



واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية  
من وجهة نظر العاملين بها

إعداد:

د. موسى بن مساعد محمد العرياني  
حاصل على الدكتوراه من قسم سياسات التعليم واقتصادياته  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة





## واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر العاملين بها

د. موسى بن مساعد محمد العرياني

حاصل على الدكتوراه من قسم سياسات التعليم واقتصادياته  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

### • المسنخلص :

هدف البحث إلى تحديد واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر العاملين بها من القيادات وأعضاء هيئة التدريس ، استخدم البحث المنهج الوصفي ، حيث تم تطبيق استبانة الريادة الاستراتيجية على عينة البحث التي بلغ عددها (٣٨٧) فرداً من جامعة طيبة بالمدينة المنورة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة أم القرى ، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية جاء بدرجة كبيرة ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الريادة الاستراتيجية ترجع لمتغير الجنس، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في الريادة الاستراتيجية تعزى إلى متغير الجامعة، وبالاعتماد على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) اتضح وجود فروق بين جامعة طيبة وأم القرى لصالح جامعة طيبة؛ ووجود فروق بين جامعة الملك عبد العزيز وأم القرى لصالح جامعة الملك عبد العزيز، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في الريادة الاستراتيجية تعزى إلى متغير طبيعة العمل الحالي والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية – الجامعات السعودية.

### *The reality of applying strategic entrepreneurship in Saudi universities from the point of view of their employees*

Dr. Musa bin Musa'ed Muhammad Al-Ariani

#### Abstract:

The research aimed to determine the reality of implementing strategic entrepreneurship in Saudi universities from the point of view of their employees, including leaders and faculty members. The research used the descriptive approach, where the strategic entrepreneurship questionnaire was applied to the research sample, which numbered (387) individuals from Taibah University in Medina and King Abdul University. Al-Aziz University in Jeddah, and Umm Al-Qura University. The study concluded that the reality of applying strategic entrepreneurship was to a large extent. The study also found that there were no statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample members regarding the application of strategic entrepreneurship due to the gender variable, and that there were statistically significant differences when The level of significance (0.05) between the averages of the sample members' responses on strategic entrepreneurship is attributed to the university variable, Based on the multiple comparisons test (LCD), it became clear that there were differences between Taibah University and

*Umm Al-Qura in favor of Taibah University. There were differences between King Abdulaziz University and Umm Al-Qura in favor of King Abdulaziz University, and I also found that there were statistically significant differences at the significance level (0.05) between the averages of the responses of the sample members in strategic entrepreneurship due to the variable nature of current work, academic degree, and years of experience.*

**Keywords: strategic leadership - Saudi universities.**

## • المقدمة:

يبرز أثر المؤسسة التعليمية في تكوين الطاقة البشرية المبدعة في المجتمعات الإنسانية، انطلاقاً من حرص المسؤولين فيها على البحث عن قيمة مضافة، تحقق لها ميزة تنافسية مستمرة، لا يستفيد منها الجيل الحاضر فقط، بل يمتد وتستمر آثارها إلى الأجيال القادمة والمستقبلية (علي، ٢٠٢٠)؛ ولذلك اهتمت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بالسعي نحو تطورات متلاحقة من أجل التحول إلى مجتمع معرفي واقتصاد قائم على المعرفة، والاهتمام برأس المال البشري وتنميته ريادياً ومعرفياً ومهنياً لدفع عجلة التنمية إلى الأمام، لذلك زاد اهتمام وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، و عملت الدولة في ضوء رؤيتها الوطنية على توجيه مسارات المؤسسات المختلفة؛ لبناء جيل واعد يسهم في تحقيق مجتمعات المعرفة والتنمية المستدامة، من خلال دعم مؤسسات التعليم العالي بوصفها إحدى مؤسسات المعرفة (الخنيزان والخضير، ٢٠١٩).

وتحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية كثفت وزارة التعليم جهودها بهدف تعزيز موقع المملكة العربية السعودية في التنافسية العالمية بحلول ٢٠٣٠، ووضعت استراتيجيات هادفة لرفع جودة البحث العلمي وتحسين مخرجاته وتطوير مهارات الطلبة في النشر العلمي العالمي، مما أدى لارتفاع عدد المنشورات العلمية وزيادة براءات الاختراع، وأنشئت وكالة مختصة عُيّنت بتطوير الابتكار وتحسين مؤشرات وتعزيز إنتاج المعرفة، وأطلقت العديد من المبادرات التطويرية المستهدفة تنمية القدرات البشرية واستثمار الجهود البحثية المبذولة في الجامعات لخدمة الاحتياجات الوطنية وتحقيق التنمية بمشاركة القطاع الخاص ومنها مبادرة التمويل المؤسسي، مبادرة التحول نحو الجامعة الريادية، ومبادرة تحدي الشركات الناشئة، ومبادرة جائزة الابتكار الرقمي، ومبادرة برنامج تنمية قدرات ريادة الأعمال، ومبادرة السعودية تُبرمج، ومبادرة تحدي الجامعات للتنمية المستدامة، ومبادرة كأس العالم لريادة الأعمال، ومبادرة ملتقى التحديات والحلول لمواجهة الأزمات. (وزارة التعليم، ٢٠٢١)، كما وسعت أساليب إدخال التكنولوجيا في التعليم من خلال إنشاء العديد من المنصات التعليمية الرقمية والقنوات

الإلكترونية المعززة لمفهوم الابتكار وريادة الأعمال وإثرائه لدى الطلاب في التعليم الجامعي عبر تقديم خدمات شاملة لمنظومة البحث والابتكار العلمي كخدمة استراتيجية البحث العلمي، وخدمة التبادل المعرفي، وخدمة الكراسي البحثية، وخدمة الجامعة الريادية، ومنصة جوائز البحث والابتكار، ومنصة أسس، ومنصة حلول الساعية، وعززت توجه الجامعات في دعم التخصصات العلمية الملبية لاحتياجات سوق العمل حيث أقامت مجموعة من الورش مع القطاع الخاص ومنها ورشة عمل البحث والابتكار في مجال الصناعات الدوائية، وفي مجال الأمن الغذائي والبيئي بهدف التعرف على التوجهات والأولويات البحثية للقطاع الصناعي وكيفية مساهمة الجامعات في تحويل المخرجات البحثية إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية تسهم في التنمية الاقتصادية الوطنية وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما أطلقت مشروع الهوية البحثية في الجامعات، بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية في تحقيق الأداء المتميز والمعزز للسمعة التنافسية بين جامعاتها (وزارة التعليم، ٢٠٢٢؛ رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١).

وتعد الريادة الاستراتيجية أحد أهم المدخل الحديثة في الفكر الإداري الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحسين الأداء التنافسي للجامعات، من خلال تكامل أنشطة البحث في الفرص واستغلالها وأنشطة البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها، بمعنى التكامل بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي من خلال إدارة ريادة الأعمال بشكل استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية مستدامة، كمصدر حيوي للحصول على الثروة والقيمة (عتريس، ٢٠٢٠).

وفي ذات السياق يعد التوجه الريادي الاستراتيجي في الجامعات وسيلة لتقييم ريادة الأعمال والقيادة، التي تم الاعتراف بها لأول مرة من قبل رجال الأعمال والصناعة، ووصفت بأنها عملية صنع استراتيجية الريادة التي يستخدمها صناع القرار لسن الغرض التنظيمي للجامعة، والحفاظ على رؤيتها، وخلق ميزة تنافسية، وكذلك الانخراط الفردي أو المؤسسي في أنشطة ريادة الأعمال التي تحددها مجموعة من السمات: الابتكار، والمخاطرة، وخلق الفرص، وقيادة التغيير، وبناء الفريق، والتنافسية، والمرونة، والبصيرة، والاستباقية، والإقناع. (Thompson, 2016).

ولعل القرار الاستراتيجي المنضبط الذي يتخذه القادة الاستراتيجيون قد يساعد على تحقيق ما سبق، وهو ما أكد عليه أندرسون وآخرون (Anderson, et al, 2019) الذين نوهوا عن أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، باعتبار أن القادة في بنائهم الاستراتيجي يؤثرون على المنظمات من خلال القرارات التي يتخذونها، على عكس القرارات التي يتم

اتخاذها على المستويات التنظيمية الأدنى، إذ أن قرارات المستويات العليا تتضمن تخصيصات كبيرة للموارد والالتزامات التي يمكن أن يكون لها آثار دائمة على هذه المؤسسات، في اتخاذ مجموعة متنوعة من القرارات الاستراتيجية فيما يتعلق بالابتكار أو الاستحواذ أو التغيير الاستراتيجي أو التنوع.

وأصبح الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية أكثر انتشاراً، إذ أن الريادة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق تحسين في مخرجات التعلم، وتطوير في مهارات المستفيدين عبر اقتراح إيجاد أساليب للريادة الاستراتيجية للجامعات وطرائق متعددة جديدة باعتبارها مورد انتاجي للجامعات يتميز بالقدرة على الإبداع والتطوير ومواجهة المخاطر وخلق فرص العمل لمواكبة المستجدات بأسلوب يحقق الميزة التنافسية والحصول على عوائد أعلى من المعدل (شلق والمحيوي، ٢٠٢١، ١٠٧)، ويعد مدخل الريادة الاستراتيجية من ركائز ودعائم التجديد الذاتي للمؤسسات التعليمية المعاصرة الذي يجعل منها مواكبة للمزايا التنافسية عبر التوجيه الأمثل لمواردها البشرية والمادية واستثمارها لإيجاد واستحداث طرائق إبداعية توفر خدمات متميزة لعملائها الداخليين والخارجيين (إسماعيل وسعد، ٢٠٢٢، ٢-٣).

### • سؤال البحث :

◀ ما واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

### • هدف البحث:

◀ تحديد واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية.

### • أهمية البحث:

#### • أولاً / الأهمية النظرية:

◀ تكوين إطار مفاهيمي عن الريادة الاستراتيجية بشكل يساهم في تحليل مضامينها والتعرف على أهميتها.  
◀ يؤمل أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى لما توفره من إثراء للأدب النظري وأداة البحث في مجال الريادة الاستراتيجية.

#### • ثانياً / الأهمية التطبيقية:

◀ المساهمة في معالجة قضية محورية بالنسبة للجامعات السعودية ومحاولة تحسين الأداء التنافسي واتخاذ خطوات جادة واستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي حتى يكون قادراً على المنافسة العالمية.  
◀ يقدم البحث حلولاً تطبيقية للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية في تطبيق الريادة الاستراتيجية.

◀ يعطي البحث مزيداً من الأهمية للريادة الاستراتيجية في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي يشهدها قطاع التعليم والتي تستوجب تبني أساليب جديدة للإدارة التعليمية.

### • حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

◀ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول واقع الريادة الاستراتيجية من خلال خمسة أبعاد بالاعتماد على الدراسات السابقة منها دراسة: أبو برهم (٢٠٢٢)، وزناتي (٢٠٢٠)، وصرصور (٢٠١٩)، والسعيد (٢٠٢١)، ومصطفى (٢٠٢١)، والمليجي (٢٠٢٠، ٢٠١٧)، وإبراهيم وعبد اللاه (٢٠٢١). تشكل في مجموعها وتكملها الجوهر العام للريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية وهذه الأبعاد تتمثل في: الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والفكر الريادي، والإبداع والابتكار، والإدارة الاستراتيجية للموارد.

◀ الحدود المكانية: طبق البحث على ثلاث جامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز). وأختيرت بناءً على التنوع في التصنيفات العالمية للجامعات، وسنة التأسيس.

◀ الحدود البشرية: طبق البحث على عينته من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز).

◀ الحدود الزمانية: طبق البحث خلال الفصل الثالث من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

### • مصطلحات البحث:

#### • الريادة الاستراتيجية [strategic entrepreneurship]:

الريادة تعني في اللغة العربية "يتعهد الشيء أو رد الشيء وطلبه" وتشير لغويًا أنها مصدر مشتق من الفعل "راد" واسم الفاعل رائد والرائد هو الذي يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلاء، وعندما يحددها يرسل إليهم فيلحقون أو يقتضون به، والرائد هو من يسبق غيره، ويمهد سبل المستقبل "والجمع رواد والريادة هي التقدم والإنجاز" (الجوهري، ٢٠٠٧).

وبسبب تداخل مفهوم الريادة الاستراتيجية مع مصطلحات أخرى كالقيادة، والريادة فإنه من الضروري التمييز فيما بينها حيث يشير مفهوم الريادة إلى "الأعمال التي يبذلها أشخاص يمتلكون صفات ريادية تقود إلى ابتكار مشروعات تسهم في تحقيق التنمية وتقديم خدمات متميزة"، ويتميز مفهوم القيادة بأنه: "التعامل مع الأزمات بحكمة ووضع الحلول الاستراتيجية التي تمنع حدوثها" (الختلان والكيلاني، ٢٠٢٢، ٢٥٥)، بينما يشير مفهوم الإدارة

إلى "تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية" (أحمد والزائدي، ٢٠٢٢، ٥٦٢).

والريادة الاستراتيجية تعني "أسلوب إداري حديث ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية في مواجهة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية، فلكي تستطيع المؤسسة التعليمية التكيف مع بيئتها الداخلية وما فيها من جوانب قوة وجوانب ضعف، وفي نفس الوقت التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية وحسن استغلالها كان لا بد من اتباع أسلوب إداري قادر على صياغة استراتيجيات فعالة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التفوق والتميز". (علي، ٢٠٢٠، ص ٩١)

كما تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها: "عملية إيجاد شيء جديد ذي قيمة، والإبداع والتجديد في وسائل وأساليب العمل المختلفة، من خلال توظيف موارد المنظمة المتاحة، وتحفيز العاملين، لاغتنام الفرصة المتاحة والاستفادة منها، ومواجهة المخاطر المرتبطة بحالة عدم التأكد لأنشطة المنظمة المستقبلية بطرق إبداعية". (عايض وأبو هادي، ٢٠١٩، ص ٦٥)

ويعرف الباحث الريادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة لدى المؤسسة الجامعية، والقيام بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تتبناها لتحقيق أهدافها وتحسين أداؤها عن طريق إحداث تغييرات تتلاءم مع المتغيرات البيئية، والبحث المستمر عن الفرص والاستفادة منها لتحقيق ميزة تضمن لها التقدم والتفرد والسبق عن الجامعات الأخرى.

### • الإطار النظري للبحث :

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم الريادة الاستراتيجية بالجامعات ويرجع هذا الاهتمام إلى التقدم التكنولوجي والبيئة التنافسية للجامعات سواء محلياً أو عالمياً، كما يرجع إلى دورها في نمو الجامعات وتوسعها، بالإضافة إلى أن الجامعات التي تتبنى الريادة الاستراتيجية تكون حريصة على اختيار القيادات ذات الخصائص الريادية الداعمة والمشجعة للأفكار المبدعة، كما تتصف بالمبادرة والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من اقتناص الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم ومشروعاتهم، لتقوم هذه القيادات بوضع استراتيجيات الارتقاء بالإدارة الجامعية وتحسين أداؤها، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق إنتاجية عالية للموارد البشرية والتأكيد على القيم المؤسسية. وقد جاء في تقرير منظمة اليونسكو أن مفهوم الريادة الاستراتيجية قد جاء نتيجة رغبة الجامعات في أن تكون عالية الابتكار والفعالية في الإجراءات والأدوات الخاصة بها، وأن يكون لها دور ومشاركة



فعالة في برامج التعاون مع بيئة العمل وذلك بشكل متنسق مع التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي ودور الجامعة في بناء ثقافة المعرفة والتنمية المستدامة (إبراهيم وعبد اللاه، ٢٠٢٢).

ولكي تكون الجامعات رائدة استراتيجياً يجب أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وأن تهتم في المقام الأول ببناء القدرات البشرية، وتبني العاملين الرياديين الأكفاء ذوي المواهب القيادية والابتكارية التي تعد جوهر الريادة، والعمل على تدريبهم ودعمهم وتحفيزهم، مع الأخذ بالاعتبار الاستفادة من قدراتهم الريادية المؤدية إلى تحقيق التميز والريادة (الشمري، ٢٠٢٠).

وتتمثل مبررات ظهور الريادة الاستراتيجية في الطبيعة الديناميكية المتغيرة للبيئة التنافسية، والحاجة إلى الابتكار المستدام، وكذلك ظهور العديد من المؤسسات التنافسية، وتخصيص المنتجات، وتحديات تحسين المزاي التنافسية، كما يمكن أن تكون الريادة الاستراتيجية حجر الزاوية للتنافسية، ومصدراً هاماً من مصادر بقاء المؤسسة وتحقيق النمو والمستوى العالمي في عالم تنافسي سريع التغيير (عتريس، ٢٠٢٠).

والريادة الاستراتيجية مدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية في ظل متغيرات: العولمة، والثورة الرقمية، والإدارة الإلكترونية، والأزمات المالية مما يفرض على الجامعات مجموعة من التحديات التي تدفع إلى تبني استراتيجيات تهدف إلى الابتكار والإبداع (القرشي، ٢٠٢١). وتعد الريادة الاستراتيجية للجامعات محل اهتمام الجامعات السعودية سواء العريقة منها أو الناشئة أملاً في تحقيق مستويات متقدمة من الجودة والتنافسية والتميز المؤسسي، وبالتالي الارتقاء بمستوى مخرجاتها (الشمري، ٢٠٢٠). وفي ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي مثل التكنولوجيا المتطورة وثورة الاتصالات ومتغيرات سوق العمل دولياً وإقليمياً ومحلياً، ومع تزايد أعداد الجامعات المنافسة الدولية والخاصة والافتراضية، فقد كان لزاماً على الجامعات السعودية أن تحتل موقعاً تنافسياً ملائماً من خلال أداء تنافسي متميز، لذا فيجب على الجامعة الساعية إلى تحسين الأداء التنافسي أن تقوم بتغييرات هيكلية وتنظيمية حتى تستطيع التكيف وتلبية احتياجات الاقتصاد العالمي القائم على تنافسية المعرفة (القرشي، ٢٠٢١).

