

القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز (استراتيجية مقترحة)

د. منال أحمد عبدالرحمن الغامدي^١(١) أستاذ الإدارة التربوية المساعد - كلية التربية - جامعة أم القرى maaghamdi@uqu.edu.sa

(قدم للنشر بتاريخ ٠٦/٠٣/٢٠٢١م - قبل للنشر بتاريخ ٠٣/١٠/٢٠٢١م)

المستخلص:

هدف البحث إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية من خلال الكشف عن درجة ممارستهم لأبعادها، وعن وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القادة الأكاديميين تُعزى إلى الدرّجة العِلْمِيَّة والخبرة، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مُجْتَمَعُ البحث من (١٤٦) قائداً أكاديمياً في جامعة الملك عبد العزيز خلال الفصل الدراسي الأوّل من العام ١٤٤٢/١٤٤١هـ. كما تم تطبيق الاستبانة كأداة للبحث، وتوصل البحث إلى أنّ 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 التوجّه الاستراتيجي، بعد المبادرة والاستباقية، بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية، وبعد الإبداع والابتكار في المرتبة الخامسة والأخيرة. بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية مجتمعة تعزى إلى الدرّجة العِلْمِيَّة والخبرة، في حين أن بعد (الفرص المتاحة) يتوافر ويفارق دال إحصائياً لدى قادة جامعة الملك عبد العزيز الأكاديميين ذوي الدرجة العلمية (أستاذ دكتور)، وبناء على النتائج تم وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية، تمثلت في تحديد التحديات التي يمكن أن تواجه التطوير وآليات التعامل معها للحد منها، بالإضافة إلى تحديد متطلبات التطوير وآليات تفعيلها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية - تطوير - القادة الأكاديميين - جامعة الملك عبد العزيز - استراتيجية.

للاستشهاد من البحث

الغامدي، منال أحمد عبد الرحمن (٢٠٢١). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز (استراتيجية مقترحة)، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٣)، العدد (٣)

Entrepreneurial leadership as an approach to develop the practices of academic leaders at King Abdul-Aziz University (a proposed strategy)

Dr. Manal Ahmed Abdul Rahman Al-Ghamdi

Assistant Professor of Educational Administration - College of Education - Umm Al-Qura University

maaghamdi@uqu.edu.sa

Abstract:

The research aimed to set a proposed strategy for developing practices of academic leaders at King Abdul Aziz University in view of entrepreneurial leadership requirements by revealing the degree practice of their dimensions, and about the existence of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the arithmetic means of the application of entrepreneurial leadership requirements dimensions at King Abdul Aziz University from the view point of academic leaders due to scientific degree and experience. To achieve the objectives, descriptive survey method was used, and the research community consisted of (146) academic leaders at King Abdul Aziz University during the first semester of 2020. Also, questionnaire was applied as a research tool. The research found that entrepreneurial leadership dimensions in academic leaders practices; came within a (medium) practice degree. (Available opportunities dimension), came in first place; then (strategic direction, initiative and proactive, taking risks and assuming responsibility, and finally creativity and innovation). Also, there were absence of statistically significant differences between the arithmetic means of the application of entrepreneurial leadership requirements dimensions due to scientific degree and experience. Whereas the dimension of (available opportunities) is available with a statistically significant difference among academic leaders of King Abdul Aziz University with a scientific degree (Professor). Based on the results, a proposed strategy has been set for development the practices of academic leaders at King Abdelaziz University in view of entrepreneurial leadership requirements, which was represented in identifying the challenges that could face development and mechanisms for dealing with them, and the development requirements and mechanisms for activating them.

Key words: Entrepreneurial Leadership – Development - Academic Leaders - King Abdelaziz University - Strategy.

How to cite this paper:

Ghamdi, M (2021). Entrepreneurial leadership as an approach to develop the practices of academic leaders at King Abdul-Aziz University (a proposed strategy), Journal of Umm Al-Qura University for Educational and Psychological Sciences, Vol (13), No (3)

المقدمة:

يتناول البحث الحالي مفهوم القيادة الريادية كونه أحد الأنماط القيادية الحديثة الذي ينسجم مع المتطلبات والاحتياجات المتغيرة للقرن الحادي والعشرين، حيث تطمح مؤسسات التعليم الجامعي إلى الوصول إلى الريادة من خلال تأدية موظفيها لمهامهم وأدوارهم بتميز وبإدارة قادة رياديين في مختلف المستويات التنظيمية.

ويحظى مفهوم القيادة الريادية بأهمية كبيرة كونه نمطاً قيادياً لتطوير ممارسات القادة، حيث أكدت الدراسات على أهمية هذا النمط وفاعليته في إحداث تغييرات جذرية في أداء المؤسسات وبالتالي قابليته للتطبيق في مختلف أنواع المؤسسات بما في ذلك المؤسسات التعليمية. (السبيعي، ٢٠١٩)

وهذا ما أكدته دراسة أحمد (٢٠٢٠) حول ضرورة نشر ثقافة الريادة في مؤسسات التعليم الجامعي، واختيار القيادات الأكاديمية التي تتصف بالريادية، وعقد البرامج التدريبية لتحسين ممارساتهم لأبعاد القيادة الريادية.

كما أن الريادة أصبحت اليوم الهدف الرئيس لأدوار مؤسسات التعليم الجامعي، حيث تلعب الجامعات الريادية دوراً رئيساً في التطور الاجتماعي والاقتصادي للدول على اختلاف سياساتها ونظمها المحلية. (Asgarimeher& others,2012)

لذا دعت الحاجة إلى تبني فلسفة الريادة بالجامعات وإداراتها بطرق وأساليب تخرج عن نطاق المؤلف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية. (معوض والضويان، ٢٠٢٠)

كما ذكر (Duderstadt 2006) أن جامعات هذا القرن تتطلب قيادة قادرة على الاستجابة للفرص العالمية الناشئة لتقديم التعلم مدى الحياة في جميع أنحاء العالم؛ حيث يتوقف الدور الريادي في تلك الجامعات على وجود قيادة واعية مؤثرة لديها القدرة على إدارة الحراك المعرفي والإبداعي نحو العالمية. من أجل ذلك ظهر مفهوم القيادة الريادية كحاجة ملحة للتكيف مع متطلبات التعليم الجامعي في ضوء وجود قيادات ريادية قادرة على التحفيز والابتكار واستثمار الفرص وتحمل المخاطر. (النفيعي، ٢٠١٢)

من أجل ذلك تهتم وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية اليوم بالتوجه نحو الريادة بحسب ما ورد في موقع معهد ريادة الأعمال الوطني (٢٠٢١)، حيث تم توقيع شراكة مع المعهد في مبادرة (ريادي) وهي إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ المنفذة في الوزارة بهدف غرس ونشر ثقافة ريادة الأعمال والاستثمار والعمل الحر وتأصيلها بالمملكة، وتوفير البيئة الحاضنة والملائمة للإسهام في التنمية الاقتصادية.

كما عززت المملكة مكانتها في محور تعليم ريادة الأعمال بالجامعات بحسب ما ورد في موقع وزارة التعليم (٢٠٢٠)، وذلك بتقدمها ١٩ مرتبة عالمياً بحسب تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM)، محققةً المرتبة (٢٣) في عام ٢٠٢١ مقارنةً بالمرتبة (٤٢) في العام ٢٠٢٠.

لذا نجد الجامعات السعودية وفقاً للمغاوري (٢٠١٦) قد شهدت في الآونة الأخيرة تطوراً كبيراً في نظمها وبرامجها التعليمية والأنشطة والخدمات المقدمة، الأمر الذي دفعها للمضي قدماً نحو تطوير بيئاتها لرفع مستوى الأداء المؤسسي لها والمحافظة على الميزة التنافسية، كجامعة الملك عبد العزيز حيث وضعت (تحقيق الإبداع والابتكار والريادة) كأحد التوجهات والركائز الرئيسة لخطتها الاستراتيجية

الثالثة (تعزير ٢٠٢٠) بهدف رفع مستوى المنظومة الجامعية لتصبح في مصاف الجامعات المتميزة والرائدة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية؛ وصولاً أن تكون جامعة الملك عبد العزيز بين أفضل ١٠٠ جامعة عالمية. كما كان لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الدور الكبير في تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة الملك عبد العزيز نحو الريادة، حيث تمتلك مركزاً للإبداع وريادة الأعمال بهدف دعم توجه الجامعة إلى جامعة ريادية ابتكارية ومبدعة. (موقع جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٢١)

إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الجامعات السعودية ومنها جامعة الملك عبد العزيز حيث تحتاج من أجل ذلك إلى حلول إبداعية مبتكرة تواكب متطلبات العصر. بالإضافة إلى حاجتها إلى قيادات تنسم بالكفاءة والجدارة والريادة من خلال التوجه نحو القيادة الريادية وتطبيقها في بيئة العمل الجامعي. (مغاوري، ٢٠١٦)

وقد أشارت بعض الدراسات المحلية كدراسة القحطاني (٢٠١٥)، ودراسة السيف (٢٠١٦)، ودراسة معيقل (٢٠١٦) إلى وجود ضعف في ممارسات القيادات الأكاديمية لأدوارها، حيث أنها مازالت أدوار تقليدية وغير مواكبة لاحتياجات هذا العصر. من هنا كان من الضروري الأخذ بأحد الاتجاهات الحديثة في القيادة وتوظيفها وإدراك كيفية تأثير دور القيادة الريادية على الأداء المؤسسي لدعم أدوار وممارسات القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية بصفة عامة وجامعة الملك عبد العزيز بصفة خاصة ليكونوا قادرين على قيادة التغيير والتجديد والابتكار من خلال تبني مفهوم القيادة الريادية لنقلها من وضعها الحالي إلى وضع ريادي.

مشكلة البحث:

تسعى الجامعات السعودية اليوم للتكيف والاستجابة المدروسة للثورة المعرفية والتطورات العلمية والتقنية حيث تركز جهودها لاحتوائها وتجاوز سلبياتها والتوظيف الأمثل للإيجابيات الناجمة عنها. لذا كان لزاماً عليها أن تتبنى فلسفة الريادة وتجديد أساليب العمل وتجويد البيئة الجامعية من أجل تحسين المخرجات وإعداد الكفاءات البشرية القادرة على اللحاق بركب التقدم بعقلية واعية ومبدعة. (معوض والضويان، ٢٠٢٠)

وقد أكدت دراسة نجمي (٢٠٢١) على حاجة الجامعات السعودية في الوقت الحاضر إلى التحول لجامعات ريادية من خلال تحسين ممارساتها وتعزير دورها في مواجهة التحديات العالمية.

لذلك مع تنامي الاهتمام بالتحول الريادي ومواجهة تحديات التعليم الجامعي ظهرت الحاجة إلى تطوير أدوار القادة الأكاديميين في ضوء مفهوم القيادة الريادية، حيث أكدت دراسة خلف الله (٢٠١٧) على أن درجة تحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية قد جاءت بدرجة ضعيفة. كما توصلت دراسة السبيعي (٢٠١٩) ودراسة هلال (٢٠٢٠) إلى أن واقع تطبيق القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية جاء متوسطاً مما يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطبيقها بالمستوى المأمول، لذا أوصت دراسة الخنيزان والخصيري (٢٠١٩) بضرورة وضع مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة معوقات التوجه نحو تحقيق الريادة.

الإضافة إلى أن هناك عدد من التحديات التي تواجه القادة الأكاديميين في تطبيق أبعاد القيادة الريادية في الجامعات وفقاً لنتائج دراسة الدعدي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى ضعف المهارات الريادية لدى القادة، وضعف الفهم والمعرفة لأبعادها، وعدم وجود مناخ تنظيمي مشجع على الريادة مع انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لها.

وذكر (Utash 2017) أنه على الرغم من وجود التوجه الريادي في قطاع التعليم إلا أن هناك خلفية نظرية محدودة جداً حول مفهوم القيادة الريادية في الجامعات، حيث إن تعلم القيادة الريادية فيها يتطلب الوقوف على التجارب السابقة وفهم كيفية تطبيقها عملياً. وقد أكدت دراسة القحطاني (٢٠١٥) على ذلك حيث توصلت إلى وجود فجوة في فهم التوجه نحو القيادة الريادية بشكل نحتاج فيه إلى البحث عن خصائصها ومتطلبات تطبيقها نظراً لقلة الدراسات التي تقدم الفهم المتعمق لها خاصة العربية منها.

كما أشار كل من القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) إلى قلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت مفهوم القيادة الريادية في قطاع التعليم، بالإضافة إلى عدم وضوح مفهوم القيادة الريادية لدى العديد من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية وفقاً لدراسة الدوسري (٢٠١٦) التي استنتجت أن المعوق الرئيس في تطبيق أبعاد القيادة الريادية هو العنصر البشري.

