



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرّات في العام خلال الأشهر
(مارس ، يونيو ، سبتمبر ، ديسمبر)

العدد	المجلد	الشهر	السنة
25	48	رمضان / مارس	1447 هـ / 2026 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

معلومات وسائل التواصل

الموقع الإلكتروني للمجلة



<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



ترسل البحوث على موقع المجلة

البريد الإلكتروني للمجلة



iujournal4@iu.edu.sa

حساب المجلة على منصة X



[@iujournal4](https://twitter.com/iujournal4)



مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه عبر موقع المجلة ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) مع موافقته بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوما للنشر.



الهيئة الاستشارية:

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

هيئة التحرير:

رئيس التحرير:

أ.د. عبدالله بن عبدالمحسن الحربي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مدير التحرير:

أ.د. محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د. راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. خالد بن إبراهيم الدغيم

أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة القصيم

أ.د. أحمد بن محمد شبيب حسن

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة الأزهر بالقاهرة

أ.د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. نور هيدايانتو سيتيو بوترو

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة نيجيري يوجياكارتا بإندونيسيا

د. عادل بن عيد الجهني

أستاذ أصول التربية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. إبراهيم بن علي الربيعي

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

د. رشدي بن مامو طاهر

أستاذ التربية الإسلامية المساعد بجامعة الأمير سونكلا بتايلاند

د. حاجي بن شيخ تونكارا

دكتورة في أصول التربية الإسلامية
والمحقق القنصلي بقنصلية جامبيا في جدة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التنسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. سعيد يعقوب حسيني

أ. دابري عبد الكريم



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	واقع معرفة طلاب وطالبات الدراسات العليا بمصطلحات تخصص المناهج وطرق التدريس الإنجليزية د. نوف بنت فهد الزهير	12
2	تصنيف الطلبة وفق العوامل المؤثرة على التحصيل الدراسي بمقرر الإحصاء باستخدام التحليل العنقودي د. شذى بنت شاكر خياط	38
3	توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز أداء ادارة الموارد البشرية بجامعة حفر الباطن (تصور مقترح) د. أنس بن محمد الشيبان	72
4	درجة استخدام معلمي ومعلمات اللغة العربية بالمرحلة المتوسطة لاستراتيجيات التدريس القائمة على التعلم العاطفي الاجتماعي في أثناء تعليم اللغة العربية من وجهة نظر المشرفين التربويين د. حنان بنت ونيس الربيع	112
5	تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس د. وفاء بنت عبد الله العمري	144
6	التحقق من موثوقية مقياس ممارسات التقييم الذاتي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمكة المكرمة د. ديانا بنت فهمي حماد	200
7	فاعلية التعلم المنظم ذاتياً المدعوم بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز العمق المعرفي لدى طلاب المرحلة الجامعية د. عماد بن جمعان الزهراني	230
8	أبعاد التربية المستقبلية لجيل ألفا دراسة تحليلية للاتجاهات البحثية (2020 - 2024م) د. مها بنت مطلق الشمري	274
9	العوامل المؤدية للانتكاسة بعد التعافي من الإدمان دراسة ميدانية مطبقة على نزلاء مراكز علاج وتأهيل المدمنين في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض د. تهاني بنت محمد الجهني	320
10	صحاري شبه الجزيرة العربية وتأثيرها في حياة الإنسان العربي قبل الإسلام (دراسة تحليلية من خلال المصادر الكلاسيكية) د. فيصل بن سالم الشدقاء	366

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics

تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة
نظر أعضاء هيئة التدريس

Enhance the strategic entrepreneurship of Saudi
universities from the perspective of faculty
members

إعداد

د. وفاء بنت عبد الله العمري

أستاذ القيادة التربوية المساعد

قسم القيادة التربوية - كلية التربية والتنمية البشرية - جامعة بيشة

Dr. Wafaa Abdullah Al-Omari

Assistant Professor of Educational Leadership

Department of Educational Leadership - College of Education
and Human Development - Bisha University

Email: wfrhan@ub.edu.sa

DOI:10.36046/2162-000-025-015

المستخلص

استهدف البحث إلى تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٣٢٤) عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية.

أظهرت النتائج أن ممارسة الريادة الاستراتيجية كانت بدرجة كبيرة بشكل عام، خاصةً في بعدي الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر، بينما كانت بدرجة متوسطة في القيادة الريادية وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، كما أبرزت الدراسة معوقات تطبيق الريادة مثل ضعف الاستقلال المالي، والبيروقراطية، والفجوة بين البرامج الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل، كذلك حددت الدراسة متطلبات التكيف مع الريادة، ومنها تأهيل العاملين، وتطوير اللوائح، وتطبيق معايير الجودة الأكاديمية.

وأوصت الباحثة بتعزيز التدريب الريادي، وتوسيع استقلالية الجامعات، ودعم الإبداع المؤسسي لتحقيق التنافسية والتميز.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، الجامعات السعودية.

Abstract

The research aimed to promote strategic entrepreneurship in Saudi universities from the perspective of faculty members. It employed a descriptive survey methodology and used a questionnaire to collect data from a sample of 324 faculty members in Saudi universities. The findings revealed that the level of practicing strategic entrepreneurship was generally high, especially in the dimensions of creativity, innovation, and risk-taking, while it was moderate in entrepreneurial leadership and strategic resource management. The research also highlighted obstacles to implementing strategic entrepreneurship, such as limited financial autonomy, bureaucracy, and the gap between academic programs and labor market demands. Additionally, it identified adaptation requirements, including staff qualification, regulation development, and the application of academic quality standards. The researcher recommended enhancing entrepreneurial training, expanding university autonomy, and supporting institutional innovation to achieve competitiveness and excellence.

Keywords: Strategic leadership, Saudi universities

المقدمة

تشهد الجامعات في العصر الحديث تحولات متسارعة نتيجة التحديات العالمية المتزايدة في ميادين المعرفة والابتكار والمنافسة الأكاديمية، مما يحتم عليها تبني مداخل إدارية حديثة تُسهم في تحسين أدائها وتعزيز مكانتها التنافسية. وتُعد الريادة الاستراتيجية أحد أبرز هذه المداخل التي تهدف إلى تمكين الجامعات من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، واستثمار مواردها بشكل فعال، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تُواكب متطلبات الاقتصاد المعرفي.

يشهد التعليم في العصر الحديث اهتمامًا عالميًا متزايدًا نظراً لدوره المحوري في تنمية المجتمعات، وكونه مؤشراً رئيساً على قوتها العلمية والاقتصادية. وفي هذا السياق، تسعى الجامعات إلى إجراء تغييرات تطويرية شاملة في أنظمتها الإدارية، بهدف تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المحلية والعالمية، واستثمار الفرص المتاحة، سعياً لتحقيق مكانة تنافسية مستدامة وضمان جودة عالية في الأداء الأكاديمي، مما ينعكس إيجاباً على تصنيفها العالمي وسمعتها الأكاديمية، من خلال الالتزام بمعايير التصنيفات الدولية (بدوي وعز الدين، ٢٠٢٣).

وفي ظل هذا التوجه، أصبحت الجامعات العالمية الرائدة تمثل المحرك الأساسي لقيادة المجتمعات نحو الاقتصاد المعرفي، من خلال توطين المعرفة العالمية وعولمة المعرفة الوطنية. ويتطلب تحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية تبني رؤية استراتيجية ذات أبعاد دولية، وامتلاك ميزة تنافسية تمكنها من اجتذاب الكفاءات العلمية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس (الخنيزان والحضير، ٢٠١٩).

وتُعد مفهوم الريادة الاستراتيجية أحد المفاهيم البارزة في القرن الحادي والعشرين، لما له من دور فاعل في بيئات تتميز بسرعة التغير وشدة المنافسة. وقد ظهر المفهوم لأول مرة في القرن السادس عشر، مرتبطاً بالمخاطرة وتحمل الصعاب في المجال العسكري، قبل أن يتطور ليأخذ أبعاداً إدارية معاصرة (أبو غيث، ٢٠٢٢).

وتُعد الريادة الاستراتيجية أحد المداخل الحديثة في الفكر الإداري الاستراتيجي، الذي يهدف إلى تحسين الأداء التنافسي للجامعات، وتحقيق الجودة والانضباط المؤسسي، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Hitt et al., 2011). وتُمكّن الريادة الاستراتيجية الجامعة من التقدم في

التصنيفات العالمية، وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال البحث عن الفرص وتوظيفها، وبناء مزايا تنافسية مستدامة (عتريس، ٢٠٢٠).

وبرز هذا التوجه كحل فعال لمعالجة أوجه القصور في أساليب الإدارة التقليدية التي لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات المعاصرة؛ إذ تساعد الريادة الاستراتيجية الجامعات على التكيف مع بيئاتها الداخلية والخارجية من خلال استثمار نقاط القوة، ومعالجة مواطن الضعف، واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات بفعالية (علي وعبد اللطيف، ٢٠٢٢). كما تساهم في تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الأداء، وتطوير الهياكل التنظيمية، واستحداث مصادر جديدة (Westgren & Wuebker, 2019).

ولهذا، تتجه الجامعات العالمية التي تطمح إلى الريادة نحو تجاوز النماذج الروتينية والأنماط التقليدية في الإدارة، والانفتاح على استراتيجيات ونماذج إدارية جديدة تواكب التحولات (Linzalone & Ammirato, 2020).

ورغم سعي العديد من الجامعات السعودية إلى تحقيق هذا التحول، إلا أن بعضها لا يزال يواجه مشكلات عدة، منها ضعف الاستقلالية، وبطء التحديث، مما يحد من فرص تحقيق الريادة الاستراتيجية (عبد العزيز، ٢٠٢٣). ويؤكد ذلك ما أشار إليه اللوقان (٢٠٢٠) من أن تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية يُعد ضرورة ملحة لمواكبة المتغيرات العالمية في التعليم العالي، وتحقيق تميز تنافسي مستدام. إلا أن هذا التعزيز يتطلب مواجهة تحديات إدارية وأكاديمية تتطلب مزيداً من التطوير والابتكار، وتبني استراتيجيات مرنة قائمة على التخطيط المستقبلي واستشراف التغيرات، لضمان دور فاعل للجامعات السعودية كمحرك رئيسي في بناء اقتصاد معرفي مستدام.

مشكلة البحث:

وبالرغم من أن المملكة العربية السعودية تُولي اهتماماً كبيراً لتطوير التعليم الجامعي من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠، لمواكبة التطورات الحديثة، ووضع نظم جديدة ومعايير عالمية إلا أن الهياكل التنظيمية لبعض الجامعات لا تزال تعاني من قصور وضعف الالتزام التنظيمي والولاء للمؤسسة

الجامعية، بالإضافة إلى البيروقراطية وضعف الإنتاجية والإبداع والابتكار والأداء (العلباني، ٢٠٢٢).

فقد كشفت نتائج دراسة عبد العزيز (٢٠٢٣) عن أن واقع القيادة الريادية - باعتبارها أحد أبعاد الريادة الاستراتيجية - بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، حيث تراوحت بعض عباراته بين الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، كما كشفت نتائج دراسة الغامدي (٢٠٢٣) عن أن واقع الابتكار - باعتباره أحد أبعاد الريادة الاستراتيجية - بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

كما توصلت دراسة الحربي والمطري (٢٠٢٢) إلى عدد من النتائج والتوصيات المهمة بشأن التحول نحو الجامعات الريادية في المملكة العربية السعودية، كالحاجة إلى برامج توعوية: أوصت الدراسة بضرورة أن تبدأ الجامعات السعودية كافة في تنفيذ برامج نشطة للتعريف بمشروع التحول نحو الجامعات الريادية، سواء في الجامعات التي أدرجت في هذا المشروع أو التي لم تُدرج بعد، إجراء دراسات جدوى: أكدت الدراسة على أهمية البدء بإجراء دراسات جدوى لهذا المشروع، للتمهيد للمشاركة فيه، وذلك لتحديد المتطلبات اللازمة للجامعات السعودية لعملية التحول، ورصد المتاح منها، وتحديد الاحتياجات اللازمة له، كما أوصت بالتخطيط الاستراتيجي: تشجيع الجامعات على تبني استراتيجيات مرنة ومتجددة، قائمة على التخطيط المستقبلي واستشراف التغيرات، مما يُمكن أن يساهم في تحقيق تطلعات الجامعات السعودية نحو الريادة الاستراتيجية، تعزيز البيئة الجامعية: العمل على تعزيز البيئة الجامعية الداعمة للريادة من خلال تطوير الأنظمة الإدارية والأكاديمية، وتبني استراتيجيات تدريسية حديثة تدعم التنوع والرغبة في التعلم، تُبرز هذه الدراسة أهمية التحول نحو الجامعات الريادية كضرورة ملحة لمواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي، وتحقيق ميزة تنافسية تُمكنها من الاستدامة والتميز.