يتضح مما سبق أهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية كأحد التوجهات الداعمة لتحقيق الأداء التنافسي وجودة التعليم، وتحديد مسارات الإبداع والعمل على خلق عمليات خاصة بالتكيف الاستراتيجي للجامعات وكمدخل يؤكد على الابتكار كنموذج للتطوير والتحسين؛ لذلك فإن المحور الأول يتناول مفهوم الريادة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها ومعوقات تطبيقها.

## • مفهوم الريادة الاستراتيجية

تعرف كلمة الريادة لغوياً بأنها مصدر مشتق من الفعل "رود" واسم الفاعل منه رائد وهو الذي يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكأ، ومن هنا جاء استخدام مفهوم الريادة كاستكشاف الفرص، أما كلمة استراتيجية فهي نحت عربي مصدره غير عربي حيث اشتق من الكلمة اليونانية strategus أي فن القيادة وفن نقل القوات من وإلى أرض المعركة لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء، ويقصد بها في معجم المعاني الجامع التخطيط الشامل وتحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها لتحقيق الأهداف البعيدة، فهي علم وفن وضع الخطط وإدارة العمليات (عتريس، ٢٠٢٠).

وقد بدأ ظهور مفهوم الريادة في القرن السادس عشر، وكان يخص الحملات العسكرية وكان المقصود به المخاطرة وتحمل الصعاب ثم انتقل إلى النشاطات الاقتصادية في القرن الثامن عشر، وفي عام ١٩٣٤ اعتبر شمبيتر (Schumpeter) أن الريادي يعتبر حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، وأن الريادي هو الشخص الذي تتوفر فيه روح القيادة والجدارة، واستمرت بعدها الآراء حول الريادة، ويمكن النظر إلى الريادة على أنها القدرة على تحمل الصعاب والمسؤولية واكتشاف الفرص وطرح البدائل الجديدة (سكارنت، ٢٠٠٨). وقد قدم الباحثون في مجال الإدارة تعريفات متعددة لمفهوم الريادة والريادي، فقد أوضحت سلطان وحجي (٢٠١٩) أن الريادة غاية تجسد مستوى طموح المنظمة، كما تعمل على تحفيز سلوك البحث لدى العاملين بالمنظمة من خلال مجموعة من الأنشطة الداعمة لتحقيق الابتكار والإبداع. بينما تركز الريادة الاستراتيجية حول أساليب التفكير والتصرف التي يعتمدها المديرين والمنظمات لتحقيق المزايا التنافسية.

كما تشير الريادة الاستراتيجية إلى مجموعة الفرص التي تحاول المنظمات الحصول عليها، وقناعات فريق العمل بالفرص التي يستطيع اقتناصها، كما يمكن تعريفها على أنها كيفية تعزيز المؤسسة لاستجابتها للتغيير وزيادة رغبتها في المخاطرة واتخاذ القرارات الابتكارية (محمد، ٢٠٢١).

كما يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية على أنها العملية التي تؤدي إلى اتخاذ القرار، وبذل الجهود الإدارية لتحديد أفضل الإمكانيات الهادفة إلى التنسيق بين الموارد المتاحة وتحقيق أعلى فائدة ومن ثم توظيفها في المهام الاستراتيجية (إبراهيم وعبد اللاه، ٢٠٢٢).

وقد أورد أبو برهم (٢٠٢٢) تعريفاً للريادة الاستراتيجية بأنها "تعني تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرص) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة)؛ لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن

هذا التكامل ضروري للمنظمات" (ص٤). وعرف الرشيدى (٢٠٢١) الريادة الاستراتيجية كالآتي: "تولد المغامرة الجديدة التي يمكن من خلالها تحقيق المكاسب للمؤسسة العصرية والتي تركز على: المغامرات الجديدة، الأعمال الجديدة، إبداعية المنتج أو الخدمة، إبداعية العملية، التجديد الذاتي، تبني المخاطرة، الاستباقية، والتنافسية" (ص ٢٢٥).

مما سبق يتبين أن مفهوم الريادة الاستراتيجية يركز على السلوكيات التي تبحث عن فرص جديدة ومستحدثة ومميزة تنافسية جيدة، وتعزيز عملية صنع القرار والجهود الإدارية لتحديد أفضل الفرص واستثمارها واستكشاف الابتكار الذي يعزز من جودة التعليم وتحقيق التنافس.

### • أهمية الريادة الاستراتيجية:

تعد الجامعات - في ظل الاتجاهات الحديثة نحو التوجه الريادي - من أهم مؤسسات الأعمال وذلك لإمدادها للمجتمع بالقوى البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق التقدم والتنمية، ويأتي هذا من خلال وجود الفكر الريادي والاستراتيجي في الأداء، وتقديم الخدمات والبرامج والبحث العلمي، فتساعد الريادة الاستراتيجية بالجامعات في غرس مبادئ تحمل المخاطرة والمبادرة والسبق والإقدام لتوليد الأفكار الابتكارية والعمل على خلق الموارد الذاتية للجامعات. ويختلف أداء الجامعات التي تتبنى مدخل الريادة الاستراتيجية عن الأداء التقليدي المتبع في الجامعات والمؤسسات الأخرى من حيث وجود استراتيجية واضحة تقوم على البحث عن التجديد المستمر، والبحث عن قوى بشرية جديدة ذات رؤى ابتكارية وإبداعية مع الاحتفاظ بالعاملين الحاليين، كما تنظر تلك المؤسسات إلى التغيير باعتباره فرصاً يجب اقتناصها وهذا من أهم ما تستند إليها الريادة الاستراتيجية من خلال تبني إجراءات لاقتناص الفرص وتحقيق الميزة التنافسية باستمرار. كما تسهم الريادة الاستراتيجية في تعزيز المخاطرة والقدرة على تحملها، ووجود ثقافة تنظيمية غير مقتصرة على ما هو قائم، بل تقوم على الابتكار، والسعي المستمر نحو امتلاك الميزة التنافسية (محمد، ٢٠٢١).

إن الريادة الاستراتيجية تؤدي إلى خلق القيمة (الأداء والأهداف)، فالريادة الاستراتيجية هدفها تحقيق أداء تنافسي متميز من خلال عمليات ونشاطات البحث عن الفرص والتقاطها وتوظيفها ونشاطات البحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها في آن واحد وبشكل متكامل (عتريس، ٢٠٢٠). ويمكن تلخيص أهمية الريادة الاستراتيجية في بعدين (أبو برهم، ٢٠٢٢):

◀ البعد الأول ويركز على تحقيق أهداف المنظمة ويظهر في تحقيق النمو والتوازن والاستقرار ورفع مؤشرات الأداء والعمل على الوصول إلى الرضا الوظيفي ورفع أداء العاملين، بالإضافة إلى زيادة الفاعلية في المتغيرات البيئية الداخلية: الإنتاجية والمالية، والعلاقات والخدماتية.

◀ بينما يركز البعد الثاني على تحقيق الرضا لدى متلقي الخدمة والمجتمع المدني والمنظمات (البيئة الخارجية بشكل عام)، ويتم ذلك من خلال التكيف مع البيئة الخارجية سواء البيئة السياسية، التقنية، الاجتماعية، أو الاقتصادية. مع الاهتمام بالمبدعين فيتسابق الأفراد لتقديم الأفكار الجديدة.

وقد أوضحت نجلاء عبد العال (عبد العال، ٢٠٢٠) أهمية الريادة الاستراتيجية في الجامعات كالاتي:

- ◀ الريادة الاستراتيجية أداة للتنمية الاقتصادية على مستوى الدولة، وأداة للتطوير على مستوى المؤسسة الجامعية، وتحقيق الثروة على مستوى الأفراد.
  - ◀ تساهم الريادة الاستراتيجية في إيجاد المزايا التنافسية للمؤسسة الجامعية واستدامتها من خلال البحث عن فرص تنافسية تسمح لها بالبقاء ضمن السياق البيئي سريع التغير.
  - ◀ تعمل الريادة الاستراتيجية على تحقيق المرونة والتجديد داخل المؤسسة الجامعية.
  - ◀ تحقيق أعلى قيمة محتملة من الموارد والإمكانات المادية والبشرية بزيادة الكفاءة والجودة النوعية بالاعتماد على الابتكار.
  - ◀ تحسين الوضع المالي والرمزي للمؤسسة الجامعية وإحداث التغيير الذي يصنع القيمة.
- ولذلك؛ فإن أهمية الريادة الاستراتيجية تركز على التعرف على الوضع الراهن، والتعرف على الأساليب والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أداء أفضل ونتائج تنافسية، والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية والعمل على زيادة الكفاءة والجودة النوعية لخلق القيمة. واستكشاف الفرص الداخلية والخارجية وإيجاد بيئة غنية بالأفكار الإبداعية.

#### • أهداف الريادة الاستراتيجية

أ - أورد أبو برهق [٢٠٢٢] عدداً من أهداف الريادة الاستراتيجية منها:

- ◀ تحديد أولويات للمنظمة طويلة الأجل وذلك في ضوء الرؤية والرسالة والتغيرات في البيئة المحيطة ومع تطور المنظمة في مراحلها المختلفة.
- ◀ بناء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف بشكل محدد ومفصل للمستويات الدنيا والوحدات المختلفة، بحيث تكون متسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمنظمة.
- ◀ تساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنظمة، والأعمال التي يلزم القيام بها من أجل تحقيق الأهداف ذات الأولوية في فترات زمنية ممتدة.

◀ تحديد الصورة النهائية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الأساس الذي تستند إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.

◀ تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال معايير مشتقة من الأهداف المستخدمة لتقييم الأداء الكلي للمنظمة.

◀ الارتقاء بالأداء الحالي والمستقبلي.

◀ تعزيز النمو والبقاء، وتحقيق الثروة والقيمة والتفرد إضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وقد قسم خاطر (٢٠٢١) أهداف الريادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية إلى فئتين هما الأهداف الخارجية التي تتمثل في رضا المستفيدين والمجتمع ككل وذلك من خلال التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية سواء اجتماعية أو اقتصادية أو تقنية. والأهداف الداخلية التي تتمثل في تحقيق النمو والاستقرار والتوازن في المؤسسة التعليمية من خلال الاهتمام بالعاملين (خاصة المبدعين) وتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الفعالية في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تلخيص أهداف الريادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية فيما يلي:

◀ يمكن اعتبار أن الهدف الأساسي من تحقيق أهداف الريادة الاستراتيجية هو توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية للمستفيدين من المؤسسة التعليمية، وتنمية العلاقة بينهم وبين المؤسسة وارتباطهم بها، وذلك من خلال وجود رؤية واضحة للمؤسسة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية تتميز بالمرونة والقدرة على إدراك فرص واستثمارها.

◀ بناء خارطة طريق لتحقيق متطلبات الشفافية الإدارية.

◀ تأهيل المؤسسة للنجاح والتفوق والمنافسة وذلك من خلال تنمية القدرة على إيجاد بدائل للمشكلات التنظيمية المختلفة.

◀ تعزيز قدرات فرق العمل لاكتشاف المخاطر وحساب درجتها وكيفية تحملها من خلال رؤية جماعية مما يساهم في زيادة كفاءة المنظمة ككل.

◀ الوصول إلى مستوى ممارسة أكثر تفوقاً عن طريق اتباع منهجية المقارنة المرجعية.

◀ رسم مسارات مختلفة في إدارة العمليات التنظيمية المختلفة وذلك من خلال توفير المناخ الإبداعي لإنتاج المخرجات المتميزة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

◀ دعم آليات السوق الابتكاري من خلال اكتشاف الأسواق الجديدة مع البحث عن الفرص الترويجية والتسويقية لخدمات المؤسسة ومخرجاتها.

**ب- أهداف الريادة الاستراتيجية في الجامعات:**

أورد إبراهيم وعبد اللاه (٢٠٢٢) أهداف الريادة الاستراتيجية في الجامعات في النقاط التالية:

- ◀ تحديد أولويات طويلة الأجل للجامعة في ضوء الرسالة الحالية كتغيرات الظروف البيئية المحيطة وتطور الجامعة.
- ◀ وضع توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة بشكل محدد وتتسق مع التوجهات العامة للجامعة.
- ◀ المساعدة في تحديد أنشطة الجامعة الرئيسية والفرعية والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
- ◀ تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.
- ◀ تسهيل الرفاهية الإدارية: ويتم ذلك من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للجامعة، حيث تعكس هذه الأهداف رؤية الجامعة، وقد تختلف من جامعة لأخرى ومن نشاط لآخر، ولكن مع تطور الجامعة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وزيادة الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات المؤسسية دفع ذلك إلى وضع أهداف أخرى طويلة المدى وهنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جوار التفكير الاستراتيجي.
- ◀ وإجمالاً لما سبق يمكننا القول إن أهداف الريادة الاستراتيجية بالجامعات تتمثل في وضع استراتيجية واضحة تظهر فيها رؤية ورسالة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى اتفاقها مع التوجهات العالمية، مع التركيز على الموضوعات والقيام بترتيب الأولويات وتحديد الأنشطة الضرورية، وبالتالي التقويم لمعرفة جوانب القوة والضعف والتغذية الراجعة.

**• خصائص الريادة الاستراتيجية:**

قدم الفكر الإداري المعاصر مجموعة من الخصائص التي تتسم بها الريادة الاستراتيجية نجملها في الآتي (الرشيدى، ٢٠٢١):

- ◀ العلمية: فالمؤسسة الريادية تنطلق نحو تحقيق أهدافها من خلال خطة استراتيجية مدروسة وموضوعية على أسس علمية سليمة على أن يلتزم بها جميع العاملين بالمؤسسة.
- ◀ التنظيمية: فتبنى المؤسسة الريادية هيكلًا تنظيمياً ينمي السلوك الريادي ويقوي الاتصالات بين الوحدات بالمؤسسة ويتخلص من البيروقراطية ويتيح لها الاستجابة السريعة للمتغيرات.

- ◀ العلاقاتية: فتحافظ المؤسسة الريادية على شبكة علاقاتها الداخلية والخارجية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- ◀ المقارنة: والمقصود بها أن تقوم المؤسسة الريادية بالمقارنة بين الخدمات التي تقدمها للمجتمع بتلك المقدمة من المؤسسات المناظرة وذلك لإحداث التطوير والاستمرار في المنافسة.
- ◀ الإبداعية: تنمي المؤسسة الريادية الإبداع لدى كل العاملين بها وذلك عن طريق التشجيع على إبداء رأيهم والتعبير عن أفكارهم الجديدة وطرح مقترحاتهم.
- ◀ المبادرة: تشجع المؤسسات الريادية المبادرات الشخصية أو الجماعية مع المخاطرة وبالأخص من أصحاب المواهب الإبداعية والابتكارية.
- ◀ تعتبر الريادة الاستراتيجية حقلاً من الحقول البحثية الجديدة يجمع بين الممارسات والأنشطة الخاصة بالبحث عن المزايا التنافسية والفرص في ذات الوقت.
- ◀ نشأت الريادة الاستراتيجية في إطار البيئة التنافسية المتسمة بالديناميكية والتعقيد وسرعة التغير وصعوبة التنبؤ بالتغيرات.
- ◀ الريادة الاستراتيجية ذات أصول مستمدة من مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والأنثروبولوجيا والاجتماع والاقتصاد وإدارة الموارد.
- ◀ تعتبر الريادة الاستراتيجية نهجاً جديداً في الأدب الإداري وتقوم بالتركيز على كيفية استغلال الفرص وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل متكامل ومتوازن.
- ◀ ترتبط الريادة الاستراتيجية باستراتيجية الجامعة ودعم موقفها التنافسي محلياً وعالمياً.
- ◀ وبناء على ما سبق يمكننا القول إن الريادة الاستراتيجية تعني أن المؤسسة تسعى إلى التميز في أداء عاملها عبر اعتماد سياسة تشجيع مبادراتهم الإبداعية ومنحهم فرصة طرح مقترحاتهم وآرائهم الهادفة إلى التطوير الريادي. ومن خلال استثمار مرتكزاتها ومنطلقاتها العلمية لتحقيق أهدافها، ولتنمية سلوكها الريادي، فإنها تتبنى خطوات تنظيمية بعيدة عن الروتين وتطور علاقاتها وصلاتها بالمؤسسات المحلية والخارجية، كما أنها تقوم بمقارنات بين خدماتها وخدمات نظرائها وبهدف ضمان ميزة التنافسية والارتقاء نحو الأفضل.

#### • خصائص الجامعات الرائدة استراتيجياً:

تقوم الجامعات الرائدة استراتيجياً بالمبادرة والمجازفة لتعزيز الثراء العلمي وحفظ وتطوير التراث الثقالي فالريادة ليست فقط تحقيق مكاسب مادية، بل أن المحافظة على التراث الثقالي من العوامل التي يجب وضعها في الحسبان

عند تقييم الجامعات. ومن خصائص الجامعات الرائدة استراتيجياً (عبد اللطيف ومحمد، ٢٠١٨):

- ◀ تبني قيم تحمل المخاطرة، الاستباقية، اقتناص الفرص، الالتزام الإداري.
- ◀ امتلاك الجامعة التنظيم المرن والاستراتيجية المرنة في السلوك التعاوني.
- ◀ الانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين ومكافأة الإنجاز، المساواة وتقاسم السلطة.
- ◀ العمل في ضوء خطة استراتيجية مدروسة وتم وضعها على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين وتحقق مستوى تنافسياً مرتفعاً عالمياً ومحلياً.
- ◀ تبني هيكل تنظيمي يعزز الاتصالات ويقلل من المعوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار وتتيح للمنظمة سرعة الوصول للسوق.
- ◀ يعتبر أفراد الجامعة الرائدة استراتيجياً هم المصدر الحقيقي للريادة ولزيادة إمكانات المنظمة يجب زيادة جودة وإمكانات الرياديين العاملين في محيطها.
- ◀ دعم ثقافة ريادة الأعمال للمبدعين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- ◀ قدرة الجامعة على الابتكار والإبداع وتحمل المخاطرة.
- ◀ المرونة في الهيكل التنظيمي من خلال منح الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية.