لذا تلخص مشكلة البحث الحالي في الحاجة إلى تطوير أدوار وممارسات القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة الملك عبد العزيز بشكل خاص ليصبحوا قادة رياديين من خلال وضع استراتيجية مقترحة لتطوير تلك الممارسات في ضوء تطبيق أبعاد متطلبات القيادة الريادية.

أسئلة البحث:

بناء على ما سبق تتمثل مشكلة البحث في الأسئلة الرئيسة التالية:

١. ما درجة ممارسة متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية من قبل القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القادة الأكاديميين تُعزى إلى الدرجة العلمية والخبرة من وجهة نظرهم؟
٣. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية ونتائج البحث؟

أهمية البحث:

تكمن الأهمية النظرية للبحث في تناوله لموضوع القيادة الريادية كمدخل لتطوير الجامعات حيث تعمل كقوة دافعة لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية لها من خلال تطوير أدوار وممارسات القادة الأكاديميين وصولاً إلى جامعات رائدة في جميع وظائفها ونشاطاتها وخدماتها.

ويعتبر البحث استجابة لما أوصت به العديد من الدراسات السابقة، كدراسة نجمي (٢٠٢١)، وأحمد (٢٠٢٠)، والخنيزان والخضير (٢٠١٩)، والسبيعي (٢٠١٩)، من ضرورة تطبيق مفهوم الجامعة الريادية ونشر ثقافتها من خلال إعداد استراتيجية وطنية لريادة الجامعات، والحرص على زيادة الوعي بمتطلباتها من قبل القادة الأكاديميين واختيارهم في ضوءها.

كما يتماشى البحث مع الاهتمام الحالي لوزارة التعليم والتوجه المحلي والعالمي نحو تحقيق الريادة في مختلف القطاعات بما فيها قطاع التعليم الجامعي، حيث يتطلب ذلك أعداداً وتأهيل قادة من نوعية متفردة يتبنون نمط القيادة الريادية في ممارساتهم.

أما الأهمية التطبيقية فيؤمل أن تسهم الاستراتيجية المقترحة في تعريف القائمين على إدارة الجامعات والقادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز وغيرها من الجامعات السعودية بمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية تحقيقاً للهدف الاستراتيجي لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تحول الجامعات نحو الريادة العالمية وإحداث نقلة نوعية في أدائها المؤسسي وفي أدوار قياداتها بما يحقق الريادة محلياً وعالمياً.

بالإضافة إلى رفع مستوى الجودة النوعية للخدمات المقدمة للمستفيدين من داخل وخارج المجتمع الجامعي من خلال تبني تلك الممارسات الريادية في سلوك القادة الأكاديميين.

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم.
٢. الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القادة الأكاديميين تُعزى إلى الدرجة العلمية والخبرة .
٣. الوصول إلى استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في ضوء متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية.

مصطلحات البحث:

القيادة الريادية:

عرف السبيعي (٢٠١٩) القيادة الريادية في قطاع التعليم: "بأنها قيادة إبداعية استباقية تهتم بالبحث عن الرؤى المستقبلية الجديدة، والمخاطرة في تبني كل ما هو فريد، والاستفادة من الموارد المتاحة لتوفير فرص جديدة ومواكبة التطور والتقدم من أجل الارتقاء بالمؤسسة التعليمية". (١٦)

وتعرف القيادة الريادية إجرائياً: بالقيادة الأكاديمية القادرة على نقل جامعة الملك عبد العزيز من وضعها الحالي إلى وضع ريادي من خلال تبني متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في ممارساتها والمتمثلة في كل من بعد التوجه الاستراتيجي، وبعد الإبداع والابتكار، وبعد المبادرة والاستباقية، وبعد المخاطرة وتحمل المسؤولية، وبعد الفرص المتاحة.

استراتيجية: عرف قاموس كامبريدج الاستراتيجية: "بأنها خطة بعيدة المدى لتحقيق شيء ما أو الوصول إلى هدف". (قاموس جامعة كامبريدج، ٢٠٢١)

ويقصد بالاستراتيجية إجرائياً: خارطة طريق لجامعة الملك عبد العزيز تحدد رؤيتها وأهدافها حول تطوير أداء وممارسات قياداتها الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية ومتطلباتها.

تطوير:

التطوير: "هو جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وعمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية". (السكارنة، ٢٠١٣، ٢٤)

ويقصد بالتطوير إجرائيًا: عملية الوصول إلى استراتيجية مقترحة لتحسين أداء القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من خلال ربط ممارساتهم بأبعاد القيادة الريادية، لجعل تلك الممارسات أكثر كفاءة وفاعلية في إدارة الجامعة لتصبح رائدة محليًا وعالميًا.

القادة الأكاديميين:

يقصد بالقادة الأكاديميين إجرائيًا: أعضاء هيئة التدريس المكلفين بمهام إدارية في جامعة الملك عبد العزيز، وهم وكلاء الجامعة، وعمداء ووكلاء العمدات والكليات ورؤساء الأقسام الذين يتوقع أن يكون لهم أكبر الأثر في قيادة الجامعة رياديًا.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تناول البحث موضوع القيادة الريادية ومتطلباتها ودورها في تطوير ممارسات القادة الأكاديميين.

الحدود البشرية: طبق البحث على مجتمع القادة الأكاديميين، واقتصر على كل من وكلاء الجامعة، وعمداء ووكلاء العمدات، وعمداء ووكلاء الكليات.

الحدود المكانية: جامعة الملك عبد العزيز.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول ١٤٤١/١٤٤٢هـ.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

محور القيادة الريادية

تمهيد:

تزداد أهمية مدخل القيادة الريادية كأحد مفاهيم القيادة الحديثة نظرًا لحاجة مؤسسات التعليم الجامعي لهذا النمط القيادي كونها تواجه العديد من التحديات وتحتاج إلى تحقيق العديد من المتطلبات، كل ذلك يتطلب منها تبني أبعاد القيادة الريادية لتصبح جامعات ريادية قادرة على صنع قيمة مضافة لها وتحقيق الكثير من المزايا التنافسية. كما أن اهتمام المتخصصين والباحثين بهذا المفهوم أدى إلى ظهور العديد من التعاريف يمكن عرض بعض منها على النحو التالي:

مفهوم القيادة الريادية:

القيادة الريادية: "هي عملية إنشاء رؤية ريادية وإلهام فريق لتنفيذ الرؤية في بيئات سريعة التغيير وغير مؤكدة". (Chen,2007,239). كما أطلق كل من Hitt et al (2012) على القيادة الريادية مسمى (الإستراتيجية الريادية) وهي "القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على كل من البحث عن الفرص وسلوكيات البحث عن المزايا" (971). كما عرفها Bagheri(2017) بأنها: "نموذج للقيادة الفعالة لمواجهة المشكلات والتحديات التي تظهر في البيئة المعقدة ، كما تعزز الابتكار واغتنام الفرص في سوق العمل". (٣).

وعرفها الحواجرة (٢٠١٨): بأنها "عملية خلق الرؤية المهمة لفريق العمل، والتي تتكون من ثلاث عوامل هي: (المبادرة، تحمل المخاطر، والابداع)". (٤١٧).

وعرف عبد الحليم ومرسال(٢٠١٩) القيادة الريادية: "بتلك القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة، وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية والهامهم وشحنهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة، وتتضمن أربع أبعاد رئيسية هي: الرؤية، والاهام، والثقة، والتواصل" (٢٩٤).

كما يقصد بالقيادة الريادية في الجامعات: بأنها "القيادة الجامعية التي تجمع ما بين إلهام التغيير وفن التأثير في بيئة ديناميكية تعمل ضمن الرؤية والابتكار والإبداع والشغف من أجل الاستباقية في جميع الأعمال الأكاديمية وامتلاك القدرة على التنافسية والاستدامة والاستقلالية وتحمل المخاطر لاستثمار الفرص في نحوض وعالية شأن الجامعة". (القحطاني والمخلافي، ٢٠١٩، ٢٢٢)

وعرفها يوسف (٢٠٢٠) بأنها "قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته قائمة على المخاطرة في تبني كل ما هو جديد ومميز، تسهم في تنمية قدرة القيادات الجامعية على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها ومن ثم تمكينهم من مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعات بفعالية، والتكيف بسرعة مع الأوضاع المتغيرة، مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الجامعات وتمكنها من البقاء والنمو وتحقيق النجاحات الإستراتيجية المتتالية" (١٣٠).

وأضافت الدعدي (٢٠٢٠) بأنها "القيادة القائمة على السلوك الريادي من خلال رؤية ريادية ثابتة، وإبداع ريادي يشجع على توليد الأفكار الجديدة والابتكارات داخل الجامعات، والمبادرة في استغلال الفرص من خلال الانتفاع من الموارد والمخاطرة من أجل البقاء لتحقيق التميز المؤسسي" (٣٠).

أهمية القيادة الريادية:

تتمثل أهمية القيادة الريادية في كونها تهم بإيجاد رؤية مستقبلية حيث تمثل إحدى المهارات التي يتمتع بها القائد الريادي، بالإضافة إلى العديد من الصفات والمهارات الشخصية الأخرى التي تؤثر في الآخرين وتجعلهم يشاركونه في عمله وفي تحقيق رؤيته، والتي يتخذ في سبيل تحقيقها العديد من الإستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم. فالقيادة الريادية قيادة مبدعة وسباقية، فيها ابتكار ومخاطرة، تركز على الإبداع الجزئي والنوعي في الخدمات وفي المنتج سواء على مستوى الأقسام أو الإدارات. (القحطاني، ٢٠١٥)

وأشارت معيقل (٢٠١٦) إلى أن أهمية القيادة الريادية تتمثل في كونها لديها القدرة على:

- ✓ إحداث التغيير والتحول بغرض التحسين والتطوير.
 - ✓ الإدراك الكامل للفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة.
 - ✓ تمكين القادة من إدارة الأزمات ومواجهة التحديات في بيئات عمل تتسم بالتغيير والغموض.
 - ✓ زيادة كفاءة الأداء التنظيمي من خلال دعم التنافسية.
 - ✓ تعزيز إبداع وتميز المنظمة من خلال الفرص المتاحة، والأفكار الحديثة، وطرح طرق عمل غير تقليدية ومبتكرة.
- كما ذكر العودة (٢٠١٨) أن أهمية القيادة الريادية في المؤسسات الجامعية تزداد نظرًا لكون الجامعات تواجه العديد من التغيرات المستمرة مما أبرز حاجتها إلى تبني خصائص الريادة في نظامها الجامعي من خلال زيادة مرونة هذا النظام على التكيف مع كل ما هو حديث، واكتشاف المهارات الذاتية للعاملين والعمل على توظيفها، والتركيز على المبادرات الإبداعية.
- بالإضافة إلى تقديم خدمات مختلفة ومتميزة، وتحويل مهام ومسؤوليات العمل إلى طموحات تتماشى مع رغبات وتطلعات الموظفين وصولاً إلى التميز وتحقيق التنافسية المستدامة.

وأضاف شاهين (٢٠٢٠) أن القيادة الريادية تلعب دورًا رئيسًا كأداة محركة لتحقيق هدف تحول الجامعات إلى جامعات ريادية من خلال تبني إستراتيجيه مستقبلية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لرواد الاعمال ، ودعم ثقافه المبادرة والإبتكار وتقبل المخاطرة لتعزيز قدرة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية.

خصائص القيادة الريادية:

تعرف خصائص القيادة الريادية وفقًا للمعقل (٢٠١٦) بأنها: "القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها القائد الريادي". (٢٨) وقد اختلف الباحثون في تحديد خصائص القيادة الريادية، حيث ذكر Gibb et al (2012) أن للقائد الريادي خصائص متعددة يمكن ايضاحها في الشكل التالي:

المشاركة الفعالة	القدرة على اقامة علاقات بناءة مع المستفيدين	القدرة على الاقناع والتواصل	لديه رؤية ريادية مرتكزة على توجه استراتيجي
بناء الفرق	التمكين لايجاد فرص الابداع	بناء ثقافة مشتركة تشجع على الريادة	تحمل المخاطرة

شكل (١) خصائص القائد الريادي

وأضاف إليه كل من المبيريك والشميمري (٢٠١٩) سبع خصائص وسمات أساسية للقائد الريادي يمكن اجمالها كالتالي:
 أولاً: الثقة بالنفس: حيث يمتلك القائد الريادي ثقة بنفسه تمكنه من الالتزام بتحقيق الأهداف، كما أن لديه شخصية قوية وحازمة تعزز من تلك الثقة.

