

درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية والتطبيقية في محافظة السويداء

إشراف الأستاذة الدكتورة

سمية منصور

إعداد طالبة الدكتوراه

سوار عزام

الملخص

يهدف البحث إلى تحديد درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية والتطبيقية في محافظة السويداء، بالإضافة إلى تعرف الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات البحث المستقلة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وتخصص الكلية). ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للبحث حيث طبقت على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في مدينة السويداء وشملت العينة (124) عضواً، وأظهرت النتائج وجود أهمية كبيرة لممارسات القيادة الريادية في إدارة الجامعات المعاصرة على أبعاد الاستبانة جميعها وبدرجة أهمية مرتفعة، وقد جاءت البنود المتعلقة (ببعد الثقافة الريادية) بالدرجة الأولى الأكثر أهمية، تليها البنود المتعلقة (ببعد التفكير الريادي) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً، ثم جاءت البنود المتعلقة بممارسات القيادة الريادية بالمرتبة الثالثة وبدرجة أهمية مرتفعة. كما أظهرت نتائج البحث عدم وجود تأثير لمتغيرات البحث المستقلة (سنوات الخبرة، تخصص الكلية) على استجابات أفراد العينة، بالمقابل أظهرت النتائج وجود تأثير دال احصائياً لمتغير المؤهل العلمي على استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لبعد الثقافة الريادية والدرجة الكلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجامعات، القيادة الريادية.

Importance Degree Of Entrepreneurial Leadership Dimensions For University Administration From The Point Of View Of The Faculty Members

In Sweida Governorate

Abstract: this research aimed at identifying importance degree of entrepreneurial leadership dimensions for university administration from the point of view of the faculty members in sweida governorate, as a major aim of the research from which emerged the secondary aims:

- identifying the effect of independent variable of research (scientific qualification, experience, and college type) on the sample individuals responses concerning the identifying importance degree of entrepreneurial leadership dimensions for university administration from the point of view of the faculty members in sweida governorate.

to achieve these aims the research depended on the descriptive analytical approach, and the questionnaire as a research tool which was implemented on a (124) members of faculty in sweida governorate.

the most important results which the research reached were the existence a high degree of importance of entrepreneurial leadership dimensions for university administration of all field. in addition, the entrepreneurial culture field came first, followed by the field of entrepreneurial thinking and finally the field of entrepreneurial leadership.

in addition, the outcomes also showed that there were no statistically significant differences can be attributed to the variable of (experience, and college type) on the responses of the faculty members of research sample but there were statistically significant differences can be attributed to the variable of scientific qualification in favor the highest qualification in the first field and the scale as a whole.

Key Words: Entrepreneurial Leadership Dimensions, University administration

المقدمة:

نعيش اليوم في عصر معقد قوامه التغيير المستمر، فالعالم يشهد تحديات عديدة وتغيرات أسرع من أي وقت مضى، الأمر الذي يلقي على المؤسسات التعليمية أعباء إضافية، فقد شهدت مؤسسات التعليم العالي بشكل عام المزيد من التغيرات والتحديات الناتجة عن ازدياد في أعداد الطلبة الملتحقين بها، وتعدد البيئة الحاضنة والمحيط، ونتيجة لما مرت به الجامعات السورية من صعوبات على وجه الخصوص أثرت في بناها التحتية، وأنجبت تحديات مختلفة في نظامها وإدارتها، كان لابد من تغيير الاتجاه القيادي التقليدي بما يعزز عمل الكليات التطبيقية والنظرية منها، وهنا تؤدي القيادات الأكاديمية دوراً كبيراً في قيادة العمل الأكاديمي، وتحقيق تقدمها وجودتها مرتبط بزيادة أعمالها والتوازن في العلاقات التنظيمية الحاكمة لها.

وعلى اعتبار أن القدرة الريادية هي سمة يمكن تعلمها وتعليمها، وتشمل: مهارة التمييز بين الفرص الريادية، والقدرة على تطوير الرؤية المستقبلية التي يمكن تقاسم تنفيذها (Utash, 2017)، فإن الدور الريادي للجامعات يتوقف على وجود قيادة مؤثرة قادرة على إدارة هذا الحراك الإبداعي والمعرفي من خلال المرونة التي يجسدها بعمله على أرض الواقع، ليصل إلى التوازن في العمل الأكاديمي (Gibb, 2009).

ولذلك أشارت العديد من الدراسات كدراسة بيرن (Byrne, 2013) وكويل (Coyle, 2014) إلى أن التأخر في الاستفادة من نموذج القيادة الريادية ناتج عن قصور فهم هذا الاتجاه القيادي من قبل المعنيين، إذ يروا أنها فلسفة نظرية غير ممكنة التطبيق، لذلك لا يزال هناك فجوة في فهم القيادة الريادية. والجدير بالبحث لبيان خصائصها ومتطلبات تطبيقها، ويرجع ذلك لقلة الدراسات التي تقدم الفهم المتعمق لها وخاصة العربية.

واستناداً إلى جميع ما سبق يطرح البحث الحالي التساؤل التالي كيف يمكن تحويل الجامعات إلى جامعات ريادية وتنفيذ نظرياتها عملياً. وما التحديات التي ستواجه بناء الثقافة الريادية. وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي.

أولاً: مشكلة البحث:

تتطلب مشكلة البحث من أهمية القيادة الريادية كونه أحد أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة من جهة، ومن جهة أخرى فإن مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية مطالبة اليوم بتحقيق التطور والتميز على كافة الجوانب بما يضمن قدرتها على البقاء ومواجهة كافة التحديات المحلية والعالمية التي يفرضها الانفتاح على دول وشعوب العالم، مما يظهر الحاجة إلى قيادة مؤسسات التعليم العالي بإبداع وبفكر منفتح بعيداً عن قيود الإجراءات الروتينية، وهذا ما أكدته عليه الكثير من المؤتمرات وورشات العمل الداعية إلى التطوير الإداري كالمؤتمر الدولي المنعقد في جامعة الزرقاء-الأردن، لعام (2020) تحت عنوان الآفاق الريادية لنظم التعليم العالي في الوطن العربي، "الذي أكد على أهمية تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعلم وأنماط التقويم في ضوء القيادة الريادية، كذلك المؤتمر الدولي السابع لكلية التربية بجامعة السلطان قابوس حول أهمية ودور القيادة الريادية في إدارة التعليم العالي، إضافة إلى ما أشار إليه مؤتمر القيادة الخامس المنعقد في البحرين (2016) الذي أكد على أهمية وجود القائد الريادي، وورشة العمل التي أقيمت في عمان حول القيادة الريادية، والمؤتمر العربي الرابع في الإدارة لتطوير وتنمية مؤسسات التعليم العالي المنعقد في دمشق (2003)، ومؤتمر التطوير التربوي (2019) المنعقد في العاصمة دمشق، الذي أكد على أهمية الابتكار والريادة في التعليم العالي استناداً إلى تجارب البلدان المتقدمة.

والى جانب تلك المؤتمرات كان من مقترحات العديد من الدراسات ضرورة التحول بمؤسسات التعليم العالي من مؤسسات تدار تقليدياً إلى مؤسسات ريادية كدراسة أبو جويفل (2018) في غزة، والسبيعي (2019) في الرياض.

ونظراً لطبيعة النظام المركزي في بنية التعليم العالي في سورية، وما ينتج عنه من تقييد حدود العمل عبر قوالب قانونية وإجراءات روتينية كثيرة مما قد يعيق العمل ضمنها، كان لابد من توفر مهارات قيادية ونظام إداري ريادي يستفيد من التجارب العالمية، ويساعد على تنظيم وتوزيع العمل الإداري، وتوظيف القدرات الإبداعية والمبادأة في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه العمل الإداري في الكليات، وتطوير ما يلزم تطويره في ضوء استنتاجات مبنية على دراسات وإحصائيات مدروسة.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على عدد من الإداريين والمدرسين في الكليات التابعة لجامعة دمشق في مدينة السويداء وعددهم (9) أعضاء، حول أهمية القيادة الريادية في إدارة الجامعات وقدرتها على مواجهة المشكلات التي تعيق عملهم بشكل خاص والعمل الإداري في الكلية بشكل عام، فقد أظهرت بعض القصور في القدرات والمهارات الريادية اللازمة لإدارة الكلية، واستخدام نظام رقابي صارم يقيد العمل الإداري مما يحد من إمكانية المبادأة والتطوير في آلية سير العمل، كما أشار أفراد العينة إلى صعوبة العمل ضمن البيئة المركزية لاسيما فيما يتعلق بحرية اتخاذ القرار والمخاطرة في تنفيذ ما قد يجده مناسباً سواء من الناحية الإدارية أم التعليمية، كذلك تبين من إجاباتهم وجود إمكانية للبحث في تمكين الإداريين والمدرسين من مهارات القيادة الريادية من خلال التدريب والمتابعة، التي بدورها تساعد في تحسين العمل ضمن الكليات وفق تجارب الدول الأخرى، والتي قد تساهم أيضاً في تجاوز المشكلات المطروحة . وفي ضوء ذلك تتجسد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء؟

