



د/ سلطان المخلافي

علاقة القيادة الريادية بالأداء الأكاديمي المتميز...

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

علاقة القيادة الريادية بالأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد(*)

د/ سلطان سعيد عبده المخلافي
أستاذ الإدارة والتخطيط
جامعة السعيد - اليمن

تاريخ قبوله للنشر 5/7/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 7/5/2025

(*) موقع المجلة:

العدد(48)، شهر يوليو 2025م

677

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

علاقة القيادة الريادية بالأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد

د/ سلطان سعيد عبده المخلافي
أستاذ الإدارة والتخطيط
جامعة السعيد - اليمن

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات)، ومعرفة درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز لأداء وظائف الجامعة (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، وما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين متوسطات درجات ممارسة قادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية وبين متوسطات درجات تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز في تحقيق وظائف الجامعة، وتكونت عينة البحث من (72) فردًا من أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة الثابتين والمتعاقدين سنويًا والإداريين الثابتين في الفصل الثاني من عام (2025)، ويشكلون ما نسبة (80%) من إجمالي مجتمع البحث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وأظهرت نتائج البحث أن متوسط درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية بلغ (2.90) ونسبة (58%) من إجمالي الدرجة الكلية للممارسة، وتمثل درجة متوسطة، وهي درجة أقل من الحد الأدنى للممارسة المقبولة المتوسط الفرضي، للمقياس (3) درجات وبلغت درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز لوظائف الجامعة الثلاث (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) متوسط حسابي (2.90) ونسبة (58%) وتمثل درجة متوسطة، وهي درجة تحقق أقل من الحد الأدنى (الوسط الفرضي) للتحقق، وأن معامل الارتباط الإجمالي للعلاقة بين متوسط درجة ممارسة القيادة الريادية ومتوسط درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز بلغ (0.804) ويشير إلى علاقة إيجابية قوية جدًا وخرج البحث بالعديد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الريادية، الأداء الأكاديمي المتميز.

The Relationship between Entrepreneurial Leadership and Outstanding Academic Performance at Al-Saeed University

Dr. Sultan Saeed Abdo Al-Makhlafi
Professor of Management and Planning
Al-Saeed University - Yemen

Abstract

This research aims to determine the degree to which the leadership of Al-Saeed University practices the dimensions of entrepreneurial leadership (creativity and innovative thinking, initiative and change stimulation, risk management, collaboration and partnership building), and to ascertain the degree of achievement of outstanding academic performance in the university's functions (teaching and learning, scientific research, and community service). Furthermore, it investigates whether there is a statistically significant correlation between the average degree of Al-Saeed University leaders' practice of entrepreneurial leadership dimensions and the average degree of achieving outstanding academic performance in fulfilling the university's functions. The research sample consisted of (72) individuals from the core and assistant faculty members (permanent and annually contracted) and permanent administrative staff in the second semester of the year 2025, representing (80%) of the total research population. The researcher employed a descriptive method with its correlational design. The research findings revealed that the average degree of entrepreneurial leadership practice by Al-Saeed University leadership reached (2.90), representing (57.92%) of the total practice degree, which is considered a moderate degree and falls below the minimum satisfactory practice level (hypothetical mean). The degree of achieving outstanding academic performance in the three university functions (teaching and learning, scientific research, and community service) reached (2.90), representing (58.09%), which is also a moderate degree and falls below the minimum achievement level (hypothetical mean). The overall correlation coefficient for the relationship between the average degree of entrepreneurial leadership practice and the average degree of achieving outstanding academic performance was (0.804), indicating a very strong positive relationship. The research concluded with several recommendations and suggestions.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Outstanding Academic Performance.

مقدمة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متسارعة في ظل التحولات العالمية المتلاحقة، مما يفرض عليها تبني أنماط قيادية تتسم بالمرونة والقدرة على استشرف المستقبل، وفي هذا السياق، تبرز القيادة الريادية كأحد الأنماط الحديثة التي تجمع بين الفكر الريادي وروح المبادرة والقدرة على إدارة المخاطر، بما يعزز تنافسية الجامعات وقدرتها على تحقيق أداء أكاديمي متميز.

وتحظى القيادة الريادية بأهمية متزايدة كونها أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية، لا سيما في ضوء التوجهات الاستراتيجية للعديد من الجامعات العربية نحو الريادة والتميز المؤسسي، ومن ذلك ما تضمنته الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة السعيد (2026-2030م) من توجهات طموحة للتحول نحو القيادة الريادية.

وفي ظل هذه المتغيرات، بات من الضروري أن تتبنى الجامعات أساليب قيادية متجددة تتسم بالمرونة، والاستباقية، والإبداع، بما يمكنها من تحقيق التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية والضغط الخارجية (Gibb, 2009)، ويتجسد الدور القيادي للجامعات في قدرتها على تحديد أولوياتها المستقبلية، وصياغة رؤية استراتيجية واضحة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة، وتيسير عمليات المتابعة والتقييم من خلال معايير موضوعية مشتقة من تلك الأهداف (الأغا، 2009).