ثانياً: البحث عن الأفكار الجديدة: بهدف التغيير حيث يبحث القائد الريادي باستمرار عن الأفكار غير التقليدية وصولاً إلى أفكار إبداعية ومبتكرة.

ثالثاً: الحماس: والذي يتمثل في الطموح والطاقة الإيجابية التي تدفع القائد الريادي للإنجاز.

رابعاً: الإصرار والمثابرة: وذلك بغرض الوصول الى النتائج المرغوبة وتحقيقها من خلال التحلي بالصبر ومواجهة التحديات وتجاوزها.

خامساً: القدرة على الإقناع: أي اقناع الآخرين بأفكاره وآرائه ووجهة نظره، بغرض قبولها واستحسانها.

سادساً: تقبل النقد: أي تمتع القائد الريادي بالمرونة الكافية لتقبل آراء الآخرين والإستفادة من توجيهاتهم ونصائحهم.

سابعاً: عدم الخوف من الفشل: نظرًا لإمتلاك القائد الريادي قدر كبير من الفكر الإيجابي والتفاؤل والقدرة على تقبل المخاطر، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق النجاح المنشود.

أبعاد القيادة الريادية:

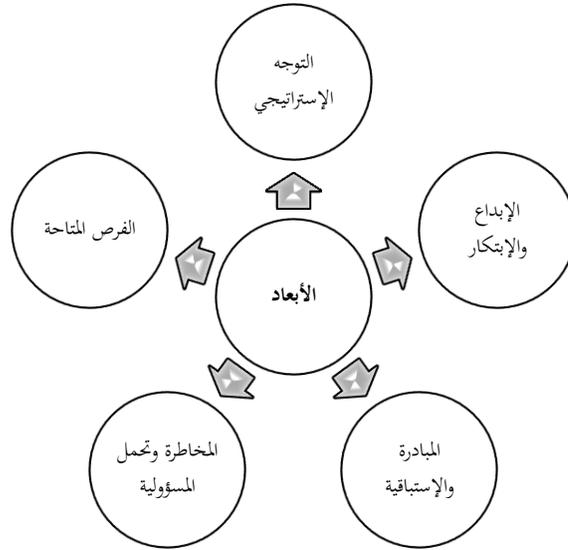
نظرًا لحداثة مفهوم القيادة الريادية فقد تعددت وتنوعت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعاده، وبناء على ذلك يقدم البحث الحالي قائمة بتلك الأبعاد التي تناولتها أهم الدراسات السابقة بالبحث والدراسة حيث يوضح الجدول أبعاد القيادة الريادية كالتالي:

جدول (١) أبعاد القيادة الريادية

م	الدراسة	الأبعاد
١	دراسة أحمد (٢٠٢٠)	(بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد المبادرة، بعد الإبداع، وبعد المخاطرة المحسوبة).
٢	دراسة هليل (٢٠٢٠)	(بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الثقافة الريادية المتكاملة، بعد المخاطرة المحسوبة، بعد التسويق للخدمات الجامعية، وبعد الإبداع التقني)
٣	دراسة الدعدي (٢٠٢٠)	(بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الإبداع، بعد المبادرة، وبعد الميل للمخاطرة)
٤	معوض والضويان (٢٠٢٠)	(بعد الرؤية، بعد الثقة، بعد الإبداع، بعد المبادرة، وبعد استثمار الفرص)
٥	صلاح الدين (٢٠٢٠)	(بعد الرؤية، بعد الإبداع، بعد التنافسية، وبعد تحمل المخاطرة)
٦	دراسة السبيعي (٢٠١٩)	(بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الإبداع، بعد المبادرة، بعد استثمار الفرص، وبعد المخاطرة)
٧	دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩)	(بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد الإبداع الريادي، بعد الاستباقية، بعد استثمار الفرص، وبعد تحمل المخاطر)

٨	الجيار (٢٠١٨)	(بعد الرؤية الاستراتيجية ، بعد الإبداع، بعد المبادرة، وبعد الميل تجاه المخاطرة)
٩	مغاوري (٢٠١٦)	(بعد الرؤية، بعد الإستباقية، بعد الابتكار، وبعد المخاطرة)

وحدد البحث الحالي أبعاد القيادة الريادية كما في الشكل التالي:



شكل (٢) أبعاد القيادة الريادية للبحث - المصدر: الباحثة (٢٠٢١)

وفيما يلي عرض لمفهوم كل بعد من أبعاد البحث كالتالي:

أولاً: بعد التوجه الإستراتيجي:

عرف Morgan and Strong (2003) التوجه الإستراتيجي: "بتحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها". (163)

كرت مقراش (٢٠١٥) أن التوجه الإستراتيجي يقصد به: "المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها ، وذلك مع الأخذ بعين الإعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتوفرة والمتاحة لديها". (٧٥)

ويقصد ببعد التوجه الاستراتيجي في البحث الحالي: وضع تحول الجامعة إلى منظمة ريادية كهدف إستراتيجي من خلال صياغة رؤية إستراتيجية لإدارة الجامعة وعماداتها وكلياتها، وترجمتها إلى خطط عمل تطويرية تنفيذية للربط بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة ، والتي من شأنها دعم نقل الجامعة من موضع إستراتيجي إلى موضع ريادي.

ثانياً: بعد الإبداع والابتكار:

الإبداع: هو "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تنميتها من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية، والتي تكشف عن مدى وجود ثقافة تنظيمية ملائمة وداعمة لتقديم أفكار إبداعية". (بكر، ٢٠١٥، ٨٣)

وعرفه (Castro&Harmon(2016 بأنه "عملية توليد الأفكار وتطويرها وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة، والتي من شأنها تحقيق الربح وخلق ميزة تنافسية". (14)

ويقصد بالابتكار: "أن تقدم إدارة المؤسسة التعليمية أفكار أو خدمات جديدة وغير مألوفة ذات قيمة، مثل تقديم حلول غير تقليدية لمشكلات قائمة، أو تطوير ما هو قائم بالفعل، أو ادخال تقنيات حديثة تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى والتي يمكن اعتبارها ميزة تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها". (مغاوري، ٢٠١٦، ٥٤٦)

بناء على ما سبق نجد أن هناك خلط بين مفهومي الإبداع والابتكار لدى الكثير من الباحثين حيث يعتبره البعض كمفهوم واحد عند تعريفه، ومن خلال القراءة المتعمقة لهذين المفهومين وضح البحث الحالي الفرق بينهما حيث أشار إلى أن مفهوم الإبداع يركز على الجانب النظري كتوليد الأفكار؛ بينما يركز مفهوم الابتكار على الجانب التطبيقي والتنفيذي من حيث تبني تلك الأفكار الحديثة والغير تقليدية وتحويلها إلى ممارسات ومبادرات وحلول مبتكرة.

ثالثاً: بعد المبادرة والاستباقية:

المبادرة: هي "قدرة القائد الريادي على تمكين الجامعة من سبق الجامعات الأخرى بميزتها التنافسية من خلال تقديم برامج أو تخصصات أو خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين باستمرار وتعزز الثقافة التنافسية في البيئة الجامعية بين الطلاب والعاملين والكليات". (القحطاني والمخلافي، ٢٠١٩، ٢٢٢)

وتعني الاستباقية: "أنشطة البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، وتتضمن جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتوقع التغييرات في طلباتهم وفق الرؤى المستقبلية". (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٣٧)

ويقصد ببعدها المبادرة والاستباقية في البحث الحالي: بناء ثقافة تنظيمية استباقية من خلال وضع خطط بديلة للتعامل مع الأوضاع الطارئة والمتغيرة، ووضع إجراءات وقائية لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة. بالإضافة إلى العمل على تنمية المهارات المتعلقة بالمبادرات الاستباقية في ممارسات القادة الأكاديميين لاتخاذ قرارات تعزز من الميزة التنافسية للجامعة.

رابعاً: بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية:

ذكر القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) أن تحمل المخاطر يعني: "قدرة القائد الأكاديمي على اتخاذ القرارات الجريئة بالرغم من حالة عدم التأكد، مع توظيف القيادة الذاتية التي تمكنه من إدارة المخاطر بشكل استراتيجي فعال في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطور الجامعة". (٢٢٢)

ويقصد ببعدها المخاطرة وتحمل المسؤولية في البحث الحالي: قدرة الجامعة على إدارة المخاطر والتحكم بها لتقليل آثارها على منظومة العمل الجامعي من خلال تبني بعد المخاطرة في ثقافة العمل وتطبيق أنظمة عمل جديدة تحمل نسبة مخاطرة مدروسة في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة، مع العمل على تنمية الميل المدروس للمخاطرة لدى الموظفين وتحمل المسؤولية عن القرارات الاستباقية المتخذة في سبيل مواجهة التحديات المحيطة ببيئة العمل الجامعي.

خامسًا: بعد الفرص المتاحة:

يقصد ببعدها استثمار الفرص وفقًا للسببي (٢٠١٩): استعداد القائد لإدراك الفرص المتاحة لتطوير المؤسسة والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها بهدف تقديم مخرجات وخدمات متميزة بما يحقق للمؤسسة قيمة استراتيجية عند المقارنة بالأقران، وذلك من خلال تتبع الاتجاهات والتغيرات الحديثة والاستعداد لقبولها، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات في ضوءها حيث يساعد استثمار الفرص على مواجهه المشكلات والأزمات الحالية والمستقبلية.

ويقصد ببعدها الفرص المتاحة في البحث الحالي: بناء بيئة تنظيمية داعمة لتوليد الفرص واستثمارها من خلال توفير الموارد المالية اللازمة والتعامل مع الواقع في ضوء الفرص المستقبلية لخلق قيمة مضافة، وتوظيف أحدث الأساليب التقنية في بيئة العمل، وتعزيز المشاركة المجتمعية مع المؤسسات ذات العلاقة.

الدراسات السابقة:

دراسة نجمي (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية، مع الكشف عن أبرز ملامح جامعه الفرد كأمودج للجامعة الريادية. بالإضافة إلى الوصول إلى عدد من المقترحات التي من شأنها الإسهام في دعم تحول الجامعات السعودية إلى جامعات ريادية. توصلت الدراسة إلى أن من أبرز ملامح جامعة الفرد كجامعة ريادية تمثل في كونها نموذج علمي للابتكار ورياده الأعمال يركز على المستقبل من خلال وضع استراتيجيه وخطه عمل مستقبلية باستخدام تقنيات حديثة وذكية. كما توصلت إلى عدد من المقترحات من أهمها: ضرورة تطبيق مفهوم الجامعة الريادية المنتجة، وحاجة الجامعات السعودية إلى إيجاد بيئة علمية محفزة على الإبداع والابتكار مع العمل على الإستفادة من الآليات الإجرائية المقترحة في تحسين ممارسات الجامعات السعودية للتحول إلى جامعات ريادية وتعزيز دورها في مواجهة التحديات العالمية.

دراسة أحمد (٢٠٢٠) هدفت إلى تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية والتي تمثلت في كل من (بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد المبادرة، بعد الإبداع، وبعد المخاطرة المحسوبة). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية قد جاءت بدرجة ضعيفة. كما أظهرت الدراسة أن تطوير ممارسات القيادة الريادية يتعلق بدور القائد باعتباره صانع لريادة الأعمال ومسرّع لها من خلال الكشف عن الفرص واستثمارها، والتحفيز وإثارة الدافعية لدى العاملين معه لتوجيه تركيزهم نحو تلك الفرص. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الريادة في بيئة العمل الجامعي، واختيار القيادات الأكاديمية التي تتصف بالريادية، وإنشاء وحدة لاستشراف المستقبل بالجامعة، مع ضرورة عقد برامج تدريبية وورش عمل لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية.

دراسة هلال (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي والوقوف على واقع تطبيقها بجامعة دمنهور. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة وهذا يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطبيقها بالمستوى المأمول، وتم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: (التسويق للخدمات الجامعية، الثقافة الريادية المتكاملة، الرؤية الإستراتيجية، المخاطرة المحسوبة، والإبداع التقني). وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لآليات تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

دراسة الدعددي (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية من قبل القيادات الأكاديمية بكل من (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فيصل)، ومتطلبات تحقيق التميز المؤسسي بها. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الريادية ككل وكذلك الأبعاد التالية: (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، والمبادرة) كان متوسطاً بينما كانت درجة ممارسة بُعد (الميل للمخاطرة) منخفضاً. كما أظهرت نتائج الدراسة أن توفر متطلبات التميز المؤسسي ككل وبُعدَي (المتطلبات القيادية، والتنظيمية) كان متوسطاً، بينما كان توفر المتطلبات (البشرية، والمادية والتقنية) ضعيفاً. وفي ضوء النتائج تم بناء تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء مدخل القيادة الريادية بالجامعات السعودية.