كما اتفقت الدراسات ذات الصلة مثل: الرويلي (٢٠٢١)، والشريف (٢٠٢٢)، والعتيبي (٢٠٢٣) على ضرورة إعادة هيكلة شاملة للجامعات السعودية، تشمل أنظمتها ولوائحها وخططها الاستراتيجية، وذلك بهدف تحويلها إلى جامعات عالمية المستوى، حيث يُعدّ ذلك

ضروريًا لضمان جودة عالية للأداء الجامعي وبما يتوافق مع المتطلبات الحديثة ويستفيد من أفضل الممارسات العالمية.

تري الباحثة أن تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية يمثل ضرورة ملحة لمواكبة التطورات العالمية في التعليم العالي، ومفتاحًا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تُمكن الجامعات من التميز محليًا وعالميًا، وتؤكد أن تحقيق الريادة لا يتم إلا من خلال تبني استراتيجيات مرنة ومتجددة، تقوم على التخطيط المستقبلي واستشراف التغيرات، وإجراء إصلاحات شاملة للأنظمة الإدارية والأكاديمية. وتشير إلى وجود تحديات واقعية في الجامعات السعودية مثل ضعف الالتزام والابتكار والبيروقراطية، مما يستدعي تطويرًا جذريًا في البنية التنظيمية والنظم الإدارية لضمان التنافسية والتصنيف العالمي المرموق.

وفي ضوء ما سبق من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها تتبلور صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

أسئلة البحث:

- ما واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتحمل المخاطر، والإبداع والابتكار) بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما متطلبات تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (الواقع، والمعوقات، ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة الوظيفية الحالية، وسنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

- الوقوف على واقع ممارسة الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتحمل المخاطر، والإبداع والابتكار) بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول (الواقع، والمعوقات، ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة الوظيفية الحالية، وسنوات الخبرة).

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

- يتزامن البحث مع الرؤية الريادية للمملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) والتي تستهدف تطوير التعليم ومؤسساته، في ظل التحول الذي ظهر مؤخراً في رؤية الجامعات، وسياساتها التعليمية.
- يستمد البحث أهميته من أهمية متغير (الريادة الاستراتيجية) لصناع القرار.
- يعد موضوع الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمهمة في مجال الإدارة التربوية لذا تأمل الباحثة أن يثري هذا البحث المكتبة العربية والسعودية.
- ثانياً الأهمية التطبيقية:

- قد يفيد معدي الدورات التدريبية في تخطيطهم للدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، حيث تعمل نتائج البحث الى توجيه المزيد من الاهتمام لإعداد البرامج التدريبية المناسبة لتعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات.

- يؤمل أن يمد هذا البحث الجامعات السعودية بمعلومات دقيقة عن طبيعة ومستوى الريادة الاستراتيجية، ومعوقاتها، ومدى الحاجة إلى تعزيزها.
- يؤمل أن تفيد نتائج البحث صناع القرار في الوصول بالجامعات السعودية لتحقيق أداء تنافسي متميز في ضوء أهداف الريادة الاستراتيجية.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتحمل المخاطر، والإبداع والابتكار) بالجامعات السعودية من خلال الوقوف على واقعها ومعوقاتهما ومتطلبات التكيف معها.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على الجامعات السعودية، مثل (القصيم، شقراء، حائل، بيشة، خالد، الإمام محمد بن سعود الإسلامية)
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
- الحدود الزمانية: طُبِّقت الإجراءات الميدانية خلال الفترة من ٢٠٢٤/٩/٢ م إلى ٢٠٢٤/١٢/٢ م.

مصطلحات البحث:

الريادة الاستراتيجية: the strategic entrepreneurship

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات التي تتبعها منظمات الأعمال ومديروها بهدف بناء موقع تنافسي قوي في السوق، وخلق الفرص واستثمار الموارد ذات القيمة بطرق يصعب على المنافسين تقليدها أو التفوق عليها (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, p. 366). وهي تمثل الاستراتيجية التي تعتمد المنظمة من أجل تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة والمنافسة بفعالية، ويتم وضع هذه الاستراتيجية من قبل قائد يمتلك تفكيراً استراتيجياً عالياً، يركّز على استثمار الفرص، ويتعامل بمرونة مع المشكلات الثانوية والقرارات الكبرى والجزئية بهدف تحقيق النمو للمنظمة (Hunger & Wheelen, 2010, p. 435).

وتعرف الباحثة الريادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: "مدخل تطوري تتبناه الجامعات السعودية يتمثل في مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للجامعة واستدامتها، من خلال استثمار الفرص والموارد بكفاءة، وتحقيق أداء مؤسسي متميز، وذلك عبر أبعاد تشمل: القيادة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي، تحمّل المخاطر، والإبداع والابتكار، كما يدرّكها ويقيّمها أعضاء هيئة التدريس، ويتم قياس هذا المفهوم من خلال أداة استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس، تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تبني الجامعات السعودية لهذه الأبعاد في بيئتها التنظيمية والإدارية".

الإطار النظري

مفهوم الريادة الاستراتيجية strategic entrepreneurship

"ارتبط مفهوم الريادة الاستراتيجية بالجال الأكاديمي منذ عام ٢٠٠١م حين أصدرت مجلة (Journal Management Strategic) عددًا خاصًا بعنوان (الريادة الاستراتيجية)، والذي كان بمثابة البداية الحقيقية للاهتمام بالريادة الاستراتيجية، ويتمحور مفهوم الريادة الاستراتيجية حول أساليب التفكير والتصرف التي تعتمدها قيادات المؤسسات، وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية والريادة وتحقيق الأهداف والتطوير" (المطيري وممدوح، ٢٠٢٣).

وتتعدد تعريفات الريادة الاستراتيجية تبعًا لاختلاف تخصصات الباحثين واختلاف بيئاتهم ومدارسهم العلمية، إضافة إلى حداثة ظهور المفهوم، إلا أن أهم ما يميز الريادة الاستراتيجية هو أنها توجيه ريادي مزوج بالقصد الاستراتيجي، الذي يدفع لتحويل جميع عناصر الريادة إلى ميزات تنافسية بدلاً من أن تتحول إلى فرص مهددة، أي: إنها تهتم بالبحث عن العوائد والميزات التنافسية للمؤسسات (علي وعبد اللطيف، ٢٠٢٢).

فالريادة الاستراتيجية وسيلة تدعم استخدام الوسائل والأساليب الجديدة والمبتكرة للارتقاء بالمؤسسات، كما أنها تسعى للبحث دائماً عن تحسين الأداء للأفراد، وتقديم الخدمات بأفضل جودة وأقل تكلفة (Hitt et al, 2011).

كما تعبر الريادة الاستراتيجية عن مجموع الممارسات التي تشمل البحث عن الفرص واستثمار الموارد بشكل يضمن الصدارة والتنافسية، والبحث عن الميزة التنافسية والابتكار وتطوير

الكفاءات (Hughes et al, 2021)، وذلك من خلال تصميم استراتيجيات ريادية لإيجاد الثروة والقيمة وتحقيق أداء تنافسي متميز، من خلال أبعادها المختلفة (القرشي، ٢٠٢١).

فالريادة الاستراتيجية تكوين اجتماعي منظم بوعي، ذو حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف (العباس، ٢٠٢٠)، كما تعبر عن نشاط استراتيجي بعقلية ريادية، يؤكد على الابتكارات والإبداع والبحث عن الفرص، ومتابعة الفرص التي يفشل المنافسون في تحقيقها، وإنشاء مزايا تنافسية مستقبلية، وتنمية الموجود (٢٠١٣، Chang & Wang)

ويعبر مفهوم الجامعة الريادية عن توظيف الممارسات والأنشطة الريادية لترجمة الرؤى والأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس مع التركيز على المستقبل، وإدارة الأعمال والمهام من خلال تعزيز الأفكار الإبداعية بطرق خلاقة، مما يساهم في تحقيق التميز والاستمرارية على المدى الطويل، وتتميز هذه الفلسفة بمرونتها في مواجهة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية، مما يمكن الجامعة من التكيف والتقدم بخطوات ثابتة نحو تحقيق أهدافها (المساعفة، ٢٠٢٠).

كما تعد الريادة الاستراتيجية مؤشراً حاسماً للتطور القائم على الاعتماد على التقنية العالمية ضمن مجموعة من الممارسات والعمليات الإدارية التي تستهدف التميز والتنافسية والاستثمار الأمثل للفرص (Al-Hawary & Al-Syasneh, 2020).

وتعرف بأنها "مجال فرعي لريادة المنظمة التي تتضمن الأنشطة الريادية، وتركز على المستقبل، ومن خلال ذلك تتوقع المنظمات الريادية تحسن أداء الأعمال، ويرتبط الأداء بكل من السلوك والتخطيط الاستراتيجي" (سلطان وعثمان، ٢٠٢١، ص. ١٥٩).

كما تعرف بأنها "العمليات والإجراءات والأنشطة والممارسات التي تتبناها الجامعة لبناء المكانة المناسبة لها في المجتمع المحلي، والاستثمار الأمثل لمواردها لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والنجاح والتميز" (الشمرى، ٢٠٢٠، ص. ٧٦).

وترتبط الريادة الاستراتيجية باستراتيجية الجامعة، مع تركيزها على تعزيز موقفها التنافسي محلياً ودولياً، لذا فإنه لكي تكون الجامعات منظمات رائدة إستراتيجياً؛ يجب أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وكذلك الموارد الملائمة للفوز بالفرص (هاشم وسعد، ٢٠١٨).

ويقصد بالريادة الاستراتيجية إجرائياً في إطار هذا البحث ذلك المدخل التطويري الذي تتبناه الجامعة بالمملكة العربية السعودية، ويتضمن العمليات والإجراءات والأنشطة والممارسات التي تتبناها الجامعة، والتي تعزز مزاياها التنافسية واستدامتها، وتحقيق أداء تنافسي متميز لها، من خلال أبعاد: (القيادة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتحمل المخاطر، والإبداع والابتكار).

قيم الريادة الاستراتيجية:

تتمثل قيم الريادة الاستراتيجية في مجموعة من القيم التي أشار لها المساعفة (٢٠٢٠) بالقيم الآتية:

- الإبداع: القدرة على ابتكار أفكار جديدة ومميزة ذات قيمة مضافة.
 - الابتكار: تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول واقعية تُحدث فرقاً وتُقدم قيمة غير مسبوقة.
 - الإنجاز: السعي الدؤوب نحو تحقيق الأهداف والطموحات، مهما واجهت من صعوبات وتحديات.
 - القوة: المثابرة والصمود في مواجهة الظروف الصعبة، والإصرار على تحقيق النجاح.
 - استثمار الفرص: استغلال الفرص المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وتحويلها إلى مشاريع ناجحة.
 - المخاطرة: اتخاذ القرارات الجريئة والمجازفة بحساب، والتعامل مع المجهول بشجاعة وثقة.
 - القيادة: وضع رؤية واضحة وتحديد الاستراتيجيات لتحقيقها، وتحفيز وتوجيه الآخرين للعمل نحو الأهداف المشتركة.
- وتُعدّ هذه القيم بمثابة البوصلة التي تُرشّد رواد الأعمال في مسيرتهم نحو النجاح، وتسهم في بناء مشاريع مستدامة تُحدث تأثيراً إيجابياً على المجتمع.
- وقد اعتمد الحكيم وعلي (٢٠١٧) تصنيف الريادة الاستراتيجية وفق خيارين استراتيجيين، وهما:

- مخاطرة المؤسسة: وتعد إحدى وسائل إعادة التجديد الاستراتيجي، والتي تتضمن إيجاد أعمال حديثة وبذلك فإنها تنصرف إلى الريادة الخارجية.
- إعادة التجديد الاستراتيجي: ويتمثل في إعادة هيكلة أو تحول تنظيمي للمؤسسة لتحقيق أهداف حديثة مبتكرة قادرة على التنافسية.
- خصائص المؤسسات التي تتبنى الريادية الاستراتيجية كمدخل تطويري:
 - تتمتع المؤسسات التي تتبنى الريادية الاستراتيجية كمدخل تطويري بمجموعة من الخصائص التي أشار لها دملخي (٢٠٢٠) بالآتي:
 - الالتزام بخطة استراتيجية مدروسة: تُبنى المنظمة الريادية على أساس خطة استراتيجية واضحة، لها أهدافها ورؤيتها ومؤشرات تحققها، ويلتزم جميع العاملين بهذه الخطة، مما يُساعد على ضمان اتساق الجهود وتوحيد الاتجاهات نحو تحقيق الأهداف المحددة.
 - هيكل تنظيمي مرن: مما يُتيح للمؤسسة التي تتبناه القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ويُقلّل هذا الهيكل من البيروقراطية، ويُتيح اتّخاذ القرارات بسرعة وفعالية.
 - الاهتمام المواهب الريادية: حيث تُركز المنظمة على استقطاب الكفاءات الذين يملكون المواهب الريادية والابتكارية.
 - القدرة على الإبداع والابتكار: تسعى المنظمة الريادية باستمرار إلى الإبداع والابتكار في جميع مجالات عملها، وتُطوّر منتجات وخدمات جديدة، وتستخدم طرقاً إنتاجية جديدة، وتُدخل أسواقاً جديدة.
 - الإدارة الاستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء: تُركز المنظمة الريادية على تحسين الأداء بشكلٍ مستمر من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، وتستخدم أدوات قياس الأداء ومؤشرات لتقييم فعالية العمليات وتحديد مجالات التحسين.
- وترى الباحثة أن هذه السمات تساعد المنظمات الريادية على تحقيق التميز في مجالاتها، وتعزيز قدرتها على التنافس على الصعيدين الداخلي والخارجي.