وباعتبار الجامعة مؤسسة علمية، وتربوية، وتعليمية، وتنموية وحرصها على تبني القيادة الريادية كأسلوب إداري حديث يساهم في تحسين جودة مخرجاتها، ورفع مستوى أدائها، وتعزيز قدرتها على المنافسة، وتحقيق التميز المؤسسي (الروقي والمستادي، 2024)، وعليه أكدت العديد من المؤتمرات والندوات العربية والدولية أهمية القيادة الريادية والاستثمار في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وتحفيز الابتكار، واستشرف المستقبل، ومواجهة التحديات البيئية المتجددة (سوار وعزام، 2021)، وهناك العديد من المؤتمرات وورش العمل التي نادت بالتطوير الإداري، ورشة عمل "القيادة والعمل الجماعي (2024)" جامعة الأميرة نورة، المنعقد بتاريخ (15 سبتمبر 2024)، الرياض، السعودية التي أشارت إلى أهمية القيادة والعمل الجماعي، ورشة عمل "الريادة والاستثمار" جامعة عجلون الوطنية، بتاريخ (28 مايو 2022)، عجلون، الأردن التي أكدت أهمية الريادة والاستثمار في التعليم، ومؤتمر القيادات الجامعية العربية، اتحاد الجامعات العربية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن بتاريخ (28 يوليو 2021) التي ركزت على أهمية القيادة الجامعية، والمؤتمر الدولي السابع لكلية التربية بجامعة السلطان قابوس (2019) حول أهمية وجود القائد الريادي، ومؤتمر التطوير التربوي المنعقد في دمشق خلال الفترة من (26 إلى 28 سبتمبر 2019)، بالتعاون بين وزارة التربية ووزارة التعليم العالي، والذي نبه إلى أهمية الريادة والابتكار في التعليم العالي استناداً إلى تجارب البلدان الأخرى، والمؤتمر الدولي المنعقد في جامعة الزرقاء بالأردن (2020) تحت عنوان الأفق الريادية لنظم التعليم العالي في الوطن العربي، والذي أكد على أهمية تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعلم وأنماط التقويم في ضوء القيادة الريادية، ومن المؤتمرات والورش في ضمان جودة الجامعات والتطوير الأكاديمي، والمؤتمر العلمي الأول للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة - جامعة صنعاء، عام (2024)، اليمن التي

أكدت أهمية تحقيق معايير الجودة في العمل الأكاديمي الجامعي، والمؤتمر الأول لضمان جودة التعليم في الجامعات العربية، بتاريخ (18 ديسمبر 2024)، جامعة الرشيد الذكية، اليمن، وملتقى حول مستقبل التعليم في العالم العربي - مؤسسة حمدان للأداء التعليمي المتميز، بتاريخ (21 أبريل 2022)، عُقد افتراضياً بالتعاون مع اليونيسكو، وأكد على تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز وعلى تطبيق معايير الجودة وأهمية توفير متطلبات تحقيقها.

ويعد الأداء الأكاديمي المتميز، مدخلاً متكاملًا لإدارة أداء الجامعات، عن طريق أدائها لوظائفها الثلاث: التعليم والتعلم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهي مؤشرات لضمان تسليم قيمة محسنة لشركاء الجامعة في الداخل فيما يتعلق بجودة العملية التعليمية وعملية التعلم، وتحسين الفاعلية التنظيمية للجامعة ورضاء أصحاب المصلحة الآخرين (رشيد والزيادي، 2013، 210؛ أبو جويفل، 2018، 11).

لقد حاز الأداء المتميز على أهمية كبيرة باعتباره: يساعد الجامعة على تطبيق المعايير اللازمة لتطوير رسالتها، ويكشف عن الكفاءات ويعمل على وضعها في الأماكن المناسبة، ويحدد العناصر التي تحتاج دعم وتطوير للنهوض بأدائها، ويساعد على التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف كليات وأقسام الجامعة (الدعيمي وكمونة، 2013، 188)، كما يساعد في تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، ويحقق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار، وإيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر، ويحسن المشاركة والمسؤولية الجماعية (الجبوري، 2012، 77).

ويحقق الأداء المتميز من خلال توفر عنصر تصميم الوظيفة بطريقة علمية سليمة، وتحديد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة بعد التنفيذ، وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعدات ومعلومات، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة، وتوفير الموظف المناسب للقيام بالوظيفة، وتدريبه على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الوافية عن مستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج، بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتحفيز الموظف عن أدائه وفق نتائج التقييم (مناصرية، 2012، 115-116).

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين القيادة الريادية بمختلف أبعادها ومستوى الأداء الأكاديمي المتميز في الجامعات؛ حيث أكدت دراسة المامون وحسان وحسين وكبير Al Mamun, Hasan, Hossain, & Kabir (2021) على أهمية القيادة الريادية في تعزيز جودة التعليم العالي من خلال تمكين فرق العمل الأكاديمية، وتحفيز بيئة الإبداع، وتعزيز الاستجابة للتحديات المجتمعية، كما أشار كل من Aboramadan, Albashiti, Alharazin, & Dahleez (2022) إلى أن القادة الرياديين يسهمون في رفع معدلات النشر العلمي وتحفيز الشراكات البحثية التي تنعكس إيجاباً على تصنيف الجامعات، وأكدت دراسة (هارون، 2019، 177) بأن الجودة والتميز في التعليم الجامعي أصبحت مطلباً لتحقيق العالمية في الأداء والمنافسة، في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، مما فرض على الجامعة أن تكون على قدر كبير من الوعي والإدراك لثقافة التميز، وإلزامية كل عناصر العمل الأكاديمي بتحسين الأداء بشكل مستمر.

مشكلة البحث:

أصبح التوجه نحو ممارسة القيادة الريادية بفعالية ودون أوجه قصور في الجامعات بحاجة ماسة وضرورة لتطوير المستقبل، ووضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة للجامعة؛ وتشجيع موظفي الجامعة على تبني القيادة الريادية، وبما يسهم في تحقيق التميز للجامعة وموظفيها، وبما يدعم قدرة الجامعة على المنافسة والبقاء والنجاح (الروقي والمستادي، 2024، 71)، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن كثير من الدراسات أشارت إلى وجود فجوة تطبيقية في ممارسات القيادة الريادية بالجامعات العربية، مما يحتم ضرورة دراسة هذا الموضوع بعمق (أحمد، 2020؛ يوسف، 2020؛ الغامدي، 2021) وقدمت بعض الدراسات العديد من المقترحات حول ضرورة تحول الجامعات من مؤسسات تدار تقليدياً إلى مؤسسات ريادية كدراسة أبو جوفيل (2018) في غزة، ودراسة السبيعي (2019) في الرياض، وأشارت العديد من الدراسات الأجنبية كدراسة بيرن (Byrn, 2013) ودراسة كويل (Coyle, 2014) إلى أن التأخر في الاستفادة من نموذج القيادة الريادية ناتج عن قصور في فهم هذا الاتجاه القيادي من قبل المعنيين، لذلك لا تزال هناك فجوة في فهم القيادة الريادية.