ثانياً: أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث الحالي إلى:

- أهمية المرحلة التي اختصها البحث وهي التعليم الجامعي الذي يعد الجسر والصلة بين الفرد والمجتمع لما لنوعية مخرجاته من انعكاسات على المجتمع وتطوره.
- حيوية موضوع البحث وأهميته، حيث يعد البحث الحالي إضافة علمية في الأدب القيادي وتأمل الباحثة تقديم قراءة واضحة لأهمية أبعاد القيادة الريادية كنموذج لإدارة الجامعات، الذي يمكن الأخذ بها لتحقيق التحول نحو الريادة في التعليم العالي.
- ما يمكن أن تقدمه نتائج البحث لصناع القرار لمعالجة ما قد يوجد من قصور في آليات القيادة الجامعية، والإسهام في تحقيق نقلة في الأداء الجامعي بما يحقق الريادة والتفرد.

ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث الحالي بالآتي:

- تعرف درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء.
- الكشف عن دلالة تأثير متغيرات البحث المستقلة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تخصص الكلية) على استجابة أفراد عينة البحث.
- تقديم بعض المقترحات لتحسين إدارة الجامعات في ضوء درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية عينة البحث.

رابعاً: أسئلة البحث:

- ما درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية)، في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء.

- ما دلالة تأثير متغيرات البحث المستقلة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تخصص الكلية) على استجابة أفراد عينة البحث فيما يتعلق درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات.

- ما السبل المستقاه من نتائج البحث لتحسين إدارة الجامعات في ضوء درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية عينة البحث.

خامساً: فرضيات البحث:

تتحدد فرضيات البحث الحالي فيما يلي:

1-5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

2-5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

3-5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية والتطبيقية في محافظة السويداء تبعاً لمتغير تخصص الكلية.

سادساً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:

- **الحدود الزمانية:** الفصل الأول من العام الدراسي 2020-2021.

- **الحدود المكانية:** وتتحدد بالكليات التطبيقية (كلية الهندسة الزراعية، كلية العلوم، كلية الرياضيات، كلية الهندسة الميكانيكية، كلية الهندسة الكهربائية، وكلية الفنون).
والنظرية (كلية التربية الثانية «معلم صف، الإرشاد النفسي»، كلية الآداب «قسم التاريخ، الجغرافية، الفلسفة، الآثار والمتاحف، الأدب الفرنسي، والأدب العربي» في محافظة السويداء.

- **الحدود البشرية:** تتحدد بأعضاء الهيئة التعليمية (الهيئة التدريسية والهيئة الفنية) في الكليات التطبيقية والنظرية في السويداء.

- **الحدود العلمية:** درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات التطبيقية (كلية الهندسة الزراعية، كلية العلوم، كلية الرياضيات، كلية الهندسة الميكانيكية، كلية الهندسة الكهربائية، وكلية الفنون الجميلة، كلية التجارة والاقتصاد)، والنظرية (كلية التربية الثانية «معلم صف، الإرشاد النفسي»، كلية الآداب «قسم التاريخ، الجغرافية، الفلسفة، الآثار والمتاحف، الأدب الفرنسي، والأدب العربي» في محافظة السويداء.

سابعاً: مصطلحات البحث:

قامت الباحثة بذكر بعض التعريفات للباحثين والمختصين في المجال الإداري بغرض توضيح مصطلحات البحث، ومن ثم ذكرت التعريف الإجرائي للمصطلحات التي تتحدد فيما يلي:

- **الريادة (Entrepreneurship):** الريادة هي العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تبذل وتكون أعمال جديدة وتحول نفسها عن طريق تغيير مجال أعمالها أو عملياتها (Teny, 2007, 5).

القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership):

وجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يثقون بمهارات ذلك القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر (Kumar and Kaopan, 2007, 12).

وعرفت القيادة الريادية بأنها عملية خلق رؤية قيادة الأعمال الملهمة لفريق العمل وتتكون من ثلاثة عوامل هي المبادرة حيث تشير الى قدرة التأثير في الآخرين لحفزهم على الإبداع بدلاً من انتظار الفرصة الجديدة للقدوم. والمجازفة في الأعمال التي تشير الى عبء المسؤولية للتنبؤ بمتغيرات المستقبل والإبداع حيث تعني القدرة على الابتكار وتطوير الأفكار المفيدة للمنظمة وزيادة الاستفادة منها بشكل أفضل.

(Hasanmoradi and Ghahramani, 2008, 4).

ويمكن تعريف القيادة الريادية إجرائياً بأنها: سلوك قيادي يقوم به قادة الكليات من أجل تعزيز التعاون وتنسيق الجهود بين العاملين والإداريين وأعضاء الهيئة التعليمية، لتحقيق رؤية الكلية وأهدافها عن طريق اعتماد أبعاد الثقافة الريادية وأساليب التفكير الريادي.

التعليم الجامعي (University Education):

هو التعليم الذي تعدّ مخرجات المرحلة الثانوية هي مدخلاته، يؤهل الطلبة للدخول إلى مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم التخرج ضمن اختصاصات مختلفة (المخلفي، 2003، 197).

القيادة الريادية في الجامعة (Entrepreneurial Leadership at University):

تعرفها الباحثة إجرائياً "القيادة الجامعية التي تجمع ما بين التغيير والتأثير في بيئة ديناميكية تعمل ضمن الرؤية الاستراتيجية وثقافة الابتكار والإبداع والمبادرة من أجل المبادرة والاستباقية في جميع الأعمال الأكاديمية وامتلاك القدرة على التنافسية والاستدامة والاستقلالية وتحمل المخاطر لاستثمار الفرص والنهوض بالأداء والقيادة الأكاديمية." والتي يمكن التعبير عنها من خلال استجابات المفحوصين على فقرات الأداة الخاصة بهذا البحث".

ثامناً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- **دراسة القاسم (2013) بعنوان:** أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان:
هدفت الدراسة بيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، استخدمت الباحثة لذلك المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، أما عينة الدراسة فشملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المدارس الخاصة ضمن العاصمة عمان التي بلغ عددها (44) مدرسة، أما نتائج الدراسة فجاءت على الشكل الآتي: وجود أثر أثر الخصائص الريادية (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية، تحمل المسؤولية، الإبداع والمخاطرة) في تبني التوجيهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، بينما وجدت الدراسة فروق تعزى لمتغير المركز الوظيفي وسنوات الخبرة.
- **دراسة أبو جوفل (2018) بعنوان:** درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز:
هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، واستخدمت الباحثة لذلك المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (102) أكاديمياً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية بمحافظة غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة، كذلك فيما يتعلق تحقق الأداء الجامعي المتميز، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات أفراد

العينة لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية وتقديراتهم لمستوى الأداء الجامعي المتميز .

- **دراسة السبيعي (2019) بعنوان:** واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض:

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، واستخدمت الباحثة لذلك المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (319) مفردة من القائدات والمعلمات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها: أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بالفروق فقد وجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة الريادية تعزى لمتغير الوظيفة والمؤهل العلمي، إلا أنها لم تظهر فروقاً تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الدراسات الأجنبية:

- **دراسة بيرن (Byrne,2013) بعنوان:** "القيادة الريادية في التعليم العالي"

Entrepreneurial Leadership In Higher Education

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي هل يمكن للمسار المهني الرئيسي أن يحدث farkاً؟ وذلك من خلال التعرف على الأدوار القيادية لاثنتين من رؤساء الجامعات الأمريكية، تم اختيار الأول من خلال المسار المهني الأكاديمي (الطريقة التقليدية)، والآخر من قطاع القيادة الريادية (الطريقة غير التقليدية)، وذلك لقياس (القيادة، والريادة، والتحليل التنظيمي، وخلق المعرفة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج الحاجة الملحة للقيادة الريادية في جامعات القرن الحادي والعشرين، ولم تعكس المسارات الوظيفية لهؤلاء الرؤساء اختلافاً كبيراً في كيفية تعاملهم مع تحديات البيئة سريعة التغير، إلا أن القائد التقليدي بدا أكثر تردداً في تغيير التقاليد الأكاديمية، بينما كان القائد الريادي ينظر إلى التغيير على أنه ضرورة. وأوصت الدراسة

بضرورة ممارسة مديري الجامعات للسمات الريادية في قيادة مؤسسات التعليم العالي المعاصرة.