#### • أسس الريادة الاستراتيجية ومبادئها:

- تستند الريادة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأسس والمبادئ نوردتها فيما يلي (عتريس ٢٠٢٠):
- ◀ التوازن والتكامل بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي يمثل روح الريادة الاستراتيجية.
- ◀ يمثل التفكير الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من نشاطات الريادة الاستراتيجية.
- ◀ تعتبر الموارد البشرية أهم أصول الريادة الاستراتيجية.
- ◀ التفكير الاستباقي وإدارة المستقبل والتكيف البيئي شروط أساسية لنجاح الريادة الاستراتيجية.
- ◀ الابتكار والمخاطرة المحسوبة وروح المبادرة ركائز أساسية الريادة الاستراتيجية.
- ◀ استكشاف الفرص واستغلالها بشكل فعال من الأسس والركائز لنجاح الريادة الاستراتيجية.
- ◀ يرتبط نجاح الريادة الاستراتيجية بعمليات التكيف الاستراتيجي أو الملاءمة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية.



- ◀ لا ريادة استراتيجية بلا عقلية ريادية، وتوجه ريادي وثقافة ريادية.
- ◀ استكشاف الفرص واستغلالها بشكل فعال من أسس وركائز نجاح الريادة الاستراتيجية.
- ◀ توافر قاعدة عريضة من المعلومات عن المنافسين وعن العملاء والمستفيدين أمر ضروري لنجاح الريادة الاستراتيجية.
- ◀ تشكيل وحدة تنظيمية أو على الأقل فريق عمل للريادة الاستراتيجية يعد أمراً حيوياً لنجاح نشاطات الريادة الاستراتيجية.

### • نماذج الريادة الاستراتيجية:

تهدف الريادة الاستراتيجية إلى مساعدة المؤسسات للوصول إلى مستوى متميز من الأداء وذلك من خلال إيجاد الفرص والأفكار الجديدة، وقد تم تقديم عدد من النماذج التي هدفت إلى توضيح الريادة الاستراتيجية وأبعادها وعملياتها، ومن هذه النماذج (عبدالعال، ٢٠٢٠):

#### ١. نموذج إيرلندا وإيرلندا [Ireland et al I]:

- تم تقديمه عام ٢٠٠٣ وقد أشار إلى أن الريادة الاستراتيجية تتكون من نظامين يكمل ويدعم كل منهما الآخر، وهما ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ويوفر فهم هذا التكامل وسائل جديدة لفحص كيفية إنشاء المؤسسات للثروة. وقد حدد أربعة أبعاد مميزة للريادة الاستراتيجية تمثلت في: عقلية ريادة الأعمال، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، وسوف نعرضهم فيما يلي:
- ◀ تحديد عقلية ريادة الأعمال ومكوناتها الأساسية: وتتمثل في التعرف على فرص تنظيم المشاريع الريادية، اليقظة في ريادة الأعمال، الاعتماد على الخيارات المتاحة، وتحديد إطار تنظيم المشاريع.
- ◀ دراسة ثقافة ريادة الأعمال والقيادة الريادية: على أساس كونها جوانب حيوية في الريادة الاستراتيجية.
- ◀ تحديد كيفية إدارة الموارد التنظيمية بشكل استراتيجي لسلوك المؤسسة في البحث عن الفوائد والبحث عن فرص: وتتضمن الموارد الاستراتيجية عدداً من الإجراءات تشمل هيكلية الموارد، تجميع الموارد وتحويلها إلى قدرات - الاستفادة من القدرات المتعددة. هذه الإجراءات لازمة لتنمية الميزة التنافسية. ويعتبر رأس المال من أهم الموارد الفعالة سواء المالي أو البشري أو الاجتماعي.
- ◀ تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار: وهما من نتائج الأبعاد الثلاثة السابقة عقلية ريادة الأعمال، وثقافة ريادة الأعمال، وممارسات القيادة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً.
- وينتهي هذا النموذج إلى تحقيق هدف الريادة الاستراتيجية وهو استمرارية تنافسية المؤسسة مما يضمن دوام تحقيق الريادة الاستراتيجية.

## ب - نموذج كيرغيدو وهيو [Kyrgidou and Hughes]:

وهو نموذج تطبيقي يعد تطويراً للنموذج الخطي الذي قدمه إيرلندا وآخرين (محمد، ٢٠٢١) قام فيه بالتغلب على مشكلة التسلسل الخطي من خلال إضافة ثنائية الاتجاه في شكل شبه خطي لمراعاة حاجة المؤسسة إلى تنفيذ مراحل النموذج بصورة تكرارية وذلك لتحسين القرارات ومنع تصعيد الالتزامات وذلك من خلال العناصر الأساسية وهي القيادة الريادية، الثقافة الريادية، وفهم الموارد مما يساهم في إيجاد القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والاستراتيجية التي يتم إدارتها من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية. وقد أضاف هذا النموذج بعددين أساسيين هما (عبدالعال، ٢٠٢٠):

- ◀ التعلم الاستكشافي: وتظهر من خلاله الجهود المبذولة لإنشاء رؤية ومعرفة متفردة عن طريق الاكتشاف والتجريب، فيركز على عملية اكتساب المعرفة وتنقيح المعرفة الحالية لحل المشكلات الفورية وتحسين الأنشطة الحالية، وتطوير المبادرات الجديدة لزيادة الريادة الاستراتيجية.
- ◀ التعلم الوظيفي: الذي يعتبر مدخلاً لتحديث المعرفة وتحديد المشكلة في الطريقة التي يتم بها إدارة المؤسسة في الوقت الحالي وفي عملياتها التجارية أو خدماتها أو منتجاتها، وبالتالي يمثل النشاط الاستغلالي مبادرات لتحسين أنشطة المؤسسة الحالية.

## ج - نموذج هينيت وإخريين (Hitt et al.):

- ويعد نموذجاً نظرياً متعدد المستويات وأكثر شمولية وأوسع نطاقاً كما أنه أكثر ديناميكية وهو يسمى نموذج "المدخلات - العمليات - المخرجات". وكما هو واضح يتضمن النموذج ثلاثة أبعاد: المدخلات (الموارد / العوامل)، والعمليات (تنسيق الموارد)، والمخرجات؛ كما يلي (محمد، ٢٠٢١):
- ◀ البعد الأول في الموارد/العوامل التي تعمل كمدخلات عملية الريادة الاستراتيجية على مستويات مختلفة، بما في ذلك العوامل البيئية والعوامل التنظيمية والموارد الفردية.
  - ◀ البعد الثاني: ويشير إلى الإجراءات والعمليات المرتبطة بالريادة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك مع التركيز على تنسيق الموارد وعلى الإجراءات الريادية المستخدمة لاقتناص وحماية الموارد الحالية مع استكشاف الموارد الجديدة وإمكانية خلق القيمة في ذات الوقت، وتتم هذه الإجراءات على مستوى المنظمة أو المؤسسة.
  - ◀ البعد الثالث: ويشير إلى النتائج التي تختلف عبر المستويات.

## د - نموذج كريبوس وإخرون (Kraus et al.):

ويتضمن ستة أبعاد رئيسية تساهم في تحسين أداء المؤسسات حتى تصل إلى الريادة العامة، وتم تحديدها بالمدخل التكويني وهي (عبدالعال، ٢٠٢٠):

- ◀ الموارد: وتعتبر البعد الأساسي للمجالات الأخرى، وتختلف المؤسسات من حيث توافر الموارد وبناء على ذلك تحدد المؤسسات استراتيجياتها.
- ◀ القدرات: وهي نتيجة تداخلات الموارد، وهناك علاقة وثيقة بين الموارد والقدرات، فمن خلال التنسيق والتفاعل بين الموارد في تقديم الخدمات تزيد القدرات، ومع الوقت تزيد القدرات الفريدة.
- ◀ الاستراتيجية: تهتم الإدارة الاستراتيجية بالتوجيه العام ورؤية المؤسسة وذلك من خلال الجمع بين الموارد لبناء القدرات في بيئة محددة، ويتم في سياق الريادة الاستراتيجية دراسة كل من جانبي الإدارة الاستراتيجية (المحتوى والعملية) فيشير المحتوى إلى الاستراتيجية ويمكن الاعتماد فيه على استراتيجيات بورتر العامة: قيادة التكلفة والتمايز والتركيز، بينما تشير العملية إلى تنفيذ هذه الاستراتيجية التي يتركز فيها الأمر على العلاقة بين التخطيط والأداء، فتحدد علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة وبالأخص في حالة إضفاء الطابع الرسمي على التخطيط الاستراتيجي.
- ◀ القيادة الريادية: على القيادي الريادي الناجح تطوير عقلية ريادية ليتم التركيز على تحديد واستغلال الفرص فهو صانع القرار الاستراتيجي الرئيسي وهو من يتحمل مسؤولية التطوير، كما أنه يختص بتنفيذ الرؤية الشاملة واستراتيجيات المنظمة، لذا تعكس القرارات الاستراتيجية توجهات ومواقف الشخصية القيادية الريادية.
- ◀ البيئة: يؤثر كل من ديناميكية واستقرار ووفرة الموارد والهيكل التنظيمية والقيادة الريادية على الإدارة الاستراتيجية فتؤدي إلى تنمية القدرات.
- ◀ الهيكل التنظيمي: ويعتمد على موارد المؤسسة الرئيسية ويعكس ثقافتها التنظيمية التي تدعم البحث المستمر عن فرص تنظيم المشاريع، ويعتبر الهيكل التنظيمي أساساً لتنفيذ الاستراتيجية الفعال فقد يساعد على استكشاف الفرص واستغلالها أو العكس، فلا بد أن يساعد الهيكل التنظيمي في تخصيص العمل والموارد والآليات الإدارية المؤدية للقدرات اللازمة لتنفيذ ومراقبة استراتيجيات المؤسسة.
- يتضح مما سبق تعدد النماذج التي تناولت الريادة الاستراتيجية إلا أنها في مجملها تتضمن استثمار الفرص بشكل جيد والعمل على تطويرها وتنظيمها والاستفادة منها، من خلال تطوير عقلية ريادية ليتم التركيز على تحديد واستغلال الفرص، وتوجيه المؤسسة من خلال الجمع بين الموارد لبناء القدرات في بيئة محددة، وتنظيم المدخلات والعمليات والمخرجات ومراعاة العوامل البيئية والعوامل التنظيمية والموارد الفردية. فـنموذج إيرلند انطلق من أن الريادة الاستراتيجية تتكون من نظامين يكمل ويدعم كل منهما الآخر، وهما ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، وعد عقلية ريادة الأعمال

والثقافة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار أبعاداً مميزة لها. وطور نموذج إيرلند بنموذج تطبيقي قائم على التعلم الاستكشافي والتعلم الوظيفي سمي بنموذج كيرغيدو وهيون، واختلف نموذج هيث وآخرين باعتبار أنه نموذج نظري يشتمل على بعد مدخلات عملية الريادة الاستراتيجية، وتمثل البعد الثاني بالإجراءات العملية، أما البعد الثالث فيشير للمخرجات والنتائج. وتميز نموذج كوريوس وآخرين بأنه يضم ستة أبعاد محددة بالمدخل التكويني. واستفاد الباحث من بعد دراسة ثقافة ريادة الأعمال والقيادة الريادية، وبعد تحديد كيفية إدارة الموارد التنظيمية، وبعد تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار من نموذج إيرلند، واعتمد على بعد الاستراتيجية والقيادة التربوية في بناء استبانة دراسته، وتحديد أسئلة مقابلة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

### • أبعاد الريادة الاستراتيجية

تعد الريادة الاستراتيجية مرتكز أساسي لتقدم أي مؤسسة، ووسيلة لتحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك فالريادة الاستراتيجية تعتمد على أسس ومرتكزات محددة ودقيقة ترسم من خلالها الأساليب والاستراتيجيات لتحقيق أهدافها؛ ولذلك فهناك مجموعة من الأبعاد التي يجب تطبيقها والعمل بها بهدف تطبيق الريادة الاستراتيجية بشكل علمي سليم، ومن أهم هذه الأبعاد والتي تم دراستها ميدانيا ما يلي:

### • الثقافة الريادية:

عرف أبو برهم (٢٠٢٢) الثقافة الريادية على أنها المناخ الذي يشجع ويساعد على توليد الأفكار الإبداعية والتجربة العملية، كما أوضح مكونات الثقافة الريادية وهي: مكونات التنظيم للقيام بالتجربة والمخاطرة إضافة إلى مشاركة العاملين في عملية إحداث التغيير وتطوير الخاص بالمنظمة. كما يمكن تعريفها على أنها التعبير عن نظام القيم المشتركة والمعتقدات التي تؤثر على الهيكل التنظيمي، بما في ذلك تعزيز سلوك ريادة الأعمال، والمخاطرة، والتركيز على الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، وتعتبر الثقافة الريادية واحدة من أهم العوامل التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو المبادرة والإبداع في العمل، حيث أن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها تساعد في الترويج لإمكانية إحداث تغيير جذري في المجتمع، وفي المقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد، والانصياع، والرقابة، والسيطرة على الأحداث المستقبلية، لا نتوقع أن تنتشر فيها سلوكيات المخاطرة والإبداع. وتتشكل الثقافة الريادية للمؤسسة عن طريق اختيار العاملين الجدد وسبل استيعابهم، قواعد المكافآت وتشجيع السلوك المتميز والإنجاز، برامج التدريب، ومن هنا تكتسب المؤسسة الميزة التنافسية، لذا فالتغيير نحو الثقافة الريادية

يستلزم فهم الثقافة القديمة وتعديل أنظمتها لبناء الثقافة الريادية الجديدة القائمة على دعم فرق العمل (زناتي، ٢٠٢٠).

ويمكن أن تقوم القيادات الأكاديمية بممارسة الثقافة الريادية عن طريق: نشر ثقافة التغيير بين جميع العاملين، توظيف المعرفة الحديثة لتصبح الجامعة أساس التقدم الاجتماعي والاقتصادي، مواءمة البيئة الداخلية في ضوء المتغيرات الخارجية، تحديث فلسفة الجامعة وثقافة عاملها باتجاه الريادة، إنتاج معارف فعالة تسهم في ظهور روح العمل الريادي، أهمية الجهود الجماعية التعاونية لأصحاب العقلية الإبداعية، توسيع مدارك العاملين تجاه الريادة، المواءمة بين القيم الإدارية الجديدة والقديمة، تهيئة البيئة الجامعية لتعزيز توجه الهيئات التدريسية نحو مجتمع الممارسة، ممارسة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع، الاستجابة للتغيير ضمن المرونة الفكرية والتنظيمية، تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة موارد الجامعة، تقديم مصلحة الجامعة إذا ما تعارضت مع مصلحة الفرد (صرصور، ٢٠١٩).

وقد توصلت دراسة السيد (٢٠٢١) إلى أن جميع متطلبات تنمية ثقافة ريادة الأعمال في جامعة الملك خالد حصلت على موافقة أفراد العينة بدرجة تتراوح بين الدرجة الكبيرة والكبيرة جداً أما تحقيق جامعة الملك خالد لهذه المتطلبات فكان بدرجة ضعيفة والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المتطلبات كبيرة.

وفي ذات السياق كشفت دراسات أخرى مثل مصطفى (٢٠٢١) والمليجي (٢٠٢٠) والجهني (٢٠١٩) عن ضعف ثقافة ريادة الأعمال لدى أعضاء هيئة التدريس وقلّة الاهتمام بالثقافة الريادية لدى الطلاب وقلّة البرامج التدريبيّة المقدمة لرواد الأعمال، وضعف البيئة المساعدة لنشر ثقافة ريادة الأعمال وتنميتها.

#### • القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية أنها القدرة على التنبؤ بحل المشكلات، ووجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يثقون بمهارات القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر. وهي القيادة التي تؤمن بأهمية خفض الروتين، والسماح للموظفين بتطبيق إبداعاتهم لخلق منتج أو خدمات جديدة ومبتكرة كما يمكن تعريفها على أنها قدرة الإدارة على تفعيل الرؤية الريادية للمنظمة والتزامها بتنمية رأس المال البشري من خلال الدائرة الإدارية، لتعزيز وإلهام أفكار وسلوكيات العاملين، لاغتنام الفرص، والاستفادة منها بإبداع ومرونة لتحقيق النمو المستدام وتكوين الثروة والميزة التنافسية وتحمل المجازفة والسعي وراء التميز (أبو برهم، ٢٠٢٢). ويمكن أن تقوم القيادات الأكاديمية بممارسة القيادة الريادية من خلال ما يأتي (صرصور، ٢٠١٩):

- ◀ وضع استراتيجيات مستقبلية ضمن رؤية تشمل الفرصة والميزة.
- ◀ تبسيط النظام المالي والإداري لتحقيق استقلالية الجامعة.
- ◀ إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بما يعزز جودة الاتصال والتواصل بين أفراد.
- ◀ توفير نظام لرصد مؤشرات الأداء الجامعي بشكل دقيق ومنتظم.
- ◀ تقليل معوقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار، العمل في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم.
- ◀ انتهاج المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم.
- ◀ وضع رؤية مستقبلية موضع التنفيذ الفعلي والميداني.
- ◀ تبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.
- ◀ توظيف شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن سوق العمل.
- ◀ تحديد الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل.
- ◀ تحليل الموقف موضوعيا قبل اتخاذ القرار.
- ◀ اتخاذ قرارات بمشاركة العاملين في تسيير العمل بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم.
- ◀ إدارة المخاطر وتقليلها.
- ◀ الاستفادة من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز.