وينطلق هذا البحث من واقع جامعة السعيد التي حصلت في تصنيف للجامعات العربية للعام 2023، الذي يقيمه سنويًا اتحاد الجامعات العربية، على المرتبة (96) بين الجامعات العربية التي دخلت التصنيف، وعلى المرتبة (6) بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، وحصلت في تصنيف للجامعات العربية للعام (2024)، على الترتيب (103) على مستوى الجامعات في الوطن العربي، وعلى الترتيب (9) بين الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية، كما حصلت في تقييم وتصنيف الجامعات اليمنية الذي تقيمه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام (2024)، على المرتبة (5) بين الجامعات الحكومية والأهلية، وتتخذ جامعة السعيد من التخطيط الاستراتيجي منهجًا في تحقيق تطلعاتها المستقبلية الخطة الاستراتيجية (2025-21)، وخطة التطوير لتلبية متطلبات تحقيق معايير الجودة (2025-23)، والخطة الاستراتيجية القادمة (2030-26)، والتي من خلالها تبني الريادة والتميز في تحقيق جميع تطلعاتها الاستراتيجية المستقبلية، والتي من ضمنها القيادة الريادية، وتحقيق التميز على كافة الجوانب وبما يضمن الارتقاء بقدرتها على البقاء ومواجهة التحديات المحلية والإقليمية والعالمية، التي تفرض عليها الانفتاح على دول وشعوب العالم، مما يستدعي حاجة قيادة الجامعة إلى العمل بإبداع وبفكر منفتح بعيدًا عن الإجراءات الروتينية. ويحاول هذا البحث الوقوف على واقع ممارسة قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات)، وعلى درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد.

أسئلة البحث:

- 1- ما درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لمهارات القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات) من وجهة نظر عينة البحث؟
- 2- ما درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد في أداء وظائف الجامعة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) من وجهة نظر عينة البحث؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة قادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية وبين متوسطات درجات تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز في تحقيق وظائف الجامعة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث التعرف على التالي:

- 1- معرفة درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات) من وجهة نظر عينة البحث.
- 2- الكشف عن درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد أداء وظائف الجامعة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) من وجهة نظر عينة البحث.
- 3- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة قادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية وبين متوسطات درجات تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز في تحقيق وظائف الجامعة.

أهمية البحث:

ترتكز أهمية البحث على:

الأهمية النظرية:

يركز البحث على بحث موضوعين مهمين للجامعات، موضوع القيادة الريادية بأبعاده (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات) وموضوع الأداء الأكاديمي المتميز لوظائف الجامعة (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) بجامعة السعيد.

الأهمية التطبيقية:

إثراء الأدبيات العلمية بمؤشرات لتحسين ممارسة مهارات قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية: الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات، والوقوف على واقع ممارسة جامعة السعيد لوظائف الجامعة: التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولا شك بأن النتائج التي سيتوصل إليها البحث ستساعد قيادة جامعة السعيد على تطوير ممارسات أدائها لأبعاد القيادة الريادية والأداء المتميز لوظائفها الأساسية وفق مؤشرات الريادة والتميز، والطموح المنشود للجامعة.

حدود البحث:

اقتصر هذا البحث على دراسة موضوع القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات)، وموضوع الأداء الأكاديمي المتميز لوظائف الجامعة (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) وطبق على عينة من أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة المثبتين وذوي العقد السنوي، ومن الإداريين المثبتين بجامعة السعيد في الفصل الدراسي الثاني عام (2025م).

تعريفات البحث:

ورد في عنوان هذا البحث عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

القيادة الريادية:

هي "نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يثقون بمهارات القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر" (Kumar & Kaopan, 2007, 12)، وتعرف القيادة الريادية الأكاديمية بأنها "قيادة إبداعية واستباقية، تقوم على المخاطرة في تبني الجديد والمميز، وتنمي قدرة القيادات الجامعية على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها؛ وتمكينهم من مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعة بفعالية، والتكيف بسرعة مع الأوضاع المتغيرة؛ مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الجامعة ويمكّنها من البقاء والنمو، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية" (يوسف، 2020، 130).

التعريف الإجرائي لدرجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لمهارات القيادة الريادية، ويتمثل في الدرجة التي سيتم الحصول عليها من تقديرات عينة البحث، نتيجة استجابتهم للمحور الأول، القيادة الريادية بأبعادها الأربعة (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات)، والحد الأدنى المقبول لممارسة مهارات القيادة الريادية على مستوى الفقرة / المجال/ المحور، لا تقل عن الوسط الفرضي (3) درجات وتمثل (60%) من الدرجة الكلية للممارسة.

الأداء الأكاديمي المتميز:

يُعرف الأداء الأكاديمي المتميز بأنه مستوى متقدم من الإنجاز التعليمي والبحثي والخدمي في الجامعات، ويتم التعبير عنه من خلال تحقيق نتائج تعليمية فائقة الجودة، وإنتاج بحث علمي مبتكر، وتقديم خدمات مجتمعية مؤثرة وفعالة، مع الالتزام بالمعايير الأكاديمية العالمية ومركزات الاعتماد المؤسسي (Alghamdi, 2021)، ويعرفه تيجي (Taneiji 2019) بتحقيق مستويات متقدمة من جودة التعليم والتعلم، وتفوق في مخرجات البحث العلمي، وريادة في خدمة المجتمع، بما يسهم في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة الأكاديمية.

ويعرف الأداء الأكاديمي المتميز إجرائياً، بالدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى الأداء الأكاديمي المتميز لجامعة السعيد، لوظائف الجامعة (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) من وجهة نظر العينة، والحد الأدنى المقبول لتحقيق الأداء الأكاديمي المتميز على مستوى الفقرة/ المجال/ المحور ككل، لا تقل عن الوسط الفرضي (3) درجات للمقياس الخماسي للأداء الأكاديمي المتميز، وتمثل (60%) من الدرجة الكلية للأداء المتميز.