- دراسة كويل (Coyle, 2014) بعنوان: "كيف يمكن للقيادة الريادية إشراك موظفي الجامعة في تطوير الثقافة الريادية"

How Entrepreneurial Leadership Can Engage University Staff In The Development Of An Entrepreneurial Culture.

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد آلية تحول جامعة ويلز البريطانية لتصبح جامعة ريادية، من خلال تحديد مجموعة من السمات الريادية المرغوبة لجميع الموظفين. واستخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، أما العينة فتكونت من جميع الإداريين في جامعة ويلز البريطانية. وبناء على ذلك أظهرت النتائج وجود أربع سمات ريادية ضرورية للوصول إلى جامعة ريادية وهي: المهنية والشغف والشاركة والاستحقاقية. واستنتجت الدراسة أن ربط القادة الأكاديميين للخصائص الريادية بالعمل اليومي قد يكون أمر حيوي وضروري.

- دراسة طومسون (Thompson, 2016) بعنوان: "دور العمداء الأكاديميين كقادة رياديين في مؤسسات التعليم العالي"

The Role Of Academic Deans As Entrepreneur Leaders In Higher Education Institutions

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف دور العمداء الأكاديميين كقادة رياديين في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، والعمداء في شمال ولاية نيويورك عينة للدراسة، وذلك من خلال قياس خصائص التوجه الريادي وشملت: (الإبداع، الأخذ بالمخاطر، الابتكار، قائد التغيير، العمل ضمن الفريق، والتنافسية والانتهازية والبصيرة والاستباقية والاقناع). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ترابط كبير بين التوجهات الريادية للعمداء في شمال ولاية نيويورك، والعمل في الكليات والجامعات المستقلة وبعض الخصائص الديموغرافية لمناصبهم، كذلك بينت أن العمل ضمن الفريق والاستباقية هما أعلى مرتبتين في الخصائص

الريادية للعمداء، في حين أن الأخذ بالمخاطر حصلت على أقل مرتبة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين بعض المتغيرات (سنوات الخبرة والتوقعات الوظيفية) مع توجهات العمداء الريادية، حيث أوصت الدراسة بضرورة تهيئة البيئة الجامعية لمساعدة العمداء الأكاديميين على تحديد الفرص وتطوير الأنشطة الريادية.

- دراسة يوتاش (Utash,2017) بعنوان: " تجارب قادة كليات المجتمع الملتزمين بفلسفة القيادة الريادية"

The Experiences Of Community College Leaders Committed To An Entrepreneurial Leadership Philosophy

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الظواهر القيادية والروح الريادية وخبرات القادة الأكاديميين في كليات المجتمع بالولايات المتحدة وكندا، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي منهجاً للدراسة، حيث اعتمدت على تحليل الوثائق والمعلومات النظرية أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود وصلت عوامل مؤثرة في التزام القادة بفلسفة القيادة الريادية مثل (الكفاءات القيادية، والمشاركة في النظام الايكولوجي الريادي، ووجود تعريف مشترك للقيادة الريادية بين كليات المجتمع). كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في تجارب القيادة الريادية والريادة الاجتماعية وتبديد الأسطورة القائلة بأن القيادة الريادية لا يمكن تعلمها، ودراسة القيادة الريادية خارج نطاق التعليم العالي، والتعرف على خصائص القادة الرياديين الناجحين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتحدد أبرز النقاط التي يمكن الإشارة إليها بالآتي:

هناك إجماع في معظم الدراسات السابقة على أن هناك العديد من المهارات القيادية المطلوب توافرها لتفعيل القيادة الريادية في الإدارة سواء في مرحلة التعليم الجامعية أم ما قبل الجامعي، كذلك ترى معظم الدراسات أهمية القيادة الريادية في قيادة التغيير ومواكبته، ورفع أداء المنظمة.

أشارت بعض الدراسات إلى وجود عوامل مؤثرة على تحقيق القيادة الريادية تتمثل بوجود خصائص ريادية واضحة لدى القائد الريادي (كالثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية، تحمل المسؤولية، الإبداع والمخاطرة).

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط أبرزها عينة البحث فقد توجهت بعض الدراسات إلى التعليم ما قبل الجامعي كدراسة القاسم (2013)، ودراسة السبيعي (2019)، بينما توجهت الدراسة الحالية إلى مرحلة التعليم الجامعي، كذلك اختلفت مع دراسات أخرى في منهج الدراسة والأداة كدراسة (Utash,2017) التي اعتمدت المنهج التحليلي فقط ودراسة بيرن (Byrne,2013) التي اعتمدت المقابلة أداة للدراسة.

في حين تشترك مع بعض الدراسات السابقة باعتماد المنهج الوصفي والاستبانة أداة للبحث كدراسة (السبيعي، 2019)، (أبو جويل، 2018)، ودراسة (القاسم، 2013). كذلك تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث العينة كدراسة (byrne,2013) في اعتماد مؤسسات التعليم العالي عينة للبحث.

وبهذا يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بدراسة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات، إضافة إلى تناولها متغير جديد وهو تخصص الكلية (التطبيقية، النظرية)، وتوجيه سؤال البحث إلى أعضاء الهيئة التعليمية بما يتفق مع واقع الجامعات في سورية.

كما أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بجوانب متعددة مثل تعرف بعض المصادر التي سهلت بناء الأساس النظري للدراسة الحالية، التعرف على المنهجية التي سارت عليها الدراسات، كذلك في بناء أداة البحث، إضافة إلى تأطير مشكلة البحث وأهميتها.

تاسعاً: الإطار النظري:

- الريادة (Entrepreneurship):

تعد الريادة أحد أهم الموضوعات التي حازت على اهتمام الباحثين الإداريين لعصور طويلة، لما لها من نتائج إيجابية على جميع النواحي الشخصية والمهنية والتعليمية والاقتصادية، وإن كان القيادة الريادية قد أخذت حيزاً من اهتمام الباحثين، فإنه اليوم قد أصبحت العلامة الفارقة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية والتقدم، وفيما يلي سيتم توضيح الريادة والقيادة الريادية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد.

حيث أشار Robert & Michel إلى الريادة بأنها:

السبق في مجال ما من خلال الشجاعة والتصميم والإصرار على النجاح وتحمل المخاطر من أجل بلوغ التميز (Robert, 2002, 10).

- أبعاد القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership Dimensions):

أن لتعلم القيادة الريادية وامتثالها ستحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وتعديل ثقافتها وأنماط تفكيرها لتصبح مؤسسات مهندسة للابتكار ومستجيبة للغة العالمية وهو ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

أولاً: التفكير الريادي: يعد العقل الريادي ظاهرة فردية أو جماعية، وذات أهمية للمديرين أو العاملين في المؤسسات سواء للتفكير أو للعمل ريادياً، حيث يوصف العقل الريادي بأنه: طريقة للتفكير والممارسة المرتكزة على النتائج في ظل ظروف عدم التأكد، إذ يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المبادأة والجرأة في الاختيار، وكذلك تتمحور مضامين العقلية الريادية حول استشراف المستقبل من خلال استشعار الفرص الريادية وتمييزها بهدف استثمارها وتحويلها إلى ميزات تنافسية متفردة (أبوجوفيل، 2018، 49).

من خلال الطرح السابق للعقلية الريادية نجد أنها تتطوي على المزيد من المخاطرة والاستباقية، إلا أنها تعي بضرورة تحمل النتائج القائمة على ذلك، وهو ما يجعل منها عقلية مفتوحة قادرة على التحفيز والإبداع في مكان العمل.

ثانياً: الثقافة الريادية المتكاملة: وهي ثقافة تؤمن بالتغيير وتتطلب تجديدًا داخليًا يتواءم مع المتغيرات الخارجية، التي تشمل التزاماً واسعاً بالتغيير الريادي والتطوير من جميع العاملين في الجامعة، حيث تعد كلاً من الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم جزءاً من الثقافة الريادية، وعلى جميع العاملين أن تكون لديهم درجة عالية من هذه الخصائص للوصول إلى النتائج الريادية المطلوبة (Clark,2004,361).