وقد أشارت نتائج دراسة القحطاني والمخاليفي (٢٠١٩) إلى توافر أبعاد القيادة الريادية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بعد "الرؤية الاستراتيجية"، يليه "الإبداع الريادي"، ثم "الاستباقية"، "استثمار الفرص"، وأخيرا "تحمل المخاطر". كما خلصت البحث إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات كاستجابة استراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع متطلبات التعليم العالي؛ من خلال توفير بيئة عمل محفزة واستقطاب العقول الابتكارية وبناء ثقافة استباقية تنظيمية وتفعيل استراتيجيات الريادة وتبني بعد المخاطرة لنقل الجامعة من موضع استراتيجي إلى موضع ريادي .

في حين توصلت دراسة الغامدي (٢٠٢١) إلى أن درجة ممارسة متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز قد جاءت (متوسطة)؛ وجاء ترتيب تلك الأبعاد على النحو التالي: بعد الفرص المتاحة في المرتبة الأولى، ثم بعد التوجه الاستراتيجي، بعد المبادرة والاستباقية، بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية، وبعد الإبداع والابتكار في المرتبة الخامسة والأخيرة.

## • الفكر الريادي:

عرفت القرشي (٢٠٢١) التفكير الريادي على أنه "القدرة على وضع رؤية استراتيجية واضحة ومتماسكة وتحويل الرؤية إلى فعل استراتيجي حقيقي موجه نحو التغيير، واتخاذ قرارات حيوية بسرعة وعدم تردد وتنفيذها بسرعة، وإفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في التطوير والإدارة وتحديد النهج الاستراتيجي للمؤسسة والذي يؤدي إلى حسن إدارة رأس المال البشري" (ص ٢٤٤).

ويعتبر التفكير الريادي أحد متطلبات العمل بنجاح في الريادة الاستراتيجية، كما أن التفكير الريادي هو نوع من النمو الموجه الذي يتمكن من خلاله الأفراد على تشجيع المرونة، والابتكار والإبداع، والتجديد، ويعمل على تعزيز عملية النمو على المستوى الكلي للمنظمة (أبو برهم، ٢٠٢٢)

وتكمن أهمية التفكير الريادي في القدرة على التعرف على الفرص والتقاطها واستغلالها بشكل ناجح وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، ويرتبط التفكير الريادي بالتوجه الريادي والمقصود به القدرة على التعرف على الفرص واستغلالها لتطوير الخدمات، وتشكل المخاطرة والابتكار والمبادرة والتنافسية والاستباقية عناصره الأساسية، ويمكن توضيح الترابط بين كل من التفكير الريادي والثقافة الريادية والقيادة الريادية كالآتي: فالقيادة الريادية تشجع وتبنى الثقافة الريادية، فالتفكير الريادي يعد من أهم مكونات القيادة الريادية (القرشي، ٢٠٢١).

## • الإبداع والابتكار:

يواجه الواقع المعاصر تحديات عديدة يفرضها التقدم الهائل، مما يستلزم حلولاً إبداعية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية (رسمي وصالح، ٢٠١٩). ويمثل الإبداع إنتاجاً وتطبيقاً ابتكارياً لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة وتضيف قيمة للمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق زيادة في الأرباح أو تقليل نسبة التكاليف، ويشمل الإبداع مجموعة من الخطوات التي تشمل تطبيق أفكار خلاقة ما يؤدي تقديم خدمات جديدة (ولي وحمد، ٢٠٢١). ويجب أن تمتلك المنظمة استراتيجية فعالة للإبداع لتتمكن من مواجهة التحديات المتمثلة في اشتداد المنافسة وندرة الموارد المالية والبشرية المتميزة (المنسي، ٢٠٢١). ويمكن أن تقوم القيادات الأكاديمية بممارسة الإبداع والابتكار من خلال (صرصور، ٢٠١٩):

- ◀ البحث عن حلول خلاقة للمشاكل والاحتياجات غير الاعتيادية.
- ◀ تتبنى العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية.
- ◀ تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية.

- ◀ تشجيع المبادأة الشخصية وقبول المخاطرة لدى العاملين والطلبة بالجامعة.
- ◀ إنشاء وحدات متخصصة لتبني وتحفيز المبادرات التطويرية والإبداعية.
- ◀ طرح أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل.
- ◀ استحداث خدمات جديدة من خلال توظيف التقنيات المتطورة.
- ◀ توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لإقامة المشاريع الريادية.
- ◀ تشجيع مشاركة العاملين على كافة المستويات في الفعاليات الريادية.
- ◀ تبني الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات نوعية.

وفي هذا الإطار فقد توصلت دراسة القحطاني (٢٠٢١) إلى أن درجة توافر متطلبات الإبداع الريادي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بدرجة متوسطة، في حين كانت درجة أهميته عالية، وفي ضوء ذلك أوصت البحث بضرورة النظر في معيقات تطبيق الإبداع الريادي في الجامعات، واكتشاف مسبباتها، ومحاولة جعل ذلك فرصة ريادية مستثمرة.

#### • الإدارة الاستراتيجية للموارد

يرتبط هذا البعد بإدارة الموارد التنظيمية بشكل استراتيجي بحيث يتم توفير الأُمس اللازمة لتوضيح ممارسات المؤسسة في البحث عن الفرص والمزايا التنافسية، وحيث إن إدارة الموارد بشكل استراتيجي تركز على النظرية القائمة على الموارد، فإنها تتضمن مجموعة شاملة من الإجراءات منها: هيكلة حافظت الموارد، وتصنيف الموارد في المحفظة إلى مجموعة قدرات والعمل على الاستفادة من تلك القدرات المتعددة اللازمة لتعرف الفرص وتطوير المزايا التنافسية من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لها، ويعتبر رأس المال البشري، والاجتماعي، والمالي أهم الموارد المتضمنة والتي ينبغي إدارتها بشكل فعال (القرني، ٢٠٢١).

وأوضح نصير (٢٠١٧) أن المؤسسة بحاجة ثلاثة موارد أساسية وضرويه ودمجها بالريادة الاستراتيجية وتمثل بالموارد المالية وتتضمن الموارد النقدية اللازمة من أجل تطوير استراتيجيات المؤسسة، إذ أن قوة الموارد المالية تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في إيجاد الفرص واستثمارها والموارد البشرية وتتضمن الخبرات والكفاءات والمهارات والمعرفة والقدرات الفردية للأفراد العاملين في المؤسسة، والموارد الاجتماعي ويتمثل بالعلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة والعلاقات الخارجية بين كل من أفراد المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

وبناء على ذلك تعد الموارد باختلاف أنواعها ومصادرها من الأمور الضرورية للجامعات، لأن الموارد هي الأساس ونقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف والأفكار الريادية، فبدون الموارد لا يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة سواء على المدى القصير أو الطويل، وإن وجود قاعدة



صلية من الموارد المادية والمعنوية مطلب مهم وحيوي ومكمل لمتطلبات القيادة الاستراتيجية الأخرى.

### • الأساليب الني نبنها الريادة الاستراتيجية لنحويل الجامعات إلى جامعات ريادية

تتبنى الريادة الاستراتيجية تغيير الجامعات التقليدية إلى جامعات ريادية تتبع أساليب جديدة متمثلة في العناصر الآتية التي حددها كلارك ( Clark, 2004) الوارد في (البقوم، ٢٠٢٢) فيما يأتي:

◀ نظام إداري فاعل: يتمتع فيه المدير بسلطات كاملة لاتخاذ القرار وتوجيه الجامعة بشكل أكثر تنظيماً وهيكلية إدارية قادرة على دمج القيم الإدارية الجديدة مع القيم الأكاديمية القديمة.

◀ قاعدة مالية متنوعة تضمن الاستقلالية: يرى كلارك أن منظمات الأعمال وخاصة الجامعات التي تسعى للريادة الاستراتيجية كمنهج ريادي يميزها عن غيرها من المنافسين يجب عليها أن تتحرر من الاعتماد الوحيد على الحكومة وأن تعمل بكل جهد لتطوير المسار الثالث من الأموال على وجه الخصوص، ويتكون المسار الثالث من المصادر الحكومية الأخرى غير وزارة التعليم العالي مثل: صناديق تنمية الصناعات وصناديق الأبحاث الطبية وعقود أبحاث الدفاع ومصادر المؤسسات الخاصة مثل الاتحادات والبنقات المهنية والمؤسسات الخيرية والشركات التجارية والأوقاف الخيرية.. الخ. ويضيف كلارك أيضاً بأن الجامعة يجب أن تعتمد على نفسها لتوفير دخل مميز لها ويجب أن تسعى لتحقيق الإيرادات بطرق قانونية والابتعاد عن تحويل الجامعة إلى سوق تجاري وتوسيع وتطوير المحيط الإنمائي وتعزيزه.

◀ تكوين وحدات أكاديمية: من خلال تطوير وتحفيز الأقسام في الجامعات لإدخال تغييرات وتعديلات تحقق رؤية واضحة حول تكوين هذه الوحدات الأكاديمية، ويبين كلارك أن الحفاظ على أن تستمر الأقسام والوحدات الأكاديمية حيوية وديناميكية وبيئة محفزة أمر ليس بالسهل وبالغ الأهمية.

وبالرغم من تعدد أساليب الريادة الاستراتيجية لتحويل الجامعة إلى جامعات ريادية إلا أن جميعها تعتمد خطوات مبتكرة وجديدة لتغيير النمط التقليدي، تتشمل بفاعلية النظام الإداري، والتميز بمورد مالي مستقل عن الحكومة، والسعي إلى إيجاد أقسام ووحدات حيوية تقدم مقترحات تحقق أهداف الجامعة الريادية.

### • دراسات سابقة تناولت الريادة الاستراتيجية

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية في الجامعات، لوحظ أن معظمها قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد استخدمت الاستبانة والمنهج

الوصفي في جميع الدراسات التي لم يذكر فيها ذلك، إلا أن دراسات هذا المحور قد اختلفت فيما بينها في الهدف المحدد في كل منها، والحدود المكانية التي طبقت البحث فيها، وفيما يأتي نستعرض أهم تلك الدراسات وأكثرها صلة بالبحث الحالية.

استهدف كيمولي وآخرين (Kimuli et al., 2016) دراسة الريادة الاستراتيجية وأداء المدارس الثانوية في أوغندا وكانت تهدف دراسته إلى التعرف على العلاقة بين ريادة الأعمال الاستراتيجية والتوجه الريادي والتوجه الاستراتيجي والأداء في المدارس الثانوية الخاصة المختارة في منطقة واكيسو في أوغندا. استخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكونت عينة البحث من ١٨٢ مدرسة ثانوية خاصة في واكيسو أختيروا بالطريقة الطبقية. جمعت البيانات من خلال أداة الاستبانة. وحللت البيانات باستخدام SPSS وكشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية دالة موجبة بين جميع متغيرات البحث: ريادة الأعمال الاستراتيجية، والتوجه الريادي، التوجه الاستراتيجي والأداء في المدارس الثانوية الخاصة، وأوصت البحث بضرورة أن تعتمد المدارس الثانوية الخاصة سلوك الريادة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة سلطان وحجي (٢٠١٩) إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم من كوردستان العراق. تم التطبيق على عينة من ٧٩ من القيادات الإدارية في ٤ جامعات أهلية. استخدمت الاستبانة بهدف معرفة مدى توافر مكونات الريادة الاستراتيجية في جامعات عينة البحث، وما هي مستويات تحقيق معايير جودة التعليم وما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين مكونات الريادة الاستراتيجية وأبعاد جودة التعليم العالي. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد طبيعة التأثير بين متغيرات البحث. توصلت البحث إلى وجود علاقة ارتباط دالة موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي في مجتمع البحث، كما كان هناك تأثير دال للريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في مجتمع البحث.

ودرس الأيوبي وآخرون (Alayoubi et al, 2020) متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية باعتبارها نقطة الدخول لتعزيز الابتكار التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية - دير البلح. هدفت هذه البحث إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ الاستراتيجية ريادة الأعمال في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر العاملين بها. وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكلية. استخدم الباحثون طريقة الحصر الشامل، وتم توزيع ١٤٩ استبانة على جميع

أفراد مجتمع البحث، وقد تم استرجاع ١١٥ استبانة مثلت عينة البحث. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية: القيادة الريادية، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد، وتحقيق الابتكار التقني في فلسطين من وجهة نظر العاملين بكلية فلسطين التقنية. وأظهرت البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية: الثقافة الريادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد، وتحقيق الابتكار، أما باقي المتغيرات كانت ذات تأثير ضعيف.

واستهدفت دراسة عبد العال (٢٠٢٠) التحقق من العلاقة بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية وتقديم رؤية مقترحة لتدعيم هذه العلاقة. وطُبقت على عينة مكونة من ٣٤١ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. وقد توصلت البحث إلى تحقق أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي ١.٨٩، وكان ترتيبها من حيث التحقق كالاتي: الثقافة الريادية بمتوسط حسابي بلغ ١.٩٧، ثم العقلية الريادية بمتوسط حسابي ١.٩٣، ثم إدارة الموارد استراتيجياً بمتوسط حسابي بلغ ١.٨٣، وجاء في الترتيب الأخير القيادة الريادية بمتوسط حسابي بلغ ١.٨١. وقد أسفرت عملية التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية لكن ضعيفة بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، كما يوجد تأثير ضعيف لأبعاد رأس المال المهني في تفسير أبعاد الريادة الاستراتيجية.

واستهدف ناصر الدين (٢٠٢٠) دراسة أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً. تكونت عينة البحث من ٢٤٩ أكاديمي اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية من رؤساء الجامعات والنواب والعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة. وتوصلت البحث إلى أن تصورات القيادات في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيرات: الريادة الاستراتيجية، الأداء المستدام، والتفكير الرشيق جاءت مرتفعة. وفيما يتعلق بمتغير الريادة الاستراتيجية جاءت تصورات القيادات مرتفعة حول كافة الأبعاد حيث جاءت ابعاد الريادة الاستراتيجية بالترتيب متمثلة في: القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الفرص الريادية، الابتكار التنظيمي، إدارة الموارد الريادية. كما توصلت البحث إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة: إدارة الفرص الريادية، وإدارة الموارد الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية في الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة: الابتكار التنظيمي، والمرونة التنظيمية، والبراعة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة.

وفي ذات السياق هدفت دراسة إبراهيم وعبد اللاه (٢٠٢١) إلى التعرف على الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي. أجريت البحث على عينة تضمنت ٣٠٢ من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي. أظهرت النتائج أن درجات أفراد العين على الاستبانة بعديها جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٨٣، كما جاء ترتيب أبعاد المحور الأول (الإدارة الذكية) من الأعلى إلى الأدنى: الاستدامة، والإبداع، والتكيف، فهم البيئة. كما جاءت أبعاد المحور الثاني -الريادة الاستراتيجية- بمستويات متوسطة وكان أعلاها بعد التفكير الريادي بمتوسط حسابي ٣.٢٧ يليها بعد الموارد المدارة استراتيجيا بمتوسط حستبي ٢.٩٦ ثم بعد الثقافة الريادية بمتوسط حسابي ٢.٧٧ بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد القيادة الإدارية بمتوسط حسابي ٢.٦٠. وأظهرت النتائج فروقا ذات دلالة بين متغيرات البحث تعزى إلى النوع، طبيعة العمل، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة القرشي (٢٠٢١) إلى التعرف على دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر (بعد التعلم، بعد التنظيم، بعد الأفراد، بعد المعرفة، بعد التقنية) وتحديد درجة توافر مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر وتمثلت أبعادها في: التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية. كما هدفت إلى الكشف عن إسهام أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر. تكونت العينة من ٢٩٣ عضواً. وتوصلت البحث إلى أن ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الدرجة الكلية (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة والقيادات بجامعة الحدود الشمالية بعرعر و بمتوسط حسابي بلغ ٢.٩٢، وظهرت جميع الأبعاد بدرجات ممارسة متوسطة، وجاء بعد التعلم بالرتبة الأولى و بمتوسط حسابي ٣.٠٥ ثم بعد المعرفة ٢.٩٦ ثم بعد التنظيم ٢.٩٤ ثم بعد التقنية ٢.٩٠ ثم "بعد الأفراد بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٢.٧٥ كما تبين أن ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء العينة كانت "متوسطة" و بمتوسط حسابي ٣.٣٤ جاء بعد "الفكر الريادي" بالرتبة الأولى ٣.٣٧ ثم بعد "الثقافة الريادية" بالرتبة الثانية و بدرجات متوسطة ٣.٣٣، بينما جاء بعد "القيادة الريادية" بالرتبة الثالثة و بدرجات متوسطة ٣.٣٢ وتبين أن أعلى درجة إسهام لبعد التعلم ٣٨٪ و الأفراد ٢٧٪ والتقنية ١٥٪ و المعرفة ١١٪ والتنظيم ٧٪.