خطوات تحقيق الريادة الاستراتيجية:

تعدّ الريادة الاستراتيجية أداةً أساسيةً لضمان تحقيق الجامعة لأهدافها ورؤيتها على المدى الطويل، وتشمل عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة مجموعة من الخطوات التي أشار لها عثمان (٢٠٢٢) بالآتي:

- تحديد الجامعة أولوياتها طويلة الأجل في ضوء رسالتها الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة، مع الأخذ بعين الاعتبار مراحل تطور الجامعة المختلفة.
 - تحديد الجامعة أنشطتها الرئيسة والفرعية اللازمة لتحقيق أهدافها ذات الأولوية، وتُقسم هذه الأنشطة إلى مجالات مختلفة، مثل: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
 - وضع الجامعة خطط عمل محددة لكل نشاط، وتُحدد المهام والمسؤوليات والأعمال التي يلزم القيام بها في كل مجال.
 - تحديد الجامعة الموارد اللازمة لتنفيذ خطط العمل، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والمادية.
 - تقييم الجامعة أداءها بشكل دوري من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة في تقييم الأداء الكلي للجامعة.
- أهمية الريادة الاستراتيجية:

نشأت الجامعات الريادية وتطورت منذ أن أصبح التمويل العام في انحدار، وقد أسفرت مصادر التمويل المتنوعة عن تكوين نواة توجيهية قوية لتلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب من خلال برامج متنوعة، وسوف تسهل هذه المصادر على الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس إقامة روابط مع قطاع الأعمال والصناعة والمجتمع وتقدير كل من الإبداع والتنفيذ، وتشكل ريادة الأعمال جوهر مهمة المؤسسة، وتتخلل هذه الفكرة المؤسسة بأكملها، وتنقل الجامعات الريادية المهارات مثل مهارات القيادة (التفكير الاستراتيجي)، ومهارات الاستكشاف، والمهارات الإدارية، ومهارات الاتصال والتفاوض وممارسة الضغط، وقد يكون لدى الجامعات الريادية أربعة أنواع من البرامج: (أ) برنامج لرواد الأعمال الروتينيين الذين يجيدون إعادة إنتاج أعمالهم؛ (ب) برنامج للمحكمين الذين يمكنهم الاستفادة من التناقضات في عوامل الإنتاج وتقييم المنتجات والأصول؛

(ج) برنامج للمبتكرين الذين يجيدون وضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ؛ (د) برنامج لرواد الأعمال التطويريين الذين يجيدون بناء كفاءات أو قدرات جديدة (Sanyal, 2023).

متطلبات الريادة الاستراتيجية:

لريادة الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات التي أشار لها محمد (٢٠٢١) في المتطلبات الآتية:

- تطبيق معايير الجودة على جميع البرامج المقدمة.
 - مواءمة البرامج الأكاديمية مع متطلبات وظائف المستقبل.
 - فتح كليات جديدة يتطلبها سوق العمل، وإتاحة برامج أكاديمية جديدة.
 - توسيع موارد المؤسسات الجامعية للوصول لأفضل النتائج.
 - بحث المؤسسات الجامعية عن أسواق جديدة من خلال إيجاد فرص استثمارية جديدة.
- ومراجعة الأدب النظري حول متطلبات تطبيق الجامعة الريادية فإن الباحثة تصنفها في أربعة أصناف أساسية، وتشمل:

- متطلبات تنظيمية: تركز على ربط صيغة الجامعة الريادية برؤية ورسالة الجامعة.
 - متطلبات أكاديمية: تهتم بتطوير منظومة البحث العلمي وتعزيزها.
 - متطلبات بشرية: تعتمد على تأهيل أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على تطبيق صيغة الجامعة الريادية.
 - متطلبات مادية: تقوم على توفير دعم مالي كاف لتمويل برامج وأنشطة الجامعة الريادية.
- وبتطبيق هذه المتطلبات حسب رأي الباحثة يمكن للجامعات السعودية أن تصبح مؤسسات تعليمية رائدة تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة بالملكة العربية السعودية.

استثمارات الريادة الاستراتيجية:

يمكن تلخيصها من خلال ما أشار له الرشيد وأبو الوفا وأبو النيل (٢٠٢١) على النحو

الآتي:

- استثمارات معلوماتية Information Investments: تكوين الجامعة نظام معلوماتي شامل لكافة مناشطها وتوظيفه من أجل تحقيق أهدافها.

- استثمارات بشرية Human Investments: وتعني استقطاب الجامعة الكوادر البشرية المبدعة.
 - استثمارات بيئية Environmental Investment: وتعني تفاعل الجامعة الإيجابي مع المجتمع من أجل الارتقاء بمكانتها وتحقيق أهدافها.
 - استثمارات تنظيمية Regulatory Investments: وتعني إعادة هيكلة الجامعة أعمالها وتحديثه من خلال إضافة وحدات جديدة تواكب العصر تمثيلاً مع مطالب الثورة الصناعية الرابعة.
 - استثمارات تشريعية Legislative Investments: وتعني وضع الجامعة دستور أخلاقي مع نشر ثقافة الانضباط بين كافة منسوبيها بمختلف وحداتها والالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين.
- أبعاد الريادة الاستراتيجية:
- تعد أبعاد أسلوب الريادة الاستراتيجية هي الأساس التي تبنى عليها الريادة الاستراتيجية للجامعة، وبالاطلاع على الأدب النظري والعديد من الدراسات ذات الصلة، تبين أن هناك اختلافاً بين تناول الأبعاد وتسلسلها؛ وهو ما يشير إلى مرونة تناول الأبعاد.
- وفيما يأتي أهم ما تم تناوله الدراسات من أبعاد على النحو التالي:
- أولاً: الرؤية الاستراتيجية: وتصف الرؤية مستقبل الجامعة، وما تريد أن تصبح عليه بعد مدة زمنية محددة، وتعد الصورة الذهنية النهائية التي تود الجامعة أن تكون عليها في المستقبل، وقدرتها على التطوير والانتقال للوضع الأفضل (العامري والبعدي، ٢٠٢١).
- ثانياً: القيادة الريادية: وتستند القيادة الريادية في الجامعة إلى ست مبادئ أساسية أشار لها محمد والزايدي (٢٠٢٢) بالمبادئ الآتية:
- الالتزام بتطوير رأس المال البشري.
 - تعزيز قناعة العاملين بنماذج العمل الجديدة.
 - بناء الوعي بالفرص، من خلال توضيح قيمتها، وأهمية استثمارها.
 - التقييم الدوري لاستعداد الجامعة لتحديد الفرص الريادية ذات القيمة المضافة.

- التساؤل المستمر حول جدوى الأسواق التي تتنافس فيها الجامعة، وغرضها، وعلاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة، فالإجابات عن هذه الأسئلة تؤثر على ما تحدده الجامعة من فرص وكيفية إدارة مواردها لاستثمار الفرص.

- تنمية ثقافة تنظيمية تُدار فيها الموارد بشكل استراتيجي (سلوك البحث عن المزايا) وبصورة ريادية (سلوك البحث عن الفرص).

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية للموارد: وهذا يتطلب الاستقرار؛ إذ تسعى الجامعات الريادية إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية أو البحث عن موارد جديدة؛ لتستفيد منها في الإبداع والابتكار وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية (عبد الله، ٢٠٢٠).

رابعاً: تحمل المخاطر: ومنها المخاطر المالية، والوظيفية، والاجتماعية، والاقتصادية؛ لذا يُعد تحمل المخاطر أحد الأبعاد المهمة في الريادة الاستراتيجية، وذلك يستدعي موارد بشرية ذات كفاءة عالية لتحمل المخاطر، وتتخذ الإجراءات اللازمة لمواجهةها والتغلب عليها وإدارتها بكفاءة (عبد الله وسعد، ٢٠٢٣).

خامساً: الإبداع والابتكار: ومن أهم الممارسات المحفزة للإبداع ما أشار له رسمي وغالي وعمار (٢٠١٩) بالممارسات الآتية:

- صياغة واضحة للأهداف المتعلقة بأفكار جديدة.
 - وضع آليات عمل للمساندة الفنية والتحويلية للأفكار الجديدة.
 - وضع ممارسات وإجراءات لتقويم العمل.
 - تقدير الأفكار الجديدة والمقترحات القائمة على إسهام الفكرة والمنتج المبدع.
- ويستلزم التطبيق الفعلي للأبعاد السابقة مجموعة من المتطلبات التي أشار لها خاطر (٢٠٢١) بالآتي:

أ- تعلم الاستثمار وتحديد القدرة الدينامية: Learning (Exploitative) Dynamic Capability Renewal: فالتنظيم الإداري الجيد يحقق عوائد متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة في الجامعة، ومن ثم فإن الريادة الاستراتيجية تستلزم التعلم واستكشاف كل جديد لاكتساب مزيد من

الخبرات والتجارب، كما تستهدف الوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات المستفيدين وأطراف المصلحة وتوقعاتهم.

ب- البيئة الداخلية ورؤية الإدارة العليا Internal environment and top Management vision: وتتمثل معالم البيئة الداخلية للمؤسسات الريادية في بناء رؤية طموحة، وصياغة رسالة مترنة، والالتزام بترويج الأفكار الريادية مثل: الاستقلالية Autonomy، والتعاون Cooperation، والمشاركة Participation، والتحفيز Rewards، والمرونة Flexibility في الأداء التنظيمي وتطبيق الرقابة الاستراتيجية Strategic Control للبحث عن أوجه الضعف ومدى تأثيراتها على الأداء، وأيضا مصادر القوة ومدى استثمارها والاستفادة منها في تنمية القدرات المحورية وبنائها. ويركز البحث الحالي على الأبعاد الآتية: (القيادة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتحمل المخاطر، والإبداع والابتكار).

معوقات تواجه الجامعات التي تنتهج الريادة الاستراتيجية:

عندما تنتهج الجامعات اتجاه الريادة الاستراتيجية فإنها تواجه مجموعة من المعوقات، التي لخصها عبد اللطيف وعلي (٢٠١٨) في المعوقات الآتية:

- ضعف قدرة الجامعة على الاستقلال المالي والإداري المنشود.
- صعوبة فهم بعض منسوبي الجامعة للخطة الاستراتيجية، وبالتالي عدم قناعتهم بمبادراتها.
- التغير المستمر لقيادات الجامعة، وبالتالي ضعف الحماس لتطبيق الخطة الاستراتيجية المقررة.
- مقاومة بعض مسؤولي الجامعة ومنسوبيها للتغيير، مما يؤدي لصعوبة تنفيذ بعض مبادرات الخطة الاستراتيجية.

ترى الباحثة أن الريادة الاستراتيجية تمثل مدخلا تطويريا حيويًا لتعزيز قدرة الجامعات السعودية على التميز والتنافسية في بيئة التعليم العالي المتغيرة، فهي تعكس مزيجًا من التوجه الريادي والرؤية الاستراتيجية، بما يشمل ذلك من ممارسات مدروسة تستند إلى استثمار الفرص، وتوظيف الموارد بكفاءة، وتحفيز الإبداع المؤسسي، وتحمل المخاطر بشكل واعٍ، بهدف تحقيق أداء تنافسي مستدام. وتؤكد الباحثة أن تحقيق الريادة الاستراتيجية يتطلب من الجامعات السعودية

استيفاء متطلبات تنظيمية وأكاديمية وبشرية ومالية، تتمثل في تأهيل الكوادر، تطوير الأنظمة واللوائح، دعم الاستقلال المؤسسي، وتحقيق الموازنة مع متطلبات سوق العمل، بما يعزز من مكانة الجامعة محلياً ودولياً، وتؤمن الباحثة بأن الريادة الاستراتيجية، كما يتبناها هذا البحث، تُمثل جملة من الأنشطة والممارسات التي تعكس تبني الجامعات لأبعاد القيادة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتحمل المخاطر، والإبداع والابتكار، بما يساهم في تحويل الجامعة إلى مؤسسة ريادية فاعلة تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتواكب تطورات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الدراسات السابقة:

دراسة الرويلي (٢٠٢١): حيث هدفت إلى الكشف عن المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة بالملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي وأسلوب دلفاي، وتوصلت نتائج البحث إلى اتفاق الخبراء على متطلبات مستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، وهي: متطلبات تنظيمية، ومتطلبات أكاديمية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات مادية.