وعليه لابد من التأسيس الثقافي على قاعدة متينة من القيم والمعتقدات الداعمة للتغيير قبل الشروع بعمليات التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الريادية.

ثالثاً: القيادة الريادية: تنطلق القيادة الريادية من قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجياً والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي توجد المستقبل المشرق للمؤسسة (Kuratko,2007,1). حيث ترتبط القيادة الفاعلة بنجاح مع كل أنماط المؤسسات على اختلاف أنواعها، والنمط القيادي الناجح هو القيادة الريادية ذلك من خلال قابليته للتأثير في الآخرين لإدارة الموارد استراتيجياً، والتأكيد على سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة. (Mohutsiwa, 2012, 42).

بناءً على ما سبق نجد أن الجامعات التي تبحث عن التغيير من خلال القيادة الريادية يجب أن تؤسس منصة فكرية وفلسفة ريادية واسعة النطاق، بحيث تكون قادرة على أن تفصل العوائق التي تحول بين العمل وتطويره.

أهداف القيادة الريادية:

ولتطبيق القيادة الريادية لابد لمؤسسات التعليم العالي من إعادة النظر في استراتيجياتها وهيكلتها بما يتناسب مع أهدافها، حيث يمكن تحديد تلك الأهداف في جميع المجالات وفي مقدمتها الاستراتيجية بما يلي:

- تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة.
 - إعطاء توجيه عام يتم في إطاره وضع الأهداف الأكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى وللوحدات المختلفة تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجيهات العامة للمؤسسة.
 - المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة، والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
 - تحديد النقاط النهائية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.
 - تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة (الأغا، 2009، 12-13).
 - تعزيز المواءمة بين الاستراتيجية والثقافة من خلال توفير القيادة المحفزة على الإبداع والتغيير (كارولك، 2017، مرجع الكتروني).
- مما سبق نلاحظ توجه القيادة الريادية بنظرة استراتيجية، مما يعني أنها لا تكتفي بتحقيق التحسين بشكل مؤقت، بل أنها ترمي إلى الوصول إلى تغيرات جذرية مرحلية ومستدامة.
- أهمية القيادة الريادية في إدارة الجامعات المعاصرة:**
- تعد القيادة الريادية ذات أهمية استراتيجية في إدارة الجامعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية على الأداء والعمل والتي تتمثل بما يلي:
- أ- إحداث التغير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المؤسسات الريادية تعمل على تغيير واقعها من خلال تطبيق أنشطة القيادة الريادية.
- ب- إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير وتنمية إدارة الجامعات.

- ت- إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو.
- ث- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن وجود جامعات منافسة يحفز الجامعات الأخرى للاستجابة بشكل كفؤ وفعال
- ج- العمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
- ح- احتمال إدخال تغيير جذري يترك أثراً إيجابياً على إدارة الجامعات بشكل كامل.
- خ- التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً إبداعية جديدة. (العاني، 2010، 43).
- من خلال العرض السابق يمكن إدراك أن أحد السبل للبقاء والنمو في ظل بيئة التعليم العالمي المعاصر هو تحقيق الريادة الاستراتيجية، لذا يتحتم على مؤسسات التعليم العالي تبني متطلبات القيادة الريادية والوقوف على خصائصها.
- الجامعات الريادية:**
- من الجدير ذكره إن مؤسسات التعليم العالي عندما تتجه إلى الريادة، لابد من أن تتمتع بمواصفات وخصائص تجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات سواء أكانت محلية أم إقليمية، وذلك حتى تستطيع أن تنافس بقوة، الأمر الذي يتطلب منها إجراء التعديلات المناسبة من حيث الهيكلية والبنية والنظام الإداري وفيما يلي توضيح لمفهوم الجامعة الريادية وما يرتبط بها من خصائص ومتطلبات:
- **تعرف الجامعات الريادية بأنها:** الجامعات القائمة على المبادرات الاستراتيجية التنظيمية، وأنها ليست الجامعات التي قامت بالتضحية بتفوقها الأكاديمي من أجل تنفيذ التوجهات المركزية، لذلك أنها جامعات قادرة على المبادرة والمجازفة من أجل الإثراء المعرفي والعلمي وتوليد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه (Clark, 2003, 108).

خصائص الجامعات الريادية:

1. التزام الإدارة العليا في المؤسسة بمساندة وترويج الأفكار الريادية وتبنيها.
 2. مرونة هيكلها التنظيمي القادر على التكيف والتحويل والتعامل مع الأفكار الريادية.
 3. الميل نحو اللامركزية في إدارة عملياتها.
 4. استقلالية الفريق المكلف وبدرجة من الاستقلالية في التفكير والعمل والاندفاع نحو التنفيذ.
 5. التحفيز للمخاطرة ودعم المؤسسة نحو التحرك المغامر والجريء لمن يطرح أفكاراً ريادية تنقلها إلى واقع جديد.
 6. استخدام نظام رقابي ملائم يوفر تغذية عكسية مناسبة ليتمكن المدراء الرواد من التنبؤ والإخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة. (الشيخلي، 2012، 35).
- وهنا تجدر الإشارة إلى أن أحد النقاط الرئيسية للتحويل نحو الجامعات الريادية هو الحصول على دعم من الإدارات العليا، لأن جميع الجهود المبذولة قد تكون غير قابلة للتنفيذ ما لم تحصل على دعم مادي وتشريعي لبناء هيكل أكثر مرونة لاسيما في ظل النظام المركزي.
- **العوامل المؤثرة على الريادة الجامعية:** تصنف العوامل التي تؤثر على الريادة الجامعية في اثنين من التصنيفات الرسمية، وغير الرسمية، حيث أنها تتبع المدخل المؤسسي، فالعوامل الرسمية تشمل: الهيكل التنظيمي للجامعة والحوكمة، لتبدأ تدابير الدعم الجامعي، وبرامج الريادة في التعليم الجامعي، والعوامل غير الرسمية هي: مواقف الجامعة الريادية تجاه المجتمع ومنهجيات التدريس الريادي، ونظام المكافآت مقابل الأداء الجامعي (Guerrero et al, 2006, 12).

- متطلبات الجامعة الريادية:

يمكن أجمال هذه المتطلبات بخمسة محاور رئيسة هي:

أولاً: تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل، فالجامعات التقليدية تسعى إلى البحث عن توافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، في حين أن الجامعة الريادية تبني وتصمم مناهجها وتخصصاتها لتخريج طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق، ثانياً: الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين (الشراكة المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي)، ثالثاً: نقل التقنية والمعرفة ويتم ذلك بالتواصل الوثيق مع الجامعات الغربية والشرقية المتقدمة في مجالات ريادة الأعمال، رابعاً: التعليم القائم على الإبداع والابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء الجامعة الريادية، خامساً: القيادة القادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية. (الشميمري، 2013، 2).

مما سبق يمكن القول أن تحقيق التميز الأكاديمي أمر حيوي في ظل العولمة والتغيرات المعاصرة، ولتحقيق ذلك لابد للقيادات الأكاديمية من غرس فلسفة القيادة الريادية في البيئة الجامعية، من خلال تهيئة البيئة التنظيمية الخصبة الداعمة للإبداع وتبني المخاطرة وتمويل المعرفة الأكاديمية واستثمار الفرص لتطوير الأداء الجامعي.

وبعد استعراض الإطار النظري وبالنظر إلى الدراسات السابقة حددت الباحثة مجالات أداة البحث (الاستبانة) في النقاط الآتية: التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية.

منهج البحث وإجراءاته:

يعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات وتحليلها بهدف التعرف على الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، ولأنه يناسب الهدف الرئيسي من البحث الحالي المتمثل بالتعرف على درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء.

وقد سار البحث وفق الخطوات الآتية:

(أ) - الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الريادية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث.

(ب) - إعداد أداة البحث بصيغتها الأولية ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين ليتم إعدادها بالصيغة النهائية وإجراء التعديلات عليها، كما تم التحقق من صدق وثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق.

(ج) - تطبيق الأداة على عينة البحث للإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته.

(د) - تحليل النتائج ومناقشتها واستخلاص الاستنتاجات والمقترحات.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل المجتمع الأصلي للبحث جميع أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات التطبيقية (كلية الهندسة الزراعية، كلية العلوم، كلية الرياضيات، كلية الهندسة الميكانيكية، كلية الهندسة الكهربائية، وكلية الفنون، وكلية التجارة والاقتصاد). والنظرية (كلية التربية الثانية «معلم صف، الإرشاد النفسي»، كلية الآداب «قسم التاريخ، الجغرافية، الفلسفة، الآثار والمتاحف، الأدب الفرنسي، والأدب العربي» في محافظة السويداء.