دراسة الخنيزان والخصيري (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتوصل إلى مقترحات تسهم في تحقيق ذلك في ضوء الرؤية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها الحاجة إلى وجود قيادة واعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والتحول نحو اقتصاد المعرفة، والاستعداد لتحمل المخاطر بما تمتلكه الجامعة من موارد مع تحمل مسؤولية النتائج والمخرجات. بالإضافة إلى ضرورة تحول دور الجامعات من التركيز على التوظيف إلى تهيئة فرص العمل وتحقيق الشراكة الفعلية مع أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص. واقترحت الدراسة لتحقيق الريادة العالمية في الجامعات السعودية أهمية إعداد استراتيجيات وطنية لريادة الجامعات، والحرص على زيادة الوعي بمتطلباتها لدى منسوبيها مع وضع نظام حوافز للجامعات التي تسعى لتطبيق الريادة العالمية. كما أوصت الدراسة بضرورة وضع مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة معوقات التوجه نحو تحقيق الريادة.

دراسة السبيعي (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القائدات للأبعاد كانت متوسطة حيث جاء بعد الرؤية الإستراتيجية كأقل الأبعاد تطبيقاً. كما أن من أهم معوقات التطبيق تمثل في مركزية الإجراءات الرسمية المتبعة من قبل الوزارة عند إقرار التطوير، الخوف من تبني أفكار جديدة غير تقليدية، وضعف الإمكانيات المادية المخصصة للأنشطة التطويرية. لذا أوصت الدراسة بضرورة تطبيق القيادات للمفاهيم الإدارية الحديثة بما يعزز التوجه نحو القيادة الريادية.

دراسة سلمى (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن وجود علاقة إرتباطية بين كل من ممارسة الريادة الإستراتيجية ومستوى جودة الأداء المؤسسي من قبل القيادات الأكاديمية. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الريادة الإستراتيجية كانت متوسطة، حيث جاء بعد القيادة الريادية في المرتبة الثانية من حيث الممارسة وبعد الإبداع والابتكار في المرتبة الرابعة والأخيرة. كما يوجد علاقة إرتباطية موجبة بين كل من ممارسة القيادات الأكاديمية للريادة الإستراتيجية ومستوى جودة الأداء المؤسسي.

دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية والمتمثلة في كل من (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع الريادي، الإستباقية، استثمار الفرص، وتحمل المخاطر) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. توصلت الدراسة إلى أن توافر أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الرؤية الإستراتيجية في الترتيب الأول وبعد المخاطرة في الترتيب الأخير. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات كإستجابة إستراتيجية للتعامل مع الفرص والتحديات، والتكيف مع متطلبات التعليم العالي من خلال توفير بيئة عمل محفزة وبناء ثقافة استباقية تنظيمية، وتفعيل إستراتيجيات الريادة.

دراسة (Sandybayev 2019) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة ريادة الأعمال والأداء التنظيمي إذا تم تطبيق القيادة الريادية بالشكل المطلوب. كما أكدت على أن عقلية قادة ريادة الأعمال يستفيدون أكثر من نمط القيادة الريادية (EL) لتحسين الأداء التنظيمي (OP) وتعزيزه بقوة.

دراسة (Mishra & Kumar 2017) هدفت إلى التعرف على دور القيادة الريادية وأثرها على الفعالية التنظيمية في عدد من المنظمات العامة والخاصة بالهند. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي للقيادة الريادية ودور في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال وجود علاقة تبادلية إيجابية بينهما.

دراسة (Selvaraja & Pihie 2017) هدفت إلى التعرف على نمط القيادة الريادية ونماذج تطبيقه. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية تعزز الأداء المتفوق بالأوساط التعليمية مقارنة بالقيادات الأخرى، حيث تم تطوير عدد كبير من النماذج واختبارها في العديد من أنواع المؤسسات بما فيها الأوساط التعليمية المختلفة وقد أثبتت مدى فعاليتها.

دراسة (Pihie & Asimiran 2014) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك بالابتكار المدرسي في عدد من المدارس المتوسطة بمدينة سيلانجور الماليزية. توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يرون أن القيادة الريادية مهمة للغاية لمديري المدارس ومع ذلك فإنهم يمارسونها بدرجة متوسطة أقل من المستوى المأمول، كما أن هناك علاقة إرتباط بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابتكار المدرسي. لذا أوصت الدراسة بأهمية تحسين فعالية القيادة المدرسية ككل من خلال تعلم القيادة الريادية، وتزويد مديريها ببرامج التطوير المهني والتدريب المستمر كإحدى الاستراتيجيات الرئيسة في تحسين كفاءاتهم القيادية في الريادة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تتضح أوجه الاتفاق والاختلاف والتفرد بينها وبين البحث الحالي فيما يلي:
من حيث الموضوع الرئيس:

اتفق البحث مع الدراسات السابقة حول أهمية مدخل القيادة الريادية لتطوير التعليم وقياداته من خلال دراسة واقع العديد من مؤسسات التعليم العام والجامعي في ضوء أبعاد القيادة الريادية من حيث درجة الممارسة ومعوقات التطبيق، في حين تميز البحث الحالي واختلف من خلال وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء تحليل نتائج الدراسة بغرض رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية للجامعات وصولاً إلى تحقيق الريادة محلياً وعالمياً.

من حيث الهدف من الدراسة:

اتفق البحث مع الدراسات السابقة المتعلقة بمحور القيادة الريادية بالتعليم الجامعي في الهدف العام، حيث هدفت كل من دراسة هلال (٢٠٢٠) ودراسة الدعدي (٢٠٢٠) ودراسة سلمى (٢٠١٩) ودراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) إلى التعرف على مقومات القيادة الريادية وواقع ممارسة أبعادها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات. في حين هدفت كل من دراسة (Pihie & Asimiran 2014) ودراسة السبيعي (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدي مدارس التعليم العام، ومعوقات تطبيقها وعلاقة ذلك بالابتكار المدرسي.

وتميز البحث الحالي واختلف عن الدراسات السابقة في كون أحد أهدافه الرئيسة تمثل في الوصول إلى تلك الاستراتيجية المقترحة للتطوير في ضوء أبعاد متطلبات القيادة الريادية.

من حيث نتائج الدراسة:

اتفق البحث في نتائجه بشكل عام مع نتائج كلاً من دراسة هلال (٢٠٢٠) ودراسة الدعدي (٢٠٢٠) ودراسة سلمى (٢٠١٩) ودراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) ودراسة (Pihie & Asimiran 2014) حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية ككل من قبل القادة حيث جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت نتائج البحث مع نتائج دراسة الدعدي (٢٠٢٠) فيما يتعلق بدرجة ممارسة بُعد (الميل للمخاطرة) كأحد أبعاد القيادة الريادية حيث جاء منخفضاً.

كما تميزت نتائج البحث الحالي من حيث ممارسة القادة لكل من بعدي (الفرص المتاحة) و(التوجه الاستراتيجي) للقيادة الريادية، بوجود درجة ممارسة عالية.

منهجية البحث واجراءاته الميدانية:

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، للكشف عن درجة ممارسة متطلبات القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، وللكشف عن أثر متغيريهما الديموغرافيين في هذه المتطلبات والأبعاد التابعة لها لديهم.

مجتمع البحث وعينته:

تكوّن مُجْتَمَعُ البحث من (١٤٦) قائداً أكاديمياً في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، حيث يتوزعون وفقاً لمناصبهم الأكاديمية على (٧) وكلاء للجامعة مُشكّلين ما نسبته (٤,٧٩%) ، و(١٠) عمداء للعمادات مُشكّلين ما نسبته (٦,٨٥%) ، و(٣١) وكلياً للعمادات مُشكّلين ما نسبته (٢١,٢٣%) ، و(٢٠) عميداً للكليات مُشكّلين ما نسبته (١٣,٧٠%) ، و(٧٨) وكلياً للكليات مُشكّلين ما نسبته (٥٣,٤٢%) من مجتمع البحث؛ وذلك حسب إحصائيات الموارد البشرية في جامعة الملك عبد العزيز خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤١/١٤٤٢هـ.

وقد تألفت عينة البحث من (١٣٤) قائداً أكاديمياً في جامعة الملك عبد العزيز، حيث يتوزعون وفقاً لدرجاتهم العلمية على (٤٧) أستاذاً دكتوراً، و(٦١) أستاذاً مشاركاً، و(٢٦) أستاذاً مُساعداً؛ حيث تم اختيار أفرادها بالطريقة المسحجية التي يفترض بها أن تشمل جميع أفراد مُجتمَع الدراسة، كما هو مُبيّن في جدول (١).

جدول ١: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للدرجة العلمية وللخبرة

الكلبي	المتغير ومستوياته						الاحصائي
	الخبرة			الدرجة العلمية			
	أقل من خمس سنوات	بين [٥-١٠]	أكثر من عشرة سنوات	أستاذ مُساعد	أستاذ مُشارك	أستاذ دكتور	
134	33	46	55	26	61	47	التكرار
100	24.6	34.3	41	19.4	45.5	35.1	النسبة المئوية

أداة البحث: مقياس متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز:

بهدف الكشف عن درجة ممارسة متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم بناء المقياس في صورته الأولى من خمسة وثلاثين فقرةً موزعة على خمسة أبعاد هي: بعد التوجه الاستراتيجي؛ وله سبع فقرات، ثم بعد الإبداع والابتكار؛ وله سبع فقرات، ثم بعد المبادرة والاستباقية؛ وله سبع فقرات، ثم بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية؛ وله سبع فقرات، ثم بعد الفرص المتاحة؛ وله سبع فقرات.

مؤشرات صدق المقياس وثباته:

أولاً. صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى لمقياس متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز؛ بعرضه على مجموعة من المحكمين وذلك بهدف إبداء آرائهم حول محتوى المقياس من حيث: مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تتبع له نظرياً، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية، ومدى قابلية مضمون الفقرة للمقياس، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات. كما تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين المتفق عليها بينهم بنسبة (٨٠%) في ضوء نتائج التحقق من صدق المحتوى لفقرات المقياس، وذلك كما هي بعد التحكيم، وبهذا بقي عدد فقرات المقياس في صورته النهائية بعد التحكيم مكوناً من خمسة وثلاثين فقرةً موزعة على خمسة أبعاد رئيسية.

ثانياً. صدق البناء:

تم تطبيق مقياس متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز على عينة استطلاعية، مؤلفة من (١٢) قائداً أكاديمياً من وكلاء الكليات في جامعة الملك عبد العزيز، من خارج عينة البحث المستهدفة بغرض التحقق من

صدق البناء لفقرات المقياس وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالمقياس وبأبعاده؛ وقد أشارت القيم إلى جودة بناء فقرات المقياس.

كما تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المقياس بالأبعاد التابعة له؛ بغرض التحقق من انتماء الأبعاد للمقياس، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بيرسون البيئية لعلاقة الأبعاد؛ بغرض التحقق من التساوق البيئي للأبعاد

ثالثاً. ثبات المقياس:

تمّ استخدام معادلة ألفا الخاصة بكرونباخ (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأوّل للعينة الاستطلاعية؛ لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز؛ وتمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون بعد إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأوّل والثاني لعلاقة التطبيق الأوّل بالتطبيق الثاني؛ لأغراض حساب ثبات إعادة المقياس، ولأغراض حساب ثبات إعادة للأبعاد التابعة للمقياس

تصحيح المقياس:

اشتمل مقياس متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز في صورته النهائية على خمسة وثلاثين فقرة، يُجاب عليها بتدرّج ليكرت الذي يشتمل على خمسة بدائل هي: [عالية جداً: وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (٥)، عالية: وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (٤)، متوسطة: وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (٣)، منخفضة: وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (٢)، منخفضة جداً: وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (١)]. وبذلك تتراوح الدرجات الخام للمقياس بين (٣٥-١٧٥).

ولأغراض تقييم متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز، تمّ تبني التّموذج الاحصائي ذي التدرّج النسبي بغرض تصنيف المتوسطات الحِسَابِيَّة لاستجابات القادة الأكاديميين على المقياس والأبعاد التابعة له والفقرات التابعة للأبعاد إلى ثلاث درجات ممارسة على النحو الآتي: كبيرة: وتُعطى للحاصلين على درجة أكبر من (٣,٦٦)، متوسطة: وتُعطى للحاصلين على درجة تتراوح من (٢,٣٤) وحتى (٣,٦٦)، قليلة: وتُعطى للحاصلين على درجة أقل من (٢,٣٤)، وذلك باستخدام مُعادلة طول الفئة لتدرّج ليكرت ذي الفئات الخمس التي تنصُّ على:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1 - 5)}{3} = \frac{(\text{التدرّج الأعلى} - \text{التدرّج الأدنى})}{\text{عدد أحكام مناقشة النتائج}} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد أحكام مناقشة النتائج}} = \text{طول الفئة}$$

إجراءات البحث:

لتحقيق أهداف البحث، فقد تمّ إتباع الخطوات التالية:

١. توزيع استبانة أداة البحث إلكترونياً على أفراد مجتمع البحث المستهدف بعد شرح هدف البحث لهم.