دراسة المريخي (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية، وتحديد الصعوبات التي تواجهها، وتقديم مجموعة من المقترحات التي تحد منها في الجامعات السعودية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الاستبانة، والاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي. واختيرت عينة بلغت (٣٧٢) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، ومنها: أن دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية ككل جاءت بدرجة عالية، حيث جاءت أبعاد (القيادة الريادية، والإبداع والابتكار، وإدارة الموارد) بدرجة عالية أيضاً، وأن درجة الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية لتعزيز الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية، كما جاءت المقترحات بدرجة عالية أيضاً.

دراسة أوتشوا (Ochoa, 2022) والتي هدفت إلى تقييم ذاتي للملف الريادي لمجموعة من أساتذة الجامعات في الفن والتصميم في هندوراس، والتقييم الذاتي للملف صاحب العمل لمجموعة من مدرسي الفنون والتصميم الجامعيين في هندوراس، تم استخدام الأداة التي صممها فريق العمل في

جامعة سانتاندير، فالدوبار، كولومبيا، والتي تقوم بتشخيص السمات والقيم والخصائص الموجودة في مدرّبي رواد الأعمال الجامعيين. أجريت دراسة وصفية، مع عينة ملائمة من ٦٠ مدرّسًا من كلية الفنون والتصميم بجامعة التكنولوجيا المركزية في هندوراس، حيث أن لديهم دورًا في تشكيل المحور الريادي لدى المهنيين في هذا الفرع. تضمن الاستبيان أسئلة حول خصائص وسمات رائد الأعمال، بالإضافة إلى العقبات والتأثيرات أثناء تعليم ريادة الأعمال. وأظهرت نتائج ٦٠,٤٥٪ من المجيبين درجة إيجابية من المعرفة والمهارات الأساسية حول ريادة الأعمال والدور الريادي، مسلطين الضوء على وجود روح ريادة الأعمال، والمهارات التربوية، والاستراتيجية، والتنافسية.

دراسة ميسين وآخرين (Meissne et al, 2022) أولت هذه الدراسة اهتمامًا بالسياقات الإدارية متعددة الطبقات التي تشكل الإطار الحاكم للعلاقات بين الجامعات والصناعة، حيث ركزت على المختبرات المشتركة طويلة الأمد كمثال نموذجي للتعاون عالي الجودة بين الطرفين، والتي تهدف إلى توليد القيمة لكلا الجانبين عبر قنوات متعددة. ونظرًا لاختلاف مهام الجامعات عن مهام القطاع الصناعي، فإن هذه المختبرات تواجه تحديات إدارية معقدة. ولتحليل هذه التحديات، استخدم الباحثون المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة، مستندين إلى أدوات نوعية شملت المقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق، لاستكشاف أربعة أبعاد تكميلية رئيسية: البيئة الكلية، والتحديات المؤسسية على مستوى الجامعة، والسياق الاستراتيجي، والجوانب الفردية المرتبطة بالهوية المهنية. وقد تم تطبيق هذه الأدوات على مجتمع من ممثلي الجامعات والمؤسسات الصناعية المشاركين في هذه المختبرات، بهدف تحليل الديناميكيات المؤسسية واستنباط أجندة بحثية تُمكن من تطوير نموذج ريادي مستدام لتعزيز الشراكة بين الأوساط الأكاديمية والصناعة.

دراسة علي وعبد اللطيف (٢٠٢٢): في هذه الدراسة، سعى الباحث إلى استكشاف واقع الريادة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، بهدف التعرف على مدى تطبيق أبعاد هذا المفهوم داخل الجامعة، والكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيقه بصورة فاعلة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (٥١) فردًا من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، بهدف استطلاع آرائهم حول ممارسات الريادة الاستراتيجية ومستوى تفعيلها، وقد ركزت الدراسة على عدد من الأبعاد الرئيسة للريادة الاستراتيجية، من أبرزها: الإبداع والابتكار، وتحمل

المخاطر، والقيادة الريادية، والقدرة على استثمار الموارد بكفاءة، بالإضافة إلى فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي. أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق هذه الأبعاد في جامعة بني سويف كان بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود جهود مبدولة في هذا المجال لكنها لا تزال دون المستوى المطلوب لتحقيق الريادة بشكل مؤسسي ومنهجي، كما كشفت النتائج أن بُعد "الإبداع والابتكار" و"تحمل المخاطر" على وجه الخصوص جاءا كذلك بدرجة متوسطة، ما يدل على وجود تحديات قد تعيق المبادرات الجديدة والقدرة على الخروج من النماذج التقليدية في الإدارة الجامعية، وبالنسبة للمعوقات التي تواجه تطبيق الريادة الاستراتيجية، فقد تمثلت أبرزها في غياب الحوافز التي تشجع على الابتكار، وافتقار بعض القيادات الجامعية إلى التدريب الكافي في الإدارة الاستراتيجية، إلى جانب البيروقراطية وضعف التواصل الفعال بين الوحدات المختلفة في الجامعة، وأوصت الدراسة في ختامها بضرورة تطوير خطط استراتيجية واضحة لتعزيز الريادة داخل الجامعة، والعمل على تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية في مجالات الابتكار واتخاذ القرار الريادي، بالإضافة إلى تهيئة بيئة جامعية محفزة تحتضن المبادرات الجديدة وتسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز والاستدامة.

دراسة البقوم (٢٠٢٢): وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لاستطلاع آراء (١٧٤) عضو هيئة تدريس في (٢١) جامعة خاصة في الأردن، وأظهرت النتائج: أنّ درجة تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بعد (القيادة الريادية) بدرجة مرتفعة، فيما جاء بعدا (الإبداع والابتكار، والمجازفة والمخاطرة) بدرجة متوسطة، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لرتبهم الأكاديمية، ولا لسنوات الخبرة.

دراسة بدوي وعز الدين (٢٠٢٣): والتي هدفت إلى توضيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات باعتباره مدخلا متطورا في تحسين أداء المنظمات المعاصرة، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتمثلت عينة البحث في أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والتي بلغت (٥٧٢) عضو هيئة تدريس، وتوصل البحث إلى نتائج، ومنها: أن أبعاد الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار، وإدارة الموارد

استراتيجياً، والقيادة الريادية) ككل جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعدا (الإبداع والابتكار، وإدارة الموارد استراتيجياً) بدرجة كبيرة، بينما جاء بعد (القيادة الريادية) بدرجة متوسطة، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، ولا لمتغير الدرجة الوظيفية، بينما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

دراسة الغامدي (٢٠٢٣): سعى الباحث إلى الكشف عن واقع التوجه الريادي في جامعة الملك سعود من خلال وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك ضمن إطار يسعى إلى فهم مدى تبني الجامعة لمفاهيم الريادة في ممارساتها الأكاديمية والإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي السببي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات وتحديد مدى تأثيرها، كما تم تبني تصميم بحث كمي باستخدام أداة الاستبيان كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، استهدفت الدراسة عينة واسعة قوامها (٣٧٢) عضو هيئة تدريس من الجنسين، شملت رتباً أكاديمية مختلفة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) من مختلف الكليات بجامعة الملك سعود، بما يتيح تمثيلاً موضوعياً لواقع التوجه الريادي في الجامعة من مختلف الزوايا الأكاديمية، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن واقع التوجه الريادي بجامعة الملك سعود يمارس بدرجة عالية، ما يعكس اهتماماً ملموساً لدى الجامعة في تطبيق المبادئ الريادية ضمن بيئتها الجامعية. وقد بينت النتائج أن بعد "تحمل المخاطر" جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، مما يدل على استعداد الجامعة لدعم المبادرات ذات الطابع غير التقليدي، والمجازفة باتخاذ قرارات استراتيجية. بينما جاء بعد "الابتكار" بدرجة ممارسة متوسطة، مما يشير إلى وجود مساحة لتطوير آليات تعزيز الإبداع وتوليد الأفكار الريادية الجديدة داخل البيئة الجامعية، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز بيئة الابتكار في الجامعة، من خلال تحفيز أعضاء هيئة التدريس على تبني مبادرات ريادية، وتوفير الدعم المؤسسي اللازم، بما في ذلك الحوافز وتمويل المشاريع، مما يساهم في تحقيق توجه استراتيجي ريادي متكامل ومستدام.

دراسة فومسولي وهلاوتشينكو (Fumasoli & Hladchenko, 2023): التي هدفت إلى تقديم الرؤى المفهومية والتحديات الناشئة للريادة الاستراتيجية في التعليم العالي في أستراليا، واستخدمت المنهج التحليلي، وتوصلت نتائج البحث إلى: أهمية إيجاد الظروف التي تسمح بمشاركة الجهات

الفاعلة الفردية مثل المديرين وممثلي الأقسام الإدارية والداعمة والأكاديميين في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات في الجامعة بما يحقق لها الريادة الاستراتيجية، كما كشفت عن بعض معوقات الريادة الاستراتيجية، ومنها: التعقيد المؤسسي في الجامعات الذي يؤدي إلى تعقيد تنظيمي، وموافقة الباحثين في الأوساط الأكاديمية على وجود تناقضات في البيئات المؤسسية والتنظيمية، وافتقارهم إلى الوكالة والأدوات المشروعة لتحدي هذه التناقضات مثل التنفيذ الرسمي للاستراتيجيات.

دراسة عبد العزيز (٢٠٢٣): هدفت إلى التعرف على واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس، مستخدمة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبيان مع عينة من (٢٠٠) فرداً، وقد أظهرت النتائج أن: واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل بجامعة الملك خالد بالملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، كما جاء بُعد (القيادة الريادية) بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود معوقات للتميز في ضوء الريادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة.

دراسة المطلق (٢٠٢٣): هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الريادي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان مع عينة من (٦٥) فرداً من القيادات الأكاديمية (عميد، وكيل، رئيس قسم، مشرف قسم) بالجامعات السعودية الناشئة، وقد أظهرت النتائج أن واقع الأداء الريادي بالجامعات السعودية جاء بدرجة عالية جداً (موافق بشدة) لجميع الأبعاد (التخطيط، والكفاءة والفاعلية، والإبداع، والمخاطرة)، حيث جاءت جميعها بدرجة عالية جداً، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس، ولا لمتغير الدرجة الوظيفية الحالية، بينما عن كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من (٥) سنوات.

أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

يُعد البحث الحالي امتداداً للبحوث التي تتعلق بتحقيق الريادة الإستراتيجية، واتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة المعروضة فيما يأتي:

- للريادة الاستراتيجية تأثير إيجابي على أداء الجامعات التي تتبناها.
- هناك بعض المعوقات التي تواجه الريادة الاستراتيجية في الجامعات.
- عدم وجود آلية محددة وواضحة للريادة الاستراتيجية المستقبلية في الجامعات.

أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

اختلف البحث الحالي عن بعض الدراسات السابقة في اعتماده على دراسة واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية (القيادة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتحمل المخاطر، والإبداع والابتكار)، والكشف عن معوقاتها، ومتطلبات التكيف معها.

منهج البحث:

ينتمي البحث الحالي إلى نمط البحوث الوصفية التي تستهدف وصف الظاهرة محل البحث، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التعرف على ما يعمل الآخرون في التعامل مع الظاهرة (أبو السعد، ٢٠١١).

ترى الباحثة أن الدراسات السابقة المعروضة تُعدّ مرجعاً مهماً في دعم موضوع البحث الحالي، حيث أكدت مجتمعة على أهمية تبني الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وضرورة تفعيل أبعادها الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي والمنافسة العالمية، كما أظهرت الدراسات تقارباً في نتائجها حول وجود معوقات تحد من فاعلية الريادة الاستراتيجية، مثل ضعف الاستقلال المالي والبيروقراطية وقلة التدريب القيادي، وهو ما يدعم توجه البحث الحالي في تحليل هذه المعوقات واستكشاف المتطلبات اللازمة للتكيف معها.

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، واعتمد البحث على طريقة المسح الاجتماعي بالعينة، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية (الاختيار بالمصادفة) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية نظراً لصعوبة حصر جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية (القصيم، شقراء، حائل، خالد، الامام محمد بن سعود الإسلامية) والتواصل معهم كلهم، وتمثلت العينة النهائية في (٣٢٤) عضو هيئة تدريس.