الخلفية النظرية:

أولاً: القيادة الريادية في الجامعات:

الريادة عند روبرت وميشيل (Robert & Michel) يرى بأنها السبق في مجال ما من خلال الشجاعة والتصميم والإصرار على النجاح وتحمل المخاطر من أجل التميز (Robert & Michel, 2002, 10)، والقيادة الريادية، هي نمط قيادي يتسم بقدرته القائد على الإبداع والتفكير الابتكاري، والمبادأة في قيادة التغيير، وإدارة المخاطر بفعالية، وبناء شراكات استراتيجية تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في بيئات متغيرة

(Bagheri & Pihie, 2011)، وترتبط القيادة الريادية بمجموعة محددة من الخصائص التي يجب أن يجسدها القادة، مثل: الشغف والعبقرية، والجرأة، والثقة بالنفس، والمثابرة، والانصاف، والنزاهة (Alsharif, Elkalmi, 2021, 4)، والقائد الريادي، هو الشخص الذي يمتلك القدرة على استثمار الفرص واكتساب ميزة تنافسية لمؤسسته بشكل أسرع من الآخرين (Latif & Karim, 2018, 18). والقيادة الريادية الأكاديمية، هي نمط قيادي أكاديمي يعتمد على توجيه الجهود نحو استشراق المستقبل، والإبداع في التفكير وصياغة الحلول، والمبادأة في قيادة عمليات التغيير الأكاديمي والإداري، مع إدارة المخاطر المؤسسية بفعالية، وتعزيز التعاون وبناء شراكات استراتيجية مع المجتمع وقطاع الأعمال والمؤسسات الأكاديمية محلياً ودولياً، بما يسهم في تعزيز تنافسية الجامعة وجودة مخرجاتها (Bagheri & Pihie, 2011; Leih, & Teece, 2016)، وتتم القيادة الريادية في الجامعات باستكشاف الفرص المستقبلية، واستثمار الإمكانيات المتاحة، ومواجهة التحديات من خلال الإبداع والابتكار، والمبادأة، وتحفيز الأفراد، وإدارة المخاطر، وبناء الشراكات الفاعلة (Babson College, 2025a Babson College, 2025b Research Gate, 2025؛ IIISCI.,2025)؛ وفي ضوء الأدبيات المتاحة، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسة للقيادة الريادية في الجامعات على النحو التالي:

1- بعد الإبداع والتفكير الابتكاري (Creativity and Innovation)، ويُعد من الركائز الجوهرية للقيادة الريادية في الجامعات، ويشير إلى قدرة الجامعة على إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم والإنجاز المؤسسي، ويمثل الإبداع عملية تحويل الأفكار الكامنة إلى ممارسات فعلية تحقق قيمة مضافة (كشكول، 2014)، ويُعد هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق القيادة الريادية، بما يتطلبه من مهارات التفكير المتجدد، ويؤكد جوبتا وماك ميلان وسوري (Gupta, MacMillan, & Surie (2004) بأن الإبداع هو المحرك الأساسي للريادة الجامعية، إذ يسمح بتوليد أفكار جديدة يمكن تحويلها إلى مبادرات وخدمات أكاديمية تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويتمثل هذا البعد في قدرة القيادة الجامعية على تحفيز البيئة الداخلية للإبداع، ودعم المبادرات البحثية والتعليمية المبتكرة، وتبني تقنيات وأساليب تعليمية متطورة، أما الابتكار؛ فيرتبط بتوليد أفكار وحلول غير مألوفة لمواجهة المشكلات المؤسسية، وتبني الأفكار الجديدة والتجارب الفريدة في أنشطة التعليم والبحث وخدمة المجتمع (علي، 2020)، ومن مؤشرات الإبداع والتفكير الابتكاري في الجامعات وفقاً لباغري وفيهي (Bagheri & Pihie (2011): دعم بيئة العمل المحفزة على الإبداع، تشجيع الأفكار الجديدة والمبادرات غير التقليدية، تبني استراتيجيات تعليمية مبتكرة، تطوير برامج ومبادرات أكاديمية وبحثية غير تقليدية، استخدام تقنيات حديثة لدعم الأنشطة الأكاديمية والإدارية.

2- بعد المبادرة وتحفيز التغيير (Proactiveness and Motivation)، ويمثل هذا البعد جهود القيادة الجامعية لاستكشاف الفرص الجديدة واستباق حالات التغيير المستقبلية التي قد تطرأ على احتياجات المجتمع أو قطاع التعليم العالي (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007)، ويتطلب ذلك تطوير الرؤية

الاستراتيجية وربط الإمكانيات المتاحة بطريقة مرنة، كما يتجسد في قدرة القادة الرياديين على تصور الفرص فيما قد يراه الآخرون تحديات، وتحفيز الأفراد والفرق التنظيمية على التفاعل مع التغيير بروح إيجابية وابتكارية (Sriyanalugsana, 2008)، وبحسب موريس وويبّ وسنغال (Morris, Webb, Fu, & Singhal, 2007) فإن المبادرة تعد السمة الأبرز في الجامعات الريادية؛ إذ تمنحها القدرة على استباق التغيرات البيئية واتخاذ قرارات مبكرة تؤمن استمرارية وتطور الجامعة، ويعكس هذا البعد استعداد القيادة الجامعية لتحفيز الأفراد على اتخاذ المبادرات الاستباقية، وتبني توجهات مبتكرة تسبق احتياجات السوق الأكاديمي والمجتمع، وترتبط المبادرة بالاستجابة الفعالة للفرص قبل أن تتحول إلى مشكلات، ويرتبط التحفيز بتعزيز دافعية أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين للمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة، ومن مؤشرات المبادرة وتحفيز التغيير وفقاً لجوبتا وآخرون (Gupta, MacMillan, & Surie (2004): قدرة القيادة الجامعية على اقتراح مبادرات تطويرية، تحفيز العاملين وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في التغيير، تبني سياسات مرنة تواكب متغيرات التعليم العالي، اتخاذ قرارات استباقية قبل ظهور الأزمات، إنشاء مراكز أو برامج ريادية جديدة.