في محافظة السويداء البالغ عددهم وفق الدليل (2019/2018) الصادر عن كل كلية على حدا في مدينة السويداء (198) عضواً، وقد تم حساب العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2 \div z^2} \right] + p(1-p)}$$

حيث N: حجم المجتمع / Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي q/ (1.96) نسبة الخطأ وتساوي (0.05) / P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبعد تطبيق القانون السابق بلغ مجموع أفراد العينة من أعضاء الهيئة (131) عضواً في مدينة السويداء، تم سحبها بالطريقة العشوائية والتي تعرف بأنها: "احتمال اختيار أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر من عناصر العينة، فكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة، واختيار فرد في العينة لا يؤثر على اختيار أي فرد آخر" (أبو علام، 2004، 159). حيث قامت الباحثة بتوزيع (131) استرد منها (126) استبانة، وكان من بينها (124) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، أي بنسبة تقارب (60%) من المجتمع الأصلي، وتم تطبيق أداة البحث على العينة المذكورة بالتعاون (مع 4 من زملاء الباحثين)، كذلك من خلال الاجتماع مع مجموعة من الأعضاء في الأقسام الأكاديمية داخل الكليات، بالإضافة للتواصل الالكتروني مع البعض الآخر توفيراً للجهد والوقت. والجدول الآتي يبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيرات البحث المستقلة.

الجدول (1): توزع أفراد العينة على المتغيرات المستقلة للبحث

المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	71	57.3
دكتوراه	53	42.7
ماجستير	16	12.9
الخبرة	40	32.3
أقل من خمس سنوات	68	54.8
بين خمس وعشر سنوات	79	63.7
أكثر من عشر سنوات	45	36.3
تخصص الكلية	124	%100
نظرية		
تطبيقية		
المجموع		

خطوات بناء الاستبانة:

- مقدمة الاستبانة: توضح الهدف من تطبيق الاستبانة ومتغيرات البحث (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وتخصص الكلية).

- بنود الاستبانة: تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية وفق ملاحظات السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية جامعة دمشق، وقد بلغ عدد البنود قبل التعديل 43 بنوداً، أما بعد التعديل والحذف بلغ 41 بنوداً موزعة على ثلاثة مجالات.

وتمت الإجابة عن بنود الاستبانة من خلال مقياس ليكرت الخماسي، وهو مكون من خمسة احتمالات (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ويقابل هذه الاحتمالات الدرجات التالية على الترتيب (5-4-3-2-1).

- الخصائص السيكومترية للأداة: تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من (15) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات محافظة السويداء، وجاءت النتائج كما يأتي:

- **صدق الاستبانة:** يقصد بالصدق: "الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، ويشير إلى ما إذا كان الاختبار يقيس ما أعد لقياسه، أو ما أردنا نحن أن نقيسه" (مخائيل، 2006، 255) وتمت دراسة الصدق من خلال:

- **صدق المحتوى:** عُرِضَت الاستبانة - في صورتها الأولية، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد أجمع المحكمين على ملائمة محاور الاستبانة وبنودها للغرض الذي تقيسه، بينما تركزت ملاحظاتهم على إعادة تعديل صياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً، وحذف بعضها الآخر، مع إضافة بعض البنود إلى بعض المحاور.

والجدول الآتي يوضح بعض التعديلات الأساسية التي أُجريت على بنود الاستبانة: إلى أن ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي مؤلفة من (41) بنداً، موزعاً على (3) مجالات.

- **الصدق البنوي:** قامت الباحثة بالتحقق من الصدق البنوي للاستبانة باتباع الخطوات الآتية:

أ- حساب ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية: والجدول (2) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (2): معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.679	15	*0.579	28	**0.720
2	**0.806	16	*0.59	29	**0.690
3	**0.750	17	**0.67	30	**0.788
4	**0.765	18	**0.679	31	**0.679
5	**0.770	19	**0.744	32	**0.569
6	*0.584	20	**0.679	33	**0.788
7	**0.744	21	**0.896	34	**0.664
8	**0.679	22	**0.664	35	**0.744
9	*0.599	23	**0.744	36	**0.639
10	**0.694	24	**0.839	37	**0.60
11	**0.688	25	**0.679	38	**0.66
12	**0.671	26	**0.664	39	**0.60
13	**0.744	27	**0.648	40	**0.664
14	**0.839			41	**0.59

** دال عند 0.01 / * دال عند 0.05

يتبين من خلال الجدول (2) أنَّ معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (0.57-0.89) وهي معاملات ارتباط مقبولة ودالة إحصائياً مما يدل على أن عبارات الاستبانة متسقة مع بعضها.

ب- ثم قامت الباحثة بحساب ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة: والجدول (3) يوضح قيم معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (3): معاملات ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية

للاستبانة

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	الدرجة الكلية
المحور الأول	1	0.822**	0.733**	0.92**
المحور الثاني		1	0.778**	0.93**
المحور الثالث			1	0.91**
الدرجة الكلية				1

يتبين من خلال الجدول (3) أن معاملات ارتباط المحاور مع بعضها ومع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يدل على صدقها البنيوي.

- دراسة الثبات:

تمت دراسة ثبات الاستبانة من خلال:

- **الثبات بإعادة التطبيق:** تقوم هذه الطريقة على إعادة تطبيق المقياس نفسه على جماعة واحدة من المفحوصين ثم حساب معامل الثبات، وهو معامل الارتباط بين الدرجات التي ينتهي إليها التطبيق الأول، والدرجات التي ينتهي إليها التطبيق الثاني للمقياس (مخائيل، 2006، 186).

- **الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ:** يمثل معامل ألفا متوسط قيم المعاملات الناتجة عن تجزئة المقياس إلى أجزاء بطرق مختلفة، وبالتالي فهو يمثل معامل الارتباط بين أي جزأين من أجزاء المقياس (مخائيل، 2006، 201). وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (4):

الجدول (4): قيم معاملات الثبات بطرائق (إعادة التطبيق، ألفا كرونباخ)، وذلك بالنسبة لمجمل

المحاور، وللدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	ألفا كرونباخ	الإعادة
المحور الأول	0.82**	0.84**
المحور الثاني	0.80**	0.83**
المحور الثالث	0.77**	0.79**
الدرجة الكلية	0.92**	0.93**

يتبين من خلال الجدول (4) أنَّ الاستبانة تتصف بمعاملات ثبات جيدة، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.77-0.82) والإعادة (0.79-0.84) بالنسبة للمحاور و (0.92-0.93) للدرجة الكلية، وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى ثبات الاستبانة، وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق.

عرض نتائج البحث وتفسيرها:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، جُمعت البيانات وعُولجت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss-19) وكانت النتائج على النحو الآتي:

الإجابة عن سؤال البحث الرئيس:

تحدد سؤال البحث الرئيس بدرجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء؟

للإجابة عن هذا السؤال، أُعطيت كل استجابة من استجابات أفراد العينة حول درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في الاستبانة الموجهة لهم قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحُدِّت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$0.8 = \frac{5 - 1}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (5): معيار الحكم على درجة أهمية الأبعاد الواردة في الاستبانة والقيم الموافقة لها

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير في الأداة
من 1 إلى 1.79	درجة الأهمية منخفضة جداً
من 1.8 إلى 2.59	درجة الأهمية منخفضة
من 2.6 إلى 3.39	درجة الأهمية متوسطة
من 3.4 إلى 4.19	درجة الأهمية مرتفعة
من 4.2 إلى 5	درجة الأهمية مرتفعة جداً

في ضوء الجدول (5) تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير لدرجات استجابات المديرين حول درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء حسب كل بعد من أبعاد الاستبانة وبشكل عام، وتمّ ترتيبها ترتيباً تنازلياً، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة باستجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد

الاستبانة، وللدرجة الكلية

المقياس	الرتبة	المتوسط	درجة الأهمية
البعد الثاني الثقافة الريادية	1	4.1	مرتفعة
البعد الأول التفكير الريادي	2	4.05	مرتفعة
البعد الثالث القيادة الريادية	3	3.9	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.041	مرتفعة

يُلاحظ من الجدول (6) ما يلي: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة استجابات أفراد عينة البحث حول درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات (4.041)، وأن قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد القيادة الريادية بين (3.9, 4.1) مما يشير إلى أن درجة الأهمية لأبعاد القيادة الريادية جميعها كانت مرتفعة وجاءت بدرجات متقاربة. كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن البعد الخاص بالثقافة الريادية قد حصل على أعلى درجة أهمية بمتوسط حسابي (4.1).

