

متطلبات تحقيق الريادة التنظيمية للجامعات السعودية

إعداد

د/ نوره حمد الدعجاني

دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى

متطلبات تحقيق الريادة التنظيمية للجامعات السعودية

د.نوره حمد الدعجاني

دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (316) قائداً أكاديمياً من وكلاء الجامعات، وعمداء العمادات المساندة ووكلاءهم، وعمداء الكليات والمعاهد ووكلاءهم، ورؤساء الأقسام ووكلاءهم أو مشرفي الأقسام، في ثلاث جامعات حكومية، هي: جامعة أم القرى وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك فيصل. وقد أظهرت النتائج بحاجة كبيرة إلى متطلبات تحقيق الريادة التنظيمية (الإدارية والتنظيمية، البشرية، المادية، التقنية)، مع وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية (البشرية، المادية، التقنية) تعزى لاختلاف الجامعة لصالح جامعة الملك فيصل. ووجدت فروق كذلك في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح وكلاء الجامعات. كما وجدت فروق في الدرجة الكلية لمحور الريادة التنظيمية وبعديه الفرعيين (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات التقنية) تعزى لاختلاف الرتبة العلمية لصالح رتبة الأستاذ، كما وجدت فروق في الدرجة الكلية والأبعاد الثلاثة (الإدارية والتنظيمية، البشرية، المادية) تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح القيادات من ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

الكلمات المفتاحية: الريادة التنظيمية – الجامعات السعودية.

Abstract

Requirements necessary to achieve organizational leadership in Saudi universities

DR. Norah Hamad Al Dajani

The study aimed to identify the requirements necessary to achieve organizational leadership in Saudi universities from the point of view of academic leaders. The study followed the descriptive survey approach, and the data was collected using a questionnaire applied to a sample of (316) academic leaders from university vice-rectors, deans of supporting deanships and their deputies, deans of colleges and institutes and their deputies, heads of departments and their vice-deans or department supervisors, in three public universities: um Al-Qura University, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, and King Faisal University

The results showed a great need for the requirements to achieve organizational leadership (administrative, organizational, human, material, technical), with statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample members about the requirements necessary to achieve organizational leadership in Saudi universities in the total degree and sub-dimensions (human, material, technical) attributed to the difference in the university in favor of King Faisal University. Differences were also found in the overall grade and sub-dimensions due to the difference in job title in favour of university vice-rectors. There were also differences in the total degree of the organizational leadership axis and its two sub-dimensions (administrative and organizational requirements, and technical requirements) due to the difference in the scientific rank in favor of the rank of professor, and differences were found in the total degree and the three dimensions (administrative and organizational, human, material) due to the difference in the number of years of experience in favor of experienced leaders from 5 to less than 10 years.

Keywords: Organizational Leadership – Saudi Universities.

المقدمة

يشهد العالم تغيرات كبيرة نتيجة التطورات التكنولوجية غير المسبوقة، والتي انعكست على معظم مجالات الحياة وأدت إلى تبني التجديد والتطوير المستمر كمنهج للبقاء والقدرة على المنافسة في ظل الانفتاح العالمي الذي يتطلب من المؤسسات - على مختلف وظائفها ومجالاتها- أن تكون قادرة على استشراف المستقبل، والتكيف مع التغيرات المحلية والعالمية، والتمكن من تحقيق الريادة والتنافس في مجالها.

ويأتي الاهتمام بالريادة التنظيمية كأحدى ثمرات التجديد الاستراتيجي في الجامعات، لما لها من دور في تفرد وتميز الجامعات في أدائها، من خلال العمل على تطوير الإمكانيات والموارد الخاصة بالجامعة، ومواجهة التحديات المتجددة، ويصف الحواجرة (2018) الريادة التنظيمية بأنها: ريادة للأعمال داخل الجامعات، تهتم بالجوانب التنظيمية والسلوكية المؤدية للتحويل من الممارسات التقليدية للأعمال إلى تحقيق قيمة مضافة للجامعة، متضمنة عملياتها إنشاء مشاريع جديدة، وتطوير أنشطة ابتكارية ومنتجات وخدمات وتقنيات إدارية واستراتيجيات تنافسية، وتحقيق الإبداع في الأداء، والتجديد الذاتي، والمخاطرة، والاستباقية.

وتُعد الريادة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق التميز والتنافسية العالية للجامعات في ظل التغير السريع والمستمر، وقد أوضح الزعنون ومزهر (2019) أن المؤسسات تتبنى تطبيق عمليات وأنشطة الريادة التنظيمية لتتمكن من استغلال الفرص، والتفوق على المنافسين، من خلال مجموعة من التوجهات الريادية، كالأجراءات الاستباقية، والمغامرة التنافسية، والمخاطرة. ووفقاً للراجحي والسعود (2020) فإن الريادة التنظيمية تمكن إدارة المؤسسات التعليمية من مواكبة المستجدات، وتحسن إدارتها، لما تحققه من إبداع وقدرة على الابتكار واستغلال الفرص وتطويرها، وتحمل وإدارة المخاطر، بما يسهم في رفع مستوى العمل وتحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات والتحديات المختلفة؛ لذلك تُعد الريادة التنظيمية منهج عمل متكامل، يستند لآليات العمل التنظيمي الموجه بالمخاطرة والشفافية والجهود التعاونية لإعادة تجديد الأعمال والأنشطة القائمة، أو ابتكار أعمال جديدة تسهم في تميز المؤسسات التعليمية وتحسين مخرجاتها، وتعزيز وضعها التنافسي.

وينعكس الاهتمام بالريادة التنظيمية في الجامعات على كافة أنشطتها وجوانب عملها وأهدافها، وفي هذا الصدد ذكر شويب (2019) Schoepp أن للريادة تأثيراً إيجابياً ملحوظاً على أداء الجامعات وكفاءة وجودة مخرجاتها، وقدرتها على التطور والمنافسة وبناء الشراكات الدولية. وأشار روداكوف وروشين (2019) Rudakov & Roshchin إلى أن تحقيق الريادة الجامعية يؤدي إلى تطور وتحسن كبير في أداء الموارد البشرية وكفاءتها. ويرى ديوس وآخرون (2016) Deus et al. أن الريادة التنظيمية تسهم في

التغيير الإيجابي وتحقيق الاستدامة الشاملة للجامعات، كما أكد الحواجرة (2018) أن للريادة دورًا في تحسين ابتكارية الجامعة والارتقاء بها، وتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي، وكذلك تعزيز مستوى نجاحها الاستراتيجي.

يتبين مما سبق، أهمية الريادة التنظيمية، وحاجة الجامعات السعودية لها؛ وهي حاجة تأتي استجابة لرؤية المملكة 2030، ونظام الجامعات الجديد، وتعد مطلبًا لتحقيق التوجهات المستقبلية الطموحة التي تستهدف الوصول بالجامعات للريادة العالمية من خلال تحقيق استقلالها، والوصول إلى تصنيفات متقدمة تمكنها من المنافسة المحلية والعالمية، الأمر الذي تتأكد من خلاله أهمية الدراسة الحالية التي تسعى لتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية للجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة

أصبح التغيير ضرورة ملحة ومستمرة في الجامعات التي لم تعد تعمل في إطارها المحلي فحسب، بل تتطلع لتجد لها مكانًا عالميًا من خلال تحقيق الريادة التنظيمية، وإثبات جودة برامجها ومخرجاتها، بما يمكنها من الظهور في قوائم التصنيفات العالمية؛ لتتمكن من المنافسة والاستدامة، وهذا التغيير الكبير في توجهات الجامعات يتطلب منها إطار عمل جديدًا يقوم على التجديد الاستراتيجي الشامل بما يحقق متطلبات ريادتها، وهو ما خلص إليه مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية المملكة 2030 (2017) المنعقد بجامعة القصيم، والذي أوصى بإعادة هيكلة الجامعات السعودية لرفع قدرتها التنافسية والريادية، وتعزيز ممارساتها للإدارة الاستراتيجية وتطوير خططها الاستراتيجية، وتعزيز مقومات البيئة المواتية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وبلورة الأفكار الخلاقة، وتبني الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعزيز التنافسية بين الجامعات والارتقاء بمعاييرها وتصنيفها، وصولاً للريادة التي تمكنها من المنافسة العالمية.

وأشار توفيق ومشرف (2017) إلى أن تحول الجامعات نحو الريادية أصبح محط اهتمام معظم الجامعات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية، إلا أن هذا التحول يواجه العديد من التحديات، أهمها الجمود الإداري وضعف القدرة على التجديد والتطوير الاستراتيجي، لذلك على الجامعات أن تشجع على الإبداع والابتكار والتجديد، والتعرف على الفرص واستغلالها، والاستفادة منها، وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع تسهم في بناء المجتمع المعرفي والاستثمار فيه، وصيانتها علميًا وعمليًا والنهوض بمستوى الأداء الاستراتيجي للجامعات. ووفقًا للتويجري (2020) فإن الجامعات السعودية بحاجة إلى تغييرات جوهرية، وتجديدات وتحولات استراتيجية في أنظمة إدارتها، والاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة عالميًا، لتكون مميزة ورائدة تنظيميًا، وتتمكن من المنافسة والبقاء في ضوء التحديات الداخلية والخارجية.