مواصفات عينة البحث:

تبين الجداول التالية وصف عينة البحث:

جدول (١) توزيع أفراد البحث وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	179	55.2
أنثى	145	44.8
المجموع	324	100.0

يوضح الجدول (١) أن توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس جاء لصالح الذكور بواقع (١٧٩) عضو هيئة تدريس، ونسبة (٥٥,٢٪)، فيما جاءت العينة من الإناث بواقع (١٤٥) عضو هيئة تدريس، ونسبة (٤٤,٨٪). وربما تعزى هذه النتيجة لزيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس الذكور مقارنة بأعداد الإناث في الجامعات السعودية.

جدول (٢) توزيع أفراد البحث وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية الحالية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	147	45.4
أستاذ مشارك	82	25.3
أستاذ	50	15.4
محاضر	30	9.3
معيد	15	4.6
المجموع	324	100.0

يوضح الجدول (٢) أن توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية الحالية جاء لصالح رتبة (أستاذ مساعد) في المرتبة الأولى بواقع (١٤٧) عضواً بنسبة (٤٥,٤٪)، وفي المرتبة الثانية رتبة (أستاذ مشارك) بواقع (٨٢) عضواً بنسبة (٢٥,٣٪)، وفي المرتبة الثالثة رتبة (أستاذ) بواقع (٥٠) عضواً بنسبة (١٥,٤٪)، وفي المرتبة الرابعة رتبة (محاضر) بواقع (٣٠) عضواً بنسبة (٩,٣٪)، وفي المرتبة الأخيرة ذوي رتبة (معيد) بواقع (١٥) عضواً بنسبة (٤,٦٪) من العينة الكلية. وربما يعزى ارتفاع نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على رتبة أستاذ مساعد مقارنة بغيرهم لصعوبة نشر

الأبحاث العلمية بالنسبة للأعداد المتزايدة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى أن أغلب التعيينات الحديثة في الجامعات السعودية تكون من هذه الرتبة.

جدول (٣) توزيع أفراد البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 6 إلى 10	111	34.3
من 11 إلى 15	86	26.5
من 1 إلى 5	72	22.2
فأكثر 16	55	17.0
المجموع	324	100.0

يوضح الجدول (٣) أن توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة جاء لصالح ذوي الخبرة (من ٦ - ١٠ سنوات) في المرتبة الأولى بواقع (١١١) عضواً بنسبة (٣٤,٣٪)، وفي المرتبة الثانية ذوو الخبرة (من ١١ - ١٥ سنوات) بواقع (٨٦) عضواً بنسبة (٢٦,٥٪)، وفي المرتبة الثالثة ذوو الخبرة (من ١ - ٥ سنوات) بواقع (٧٢) عضواً بنسبة (٢٢,٢٪)، وفي المرتبة الأخيرة ذوو الخبرة (١٦ سنة فأكثر) بواقع (٥٥) عضواً بنسبة (١٧,٠٪) من العينة الكلية. وربما يعزى ارتفاع نسبة أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة من (٦ - ١٠ سنوات) مقارنة بغيرهم لشعورهم بما يعانيه الباحثون من نقص في الاستجابات للبحوث، ومرورهم بتجارب مماثلة، ما يدفعهم للتعاون مع الباحثين.

أداة البحث:

اعتمدت الباحثة الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، لمناسبتها لطبيعة البحث وأهدافه، وقد اعتمدت في تشكيل محاورها وعباراتها اعتماداً على الدراسات السابقة، وقد تحققت من صدقها وثباتها بالطرق العلمية، حيث تحققت من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على (١٥) عضو هيئة تدريس من المتخصصين، علماً بأنها استخدمت مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي لتحديد درجات موافقة العينة على عباراتها (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما قسمت فئات المقياس على النحو التالي:

جدول (٤) المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
فما فوق 4.2	كبيرة جداً
من 3.4 إلى أقل من 4.2	كبيرة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	قليلة
أقل من 1.8	قليلة جداً

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٥) معاملات ارتباط عبارات كل بعد أو محور بالدرجة الكلية له

المحور	البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
الريادة الاستراتيجية	القيادة الريادية	1	0.862**	4	0.851**
		2	0.874**	5	0.829**
		3	0.861**		
	إدارة الموارد بشكل استراتيجي	6	0.868**	9	0.844**
		7	0.835**	10	0.854**
		8	0.872**		
	تحمل المخاطر	11	0.868**	14	0.865**
		12	0.862**	15	0.853**
		13	0.881**		
	الإبداع والابتكار	16	0.877**	19	0.853**
		17	0.858**	20	0.843**
		18	0.879**		
المعوقات		21	0.799**	26	0.855**
		22	0.837**	27	0.856**
		23	0.828**	28	0.873**
		24	0.838**	29	0.844**
		25	0.861**		
المتطلبات		30	0.828**	34	0.883**
		31	0.868**	35	0.873**
		32	0.884**	36	0.864**
		33	0.879**	37	0.868**

** دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد أو المحور المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

جدول (٦) معاملات ارتباط أبعاد محور الريادة الاستراتيجية بالدرجة الكلية له

البعد	معامل الارتباط
القيادة الريادية	0.949**
إدارة الموارد بشكل استراتيجي	0.957**
تحمل المخاطر	0.966**
الإبداع والابتكار	0.955**

** دالة عند (0.01)

يبين الجدول (٦) معاملات ارتباط كل أبعاد محور الريادة الاستراتيجية بالدرجة الكلية له، وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

وللتحقق من ثبات الاستبانة أوجد معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة ومحاورها، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (٧) قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

البعد / المحور	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الريادية	0.908
إدارة الموارد بشكل استراتيجي	0.908
تحمل المخاطر	0.917
الإبداع والابتكار	0.913
الريادة الاستراتيجية ككل	0.975
معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية	0.949
متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية	0.953

يبين الجدول (٧) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة ومحاورها، وهي قيم مرتفعة، مما يطمئن الباحثة إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج، ومن الأساليب الإحصائية ما يأتي:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات.
٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

٤. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.

٥. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T test) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

٦. تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

٧. اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

النتائج الميدانية للبحث:

نتائج إجابة السؤال الأول؛ والذي ينص على: "ما واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسطة	0.966	3.37	القيادة الريادية
4	متوسطة	0.954	3.37	إدارة الموارد بشكل استراتيجي
2	كبيرة	0.979	3.44	تحمل المخاطر
1	كبيرة	0.983	3.45	الابتداع والابتكار
	كبيرة	0.928	3.41	الريادة الاستراتيجية ككل

يبين الجدول (٨) حصول بعد الإبداع والابتكار على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٣,٤٥) ودرجة ممارسة كبيرة، تلاه بعد تحمل المخاطر على متوسط حسابي قيمته (٣,٤٤) ودرجة ممارسة كبيرة، تلاه كل من القيادة الريادية وإدارة الموارد بشكل استراتيجي على متوسط حسابي قيمته (٣,٣٧) ودرجة ممارسة متوسطة.

كما يبين الجدول حصول إجمالي الأبعاد على متوسط حسابي قيمته (٣,٤١) ودرجة ممارسة كبيرة، وهذا يدل على أن ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المريخي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية ككل جاءت بدرجة عالية، ودراسة البقوم (٢٠٢٢) التي أظهرت أن درجة تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة بدوي وعز الدين (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل في جامعة المنوفية جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الغامدي (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن واقع التوجه الريادي ككل بجامعة الملك سعود يمارس بدرجة عالية، ودراسة المطلق (٢٠٢٣) التي أظهرت أن واقع الأداء الريادي بالجامعات السعودية ككل جاء بدرجة عالية جداً لجميع الأبعاد.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة علي وعبد اللطيف (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل في جامعة بني سويف جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة عبد العزيز (٢٠٢٣) التي أظهرت أن واقع الريادة الاستراتيجية ككل بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

وربما يعزى مجيء هذه النتيجة بدرجة مرتفعة إلى قناعة إدارات الجامعات السعودية بأهمية الريادة الاستراتيجية باعتبارها إحدى السبل لارتقاء الجامعات السعودية في التصنيفات الدولية بعد دخولها فيها، وذلك لما تقدمه من وسائل وأساليب حديثة مبتكرة لهذا الارتقاء وموافقة لمعايير، إضافة إلى كونها إحدى السبل الساعية لإشباع رغبات واحتياجات منسوبي الجامعات بطرق أجود وأقل كلفة، من خلال تركيزها على أفكارها الإبداعية والابتكارية وتبنيها والاهتمام بها داخل الجامعات.

وفيما يلي عرض تفصيلي حول واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

أولاً: القيادة الريادية:

وللتعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالجامعات السعودية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تمكن الإدارة المميزين من إنجاز المهام	3.42	1.125	كبيرة	1
5	تحرص الجامعة على التقييم الدوري للأنشطة الريادية.	3.39	1.120	متوسطة	2
2	تعتمد إدارة الجامعة على فرق العمل الجماعي متعدد الوظائف	3.36	1.114	متوسطة	3
4	تسهل الإدارة في الوصول إلى مختلف الموارد والاستفادة منها	3.33	1.199	متوسطة	4
3	تنظم إدارة الجامعة دورات تأهيلية لمنسوبي الجامعة لتحسين الأداء الريادي	3.32	1.088	متوسطة	5
	المتوسط العام	3.37	0.966	متوسطة	

وبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة القيادة الريادية بالجامعات السعودية تراوحت قيمها بين (٣,٣٢ - ٣,٤٢)، حيث حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " تمكن الإدارة المميزين من إنجاز المهام " على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٣,٤٢) ودرجة ممارسة كبيرة، في حين حصلت باقي العبارات على درجات ممارسة متوسطة كان أدناها العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تنظم إدارة الجامعة دورات تأهيلية لمنسوبي الجامعة لتحسين الأداء الريادي " حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمه (٣,٣٢).

كما بين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣,٣٧) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة القيادة الريادية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بدوي وعز الدين (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن واقع القيادة الريادية في جامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة عبد العزيز (٢٠٢٣) التي أظهرت أن واقع القيادة الريادية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

بينما تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة المريخي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن واقع القيادة الريادية في الجامعات السعودية جاء بدرجة عالية، ودراسة البقوم (٢٠٢٢) التي أظهرت أن درجة تطبيق القيادة الريادية في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بدرجة مرتفعة.

وربما يعزى مجيء هذه النتيجة بدرجة متوسطة تأكيداً لوجود المعوقات التي تحد من القيادة الرادية في الجامعات، والتي قد تتمثل في صعوبة الإجراءات الإدارية في الجامعات السعودية وبيروقراطيتها، بالإضافة إلى ضعف فناعة الإدارات الجامعية بأهمية القيادة الريادية وإحجامها عن تبني أي أفكار إبداعية جديدة، وهو ما يؤدي إلى مركزية شديدة في إدارة الجامعات، ونقص تفويض المهام للعمادات والأقسام المختلفة، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الجامعات السعودية تُظهر مستوى متوسطاً من الالتزام بممارسات القيادة الريادية، مما يتطلب من صانعي القرار الأكاديمي التركيز على بناء منظومة مؤسسية متكاملة تدعم الريادة بشكل فعال، وتُعزز من قدرات القادة الجامعيين على تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: إدارة الموارد بشكل استراتيجي:

وللتعرف على درجة ممارسة إدارة الموارد بشكل استراتيجي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة الموارد بشكل استراتيجي بالجامعات السعودية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
6	توجه الجامعة جهود الموظفين بما يتماشى مع خططها الاستراتيجية	3.53	1.114	كبيرة	1
10	تُطبق الجامعة أنظمة مالية منبثقة من رؤية المملكة ٢٠٣٠	3.40	1.126	كبيرة	2
7	تنسق الجامعة بين جهود كافة الإدارات	3.29	1.125	متوسطة	3
9	تدعم الجامعة جميع قطاعاً لتوجيه النفقات	3.32	1.121	متوسطة	4
8	تستثمر الجامعة مواردها المادية باحترافية	3.32	1.097	متوسطة	5
	المتوسط العام	3.37	0.954	متوسطة	

ويبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة إدارة الموارد بشكل استراتيجي بالجامعات السعودية تراوحت قيمها بين (٣,٢٩ - ٣,٥٣)، حيث حصلت العبارتين (٦، ١٠) على درجات ممارسة كبيرة كان أعلاهما العبرة رقم (٦) والتي تنص على "توجه الجامعة جهود الموظفين بما يتماشى مع خططها الاستراتيجية" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٣,٥٣)، في حين حصلت باقي العبارات على درجات ممارسة متوسطة كان أدناها العبرة رقم (٧) والتي تنص على "تنسق الجامعة بين جهود كافة الإدارات" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمه (٣,٢٩).