٢. الطلب من أفراد عينة البحث الإجابة عن فقرات أداة البحث كما يرونها معبرةً عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية، بعد أن تمت إحاطتهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

متغيرات البحث: اشتمل البحث على المتغيرات التالية:

أ. المتغيرات التصنيفية، وهي:

١. الدرجة العلمية، ولها ثلاثة مستويات هي: (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

٢. الخبرة، ولها ثلاثة مستويات هي: (أقل من خمس سنوات، من [٥-١٠] سنوات فأقل، أكثر من عشرة سنوات).

ب. المتغير الرئيس وهو: متطلبات القيادة الريادية والأبعاد التابعة لها لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، وهي متغيرات كمية متصلة خطية.

المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v26)، وذلك على النحو التالي:

١. للإجابة عن سؤال البحث الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية والفقرات التابعة للأبعاد، لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم.

٢. للإجابة عن سؤال البحث الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز وفقاً للدرجة العلمية والخبرة من وجهة نظرهم.

ثم تم إجراء تحليل التباين الثنائي (دون تفاعل) للمتطلبات وفقاً للدرجة العلمية والخبرة، ثم إجراء تحليل التباين الثنائي المتعدد (دون تفاعل) لأبعاد متطلبات القيادة الريادية مجتمعة وفقاً للدرجة العلمية والخبرة؛ متنوعاً بإجراء تحليل التباين الثنائي (دون تفاعل) لأبعاد المتطلبات ككل على حدة لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز وفقاً للدرجة العلمية والخبرة من وجهة نظرهم.

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصّ على: " ما درجة ممارسة متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية من قبل القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن سؤال البحث الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، كما هو مبين في جدول (٢).

جدول ٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز

الرتبة*	رقم البعد	متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة+
1	٥	الفرص المتاحة	3.70	0.39	كبيرة
2	١	التوجه الاستراتيجي	3.67	0.38	كبيرة
3	٣	المبادرة والاستباقية	3.52	0.39	متوسطة
4	٤	المخاطرة وتحمل المسؤولية	3.45	0.36	متوسطة
5	٢	الإبداع والابتكار	3.42	0.37	متوسطة
		الكلي للمقياس	3.55	0.30	متوسطة

* تم ترتيب أبعاد المقياس تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وتصنيفها وفق المعيار الوارد في الطريقة.

يلاحظ من جدول (٢)، أنّ متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز قد جاءت ضمن درجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظرهم؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pihie & Asimiran, 2014) ودراسة السبيعي (٢٠١٩)، ودراسة الدعدي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الريادية في الجامعات السعودية منها جامعة الملك عبد العزيز كان متوسطاً. وقد جاءت الأبعاد من وجهة نظرهم وفقاً للترتيب التنازلي التالي: بعد الفرص المتاحة في المرتبة الأولى، ثم بعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الثانية، ثم بعد المبادرة والاستباقية في المرتبة الثالثة، ثم بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية في المرتبة الرابعة، ثم بعد الإبداع والابتكار في المرتبة الخامسة والأخيرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة كما تراها الباحثة فيما يتعلق ببعدها (الفرص المتاحة) حيث جاء في المرتبة الأولى إلى السمعة الأكاديمية الحسنة التي تتمتع بها جامعة الملك عبد العزيز والتي تمكنها من الحصول وتوليد العديد من الفرص، بالإضافة لكون هدف "الاستغلال الأمثل للموارد" والذي سيزيد من تلك الفرص يعد أحد الأهداف الرئيسة في الخطة الاستراتيجية للجامعة (تعزير).

أما بعد (الإبداع والابتكار) فقد جاء في المرتبة الأخيرة لأبعاد القيادة الريادية، نتيجة لكون جامعة الملك عبد العزيز ما زالت تسعى لتكون في مصاف الجامعات التي تحقق رؤية القيادة الرشيدة في المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) من خلال نشاطاتها وخدماتها في دعم ونشر ثقافة الإبداع والابتكار وريادة الأعمال بين منسوبيها وطلابها، لذا تحتاج لبذل المزيد من الجهود المستمرة لتحقيق ذلك.

البعد الأول: (الفرص المتاحة):

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفرص المتاحة التابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، كما هو مبين في جدول (٣).

جدول ٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفُرص المتاحة للتابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز

الرتبة*	رقم الفقرة	نص فقرات بعد الفُرص المتاحة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة+
1.5	٣٥	تعزيز المشاركة المجتمعية مع المؤسسات ذات العلاقة	#3.86	0.59	كبيرة
1.5	٣٤	توظيف أحدث الأساليب التقنية في بيئة العمل	#3.86	0.64	كبيرة
3	٣١	بناء بيئة تنظيمية داعمة لاستثمار الفرص	3.81	0.50	كبيرة
4	٣٢	التعامل مع الواقع في ضوء الفرص المستقبلية	3.70	0.60	كبيرة
5	٣٣	خلق قيمة مضافة بالبحث الدائم عن الفرص	3.69	0.55	كبيرة
6	٣٠	توفير الدعم المالي اللازم للاستفادة من الفرص المتاحة	3.57	0.65	متوسطة
7	٢٩	توليد الفرص الريادية من قبل القادة الأكاديميين	3.38	0.71	متوسطة

* تم ترتيب فقرات بعد الفُرص المتاحة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وتصنيفها وفق المعيار الوارد في الطريقة.

تم حساب الوسط الحسابي لرتبتي الفقرتين (١٧، و١٥)، لكون وسطيهما الحسابيين متكافئين من حيث القيمة؛ وذلك حسب تعليمات الإصدار (٢٦) من برنامج (SPSS).

يلاحظ من جدول (٣)، أن جميع فقرات بعد الفُرص المتاحة (ذوات الأرقام: ٣٥، ٣٤، ٣١، ٣٢، ٣٣) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (كبيرة)، وفقرتي (٢٩، ٣٠) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (متوسطة). حيث جاءت عبارتي "تعزيز المشاركة المجتمعية مع المؤسسات ذات العلاقة" و"توظيف أحدث الأساليب التقنية في بيئة العمل" في المرتبة الأولى لهذا البعد، وتفسر هذه النتيجة بأن من أهداف جامعة الملك عبد العزيز تمثل في تعزيز المشاركة مع المؤسسات المجتمعية لمواجهة المعوقات والتحديات التي تواجه خطط التنمية بالمملكة من خلال عدد من المبادرات منها تأسيس شراكة بحثية مع جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية لتحقيق التميز المعرفي ومواكبة التقدم البحثي العالمي. بالإضافة إلى وجود إدارة عامة للمسؤولية الاجتماعية بالجامعة تعمل على التنسيق والترتيب بين وحدات الشراكات المجتمعية وخدمة المجتمع في مختلف قطاعات الجامعة.

كما جاءت عبارتي "توفير الدعم المالي اللازم للاستفادة من الفرص المتاحة" و"توليد الفرص الريادية من قبل القادة الأكاديميين" في المراتب الأخيرة. لذا أكدت دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) على ضرورة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات كإستجابة إستراتيجية للتعامل مع الفرص والتحديات، بالإضافة إلى ضرورة توفير الموارد المالية اللازمة لدعم التوجه الريادي للجامعة من خلال تنويع مصادر الدخل والتمويل فيها.

البعد الثاني: (التَّوجُّه الاستراتيجي):

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التَّوجُّه الاستراتيجي للتابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، كما هو مبين في جدول (٤).

جدول ٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التَّوجُّه الاستراتيجي التابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز

الرتبة*	رقم الفقرة	نصُّ فقرات بعد التَّوجُّه الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة+
1	١	صياغة رؤية إستراتيجية لإدارة الجامعة بعمادتها وكلياتها	4.17	0.42	كبيرة
2	٤	ترجمة الرؤية إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق	3.87	0.48	كبيرة
3	٧	تبنى نقل الجامعة من موضع إستراتيجي إلى موضع ريادي	3.75	0.53	كبيرة
4	٦	إعداد خطط تطويرية للربط بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية	3.71	0.60	كبيرة
5	٥	وضع تحول الجامعة إلى منظمة ريادية كهدف إستراتيجي	3.70	0.52	كبيرة
6	٣	وضع آلية للتغلب على معوقات تطبيق الرؤية	3.31	0.63	متوسطة
7	٢	إشراك موظفي الجامعي في وضع الرؤية	3.20	0.79	متوسطة

* تم ترتيب فقرات بعد التَّوجُّه الاستراتيجي تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وتصنيفها وفق المعيار الوارد في الطريقة.

يلاحظ من جدول (٤)، أن جميع فقرات بعد التَّوجُّه الاستراتيجي (ذوات الأرقام: ١، ٤، ٧، ٦، ٥) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (كبيرة)، وفقرتي (٣، ٢) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (متوسطة). وجاءت عبارة "صياغة رؤية إستراتيجية لإدارة الجامعة بعمادتها وكلياتها" في المرتبة الأولى، نظراً لوجود المركز الإستراتيجي لتحقيق رؤية المملكة بجامعة الملك عبد العزيز؛ وهو مركز متخصص في التخطيط الإستراتيجي لدعم ومتابعة قطاعات الجامعة المختلفة على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية من خلال وحدة الخطة الإستراتيجية التابعة لوكالة الجامعة للتطوير من وجهة نظر الباحثة.

في حين جاءت عبارة "إشراك موظفي الجامعي في وضع الرؤية" في المرتبة الأخيرة، حيث ترى الباحثة أن على الجامعة التوجه نحو العمل على إشراك موظفيها في وضع الرؤية مع ضرورة تحديد آليات واضحة ومحددة للتغلب على معوقات تطبيقها، حيث أكدت دراسة (Sandybayev 2019) على أن (الرؤية) هي أحد نقاط القوة والعناصر المؤثرة للقيادة الريادية على الأداء.

البعد الثالث: (المبادرة والاستباقية):

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المبادرة والاستباقية التابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، كما هو مُبيَّن في جدول (٥).

جدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المبادرة والاستباقية التابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك

عبد العزيز

الرتبة*	رقم الفقرة	نص فقرات بعد المبادرة والاستباقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة+
1	٢١	اتخاذ قرارات استباقية لتعزيز الميزة التنافسية	3.73	0.56	كبيرة
2	٢٠	تنويع مصادر الحصول على المعلومات	3.69	0.63	كبيرة
3	١٨	تشجيع المبادرات من الموظفين في بيئة العمل	3.54	0.69	متوسطة
4	١٦	بناء ثقافة تنظيمية استباقية	3.51	0.59	متوسطة
5.5	١٧	وضع خطط بديلة للتعامل مع حالات الطوارئ المتوقعة	#3.40	0.55	متوسطة
5.5	١٥	تنمية المهارات المتعلقة بالمبادرة الاستباقية في ممارسات القادة الأكاديميين	#3.40	0.58	متوسطة
7	١٩	وضع إجراءات وقائية لمواجهة مشكلات العمل المحتملة	3.37	0.62	متوسطة

* تم ترتيب فقرات بعد المبادرة والاستباقية تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وتصنيفها وفق المعيار الوارد في الطريقة.

تم حساب الوسط الحسابي لرتبتي الفقرتين (١٧، ١٥)؛ لكون وسطيهما الحسابيين متكافئين من حيث القيمة؛ وذلك حسب تعليمات الإصدار (٢٦) من برنامج (SPSS).

يلاحظ من جدول (٥)، أن جميع فقرات بعد المبادرة والاستباقية (ذوات الأرقام: ٢١، ٢٠) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (كبيرة)، (١٨، ١٦، ١٧، ١٥، ١٩) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (متوسطة). وقد جاءت عبارة "اتخاذ قرارات استباقية لتعزيز الميزة التنافسية" في المرتبة الأولى، وتفسر الباحثة ذلك نظراً لامتلاك جامعة الملك عبد العزيز عددًا من المزايا التنافسية منها مراكز التميز البحثي في مجالات متنوعة كمركز التميز البحثي في اللغة العربية.