إضافة إلى ضرورة إسهام الجامعات في تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تستهدف

زيادة القدرة التنافسيّة لجامعات المملكة وتحسين تصنيفاتها وريادتها، لتدخل خمس جامعات ضمن أعلى 200 جامعة عالمية. كما تحتاج الجامعات إلى التجديد الاستراتيجي تماشيًا مع الاتجاه الذي يتبناه النظام الجديد للجامعات السعودية (2020) والذي يسعى إلى تحقيق استقلالية الجامعات بما يمنحها الفرصة لاتخاذ قرارات تدعم تحولاتها، وتسهم في تطويرها، وتحقيق التجديد الاستراتيجي غير المقيد، والذي يحقق لها الريادة التنظيمية، والتميز المحلي والعالمي، ويزيد قدرتها على التنافس، كما يزيد إسهامها في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

في ضوء ما سبق، ومن خلال ما يلاحظ من السعي الحثيث لكثير من الجامعات السعودية لتطوير أنظمتها، وتحديث هياكلها وإداراتها وبرامجها مواكبة للمستجدات، وسعيًا للتميز الذي يمكنها من الاستقلال، وحيث إن الريادة التنظيمية تمثل أحد الأهداف التي تمكن الجامعات من إثبات وجودها، والذي يمكن تحقيقه من خلال عمليات التطوير المخططة. تأتي هذه الدراسة التي تتحدد مشكلتها في تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية للجامعات السعودية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية (الإدارية والتنظيمية، البشرية، المادية، التقنية) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول المتطلبات اللازمة لتحقيق أبعاد الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لاختلاف: الجامعة، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- 2- الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول المتطلبات اللازمة لتحقيق أبعاد الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لاختلاف: الجامعة، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.

أهمية الدراسة

- 1- **الأهمية العلمية**، تبرز الأهمية العلمية للدراسة في النقاط التالية:
 - أهمية موضوع الريادة التنظيمية كمتطلب للتغيير المستمر الذي يجب أن تتبناه الجامعات السعودية، وهو ما يأتي استجابة لرؤية المملكة، 2030، وتركيزها على الابتكار في أداء الجامعات، وضرورة مواكبة التطورات المستمرة وصولاً إلى ريادة الأعمال.
 - تأتي الدراسة استجابة لنظام الجامعات الجديد 2020 وتأكيد على أهمية إحداث تغييرات جوهرية في أداء الجامعات، واستراتيجياتها لتحقيق التميز والريادة التي تمكنها من المنافسة المحلية والعالمية.
 - كما تأتي الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة (أحمد وعزب، 2017؛ الحميد، 2019؛ العودة، 2018) التي أكدت على أهمية متغير الدراسة في تطوير المؤسسات التعليمية والجامعات.
- 2- **الأهمية التطبيقية**، يؤمل أن تستفيد الجامعات السعودية من نتائج الدراسة فيما يلي:
 - قد تستفيد إدارات الجامعات السعودية من نتائج الدراسة في معرفة مدى توفر المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية، والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية وعلاج القصور إن وجد.
 - يؤمل أن يستفيد القادة الأكاديميون بالجامعات السعودية من أداة الدراسة، ونتائجها في معرفة المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية.

حدود الدراسة

سيقتصر تعميم نتائج الدراسة على الحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على تحديد متطلبات تحقيق الريادة التنظيمية (الإدارية والتنظيمية، البشرية، المادية، التقنية) في الجامعات السعودية.
- 2- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على ثلاث جامعات حكومية، وهي: جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود، وجامعة الملك فيصل، روعي في اختيارها تمثيلها الجغرافي لثلاث مناطق مختلفة من المناطق الكبرى بالمملكة العربية السعودية، كما تعد من أقدم الجامعات السعودية.
- 3- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعات، وعمداء العمدات المساندة ووكلاءهم، وعمداء الكليات والمعاهد ووكلاءهم، ورؤساء الأقسام ووكلاءهم أو مشرفي الأقسام).
- 4- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1443هـ.

مصطلحات الدراسة

الريادة التنظيمية Organizational Leadership:

عرّف جيلانين وآخرون (2013) Gilaninia et al. الريادة التنظيمية بأنها: "العملية التي تتم داخل المنظمة مهما كان حجمها، لدعم مشروعات العمل الجديدة والأنشطة والتوجهات الإبداعية مثل: تطوير الخدمات، والأساليب الإدارية، والاستراتيجيات الجديدة" (P.296).

وتُعرف الريادة التنظيمية إجرائياً بأنها: الأنشطة والعمليات التي تميز الأداء المؤسسي للجامعات السعودية، وتتطلب من تحسين أداء الأفراد وتنمية قدرتهم على الإبداع، ودعم الابتكار والتجديد في العمل، مع الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة، وصولاً إلى التميز الذي يضعها في مستوى الريادة، ويمكنها من التطوير المستمر لمنظومة عملها ومخرجاتها، والقدرة على مواجهة التحديات المتجددة وتحقيق التنافسية وإثبات وجودها، من خلال توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية، البشرية، المادية، والتقنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الريادة التنظيمية :

تعد الريادة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وعاملاً مهماً في زيادة الإنتاجية ومصدر قوياً في تحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز، مما يسهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة. تشير الريادة التنظيمية لدى الحوارة (2018) إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية الناشئة والتنظيمية التي تؤدي إلى التحول من الأشكال التقليدية في الأعمال إلى التحول لممارسة الأعمال بتحقيق قيمة مضافة للمنظمة. كما تتم الريادة التنظيمية داخل المنظمة دون التفكير في حجمها، وهذه العمليات تشمل إنشاء المشروعات الجديدة وتطوير منتجات جديدة وخدمات وتكنولوجيا وتقنيات إدارية، واستراتيجيات تنافسية ومركز تنافسي وأنشطة مبتكرة، والمخاطرة والاستباقية والتجديد الذاتي. في حين يعرف أحمد وعزب (2017) الريادة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بأنها: توجه عام تتبناه مؤسسات التعليم تسعى من خلاله إلى دعم الابتكار والتجديد داخلها واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها، بما يسهم في تطوير أدائها وتحقيق تميزها الأمر الذي يتطلب دعم التوجه الريادي لدى قادتها، وتبني ثقافته تنظيمية ريادية وهيكل تنظيمي ريادي وتطبيق سياسات تحفيز ريادية. (ص.484)

أهمية تحقيق الريادة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر الريادة التنظيمية وسيله فاعلة للارتقاء بأداء المؤسسة والعمل على زيادة قدرتها على المنافسة، واستمراريتها في ظل بيئة ديناميكية غير آمنة حيث تعد مفتاحاً رئيساً للنجاح المؤسسي، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، وعلى قمة هرمها المؤسسات التعليمية؛ لذلك تضافرت الجهود في إبراز أهمية الريادة التنظيمية ولعل من أبرز الاسهامات في ذلك ما أشار اليه أحمد وعزب (2017) في ما يلي:

- 1- مواجهة الضعف في أساليب الإدارة التقليدية التي تتبعها المنظمات.
- 2- توفير بيئة عمل جيدة تدعم الابتكار، والأفكار الإبداعية.
- 3- بناء المعرفة التنظيمية من خلال سلوكيات الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة.
- 4- تهيئة مناخ صحي للعمل في المنظمة للبحث عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز العمل.
- 5- تطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة.

تتضح مما سبق الأهمية البالغة في توجه الجامعات لتحقيق الريادة التنظيمية، وذلك من أجل البقاء والاستمرار، والوصول إلى التميز المرغوب فيه مع رفع كفاءة الأداء داخلها، وفق سلسلة من الإجراءات والتي تتمثل في التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة، والحد من ممارسة البيروقراطية مع توفير بيئة إيجابية داعمة للعاملين، ويتم ذلك من خلال توظيف استراتيجيات الإبداع والابتكار والمخاطرة والاستباقية، لتحقيق التنافسية المستدامة والتطلع لتلبية الرغبات المختلفة داخليًا وخارجيًا.

أبعاد الريادة التنظيمية:

في ضوء مراجعه الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالريادة التنظيمية يتبين تباين الآراء في تحديد الأبعاد المتعلقة بالريادة التنظيمية، وذلك نظرًا للزاوية التي اعتمد عليها الباحثون، فمنهم من اقتصر على خمسة أبعاد (متعب وراضي، 2010) ومنهم من ذكر أنها أربعة (الزعنون ومزهر، 2019؛ سليمان والناصري، 2016) ومنهم أوجزها في ثلاثة أبعاد (احمد وعزب، 2017؛ الحواجره، 2018). وعلية يمكن اجمال أبعاد الريادة التنظيمية في خمسة أبعاد رئيسية وهي (الاستباقية، الابتكارية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية)، وفيما يلي عرض هذه الأبعاد بالتفصيل:

1- الاستباقية:

يرتبط البعد الاستباقي للمنظمة بالمستقبل، كما يعد بمثابة المحرك للعمل لدى المنظمة، والذي يعكس قدرتها على استباق التطورات الجديدة في أسرع وقت، والتي توفر أفضل الطرق لاكتشاف الفرص وتقديم منتجات جديدة وفريدة ومختلفة عن المنافسين. حيث يعبر الزعنون ومزهر (2019) عن الاستباقية بأنها: "جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة، وإدراك التغيرات في الطلب مع العمل على هذه المتغيرات والتقدم على المنافسين" (ص.86). وفي ذات السياق يؤكد الرقيعي وبدر (2019) على ضرورة مراقبه المنظمات الريادية كافة الاتجاهات والبحث عن الفرص الجديدة من أجل تحديد احتياجات العاملين المستقبلية مع توقع التغيير في طلباتهم، ومراعاة المشاكل التي تظهر فجأة، والتي قد تكون فرصًا جديدة، بحيث يتم العمل في ضوء الاستبصار، وتحقق بالتالي السبق في العمل قبل المنافسين.