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣,٣٧) ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة إدارة الموارد بشكل استراتيجي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة المريخي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن واقع إدارة الموارد في الجامعات السعودية جاء بدرجة عالية، ودراسة بدوي وعز الدين (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن واقع إدارة الموارد استراتيجياً في جامعة المنوفية جاء بدرجة كبيرة.

وربما يعزى مجيء هذه النتيجة بدرجة متوسطة إلى قلة التدريب والخبرة في إدارة الجامعات، وهي مهارات مهمة وأساسية في عملية التخطيط لإدارة موارد الجامعة بشكل استراتيجي، ويؤدي نقص الخبرة والمعرفة هذا إلى ضعف في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد الجامعية، ومن ثم يؤدي إلى ضعف تحقيق النتائج المرجوة، وتكبد الجامعات خسائر مادية، وبناءً على ذلك، فإن النتائج الحالية تعكس حاجة الجامعات السعودية إلى مزيد من الجهود نحو بناء نظام إداري متكامل لإدارة الموارد بشكل يحقق الاتساق بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، ويرفع كفاءة التنسيق المؤسسي، ويُسهّم في الوصول إلى الريادة الاستراتيجية المنشودة.

ثالثاً: تحمل المخاطر:

وللتعرف على درجة ممارسة تحمل المخاطر بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة تحمل المخاطر بالجامعات السعودية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
11	تعزز الجامعة ثقافة الوعي بالمخاطر	3.65	1.150	كبيرة	1
15	تفتح الجامعة قنوات الاتصال للمشورة وتبادل الرأي بين منسوبيها بمختلف القطاعات حول التعامل مع مختلف المخاطر	3.46	1.119	كبيرة	2
13	تستعين الجامعة بخبرات وخدمات شركات التأمين في معالجة المخاطر	3.39	1.120	متوسطة	3
12	تؤكد الجامعة على أهمية إدارة المخاطر على كافة المستويات.	3.38	1.116	متوسطة	4
14	تفعل الجامعة مبدأ الاستقلال الإداري في التعامل مع المخاطر.	3.31	1.148	متوسطة	5
	المتوسط العام	3.44	0.979	كبيرة	

وبين الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة تحمل المخاطر بالجامعات السعودية تراوحت قيمها بين (٣,٣١ - ٣,٦٥)، حيث حصلت العبارتين (١١، ١٥) على درجات ممارسة كبيرة كان أعلاهما العبارة رقم (١١) والتي تنص على " تعزز الجامعة ثقافة الوعي بالمخاطر" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (٣,٦٥)، في حين حصلت باقي العبارات على درجات ممارسة متوسطة كان أدناها العبارة رقم (١٤) والتي تنص على " تفعل الجامعة مبدأ الاستقلال الإداري في التعامل مع المخاطر" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمتها (٣,٣١).

كما بين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣,٤٤) ودرجة ممارسة كبيرة، وهذا يدل على أن ممارسة تحمل المخاطر بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن واقع ممارسة المخاطرة بجامعة الملك سعود جاء بدرجة عالية، ودراسة المطلق (٢٠٢٣) التي أظهرت أن واقع ممارسة المخاطرة بالجامعات السعودية جاء بدرجة عالية جداً (موافق بشدة).

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة علي وعبد اللطيف (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن واقع تحمل المخاطر في جامعة بني سويف جاء بدرجة متوسطة، ودراسة البقوم (٢٠٢٢) التي أظهرت أن واقع ممارسة المخاطرة في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بدرجة متوسطة.

وربما يعزى مجيء هذه النتيجة بدرجة مرتفعة إلى قناعة إدارات الجامعات السعودية بأهمية إدارة المخاطر وتحملها، ووضع الخطط اللازمة للتعامل معها، حيث تشتمل الخطط الاستراتيجية للجامعات على مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها للتعامل مع المخاطر والأزمات، ومنها: تجنب وقوع الخطر، واتخاذ أفضل السبل لحمايتها وحماية منسوبيها والمستفيدين منها من الخسائر المادية المحتملة، وتقليل آثارها الناجمة عنها في حال وقوعها، بما يضمن استمرار عملها، وهذا يتطلب بالضرورة تفعيل إجراءات الوقاية الاحترازية للحد من توقف سير العمل فيها، وتوفير البيئة الصحية والأمنه لمنسوبيها وطلبتها والأطراف ذات العلاقة.

رابعاً: الإبداع والابتكار:

وللتعرف على درجة ممارسة الابداع والابتكار بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الابداع والابتكار بالجامعات السعودية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
16	تحفز إدارة الجامعة الأعمال والأداءات المبدعة	3.60	1.127	كبيرة	1
19	توثق إدارة الجامعة الأفكار الابتكارية وفق آلية واضحة	3.49	1.176	كبيرة	2
20	ضمنت الجامعة ثقافة الإبداع والابتكار في البحث العلمي بمخطتها الاستراتيجية.	3.42	1.160	كبيرة	3
17	تنشئ الجامعة مراكز تنمية للفكر المبدع	3.40	1.110	كبيرة	4
18	تعتمد الجامعة آليات واضحة للوصول للأفكار الإبداعية	3.33	1.131	متوسطة	5
	المتوسط العام	3.45	0.983	كبيرة	

وبين الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لدرجات ممارسة الإبداع والابتكار بالجامعات السعودية تراوحت قيمها بين (٣,٣٣ - ٣,٦٠)، حيث حصلت العبارات (١٦، ١٩، ٢٠، ١٧) على درجات ممارسة كبيرة كان أعلاها العبارة رقم (١٦) والتي تنص على " تحفز إدارة الجامعة الأعمال والأداءات المبدعة " حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٣,٦٠)، في حين حصلت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على " تعتمد الجامعة آليات واضحة للوصول للأفكار الإبداعية " على أقل متوسط حسابي وقيمته (٣,٣٣) ودرجة ممارسة متوسطة.

كما بين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣,٤٥) ودرجة ممارسة كبيرة، وهذا يدل على أن ممارسة الابداع والابتكار بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المريخي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن واقع ممارسة الإبداع والابتكار في الجامعات السعودية جاء بدرجة عالية، ودراسة بدوي وعز الدين (٢٠٢٣)

التي أشارت إلى أن ممارسة الإبداع والابتكار في جامعة المنوفية جاء بدرجة كبيرة، ودراسة المطلق (٢٠٢٣) التي أظهرت أن واقع ممارسة الإبداع بالجامعات السعودية جاء بدرجة عالية جداً. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة علي وعبد اللطيف (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن واقع ممارسة الإبداع والابتكار في جامعة بني سويف جاء بدرجة متوسطة، ودراسة البقوم (٢٠٢٢) التي أظهرت أن أنّ درجة ممارسة الإبداع والابتكار في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الغامدي (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن واقع الابتكار بجامعة الملك سعود يمارس بدرجة متوسطة.

وربما يعزى مجيء هذه النتيجة بدرجة مرتفعة إلى قناعة إدارات الجامعات السعودية بأهمية الإبداع والابتكار فيها للدخول في التصنيفات الدولية والارتقاء في سلمها، وبخاصة بعد صدور نظام الجامعات الجديد المبني على رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تعزيز التعليم العالي من خلال دعم الجامعات وتطوير برامج بحثية متميزة، وتشجيع الجامعات على التعاون مع المؤسسات الدولية لتبادل المعرفة والخبرات، وجعلت أحد أهدافها تعزيز الابتكار والإبداع في التعليم العالي وإيجاد بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والإبداع من خلال تعزيز الأنشطة العلمية والفنية، كما صاغت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية رسالتها متضمنة رفع جودة عمليات التعليم العالي ومُخرجاته؛ وتطوير بيئة تعليمية مُحفزة على الإبداع والابتكار لتلبية مُتطلبات التنمية؛ وتحسين حوكمة نظام التعليم وتطوير مهارات وقدرات مَنسوبيه.

نتائج إجابة السؤال الثاني؛ والذي ينص على: "ما معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
21	ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الاستقلال المالي	3.65	1.195	كبيرة	1
27	الفجوة بين البرامج الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل	3.51	1.215	كبيرة	2
24	تغير وتحديد القيادات باستمرار	3.45	1.148	كبيرة	3
26	غموض عناصر الخطة الاستراتيجية لدى بعض العاملين بالجامعة	3.44	1.191	كبيرة	4
29	الافتقار للتأهيل على الريادة الاستراتيجية	3.43	1.175	كبيرة	5
28	ضعف الاتصالات الإدارية بين أعضاء الفريق الريادي.	3.42	1.193	كبيرة	6
23	مقاومة بعض منسوبي الجامعة للتغيير الهادف.	3.41	1.170	كبيرة	7
22	جمود الأنظمة واللوائح الحكومية.	3.38	1.159	متوسطة	8
25	ضعف حماس منسوبي الجامعة لتطبيق الخطة الاستراتيجية الموجودة	3.37	1.177	متوسطة	9
	المتوسط العام	3.45	0.996	كبيرة	

وبين الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمعوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تراوحت قيمها بين (٣,٣٧ - ٣,٦٥)، حيث حصلت معظم العبارات على درجات موافقة كبيرة كان أعلاها العبارة رقم (٢١) والتي تنص على "ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الاستقلال المالي" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (٣,٦٥)، في حين حصلت العبارتين (٢٢، ٢٥) على درجات ممارسة متوسطة كان أدناها العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على "ضعف حماس منسوبي الجامعة لتطبيق الخطة الاستراتيجية الموجودة" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمتها (٣,٣٧).

كما بين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣,٤٥) ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن جميع هذه العبارات تمثل معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المريخي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية لتعزيز الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية، ودراسة عبد العزيز (٢٠٢٣) التي كشفت عن وجود معوقات للريادة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة علي وعبد اللطيف (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن معوقات الريادة الاستراتيجية في جامعة بني سويف جاءت بدرجة متوسطة.

وربما يعزى مجيء هذه النتيجة بدرجة مرتفعة إلى قناعة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بما تشهده الجامعات من مقاومة بعض الإدارات الجامعية للتغيير وصعوبة تنفيذ بعض الأهداف الاستراتيجية المعتمدة في خططها، وربما ضعف حماس بعض منسوبي الجامعات للإبداع والابتكار، لتركيزهم على الجانب الأكاديمي التعليمي، وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بعبء العمل وضغوطه المتعددة، وضعف اعتماد الجامعات على التفرغ العلمي لبعض منسوبيها من المبدعين والمبتكرين.

نتائج إجابة السؤال الثالث؛ والذي ينص على: "ما متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
30	تطبيق معايير الجودة على جميع البرامج المقدمة	3.65	1.188	كبيرة	1
34	تأهيل جميع العاملين على الريادة الاستراتيجية	3.60	1.194	كبيرة	2
35	تطوير اللوائح والنظم الجامعية بما يضمن تحقيق الريادة الاستراتيجية	3.55	1.186	كبيرة	3
32	فتح كليات جديدة يتطلبها سوق العمل، وإتاحة برامج أكاديمية جديدة	3.53	1.184	كبيرة	4
33	استقطاب الكوادر البشرية المتميزة.	3.52	1.152	كبيرة	5
36	طرح أنشطة أكاديمية وبحثية ومجتمعية ذات ميزة تنافسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية	3.51	1.186	كبيرة	6

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
37	استبعاد العناصر غير القادرة على استيعاب وتطبيق الريادة الاستراتيجية	3.55	1.155	كبيرة	7
31	مواءمة البرامج الأكاديمية مع متطلبات الوظائف المستقبلية	3.49	1.200	كبيرة	8
	المتوسط العام	3.55	1.025	كبيرة	

ويبين الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمتطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت قيمها بين (٣,٤٩ - ٣,٦٥) وجميعها بدرجات موافقة كبيرة، حيث حصلت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على " تطبيق معايير الجودة على جميع البرامج المقدمة " على أعلى متوسط حسابي وقيمتته (٣,٦٥)، في حين حصلت العبارة رقم (٣١) والتي تنص على " مواءمة البرامج الأكاديمية مع متطلبات الوظائف المستقبلية " على أقل متوسط حسابي وقيمتته (٣,٤٩).

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣,٥٥) ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن جميع هذه العبارات تمثل متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبدرجة كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرويلي (٢٠٢١) التي أشارت إلى اتفاق الخبراء على متطلبات مستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية، وهي: متطلبات تنظيمية، ومتطلبات أكاديمية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات مادية، ودراسة المريخي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى موافقة عينة الدراسة على المقترحات لتعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية بدرجة عالية.