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى وحدة الهدف لدى أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات عينة الدراسة التي قد تجبرهم على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في العمل لتحقيق رسالة الجامعة وفلسفتها، مما يجعلهم يقبلون التغيير ويشجعون عليه بدلاً من الامتنال للقوانين والإجراءات الروتينية التي تحد الإبداع والابتكار والمبادأة في القيادة والعمل، وهناك بعض المشكلات التي لا يمكن للإدارة اليوم تخطيطها دون إجراء التعديل المناسب على الأساليب والفكر القيادي مما يزيد من احتمالية تقبل أفراد العينة لمهارات وأبعاد القيادة الريادية نموذجاً للعمل والتحسين. وعليه يمكن القول أن المدرسين في الكليات عينة الدراسة حريصين على إيجاد طرق جديدة في العمل لتحل مكان الطرق التقليدية التي أثبتت عدم فعاليتها في تحقيق التطور والتحسين الإداري، سواء بتهيئة الظروف المناسبة، أم بزرع ثقافة التفكير والعمل الريادي. وهو ما يتفق مع دراسة كل من (أبو جويل، 2018) التي أكدت أهمية ممارسة أبعاد القيادة الريادية في مؤسسات التعليم العالي ودورها الكبير في تحقيق تميز الأداء الجامعي، كذلك جاءت متفقة مع دراسة (byrne, 2013) التي أشارت إلى الحاجة الملحة للقيادة الريادية في جامعات القرن الحادي والعشرين، حيث أوصت بضرورة ممارسة السمات الريادية في قيادة مؤسسات التعليم العالي المعاصرة.

واستكمالاً لجواب السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء الهيئة التعليمية على كل بند من بنود أبعاد القيادة الريادية المعتمدة في الاستبانة، والجدول (7) يبين المتوسط الحسابي لكل بند من بنود الاستبانة مرتبة بحسب البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود البعد

الأول

الرتبة	البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	1	تدعيم الإدارة تحقيق الأهداف الصعبة بعيداً عن تأطير الأهداف بمستوى محدد.	4.3145	.84936	مرتفعة جداً
3	2	تدعيم الإدارة القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية.	4.1532	.91104	مرتفعة
2	3	تبني الإدارة الأفكار الإبداعية المطروحة من جميع المستويات الإدارية.	4.1774	.82687	مرتفعة
8	4	تبني الإدارة عمليات توليد الأفكار الجديدة والإبداعية لتحقيق الأهداف.	4.0242	.93238	مرتفعة
9	5	تشجيع الإدارة الأفكار والمقترحات الجديدة لحل المشكلات.	4.0161	.83602	مرتفعة
10	6	تشجيع الإدارة المبادرات اللازمة لتحدي الوضع الراهن والتعامل بذكاء مع النظام في سبيل تحقيق الأهداف.	4.0161	.88330	مرتفعة
7	7	اهتمام الإدارة بالتفكير الريادي والابتعاد عن مبادئ الإدارة التقليدية.	4.0565	.84874	مرتفعة
6	8	تبني الإدارة التحسينات المستمرة ضمن فعاليات عدم الرضوخ للروتين.	4.0726	.83786	مرتفعة
13	9	تبني الإدارة كل ما هو ريادي في المجالين الإداري والتعليمي.	3.9032	.83051	مرتفعة
5	10	اعتراف الإدارة بالفشل وتحمل المسؤولية.	4.1048	.77374	مرتفعة
14	11	تولي الإدارة بزماء المبادرة لإحداث التغييرات المطلوبة.	3.9032	.91438	مرتفعة
12	12	توقع الإدارة التغييرات المستقبلية بالتخطيط لها مسبقاً.	3.9435	.91334	مرتفعة
11	13	وضع الإدارة التصورات الممكنة لاستراتيجيات الريادة بالمحددات والقيود المفروضة.	3.9677	.83555	مرتفعة
4	14	حرص إدارة الكلية على استثمار الفرص المتاحة لاستحداث تخصصات جديدة.	4.1371	.73623	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسطات الحسابية الخاصة بجميع عبارات البعد الأول (التفكير الريادي) جاءت بدرجة أهمية مرتفعة وتراوحت قيمها بين (4.3145 و 3.9032)، أما البنود الأكثر أهمية بالنسبة لهذا البعد، وفق آراء أفراد عينة البحث، تمثلت بالآتي مرتبة تنازلياً: تدعيم الإدارة تحقيق الأهداف الصعبة بعيداً عن تأطير الأهداف بمستوى محدد، تبني الإدارة الأفكار الإبداعية المطروحة من جميع المستويات الإدارية، تدعيم الإدارة القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الريادة في مكان العمل تحتاج إلى مقدار واسع من تفويض السلطة، والمبادرة اللازمة لمواجهة التحديات بإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات والاعتراف بالفشل في حال حدوثه وتجنب الأخطاء السابقة في المشروعات الجديدة، وجميع ما سبق يمثل نموذج تفكير مختلف عن التفكير النمطي المقولب، ولعل طبيعة العمل ضمن النظام المركزي، وقلة التفويض وكثرة الإجراءات الروتينية، تجعل أعضاء الهيئة التعليمية على مستوى عالٍ من الإدراك لأهمية تبني نمط تفكير ريادي جديد قادر على تجاوز المشكلات وتحقيق التميز في المجالين الإداري والتعليمي.

الجدول (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتب لكل بند من بنود البعد الثاني

الرتبة	البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
3	15	تبني الإدارة ثقافة يتمكن من خلالها الإداريين بتجريب كل ما هو جديد.	4.2419	.70274	مرتفعة جداً
11	16	تبني الإدارة ثقافة التفكير المستقل.	3.9919	.81146	مرتفعة
4	17	ترسيخ الإدارة القيم الداعمة لإنجاز المهام وصولاً إلى الأداء الريادي.	4.2016	.84565	مرتفعة جداً
8	18	تمكين الإدارة العاملين الرياديين من تحسين إنجاز المهام بتقديم الخدمات اللازمة.	4.0484	.90036	مرتفعة
12	19	تبني الإدارة الثقافة الريادية بالعمل على دعمها وتتميتها.	3.9597	.94910	مرتفعة
2	20	تدعيم الإدارة لثقافة الإبداع والتطوير في العمليات والخدمات التي تقدمها.	4.3226	.81199	مرتفعة جداً

مرتفعة	.88178	4.1048	تدعيم الإدارة الأفكار والخطط الريادية الهادفة إلى تحسين الإنجاز.	21	7
مرتفعة	.82110	4.0242	تنبأ الإدارة بالاحتياجات المستقبلية والعمل على إشباعها.	22	9
مرتفعة جداً	.62862	4.4435	حرص الإدارة على تبني ثقافة تبادل الخبرات البحثية على المستوى المحلي الإقليمي والدولي.	23	1
مرتفعة	.80485	3.7742	سعي إدارة الكلية إلى إجراء التغيرات الثقافية الجذرية في خططها الدراسية من حين لآخر.	24	13
مرتفعة	.67256	4.1048	مبادرة إدارة الكلية في إقامة مناظرات فكرية بهدف الحصول على المعرفة.	25	6
مرتفعة	.885	4.11	تشجيع ثقافة الإدارة إجراء الأبحاث الميدانية لدراسة القضايا التي تتعلق بالمجتمع المحلي.	26	5
مرتفعة	.94554	4.0161	تخصيص إدارة الكلية جزءاً من ميزانيتها لخدمة البحث والتطوير المعرفي الثقافي.	27	10

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسطات الحسابية الخاصة بجميع عبارات البعد الثاني (الثقافة الريادية) التي بلغ عددها (13 عبارة) جاءت بدرجة أهمية مرتفعة وتراوحت قيمها بين (4.44 و 3.77)، أما البنود الأكثر أهمية بالنسبة لهذا البعد، وفق آراء أفراد عينة البحث، تمثلت بالآتي مرتبة تنازلياً: حرص الإدارة على تبني ثقافة تبادل الخبرات البحثية على المستوى المحلي الإقليمي والدولي، تدعيم الإدارة لثقافة الإبداع والتطوير في العمليات والخدمات التي تقدمها، تبني الإدارة ثقافة يتمكن من خلالها الإداريين بتجريب كل ما هو جديد.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بالقول بأن امتثال أي نظام إداري جديد يحتاج إلى اعتقاد وقناعة شخصية بأهمية التطبيق، ومن ثم يأتي الاهتمام بالتدريب على المهارات اللازمة وتنفيذها، وبما أن أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات على اطلاع دائم بمستجدات الأمور وتعقيدات العمل الإداري وكثرة المهام الإدارية، استطاعوا تقدير أهمية تفعيل

القيادة الريادية، بالانطلاق من تغيير الثقافة السائدة داخل الكلية والتأسيس السليم لها على قاعدة ثقافية متينة قبل البدء بعمليات التحسين الإداري.