كما جاءت عبارة "وضع إجراءات وقائية لمواجهة مشكلات العمل المحتملة" في المرتبة الأخيرة، ويُمكن عزو هذه النتيجة إلى أهمية وضع خطط بديلة للتعامل مع الأزمات التي يمكن أن تواجهها الجامعة، مع ضرورة تنمية المهارات المتعلقة بالمبادرة الاستباقية في ممارسات القادة الأكاديميين لتحقيق ذلك. وقد أكدت دراسة (Pihie & Asimiran 2014) على التأثير الكبير للكفاءات القيادية الريادية على تمكين القادة من مواجهة التحديات وتعقيدات بيئة العمل. كما إستنتجت دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) أن التكيف مع متطلبات التعليم الجامعي يتم من خلال وجود ثقافة تنظيمية إستباقية، وتفعيل إستراتيجيات الريادة.

البعد الرابع: (المخاطرة وتحمل المسؤولية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية التابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، كما هو مبين في جدول (٦).

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية التابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز

الرتبة*	رقم الفقرة	نص فقرات بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة+
1	٢٧	تحمل المسؤولية عن القرارات الاستباقية المتخذة	3.84	0.57	كبيرة
2	٢٤	تحمل المخاطرة في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة	3.72	0.54	كبيرة
3	٢٢	إدارة المخاطر للتحكم بها والتقليل من آثارها	3.61	0.64	متوسطة
4	٢٨	مواجهة التحديات المحيطة ببيئة العمل الجامعي	3.58	0.58	متوسطة
5	٢٣	تبني بعد المخاطرة في ثقافة العمل الجامعي	3.31	0.61	متوسطة
6	٢٦	تطبيق أنظمة عمل جديدة تحمل نسبة مخاطرة مدروسة	3.28	0.45	متوسطة
7	٢٥	تنمية الميل المدروس للمخاطرة لدى موظفي الجامعة	2.78	0.64	متوسطة

* تم ترتيب فقرات بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وتصنيفها وفق المعيار الوارد في الطريقة.

يلاحظ من جدول (٦)، أن جميع فقرات بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية (ذوات الأرقام: ٢٧، ٢٤) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (كبيرة)، (٢٢، ٢٨، ٢٣، ٢٦، ٢٥) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (متوسطة). حيث جاءت عبارة "تحمل المسؤولية عن القرارات الاستباقية المتخذة" في المرتبة الأولى نظراً لوجود مستوى عالٍ من المسؤولية لدى القادة حيث إن من سمات القيادة الناجحة أن يتحمل القائد المسؤولية الموكلة إليه، وعبارة "تنمية الميل المدروس للمخاطرة لدى موظفي الجامعة" في المرتبة الأخيرة، ويُمكن عزو هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن الجامعة تحتاج إلى تبني بعد المخاطرة في ثقافة العمل الجامعي لديها، وقد أكدت دراسة الدعدي (٢٠٢٠) على أهمية تبني هذا البعد كمتطلب رئيس لتفعيل القيادة الريادية في الجامعات السعودية.

البعد الخامس: (الإبداع والابتكار):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإبداع والابتكار التابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، كما هو مبين في جدول (٧).

جدول ٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإبداع والابتكار التابع لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز

الرتبة*	رقم الفقرة	نص فقرات بعد الإبداع والابتكار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة+
1	١٠	توليد الأفكار الجديدة وتبنيها في العمل	3.73	0.56	كبيرة
2	٨	توفير بيئة جاذبة لاستقطاب العقول الإبداعية	3.68	0.56	كبيرة
3	١١	تحويل الأفكار الإبداعية إلى مهام تطبيقية	3.50	0.50	متوسطة
4	٩	تنمية الممارسات الابتكارية لدى موظفي الجامعة	3.43	0.58	متوسطة
5	١٢	استخدام طرق مبتكرة لتنفيذ الأفكار الإبداعية	3.40	0.52	متوسطة
6	١٣	اقترح حلول مبتكرة غير تقليدية لمشكلات العمل	3.37	0.57	متوسطة
7	١٤	وضع نظام للمكافآت خاص بدعم المبادرات الابتكارية بالجامعة	2.85	0.74	متوسطة

* تم ترتيب فقرات بعد الإبداع والابتكار تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وتصنيفها وفق المعيار الوارد في الطريقة.

يلاحظ من جدول (٧)، أن جميع فقرات بعد الإبداع والابتكار (ذوات الأرقام: ١٠، ٨) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (كبيرة)، و (١١، ٩، ١٢، ١٣، ١٤) على الترتيب قد جاءت ضمن درجة ممارسة (متوسطة).

وقد جاءت عبارة "توليد الأفكار الجديدة وتبنيها في العمل" في المرتبة الأولى، نظراً لوجود وحدة الابتكار والإبداع المعرفي التابعة لمركز الاقتصاد المعرفي ونقل التقنية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الباحثة.

كما جاءت عبارة "وضع نظام للمكافآت خاص بدعم المبادرات الابتكارية بالجامعة" في المرتبة الأخيرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلمى (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن بعد الإبداع والابتكار جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الممارسة. ويُمكن عزو هذه النتيجة إلى حاجة جامعة الملك عبد العزيز إلى بذل المزيد من الجهود لدعم تلك الأفكار الإبداعية والممارسات الابتكارية من خلال إيجاد نظام للحوافز والمكافآت خاص بدعم هذه المبادرات بالجامعة لضمان تعزيزها واستدامتها.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال البحث الذي نصَّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القادة الأكاديميين تُعزى إلى الدرجة العلمية والخبرة من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن سؤال البحث الثاني، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات القيادة الريادية ولأبعاد التَّابعة لها لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز وفقاً للدرجة العلمية والخبرة من وجهة نظرهم، كما هو مبين في جدول (٨).

جدول ٨: المتوسطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الرِّيَادِيَّة لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز وفقاً للدرجة العِلْمِيَّة وللخبرة

المقياس وأبعاده والإحصائي	الدرجة العِلْمِيَّة			الخبرة		
	أستاذ دكتور	أستاذ مُشارك	أستاذ مُساعد	أقل من خمس سنوات	بين [٥-١٠] سنوات	أكثر من عشرة سنوات
التَّوجُّه الاستراتيجي						
س	3.76	3.66	3.56	3.60	3.60	3.78
ع	0.44	0.32	0.37	0.39	0.33	0.40
الإبداع والابتكار						
س	3.51	3.41	3.28	3.39	3.34	3.51
ع	0.41	0.32	0.34	0.35	0.26	0.43
المبادرة والاستباقية						
س	3.48	3.57	3.48	3.61	3.39	3.57
ع	0.35	0.38	0.48	0.44	0.34	0.38
المُحاطرة وتحمُّل المسؤولية						
س	3.43	3.45	3.47	3.55	3.37	3.45
ع	0.33	0.33	0.49	0.41	0.36	0.32
الفرص المتاحة						
س	3.81	3.69	3.52	3.63	3.66	3.77
ع	0.39	0.37	0.38	0.41	0.40	0.37
الكلي للمقياس						
س	3.60	3.55	3.46	3.56	3.47	3.62
ع	0.30	0.27	0.35	0.34	0.25	0.30

ع: الانحراف المعياري.

س: الوسط الحسابي.

يلاحظ من جدول (٨) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحِسَابِيَّة لمتطلبات القيادة الرِّيَادِيَّة لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز ناتجة عن اختلاف مستويات الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّة والخِبْرَةِ من وجهة نظرهم؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألته الذكر؛ فقد تمَّ إجراء تحليل التَّبَائِن الثَّنَائِي (دون تفاعل) بين المتوسطات الحِسَابِيَّة للمتطلبات وفقاً للدرجة العِلْمِيَّة وللخِبْرَةِ من وجهة نظرهم كما هو مُبَيَّن في جدول (٩).

جدول ٩: نتائج تحليل التَّبَائِن الثَّنَائِي (دون تفاعل) بين المتوسطات الحِسَابِيَّة لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الرِّيَادِيَّة لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز وفقاً للدرجة العِلْمِيَّة وللخِبْرَةِ

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط مجموع المربعات	F	احتمالية الخطأ
الدرجة العلمية	٠,١٩	٢	٠,١٠	١,١٢	٠,٣٣
الخبرة	٠,٤٠	٢	٠,٢٠	٢,٣٢	٠,١٠
الخطأ	١١,٢٠	١٢٩	٠,٠٩		
الكلي	١١,٩١	١٣٣			

يتبين من جدول (٩)، عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطين الحِسَابِيِّين لمتطلبات القيادة الرِّيَادِيَّة لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز يُعزى إلى الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّة والخِبْرَةِ؛ ومُكِّن عزو هذه النتيجة إلى قدرة القادة الأكاديميين على اختلاف درجاتهم العلمية وعدد سنوات خبرتهم، وبحكم المنصب القيادي والخبرة العملية التي يتمتعون بها من إدراك تلك المتطلبات وتحديد درجة توافرها في ممارساتهم.

في حين يلاحظ من جدول (٨)، وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحِسَابِيَّة للأبعاد (التَّوَجُّهُ الاستراتيجي، والإبداع والابتكار، والمبادرة والاستباقية، والمخاطرة وتحمل المسؤولية، والفرص المتاحة) النَّابِغَة لمتطلبات القيادة الرِّيَادِيَّة لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز ناتجة عن اختلاف مستويات الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّة والخِبْرَةِ من وجهة نظرهم؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرة سألته الذكر، فقد توجب حساب قيم معاملات الارتباط بين أبعاد متطلبات القيادة الرِّيَادِيَّة متبوعاً بإجراء اختبار بارتليت (Bartlett) للكروية، للتحقق من تناسب قيم معاملات الارتباط بين أبعاد متطلبات القيادة الرِّيَادِيَّة لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز مع قيم عناصر مصفوفة الوحدة وفقاً للدرجة العِلْمِيَّة وللخِبْرَةِ من وجهة نظرهم. فإذا كانت هي مُتناسبة مع قيم عناصر مصفوفة الوحدة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، فيتمَّ استخدام تحليل التَّبَائِن الثَّنَائِي المتعدِّد (دون تفاعل)، وإذا كانت غير مُتناسبة مع قيم عناصر مصفوفة الوحدة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، فيتمَّ استخدام تحليل التَّبَائِن الثَّنَائِي (دون تفاعل) كما هو مُبَيَّن في جدول (١٠).

جدول ١٠: نتائج اختبار بارتلبيت للكروية لمعاملات ارتباط بيرسون لعلاقة أبعاد متطلبات القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز وفقاً للدرجة العلمية والخبرة

العلاقة وفق الدرجة العلمية والخبرة	التَّوجُّه الاستراتيجي	الإبداع والابتكار	المبادرة والاستباقية	المخاطرة وتحمل المسؤولية
الإبداع والابتكار	*0.64			
المبادرة والاستباقية	*0.54	*0.55		
المخاطرة وتحمل المسؤولية	*0.53	*0.65	*0.53	
الفرص المتاحة	*0.36	*0.47	*0.52	*0.54

اختبار بارتلبيت للكروية		
χ^2 التقريبية	درجة الحرية	احتمالية الخطأ
*265.95	14	0.00

* دال إحصائياً ($\alpha=0.05$).

يتضح من جدول (١٠)، وجود تناسب دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين قيم معاملات الارتباط لعلاقة أبعاد متطلبات القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز، وقيم عناصر مصفوفة الوحدة الخاصة بما تُعزى إلى الدرَجَة العِلْمِيَّة والخِبْرَة من وجهة نظرهم، مما ترتب عليه ضرورة إجراء تحليل التَّبَايُن الثَّنَائِي المِتَعَدِّد (دون تفاعل) بين المتوسطات الحِسَابِيَّة لأبعاد متطلبات القيادة الريادية مُجْتَمَعَةً وفقاً للدرجة العِلْمِيَّة وللخِبْرَة، متبوعاً بإجراء تحليل التَّبَايُن الثَّنَائِي (دون تفاعل) بين المتوسطات الحِسَابِيَّة لأبعاد متطلبات القيادة الريادية كُلاً على حدة وفقاً للدرجة العِلْمِيَّة وللخِبْرَة، كما هو مُبَيَّن في جدول (١١).

