitiveness and globalization. Thomson: south_westren.
 57. Kalar , B.; Antoncic, B. (2015) The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. Original Research Article, Vol, 36–37, PP, 1–11.
 58. Kim, N., Im ,S.,and Slater,S.(2013). "Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms". Journal of Product Innovation Management ,30(1):136-153.
 59. McKone -Sweet, D. and Wilson,J. (2011), A Giving Voice To Values Approach to Educating Entrepreneurial Leaders,Journal of Business Ethics , Education, 8 ,337-342.
 60. & Michelle ,J &Alma ,H.(2010) Professional learning communities and system improvement . Improving Schools, 13(2),172-181.
 61. Morgan, R.R, ponticell, J.A & Gordon, E. (2000). Rethinking Creativity. Phidelta kappa Educational Foundation, Bloomington, Indiana. pp 7 – 35.
 62. Richard , C., Wu, P. & Chadwick, K., (2009), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance : The role of CEO position tenure and industry tenure", Ten International Journal of Human Resource Management, 20(5), 1078-1095.
 63. Sally, W., colin, M., Joanna, T., Michael. British, A. (2005). Oxford advanced learner dictionary. (7th edtion). Britain: Oxford university press-cornelsen

64. Tripathi, P.& Mukerji, S. (2013): Marketing Strategies for Higher Education Institutions: Technological Considerations and Practices, United State of America, IGI Global.
65. Watkins, C (2005) .Classrooms as learning communities: what's in it for schools? London: Routledge.
66. Wells, R. W. (1997). Growing a learning culture: new thinking in an old industry. *Training for Quality*,5(2), 88-92
67. Whittaker, M. (2008): An Introduction to Internet marketing and planning, Billy fire LLC, United States.
68. Dean, H., & Ford, J. (2017). Discourses of Entrepreneurial Leadership: Exposing Myths and Exploring New Approaches. *International Small Business Journal*, 35(2), 178–196.
69. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brannback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74.
70. Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial Leadership: Insights and Directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147–156.
71. Harrison, R., Leitch, C., & McAdam, M. (2015). Breaking Glass: Toward a Gendered Analysis of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693–713.
72. 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*(pp. 195–215). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
73. Chen, M. (2007). Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239–249.
74. Kuratko, D. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1–11.
75. Renko, M. (2018). Entrepreneurial Leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The Nature of Leadership*, Forthcoming. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
76. Sklaveniti, C. (2017). Processes of Entrepreneurial Leadership: Co-Acting Creativity and Direction in the Emergence of New SME Ventures. *International Small Business Journal*, 35(2), 197–213.