2- الابتكارية:

تهتم الريادة التنظيمية بصفة أساسية ببعدها الابتكارية، والتي تكمن مهمتها في المساعدة في اكتشاف طرق جديدة مستحدثة للتفكير في حل المشكلات، أو اتخاذ قرارات لم يسبق اتباعها من قبل. حيث تعرف الابتكارية لدى الكرعوي (2015): "نشاط لابتكار وتطوير منتج جديد أو عملية جديدة" (ص.85). وبحسب قراند (2010) فإن البعد الابتكاري يشمل توجه المنظمة نحو التخلي عن الممارسات التقليدية، وتبني ودعم الابتكار والإبداع والتجريب، والأساليب التكنولوجية الحديثة، والبحث والتطوير في تقديم المنتجات والخدمات والعمليات.

3- المخاطرة:

تشير المخاطرة إلى العمل بصورة جريئة دون معرفه بالنتائج المترتبة، حيث يعرف نجم (2018) المخاطرة بأنها: "عدم التأكد من النتيجة" (ص.312). وفي ذات السياق يؤكد بن قايد (2017) أن المخاطرة لا تعني المغامرة بل مخاطرة محسوبة ينبغي للقائد التقليل من خطورتها قدر الإمكان ويديرها بفعالية، كما تتضمن الرغبة في توفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

4- التنافسية:

يعرف الرقيعي وبدر التنافسية (2019) بأنها: "القدرة على تجاوز أداء المنافسين من المنظمات الأخرى بحيث تكون المنظمة بشكل مستمر في حالة منافسة والتي تجعلها تدخل في مواجهة مخاطر عديدة لتحقيق أهدافها" (ص.177). وبحسب نوري وجمعة (2015) فإن التنافسية عبارة عن مجموع جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الأسواق، كما أنها تغامر ضد منافسيها فتعمل على خفض الأسعار وتضحي بالأرباح للحصول على الحصة السوقية، كما تنفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية كطريقة لتطوير ونمو المنظمة. كما أن التنافسية تجعل المنظمة مجازفة جدًا في رفع نتائج الأنشطة الريادية الأخرى كما أن التنافسية تختلف عن الاستباقية في أنها تتجه مباشرة إلى المنافسين بينما الاستباقية تركز على الحصة السوقية.

5- الاستقلالية:

تمثل الاستقلالية وفق الرقيعي وبدر (2019) "نوعًا من التمكين الموجه لتحديد ورفع الفرص الريادية، كما تشير إلى الرغبة في العمل بشكل مستقل من أجل تحقيق هدف نقل الرؤية الريادية، وهي الفعل المستقل الذي يهدف إلى تقديم مفهوم العمل الجديد أو الرؤية الجديدة ودعمها حتى تتحقق" (ص.177). ويرى زناتي (2021) أن الاستقلالية نوع من تفويض السلطة وإعطاء العاملين صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات التي لا بد أن تكون ضمن شروط، منها: ارتباط الصلاحيات الممنوحة مع المسؤولية بشكل متوازن،

وكذلك ارتباط القرارات بقدرات ومهارات المرؤوسين وفقاً لخبراتهم وإمكاناتهم وارتباط هذه القرارات بخطة متكاملة مدروسة.

تأسيساً على ما سبق فإن تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية في المجال التعليمي يعمل على الاستدامة التعليمية وتحقيق التنافسية للمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال تقديم منتجات، وأدوات، وعمليات جديدة، كما يمكن دعمها من أجل تحقيق فائدة، أو إضافة قيمة للمؤسسات التعليمية، كما تتضمن هذه الأبعاد (الاستباقية، الابتكارية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) توقعات جديدة للتغيير والتحسين والتطوير قد تفرض مسؤوليات متعددة الأبعاد على القيادات التعليمية، ويستدعي ذلك التخلص من القيود التي تؤثر سلباً على المواهب، وإزالة العوائق التي قد تعطل الريادة التنظيمية، ومن ثم تحديد الوضع القائم من أجل إعادة إشعال روح الإبداع والابتكار داخل المنظمة التعليمية، إضافة إلى القضاء على معوقات العمل الإداري، أو الحد منها من خلال بث روح المنافسة بين العاملين بمنحهم مكافآت مجزية عن الأفكار الإبداعية والابتكارية، وإعطائهم قدرًا من الحرية في العمل، وتفويضهم في الصلاحيات الملائمة مع تخفيف اللوم على الإخفاقات والفشل، والتعبير عن الشكر والتقدير لحالات النجاح والتفوق والذي إذا نفذ بنجاح فإنه سيحقق العديد من المنافع.

الدراسات السابقة

قدم الحجار (2018) استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى الفلسطينية إلى جامعة ريادية، حيث استقصت الدراسة درجة توفر الخصائص الريادية بالجامعة، ومعوقات تحولها نحو الريادية، ثم قدمت الاستراتيجية المقترحة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستشراقي المستقبلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (102) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبينت النتائج أن توفر الخصائص الريادية ككل كان ضعيفاً، وكذلك ظهر محورا: التنافسية وتحمل المخاطر بدرجة ضعيفة، ومحور الاستقلالية بدرجة ضعيفة جداً، ومحورا: الإبداع والاستباقية بدرجة متوسطة، وأما معوقات التحول نحو الريادية فقد ظهرت بدرجة كلية كبيرة، وكذلك كانت المعوقات الإدارية والتقنية والبشرية كبيرة، بينما كانت الاجتماعية والسياسية، والمالية كبيرة جداً، وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الدراسة استراتيجية لتحويل الجامعة إلى جامعة ريادية.

وهدفت دراسة الحميد (2019) للتعرف على درجة تطبيق الريادة الإدارية بمديريات التربية والتعليم في العاصمة الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (285) موظفاً إدارياً، كما تم إجراء مقابلة شبه مقننة مع (46) قائداً تربوياً. وظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق الريادة الإدارية كانت متوسطة، وكذلك المجالات الفرعية: المبادأة، التفرد، الإنجاز، الإبداع، والمجازفة. وأكد القادة على أن هناك حاجة كبيرة لتوفير متطلبات تطبيق الريادة

الإدارية التالية: إعادة هيكله وزارة التربية والتعليم وتوفير الدعم والتسهيلات اللازمة لتطبيق الريادة، والتقليل من مركزية العمل، وتحديد الوصف الوظيفي لكل عمل، وتوظيف التكنولوجيا في جميع الأعمال الإدارية، وتدريب العاملين وتنقيفهم حول الريادة وأهمية تحقيقها.

وقدمت دراسة الرقيعي وبدر (2019) تصورًا مقترحًا لإسهام العوامل التنظيمية (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الهيكل التنظيمي الريادي) في تفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية في كل الجامعات الليبية، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تضمينها العوامل المقترحة وآلياتها وعرضها على (6) من الخبراء المتخصصين في الإدارة والإدارة التعليمية؛ حيث توصلت الدراسة إلى التصور المقترح الذي أكد على ضرورة تفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية لتمكينها من المنافسة، وإصدار تنظيمي جامعي لضبط شروط اختيار القادة الجامعيين وفقًا لمتطلبات الريادة التنظيمية، ونشر وترسيخ أسس الثقافة الريادية بكليات التربية، والاستفادة من الأفكار الإبداعية للعاملين، والحرص على تطوير الهياكل التنظيمية، وتبني الهياكل التنظيمية المسطحة محددة الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات مما يخفف من حدة المركزية.

وقام هلال (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور في مصر، ووضع تصورًا مقترحًا لآليات تطبيقها بالجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (121) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية (التسويق للخدمات الجامعية، الثقافة الريادية المتكاملة، الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة المحسوبة، الإبداع التقني) كانت متوسطة، وفي ضوء النتائج تم وضع تصور مقترح لتطبيق القيادة الريادية بالجامعة.

وأجرى الرويلي (2021) دراسة لتحديد متطلبات تطبيق الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من أربعة متطلبات: التنظيمية، الأكاديمية، البشرية، والمادية، وتم تطبيقها باستخدام أسلوب دلفاي في ثلاث جولات على عينة من الخبراء مكونة من (18) عضوًا من أعضاء هيئات التدريس المتخصصين في أصول التربية. وتوصلت الدراسة بعد الجولة الثالثة إلى اتفاق الخبراء على مجموعة المتطلبات الرئيسية، حيث تضمنت أهم المتطلبات التنظيمية: تضمين صياغة الجامعة الريادية في رؤية ورسالة الجامعة، وتعزيز الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، ووضع لوائح وأنظمة داعمة للريادة، والبنية التحتية التقنية. وتمثلت أهم المتطلبات الأكاديمية في تطوير منظومة البحث العلمي والبرامج الأكاديمية لتواكب احتياجات ريادة الأعمال. وتمثلت أهم المتطلبات البشرية في: اختيار واستقطاب وتنمية الكوادر البشرية المدركة لأهمية تطبيق الجامعة الريادية. وأما المتطلبات المادية، فتمثلت

في: توفير الدعم المالي الكافي لتمويل برامج وأنشطة الجامعة الريادية، وتحقيق الاستقلالية المالية، وتنويع مصادر التمويل، وتطوير نظام مكافآت لدعم الأفكار الريادية.