واستهدفت دراسة المنسي (٢٠٢١) تحديد دور القيادات المستقبلية والمتمثلة في أبعاد (دعم التوجه الاستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري) في تحقيق الريادة الاستراتيجية

والمتمثلة في الأبعاد: الإبداع، والمرونة، والرؤية المستقبلية، وتقبل المخاطر في الجامعات المصرية، كما هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات تأهيل القيادات الإدارية المستقبلية في الجامعات المصرية. تم تطبيق البحث على عينة عشوائية طبقية من الجامعات المصرية بلغ عددها ٣٢١ مفردة. وتوصلت البحث إلى وجود دور للقيادات المستقبلية من خلال: دعم التوجه الاستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري ودعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية. إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد ٠.٧٨٠ ومعامل التحديد ٠.٦٠٩ لتحليل الانحدار المتعدد لتأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على متغير الإبداع، وهو يشير إلى أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية مجتمعة ترتبط معنويًا بالإبداع وتفسر ٠.٦٠٩ من التغير في الإبداع بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى. كما بلغ معامل الارتباط المتعدد ٠.٧٧١ ومعامل التحديد ٠.٥٩٥ لتحليل الانحدار المتعدد لتأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على متغير المرونة، وهو يشير إلى أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية مجتمعة ترتبط معنويًا بالإبداع وتفسر ٠.٦٠٩ من التغير في المرونة بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى، كما بلغ معامل الارتباط المتعدد ٠.٧٨٩ ومعامل التحديد ٠.٦٢٣ لتحليل الانحدار المتعدد لتأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على متغير الرؤية المستقبلية، وهو يشير إلى أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية مجتمعة ترتبط معنويًا بالرؤية المستقبلية وتفسر ٠.٦٢٣ من التغير في الرؤية المستقبلية بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى. كما أثبتت النتائج أيضًا أن معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار لتأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على تقبل المخاطر قد بلغ ٠.٧٩٠ ومعامل التحديد ٠.٦٢٥ وهو يشير إلى أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية مجتمعة ترتبط معنويًا بتقبل المخاطر.

ودرس ولي وحمد (٢٠٢١) علاقة وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للقيادات الإدارية في الريادة الاستراتيجية. وقد تمثلت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للقيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في الأبعاد الآتية: التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء. وتمثلت الريادة الاستراتيجية في الأبعاد: تحمل المخاطرة، والإبداع والابتكار، والقيادة الريادية، والاستباقية (المبادرة). تكونت عينة البحث من ٨٤ عضوًا من أعضاء مجالس الكليات. توصلت النتائج إلى وجود علاقات ارتباط عالية وتأثيرات قوية بين التعويضات الخضراء وتحمل المخاطرة، كما وجدت البحث أن هناك تأثيرًا قويًا للتدريب والتطوير الأخضر في الريادة الاستراتيجية.

هدفت دراسة إسماعيل وسعد (٢٠٢٢) إلى تحديد نوع العلاقة بين الريادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية والأداء المستدام ونوعها، كما اهتمت بدراسة نوع وقوة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وإدمان العمل، والريادة

الاستراتيجية والارتباط الوظيفي. وأتمت على قائمة الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات الأولية من عينة بلغ عددها ٣٦٢ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل البحث. أظهرت النتائج أن مستوى الريادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: إدارة الفرص الريادية بمتوسط ٣.١٤، وإدارة الموارد الريادية بمتوسط ٣.١٢، والثقافة الريادية بمتوسط والقيادة الريادية بمتوسط ٣.٢٧ وفي المجموع العام للريادة الاستراتيجية قد بلغ ٣.١٠ وذلك في الجامعات المصرية محل البحث أي أنه قد جاء قريباً جداً من المتوسط العام للمقياس ٣ ويعني ذلك أن الريادة الاستراتيجية متوسطة في الجامعات المصرية محل البحث، بينما جاء الارتباط الوظيفي وإدمان العمل مرتفعاً إذ جاء المتوسط الحسابي فيه أكبر من المتوسط العام للمقياس ٣ درجات. وجاء مستوى الأداء المستدام في الجامعات المصرية محل البحث متوسطاً إذ قد جاء قريباً جداً من المتوسط العام للمقياس ٣، وكان هناك ارتباط طردي دال إحصائياً بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام، وعلاقة ارتباط طردي دال إحصائياً بين الارتباط الوظيفي والأداء المستدام، بينما كان الارتباط عكسياً ودال إحصائياً بين إدمان العمل والأداء المستدام. وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الريادة الاستراتيجية والارتباط الوظيفي. كما لعب إدمان العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام، كما لعب الارتباط الوظيفي دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام.

### • إجراءات البحث :

#### • منهج البحث:

اتبع المنهج الوصفي لأنه المناسب لطبيعة موضوع البحث وإجراءاته.

#### • مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، والمعاهد، ووكلاء الكليات والعمادات، ورؤساء الأقسام) الذكور والإناث، وأعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بالجامعات السعودية التالية: جامعة طيبة، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى، البالغ عددهم ١٢١٩٤ فرداً، وحصل الباحث على إحصائيات رسمية بحجم مجتمع البحث من كل جامعة من الجامعات التي شملتها البحث.

#### • عينة البحث:

اقتصرت عينة البحث على مجموعة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة طيبة بالمدينة المنورة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة أم القرى، وهي العينة التي طبقت عليها أداة الاستبانة، وكذلك تم إجراء التحليل النهائي للنتائج في ضوءها، حيث بلغت ٣٨٧ فرداً بالجامعات الثلاثة، والجدول التالي يوضح خصائص عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

جدول ١: خصائص عينة البحث الأساسية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٦٩	٦٩.٥%
	أنثى	١١٨	٣٠.٥%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
الجامعة	جامعة طيبة	٩٥	٢٤.٥%
	جامعة الملك عبد العزيز	١٢٥	٣٢.٣%
	جامعة أم القرى	١٦٧	٤٣.٢%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
الدرجة العلمية	أستاذ	١١٤	٢٩.٥%
	أستاذ مشارك	٩٦	٢٤.٨%
	أستاذ مساعد	١٧٧	٤٥.٧%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
طبيعة العمل	عميد	١٢	٣.١%
	وكيل عميد	٢٢	٥.٧%
	رئيس قسم	٢١	٥.٤%
	نائب رئيس قسم	٢٦	٦.٧%
	مدير إدارة أو مركز	٢٧	٧%
	عضو هيئة تدريس	٢٧٩	٧٢.١%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧٢	١٨.٦%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٦	١٩.٦%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ عام	٥٤	١٤%
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ عام	٥٤	١٤%
	أكثر من ٢٠ عام	١٣١	٣٣.٨%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%

### • أداة البحث [ إسبانة الريادة الاستراتيجية ]:

مر بناء استبانة الريادة الاستراتيجية بأربع خطوات أساسية كما يتضح في التفصيل الآتي:

• الخطوة الأولى: تعريف " الريادة الاستراتيجية " وإختيار المثيرات والإسجابات

• الخطوة الثانية: وصف إسبانة الريادة الاستراتيجية في صورنها المبدئية  
صيغت الصورة الأولية للاستبانة، التي تتكون من خمسة أبعاد:

- ◀ البعد الأول: الثقافة الريادية، ويحتوي على ٧ فقرات.
  - ◀ البعد الثاني: القيادة الريادية، ويحتوي على ٧ فقرات.
  - ◀ البعد الثالث: الفكر الريادي (العقلية الريادية)، ويحتوي على ٨ فقرات.
  - ◀ البعد الرابع: الإبداع والابتكار، ويحتوي على ٨ فقرات.
  - ◀ البعد الخامس: الإدارة الاستراتيجية للموارد، ويحتوي على ٧ فقرات.
- وأجريت الاستجابة على هذه البنود من خلال مقياس ليكرت: تنطبق تماماً، وتنطبق بدرجة كبيرة، وتنطبق بدرجة متوسطة، وتنطبق بدرجة قليلة، ولا تنطبق تماماً.

- الخطوة الثالثة: التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة:
- صدق الاستبانة
- الصدق الظاهري:

تم عرض استبانة الريادة الاستراتيجية في صورتها المبدئية على ١٦ من السادة المحكمين المتخصصين بالإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية لتحسين الاستبانة طبقاً للتعريفات الإجرائية للريادة الاستراتيجية، وذلك من حيث الحكم على مدى انتماء كل بند إلى بعده، وملاءمة بنود الاستبانة لأفراد العينة، وملاءمة الصياغة اللغوية لكل بند، وإضافة بنود جديدة تسهم في جودة الاستبانة، وتعديل أو حذف ما يرونه غير مناسباً من البنود في ضوء التعريفات الإجرائية للريادة الاستراتيجية. وقد أشار بعض المحكمين إلى إجراء بعض التعديلات، والتي قام الباحث بعملها - ملحقة ٣ - وتراوحت نسبة الاتفاق بين المحكمين على صلاحية البنود بين (٧١% - ١٠٠%).

وجيث طبقت معادلة لوش (Lawshe, 1975) لتقدير صدق كل بند عن طريق المحكمين حيث يتراوح الحد الأدنى لصدق البنود بين ٠.٧١ - ١. وتم انتقاء بنود الاستبانة، فأصبح يتكون من ٣٥ بنوداً لمحور الريادة الاستراتيجية موزعة على ٥ أبعاد: لثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والفكر الريادي، والإبداع والابتكار، والإدارة الاستراتيجية للموارد.

#### • صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات الاستبانة تمثيلاً جيداً للمراد قياسه، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الريادة الاستراتيجية، حسبت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المكون الذي تنتمي له؛ للتعرف على مدى اتساق الاستبانة، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، حيث تبين أن كل عبارة ترتبط بالبعد الخاص بها ارتباطاً دالاً إحصائياً، فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠.٧٩٠ - ٠.٩٢٩، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لاستبانة الريادة الاستراتيجية. وفيما يتعلق بمعاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لاستبانة الريادة الاستراتيجية تبين أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠.٧٧ و ٠.٨٧، مما يدل على تحقق الاتساق الداخلي لاستبانة الريادة الاستراتيجية (البهي، ٢٠١٦، ٢٦٠).

#### • ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ثبات ألفا-كرونباخ Cronbach's Alpha لاستبانة الريادة الاستراتيجية في حالة حذف كل مفردة من مفرداتها، وذلك باستخدام برنامج (JASP 0.9.2.0) وبرنامج (AMOS 26) الإحصائيين، حيث تبين أن جميع قيم معاملات الثبات



لأنفا كروناخ قد بلغت القيمة المقبولة للشباب ٠.٧٠ (ربيع، ٢٠٠٧) بما يشير إلى أن استبانة الريادة الاستراتيجية تتمتع بدرجة عالية من الثبات..

### • الخطوة الرابعة: تقدير درجات استبانة الريادة الاستراتيجية في صورتها النهائية

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ٣٥ بنداً تقيس خمسة أبعاد، وكلها بنود يُجاب عنها من خلال مقياس متدرج من خمس نقاط على طريقة ليكرت وهي: تنطبق تماماً، وتنطبق بدرجة كبيرة، وتنطبق بدرجة متوسطة، وتنطبق بدرجة قليلة، ولا تنطبق تماماً، حيث تأخذ "تنطبق تماماً" خمس درجات، وتأخذ "تنطبق بدرجة كبيرة" أربع درجات، وتأخذ "تنطبق بدرجة متوسطة" ثلاث درجات، وتأخذ "تنطبق بدرجة قليلة" درجتان، وتأخذ "لا تنطبق تماماً" درجة واحدة. وللاستبانة درجة خام كلية، حيث جمعت درجات البنود الخاصة بكل عامل على حدة لتصبح الدرجة الدنيا على الاستبانة ٣٥ درجات، والعظمى ١٧٥ درجة.

### • نتائج البحث ومناقشتها ونفسيرها

#### • ينص سؤال البحث على: ما واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال حُدد حساب المتوسطات ودرجات الموافقة لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، بعرض أبعاد المحور ككل، ثم كل بُعد على حدة، ثم تفسير النتائج وفق المتوسطات الحسابية وربطها بالدراسات السابقة، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول ٢: الريادة الاستراتيجية ككل

المتغير / البعد	المتوسط	درجة الموافقة
الثقافة الريادية	٣.٤٦	كبيرة
القيادة الريادية	٣.٣٦	متوسط
الفكر الريادي	٣.٥١	كبيرة
الإبداع والابتكار	٣.٤٨	كبيرة
الإدارة الاستراتيجية للموارد	٣.٥١	كبيرة
المحور ككل الريادة الاستراتيجية	٣.٤٧	كبيرة

يتضح من الجدول ٢ أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات استبانة الريادة الاستراتيجية ككل جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة، وكذلك بالنسبة لدرجة الموافقة لإجمالي عبارات كل بند على حدة، عدا بعد القيادة الريادية التي جاءت درجة الموافقة فيه متوسطة، وفيما يلي استعراض لنتائج أبعاد الريادة الاستراتيجية، وتفسير للمحور ككل بشكل تكاملي لجميع العبارات.

#### • البعد الأول: الثقافة الريادية.

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الثقافة الريادية كما بالجدول التالي:

جدول ٣: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ودرجات الموافقة لاستجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد (الثقافة الريادية)

المتوسط	لا تنطبق تماماً	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق تماماً	التكرارات والنسب	العبارة
٣.٦٦٣	٢٥	١٥	١٣٧	١٣٠	٨٠	ك	ترسخ إدارة الجامعة القيم الداعمة للأداء الريادي مما يساعد على نجاح المهام.
	٦.٥	٣.٩	٣٥.٤	٣٣.٦	٢٠.٧	%	
٣.٥٧٤	٢٠	٣٧	٨١	١٥٩	٩٠	ك	تدعم الجامعة الممارسة الحقيقية للأنشطة والمشاريع الريادية بشكل واقعي.
	٥.٢	٩.٦	٢٠.٩	٤١.١	٢٣.٣	%	
٣.٥١٧	٣٧	٥٠	١١٧	١٠٤	٨٩	ك	تنشر الجامعة الثقافة الريادية داخل محيطها بطرق وآليات متعددة
	٩.٦	١٢.٩	٢٧.٦	٢٦.٩	٢٣.٠	%	
٣.٤٩٧	٢٤	٣٤	١٣١	١١٦	٨٢	ك	تشجع الثقافة الريادية السائدة بالجامعة على المادة وروح المبادرة.
	٦.٢	٨.٨	٣٣.٩	٣٠.٠	٢١.٢	%	
٣.٣٧٧	٢٨	٣١	٩٦	١٤٥	٨٧	ك	تمنح الجامعة حوافز متنوعة لأصحاب الفكر الريادي الاستراتيجي
	٧.٢	٨.٠	٢٤.٨	٣٧.٥	٢٢.٥	%	
٣.٣٠٦	٢٦	٥٤	١٣٦	١١٦	٥٥	ك	تنشر الجامعة الثقافة الريادية بين الموظفين والعاملين.
	٦.٧	١٤.٠	٣٥.١	٣٠.٠	١٤.٢	%	
٣.٢٩١	٣٤	٥٥	٩٩	١٤٦	٥٣	ك	تدمج الجامعة ثقافة الفكر الريادي داخل مقرراتها.
	٨.٨	١٤.٢	٢٥.٦	٣٧.٧	١٣.٧	%	

يتضح من الجدول ٣ أن المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات تراوحت من ٣.٢٩١ إلى ٣.٦٦٣، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها تتراوح بين متوسطة وكبيرة، أي أن واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية ببعد الثقافة الريادية جاء بدرجة موافقة تتراوح بين متوسطة وكبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات في بعد الثقافة الريادية، جاءت في المرتبة الأولى عبارة "ترسخ إدارة الجامعة القيم الداعمة للأداء الريادي مما يساعد على نجاح المهام" بمتوسط حسابي قدره ٣.٦٦٣ ودرجة موافقة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية عبارة "تدعم الجامعة الممارسة الحقيقية للأنشطة والمشاريع الريادية بشكل واقعي" بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٧٤ ودرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت ما قبل الأخير عبارة "تنشر الجامعة الثقافة الريادية بين الموظفين والعاملين" بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٠٦ ودرجة موافقة متوسطة، في حين نجد أن عبارة "تدمج الجامعة ثقافة الفكر الريادي داخل مقرراتها" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٢٩١ ودرجة موافقة متوسطة.

كما يتضح بشكل عام اتجاه الجامعات بدرجة كبيرة إلى ترسخ القيم الداعمة للأداء الريادي ودعم الممارسة الحقيقية للأنشطة والمشاريع الريادية بشكل واقعي، ونشر الثقافة الريادية داخل محيط الجامعة بطرق وآليات متعددة.

## • البعد الثاني: القيادة الريادية.

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد القيادة الريادية كما بالجدول التالي:

جدول ٤: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ودرجات الموافقة لاستجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد (القيادة الريادية)

المتوسط	لا تنطبق تماماً	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق تماماً	التكرارات والنسب	العبارة
٣.٤٩٤	٤٩	٥١	١٠٧	١٢٧	٥٣	ك	تفسح القيادة الجامعية المجال للأفراد للمشاركة الفاعلة في التطوير.
	١٢.٧	١٣.٢	٢٧.٦	٣٢.٨	١٣.٧	%	
٣.٤٨٠	٣٤	٦٤	٩٤	١٢٨	٦٧	ك	تمتلك القيادة الجامعية رؤية واضحة قائمة على وعي ريادي مستقبلي.
	٨.٨	١٦.٥	٢٤.٣	٣٣.١	١٧.٣	%	
٣.٣٨٠	٣٣	٤٣	٩٦	١٢٩	٨٦	ك	تضع القيادة الجامعية معايير وآليات دقيقة للتعرف على احتياجات العملاء المستفيدين.
	٨.٥	١١.١	٢٤.٨	٣٣.٣	٢٢.٢	%	
٣.٣٩٤	٢٥	٧٠	٨٩	١٣٤	٦٩	ك	تتسم القيادة الجامعية بالاستجابة السريعة للفرص واستثمارها.
	٦.٥	١٨.١	٢٣.٠	٣٤.٦	١٧.٨	%	
٣.٣١٤	٤٢	٤٩	٩٦	١٣٤	٦٦	ك	لدى الجامعة خطة للتعاقب القيادي مبنية على فكر رشيد.
	١٠.٩	١٢.٧	٢٤.٨	٣٤.٦	١٧.١	%	
٣.٣١١	٢٣	٦٩	٦٦	١٣٧	٩٢	ك	تضع القيادة الجامعية الآليات الملائمة لاستثمار الفرص الريادية المتاحة لتحويلها إلى مزايا تنافسية.
	٥.٩	١٧.٨	١٧.١	٣٥.٤	٢٣.٨	%	
٣.١٧٧	٤٤	٤٨	٨١	١٤٦	٦٨	ك	تضع القيادة الجامعية منظومة واضحة لاكتشاف قيادات المستقبل.
	١١.٤	١٢.٤	٢٠.٩	٣٧.٧	١٧.٦	%	

يتبين من الجدول ٤ أن المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات تراوحت من ٣.١٧٧ إلى ٣.٤٩٤، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها تتراوح بين متوسطة وكبيرة، أي أن واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية يبعد القيادة الريادية جاء بدرجة موافقة تتراوح بين متوسطة وكبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات في بعد القيادة الريادية، جاءت في المرتبة الأولى عبارة "فسح القيادة الجامعية المجال للأفراد للمشاركة الفاعلة في التطوير" بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٩٤ ودرجة موافقة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الثانية عبارة "تمتلك القيادة الجامعية رؤية واضحة قائمة على وعي ريادي مستقبلي" بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٨٠ ودرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة عبارة "تضع القيادة الجامعية الآليات الملائمة لاستثمار الفرص الريادية المتاحة لتحويلها إلى مزايا تنافسية" بمتوسط حسابي قدره ٣.٣١١ ودرجة موافقة (كبيرة)، في حين نجد أن عبارة "تضع القيادة الجامعية منظومة واضحة لاكتشاف قيادات المستقبل" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.١٧٧ ودرجة موافقة (متوسطة).