3- بعد إدارة المخاطر (Risk Management)، تُعد إدارة المخاطر من السمات الجوهرية للقيادة الريادية التي تتطلب استعداد الجامعة لتحتمل قدر من عدم اليقين والمخاطرة المحسوبة في سبيل الاستثمار في المبادرات الجديدة والمشروعات الابتكارية (اللوغان، 2020)، ولا يقف الأمر عند اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر، بل يشمل تحليل البيئة والموارد، وبناء ثقافة مؤسسية تشجع العاملين على الابتكار وتجريب الأفكار الجديدة في إطار آمن ومرن، وفقاً لما أوضحه كوراتكو (Kuratzko (2017)، فإن القادة الرياديين يتمتعون بقدرة خاصة على التعامل مع المخاطر المحسوبة، بواسطة تحليل الفرص والتحديات بعقلية مرنة توازن بين الطموح والواقعية، وتعد إدارة المخاطر أحد الأبعاد الحاسمة للقيادة الريادية، التي تتطلب اتخاذ قرارات ريادية جسورة في بيئة تتسم بعدم التأكد والمخاطرة، وتشمل هذه الإدارة التعرف على المخاطر المرتبطة بالمبادرات الجديدة، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بفعالية، بما يضمن تحقيق الأهداف بأقل خسائر ممكنة، ومن مؤشرات بعد إدارة المخاطر في الجامعات وفقاً لانتوناكوبولون وشيفر (Antonacopoulou & Sheaffer (2014): تقييم المخاطر المحتملة للمبادرات الأكاديمية والإدارية، إعداد خطط استجابة وإدارة للأزمات، المرونة في التعامل مع المتغيرات المفاجئة، تشجيع ثقافة قبول الفشل المحسوب كفرصة تعلم، مشاركة أصحاب العلاقة في قرارات المخاطرة.

4- بعد التعاون وبناء الشراكات (Partnership and Alliances)، ويؤكد هذا البعد على أهمية إرساء شراكات استراتيجية مع مؤسسات أكاديمية وقطاعات صناعية ومنظمات حكومية وغير حكومية، بما يحقق قيمة مضافة لأنشطة الجامعة (Austin, 2010)، ولا يقتصر التعاون على توقيع الاتفاقيات، بل يشمل بناء علاقات مستدامة قائمة على الثقة المتبادلة، والمصالح المشتركة، والتواصل الفعال، بما يساهم في تعزيز أداء

الجامعة في مجالات التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع (Bryson, 2018)، ويشير اتركوواتز وليدسدورف (2000) Etzkowitz & Leydesdorff في نموذج "Triple Helix" إلى أهمية التعاون بين الجامعات والصناعة والحكومة لتحقيق التنمية المستدامة والابتكار المجتمعي، تشكل الشراكات الأكاديمية مع مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، كأحد مظاهر القيادة الريادية في الجامعات؛ فمن خلال الشراكات الاستراتيجية يمكن للجامعات تنمية مواردها، وتوسيع تأثيرها المجتمعي، وتعزيز فرص البحث والابتكار المشترك، ومن مؤشرات التعاون وبناء الشراكات وفقاً ل اتركوواتز Etzkowitz (2003): إقامة شراكات استراتيجية مع قطاعات الصناعة والمجتمع المدني، التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية المحلية والدولية، تفعيل الاتفاقيات الدولية وبرامج التبادل الأكاديمي، إشراك المجتمع في المبادرات الجامعية، تطوير برامج مشتركة لخدمة المجتمع وتنمية الاقتصاد المحلي.

وعليه فقد حظي موضوع القيادة الريادية بدرجة كبيرة من الاهتمام من عدد كبير من المختصين والباحثين؛ لكونه أحد الأنماط القيادية الحديثة، وبسبب تأثيراتها وانعكاساتها الكبيرة على المؤسسات بصفة عامة وبخاصة الجامعات التي تقدم خدمات تعليمية وبحثية وخدمة اجتماعية؛ والتي تطمح الوصول إلى الريادة من خلال تأدية موظفيها لمهامهم وأدوارهم الأكاديمية والإدارية بشكل مبدع (الروقي والمستادي، 2024، 70).

ثانياً: الأداء الأكاديمي المتميز في الجامعات

وتعد قضية تجويد التعليم الجامعي إحدى ضرورات العصر التي تلقى اهتماماً عالمياً، ويسعى معظم المجتمعات لحلها، وبذل المزيد من الجهود لتوفير أهم الضوابط والمؤشرات اللازمة لجودة الجامعات الحديثة التي تصبو إلى تحمل تبعات اليوم وتحديات المستقبل (أحمد، 2014، 201)، والأداء الأكاديمي المتميز، هو مستوى متقدم من الإنجاز المؤسسي في مجالات التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، يتحقق من خلال جودة المخرجات الأكاديمية، والبحثية، والمجتمعية، بما يعزز مكانة المؤسسة وتأثيرها التنموي (Salmi, 2009)، وهو أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن يحققه موظفي الجامعة (رشيد والزيايدي، 2014، 15).

ويساعد الأداء الأكاديمي المتميز في تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، ويحقق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار، وإيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر، ويحسن المشاركة والمسؤولية الجماعية (الجبوري، 2012، 77).

وتُعد جودة الأداء الأكاديمي المتميز في الجامعات من المؤشرات الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز موقع الجامعات في التصنيفات الوطنية والدولية، ويمكن تناول الأداء الأكاديمي المتميز في ضوء وظائف الجامعة:

1- الأداء الأكاديمي المتميز في مجال التعليم والتعلم، ويعبر عن جودة البرامج الأكاديمية، كفاءة أساليب التدريس، تحقيق مخرجات تعلم تتسق مع معايير الاعتماد الأكاديمي (Salmi, 2009)، ويشير إلى جودة العمليات التعليمية ومدى تحقق مخرجات التعلم المستهدفة، وأن تستجيب لاحتياجات سوق العمل، وتفعيل التعلم النشط، وتقويم الأداء الطلابي بطريقة موضوعية وشاملة (علي، 2019، 72)، ويشير باجس وتانج

(Biggs & Tang, 2011, 23) إلى أهمية التركيز على تصميم أنظمة تعليمية متكاملة تربط بين مخرجات التعلم، وأساليب التدريس، والتقييم، لتحقيق تعلم عميق ومستدام لدى الطلبة، وهو ما يمثل ركيزة أساسية للأداء الأكاديمي المتميز، ومن مؤشرات الأداء الأكاديمي المتميز في التعليم والتعلم وفقاً لهنارد وروسيفير (Hénard & Roseveare (2012): تطوير محتوى وبرامج تعليمية متجددة تلبي متطلبات سوق العمل، وتنوع طرق وأساليب التدريس، ورضا الطلبة عن العملية التعليمية، دعم التعلم النشط والذاتي، وجودة نتائج التعلم، ونسبة التخرج في الوقت المحدد، نسبة التوظيف بعد التخرج.