جدول ١١: نتائج تحليل التباين الثنائي المتعدد (دون تفاعل) مشتملةً لنتائج تحليل التباين الثنائي (دون تفاعل) بين الأوساط الحِسَابِيَّة لأبعاد متطلبات القيادة الرِئَادِيَّة مُجْتَمَعَةً وَكُلِّ عَلَى حَدِّ؛ لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز؛ وفقاً للدرجة العِلْمِيَّة وللخبرة

الأثر والأبعاد المتأثرة به+	تحليل التباين الثنائي المتعدد		F	درجة حرية		احتمالية الخطأ
	نوعه	قيمه		الفرضية	الخطأ	
الدرجة العلمية						
Wilks' Lambda	0.85	2.05	10	250	0.03	
التَّوَجُّه الاستراتيجي		0.65	2	129	0.52	
الإبداع والابتكار		2.35	2	129	0.10	
المبادرة والاستباقية		0.96	2	129	0.39	
المخاطرة وتحمل المسؤولية		0.03	2	129	0.98	
الفرص المتاحة		*3.36	2	129	0.04	
الخبرة						
Wilks' Lambda	0.89	1.54	10	250	0.13	
التَّوَجُّه الاستراتيجي		1.80	2	129	0.17	
الإبداع والابتكار		1.39	2	129	0.25	
المبادرة والاستباقية		#4.02	2	129	0.02	
المخاطرة وتحمل المسؤولية		2.23	2	129	0.11	
الفرص المتاحة		0.19	2	129	0.83	

* نتائج تحليل التباين الثنائي (دون تفاعل) مدموجة ضمن نتائج تحليل التباين الثنائي المتعدد -دون تفاعل.

* دال إحصائياً ($\alpha=0.05$).

خطأ من النوع الأول؛ نظراً لعدم وجود أثر دال إحصائياً للخبرة على أبعاد المقياس.

يتبين من جدول (١١)، وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) يُعزى إلى الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّة في أبعاد متطلبات القيادة الرِئَادِيَّة مُجْتَمَعَةً لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، ولتحديد على أيِّ بُعْدٍ من أبعاد متطلبات القيادة الرِئَادِيَّة كان أثر الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّة، فقد تمَّ إجراء تحليل التباين الثنائي (دون تفاعل) بين الأوساط الحِسَابِيَّة لأبعاد متطلبات القيادة الرِئَادِيَّة كُجَلٍ عَلَى حَدِّ وفقاً للدرجة العِلْمِيَّة، حيث يتضح من جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحِسَابِيَّة لبعْدِ الفُرْصِ المِتَّاحَةِ التَّابِعِ لمتطلبات القيادة الرِئَادِيَّة تُعزى إلى الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّة.

وبهدف تحديد نوع اختبار المقارنات البَعْدِيَّة اللازم استخدامه، لكون الدَّرَجَةِ العِلْمِيَّة مُتَعَدِّدِ المستويات، فقد تمَّ إجراء اختبار ليفين (Levene) للكشف عن انتهاك تجانس التباين من عدمه بين الأوساط الحِسَابِيَّة لبعْدِ الفُرْصِ المِتَّاحَةِ التَّابِعِ لمتطلبات القيادة الرِئَادِيَّة وفقاً للدرجة العِلْمِيَّة وللخبرة؛ حيث بلغت القيمة المحسوبة لاختبار ليفين (٠,٤٤)، وفقاً لتوزيع (F) الاحتمالي عند درجتي حرية (٧)

للبسط، و(١٢٦) للمقام، بغير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بما يفيد عدم وجود انتهاك في تجانس التباين، مما أوجب استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة الذي يراعي انتهاك تجانس التباين، بهدف تحديد أي المتوسطات الحسابية لبعد الفرص المتاحة التابع لمتطلبات القيادة الريادية قد اختلفت بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باختلاف مستويات (الدرجة العلمية)، كما هو مبين في جدول (١٢).

جدول ١٢: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين الأوساط الحسابية لبعد الفرص المتاحة التابع لمتطلبات القيادة الريادية لدى القادة الأكاديميين في

جامعة الملك عبد العزيز وفقاً للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك
Scheffe	3.52	3.69
أستاذ مشارك	0.17	3.69
أستاذ دكتور	*0.29	3.81

* دال إحصائياً ($\alpha=0.05$).

يتضح من جدول (١٢)، أن بعد الفرص المتاحة التابع لمتطلبات القيادة الريادية، يتوافر وبفارق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدى قادة جامعة الملك عبد العزيز الأكاديميين ذوي الدرجة العلمية (أستاذ دكتور) أكثر من نظرائهم ذوي الدرجة العلمية (أستاذ مساعد) وذلك من وجهة نظرهم. ويمكن عزو هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع الدرجة العلمية للقائد وزيادة الفرص المتاحة وقدرته على توليدها واستثمارها في ضوء الخبرة والإمكانات والمكانة العلمية التي يتمتع بها في الجامعة. في حين يتبين من جدول (١١)، عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) يُعزى إلى الخبرة في أبعاد متطلبات القيادة الريادية لمجموعة لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظرهم.

ثالثاً. الإجابة المتعلقة بسؤال البحث الذي نصّ على: "ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية ونتائج البحث؟"؛ تتضمن طرح استراتيجية مقترحة تم عرضها وفق الخطوات الآتية:

أولاً: منطلقات الاستراتيجية المقترحة: يمكن حصر تلك المنطلقات فيما يلي:

١. رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) وما تضمنته من أهداف طموحة لتحول الجامعات نحو الريادة العالمية وإحداث نقلة نوعية في أدائها المؤسسي وفي أدوار قياداتها.
٢. المادة السابعة من نظام الجامعات السعودية (٢٠١٩) التي نصت على إقرار اللوائح المنظمة لدعم مراكز البحث والابتكار وريادة الأعمال في الجامعات.
٣. اهتمام وزارة التعليم بريادة الأعمال وادراج الفكر الريادي، من خلال عدد من البرامج والمبادرات تحقيقاً لأهداف رؤية (٢٠٣٠).
٤. الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة الملك عبد العزيز (تعزير ٢٠٢٠)، والتي ركزت على عدد من الأهداف الاستراتيجية منها الإبداع والابتكار والريادة، وصولاً لأن تكون الجامعة بين أفضل ١٠٠ جامعة عالمية.

٥. الثورة المعرفية والتقنية المتجددة، مما يستوجب على الجامعات مواكبة مثل هذا التقدم وتوظيفه لتحقيق خططها المستقبلية لتكون رائدة في أداؤها ومخرجاتها.

٦. نتائج البحث الميدانية، حيث تم الاستفادة منها في بناء الاستراتيجية المقترحة.

ثانياً: أهداف الاستراتيجية المقترحة:

الهدف الرئيس العام هو: تطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية.

أما الأهداف الفرعية، فهي كالتالي:

- تحديد ملامح الجامعة كمنظمة ريادية من خلال تطوير الممارسات القيادية فيها، والتحول من الوضع الحالي إلى وضع ريادي.
- تعريف القادة الأكاديميين بأبعاد القيادة الريادية (متطلبات تحقيقها وآليات تفعيلها)، مع الكشف عن التحديات التي يمكن أن تواجه تطوير تلك الممارسات وآليات التعامل معها .
- وضع عدد من التوصيات في ضوء النتائج والإستراتيجية المقترحة.

ثالثاً: مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة: تم بناء الإستراتيجية وفق أربع مراحل رئيسة كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص وقياس الفجوة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين لمتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية من خلال تحليل نتائج البحث، وجوانب القوة والضعف (swot analysis) لقياس الفجوة بين الواقع الحالي والمستوى المطلوب.

ويوضح جدول (١٣) تحليل مؤشرات القوة والضعف بناء على نتائج درجة الممارسة كما يلي:

جدول (١٣) تحليل مؤشرات القوة والضعف بناء على نتائج درجة الممارسة

بعد الإبداع والابتكار		بعد التوجه الإستراتيجي	
نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط الضعف	نقاط القوة
- وضع نظام للمكافآت خاص بدعم المبادرات الابتكارية بالجامعة.	- توليد الأفكار الجديدة وتبنيها في العمل.	- إشراك موظفي الجامعي في وضع الرؤية.	- صياغة رؤية استراتيجية لإدارة الجامعة بعمادتها وكلياتها.
- اقتراح حلول مبتكرة غير تقليدية لمشكلات العمل	- توفير بيئة جاذبة لاستقطاب العقول الإبداعية.	- وضع آلية للتغلب على معوقات تطبيق الرؤية.	- ترجمة الرؤية إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق.
- استخدام طرق مبتكرة لتنفيذ الأفكار الإبداعية			- تبني نقل الجامعة من موضع استراتيجي إلى موضع ريادي.
- تنمية الممارسات الابتكارية لدى موظفي الجامعة.			- إعداد خطط تطويرية للربط بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- تحويل الأفكار الإبداعية إلى مهام تطبيقية.			- وضع تحول الجامعة إلى منظمة ريادية كهدف إستراتيجي.

بعد المخاطرة وتحمل المسؤولية		بعد المبادرة والاستباقية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية الميل المدروس للمخاطرة لدى موظفي الجامعة. - تطبيق أنظمة عمل جديدة تحمل نسبة مخاطرة مدروسة. - تبني بعد المخاطرة في ثقافة العمل الجامعي. - مواجهة التحديات المحيطة ببيئة العمل الجامعي. - إدارة المخاطر للتحكم بها والتقليل من آثارها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحمل المسؤولية عن القرارات الاستباقية المتخذة. - تحمل المخاطرة في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع إجراءات وقائية لمواجهة مشكلات العمل المحتملة. - تنمية المهارات المتعلقة بالمبادرة الاستباقية في ممارسات القادة الأكاديميين. - وضع خطط بديلة للتعامل مع حالات الطوارئ المتوقعة. - بناء ثقافة تنظيمية استباقية. - تشجيع المبادرات من الموظفين في بيئة العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ قرارات استباقية لتعزيز الميزة التنافسية. - تنوع مصادر الحصول على المعلومات.
بعد الفرص المتاحة			
نقاط الضعف		نقاط القوة	
<ul style="list-style-type: none"> - توليد الفرص الريادية من قبل القادة الأكاديميين. - توفير الدعم المالي اللازم للاستفادة من الفرص المتاحة. 		<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز المشاركة المجتمعية مع المؤسسات ذات العلاقة. - توظيف أحدث الأساليب التقنية في بيئة العمل. - بناء بيئة تنظيمية داعمة لاستثمار الفرص. - التعامل مع الواقع في ضوء الفرص المستقبلية. - خلق قيمة مضافة بالبحث الدائم عن الفرص. 	

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد التحديات التي يمكن أن تواجه التطوير وآليات التعامل معها للحد منها، ويوضح جدول (١٤) مصفوفة التحديات والآليات كما يلي:

جدول (١٤) مصفوفة التحديات والآليات

تحديات تطوير ممارسات القادة الأكاديميين في ضوء متطلبات القيادة الريادية
<p>١. قلة المخصصات المالية لدعم عمليات التوجه الريادي بالجامعة.</p>
<p>آليات التعامل:</p> <ul style="list-style-type: none">- توفير الدعم المالي الموجه للبرامج والمشاريع الريادية.- تخصيص الموارد المادية التي تتناسب مع متطلبات الريادة.- تنويع مصادر التمويل بالجامعة.
<p>٢. المستجدات الداخلية والخارجية المفروضة على الجامعة.</p>
<p>آليات التعامل:</p> <ul style="list-style-type: none">- وضع السياسات التنظيمية التي تساعد على تفعيل قيادة الجامعة ريادياً.- تحديد اللوائح والإجراءات التي تدعم تطبيق تلك السياسات.- تكييف البيئة والثقافة التنظيمية لتتواءم مع تلك التغييرات.
<p>٣. غياب البرامج الواضحة لدعم التوجه الريادي بالجامعة.</p>
<p>آليات التعامل:</p> <ul style="list-style-type: none">- تحديد أهداف واضحة للبرامج الريادية.- تشكيل اللجان وفرق العمل لتنفيذ البرامج.- متابعة عمليات التنفيذ وتقومها بشكل مستمر.
<p>٤. ضعف ثقة مؤسسات المجتمع الخارجي بمرجعات التعليم الجامعي.</p>
<p>آليات التعامل:</p> <ul style="list-style-type: none">- تحديد الأطر والسياسات الداعمة للشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الخارجي.- استحداث برامج أكاديمية في ضوء متطلبات المؤسسات ذات العلاقة.- الموازنة بين مخرجات الجامعة واحتياجات المؤسسات ذات العلاقة.

المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد متطلبات التطوير وآليات تفعيلها؛ تم تحديدها في ضوء أبعاد القيادة الريادية للبحث، ومن خلال نتائجه الميدانية كما يلخصها جدول (١٥).