كما يتضح أن الجامعات تفسح المجال للأفراد للمشاركة الفاعلة في التطوير، كما أنها تمتلك رؤية واضحة قائمة على وعي ريادي مستقبلي، وتضع معايير وآليات دقيقة للتعرف على احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

### • البعد الثالث: الفكر الريادي.

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الفكر الريادي كما بالجدول التالي:

جدول ٥: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ودرجات الموافقة لاستجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد (الفكر الريادي)

المتوسط	لا تنطبق تماماً	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق تماماً	التكرارات والنسب	العبرة
٣.٥٤٠	٢٩	٤٦	٨٢	١٥٠	٨٠	ك	تتسم قيادة الجامعة بالفكر الريادي المستقبلي.
	٧.٥	١١.٩	٢١.٢	٣٨.٨	٢٠.٧	%	
٣.٥٤٠	٣١	٥٥	٧٤	١٤٧	٨٠	ك	تعيد الجامعة تصميم هيكلها التنظيمي لتتوافق مع التوجه الريادي والاستراتيجي.
	٨	١٤.٢	١٩.١	٣٨	٢٠.٧	%	
٣.٥٤٣	٢٨	٥٥	٧٩	١٣١	٩٤	ك	تمتلك القيادة الجامعية رؤية ريادية واضحة.
	٧.٢	١٤.٢	٢٠.٤	٣٣.٩	٢٤.٣	%	
٣.٥٤٩	٢٧	٥٦	٩٨	١٤١	٦٥	ك	يحرص قادة الجامعة على التزود من مهارات الفكر الريادي باستمرار.
	٧	١٤.٥	٢٥.٣	٣٦.٤	١٦.٨	%	
٣.٥٠٠	٢٣	٥٢	٩١	١٤١	٨٠	ك	تتصرف القيادة الجامعية في المواقف بطريقة تدل على اتصافها بالفكر الريادي الاستراتيجي.
	٥.٩	١٣.٤	٢٣.٥	٣٦.٤	٢٠.٧	%	
٣.٤٧١	٣٤	٤٨	٨١	١٤٦	٧٨	ك	توفر الجامعة برامج التنمية المهنية المستدامة لتنمية الجدارات الريادية لمنسوبيها.
	٨.٨	١٢.٤	٢٠.٩	٣٧.٧	٢٠.٢	%	
٣.٤٢٩	٣٢	٣٧	١٠٠	١٢٧	٩١	ك	تستجيب القيادة الجامعية للفرص وتستثمرها بشكل سريع.
	٨.٣	٩.٦	٢٥.٨	٣٢.٨	٢٣.٥	%	

يتضح من الجدول ٥ أن المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من ٣.٤٢٩ إلى ٣.٥٤٩، أي أن جميع العبارات جاءت درجة موافقتها بدرجة كبيرة، أي أن واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية ببعد الفكر الريادي جاء بدرجة موافقة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

وفيما يتعلق بترتيب العبارات في بعد الفكر الريادي، جاءت في المرتبة الأولى عبارة "حرص قادة الجامعة على التزود من مهارات الفكر الريادي باستمرار" بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٤٩ ودرجة موافقة (كبيرة)، تليها في المرتبة الثانية عبارة "تمتلك القيادة الجامعية رؤية ريادية واضحة" بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٤٣ ودرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة عبارة "توفر الجامعة برامج التنمية المهنية المستدامة لتنمية الجدارات الريادية لمنسوبيها" بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٧١ ودرجة موافقة (كبيرة)، في حين نجد

أن عبارة تستجيب القيادة الجامعية للفرص وتستثمرها بشكل سريع جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٢٩ ودرجة موافقة (كبيرة).

كما يتبين أن قيادات الجامعة تتسم بالفكر الريادي المستقبلي بدرجة كبيرة، كما أن الجامعات تعيد تصميم هياكلها التنظيمية بشكل مستمر لتتوافق مع التوجه الريادي والاستراتيجي، كما اتضح أن القيادة الجامعية تمتلك رؤيةً رياديةً واضحةً، وتحرص على التزود من مهارات الفكر الريادي باستمرار.

### • البعد الرابع: الإبداع والابتكار

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الإبداع والابتكار كما بالجدول التالي:

جدول ٦: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ودرجات الموافقة لاستجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد (الإبداع والابتكار)

العبارة	التكرارات والنسب	تنطبق تماماً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق تماماً	المتوسط
توفر قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الجامعة.	ك	٩٧	١١٣	١٢	٤٩	٢٦	٣.٥١١
	%	٢٥.١	٢٩.٢	٣٦.٤	١٢.٧	٦.٧	
تشجع الجامعة الشراكات الاستراتيجية الداعمة للابتكار والإبداع.	ك	٨٩	١٢١	١٢	٤٦	٢٩	٣.٥٠٩
	%	٢٣	٣١.٣	٢٦.٤	١١.٩	٧.٥	
تولي القيادة الجامعية اهتماماً كافياً للإبداع باعتباره المحرك الرئيس للميزة التنافسية المحلية والعالمية.	ك	٦٥	١٥١	٨٥	٥٢	٣٤	٣.٤٩٤
	%	١٦.٨	٣٩	٢٢	١٣.٤	٨.٨	
تتخذ القيادة الجامعية الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المتكررة بها.	ك	٧٨	١٤٥	٧٩	٦٨	١٧	٣.٥٠٣
	%	٢٠.٢	٣٧.٥	٢٠.٤	١٧.٦	٤.٤	
تبتكر القيادة الجامعية طرق جديدة لقيادة الجامعة.	ك	٨٦	١٢٩	٩٢	٥٣	٢٧	٣.٤٨٠
	%	٢٢.٢	٣٣.٣	٢٣.٨	١٣.٧	٧	
تفسح القيادة الجامعية المجال للعاملين لابتكار طرق جديدة لأداء الأعمال.	ك	٧٦	١٤٢	٩٢	٤٦	٣١	٣.٤٦٣
	%	١٩.٦	٣٦.٧	٢٣.٨	١١.٩	٨	
تهيئ القيادة الجامعية المناخ الملائم الذي يشجع على الإبداع والابتكار الريادي.	ك	٧٣	١٤٦	٨٨	٤٧	٣٣	٣.٤٠٩
	%	١٨.٩	٣٧.٧	٢٢.٧	١٢.١	٨.٥	

ويتبين من الجدول ٦ أن المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات تراوحت من ٣.٤٠٩ إلى ٣.٥١١، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها بدرجة كبيرة. أي أن واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية ببعد الإبداع والابتكار جاء بدرجة موافقة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يتعلق بترتيب العبارات في بعد الإبداع والابتكار، جاءت في المرتبة الأولى عبارة "توفر قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار الإبداعية"

والمبتكرة داخل الجامعة" بمتوسط حسابي قدره ٣.٥١١ ودرجة موافقة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الثانية عبارة "تشجع الجامعة الشراكات الاستراتيجية الداعمة للابتكار والإبداع" بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٠٩ ودرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة عبارة "تفصح القيادة الجامعية المجال للعاملين لابتكار طرق جديدة لأداء الأعمال" بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٦٣ ودرجة موافقة (كبيرة). في حين نجد أن عبارة تهئ القيادة الجامعية المناخ الملائم الذي يشجع على الإبداع والابتكار الريادي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٠٩ ودرجة موافقة (كبيرة).

كما اتضح أن الجامعات توفر قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار الإبداعية والمبتكرة داخلها، وتشجع الشراكات الاستراتيجية الداعمة للابتكار والإبداع فيها، وتولي اهتماما كافيا للإبداع باعتباره المحرك الرئيس للميزة التنافسية المحلية والعالمية، كما تتخذ القيادة الجامعية الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة بها.

### • البعد الخامس: الإدارة الاستراتيجية للموارد

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الإدارة الاستراتيجية للموارد كما بالجدول التالي:

جدول ٧: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ودرجات الموافقة لاستجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد (الإدارة الاستراتيجية للموارد)

المتوسط	لا تنطبق تماما	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق تماما	التكرارات والنسب	العبارة
٣.٥١٧	٧٣	٤٢	٨٠	١٤٤	٨٥	ك	تبحث القيادة الجامعية عن مصادر جديدة للموارد.
	١٨.٩	١٠.٩	٢٠.٧	٣٧.٢	٢٢	%	تستقطب الجامعة مواردها البشرية وفقا لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي
٣.٤٧١	٣٤	٤٦	٨٨	١٤٩	٧٠	%	تتبنى الجامعة العاملين الرياديين ذوي المواهب والقدرة القيادية.
	٨.٨	١١.٩	٢٢.٧	٣٨.٥	١٨.١	%	تضع القيادة الجامعية خطة محكمة للتوزيع العادل للتمويل.
٣.٥٣١	٢٩	٥٣	٧٦	١٤٥	٨٤	ك	لدى الجامعة خطة واضحة للتمويل من خلال الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني.
	٧.٥	١٣.٧	١٩.٦	٣٧.٥	٢١.٧	%	تؤكد ممارسات القيادة الجامعية على الاهتمام الجاد بمواردها البشرية
٣.٤٦٩	٢٦	٥٩	٨٥	١٣٩	٧٨	ك	تستثمر الجامعة الموارد المتاحة بطريقة تنافسية.
	٦.٧	١٥.٢	٢٢	٣٥.٩	٢٠.٢	%	
٣.٦٠٠	٢٢	٥٦	٧٠	١٥٢	٨٧	ك	
	٥.٧	١٤.٥	١٨.١	٣٩.٣	٢٢.٥	%	
٣.٥٠٦	٣٣	٤٧	٧٨	١٥٥	٧٤	ك	
	٨.٥	١٢.١	٢٠.٢	٤٠.١	١٩.١	%	
٣.٤٨٩	٣٠	٥٦	٧٥	١٤٩	٧٧	ك	
	٧.٨	١٤.٥	١٩.٤	٣٨.٥	١٩.٩	%	

يتبين من الجدول ٧ أن المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات تراوحت من ٣.٤٦٩ إلى ٣.٦٠٠، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها بدرجة كبيرة، أي أن واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية يبعد

الإدارة الاستراتيجية للموارد جاء بدرجة موافقة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات في بعد الإدارة الاستراتيجية للموارد، جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تبنى الجامعة العاملين الرياديين ذوي المواهب والجدارات القيادية" بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٣١ ودرجة موافقة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الثانية عبارة "تبحث القيادة الجامعية عن مصادر جديدة للموارد" بمتوسط حسابي قدره ٣.٥١٧ ودرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة عبارة "تؤكد ممارسات القيادة الجامعية على الاهتمام الجاد بمواردها البشرية" بمتوسط حسابي قدره ٣.٥٠٦ ودرجة موافقة (كبيرة)، في حين نجد أن عبارة "تستثمر الجامعة الموارد المتاحة بطريقة تنافسية" جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٨٩ ودرجة موافقة (كبيرة).

كما اتضح أن القيادة الجامعية تبحث دائماً عن مصادر جديدة للموارد، وتسعى لاستقطاب مواردها البشرية وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي، كما أنها تبني العاملين الرياديين ذوي المواهب والجدارات القيادية، وتضع خطة محكمة للتوزيع العادل للتمويل.

وبشكل تكاملي تبين من نتائج السؤال الأول جدول ٢٢ إلى جدول ٢٦ أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات محور (درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية) جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي ٣.٤٧، وانحراف معياري ٠.٨٧٢، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها بدرجة كبيرة.

وبترتيب عبارات المحور ككل تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة اتضح أن العبارة التي تنص على "ترسخ إدارة الجامعة القيم الداعمة للأداء الريادي مما يساعد على نجاح المهام" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عند مقارنتها بعبارات المحور ككل، حيث جاءت بمتوسط حسابي ٣.٦٣٣ وانحراف معياري ١.٠٨٦٨. وقد جاءت العبارة التي تنص على "يحرص قادة الجامعة على التزود من مهارات الفكر الريادي باستمرار" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عند مقارنتها بعبارات المحور ككل، حيث جاءت بمتوسط حسابي ٣.٥٤٩ وانحراف معياري ١.١٠٥٧. وقد جاءت العبارة التي تنص على "تمتلك القيادة الجامعية رؤية ريادية واضحة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عند مقارنتها بعبارات المحور ككل، حيث جاءت بمتوسط حسابي ٣.٥٤٣ وانحراف معياري ١.١٦١٥. وقد جاءت العبارة التي تنص على "تعيد الجامعة تصميم هياكلها التنظيمية لتتوافق مع التوجه الريادي والاستراتيجي" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عند مقارنتها بعبارات المحور ككل، حيث جاءت بمتوسط حسابي ٣.٥٤١ وانحراف معياري ١.١٧٨٨.

## • تفسير النتائج:

ويمكن تفسير النتائج السابقة في ضوء أن اهتمام الجامعة بترسيخ القيم الحديثة والمتطورة والإيجابية التي تدعم الأداء الريادي والمؤسسي داخل الجامعة، مما يساعد على تحسين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة. كما يتضح أن الجامعة تأخذ المستجدات الحديثة في الإدارة والقيادة على محمل الجد، حيث تسعى إلى دعم الممارسات التطبيقية والحقيقية للريادة الاستراتيجية؛ وهذا قد يرجع إلى الاتجاه العام للجامعات، حيث إن اللحاق في ركب التطور متطلب أساسي للوصول إلى مرتبة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات الريادية، وكذلك لاستقطاب الطلبة، كما تعكس هذه النتيجة مدى تمتع القادة الجامعيين بالمهارات الفكرية المنفتحة، وعدم الانغلاق على ما هو تقليدي.

وقد يدفع الجامعة إلى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية عدد من العوامل، منها التحديات البيئية والاجتماعية التي تواجه الجامعة والخريجين على وجه الخصوص، وكذلك المنافسة الشرسة بين الجامعات سواء على المستوى المحلي أو العالمي. وكذلك إيمان الجامعة بأن الموارد البشرية هي أغلى موارد المؤسسة وأصولها، وأن رأس المال المعرفي أهم وأقوى أثراً من رأس المال النقدي.

كما قد يدفع الجامعة إلى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية فقدانها للثقة في الطرق الإدارية التقليدية التي تعتمد على معطيات الماضي، حيث تؤمن الجامعات وقادتها حالياً في التوجه إلى العمل نحو المستقبل ويعزز ذلك انفتاح الجامعات على الخبرات العالمية وزيادة الحديث والبحث حول التجارب العالمية المميزة على مستوى الجامعات. وقد تكون الجامعة مجبرة الآن للتوجه نحو الفكر الريادي والاهتمام بمستقبلها بفعل الضغوط الاجتماعية المتزايدة والتي تأتي في المقام الأول من الحكومات التي تمول الجامعات بمبالغ طائلة وترغب في تحقيق عوائد على مستوى جودة التعليم وجودة البحث العلمي وجودة خدمة المجتمع. كما يأتي هذا الضغط من باقي أصحاب المصالح من الطلاب وأولياء الأمور والمؤسسات الإنتاجية والخدمية التي تعتمد على مخرجات الجامعة من الخريجين والبحوث العلمية حيث تتزايد توقعات هذه الأطراف بشكل كبير.

وقد اتفقت مع هذه النتيجة دراسة (هاشم وسعد، ٢٠١٨) التي أشارت إلى أن الربط بين الريادة الاستراتيجية والتنافسية أصبح أكثر تداولاً، واقترحا تضمين الإدارة الاستراتيجية في الأعمال والقرارات والالتزامات المصممة لتحقيق الميزة التنافسية والحصول على عائداً فوق المعدل. كما اتفقت دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) مع ذلك حين أشارت إلى أن الريادة الاستراتيجية هدفها تحقيق أداء تنافسي متميز من خلال عمليات ونشاطات البحث عن الفرص والتقاطها وتوظيفها ونشاطات البحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها في آن واحد وبشكل متكامل.



في حين جاءت العبارة التي تنص على " تدمج الجامعة ثقافة الفكر الريادي داخل مقرراتها" في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة موافقة "متوسطة" بمتوسط حسابي ٣.٢٩١ وانحراف معياري ١.٠٦٥٦، وقد جاءت العبارة التي تنص على "تضع القيادة الجامعية منظومة واضحة لاكتشاف قيادات المستقبل" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة "كبيرة" بمتوسط حسابي ٣.١٧٧ وانحراف معياري ١.١٧٦٤.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تسعى إلى دمج ثقافة الفكر الريادي داخل مقرراتها، لكنه في حاجة إلى المزيد من الدمج بشكل أكبر، وقد أشارت دراسة القرشي (٢٠٢١) إلى أن درجة توفر متطلبات الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة جاءت متوسطة، وهذا قد يشير إلى أن الجامعة قد يكون لديها عدد من العوائق التي تعرقل دمجها لثقافة الفكر الريادي داخل مقرراتها. مثل طبيعة المقررات، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات نحو تطبيق الريادة الاستراتيجية. وهذا ما يجعل الجامعة مضطرة إلى وضع منظومة واضحة تعمل على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات في مجال استراتيجيات القيادة الحديثة والفعالة والمناسبة للعملية التعليمية والإدارية داخل الجامعة.