2- الأداء الأكاديمي المتميز في مجال البحث العلمي، يتجسد الأداء المتميز في البحث العلمي في قدرة الجامعة على إنتاج بحوث نوعية تسهم في توليد المعرفة، وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع، ووفقاً ل (عبد الرحمن، 2020، 55) فإن جودة الإنتاج العلمي تُقاس بمؤشرات تتعلق بعدد البحوث المنشورة، وعدد الاستشهادات، وشراكات البحث الوطنية والدولية، كما تقاس بحسب (Salmi, 2009) بحجم ونوعية الأبحاث المنشورة، مدى ارتباطها باحتياجات المجتمع وقضايا التنمية، وحجم التمويل البحثي، وأوضح بلاند وستروفنستايد ورزي وستابلس (Bland, Center, Finstad, Risbey, & Staples., 2005، 229) بأن الأداء البحثي المتميز يتطلب بيئة بحثية محفزة، ودعمًا مؤسسيًا متكاملًا، إضافة إلى تطوير قدرات الباحثين، وتشجيعهم على النشر في دوريات ذات معامل تأثير عالٍ، ومن مؤشرات الأداء الأكاديمي المتميز في البحث العلمي، وفقاً ل التيبش ورازيرج ورومبلي (Altbach, Reisberg, & Rumbley (2009): عدد الأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة، معامل التأثير (Impact Factor) للأبحاث، عدد الاقتباسات (Citations) للأعمال المنشورة، وعدد المشاريع البحثية الممولة، ونسبة مشاركة الطلبة في الأبحاث، وبراءات الاختراع والتسجيلات التقنية، ومساهمة الأبحاث في حل مشكلات محلية أو وطنية.

3- الأداء الأكاديمي المتميز في مجال خدمة المجتمع، ويشير إلى مدى مساهمة الجامعة في تنمية وخدمة المجتمع من خلال برامج، ومبادرات، وشراكات مستدامة (Salmi, 2009)، ويعكس الأداء المتميز في خدمة المجتمع مدى مساهمة الجامعة في تحقيق التنمية المجتمعية، التي لتلبي احتياجات المجتمع المحلي، ويرى (حسانين، 2018، 88) أن التميز في هذا المجال يتحقق عبر خطط منهجية تقوم على تشخيص الاحتياجات، وتصميم برامج نوعية، وقياس الأثر المجتمعي بالبيانات العلمية، كما أكد برنجل وهاتشر (Bringle & Hatcher, 2002, 505) بأن خدمة المجتمع ينبغي أن تُدمج في صلب العملية الأكاديمية، سواء من خلال المقررات الدراسية، أو مشاريع التخرج، أو الأبحاث التطبيقية، لضمان تحقيق أثر مستدام وفعال، ومن مؤشرات الأداء الأكاديمي المتميز في خدمة المجتمع، وفقاً ل واستن وهولستر وسترويد وبابكوك (Watson, Hollister, Stroud, & Babcock (2011): عدد الأنشطة والبرامج المجتمعية المنفذة، عدد المستفيدين من خدمات الجامعة المجتمعية، عدد الشراكات المجتمعية مع القطاعات الحكومية والمدنية، رضا المجتمع عن الخدمات المقدمة، مساهمة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في البرامج المجتمعية، إدراج قضايا المجتمع ضمن المناهج والبرامج.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة بطريقة نقدية وفق الثغرات التي يعالجها البحث، وفقاً لمتغيري الدراسة؛ المتغير المستقل "القيادة الريادية"، والمتغير التابع "الأداء الأكاديمي المتميز"، وعرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وعلى النحو التالي:

أ- دراسات المحور الأول (الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الريادية):

1- دراسات تناولت أبعاد القيادة الريادية منفردة أو جزئية، كدراسة قطان (2021) التي ركزت على أثر القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الرؤية، المبادرة) على الصورة الذهنية، حيث اقتصر على أربعة أبعاد فقط دون التعاون والشراكات، ودراسة أحمد (2020) التي قيمت ممارسة القيادة الريادية (الرؤية، المبادرة، الإبداع، المخاطرة) بجامعة الأزهر، وأظهرت قصور في شمول الأبعاد الحديثة للقيادة الريادية (التعاون والشراكات، وإدارة المخاطر كإطار استراتيجي)، ودراسة العمرو (2020) التي تناولت القيادة الريادية وتأثيرها على التجديد الاستراتيجي، واهتمت بالجانب التجديدي دون اختبار أثر القيادة الريادية على الأداء الأكاديمي مباشرة.

2- دراسات ركزت على توصيف واقع القيادة الريادية وممارستها، كدراسة سعيد وسلطان (2021) التي تناولت القيادة الريادية ودورها في التشارك المعرفي، ولم تبحث أثر القيادة الريادية على الأداء الأكاديمي المتميز، ودراسة سوار وعزام (2021) ودراسة عزام ومنصور (2021) ودرستا أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات، واقتصرتا على توصيف الأهمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية دون ارتباط بالأداء الجامعي، ودراسة الغامدي (2021) اقترحت استراتيجية لتطوير ممارسات القيادة الريادية، ولم تقيس واقع الأداء الأكاديمي أو المؤسسي المقترن بممارسات القيادة الريادية، ودراسة يوسف (2020) التي قدمت تصوراً لتفعيل القيادة الريادية في ضوء النجاح الاستراتيجي، وتصور نظري دون قياس فعلي أو اختبار لعلاقة القيادة الريادية بالأداء الجامعي.

3- دراسات خارج السياق الجامعي العربي أو دراسات نوعية، كدراسة اوتاش 2017، Utash، وثومبسون 2016، Thompson اللتان درستا الظواهر القيادية في كليات المجتمع والجامعات، وقدمتا دراسات نوعية في سياق غربي غير عربي، مع محدودية تعميم النتائج، دراسة كويل (Coyle, 2014) وتناولت سمات التحول الريادي بجامعة ويلز، وأشارت إلى وصف لسمات مؤسسية عامة دون تحليل لأثر القيادة الريادية على الأداء الأكاديمي، ودراسة بيرن (Byrne, 2013) دراسة حالة لرؤساء جامعات أمريكية، وركزت على التجارب القيادية الشخصية دون تناول منظومة القيادة الريادية الشاملة.