وربما يعزى مجيء هذه النتيجة بدرجة مرتفعة إلى قناعة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بضرورة تحول الجامعات السعودية إلى جامعات ريادية، وأنها بحاجة لتعزيز أدوارها الحديثة المتمثلة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يتطلب نشر فلسفة الريادة الاستراتيجية في الأوساط الجامعية، ورفع مستوى مهارات منسوبيها الإبداعية والابتكارية، وهو ما يدفع الجامعات السعودية لتحسين خدماتها تجاوباً للتغيرات المتسارعة في التعليم الجامعي والمتمثلة بشكل واضح في

الحاجة لتعزيز الإبداع والابتكار، واستثمار الموارد بشكل أفضل، وتحمل المخاطر من خلال قيادة ريادية واعية وحريصة على نجاح أهداف الجامعات.

نتائج إجابة السؤال الرابع؛ والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة الوظيفية الحالية، وسنوات الخبرة)؟".

أولاً: حسب الجنس:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٥) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس

المحور / البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الريادية	ذكر	179	3.33	1.063	-0.859	322	0.391
	أنثى	145	3.42	0.832			
إدارة الموارد بشكل استراتيجي	ذكر	179	3.30	1.061	-1.518	322	0.130
	أنثى	145	3.46	0.797			
تحمل المخاطر	ذكر	179	3.38	1.072	-1.140	322	0.255
	أنثى	145	3.51	0.850			
الابداع والابتكار	ذكر	179	3.41	1.075	-0.815	322	0.416
	أنثى	145	3.50	0.856			
الريادة الاستراتيجية ككل	ذكر	179	3.35	1.023	-1.130	322	0.260
	أنثى	145	3.47	0.794			

0.316	322	-1.005	1.082	3.40	179	ذكر	معوقات ممارسة
			0.877	3.51	145	أنثى	الريادة الاستراتيجية
0.467	322	-0.728	1.113	3.51	179	ذكر	متطلبات التكيف
			0.907	3.59	145	أنثى	مع الريادة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (١٥) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد والمحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس (ذكورا وإناثا) حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بدوي وعز الدين (٢٠٢٣)، ودراسة المطلق (٢٠٢٣) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: حسب الدرجة الوظيفية الحالية:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٦) نتائج اختبار كروسكال ويلز لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور / البعد	الدرجة الوظيفية الحالية	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الريادية	معيد	15	143.57	0.968	4	0.915
	محاضر	30	170.73			
	أستاذ مساعد	147	163.79			
	أستاذ مشارك	82	159.81			

المحور / البعد	الدرجة الوظيفية الحالية	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إدارة الموارد بشكل استراتيجي	أستاذ	50	163.87			
	معيد	15	159.87	0.707	4	0.950
	محاضر	30	152.82			
	أستاذ مساعد	147	163.25			
	أستاذ مشارك	82	167.73			
	أستاذ	50	158.32			
تحمل المخاطر	معيد	15	147.30	1.574	4	0.813
	محاضر	30	158.33			
	أستاذ مساعد	147	160.80			
	أستاذ مشارك	82	172.46			
	أستاذ	50	158.24			
	معيد	15	136.53	3.378	4	0.497
الإبداع والابتكار	محاضر	30	169.58			
	أستاذ مساعد	147	156.52			
	أستاذ مشارك	82	174.68			
	أستاذ	50	163.64			
	معيد	15	138.70	1.167	4	0.884
	محاضر	30	165.07			
الريادة الاستراتيجية ككل	أستاذ مساعد	147	162.22			
	أستاذ مشارك	82	166.76			
	أستاذ	50	161.95			
	معيد	15	144.20	4.819	4	0.306
	محاضر	30	157.30			
	أستاذ مساعد	147	154.08			
معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية	أستاذ مشارك	82	170.48			
	أستاذ	50	182.78			

المحور / البعد	الدرجة الوظيفية الحالية	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية	معيد	15	145.83	1.965	4	0.742
	محاضر	30	154.62			
	أستاذ مساعد	147	159.31			
	أستاذ مشارك	82	173.21			
	أستاذ	50	164.04			

يتضح من الجدول (١٦) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد والمحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية الحالية، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية مهما اختلفت درجاتهم الوظيفية الحالية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البقوم (٢٠٢٢)، ودراسة بدوي وعز الدين (٢٠٢٣)، ودراسة المطلق (٢٠٢٣) التي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية الحالية.

ثالثاً: حسب سنوات الخبرة:

وقبل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المحور / البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الريادية	من 1 إلى 5	72	3.21	1.122
	من 6 إلى 10	111	3.42	0.903
	من 11 إلى 15	86	3.40	0.921
	فأكثر 16	55	3.41	0.942
إدارة الموارد بشكل استراتيجي	من 1 إلى 5	72	3.27	1.098
	من 6 إلى 10	111	3.41	0.892
	من 11 إلى 15	86	3.40	0.907
	فأكثر 16	55	3.39	0.963
تحمل المخاطر	من 1 إلى 5	72	3.32	1.116
	من 6 إلى 10	111	3.49	0.910
	من 11 إلى 15	86	3.50	0.940
	فأكثر 16	55	3.41	0.994
الابداع والابتكار	من 1 إلى 5	72	3.33	1.105
	من 6 إلى 10	111	3.52	0.934
	من 11 إلى 15	86	3.46	0.945
	فأكثر 16	55	3.43	0.982
الريادة الاستراتيجية ككل	من 1 إلى 5	72	3.28	1.076
	من 6 إلى 10	111	3.46	0.865
	من 11 إلى 15	86	3.44	0.887
	فأكثر 16	55	3.41	0.917
معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية	من 1 إلى 5	72	3.32	1.165
	من 6 إلى 10	111	3.46	0.951
	من 11 إلى 15	86	3.43	0.935
	فأكثر 16	55	3.63	0.933
متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية	من 1 إلى 5	72	3.36	1.159
	من 6 إلى 10	111	3.59	0.983
	من 11 إلى 15	86	3.58	0.968
	فأكثر 16	55	3.66	1.006

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٨) اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول (الواقع - والمعوقات - ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة الريادية	بين المجموعات	2.418	3	0.806	0.863	0.461
	داخل المجموعات	298.982	320	0.934		
	المجموع	301.400	323			
إدارة الموارد بشكل استراتيجي	بين المجموعات	1.002	3	0.334	0.365	0.778
	داخل المجموعات	293.079	320	0.916		
	المجموع	294.081	323			
تحمل المخاطر	بين المجموعات	1.603	3	0.534	0.555	0.645
	داخل المجموعات	308.076	320	0.963		
	المجموع	309.678	323			
الابداع والابتكار	بين المجموعات	1.654	3	0.551	0.568	0.636
	داخل المجموعات	310.470	320	0.970		
	المجموع	312.124	323			
الريادة الاستراتيجية ككل	بين المجموعات	1.537	3	0.512	0.592	0.621
	داخل المجموعات	276.913	320	0.865		
	المجموع	278.450	323			
معوقات ممارسة الريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	2.967	3	0.989	0.997	0.394
	داخل المجموعات	317.251	320	0.991		
	المجموع	320.218	323			
متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية	بين المجموعات	3.494	3	1.165	1.110	0.345
	داخل المجموعات	335.889	320	1.050		
	المجموع	339.383	323			

يتضح من الجدول (١٨) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥) في جميع الأبعاد والمحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول (الواقع - والمعوقات - ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تعزى لمتغير

سنوات الخبرة، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية مهما اختلفت سنوات خبرتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البقوم (٢٠٢٢) التي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة بدوي وعز الدين (٢٠٢٣)، ودراسة المطلق (٢٠٢٣) اللتين أشارتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

ملخص نتائج البحث:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها كما يأتي:

١. حصول إجمالي أبعاد الريادة الاستراتيجية على متوسط حسابي قيمته (٣,٤١) ودرجة ممارسة كبيرة.
٢. حصول بعد الإبداع والابتكار على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٣,٤٥) ودرجة ممارسة كبيرة، تلاه بعد تحمل المخاطر على متوسط حسابي قيمته (٣,٤٤) ودرجة ممارسة كبيرة، تلاه كل من (القيادة الريادية وإدارة الموارد بشكل استراتيجي) على متوسط حسابي قيمته (٣,٣٧) لكل منهما ودرجة ممارسة متوسطة.
٣. حصول إجمالي عبارات (معوقات الريادة الاستراتيجية) على متوسط حسابي قيمته (٣,٤٥) ودرجة موافقة كبيرة.
٤. حصول إجمالي عبارات (متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية) على متوسط حسابي قيمته (٣,٥٥) ودرجة موافقة كبيرة.
٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول (الواقع- والمعوقات- ومتطلبات التكيف) مع الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس، ولا لمتغير الدرجة الوظيفية الحالية، ولا لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات البحث:

وفي ضوء ما توصل له البحث من نتائج فإن الباحثة توصي بما يأتي:

١. تنظيم إدارة الجامعة دورات تأهيلية لمنسوبي الجامعة لتحسين الأداء الريادي؛ حيث جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين عبارات واقع القيادة الريادية.
٢. تنسيق الجامعة بين جهود كافة الإدارات؛ حيث جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين عبارات واقع إدارة الموارد بشكل استراتيجي.
٣. تفعيل الجامعة مبدأ الاستقلال الإداري في التعامل مع المخاطر؛ حيث جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين عبارات واقع تحمل المخاطر.
٤. اعتماد الجامعة آليات واضحة للوصول للأفكار الإبداعية؛ حيث جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة بين عبارات واقع الإبداع والابتكار.
٥. بحث الجامعات عن مصادر تمويل بديلة؛ حيث جاءت عبارة "ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الاستقلال المالي" بالمرتبة الأولى بين معوقات الريادة الاستراتيجية.
٦. سعي الجامعات للحصول على الجودة لكافة برامجها الأكاديمية؛ حيث جاءت عبارة "تطبيق معايير الجودة على جميع البرامج المقدمة" بالمرتبة الأولى بين متطلبات التكيف مع الريادة الاستراتيجية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو السعد، أحمد عبد اللطيف. (٢٠١١). علم نفس النمو. دار نشر المناهل.
- أبو غيث، أية رائد عزت. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- بدوي، محمود فوزي أحمد وعز الدين، سماح فؤاد عبد الغفار. (٢٠٢٣). الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، ع(١٠٩)، ١-١٠٧.
- البقوم، إيمان عبد الحافظ. (٢٠٢٢). درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الحربي، مها بنت علي والمطري، علي بن مصلح. (٢٠٢٢). توجهات السياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية دراسة تحليلية. المجلة العلمية بكلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٨(٣)، ٢٦١-٣١٠.
- الحكيم، ليث علي يوسف وعلي، أحمد راضي محمد. (٢٠١٧). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. ١٤(٢)، ٤٧-٨٦.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، ١٨(١٠٣)، ١٥٩-٢٥١.
- الخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر والخضيري، فاطمة بنت علي بن صالح. (٢٠١٩). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٢٣). المجلة العلمية بكلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٥(٦)، ١٠٤-١٢٢.

دملخي، مها إبراهيم. (٢٠٢٠). مدعمات التفوق الذكي وأثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الموظفين والطلبة في الجامعات العربية في الداخل السوري وتركيا. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع(٥)، ١٦٤-١٩٠.

رسمي، محمد محمد حسن وغالي، عزة عادل وعمار، هالة محمد السيد صالح. (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، ٣٠(١١٩)، ١٠٤-١١٦. الرشيد، خالد فضي وأبو الوفا، جمال محمد وأبو النيل، هانم أحمد حسن شحاتة. (٢٠٢١). تطوير نظام اختبار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، ٣٢(١٢٦)، ٢٣١-٢٥٦.

الرويلي، سعود بن رغيان السمني. (٢٠٢١). المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ١(٨)، ٧٥-١٠٨. سلطان، حكمت رشيد وعثمان، محمود محمد أمين. (٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. دار الأكاديميين للنشر والتوزيع.

الشريف، طلال بن عبد الله حسين. (٢٠٢٢). تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات عالمية المستوى. مجلة العلوم التربوية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، ١(٨)، ١٩-٥٥.

الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات فالسعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ١(١٨٥)، ٦٧-١٣٤.

العامري، نورة عبد الجليل والبعدي، فؤاد. (٢٠٢١). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأهلي في الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، ٣(٢)، ٨٧٥-٩٠٣.

العباس، منى العلي. (٢٠٢٠). دور الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للمنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات السورية العاملة من تركيا. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع(٥)، ١٤٣-١٦٣.

عبد العزيز، جيهان عبد العزيز رجب. (٢٠٢٣). دور الريادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بجامعة الملك خالد. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، ١(٤)، ٧٦٥-٨٠٣.

عبد اللطيف، سمر عبد الله وعلي، وليد محمد عبد الحليم. (٢٠١٨). حداثق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة

الاستراتيجية بجامعة بني سويف: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، ٧١(٣)، ٦٥٣-٧٥٩.