تطوير ممارسات القادة الأكاديميين في ضوء متطلبات القيادة الريادية	
١ . توجه ريادي لتحديد معالم مستقبل الجامعة	
آليات التفعيل:	
- بناء خطة استراتيجية مشتركة ذات رؤية ريادية.	
- تطبيق ممارسات الحوكمة في ضوء إطار الخطة ورؤيتها.	
- تحديد آليات واضحة لمواجهة معوقات التطبيق.	
٢ . بيئة تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار	
آليات التفعيل:	
- إقرار اللوائح المنظمة لدعم الابتكار وريادة الأعمال.	
- تخصيص حوافز ومكافآت مادية لتشجيع المبادرات الابتكارية وتسويقها.	
- تمويل الأفكار الإبداعية الى حلول واقعية لمشكلات العمل.	
٣ . تبني المبادرات النوعية الاستباقية ذات الأثر في تحقيق الريادة	
آليات التفعيل:	
- تدريب القادة الأكاديميين في مجال ريادة الأعمال.	
- اتخاذ كافة الوسائل الممكنة لنشر ثقافة الريادة في الجامعة.	
- دعم القادة للبرامج والمشروعات الريادية بالجامعة.	
٤ . الإدارة المدروسة للمخاطر التي تواجه الجامعة	
آليات التفعيل:	
- تحديد طبيعة المخاطر التي تواجه الجامعة.	
- تطبيق استراتيجيات للحد من المخاطر.	
- متابعة وتقييم فعالية جهود إدارة المخاطر.	
٥ . البحث عن الفرص الريادية واستثمارها	
آليات التفعيل:	
- تحليل البيئة الداخلية للجامعة للوقوف على الفرص المتاحة.	
- ابتكار مصادر تمويل جديدة لدعم المشروعات الريادية.	
- الاستجابة السريعة للفرص المتاحة من قبل القادة الأكاديميين.	

المرحلة الرابعة: مرحلة تقويم الاستراتيجية المقترحة: تُعدُّ من أهم المراحل حيث تهدف الى التأكيد من أن الاستراتيجية تحقق كافة الأهداف التي وضعت من أجلها وفق المراحل والخطوات المرسومة لها، وذلك من خلال عرض الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من المحكمين (خبراء) لإبداء أي ملاحظات أو تعديلات وتقديم التغذية الراجعة المناسبة وفق نموذج للتحكيم في ضوء معايير تقييم واضحة ومحددة لكل عنصر من عناصر الاستراتيجية.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج والاستراتيجية المقترحة التي توصل إليها البحث، تم وضع عدد من التوصيات التي من شأنها تطوير ممارسات القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية على وجه العموم وجامعة الملك عبد العزيز على وجه الخصوص في ضوء متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية ومن أهمها ما يلي:

- تبني أبعاد القيادة الريادية في نظام العمل الجامعي واعتمادها كمعايير لاختيار وتعيين القادة.
- توفير الموارد المالية لدعم التوجه الريادي للجامعات ولتطوير الممارسات والأدوار الريادية لقياداتها، والخطط واللوائح التنظيمية والآليات التنفيذية في ضوء ذلك .
- استقطاب الكفاءات القيادية وتدريبها لدعم متطلبات تحقيق الريادة.
- إنشاء إدارة لدعم ورعاية المبدعين والمبتكرين من أعضاء المجتمع الجامعي.
- ربط نظام الحوافر بالجامعة بمدى إسهام قادتها وموظفيها في تحقيق متطلبات القيادة الريادية ودعم توجهها الريادي.

قائمة المراجع:

- أحمد، محمود. (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(١٠)، ٤٠٦-٤٧٣.
- الجيار، سهير. (٢٠١٨، يناير ٢٧-٢٨). القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، جامعة عين شمس، مصر.
- الحواجرة، كامل. (٢٠١٨). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعة الحكومية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي. ١٤(٣)، ٤١٣-٤٤٤.
- خلف الله، محمود. (٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق بناء القيادات الريادية. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية). ٢١(٢)، ٣٢٨-٣٧٣.
- الخيزان، تهاني؛ الخضيري، فاطمة. (٢٠١٩). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط. ٣٥(٦)، ١٠٤-١٢٢.
- الدوسري، صالح. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أمودجاً. مجلة كلية التربية جامعة طنطا، ٦٣(٣)، ٣٧٣-٣٢١.
- بكر، كمال الدين. (٢٠١٥). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. ط ١، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سلمي، جابر. (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمي وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى [أطروحة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الأقصى.
- السبيعي، قوت. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض [أطروحة ماجستير غير منشورة]، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- السكارنة، بلال. (٢٠١٣). التطوير التنظيمي والإداري. ط ٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السيف، لولوة. (٢٠١٦). متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض [أطروحة ماجستير غير منشورة]، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- صلاح الدين، نسرين. (٢٠٢٠). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(٢)، ٢٨١-٣٥٩.
- عبد الحليم، تغريد؛ مرسل، منى. (٢٠١٩). أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية (دراسة حالة). المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٣(٨)، ٢٨٧-٣٠٨.

القحطاني، عبير؛ المخلافي، 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)، ٢١٦-٢٣٣.

القحطاني، سالم. (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. *مجلة الإدارة العامة*، (٣)٥٥، ٤٣٧-٥٠٠.

المبيريك، وفاء؛ الشميمري، أحمد. (٢٠١٩). مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين. ط١، الرياض: مكتبة العبيكان.

مغاوري، هالة. (٢٠١٦). تطوير صنع واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٧)، ٥٣٥-٥٥٦.

معوض، فاطمة؛ الضويان، حصة. (٢٠٢٠). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، (١)٧، ٩٦-٧٥.

معيقل، نورة. (٢٠١٦). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة الملك سعود، الرياض.

مقراش، فوزية. (٢٠١٥). أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة محمد خيضر الجزائر.

نجمي، فيصل. (٢٠٢١). تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية: جامعة التفرد أمودجاً. *المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، (٨٧)٨٧، ٨٢٧-٨٨٢.

النفيعي، منزة. (٢٠١٢). الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الملك سعود، الرياض.

يوسف، شيرين. (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (١٤)٧، ١٢٣-٢٠٣.

Abdel Halim, Taghreed ; Mersal, Mona (2019). The impact of entrepreneurial leadership on social responsibility (case study) - (in Arabic). *The Arab Journal of Literature and Human Studies*, 3(8), 287-308.

Ahmed, Mahmoud. (2020). Improving the practice of academic leaders in faculties of Al-Azhar University for dimensions of entrepreneurial leadership (in Arabic). *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(10), 406-473.

AlDossary, Saleh. (2016). Developing the performance of administrative leaderships in the faculties of Shaqra University, the entrance to the leadership model (in Arabic). *Tanta University College of Education Journal*, 63 (3), 373-321.

Alhawajra, Kamel (2018). The mediating role of business intelligence capabilities between organizational leadership and strategic success at Jordanian Public University (in Arabic). *Jordanian Journal of Business Administration*, University of Jordan - Deanship of Scientific Research. 14(3), 413-444.

Aljayar, Soheir. (2018, January 27-28). *Entrepreneurial leadership is an entry point to achieve the requirements of the knowledge society in Egyptian universities* (in Arabic). The 25th Annual Scientific Conference of the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration: Education Systems and Knowledge Society, Ain Shams University, Egypt.

Alsaif, lolwah. (2016). *Requirements for the Application of Entrepreneurial Leadership to School Leadership in Riyadh* [Unpublished master's Thesis] (in Arabic), Arab East College for Graduate Studies, Kingdom of Saudi Arabia.

AlSubaie, Qout. (2019). *The reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership among the leaders of private secondary schools in eastern Riyadh* [unpublished master's thesis] (in Arabic), Arab East College for Graduate Studies, Kingdom of Saudi Arabia.

Almubarik, Wafaa; Alshammari, Ahmed. (2019). *Principles of Entrepreneurship: Basic concepts and applications for non-specialists*(in Arabic), 1st Edition, Riyadh: Obeikan Library.

AlNafei, Muznah. (2012). *Organizational Leadership in Saudi Universities* [Unpublished Master Thesis] (in Arabic), King Saud University, Riyadh.

Asgarimehr, M.; Shirazi, B.; Iskandar, M.; Rostami, S. (2012). A Strategic Framework for Designing E-Learning System with Focus on University Entrepreneurship. *IJCSI International Journal of Computer Science*, 9(1), 129-138. <https://www.ijcsi.org/papers/IJCSI-9-1-1-129-138.pdf>

Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high technology SMEs. *The journal of high technology management research*, 6(3), 2-8.

Bakr, Kamal El-Din. (2015). *Transformational Leadership and Administrative Creativity* (in Arabic). 1st Edition, Cairo: The Arab Organization for Administrative Development.

Bojko, T. (2014). *Influence of past experience on leaders entrepreneurial leadership and leaders influence on entrepreneurial behavior of employees*. Essay (Bachelor), university of Twente, Holland. <https://essay.utwente.nl/65305/>

Castro-Leon, E., & Harmon, R. (2016). *Cloud as a service: understanding the service innovation*. A press, eBook ISBN978-1-4842-0103-9. <https://www.springer.com/de/book/9781484201046>

Chen, M. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.

Hitt, M. ; Ireland, A. ;Hoskisson ,R.(2012). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 10th Edition, Cengage Southwestern Publishing Co.

Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2012). Leading the entrepreneurial university- Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE), University of Oxford.

Kalaf Allah's, Mahmoud. (2017). The practice of high school principals of the management style by exception and its relationship to the achievement of building entrepreneurial leadership (in Arabic). *Al-Aqsa University Journal (Human Sciences Series)*, 21 (2), 373-328.

- Khenizan, Tahani; AlKhudairi, Fatima. (2019). The requirements of global leadership in Saudi universities to achieve competitive advantage in view of the Kingdom's vision 2030 (in Arabic). *Journal of College of Education, Assiut University*. 35 (6), 104-122.
- Pihie, Z & Asimiran, S. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*; 34(1),1-11. <http://www.sajournalofeducation.co.za>
- AlQahtani, Abeer; AlMikhlaifi, Muhammad. (2019). The Reality of Entrepreneurial Leadership Dimensions in Saudi Universities - A field study on Imam Abdul Rahman bin Faisal University (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, (40), 216-233.
- AlQahtani, Salem. (2015). Entrepreneurial leadership and its applications in universities (in Arabic). *Journal of Public Administration*, 55 (3), 500-437.
- Magwry, Halah. (2017). Developing decision-making in educational institutions in Egypt in light of the pioneering leadership (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, (16), 535-556.
- Maiqil, Nora. (2016). *Developing the performance of secondary school leaders in the King Abdullah Project for the Development of Education in the Light of Entrepreneurial Leadership* [Unpublished Doctoral thesis] (in Arabic), King Saud University, Riyadh.
- Megrash, Fawzia. (2015). *The impact of management with intelligence on strategic direction* [unpublished doctoral thesis] (in Arabic), Mohamed Khider University, Algeria.
- Mishra, P. & Kumar, R. (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives. *Procedia Computer Science*, (122),71–78.
- Morgan, R., & Strong, C. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation". *Journal of Business Research*, 56, 163– 176.
- Mouawad, Fatima; Dawian, share. (2020). Academic work teams and their role in developing entrepreneurial leadership among students at the College of Education at Qassim University from their point of view (in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 7 (1), 96-75.
- Najmi, Faisal. (2021). Enhancing the pioneering role of Saudi universities in view of global transformations: University of exclusivity as a model (in Arabic). *The Educational Journal of College of Education, Sohag University*. 87 (87), 827-882.
- Sakarna, Bilal. (2013). *Organizational and Administrative Development*(in Arabic). 2nd Edition, Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Salah El-Din, Nasreen. (2020). Entrepreneurial leadership and social responsibility in post-basic education schools in the Sultanate of Oman(in Arabic). *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(2), 281-359.
- Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review. *International Journal of Economics and Management*, 1 (1) 47 – 55.

Selvaraja, K. & Pihie, L. (2017). Conceptualization of Entrepreneurial Leadership Models and its Suitability towards Educational Settings. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 4, (11), 153-158.

Site of Cambridge Dictionary.(2021). <https://dictionary.cambridge.org>

Site of king Abdul Aziz university. (2021). <https://www.kau.edu.sa/Home.aspx>

Site of National Entrepreneurship Institute.(2021). <https://www.riyadah.com.sa/riyaadi.aspx>

Site of Saudi Ministry of Education.(2020).

<https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOENews/Pages/GEM-R-1442-21.aspx>

Sulami, Jaber. (2019). *Strategic leadership of academic leaders and their relationship to the quality of institutional performance at Al-Aqsa University* [unpublished master's thesis] (in Arabic), College of Education, Al-Aqsa University.

Utash, S. (2017). *The Experiences of Community College Leaders Committed to an Entrepreneurial Leadership Philosophy* [Doctoral thesis] National American University.<http://search.proquest.com/openview>

Youssef, Sherine. (2020) Entrepreneurial leadership is an introduction to achieving strategic success for Egyptian universities: a proposed perception (in Arabic). *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7 (14), 123-203.