الجدول (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لكل بند من بنود البعد الثالث

الرتبة	البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
13	28	تحويل الإدارة جزء من الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى.	3.7581	1.15026	مرتفعة
14	29	تقديم إدارة الكلية خدمات تتفوق بها على الإدارات الأخرى.	3.7500	.95955	مرتفعة
11	30	تدعيم الإدارة مبادرات التطوير من خلال تبنيها والعمل بها.	3.8871	1.05314	مرتفعة
10	31	تنفيذ الإدارة برامج جديدة ومبتكرة بغض النظر عن النتائج.	3.8871	.87615	مرتفعة
9	32	الميل للعمل بجراً في الحالات التي تنسم بالحاجة إلى المخاطرة.	3.9113	.96282	مرتفعة
8	33	استعداد الإدارة لتحمل الخسائر الراهنة مقابل تحقيق أهداف بعيدة المدى.	3.9194	.86105	مرتفعة
12	34	اعتماد الإدارة على نظم المعلومات المستحدثة في إدارة برامجها التعليمية.	3.8145	.91391	مرتفعة
5	35	تحقيق الإدارة المواءمة بين إمكاناتها الداخلية والبيئة الخارجية.	4.0484	1.01897	مرتفعة
6	36	تدعيم الإدارة العليا إنجاز المهام بشكل جماعي.	4.0323	.86424	مرتفعة
7	37	حرص الإدارة على إشراك جميع الإداريين بالدورات التأهيلية والتطويرية.	4.0000	.80648	مرتفعة
2	38	امتلاك الإداريين القدرات اللازمة لبناء الهياكل الاستراتيجية لعمل الكلية.	4.1855	.77948	مرتفعة
4	39	امتلاك الإداريين الخبرة اللازمة للتعامل مع المستجدات في ميدان التخصص.	4.0726	.80822	مرتفعة
3	40	العمل بروح الفريق لتنفيذ وتطوير الرؤى المستقبلية للكلية.	4.0887	.79646	مرتفعة
1	41	امتلاك إدارة الكلية رؤية استراتيجية واضحة تمكنها من إنجاز المهام المستقبلية.	4.2016	.76488	مرتفعة جداً

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسطات الحسابية الخاصة بجميع عبارات البعد الثالث (القيادة الريادية) التي بلغ عددها (14 عبارة) جاءت بدرجة أهمية مرتفعة وتراوحت قيمها بين (4.2 و 3.75)، أما البنود الأكثر أهمية بالنسبة لهذا البعد، وفق آراء أفراد عينة البحث، تمثلت بالآتي مرتبة تنازلياً: امتلاك إدارة الكلية رؤية استراتيجية واضحة تمكنها من إنجاز المهام المستقبلية، امتلاك الإداريين القدرات اللازمة لبناء الهياكل الاستراتيجية لعمل الكلية، العمل بروح الفريق لتنفيذ وتطوير الرؤى المستقبلية للكلية، امتلاك الإداريين الخبرة اللازمة للتعامل مع المستجدات في ميدان التخصص. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بكثرة الأعباء الإدارية من الإشراف على الموظفين، فضلاً عن الجوانب الأكاديمية وشؤون الطلاب وعملية الامتحانات وغيرها من الأمور المرتبطة بالعمل الإداري، والتي لا تتيح المجال للقادة من متابعة ما يجري بدقة وتحد من إمكانية التطوير، بالتالي نجد أعضاء التدريس عينة البحث يشجعون الفكر الإداري الحديث، ويسعون إلى طرح أساليب جديدة في العمل تدعو إلى المشاركة في العمل واتخاذ القرار الجماعي، والتخطيط لرؤية مستقبلية مشتركة وتنفيذها بما يعزز التحسين في عمل الكليات وتجويد مخرجاتها.

- اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (10) الآتي:

الجدول (10) : الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
البعد الأول	دكتوراه	71	57.3521	3.02418	2.267	122	0.025	دال
	ماجستير	53	56.0377	3.40792				
البعد الثاني	دكتوراه	71	53.6761	2.59546	1.472	122	0.144	غير دال
	ماجستير	53	52.9057	3.23005				
البعد الثالث	دكتوراه	71	55.9296	3.51862	1.421	122	0.158	غير دال
	ماجستير	53	55.0566	3.19504				
المجموع الكلي	دكتوراه	71	166.9577	5.38367	2.913	122	0.004	دال
	ماجستير	53	164.0000	5.86384				

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم (ت) المحسوبة بالنسبة للدرجة الكلية ، وبالنسبة لكل بعد من أبعاد الاستبانة كانت على التوالي: (2.267,1.472,1.421,2.913)، وأن مستوى الدلالة بالنسبة لكل محور من المحاور كانت أكبر من (0.05)، أي أنها غير دالة، ما يشير إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة أبعاد القيادة الريادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لبعد الثقافة الريادية والدرجة الكلية ما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة أبعاد القيادة الريادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة للبعد الأول والدرجة الكلية معاً، متفقة بذلك مع نتائج دراسة (السبيعي، 2019) التي أظهرت تأثير متغير المؤهل العلمي على استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الريادية لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

وعليه تعكس النتيجة السابقة الوعي الثقافي العالي بأهمية الممارسات الريادية لدى أفراد عينة البحث من ذوي المؤهل العلمي الأعلى (الدكتوراه)، وهي نتيجة منطقية تتقاطع مع المستوى العلمي والثقافي العالي الذي يحمله أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية، فإنه ومن خلال سنوات الخبرة الطويلة يتمكن عضو الهيئة التدريسية من اكتشاف الثغرات القيادية في إدارة الجامعات.

وبالتالي يمكنه تمييز أهمية نشر ثقافة وممارسة أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات، في حين أن المؤهل العلمي الأقل قد لا يوفر المستوى نفسه من الوعي بأهمية ممارسة القيادة الريادية.

- **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول أهمية أبعاد القيادة الريادية لإدارة الجامعات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما يوضح ذلك الجدول (11):

الجدول (11): الفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم f	قيمة الدلالة	القرار
البعد الأول	بين المجموعات	28.802	2	14.401	1.375	.257	غير دال
	داخل المجموعات	1267.746	121	10.477			
	المجموع	1296.548	123				
البعد الثاني	بين المجموعات	34.821	2	17.411	2.112	.125	غير دال
	داخل المجموعات	997.268	121	8.242			
	المجموع	1032.089	123				
البعد الثالث	بين المجموعات	30.038	2	15.019	1.307	.274	غير دال
	داخل المجموعات	1390.567	121	11.492			
	المجموع	1420.605	123				
المجموع الكلي	بين المجموعات	48.322	2	24.161	.725	.487	غير دال
	داخل المجموعات	4034.032	121	33.339			
	المجموع	4082.355	123	14.401			

يتبين من الجدول (11) أن قيمة (F) قد بلغت على التسلسل بالنسبة لكل بعد من أبعاد الاستبانة وبشكل عام كما يلي: (1.375, 2.112, 1.307, 0.725) عند القيم

الاحتمالية (0.27,0.12,0.274,0.48) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05) عند بعد (الثقافة الريادية) وبعد (التفكير الريادي والقيادة الريادية) والدرجة الكلية، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية بالنسبة أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول أهمية أبعاد القيادة الريادية لإدارة الجامعات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. متفقة بذلك مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (السبيعي، 2019) ودراسة (القاسم، 2013) التي لم تظهر وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة على ممارسة القياد الريادية.

ويعزى ذلك إلى رغبة أعضاء الهيئة التعليمية من ذوي الخبرة المختلفة في تطوير الأساليب التي تدار بها كلياتهم وفقاً لنمط القيادة الريادية لتحسين مستوى الأداء الأكاديمي، وقد يأتي ذلك من منطلق رغبتهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم في ميدان العمل لاسيما من الناحية الإدارية نتيجة التطورات التي طرأت على العمل ضمن الكلية.

- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية و التطبيقية في محافظة السويداء تبعاً لمتغير تخصص الكلية . لاختبار الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (12) الآتي:

الجدول (12) : الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير تخصص الكلية

البعد	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
البعد الأول	نظرية	79	56.9367	3.04387	.664	122	0.508	غير دال
	تطبيقية	45	56.5333	3.59672				
البعد الثاني	نظرية	79	53.6076	2.77543	1.333	122	0.185	غير دال
	تطبيقية	45	52.8889	3.07647				
البعد الثالث	نظرية	79	55.5063	3.53326	0.217	122	0.829	غير دال
	تطبيقية	45	55.6444	3.18488				
المجموع الكلي	نظرية	79	166.0506	5.57673	0.914	122	0.363	غير دال
	تطبيقية	45	165.0667	6.08426				

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم (ت) المحسوبة بالنسبة للدرجة الكلية، وبالنسبة لكل بعد من أبعاد الاستبانة كانت على التوالي: (0.66, 1.33, 0.21, 0.91)، وأن مستوى الدلالة سواء بالنسبة للدرجة الكلية، أم لكل بعد من أبعاد الاستبانة أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة، ما يشير إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة سواء للدرجة الكلية، أم لكل بعد من أبعاد الاستبانة أبعاد القيادة الريادية تبعاً لمتغير تخصص الكلية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة (0.05).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الممارسات القيادية تكون ذاتها بغض النظر عن الكلية تطبيقية كانت أم نظرية، طالما أن القوانين موحدة والتفويض بالسلطة يتم بنفس المستوى في جميع الكليات، وتسري ذات الإجراءات على جميع الكليات دون تمييز، وأن المدرسين والأساتذة في الكليات عينة البحث يخضعون لنفس الظروف في العمل والإدارة، فهذا قد يؤدي إلى عدم وجود فروق في تقدير أهمية ممارسة أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات تعزى لمتغير الكلية.

نتائج البحث:

- مما ورد أعلاه من تحليل لأسئلة الدراسة وفرضياتها نستطيع تلخيص نتائجها بالآتي:
7. وجود أهمية كبيرة لممارسات القيادة الريادية في إدارة الجامعات المعاصرة على أبعاد الاستبانة جميعها وبدرجة أهمية مرتفعة.
 8. جاءت البنود المتعلقة (ببعد الثقافة الريادية) بالدرجة الأولى وبدرجة أهمية مرتفعة، يليها البنود المتعلقة (ببعد التفكير الريادي) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً، ثم جاءت البنود المتعلقة بممارسات القيادة الريادية بالمرتبة الثالثة وبدرجة أهمية مرتفعة.
 9. عدم وجود تأثير لمتغيرات البحث المستقلة (سنوات الخبرة، تخصص الكلية) على استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات.
 10. بالمقابل أظهرت النتائج وجود تأثير دال احصائياً لمتغير المؤهل العلمي على استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لبعد الثقافة الريادية والدرجة الكلية.

مقترحات البحث:

في ضوء ما سبق ذكره من معوقات كانت سبباً في تأخر عجلة التطوير الإداري الأكاديمي وحصره في نطاق الإجراءات الروتينية، إلى جانب الأهمية التي أظهرتها النتائج حول ممارسة مهارات القيادة الريادية والفكر الريادي، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات تتمثل فيما يلي:

- 1- التوجه نحو اللامركزية وما تتطلب من وجود قادة ذوي خبرة ومهارة عالية، يتم اختيارهم وفق معايير محددة تضمن جودة سير العمل الإداري.
- 2- إجراء التغييرات المناسبة في القنوات والاتجاهات وفلسفة العمل ضمن البيئة الجامعية بحيث تضمن إمكانية الوصول إلى قيادة جامعية ريادية.
- 3- إعادة صياغة الهياكل التنظيمية للجامعات بما يتناسب مع تطبيق أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات.
- 4- توضيح مهام ومسؤوليات القادة والإداريين والمدرسين بما يتفق مع تطبيق القيادة الريادية في مؤسسات التعليم العالي.
- 5- إعادة تأهيل الكوادر البشرية العاملة في الجامعات وتدريبها بما يمكنهم من تطبيق مهارات وممارسات القيادة الريادية داخل الجامعات وفق نتائج البحث.
- 6- الحصول على دعم وتأييد القيادات العليا (المادية والمعنوية) لتمكين من تحويل فلسفة القيادة الريادية، إلى إجراءات ممكنة التطبيق على أرض الواقع في الجامعات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو جيفل، ريماء. (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- أبو علام، رجاء. (2004). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. ط (4). القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 3- السبيعي، قوت. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات الثانويات الأهلية بشرق مدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- 4- الطائي، إيمان. (2012). كيف نحدد حجم العينة. منشورات كلية التربية، جامعة بغداد.
- 5- العاني، مزهر وجواد، شوقي، إرشيد، حسين، حجازي، هيثم. (2010). "إدارة المشاريع الصغيرة"، ط(1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- 6- الاغا، وفيق. (2009). الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي. مجلة جامعة الأزهر، غزة، 11 (1)، 1-40.
- 7- القاسم، مي. (2013). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 8- مخايل، امطانيوس. (2006). القياس النفسي. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- 9- المخلافي، سلطان سعيد. (2003). دور التعليم الجامعي في التنمية البشرية باليمن الواقع ومتطلبات المستقبل، مجلة بحوث جامعة تعز، اليمن، 149-221.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Byrne, P. D. (2013). Entrepreneurial leadership in higher education: Does the presidential career pathway make a difference?, Doctoral thesis, University of Missouri- Columbia.
- 2- Clark, B.R. (2003). Reform That Matters: University-Led Change', in Creating and Sustaining Entrepreneurial, Innovative Universities. Glasgow: University of Strathclyde.
- 3- Clark, B. R. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial University. Higher Education Policy, 17 (4), 355-370.
- 4- Coyle, P. (2014). How entrepreneurial leadership can engage university staff in the development of an entrepreneurial culture. Industry and Higher Education, 28(4), 263-269.
- 5- Hasanmoradi ,N., & Ghahramani, M. (2008). "A Model for Assessment of university Entrepreneurship Capability (Uec): A Case study In Iranian Universities "Rothenburg , Germany.
- 6- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). Leading the entrepreneurial university. University of Oxford.
- 7- Guerrero cano, M., Kirby, D., Urbano, D. (2006). A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach. Paper presented to the 3rd Conference of Pre-communications to Congresses. Barcelona: Autonomous University of Barcelona.
- 8- Kumar , s., & Kapan , R . (2007). The leadership in Management, (A.P.H). Corporation, India .
- 9- Kuratko, D., & Audretsch, D. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1), 1-17.

- 10- Mohutsiwa, M. (2012). Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa. (Unpublished Master Thesis). University of the Witwatersrand, South Africa.
- 11- Robot, H., & Michael, P. (2002). Entrepreneurship. (5th Edition). New York: Mc Graw_HillCo.
- 12- Utash, S. (2017). The Experiences of Community College Leaders Committed to an Entrepreneurial Leadership Philosophy. (Doctoral thesis, National American University).
- 13- Teny, B-S.(2007).”Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances : A Resource-Based Approach Toward Competitive Advantage, Journal of Management studies , 44(1), 119-142.

المراجع الالكترونية:

- 1- راندل كارلوك، أهمية القيادة الريادية في القرن الواحد والعشرين، (11- 5- 2017)، تم استرجاعه في تاريخ 7-11-2020 من:
<https://knowledge-arabia.insead.edu/leadership-organisations/the-need-for-entrepreneurial-leadership>
- 2- الشميمري ، أحمد. 2013. المتطلبات الخمسة لبناء جامعة رائدة ، جامعة الملك عبد العزيز. تم استرجاعه في تاريخ 24-11-2020 من:
<https://pressfile.kau.edu>
- 3- مؤتمر القيادات الخامس (القيادة الريادية)، (2016/5/3) البحرين: تم استرجاعه في تاريخ 12-11-2020 من:
<https://www.origin.com.bh/news.php?newsid=197>
- 4- مؤتمر الآفاق الريادية لنظام التعليم العالي في الوطن العربي، (15-16-4-2020)، جامعة الزرقاء الأردن، تم استرجاعه في تاريخ 12-11-2020 من:
https://zu.edu.jo/ar/Conferences/Prospects_Conf/Conf_Idea.aspx?id=21
- 5- المؤتمر الدولي السابع لكلية التربية بجامعة القابوس. (التعليم وريادة الأعمال الفرص والتحديات)، 2-4-2020، مسقط، تم استرجاعه في تاريخ 12-11-2020 من:
<https://conferences.squ.edu.om/educonference2020/Arabic>