وقد أكدت دراسة عبيد (٢٠١٧) هذا التفسير، حيث أشارت إلى ضرورة الاهتمام بتحسين جود التعليم من خلال البحث عن الطرق العلمية التي يمكن من خلالها قياس وتقييم أداء تلك المؤسسات لقياس الإنجازات في مقابل الأهداف المعلنة. كما أشارت دراسة المنسي (٢٠٢١) إلى دعم التوجه الاستراتيجي، وتعزيز التمكين الإداري ودعم الثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري، يسهموا بشكل فعال في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

### • فروق [السنجاة بين فئات العينة

### • أولاً: الفروق التي نعزي إلى منفير الجنس [ذكور - إناث]:

وللإجابة عن هذه الجزئية استخدم اختبار (ت) Independent Samples T Test لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، ويوضح جدول ٨ الإحصاءات المتعلقة باختبار (ت) للفرق بين عينتين مستقلتين.

جدول ٨: نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة في الريادة

الاستراتيجية، حسب متغير الجنس

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الاحتمال value-P
الريادة الاستراتيجية	الذكور	٢٦٩	٣.٤٩	٣٢.١١	٠.٧٣٦	٠.٤٦٢
	الإناث	١١٨	٣.٤٢	٣٦.٦٢		

ويتبين من جدول ٨ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات الذكور والإناث في مستوى الريادة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة (ت) غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توحيد رؤية عينة الدراسة من الذكور والإناث حول جهود الجامعات محل الدراسة في

الريادة الاستراتيجية، حيث تتفق عينة الدراسة من الذكور والإناث على تقييم ما تبذله الجامعة من جهود تتعلق بممارسات الريادة الاستراتيجية. وربما يرجع هذا الاتفاق إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث يعملون في نفس البيئة الجامعية ويخضعون لنفس الظروف، ويشاركون في نفس الممارسات التي تقوم بها الجامعات فيما يتعلق بالريادة الاستراتيجية. كما يدركون بحكم عملهم واطلاعهم جوانب القصور التي تعاني منها الجامعة في بنى الريادة الاستراتيجية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المساعفة (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات ممارسات الريادة الاستراتيجية أو مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم وعبد اللاه (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود فروق في مستوى الريادة الاستراتيجية تعزى إلى متغير النوع.

### • ثانياً: الفروق النقي تعزى إلى متغير الجامعة [جامعة طيبة - جامعة الملك عبد العزيز - جامعة أم القرى]:

للإجابة عن هذا استخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، ويتبين في الخطوات الآتية نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه. ويوضح جدول ٩ الإحصاءات المتعلقة باختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين أكثر من عينة مستقلة.

جدول ٩: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، والتي تعزى إلى متغير الجامعة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الاحتمال value-P
الريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	٢٣٨٣٦.١٢٧	١١٩١٨.٠٦٣	١٣.٦	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٣٥٨٩٠.٦٦٩	٨٧٤.٧١٥		
	الكلية	٣٥٩٧٣٦.٧٩٦	-		

ويتضح من جدول ٩ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، تعزى إلى متغير الجامعة (جامعة طيبة - جامعة الملك عبد العزيز - جامعة أم القرى)، حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً. وقد اعتمد على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) لبيان الفروق بين عينات الجامعات الثلاثة، ويوضح جدول ١٠ هذه المقارنات المتعددة.

جدول ١٠: اختبار المقارنات المتعددة (LCD) لبيان الفروق بين عينات الجامعات الثلاثة

المجموعات (الجامعة)	متوسط الفرق	قيمة الاحتمال P-value
الملك عبد العزيز	- ١.٦٩٩	٠.٠٧٣
أم القرى	١٤.٨٢٨	٠.٠٠٠
الملك عبد العزيز	١٦.٥٢٧	٠.٠٠٠

المتوسطات الحسابية: طيبة = ١٣٧.٤٢ / الملك عبد العزيز = ١٢٩.١٢ / أم القرى = ١٢٠.٥٩

يتضح من جدول ١٠ ما يأتي: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، تعزى إلى متغير الجامعة (جامعة طيبة - جامعة الملك عبد العزيز - جامعة أم القرى)، حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً. وبالاعتماد على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) اتضح ما يأتي:

#### • وجود فروق بين جامعة طيبة وإم القرى لصالح جامعة طيبة.

ويعزو الباحث ذلك إلى تعاون الجامعة مع جامعات عالمية حيث تم توقيع اتفاقية لعقد خدمة بين كلية التربية بجامعة طيبة مع كلية الدراسات العليا للتربية والتنمية البشرية بجامعة جورج واشنطن، حيث ذكر الأستاذ الدكتور نيف الجابري عميد كلية التربية بجامعة طيبة الذي وقع ممثلاً لكلية التربية بجامعة طيبة أن العقد يتضمن تعاون مشترك بشأن استحداث برنامج دكتوراه الفلسفة في مجال القيادة والادارة التربوية ليقدم بجامعة طيبة، و التعاون في العمل على تعديل وتطوير البرنامج الذي تقدمه جامعة جورج واشنطن حالياً والذي يمنح شهادة ما بعد الماجستير في القيادة التربوية ليكون برنامجاً ثنائي اللغة يسمح للمؤهلين من طلاب جامعة طيبة للالتحاق به. كما وقعت جامعة طيبة عقد خدمة مع أكاديمية التعليم العالي البريطاني وكذلك مع جامعة Pennsylvania.

#### • وجود فروق بين جامعة الملك عبد العزيز وإم القرى لصالح الملك عبد العزيز.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توجه وحرص جامعة الملك عبد العزيز على ممارسة الريادة الاستراتيجية بدقة من خلال وضع رؤية واضحة تتضمن الثقافة الريادية لدى أعضائها والفكر الريادي لدى القيادات وإدارة الموارد البشرية بما يتواءم مع تطورات ومستجدات العصر. كما حرصت جامعة الملك عبد العزيز على أن يكون لها السبق في هذا المجال، استكمالاً لما بدأت في خططها الاستراتيجية الثلاث والتي تركز على الجودة، والعالمية والاستدامة، والتميز في البحث العلمي وخدمة المجتمع وريادة الأعمال. وقد كان لرؤية المملكة ٢٠٣٠ الدور الكبير في تطوير هذا التوجه الاستراتيجي للجامعة، مما أثمر نشاطاً ملحوظاً في الجهات التابعة للجامعة التي تهتم برعاية الموهبة والإبداع ودعم الأفكار والأنشطة والمشروعات الريادية (جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٣).

#### • ثالثاً: الفروق التي نعزي إلى متغير طبيعة العمل الحالي [عميد - وكيل عميد - رئيس قسم - نائب رئيس قسم - مدير إدارة أو مركز - عضو هيئة تدريسي]:

للإجابة عن هذا الجزئية استخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، ويتبين في الخطوات الآتية نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه. ويوضح جدول ١١ الإحصاءات المتعلقة باختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين.

جدول ١١: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، والتي تعزى إلى متغير طبيعة العمل الحالي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الاحتمال P-value
الريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	٢٢٤٢١,٦٦٠	٤٤٨٤,٣٣٢	٥	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٣٧٣٠٥,١٣٦	٨٨٥,٣١٥		
	الكلي	٣٥٩٧٢٦,٧٩٦	-		

ويتبين من جدول ١١ أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، تعزى إلى متغير طبيعة العمل الحالي (عميد - وكيل عميد - رئيس قسم - نائب رئيس قسم - مدير إدارة أو مركز - عضو هيئة تدريس)، حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً. وقد أعتمد على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) لبيان الفروق بين عينات متغير طبيعة العمل، ويوضح جدول ١٢ هذه المقارنات المتعددة.

جدول ١٢: على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) لبيان الفروق بين عينات متغير طبيعة العمل

المجموعات (الجامعة)	متوسط الفرق	قيمة الاحتمال P-value
عميد	وكيل	٤٣,٣٠٣
	رئيس قسم	٤٧,٥٧١
	نائب رئيس قسم	٣٧,٥٩٠
	مدير إدارة أو مركز	٤٧,٩٦٣
	عضو هيئة تدريس	٣٩,٠٩٠
وكيل	رئيس قسم	٤,٢٦٨
	نائب رئيس قسم	٥,٧١٣
	مدير إدارة أو مركز	٤,٦٦٠
رئيس قسم	عضو هيئة تدريس	٤,٢١٣
	نائب رئيس قسم	٩,٩٨٢
	مدير إدارة أو مركز	٠,٣٩٢
نائب رئيس قسم	عضو هيئة تدريس	٨,٤٨٢
	مدير إدارة أو مركز	١٠,٣٧٣
مدير إدارة أو مركز	عضو هيئة تدريس	١,٥٠٠
	عضو هيئة تدريس	٨,٨٧٣

المتوسطات الحسابية: عميد = ١٦٠,٦٧ / وكيل = ١١٧,٣٦ / رئيس قسم = ١١٣,١٠ / نائب رئيس قسم = ١٢٣,٠٨ / مدير إدارة أو مركز = ١١٢,٧٠ / عضو هيئة تدريس = ١٢١,٥٨

يتضح من جدول ١٢ ما يأتي:

◀ وجود فروق دالة إحصائية بين وظيفة العميد وكل من وظيفة الوكيل، ورئيس القسم، ونائب رئيس القسم، ومدير إدارة أو مركز، وأعضاء هيئة التدريس لصالح وظيفة العميد.

◀ عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعات الوظائف الأخرى ووكيل، ورئيس قسم، ونائب رئيس قسم، ومدير إدارة أو مركز، وعضو هيئة تدريس.

أشارت النتائج في هذه الجزئية إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، تعزى إلى متغير

طبيعة العمل الحالي (عميد - وكيل عميد - رئيس قسم - نائب رئيس قسم - مدير إدارة أو مركز - عضو هيئة تدريس)، حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً. وبالاعتماد على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) اتضح ما يأتي:

- ◀ وجود فروق بين وظيفة العميد ووظيفة الوكيل لصالح وظيفة العميد.
- ◀ وجود فروق بين وظيفة العميد ووظيفة رئيس القسم لصالح وظيفة العميد.
- ◀ وجود فروق بين وظيفة العميد ووظيفة نائب رئيس القسم لصالح وظيفة العميد.
- ◀ وجود فروق بين وظيفة العميد ووظيفة مدير إدارة أو مركز لصالح وظيفة العميد.
- ◀ وجود فروق بين وظيفة العميد وأعضاء هيئة التدريس لصالح وظيفة العميد.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ربما إلى رؤية القيادات الجامعية من العمداء واطلاعهم بحسب موقعهم الوظيفي على الجهود التي تقوم بها الجامعات في مجال الريادة الاستراتيجية بخلاف الفئات القيادية الأخرى وأعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون مناصب قيادية. حيث عن تواجد عمداء الكليات من مراكز صنع القرار على مستوى الجامعة يجعلهم أكثر دراسة وخبرة بما تقوم به الجامعة وما تخطط لها مستقبلاً وبما تسعى للقيام به، مما يجعلهم أكثر تقديراً لهذه الجهود من باقي أعضاء هيئة التدريس. وربما تكون الفروق ناتجة من تباين وجهات النظر بحكم المسؤولية والمنصب الأكاديمي فأعضاء هيئة التدريس يطلعون للمزيد من الجهود التي يجب أن تبذلها الجامعة بينما العمداء يرون أن الجامعة لا تدخر جهداً في تبني ممارسات الريادة الاستراتيجية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم وعبد اللاه (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

• رابعاً: الفروق التي نعزي إلى منفير الدرجة العلمية [إسناد - إسناد مشارك - إسناد مساعد]:

للإجابة عن هذه الجزئية استُخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، ويتبين في الخطوات الآتية نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه. ويوضح جدول ١٣ الإحصاءات المتعلقة باختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين.

جدول ١٣: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، والتي تعزى إلى متغير الدرجة العلمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الاحتمال P-value
الريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	١٥١٨١,١٢٠	٧٥٩٠,٥٦٠	٨,٤	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٤٥٤٥,٦٧٦	٨٩٧,٢٥٤		
	الكلية	٣٥٩٧٢٦,٧٩٦	-		

ويتضح من جدول ١٣ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، تعزى إلى متغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً. وقد أعتمد على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) لبيان الفروق بين عينات الدرجة العلمية الثلاثة، ويوضح جدول ١٤ هذه المقارنات المتعددة.

جدول ١٤: اختبار المقارنات المتعددة (LCD) لبيان الفروق بين عينات الدرجة العلمية الثلاثة

P-value	قيمة الاحتمال	متوسط الفرق	المجموعات (الجامعة)
٠,٠١		١٣,٦٨٠	أستاذ مشارك
٠,٠٠٠		١٣,٧٧٢	أستاذ مساعد
٠,٩٨١		٠,٩٢	أستاذ مساعد

المتوسطات الحسابية: أستاذ = ١٣١,٢٦ / أستاذ مشارك = ١١٧,٥٨ / أستاذ مساعد = ١١٧,٤٩

يتضح من جدول ١٤ ما يأتي:

- ◀ وجود فروق دالة إحصائية بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مشارك لصالح درجة الأستاذ.
- ◀ وجود فروق دالة إحصائية بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مساعد لصالح درجة الأستاذ.
- ◀ عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة أستاذ مشارك ودرجة أستاذ مساعد.

أشارت النتائج في هذه الجزئية إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، تعزى إلى متغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً. وبالاعتماد على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) اتضح ما يأتي:

- ◀ وجود فروق بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مشارك لصالح درجة الأستاذ.
  - ◀ وجود فروق بين درجة أستاذ ودرجة أستاذ مساعد لصالح درجة الأستاذ.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما تم إبرازه في المحور السابق من أن فئة الأساتذة تعتبر الأكثر وجوداً في المجالس التي تترأس مهام قيادية بالجامعة بداية من (مجلس القسم - مجلس الكلية - مجلس الجامعة) علاوة على اللجان المتخصصة التي قد تشكل لمتابعة بعض القضايا التي تتعلق بجهود الجامعة في مجال الريادة الاستراتيجية، مما يجعل فئة الأساتذة أكثر اطلاعاً ووعياً بما تبذله الجامعة من جهود في هذا الصدد.

- خامساً: الفروق التي نعزى إلك متغير سنوات الخبرة [أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلك أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات إلك أقل من ١٥ سنة - من ١٥ سنة إلك أقل من ٢٠ سنة - أكثر من ٢٠ سنة]:

للإجابة عن هذه الجزئية استخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، ويتبين في الخطوات الآتية نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه. ويوضح جدول ١٥ الإحصاءات المتعلقة باختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للفرق بين أكثر من عينتين مستقلتين.

جدول ١٥: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الاحتمال P-value
الريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	٣٠٢٧٣,٦٢٤	٧٥٦٨,٤٠٦	٨,٧٧	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٢٩٤٥٣,١٧٢	٨٦٢,٤٤٣		
	الكل	٣٥٩٧٢٦,٧٩٦	-		

ويتضح من جدول ١٥ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة - من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة - أكثر من ٢٠ سنة)، حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً، وقد أعتمد على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) لبيان الفروق بين عينات متغير سنوات الخبرة الخمس، ويوضح جدول ١٦ هذه المقارنات المتعددة.

جدول ١٦: اختبار المقارنات المتعددة (LCD) لبيان الفروق بين عينات متغير سنوات الخبرة الخمس

المجموعات (الجامعة)	متوسط الفرق	قيمة الاحتمال P-value
أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٠,٠٠٠
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٠,٦١٠
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٠,٢٢٥
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ٢٠ سنة	٠,٤١٧
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٠,٠٠١
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٠,٠٠٦
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	أكثر من ٢٠ سنة	٠,٠٠٠
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٠,٥١١
	أكثر من ٢٠ سنة	٠,١٩٣
من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة	٠,٠٣٧

المتوسطات الحسابية: أقل من ٥ سنوات = ١٢٥,٧٤ / من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات = ١٠٤,٩٧ / من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة = ١٢٣,٠٤ / من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة = ١١٩,٣١ / أكثر من ٢٠ سنة = ١٢٩,٢٤

يتبين من جدول ١٦ أن الفروق في مستوى الريادة الاستراتيجية جاءت لصالح فئات السنوات الأعلى، أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما زادت الريادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة.

أشارت النتائج في هذه الجزئية إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في الريادة الاستراتيجية، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة - من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة - أكثر من ٢٠ سنة)، حيث كانت قيمة (ف) دالة إحصائياً. وبالاعتماد على اختبار المقارنات المتعددة (LCD) اتضح ما يأتي:

- ◀ وجود فروق بين فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) لصالح فئة (أقل من ٥ سنوات).
- ◀ وجود فروق بين فئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) وفئة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) لصالح فئة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة).
- ◀ وجود فروق بين فئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) وفئة (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة) لصالح فئة (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة).
- ◀ وجود فروق بين فئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) وفئة (أكثر من ٢٠ سنة) لصالح فئة (أكثر من ٢٠ سنة).
- ◀ وجود فروق بين فئة (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة) وفئة (أكثر من ٢٠ سنة) لصالح فئة (أكثر من ٢٠ سنة).