التعليق على الدراسات السابقة

- تباينت أهداف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية، حيث تناولت دراسة الرقيعي وبدر (2019) العوامل المؤثرة في الريادة التنظيمية، كما تناولت دراسة هلل (2020) مقومات القيادة الريادية، وتناولت دراسة الحميدين (2019) أبعاد الريادة الإدارية. في حين ركزت دراسة الحجار (2018) في معرفه الخصائص الريادية.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الرويلي (2021) في تناول متطلبات الريادة.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي وان اختلفت في فروعه.
- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، في حين أضافت دراسة الحميدين (2019) إلى الاستبانة المقابلة كأداة أخرى لجمع المعلومات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تطبيقها على التعليم العالي كدراسة الحجار (2018) ودراسة الرقيعي وبدر (2019) ودراسة هلل (2020) وإن اختلفت معها في البيئة عربيًا، وتتفق مع دراسة الرويلي (2021) في تطبيقها في التعليم العالي وتختلف معها في الجامعات حيث طبقت دراسة الرويلي (2021) على الجامعات الناشئة؛ بينما تفردت الدراسة الحالية بالتطبيق على ثلاث جامعات سعودية عريقة لم تتناوله أي من الدراسات السابقة. كما تختلف مع دراسة الحميدين (2019) في تطبيقها على التعليم العام واختلافها عربيًا.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الرقيعي وبدر (2019) في تطبيقها على القيادات الأكاديمية، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الحجار (2018) ودراسة هلل (2020) ودراسة الرويلي (2021) في تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس، بينما طبقت دراسة الحميدين (2019) على الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات بعض الدراسات السابقة التي تولدت عنها الحاجة للدراسة الحالية، واستكمال الجهود البحثية السابقة، وتأسيس الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستفادة من المراجع التي تدعم بناءه، واختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتحديد محاورها وفقراتها، والمقارنة العلمية لنتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة المستهدف القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وتحديداً وكلاء الجامعات، وعمداء العمادات المساندة ووكلاءهم، وعمداء الكليات والمعاهد ووكلاءهم، ورؤساء الأقسام ووكلاءهم أو مشرفي الأقسام، وعددهم (880) فرداً في ثلاث جامعات حكومية، بواقع (376) قائداً أكاديمياً بجامعة أم القرى، و(296) قائداً أكاديمياً بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، و(208) قائداً أكاديمياً بجامعة الملك فيصل، وفقاً للإحصائيات الرسمية التي تم الحصول عليها من الجامعات.

عينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة بأسلوب المسح الشامل على أفراد مجتمع الدراسة من قبل إدارات الجامعات الثلاث، حيث استجاب (316) قائداً أكاديمياً، ويوضح الجدول التالي توزيعهم وفقاً للجامعة والرتبة وعدد سنوات الخبرة:

جدول 1

توزيع عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	الجامعة			الإجمالي
		أم القرى	الإمام محمد بن سعود	الملك فيصل	
		124 %39.2	101 %32	91 %28.8	
الرتبة العلمية	أستاذ	29	19	8	56 %17.7
	أستاذ مشارك	45	28	26	99 %31.3
	أستاذ مساعد	50	54	57	161 %51
عد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	57	37	20	114 %36.1
	5 إلى أقل من 10 سنوات	30	28	29	87 %27.5
	من 10 سنوات فأكثر	37	36	42	115 %36.4

يتضح من الجدول (1) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا على الجامعات الثلاث بنسبة (39.2%) لجامعة أم القرى، (32%) لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، و(28.8%) لجامعة الملك فيصل. وأما من حيث الرتب العلمية، فتشير بيانات الجدول إلى أن نسبة

(51%) من القيادات الأكاديمية عينة الدراسة كانوا برتبة أستاذ مساعد، يليهم الأساتذة المشاركون بنسبة (31.3%)، ثم الأساتذة بنسبة (17.7%). بينما توزع أفراد العينة من حيث عدد سنوات الخبرة بواقع (36.4%) لمن تصل خبرتهم لعشر سنوات فأكثر، يليهم الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات بنسبة (36.1%)، وأخيراً الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين خمس إلى أقل من عشر سنوات بنسبة (27.5%).

أداة الدراسة:

أعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الرجوع في إعدادها لمحتوى وأدوات الدراسات السابقة. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولى من (45) عبارة موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي: بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، ويتكون من (14) عبارة، وبُعد المتطلبات البشرية، ويتكون من (13) عبارة، وبُعد المتطلبات المادية، ويتكون من (11) عبارة، وبُعد المتطلبات التقنية، ويتكون من (7) عبارات.

وقد تم تحديد الاستجابات على العبارات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي Likert-5 بحيث يقدر المستجيب درجة المتطلب باختيار أحد الخيارات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وبناءً عليه تنحصر المتوسطات الحسابية بين (1) و(5)، ويكون المدى (0.8)، وبذلك يتم الحكم على درجة المتطلب في ضوء المعيار الموضح بالجدول التالي:

جدول 2

معيار الحكم على استجابات العينة لتقدير درجة المتطلب

م	الدرجة	المتوسطات الحسابية
1	كبيرة جداً	4.2 إلى 5
2	كبيرة	3.4 إلى أقل من 4.2
3	متوسطة	2.6 إلى أقل من 3.4
4	منخفضة	1.8 إلى أقل من 2.6
5	منخفضة جداً	1 إلى أقل من 1.8

وبعد الانتهاء من الإعداد الأولي للاستبانة، تم التأكد من صدقها الظاهري، كما تم التأكد من اتساقها الداخلي وثباتها وفيما يلي تفصيل ذلك:

أ- الصدق الظاهري:

عُرِضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئات التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية بالجامعات السعودية والعربية وعددهم (25) محكماً، وذلك للتأكد من أن محتواها يحقق أهدافها، من خلال التأكد من أهمية العبارات ووضوحها،

وانتمائها للأبعاد، وانتماء أبعاد المحاور، وتعديل ما يروونه مناسبًا، وقد اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق 80% من المحكمين كمعيار لبقاء العبارة وفقًا للنسبة التي اعتمدها صيغة Lawshe لصدق المحتوى، وفي ضوء ذلك تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحها المحكمون، حيث أصبح عدد عبارات الاستبانة (36) عبارة، موزعة بوقع (10) عبارات لُبُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، و(9) عبارات لُبُعد المتطلبات البشرية، و(10) عبارات لُبُعد المتطلبات المادية، و(7) عبارات لُبُعد المتطلبات التقنية.

ب- الاتساق الداخلي:

للتأكد من اتساق الاستبانة وصدق بنائها تم تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، تكونت من (40) قائدًا أكاديميًا من الجامعات الثلاث من غير عينة الدراسة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والأبعاد التي تنتمي لها كمؤشر على الاتساق الداخلي، كما تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد وبعضها، والدرجة الكلية للمحور، وفيما يلي توضيح النتائج:

جدول 3

معاملات ارتباط العبارات بأبعادها (ن=40)

المتطلبات التقنية		المتطلبات المادية		المتطلبات البشرية		المتطلبات الإدارية والتنظيمية	
م	الارتباط (ر)	م	الارتباط (ر)	م	الارتباط (ر)	م	الارتباط (ر)
1	**0.858	1	**0.856	1	**0.934	1	**0.701
2	**0.860	2	**0.925	2	**0.919	2	**0.827
3	**0.820	3	**0.739	3	**0.897	3	**0.886
4	**0.786	4	**0.906	4	**0.806	4	**0.846
5	**0.849	5	**0.930	5	**0.928	5	**0.885
6	**0.821	6	**0.935	6	**0.867	6	**0.865
7	**0.796	7	**0.881	7	**0.739	7	**0.899
		8	**0.849	8	**0.927	8	**0.881
		9	**0.887	9	**0.736	9	**0.889
		10	**0.817			10	**0.808

قيمة (ر) عند مستوى (0.01) وحجم عينة (40)

** دالة عند مستوى (0.01)

=0.393

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ارتباط العبارات مع أبعادها كانت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يُعد مؤشرًا على الاتساق الداخلي لمحور الريادة التنظيمية. وللتأكد من صدق البناء لهذا المحور، تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة وبعضها، وبينها وبين المتوسط العام للمحور، وفيما يلي توضيح النتائج:

جدول 4

معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة (ن=40)

الاستبانة ككل	المتطلبات التقنية	المتطلبات المادية	المتطلبات البشرية	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	الأبعاد
**0.947	**0.804	**0.871	**0.855	1	المتطلبات الإدارية والتنظيمية
**0.931	**0.655	**0.903	1	**0.855	المتطلبات البشرية
**0.974	**0.848	1	**0.903	**0.871	المتطلبات المادية
**0.870	1	**0.848	**0.655	**0.804	المتطلبات التقنية

** دالة عند مستوى (0.01) قيمة (ر) عند مستوى (0.01) وحجم عينة (40) = 0.393

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن الأبعاد الأربعة ترتبط معًا بمعاملات دالة إحصائيًا تراوحت بين (0.655-0.903)، كما ترتبط مع الاستبانة ككل بمعاملات دالة إحصائيًا تراوحت بين (0.870-0.974)، وهي معاملات دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير إلى صدق البناء لمحور الريادة التنظيمية.

ج- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة وأبعادها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's alpha، وطريقة التجزئة النصفية Split-Half مع التصحيح بمعادلة سبيرمان-براون Spearman-Brown، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات بالطريقتين:

جدول 5

ثبات محاور الاستبانة وأبعادها بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية (ن=40)

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان-براون
الريادة التنظيمية	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	10	0.956	0.947
	المتطلبات البشرية	9	0.956	0.900
	المتطلبات المادية	10	0.964	0.949
	المتطلبات التقنية	7	0.921	0.849
الثبات الكلي للاستبانة		36	0.983	0.946

يتضح من الجدول (5) إلى أن الاستبانة يتمتع بالثبات؛ فقد بلغ معامل ثباته الكلي بطريقة كرونباخ ألفا Cronbach's alpha (0.983) وتراوحت معاملات ثبات الأبعاد بين (0.921-0.964)، كما بلغ معامل الثبات الكلي بطريقة التجزئة النصفية Split-Half (0.946) وتراوحت معاملات ثبات الأبعاد بين (0.849-0.949)، وهذه المعاملات

مقبولة، وتعطي مؤشرًا على ثبات الاستبانة عند إعادة تطبيقها على عينات أخرى من نفس المجتمع.