ب- تصنيف دراسات الأداء الأكاديمي المتميز حسب الثغرات البحثية الذي يعالجها البحث الحالي:

دراسة بلاسمه (2019)، وتناولت أثر ممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي والقيادي والخدمي، تناولت ممارسات الموارد البشرية، ولم تتناول القيادة الريادية بوصفها محددًا للأداء الأكاديمي، ودراسة رشيد والزيادي (2014)، وتناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، ولم تتناول القيادة الريادية أو أثرها

المباشر في الأداء الأكاديمي، ودراسة عبانة (2011)، وتناولت درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتناولت مؤشرات الجودة كمحصلة ولم تبحث العلاقة بينها وبين نمط القيادة المتبع (وخاصة الريادية).

ج- دراسات تناولت القيادة وعلاقتها بالتميز المؤسسي أو الأداء:

دراسة الهيلات (2020)، وتناولت دور إدارة الإبداع والمعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، وركزت على إدارة المعرفة والإبداع ولم تتناول القيادة الريادية بمفهومها وأبعادها كعامل مؤثر، ودراسة الحداد (2015)، وتناولت إسهام القيادة الجامعية في تطوير الأداء الأكاديمي، وركزت على القيادة الجامعية التقليدية دون التطرق لأبعاد القيادة الريادية وتأثيرها النوعي، ودراسة الأنصاري (2018)، وتناولت تأثير سمات القيادة الإدارية على التميز المؤسسي والقدرات الريادية، وتعاملت مع القيادة الإدارية كمتغير مؤثر، بينما البحث الحالي يتبنى القيادة الريادية بمكوناتها الأربعة، ودراسة الروقي والمستادي (2024)، وتناولت دور القيادة الريادية بأبعادها (المبادرة، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة) في تحقيق التميز المؤسسي، وركزت تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي لدى موظفي الجامعة، بينما البحث الحالي ركز على الأداء الأكاديمي المتميز (تعليم وتعلم، بحث علمي، خدمة مجتمع) كنتاج مباشر لعوامل القيادة الريادية.

الثغرات التي يعالجها البحث الحالي مقارنة بالدراسات السابقة:

- 1- دراسات محور القيادة الريادية، ويلاحظ أن معظم الدراسات تناولت إدارة المعرفة، الموارد البشرية، أو رأس المال الفكري كعوامل مؤثرة في الأداء الأكاديمي دون استحضار مفهوم القيادة الريادية، والبعض الآخر تناولت القيادة وركزت على القيادة الجامعية العامة أو الإدارية وليس القيادة الريادية بأبعادها، ولم تجمع الدراسات السابقة بين القيادة الريادية والأداء الأكاديمي المتميز في إطار واحد شامل للجامعات (كعلاقة سببية أو ارتباطية أو وفق نموذج تطبيقي)، كما يلاحظ نقص تناول دور خصائص القيادة الريادية (المبادرة، الإبداع، المخاطرة، الرؤية، الثقة) في تطوير الأداء الأكاديمي المتميز بمستوياته المختلفة (تعليم/بحث/خدمة مجتمع).
- 2- دراسات محور الأداء الأكاديمي المتميز، ويلاحظ عليها غياب دراسات عربية حديثة تختبر أثر القيادة الريادية بأبعادها الأربعة (الإبداع، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات) في الجامعات، ونقص في الربط بين ممارسات القيادة الريادية والأداء الأكاديمي المتميز بمكوناته (التعليم والتعلم، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، ومحدودية الدراسات التطبيقية المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وقلة الدراسات التي تستوعب تأثير المتغيرات الديموغرافية (المؤهل، الخبرة، النوع...) في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الأكاديمي.

- 3- دراسات تناولت العلاقة بين القيادة والأداء الأكاديمي، ويلاحظ عليها: غياب دراسات تربط القيادة الريادية صراحةً بالأداء الأكاديمي المتميز بأبعاده الثلاثة: التعليم والتعلم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وأن معظم الدراسات ركزت إما على القيادة الإدارية أو الجامعية التقليدية، والدراسات التي تناولت القيادة الريادية (مثل

الروقي والمستادي (2024) اقتصر على أثرها في التميز المؤسسي دون التطرق للأداء الأكاديمي، وغياب نموذج تفسيري تطبيقي يتناول العلاقة السببية بين أبعاد القيادة الريادية ومستوى الأداء الأكاديمي المتميز في مؤسسات التعليم العالي .

جدول (1) العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وأبعاد الأداء الأكاديمي المتميز

أبعاد القيادة الريادية	علاقتها بأداء التعليم والتعلم	علاقتها بأداء البحث العلمي	علاقتها بأداء خدمة المجتمع
الإبداع والتفكير الابتكاري	يساهم في تطوير المناهج وأساليب التدريس وابتكار بيئات تعلم محفزة	يحفز إنتاج أبحاث نوعية مبتكرة وتطبيق أفكار بحثية غير تقليدية	ابتكار مبادرات تنموية وخدمية نوعية تلبي احتياجات المجتمع
المبادرة وتحفيز التغيير	يدفع نحو تبني استراتيجيات تعلم حديثة ومرنة	يعزز من استباق المشكلات البحثية والاتجاهات المستقبلية	يشجع على مبادرات مجتمعية استباقية ذات أثر فعلي
إدارة المخاطر	يتيح للجامعة تجربة وسائل وأساليب تعلم جديدة مع تقليل احتمالات الفشل	يدعم الاستثمار في أبحاث ذات خطورة محسوبة وعوائد مرتفعة	يسهم في التعامل مع قضايا المجتمع المعقدة ضمن إدارة واعية للمخاطر
التعاون وبناء الشراكات	يفتح آفاقاً لبرامج تعليمية مشتركة وتبادل معرفي	يوسع فرص البحوث التعاونية ومشروعات الابتكار المشترك	يعزز إقامة شراكات مستدامة مع مؤسسات المجتمع لدعم التنمية المحلية