ويلاحظ أن أغلب الفروق تأتي في صالح فئات السنوات الأعلى وهذا يدعم ويؤكد المبررات والتفسيرات المذكورة في المحورين السابقين، كما يعزو الباحث هذه الفروق إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات الخبرة الأطول على اطلاع بجهود الجامعة منذ أن كانت أفكار وليدة، ولذلك عاشوا التطورات المتعلقة بتبني أفكار الريادة الاستراتيجية وما حققته الجامعة من نجاحات أو إخفاقات. وربما يكون مبرر هذه الفروق في زيادة اطلاع أعضاء هيئة التدريس من ذوي سنوات الخبرة الأكثر بحكم خبرتهم واحتمالية وجودهم في المناصب القيادية والمجالس الاستشارية واللجان المتخصصة بجهود الجامعة في مجال الريادة الاستراتيجية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المساعفة (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق بين متوسطات درجات ممارسة الريادة الاستراتيجية أو مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### • توصيات البحث :

- ◀ أن درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"، وبناءً عليه نوصي باستمرار الجامعات بتعزيز جميع محاور الريادة الاستراتيجية في الخطط الاستراتيجية.
- ◀ أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير طبيعة



العمل الحالي لصالح وظيفة العميد، وامتغير الدرجة العلمية لصالح درجة الأستاذ، وامتغير سنوات الخبرة ولصالح الأكثر خبرة، وبناءً عليه نوصي بتقييم جهود أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وأنشطتهم التدريسية والإدارية والأكاديمية المرتبطة بالريادة الاستراتيجية.

أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الريادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة طيبة؛ ولصالح جامعة الملك عبد العزيز، وبناءً عليه نوصي بتعميم تجربة الريادة الاستراتيجية على كافة الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء التنافسي يُعزى لمتغير الجنس، وبناءً عليه نوصي بالاستمرار في تعزيز جهود أعضاء هيئة التدريس الرياديين ذوي المواهب والجدارات القيادية المطورة للأداء التنافسي للجامعات.

أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء التنافسي يُعزى لمتغير الجامعة، وبناءً عليه نوصي بتحديث السياسات واللوائح الجامعية بما يتوافق مع معايير التوجه الريادي الاستراتيجي للجامعات.

### • مقترحات البحث :

إجراء دراسة تتناول الريادة الاستراتيجية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز) كمدخل لتحسين ترتيب الجامعات السعودية.

إجراء دراسة تتناول دراسة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتطبيق أبعاد الحوكمة في الجامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز).

إجراء دراسة تتناول دراسة الصعوبات التي تعيق تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز).

إجراء دراسة علمية لمقارنة الجامعات السعودية بالجامعات العالمية الريادية.

### • قائمة المراجع :

#### • أولاً: المراجع العربية :

- إبراهيم، محمد صبري الأنصاري، وعبد اللاه، ابتسام محمد (٢٠٢٢). الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد أبريل، (١)، ٦٩٣-٨٠٩.
- إبراهيم، محمد. (٢٠١٥). تنمية الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان.

- أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد (٢٠٢٢). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(٧)، فبراير، ٢٨-١.
- أبو تجار، هبة، وخاطر، نعمة. (٢٠٢٠). دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات. *مجلة كلية التربية ببها*. ج٥(١٢٤)، ٥٧٥-٦٥٨.
- أبو حسنة، خالد محمد سليم (٢٠١٨). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٩(٣)، ٨٢٢-٨٤٢.
- أحمد، أشرف السعيد؛ والزائدي، أحمد بن محمد. (٢٠٢٢). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في جامعة الأزهر*، ١٣(٤١)، ٥٥٦-٥٩٣.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى؛ سعد، بهاء الدين مسعد (٢٠٢٢). إدمان العمل والارتباط الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام للجامعات المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٤(١)، يونيو، ٧-١.
- البداح، صلاح حسن محمد (٢٠١١). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
- بسطويسي، نشوة. (٢٠١٧). متطلبات تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*. ج٣(١٧٤)، ٣١٤-٤٢١.
- البصير، خالد. (٢٠٢١). استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية، تصور مقترح. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*. ٢٧(ديسمبر)، ٢٤٠-٣٣١.
- البقوم، إيمان. (٢٠٢٢). درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- البهي، فؤاد. (٢٠١٦). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. القاهرة: دار الفكر العربي.
- توفيق، صلاح الدين محمد توفيق؛ مرسي، شيرين عيد (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية ببها*، ١(١٠٩)، يناير، ٧-١.
- الجهني، حنان. (٢٠١٩). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. دراسات تربوية ميدانية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية*. ٣(٣)، ١٩٨-٢٦١.
- جودة، يسري السيد يوسف؛ عبد الخالق، إبراهيم أحمد محمد (٢٠٢٠). تقييم مدى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية: دراسة مقارنة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، ٤(١)، ٦٤٥-٦٧٤.
- الجوهري، إسماعيل بن حماد (٢٠٠٧). معجم الصحاح. ط٥، دار المعرفة: بيروت.
- الحارثي، سعود عبد الجبار (٢٠١٩). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، ٦٦(٦٦)، ٩٦-١٢٧.
- حساين، علاء أحمد (٢٠٢١). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري لدى القيادات الجامعية المصرية لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٢(١١)، ٤٢-١.
- حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجيات المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة، *المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة أسيوط*، ٧(٦)، أغسطس، ١٩٣١-١٩٩٥.

- الحميدي، منال حسين (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، *المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسبوط*، ٣٥(٥)، مايو، ٤٤٢-٤٨٠.
- حوالمة، سهير محمد (٢٠١٩). الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، ١٩(٣)، ١٤٨-٢٦٦.
- حويحي، محمد أحمد غريب السيد، والسهيبي، خضران بن عبد الله (٢٠١٩). آليات تحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، ١٩(٣)، ١٤٨-٢٦٦.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، *جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية*، ٤(١)، ١٥٩-٢٥١.
- الختلان، أماني مساعد؛ والكيلاني، أنمار مصطفى. (٢٠٢٢). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. *المجلة العلمية*، ٣٨(٦)، ٢٥٠-٢٦٦.
- الخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر؛ الخضيري، فاطمة بنت علي بن صالح (٢٠١٩). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. *مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط - كلية التربية*، ٣٥(٦)، يونيو، ١٠٤-١٢٢.
- الدجاج، عائشة عبد الفتاح مغاوري (٢٠١٨). تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية (الحكومية والخاصة) لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي. *مجلة كلية التربية بنها*، ١١٤(١)، ٩٩-١٧٤.
- دداش، أمينة، وبوزيان، عثمان. (٢٠١٧). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية. *مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - مخبر ديناميكية الاقتصاد الكلي والتغيرات الهيكلية دينامكس*، ٦٤، ٢٢٩-٢٤٥.
- ربيع، محمد شحاتة. (٢٠٠٧). قياس الشخصية. عمان: دار المسيرة.
- رسمي، محمد محمد وغالي، عزة عادل وعمار، هاله محمد (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، ١١٩(١)، ١٠٥-١١٦.
- الرشدي، خالد فضي (٢٠٢١). تطوير نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. *مجلة كلية التربية بنها*، ٢(١٢٦)، ٢٢١-٢٤٢.
- الزايدي، ضيف الله عواض. (٢٠٢٣). متطلبات وتحديات توظيف أعضاء هيئة التدريس المنهج المختلط في بحوث الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، ٣٨، ١١٩-١٥٠.
- زذاتي، أمل محسوب محمد (٢٠٢٠). تطوير إدارة المواهب لمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية (رؤية مستقبلية). *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، ٢(٤٤)، ٧٥-٢٥٠.
- السعيد، رضا مسعد. (٢٠٢١). المنهج المختلط: مدخل تكاملي لدمج البيانات الكمية والنوعية في البحث التربوي. *مجلة تربويات الرياضيات*، ٢٤(٥)، ٧-٣١.
- السلمي، محمد بن عبد الجبار بن معيوض. (٢٠١٩). استخدام منهج البحث المختلط في أبحاث تعليم اللغة العربية وتعلمها. *المجلة العلمية*، ٣٥(٥)، ٣٦١-٣٨١.
- سكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٨). *الريادة وإدارة منظمات الاعمال*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- سلطان، حكمت رشيد، حجي، آفان يوسف (٢٠١٩). دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينه من الجامعات الأهلية في إقليم كوردستان العراق. *المجلة الأكاديمية لجامعة نورو،* (٢)٨، ٢٧٨-٢٩٤.
- السيد، محمد عبد الرؤوف. (٢٠٢١). متطلبات تنمية ثقافة ريادة الأعمال بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *المجلة العلمية في كلية التربية بجامعة الوادي الجديد.* (٣٨). ٧٦-١٠٦.
- شلمبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة.* رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة المنصورة.
- شلمبي، أماني. (٢٠١٧). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها. مجلة تطوير الأداء الجامعي.* (٤)٥، ١٦-١.
- شلق، فؤاد محمد محمود؛ والمحيوي، سمرم إسماعيل خليل. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية،* ١٦، ١٠٦-١١٩.
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح، *مجلة التربية،* جامعة الأزهر، (١٨٥)١، ٦٧-١٣٤.
- آل سعدي، يحيى. (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية بالجامعات السعودية- رؤية مستقبلية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك خالد.
- صرصور، جابر على سلمى (٢٠١٩). *الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى.* رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة.
- الصغير، أحمد حسين (٢٠٠٥). التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل. عالم الكتب، القاهرة.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد؛ أبو هادي، أحمد جابر حسين (٢٠١٩). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. (٣)٢٥.
- العباد، عبد الله. (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة.* (٣)٦، ٢٢-١.
- عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج.* (٨٣)٢، ٩٠١-٩٥٣.
- عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني "الاحترافي" بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف. *العلوم التربوية،* (٤)٢٨، ٢٢٥-٣٧٦.
- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠٢١). إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس،* (٣)٤٥، ١٥-٤٥.
- عبد اللطيف، سمر عبد الله؛ ومحمد، وليد عبد الحليم (٢٠١٨). *حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف "رؤية مقترحة"*، *مجلة كلية التربية - جامعة طنطا،* (٣)٧١، يوليو ٢٠١٨، ٦٥٤-٧٦٠.
- عبيد، رابية رضا (٢٠١٧). تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم ودعم المركز التنافسي للجامعات السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة - جامعة عين شمس،* (٤)٢١، ٣٦٠-٤٠٠.
- عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة

- الزقازيق نموذجاً. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ٧٧(٧٧)، سبتمبر، ٧٩١-٩٤٨.*
- علي، نادية حسن السيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. *مستقبل التربية العربية - المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٧(١٢٥)، مارس، ٨٥-١١٨.*
- علي، هيام. (٢٠٢٢). آليات مقترحة؛ لتسويق برامج الدراسات العليا التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: كلية التربية - جامعة الإسكندرية نموذجاً. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٤(١)، ١٦٧-٢٨٠.*
- العمري، دانا. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- الغامدي، حمد حمدان (٢٠١٩). تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٨(٩)، ٨٤-٩٧.*
- التويجري، هيلته. (٢٠٢٠). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق المسرة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٧(٢)، ٥١١-٥٣٦.*
- الغامدي، منال. (٢٠٢١). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز استراتيجياً مقترحة. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٣(٣)، ١٤٣-١٨٢.*
- الغامدي، محمد سعيد (٢٠١٨). الجامعات ودورها البحثي في خدمة المجتمع. المؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية. تحديات وطموح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب، ٢٣٨-٢٤٩.
- قاووق، فراس. (٢٠١٩). الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان - الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- القحطاني، عبير. (٢٠٢١). واقع الإبداع الريادي في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٢(٢)، ١٨٢-٢٠١.*
- القحطاني، عبير؛ والمخلافي، محمد. (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٤٠(٤٠)، ٢١٦-٢٣٣.*
- القرشي، وجدان بنت عبید سعيد (٢٠٢١). دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، السنة (١٥).*
- القرني، عبد الله عالي (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي بجامعة تبوك. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٢٩(٤)، ٥٣١-٥٩٩.*
- كروش، محمد الأمين (٢٠٢٠). أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال تسويق الهواتف الذكية: دراسة حالة سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج/ البويرة، الجزائر.
- اللوقان، محمد. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ج(١٨٥)، ٦٧-١٣٤.*

- محمد، ثابت حمدي ثابت (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٧(١)، أكتوبر، ١٥٧-٢٠٦.
- محمد، سحر. (٢٠١٥). تصور مقترح لضمان جودة التعليم المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *المجلة العربية لجودة التعليم العالي*. ٨(١٩).
- كروسول، جون. (٢٠١٩). تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية (عبد المحسن القحطاني، مترجم؛ ط٤). (العمل الأصلي نشر في ٢٠١٤).
- محمود، هناء فرغلي علي (٢٠٢٠). التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية بينها*، ٤(١٢٢)، ٨٥-١٦٤.
- مصطفى، جمال. (٢٠٢١). ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وسبل تعزيزها من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*. ١١-١٥٥.
- المعجم الوسيط (٢٠٠٥). مكتبة الشروق الدولية، ص ٩٤٠.
- المليجي، رضا. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الإدارة الجامعية في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل في ضوء بعض التوجهات الوطنية للمملكة العربية السعودية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. ١٢٧(١١٩-١٨٢).
- المنسي، منال دسوقي منسي (٢٠٢١)، دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢(٣)، ١٣٨-١٦٢.
- المنيع، الجوهرة. (٢٠٢٠). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهم المعوقات التي تواجهها. *مجلة الفتح*. ٨٣(٨٣)، ٢٣٧-٢٥٩.
- ناصر الدين، أحمد يعقوب (٢٠٢٠). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا - جامعة مؤتة، الأردن.
- نصير، غدير فؤاد (٢٠١٧). أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- المساعفة، رغدة يوسف ساري (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- الهاجري، محمد عبد الله قحيسان محمد (٢٠٢١). أثر قدرات ذكاء الأعمال في الأداء التنافسي من خلال الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في دراسة ميدانية في شركة الاتصالات القطرية "أوريدو"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا- جامعة مؤتة، الأردن.
- هاشم، نهلة عبد القادر؛ سعد، السيدة محمود (٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرون للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة ٢٧-٢٨ يناير.
- وزارة التعليم. (٢٠٢١). *منظومة البحث والابتكار في الجامعات*. نجاحات دولية. متاح على الرابط التالي: [www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/REC1442-892.aspx](http://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/REC1442-892.aspx)
- وزارة التعليم. (٢٠٢٢). *مبادرات هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار*. (٢٠٢٢). متاح على الرابط التالي: [https://www.moe.gov.sa/ar/Knowledge\\_center/project](https://www.moe.gov.sa/ar/Knowledge_center/project)

- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٥٥٧-٥٣٥، ١٧٤
- ولي، أحلام إبراهيم؛ حمد، دهام صابر (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(٥٥) ج ١، ٣٣٧ - ٣٦١.
- رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية. (٢٠٢١). في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. [/https://www.vision2030.gov.sa](https://www.vision2030.gov.sa)
- جامعة طيبة. (٢٠١٥، أبريل١٦). جامعة طيبة توقع مع ثلاث جامعات عالمية للتعاون والشراكة وتبادل الخبرات. جامعة طيبة. استرجعت في سبتمبر، ٢٠٢٣، من <https://taibahu.edu.sa/Pages/AR/News/NewsDetails.aspx?ID=4598>

### • ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al Shobaki, M., J. and Abu Naser, S., S. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model International, *Journal of Digital Publication Technology*, Vol (01), Issue (02), 135- 157.
- Abusharekh, N. H., Ahmad, H. R., Arqawi, S. M., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2019). Knowledge management processes and their role in achieving competitive advantage at Al-Quds open university
- Alayoubi, M., M... Al Shobaki, M., J., and Abu-Naser, S., S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study - Palestine Technical College- Deir al-Balah), *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Volume 9 Issue 3 Ser. I, Mar. 01-17.
- Arena, M., Arnaboldi, M., Azzone, G., & Carlucci, P. (2009). Developing a performance measurement system for university central administrative services. *Higher Education Quarterly*, 63(3), 237-263.
- Andersonc, M. Andres, C.b, Marc H. Mehdi, Pol Herrmann (2019). What is strategic leadership? Developing a framework for future research, *The Leadership Quarterly, Elsevier*, P.P. 1- 22.
- de Haan, H., H. (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, 44-61.
- Dimitrova, G., And Dimitrova, T. (2017). Competitiveness of The Universities: Measurement Capabilities, *Trakia Journal Of Sciences*, Vol. 15, Suppl. 1, 311-316.

- Hidayati, A., (2020). Performance and Competitiveness of Private Universities in Bengkulu Provinc, *Technium Social Sciences Journal Vol. 3*, 26-36.
- Kimuli, S., N., L., Ajagbe, M., A., Udo, E., E., U. and Balunywa, W. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda, *International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. IV*, Issue 7, July, 466- 493.
- Kireeva, N., Slepenskova, E., Shipunova, T., And Iskandaryan, R. (2018). Competitiveness Of Higher Education Insititutions And Academic Entrepreneurship, *Education, Vol. 32*, No. 23, 1-11.
- LAWSHE, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Piening, E. P., & Salge, T. O. (2015). Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 80-97.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Qassas, K., & Areiqat, A. (2021). Management Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordnanian Private Universities. *International Journal of Higher Education*, 10(2), 92-107.
- Saginova, O., Shipunova, T. (2019). Competitiveness Indicators in The University Development Programs: <https://www.researchgate.net/publication/339705825>
- Shisia, T., M. and Wanjere, D., M. (2019). School of Business, Effect of Competitive Strategies On Performance of Public Universities In Kenya (Nairobi County), *International Journal of Economics, Business and Management Research Vol. (3)*, No. 01, 203- 226.
- Spitsin, V., Vorobyeva, E., Krakovetskaya, I., and Osokin, G. (2016). Assessing the Competitive Performance of National and International Higher Education Institutions, *2nd International Conference on Social Science and Higher Education*, 611- 614.
- Thompson, S.(2016).The role of academic deans as entrepreneurial leaders in higher education institutions , *Innovation High Education*, Vol.41,pp.75-85