أساليب المعالجة الإحصائية:

عُولجت البيانات إحصائيًا من خلال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تمت الاستفادة من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد المتطلبات اللازمة للريادة التنظيمية. كما تم استخدام تحليل التباين الحادي ANOVA، للكشف عن الفروق بين متوسطات الاستجابات تبعًا لمتغيري: الجامعة وعدد سنوات الخبرة، مع استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية. واختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis اللامعلمي للكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعًا لمتغير: الرتبة العلمية.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية (الإدارية والتنظيمية، البشرية، المادية، التقنية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ وتمت الإجابة عليه من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الريادة التنظيمية، وتحديد الدرجة الإجمالية للمتطلبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات الريادة التنظيمية مرتبة تنازليًا

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
4	المتطلبات التقنية	3.76	0.816	1	كبيرة
1	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	3.56	0.873	2	كبيرة
3	المتطلبات المادية	3.55	0.794	3	كبيرة
2	المتطلبات البشرية	3.49	0.879	4	كبيرة
الدرجة الكلية لمحور متطلبات الريادة التنظيمية		3.59	0.838		كبيرة

تشير نتائج الجدول (6) إلى موافقة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية على متطلبات تحقيق الريادة التنظيمية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام (3.59) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.838). كذلك أظهرت النتائج أن درجات الأبعاد الفرعية الأربعة للمتطلبات كانت كبيرة، وجاء ترتيبها كالتالي: المتطلبات التقنية، المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات المادية، والمتطلبات البشرية، وقد تدرجت متوسطاتها الحسابية بين

(3.49-3.76).

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة لمتطلبات تحقيق الريادة التنظيمية إلى إدراك القيادات الأكاديمية لحاجة الجامعات السعودية لهذه المتطلبات، وأهميتها في تحسين أدائها، وتحقيق التميز، والقدرة على المنافسة، بما ينعكس على جودة مخرجاتها، وتأثيرها محلياً وعالمياً، وإسهامها في التنمية المستدامة وتحقيق رؤية المملكة، لأن الريادة التنظيمية مدخل مهم لتنظيم العمل في الجامعات ومواجهة مشكلاتها وتحدياتها، وإحداث تغييرات تسهم في تطوير وإدارة الواقع وتنمية القدرة على الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية، ولهذا، فهي بحاجة إلى منظومة متكاملة من الاحتياجات وتوفير المتطلبات الإدارية واللوائح التنظيمية، والكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على إدارة التغيير وتحمل مسؤولية التطوير، فضلاً عن تنويع وتطوير مصادر التمويل، وتوفير التجهيزات والتقنيات والبنية التحتية التي تدعم التحولات الرقمية في الإدارة والعملية التعليمية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (الحجار، 2018؛ هلال، 2020) التي أكدت على أن تطبيق الريادة التنظيمية، أو بعض أبعادها أو مؤشراتهما في الجامعات كان متوسطاً أو منخفضاً، مما يعني أن هناك حاجة إلى توفير متطلبات تحقيقها لتحسين مستوى تطبيقها، وهذا ما أكدته دراسات (الرقيعي وبدر، 2019؛ الرويلي، 2021) من ضرورة إجراء العديد من التغييرات والتجديدات الاستراتيجية وتوفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والبشرية، والمادية، والتقنية التي تدعم التوجهات الريادية للجامعات، وتمكنها من تحقيق أهدافها.

وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج التفصيلية لكل بُعد من الأبعاد الأربعة لمتطلبات الريادة التنظيمية:

أ- المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
1	دمج التوجه الريادي في رؤية الجامعة وبرامجها	3.85	0.649	1	كبيرة
8	تفعيل فرق العمل في جميع المستويات التنظيمية	3.71	0.623	2	كبيرة
5	تطوير آليات الشراكة وتبادل الخبرات مع الجامعات الريادية	3.65	0.912	3	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
6	التحديث المستمر لتقنيات العمل وعملياته وفقاً للتطورات تحقيقاً للمرونة وسهولة الاستخدام	3.59	0.602	4	كبيرة
7	تصميم منظومة لتقييم الأداء تستند إلى معايير وضوابط واضحة لتحقيق الأداء الريادي	3.54	0.521	5	كبيرة
3	تحديد المسؤوليات والصلاحيات في جميع المستويات التنظيمية بشكل واضح ودقيق	3.53	0.649	6	كبيرة
4	تطوير وتحديث اللوائح والأنظمة التي تدعم التوجه الريادي في العمل	3.46	0.899	7	كبيرة
10	تصميم منظومة اتصال فعالة وشاملة، تعتمد الاتصال المفتوح، وتسمح بتدفق المعلومات وتبادل الأفكار في جميع الاتجاهات والمستويات	3.45	0.800	8	كبيرة
2	اعتماد هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتوسع وزيادة عدد المستويات وفقاً للتطورات	3.42	0.879	9	كبيرة
9	تبني المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم تحقيق الريادة التنظيمية (مثل: إدارة المعرفة، والإدارة الابتكارية، والذكاء التنظيمي، وغيرها)	3.41	0.520	10	كبيرة
الدرجة الكلية لبُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية		3.56	0.873	كبيرة	

توضح نتائج الجدول (7) أن أفراد العينة موافقون على المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية بالجامعات السعودية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.56) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.873)، وقد ظهرت جميع العبارات بدرجة كبيرة، وبمتوسطات حسابية تدرجت بين (3.41-3.85).

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة للمتطلبات الإدارية والتنظيمية لتحقيق الريادة التنظيمية للجامعات السعودية إلى أن هذه المتطلبات تمثل الأسس التي ينطلق منها أي تنظيم ناجح، فلا بد أن تمتلك الجامعات رؤية مستقبلية واضحة، ولوائح وأنظمة دقيقة وآليات عمل تدعم توجهها الريادي، ثم تتبنى هياكل تنظيمية مرنة تسمح لها بالتوسع المستقبلي الذي يستوعب التغيرات والتطورات، ويتكيف معها، مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات في جميع المستويات التنظيمية بشكل واضح ودقيق. ويرتبط بالهيكل التنظيمي المرن وجود منظومة اتصال متكاملة وفعالة؛ فلا شك في أن الاتصال الداخلي هو أحد أسرار نجاح المؤسسات الرائدة، فالعمل المؤسسي الناجح يتطلب من الجامعة إنشاء منظومة اتصالات فعالة وشاملة لجميع مستويات العمل، تعتمد الاتصال المفتوح، وتسمح بتدفق المعلومات والبيانات بشكل دقيق وشفافية عالية، كما تسمح بتبادل الأفكار والتواصل

بين العاملين في جميع المستويات الإدارية والقيادية، فيرسخ ذلك من قيم التعاون والشاركة، ويزيد من فاعلية اتخاذ القرارات، كما يفعل العلاقة بين الإدارة والعاملين، ويؤدي دورًا مهمًا في ممارسة معظم العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم، وتنسيق، وقيادة، ورقابة، ويقلل من أزمات العمل وتحدياته، ويحفز الأداء ويوجهه نحو التميز وتحقيق الريادة. ويلزم تبعًا لذلك إحداث تغييرات جوهرية في أساليب الإدارة بما يتناسب مع رؤية الجامعة وتوجهها الريادي، فتتبنى المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم تحقيق الريادة التنظيمية، والتحديث المستمر لتقنيات العمل وعملياته وفقًا للتطورات المستمرة وتحقيقًا للمرونة وسهولة الاستخدام، ويلحق بذلك أن تتخلص من الفردية في العمل، وتركيز السلطات، وتتحول إلى العمل الجماعي وتكوين فرق العمل التي تحقق مبدأ الشراكة، وتقاسم الخبرة، والإبداع والابتكارية في العمل، وتقلل الصراعات، وتسعى لتحقيق أهداف مشتركة بما يضمن تحمل الجميع لمسئولياتهم عن العمل والقرارات، وحرصهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف وتجويد المخرجات. كما يتطلب انتظام العمل وضمان فاعلية الأداء، وتحقيق الأهداف، أن تصمم الجامعة منظومة متكاملة لتقييم الأداء، تستند إلى معايير وضوابط واضحة لتحقيق الأداء الريادي ومنع الانحراف، وتقديم تغذية راجعة بصورة دورية لتصحيح مسار العمل، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المخططة. ومن المهم للجامعات في سعيها لتحقيق الريادة التنظيمية، وتطوير منظومتها الإدارية وهياكلها ولوائحها وأنظمتها أن تستفيد في ذلك من خبرات وتجارب الجامعات الرائدة عالميًا، من خلال تطوير آليات وشراكات لتبادل ونقل الخبرات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات (الحميدين، 2019؛ الرقيعي وبدر، 2019) التي أكدت نتائجها على أن هناك حاجة كبيرة لتوفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الريادة، مثل: الحرص على تطوير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة، وإمكانية تبني الهياكل التنظيمية المسطحة محددة الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات، التي تخفف من المركزية في العمل، وتبني المداخل والأساليب الإدارية الحديثة، مع ضرورة تحديد الوصف الوظيفي، والمسؤوليات وصلاحيات القيادات والعاملين في المستويات الإدارية والقيادية المختلفة، كما تتفق مع نتائج دراسة الرويلي (2021) التي أظهرت أن هناك حاجة كبيرة لتضمين التوجه الريادي في رؤية ورسالة الجامعة، وتعزيز الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، ووضع لوائح وأنظمة داعمة للريادة.