عبد الله، حيدر طه. (٢٠٢٠). صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء

العاملين في شركة أساسيل في أبريل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢(٢٩)، ٣٣٦-

٣٥٥.

عبد الله، خلود عبد الهادي وسعد، حسين أحمد. (٢٠٢٣). دور رأس المال الفكري في تعزيز الريادة الاستراتيجية:

دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية العلوم للبنات - جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد

للدراستات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٥(٤)، ٤٤-٦٨.

عتريس، محمد عيد. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء

استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً. المجلة التربوية بجامعة سوهاج،

ع(٧٧)، ٧٩١-٩٤٨.

العتيبي، تغريد ماطر. (٢٠٢٣)، علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١(٧)، ١-

٢٣.

عثمان، أمل محمد محمود. (٢٠٢٢). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين

المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم

والتكنولوجيا والنقل البحري.

علي، وليد محمد عبد الحليم وعبد اللطيف، سمر عبد الله. (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية

بجامعة بني سويف باستخدام حداثق التكنولوجيا. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، ١٩(١١٢)، ٦٦-

١٦٣.

العلياني، غرم الله بن دخيل الله سابر. (٢٠٢٢). ملائمة الهياكل التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة لاستراتيجياتها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ (جامعة بيشة أمودجاً). مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، ٨٥(١)، ٥٧٨-٦٧٨.

الغامدي، عمير بن سفر. (٢٠٢٣). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١(١٣)، ٢٤٧-٢٩٠.

القرشي، وجدان بنت عبید سعيد. (٢٠٢١). دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية بجامعة الكوفة، ١٥(٢٩)، ٢٩٦-٢١٥.

اللوکان، محمد بن فهد بن مطلق. (٢٠٢٠). "إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح". مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ٣٩(١٨٥)، ٦٧-١٣٤. تم الاسترجاع من search.shamaa.org.

محمد، أشرف السعيد أحمد والزايدي، أحمد بن محمد خلف. (٢٠٢٢). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ١٩٣(٢)، ٥٥٥-٥٩٣.

محمد، سحر محمد أبو راضي. (٢٠٢١). متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، ٤(٣٦)، ٢٥٧-٣٨٤.

المريخي، غنام بن هزاع. (٢٠٢٢). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، ٢(٤)، ١٢٧-١٨٢.

المساعفة، رغدة يوسف ساري. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

المطلق، ثنائي علي. (٢٠٢٣). دور اليقظة الاستراتيجية في دعم الأداء الريادي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ١(٢٠٠)، ١٥٦-١٩٦.

المطيري، منيف بن مثيل بن شداد وممدوح، أيمن عايد محمد. (٢٠٢٣). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية، ع(١٢)، ٢٧٣-٣٣٢.

هاشم، نحلة عبد القادر وسعد، السيدة محمود إبراهيم. (٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٣٨٩ - ٤١٠.

ترجمة المراجع العربية:

- Abdel Aziz, G. A. R. (2023). The Role of Strategic Entrepreneurship in Achieving Competitive Excellence at King Khalid University. (in Arabic) Journal of the Faculty of Education, Beni-Suef University, 1(4), 765-803.
- Abdel Latif, S. A., & Ali, W. M. A. H. (2018). Technology Parks as an Approach to Enhance Strategic Entrepreneurship at Beni-Suef University: A Proposed Vision. (in Arabic) Journal of the Faculty of Education, Tanta University, 71(3), 653-759.
- Abdullah, H. T. (2020). Knowledge Makers and Their Role in Achieving Strategic Entrepreneurship: A Survey Study of Employees' Opinions in Asaseel Company, Erbil. (in Arabic) Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, 12(29), 336-355.
- Abdullah, K. A., & Saad, H. A. (2023). The Role of Intellectual Capital in Enhancing Strategic Entrepreneurship: An Exploratory Study of the Opinions of Faculty Members at the College of Science for Women, University of Babylon. (in Arabic) Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, 15(4), 44-68.
- Abu Al-Saad, A. A. (2011). Developmental Psychology. (in Arabic) Al-Manahil Publishing House.
- Abu Ghaith, A. R. E. (2022). Transformational Leadership and Its Relationship to Strategic Entrepreneurship among Public School Principals in Amman from the Teachers' Perspective (in Arabic) (Unpublished Master's Thesis). Middle East University.

- Al-Abbas, M. A. (2020). The Role of Strategic Entrepreneurship as a Developmental Approach for Organizations: An Applied Study on Syrian Organizations Operating from Turkey. (in Arabic) Raihan Journal for Scientific Publishing, (5), 143–163.
- Al-Aliani, G. D. S. (2022). The Suitability of Organizational Structures in Emerging Saudi Universities to Their Strategies in Light of Vision 2030: Bisha University as a Model. (in Arabic) Journal of the Faculty of Education, Tanta University, 85(1), 578–678.
- Al-Amri, N. A., & Al-Baadani, F. (2021). The Role of Strategic Entrepreneurship in Achieving Competitive Advantage in Private Schools in Yemen. (in Arabic) Al-Bayda University Journal, 3(2), 875–903.
- Al-Buqoom, E. A. (2022). The Degree of Implementation of Strategic Entrepreneurship Principles in Jordanian Private Universities from the Perspective of Faculty Members (in Arabic) Middle East University.
- Al-Ghamdi, O. S. (2023). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Achieving Competitive Advantage at King Saud University. (in Arabic) Islamic University Journal of Educational and Social Sciences, 1(13), 247–290.
- Al-Hakim, L. A. Y., & Ali, A. R. M. (2017). Strategic Entrepreneurship and Its Reflection on Organizational Development: (in Arabic) The Independent High Electoral Commission as a Model. Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences, 14(2), 47–86.
- Al-Harbi, M. A., & Al-Mutrafi, A. M. (2022). Educational Policy Trends in the Kingdom of Saudi Arabia According to the New University System in Light of Global Entrepreneurship Indicators: (in Arabic) An Analytical Study. Scientific Journal, Faculty of Education, Assiut University, 38(3), 261–310.
- Al-Khenizan, T. M. N., & Al-Khudairi, F. A. A. (2019). Requirements of Global Entrepreneurship in Saudi Universities to Achieve Competitive Advantage in Light of Vision 2023. (in Arabic) Scientific Journal, Faculty of Education, Assiut University, 35(6), 104–122.
- Al-Luqan, M. F. M. (2020). Talent Management in Saudi Universities as an Approach to Achieving Strategic Entrepreneurship: A Proposed Vision. (in Arabic) Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, 39(185), 67–134.
- Al-Masa'feh, R. Y. S. (2020). Strategic Entrepreneurship and Its Relationship with Administrative Creativity among Public Secondary School Principals in Amman from Assistant Principals' Perspective (in Arabic) Middle East University.
- Al-Motlaq, T. A. (2023). The Role of Strategic Vigilance in Supporting the Entrepreneurial Performance of Emerging Saudi Universities from the Perspective of Academic Leaders. (in Arabic) Al-Azhar University Journal of Education, 1(200), 156–196.

- Al-Mutairi, M. M. S., & Mamdouh, A. A. M. (2023). Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Develop Administrative Performance in Public Education Schools in Makkah from the Perspective of Educational Supervisors in Light of Vision 2030. (in Arabic) Journal of Al-Madina International University for Educational and Psychological Sciences, (12), 273–332.
- Al-Rashidi, K. F., Abu El-Wafa, G. M., & Abu El-Nil, H. A. H. S. (2021). Developing the System of Selecting Elementary School Principals in Kuwait in Light of Strategic Entrepreneurship (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, Benha University, 32(126), 231–256.
- Al-Ruwaili, S. R. S. (2021). Future Requirements for Applying the Entrepreneurial University Model in Emerging Saudi Universities. (in Arabic) King Khalid University Journal of Educational Sciences, 1(8), 75–108.
- Al-Shammari, M. F. L. (2020). Talent Management in Saudi Universities as an Approach to Achieving Strategic Entrepreneurship: (in Arabic) A Proposed Vision. Al-Azhar University Journal of Education, 185(1), 67–134.
- Al-Sharif, T. A. H. (2022). Transformation of Emerging Saudi Universities into World-Class Universities. (in Arabic) Journal of Educational Sciences, Prince Sattam Bin Abdulaziz University, 1(8), 19–55.
- Atrees, M. E. (2020). Strategic Entrepreneurship as an Approach to Improve Competitive Performance of Egyptian Universities in Light of Sustainable Development Strategy (in Arabic): Egypt Vision 2030 – Zagazig University as a Model. Educational Journal, Sohag University, (77), 791–948.
- Badawi, M. F. A., & Ezz El-Din, S. F. A. (2023). Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Improve the Ranking of Menoufia University in Global University Rankings. (in Arabic) Educational Journal, Sohag University, (109), 1–107.
- Damlakhi, M. I. (2020). Smart Excellence Support Factors and Their Impact on Achieving Strategic Entrepreneurship: (in Arabic) An Applied Study on Employees and Students in Arab Universities in Syria and Turkey. Raihan Journal for Scientific Publishing, (5), 164–190.
- Hashem, N. A. K., & Saad, S. M. I. (2018). Strategic Human Resource Entrepreneurship in Universities: Future Directions. (in Arabic) Proceedings of the 25th Annual Scientific Conference of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration: Education Systems and the Knowledge Society, 389–410.
- Khater, M. I. A. A. I. (2021). Strategic Entrepreneurship: An Approach to Support Self-Renewal Initiatives in Pre-University Educational Institutions in Egypt. (in Arabic) Journal of the Faculty of Education, Beni-Suef University, 18(103), 159–251.

- Mohamed, A. S. A., & Al-Zaydi, A. M. K. (2022). The Reality of Strategic Entrepreneurship in the General Administration of Education in Makkah Region: A Field Study. (in Arabic) Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, 193(2), 555–593.
- Mohamed, S. M. A. R. (2021). Requirements for Achieving Strategic Entrepreneurship as an Entry to Develop Egyptian University Institutions in Light of the Blue Ocean Strategy. (in Arabic) Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, 4(36), 257–384.
- Othman, A. M. M. (2022). Talent Management and Its Role in Achieving Strategic Entrepreneurship: A Comparative Study Between Local and Multinational Egyptian Organizations (in Arabic) Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport.
- Sultan, H. R., & Othman, M. M. A. (2021). Contemporary Concepts in Strategic Management. (in Arabic) Academicians Publishing & Distribution.

المراجع الأجنبية:

- Al-Hawary, S. I., & Al-Syasneh, M. S. (2020). Impact of dynamic strategic capabilities on strategic entrepreneurship in presence of outsourcing of five stars hotels in Jordan. Business: Theory and Practice, 21(2), 578-587.
- Chang, H. J., & Wang, H. B. (2013). A case study on the model of strategic entrepreneurship. International Journal of Organizational Innovation, 5(4), 23-33.
- Fumasoli, Tatiana & Hladchenko, Myroslava. (2023). Strategic management in higher education: conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. Tertiary Education and Management, 29, 331–339.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. Academy of management perspectives, 25(2), 57-75.
- Hitt, M. A., Ireland, R.D., Hoskisson, E.& Robert E. (2007).Management Competitiveness and Globalization (7thed.). United States: South Western.
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behavior and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. International Small Business Journal, 39(3), 202-227.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. Journal of management, 29(6), 963-989.

- Linzalone, R., Schiuma, G., & Ammirato, S. (2020). Connecting universities with entrepreneurship through digital learning platform: functional requirements and education-based knowledge exchange activities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(7), 1525-1545.
- Meissne, D., Zhou, Y, Fischer, B., Vonortas, N. (2022). A multilayered perspective on entrepreneurial universities: looking into the dynamics of joint university-industry labs. *Technological Forecasting and Social changes*, 178, 1-12.
- Ochoa, Perdomo, V.A. (2022). Self-evaluation of the entrepreneurial profile of a group of university professors of art and design in Honduras.| *Research gate*, DOI:10.18687/LEIRD2022.1.1.205
- Sanyal, Bikas C. (2023). *The Entrepreneurial University, Financing of Higher Education: Traditional Approaches and Innovative Strategies*. National, Institute of Educational Planning and Administration, New Delhi, India pp. 47-60.
- Westgren, R., & Wuebker, R. (2019). An economic model of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(4), 507-528
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J.D., " *Strategic Management and Business Policy*", 12 ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jersey, 2010





مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية

معرفة
e-Marefa



المنظومة
ALMANDUMAH

Arcif
Analytics



KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



Islamic University Journal For
Educational and Social Sciences

Islamic University Journal For Educational and Social Sciences

Refereed periodical scientific journal



Published four times a year in:
(March, June, September and December)

Issue

25

Volume

48

Month

March/ Ramadan

Year

1447 AH / 2026 AD