المتطلبات البشرية:

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد المتطلبات البشرية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
3	اعتبار الاستثمار في الموارد البشرية أحد أركان الريادة التنظيمية للجامعة	3.61	0.712	1	كبيرة
8	تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية وترجمتها إلى واقع	3.60	0.751	2	كبيرة
9	تهيئة الفرصة للمنافسة الإبداعية بين الموظفين	3.54	0.901	3	كبيرة
5	وضع تصور لإعداد قيادات ريادية مستقبلية	3.52	0.802	4	كبيرة
4	تصميم برامج تدريب مستمرة تنطلق من الاحتياجات التدريبية الفعلية تدعم التوجهات الريادية للجامعة	3.46	0.940	5	كبيرة
2	التخطيط لاستقطاب الكفاءات الريادية للعمل بالجامعة	3.43	0.813	6	كبيرة
1	اختيار القيادات والموظفين وفقاً لمعايير تستند إلى الكفاءة	3.42	0.830	7	كبيرة
7	زيادة صلاحيات القيادات والموظفين بما يمكنهم من التطوير والتجديد وتحقيق الريادة في عملهم	3.41	0.780	8	كبيرة
6	وضع آلية لاكتشاف المواهب وتنميتها في جميع المستويات التنظيمية	3.40	0.714	9	كبيرة
الدرجة الكلية لُبعد المتطلبات البشرية		3.49	0.879		كبيرة

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن أفراد العينة موافقون على المتطلبات البشرية اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية بالجامعات السعودية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.49) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.879)، وقد ظهرت جميع العبارات الدالة على المتطلبات البشرية بدرجة كبيرة، وبمتوسطات حسابية تدرجت بين (3.40-3.61)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.712-0.940).

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة للمتطلبات البشرية لتحقيق الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية إلى كون الاستثمار في الموارد البشرية يُعد مرتكزاً رئيساً للنهوض

والتقدم، وتعزيز تنافسية الجامعات محليًا وعالميًا، كما أن تنمية وتطوير الموارد البشرية يمثل قيمة عالية، للجامعات وركنًا من أركان ريادتها، فكل التطويرات الإدارية والتنظيمية وجهود التغيير والتجديد الاستراتيجي تبقى بلا جدوى إذا لم تمتلك الجامعة كوادر بشرية مبدعة، لديها القدرات والكفايات اللازمة لقيادة عمليات التغيير واستشراف المستقبل، بما يمكن الجامعات من المنافسة محليًا وعالميًا؛ لذلك هناك حاجة كبيرة إلى تبني فلسفة جديدة في إدارة وتطوير الموارد البشرية بالجامعات، واعتبار الاستثمار فيها ركنًا من أركان تحقيق ريادتها التنظيمية، ويتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات العملية التي تسير في عدة اتجاهات، أولها يهتم بتطوير القيادات والعاملين الحاليين من خلال برامج تدريب مخططة ومستمرة تنطلق من الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تدعم التوجهات الريادية للجامعة، ويهتم الاتجاه الثاني بوضع آلية لاكتشاف الموظفين والقيادات الموهوبة في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة وتنميتها، وتهيئة الفرصة للمنافسة الإبداعية بين الموظفين، وتحفيزهم، وتشجيع مبادراتهم وأفكارهم والإبداعية وتبني تنفيذها وتطبيقها عمليًا وإشراكهم في عمليات التطبيق، وزيادة صلاحيات القيادات والموظفين بما يمكنهم من التطوير والتجديد وتحقيق الريادة في عملهم. أما الاتجاه الثالث، فيركز على عمليات اختيار واستقطاب الكفاءات الريادية للعمل بالجامعة، والتي ينبغي أن تكون مخططة دقيقة، وتستند إلى معايير عالمية للكفاءة والتميز، مع التخطيط الموازي لإعداد قيادات ريادية مستقبلية من داخل الجامعة يتحملون مسؤولية قيادة التغيير، وعمليات التجديد الاستراتيجي، والانتقال بالجامعة نحو الريادة المحلية والعالمية.

ويتفق ذلك مع متطلبات رؤية المملكة 2030 وتطبيق أهدافها الساعية إلى تطوير رأس المال البشري، وتوفير معارف نوعية للمتميزين في المجالات ذات الأولوية، واستقطاب المواهب العالمية المناسبة للارتقاء بجودة الخدمات. وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته نتائج دراسة الحميدين (2019) التي أشارت إلى وجود حاجة كبيرة لتوفير المتطلبات البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب العاملين وتنقيفهم حول الريادة وأهمية تحقيقها، كما تتفق مع دراسة الرقيعي وبدر (2019) التي أكدت على أهمية الموارد البشرية في تفعيل الريادة التنظيمية، وضرورة بناء قدرات العاملين وتحسين كفاءتهم والاستفادة من أفكارهم الإبداعية، والتركيز على عمليات الاستقطاب واختيار القادة وتدريبهم وتحويلهم إلى قادة رياديين، وتوفير بيئة جامعية داعمة ومحفزة للإبداع والابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية ريادية تدعم التجديد والتغيير. كما تتفق مع نتائج دراسة الروبلي (2021) التي أظهرت المتطلبات البشرية لتحقيق الجامعة الريادية بدرجة كبيرة، وتمثلت أهمها في: اختيار واستقطاب وتنمية الكوادر البشرية المدركة لأهمية تطبيق الجامعة الريادية.

ب- المتطلبات المادية:

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعْد المتطلبات المادية مرتبة تنازليًا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
3	اعتماد نظام محاسبي دقيق لتوجيه النفقات	3.88	0.700	1	كبيرة
1	تطوير إدارة الاستثمار في الجامعة لتسهم في تحقيق استقلالها المالي	3.71	0.321	2	كبيرة
7	التخطيط لإيجاد موارد اقتصادية مستدامة للجامعة	3.66	0.498	3	كبيرة
6	تطوير آليات لتنويع فرص التمويل الذاتي	3.59	0.872	4	كبيرة
10	تصميم نظام حوافز متكامل وربطه بمنظومة تقييم الأداء الريادي	3.51	0.791	5	كبيرة
5	تعزيز ثقة المستثمرين من خلال تطوير البيئة التنظيمية ورفع مستوى الشفافية	3.45	0.501	6	كبيرة
2	بناء القدرات المعرفية والأدائية للموظفين في إدارة الاستثمار بالجامعة	3.44	0.590	7	كبيرة
8	تخصيص ميزانية مالية مناسبة للبحث والتطوير الذي يحقق الريادة	3.43	0.599	8	كبيرة
9	تخصيص ميزانية مالية مناسبة للتطوير المستمر لأنظمة العمل وتقنياته	3.41	0.880	9	كبيرة
4	تعزيز فرص الاستثمار في الجامعة من خلال التسهيلات وزيادة الجاذبية	3.40	0.612	10	كبيرة
الدرجة الكلية لبُعد المتطلبات المادية		3.55	0.794		كبيرة

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (9) أن أفراد العينة موافقون على المتطلبات المادية اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية بالجامعات السعودية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.55) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.794)، وقد ظهرت جميع العبارات الدالة على المتطلبات المادية بدرجة كبيرة، وبمتوسطات حسابية تدرجت بين (3.40-3.88)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.321-0.880).

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة للمتطلبات المادية، إلى أن الريادة تتطلب أن تتميز الجامعات محاسبيًا وتستقل ماليًا، وتستثمر إمكاناتها ومواردها لتطوير آليات للتمويل الذاتي تساعدها في تحقيق أهدافها، وتوفير الموازنات اللازمة للتطوير المستمر لأنظمة وتقنيات العمل، وأنشطة البحث والتطوير الريادية، وتطبيق عمليات التجديد الاستراتيجي التي تسهم في تحقيق ريادتها دون قلق من التعثر الاقتصادي، الذي غالباً ما يمثل تحدياً رئيساً لعمليات التحول والتغيير في المؤسسات غير المستقلة ماليًا، لذلك على الجامعات أن تخطط أنشطتها المالية بطريقة استثمارية، من خلال تطويرات جذرية تبدأ بإعادة تنظيم وتطوير إدارات

الاستثمار؛ لتسهم في تحقيق استقلالها المالي، وذلك من خلال إعادة هيكلتها والتحديد الدقيق لمهامها، وبناء القدرات المعرفية والأدائية للعاملين فيها في ضوء متطلبات الأداء المالي الريادي، مع ربط أدائهم بنظام حوافز متكامل، وإسناد إدارتها لخبراء اقتصاديين متخصصين في تطوير الفرص المالية بالاستفادة من خبرات الجامعات الريادية، واعتماد أنظمة محاسبية دقيقة وشفافة لتوجيه النفقات والسماح بحوكمة الأنشطة المالية للجامعة، بما يعزز موثوقية المستثمرين فيها، مع تطوير آليات وخطط عمل إدارات الاستثمار، لتعمل على إيجاد موارد اقتصادية مستدامة للجامعة، وتطوير آليات لتنويع فرص التمويل الذاتي، وتعزيز فرص الاستثمار في الجامعة من خلال التسهيلات وزيادة الجاذبية.

ويتفق ذلك مع أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية الموارد الذاتية للجامعات وتنويع مصادرها الاقتصادية، وتوسيع الشراكات بين الجامعات والقطاعات الأخرى، تعزيزاً لفاعليتها وتحسيناً لأدائها الاقتصادي. وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته دراسة الرقيعي وبدر (2019) التي أكدت على أن هناك حاجة كبيرة لتوفير المتطلبات المادية والدعم المالي والتسهيلات اللازمة لتطبيق الريادة التنظيمية، كما تتفق مع التصورات التي قدمها (الحجار، 2018؛ هلل، 2020) لتحقيق الريادة بالجامعات، والتي أكدت على أهمية الاستثمار في البحث العلمي، كأحد الموارد الذاتية للجامعة، واعتماد جائزة للتميز البحثي، وإنشاء وحدات لتسويق البحوث، ووضع نظام لتحفيز الأداء الريادي للعاملين، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة الرويلي (2021) التي أكدت على الدرجة الكبيرة للمتطلبات المادية لتحقيق الجامعة الريادية، والتي تمثلت في توفير الدعم المالي الكافي لتمويل برامج وأنشطة الجامعة الريادية، وتحقيق الاستقلالية المالية، وتنويع مصادر التمويل، وتطوير نظام مكافآت لدعم الأفكار الريادية.

ج- المتطلبات التقنية:

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعْد المتطلبات التقنية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
3	التحول الكامل للإدارة الإلكترونية في جميع المستويات والعمليات الإدارية	4.02	0.760	1	كبيرة
5	دمج التقنية الحديثة في البرامج التعليمية لجميع التخصصات	3.91	0.899	2	كبيرة
4	تهيئة بيئة تعلم افتراضية كاملة لتحسين مخرجات العملية التعليمية	3.83	0.853	3	كبيرة
2	تطوير نظم المعلومات وفقاً لأحدث التطورات التقنية	3.75	0.829	4	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
1	تطوير البنية التحتية التقنية بشكل مستمر لتكون أكثر فاعلية وأفضل أداءً	3.69	0.720	5	كبيرة
6	إتاحة الإنتاج البحثي العلمي على قواعد معلومات مفتوحة المصدر دون قيود	3.65	0.679	6	كبيرة
7	تصميم قواعد معلومات رقمية محدثة تدعم الريادة	3.50	0.802	7	كبيرة
الدرجة الكلية لُبعد المتطلبات التقنية		3.76	0.816		كبيرة

تشير نتائج الجدول (10) إلى موافقة أفراد العينة على المتطلبات التقنية اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية بالجامعات السعودية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.76) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.816)، وقد ظهرت جميع العبارات الدالة على المتطلبات التقنية بدرجة كبيرة، وبمتوسطات حسابية تدرجت بين (3.50-4.02)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.679-0.899).

وتعزو الباحثة الدرجة الكبيرة للمتطلبات التقنية اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية إلى أن التحول الرقمي يُعد أحد أهم السمات للمؤسسات الريادية، فالتحول الرقمي ليس مجرد خطة وطنية في المملكة ويجب أن يعكس على جامعاتها، بل هو توجه عالمي يقود العالم كله نحو المستقبل، وتندمج فيه جميع المؤسسات بقوة لمواكبة التغيرات العالمية والاستفادة من ميزات التحول الرقمي المتعددة التي تنعكس على جميع جوانب العمل في الجامعات، سواء الجوانب الإدارية والتنظيمية وما تشمله من تخطيط وتنفيذ واتخاذ قرارات وعمليات رقابة وتقييم، أو الجوانب والبرامج التعليمية وبيئة التعلم الافتراضية، لذلك أصبح من الضروري للجامعات أن تدمج التقنية في جميع أنظمتها الإدارية والتعليمية وتتوسع في استخدامها والاستفادة من إمكاناتها، وهذا يتطلب منها التطوير المستمر للبنية التحتية التقنية ونظم المعلومات الرقمية ومتطلبات الأمن السيبراني، لتكون أكثر فاعلية وأفضل أداءً ودعمًا للريادة ومواكبة لأحدث التطورات التقنية، وإتاحة خدماتها ومنتجاتها البحثية وبرامجها التعليمية للمستفيدين بصورة رقمية.

وتتفق هذه النتائج مع التصور الذي قدمته دراسة الحجار (2018) للتحول إلى الجامعة الريادية، والذي أعطى اهتمامًا كبيرًا للمتطلبات التقنية، وضرورة توفيرها والاستفادة منها في كامل منظومة العمل الجامعي، الإداري والتعليمي، بما في ذلك توفير قواعد معلومات متطورة ومحدثة. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة الحميدين (2019) التي أكدت على الدرجة الكبيرة لأهمية توظيف التكنولوجيا في جميع الأعمال الإدارية كمتطلب لتحقيق الريادة الإدارية، كما تتفق مع التصور الذي قدمته دراسة هلال (2020) لتطبيق القيادة الريادية بالجامعة، حيث ركز على الجانب التقني، وتعزيز ثقافة الإبداع التقني في البيئة الجامعية، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة الرويلي (2021) التي أظهرت أن تحقيق

الجامعة الريادية يتطلب بدرجة كبيرة تطوير البنية التحتية التقنية.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية تعزى لاختلاف: الجامعة، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي؟ وتمت الإجابة عليه من خلال استخدام اختبار (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً لاختلاف متغيري الجامعة وعدد سنوات الخبرة، واختبار (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق تبعاً لاختلاف الرتبة العلمية، وفيما يلي توضيح النتائج لكل متغير:

أولاً: متغير الجامعة

جدول 11

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف جامعاتهم

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	1.817	2	909.	1.195	0.304 غير دالة
	داخل المجموعات	238.062	313	761.		
	الإجمالي	239.879	315			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	12.795	2	6.398	6.938	0.001 دالة*
	داخل المجموعات	288.630	313	922.		
	الإجمالي	301.425	315			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	16.226	2	8.113	8.986	0.000 دالة*
	داخل المجموعات	282.602	313	903.		
	الإجمالي	298.828	315			
المتطلبات التقنية	بين المجموعات	4.832	2	2.416	3.686	0.026 دالة*

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	داخــــــــل المجموعات	205.143	313	655.		
	الإجمالي	209.975	315			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.339	2	3.670	5.372	0.005 دالة*
	داخــــــــل المجموعات	213.791	313	683.		
	الإجمالي	221.130	315			

* دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (11) إلى فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات أفراد العينة في الدرجة الكلية الأبعاد الفرعية (البشرية، المادية، التقنية) تعزى لاختلاف الجامعة، حيث كانت مستويات الدلالة للأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن الفروق دالة إحصائيًا، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول 12

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية بين الجامعات

الأبعاد	الجامعات	المتوسط الحسابي	أم القرى	الإمام محمد بن سعود	الملك فيصل
المتطلبات البشرية	أم القرى	3.24		*0.381	*0.441
	الإمام محمد بن سعود	3.62	*0.381		0.060
	الملك فيصل	3.68	*0.441	0.060	
المتطلبات المادية	أم القرى	3.27		*0.419	*0.504
	الإمام محمد بن سعود	3.69	*0.419		0.085
	الملك فيصل	3.77	*0.504	0.085	
المتطلبات التقنية	أم القرى	3.64		0.120	*0.303
	الإمام محمد بن سعود	3.76	0.120		0.184
	الملك فيصل	3.94	*0.303	0.184	
الدرجة الكلية	أم القرى	3.41		0.245	*0.358
	الإمام محمد بن سعود	3.65	0.245		0.113
	الملك فيصل	3.76	*0.358	0.113	

* دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من نتائج الجدول (12) أن الفروق في متغير الجامعة كانت لصالح القيادات

الأكاديمية بجامعة الملك فيصل في الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن قيادات جامعة الملك فيصل كانت لديهم قدرة على تشخيص الواقع أكثر من الجامعات الأخرى، كما اتضح ذلك في محور التجديد الاستراتيجي، لذلك قد يكون لديهم تصور متكامل حول متطلبات تطوير هذا الواقع والارتقاء به، وبالتالي فإن قدرتهم على تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية كانت أعلى من القادة الأكاديميين في الجامعات الأخرى، وقد يرجع السبب إلى احتياج جامعة الملك فيصل لتوفير هذه المتطلبات بصورة أكثر من الجامعات الأخرى.

ثانياً: متغير الرتبة العلمية

جدول 13

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف رتبهم العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	أستاذ	56	179.60	6.441	2	0.040 دالة*
	أستاذ مشارك	99	166.04			
	أستاذ مساعد	161	146.53			
المتطلبات البشرية	أستاذ	56	167.36	4.356	2	0.113 غير دالة
	أستاذ مشارك	99	170.49			
	أستاذ مساعد	161	148.05			
المتطلبات المادية	أستاذ	56	168.38	5.239	2	0.073 غير دالة
	أستاذ مشارك	99	171.58			
	أستاذ مساعد	161	147.02			
المتطلبات التقنية	أستاذ	56	179.32	7.205	2	0.027 دالة*
	أستاذ مشارك	99	167.72			
	أستاذ مساعد	161	145.59			
الدرجة الكلية	أستاذ	56	174.42	6.119	2	0.047 دالة*
	أستاذ مشارك	99	169.62			
	أستاذ مساعد	161	146.13			

* دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من نتائج الجدول (13) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية والبعدين الفرعيين (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات التقنية) تعزى لاختلاف الرتبة العلمية، حيث كانت مستويات الدلالة للبعدين والدرجة الكلية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن الفروق دالة إحصائياً، وبمراجعة متوسطات الرتب تبين أن الفروق لصالح رتبة أستاذ، وقد يرجع السبب إلى أن الأساتذة غالباً يكونون قد مروا بتجارب قيادية وتعليمية متعددة، فضلاً عن اطلاعهم العلمي

الذي قد يكون أكثر كثافة وتركيزًا واهتمامًا، كذلك قد تكون لديهم معرفة أكثر بالأنظمة الإدارية المتبعة والتقنيات المستخدمة وحاجتها إلى التطوير، إضافة إلى تصوراتهم التي قد تكون أوسع حول الريادة التنظيمية.

ثالثًا: متغير عدد سنوات الخبرة

جدول 14

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة على محور متطلبات الريادة التنظيمية تبعًا لاختلاف عدد سنوات خبرتهم

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	9.896	2	4.948	6.734	0.001 دالة*
	داخل المجموعات	229.982	313	0.735		
	الإجمالي	239.879	315			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	22.889	2	11.444	12.860	0.000 دالة*
	داخل المجموعات	278.536	313	0.890		
	الإجمالي	301.425	315			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	19.418	2	9.709	10.876	0.000 دالة*
	داخل المجموعات	279.410	313	0.893		
	الإجمالي	298.828	315			
المتطلبات التقنية	بين المجموعات	1.875	2	0.937	1.410	0.246 غير دالة
	داخل المجموعات	208.100	313	0.665		
	الإجمالي	209.975	315			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11.453	2	5.726	8.548	0.000 دالة*
	داخل المجموعات	209.677	313	0.670		
	الإجمالي	221.130	315			

* دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (14) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في الدرجة الكلية لمتطلبات الريادة التنظيمية والأبعاد الثلاثة (الإدارية

والتنظيمية، البشرية، المادية) تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث كانت مستويات دلالتها أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن الفروق دالة إحصائياً. ولتحديد اتجاه الفروق في هذه الأبعاد والدرجة الكلية تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول 15

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية بين فئات الخبرة لأفراد العينة في محور متطلبات الريادة التنظيمية

الأبعاد	فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	أقل من 5 سنوات	3.49		*0.344	0.087
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.84	*0.344		*0.431
	10 سنوات فأكثر	3.41	0.087	*0.431	
المتطلبات البشرية	أقل من 5 سنوات	3.45		*0.444	0.232
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.89	*0.444		*0.676
	10 سنوات فأكثر	3.22	0.232	*0.676	
المتطلبات المادية	أقل من 5 سنوات	3.40		*0.545	0.019
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.95	*0.545		*0.564
	10 سنوات فأكثر	3.39	0.019	*0.564	
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	3.53		*0.362	0.104
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.89	*0.362		*0.466
	10 سنوات فأكثر	3.42	0.104	*0.466	

* دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من نتائج الجدول (15) أن الفروق في متغير فئات الخبرة على الأبعاد الثلاثة (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية) والدرجة الكلية لمحور متطلبات الريادة التنظيمية كانت لصالح القيادات ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه المدة تكون كافية لمعرفة الواقع وتقدير المتطلبات في ضوء هذا الواقع، كما قد يكون القادة مروا بأكثر من مستوى قيادي، فأصبح لديهم معرفة كافية لتقدير متطلبات التطوير اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية بالجامعة.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة للنتائج التالية

- 1- وافق القادة الأكاديميون على متطلبات تحقيق الريادة التنظيمية (الإدارية والتنظيمية، البشرية، المادية، التقنية) في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة.
- 2- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية في الدرجة الكلية، والأبعاد الفرعية (البشرية، المادية، التقنية) تعزى لاختلاف الجامعة لصالح جامعة الملك فيصل. ووجدت فروق كذلك في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح وكلاء الجامعات. كما وجدت الدرجة الكلية لمحور الريادة التنظيمية وبعديه الفرعيين (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات التقنية) تعزى لاختلاف الرتبة العلمية لصالح رتبة الأستاذ، كما وجدت فروق في الدرجة الكلية والأبعاد الثلاثة (الإدارية والتنظيمية، البشرية، المادية) تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح القيادات ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

التوصيات

- 1- يمكن تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة، وهي توصيات موجهة لإدارات الجامعات السعودية المستهدفة في الدراسة الحالية، وتتمثل أهم التوصيات فيما يلي:
1- وضع خطة متكاملة لتطوير وتحديث الأنظمة واللوائح والعمليات الإدارية، والتحول إلى الهياكل التنظيمية المرنة الداعمة لتحقيق الريادة التنظيمية.
- 2- تطوير إدارات الموارد البشرية في الجامعات، وتغيير ثقافتها وأساليب عملها، وتطوير قياداتها وكواردها لتسهم في توجيه عمليات التدريب والتنمية المهنية في الجامعة نحو تحقيق الريادة، ووضع خطة متكاملة لإعداد وتنمية القيادات الحالية والمستقبلية.
- 3- تحديث معايير الاستقطاب والاختيار، بحيث تركز على الكفاءة والقدرة على التغيير، والتكيف مع التطورات المستمرة وامتلاك السمات الريادية التي تسهم في تحقيق الريادة التنظيمية للجامعة.
- 4- تصميم منصة رقمية لتحفيز العاملين على طرح أفكارهم ومبادراتهم الإبداعية، وتطوير هذه الأفكار والمبادرات وتحسينها وصولاً لنماذج مبتكرة يمكن تبنيها وتطبيقها، مع دعم أصحابها وتحفيزهم.
- 5- تطوير إدارة الاستثمار في الجامعة لتسهم في تحقيق الاستقلال المالي، من خلال دراسة الموارد المتاحة للجامعة وإمكاناتها الاقتصادية، والتخطيط لإيجاد موارد اقتصادية مستدامة، وتطوير آليات لتنويع فرص التمويل الذاتي، وتعزيز ثقة المستثمرين في المعاملات والأنشطة المالية.
- 6- التطوير المستمر للبنية التحتية التقنية، ورقمنة جميع العمليات والمعاملات، ومراجعة وتطوير تقنيات وتطبيقات الاتصال، تصميم قواعد معلومات رقمية محدثة تدعم الريادة في العمل.

المقترحات

- تقترح الباحثة إجراء بعض الدراسات التي تثري موضوع الدراسة، ويمكن في هذا الصدد اقتراح العناوين التالية:
- 1- معوقات تحقيق الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية وسبل التغلب عليها.
 - 2- برنامج تدريبي مقترح قائم على الاحتياجات التدريبية لإكساب القيادات الأكاديمية المهارات اللازمة لتحقيق الريادة التنظيمية في الجامعات السعودية.

المراجع

- أحمد، إيمان، وعزب، إيمان. (2017). تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة. *مجلة الإدارة التربوية*، 4(15)، 471-557.
- بن قايد، فاطمة. (2017). تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية. *مجلة العلوم الإنسانية*، (2)، 202-184.
- توفيق، صلاح الدين، ومشرف، شيرين. (2017). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، 28(109)، 70-1.
- التويجري، حصة. (2020). تطوير إدارة منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة اليابانية دراسات عربية في التربية وعلم النفس - رابطة التربويين العرب، (124)، 252-217.
- الحجار، رائد. (2018). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية. *المجلة التربوية بجامعة الكويت*، 33(129)، 372-321.
- الحميدين، قاسم. (2019). *درجه تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- الحواجرة، كامل. (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14(3)، 413-444.
- الخنيزان، تهاني، والخضيري، فاطمة. (2019). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في

ضوء رؤية المملكة 2030 مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط،
35(6)، 104-122.

الراجحي، رابعة، والسعود، راتب. (2020). درجه تطبيق مديري
المدارس الثانوية الحكومية في دوله الكويت للريادة الإدارية في
مدارسهم. المجلة التربوية الأردنية، 5(4)، 47-68.

الرقيعي، كريمة، وبدر، هاشم. (2019، أكتوبر 6-10). تصور مقترح
للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في
الجامعات الليبية [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي الأول لكلية
التربية بجامعة سرت: استشراف مستقبل كليات التربية في
الجامعات الليبية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة،
سرت، ليبيا.

الرويلي، سعود. (2021). المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة
الريادية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة الملك خالد
للعلوم التربوية، 32(1)، 75-108.

الزعنون، محمد، ومزهر، رمزي. (2019). ممارسات القيادة الابتكارية
وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في
بنك القدس بمحافظات قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة
للبحوث الإدارية والاقتصادية، 4(12)، 80-96.

زناتي، يوسف. (2021). أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه
الريادي: تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية
على المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا. مجلة التجارة
والتمويل، 4(4)، 258-306.

سلمان، فاضل، والناصري، طارق. (2016). ريادة المنظمات في إطار
ممارسات القيادة الاستراتيجية-بحث ميداني في وزارة النفط.
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87)، 192-212.

العودة، إبراهيم. (2018). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. المركز العربي للتعليم والتنمية، 25(113)، 88-11.

متعب، حامد، وراضي، جواد. (2010، يناير، 9-11). الريادة واثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لأراء عينه من القيادات الجامعية في جامعه القادسية [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي الثالث للجامعات العربية: التحديات والآفاق، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر.

نجم، عبود. (2018). القيادة وإدارة الابتكار. دار صفاء للنشر والتوزيع.

نوري، حيدر، وجمعة، محمود. (2015). دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات. المطبعة المركزية لجامعة ديالى.

هلل، شعبان. (2020). تصور مقترح لأليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، 76(76)، 1664-1619.

- Deus, R, Battistelle, R, Ribeiro, & da Silva, Gustavo. (2016). Sustainability Insights from the Mission Statements of Leading Brazilian Universities. *International Journal of Educational Management*, 30 (3) ,403-415.
- Gilaninia, S., Alipour, H., & Koochaki, A. (2013). Factors Effective Willingness to Organizational Entrepreneurs. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5 (5), 275-285.
- Grande, J. (2010). *Entrepreneurial orientation and performance in micro-sized firms: comparing agricultural and non-agricultural firms. In The Theory and Practice of Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Rudakov, V, & Roshchin, S. (2019). The Impact of Student Academic Achievement on Graduate Salaries: The Case of a Leading Russian University. *Journal of Education and Work*, 23 (2), 156-180.
- Schoepp, Kevin. (2019). The State of Course Learning Outcomes at Leading Universities. *Studies in Higher Education*, 44(4), 615-627.