تم بناء الجدول استناداً إلى أن العلاقة افتراضية مبنية على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وسيتم التحقق منها ميدانياً عبر البحث الميداني.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين متغيرات البحث كما تم استخدامه في وصف موضوع البحث واستعراض الدراسات السابقة، ووصف مجتمع البحث وعينته، وتوصيف إجراءات بناء أداة البحث، وفي عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع منسوبي جامعة السعيد من أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة الثابتين وبالعدد السنوي، ومن الإداريين الثابتين، ويبلغ عددهم (90) فرداً من الأكاديميين والإداريين للعام (2025م)، وتم استبعاد المتعاقدين بالساعات من الأكاديميين كونهم يعملون في جامعات أخرى ويعملون جزئياً في جامعة السعيد، أما المتعاقدين من الإداريين فتم استبعادهم كون كثير منهم لا يستطيع الحكم على محتوى أداة البحث بمحورها، لقلّة الفترة التي قضاها في الجامعة وضعف خبرتهم بواقع الجامعة وممارستها، ويتوزع المجتمع بين الأكاديميين (90/50) وبنسبة (55.56%) من حجم المجتمع، وبين الإداريين (90/40) وبنسبة (44.44%) من حجم المجتمع.

جدول (2) أفراد مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والإداريين

الإجمالي	الإداريين	أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة
90	40	50

عينة البحث:

بلغ حجم عينة البحث وفقاً لمعادلة روبرت ماسون (72) موظفًا من أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة والإداريين، عند مستوى ثقة (95%) ونسبة (80%) من إجمالي مجتمع البحث، وجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة البحث.

جدول (3) أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة الثابتين وبالعقد السنوي، ومن الإداريين الثابتين.

الإجمالي	إداري	أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة
72	32	40

1- خصائص العينة وفقاً لمتغيرات الوظيفة: وتتوزع العينة وفقاً لمتغير الوظيفة إلى (40) من الأكاديميين ويمثلون نسبة (55.56%) من إجمالي عينة البحث، و(32) من الإداريين ونسبتهم (44.44%) من إجمالي عينة البحث.

2- خصائص العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل في الجامعة:

جدول (4) أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل بالجامعة

الفئة	أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة	الاداريين	الإجمالي
أقل من 5 سنوات	14	0	14
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	5	24
أكثر من 10 سنوات	7	27	34
الإجمالي	40	32	72

يتبين من جدول (4) بأن عينة البحث تتوزع وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل في الجامعة على النحو التالي: عدد أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة في الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بلغ (14) فرد ونسبة (19.44%) من حجم العينة، بينما عدد أفراد العينة من الإداريين الثابتين في الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بلغ (0) ونسبة (0%) من حجم العينة، وعدد أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس الأساسية والمساعدة في الفئة الثانية (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بلغ (19) فرداً ونسبة (26.88%) من حجم العينة، بينما عدد أفراد العينة من الإداريين الثابتين في الفئة الثانية (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بلغ (5) أفراد ونسبة (6.94%) من حجم العينة، وعدد أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس الأساسية

والمساعدة في الفئة الثالثة (أكثر من عشر سنوات) بلغ (7) فردًا وبنسبة (9.72%) من حجم العينة، بينما عدد أفراد العينة من الإداريين الثابتين في الفئة الثالثة (أكثر من عشر سنوات) بلغ (27) فردًا وبنسبة (37.5%) من حجم العينة.

بناء أداة البحث وصدقها وثباتها:

تم بناء أداة البحث في صورتها الأولية بالاعتماد على الأدب السابق والدراسات السابقة المتصلة بموضوع محوري البحث: القيادة الريادية بأبعادها الأربعة وعدد فقراتها (28 فقرة)، والأداء الأكاديمي المتميز بمجالاته الثلاثة وعدد فقراتها (30) فقرة.

أ- صدق أداة البحث:

1- صدق المحكمين لمحور القيادة الريادية ومحور الأداء الأكاديمي المتميز: تم عرض الأداة على المحكمين (10)

محكمين في تخصصات: الإدارة والتخطيط، والمناهج وطرق التدريس، والبحث العلمي، وبناء على ملاحظاتهم حول الموافقة على صياغة الفقرة وانتماءها للمجال/ اقتراح الحذف/ التعديل، وبنسبة اتفاق لا تقل عن (80%) بين المحكمين، بلغت عدد فقرات القيادة الريادية بأبعادها الأربعة بعد التحكيم (23) فقرة، وبلغ عدد فقرات الأداء الأكاديمي المتميز بأبعاده الثلاثة بعد الاخذ بملاحظات المحكمين (21) فقرة.

2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول، القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة

وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات): تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وجاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وتراوحت بين (0.694-0.848) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لها وبدرجة عالية، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من المجالات الأربعة والدرجة الكلية للمحور الأول القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات)، وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت بين (0.605-0.785) مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي لمجالات المحور الأول.

3- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني، الأداء الأكاديمي المتميز لوظائف الجامعة (التعليم والتعلم، والبحث

العلمي، وخدمة المجتمع): تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة لكل بعد من الأبعاد الذي تنتمي إليه، والتي تراوحت بين (0.713-0.848) وجاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لفقرات المحور الثاني، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد من الثلاثة للأداء الأكاديمي المتميز (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، وبين الدرجة الكلية للمحور الثاني، وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت بين (0.628-0.785) مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي لمجالات المحور الثاني.

جدول (5) معاملات ارتباط الفقرات بالمعيار الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة

رقم المؤشر	أبعاد المحور الأول	الارتباط بالبعد	ارتباطها بالدرجة الكلية بالمحور الأول	رقم المؤشر	أبعاد المحور الثاني	الأداء الأكاديمي المتميز	الارتباط بالبعد	ارتباطها بالدرجة الكلية بالمحور الثاني
1	الإبداع والتفكير الابتكاري	0.783	0.641	1	التعليم والتعلم		0.767	0.635
2		0.791	0.782	2			0.779	0.678
3		0.781	0.754	3			0.836	0.682
4		0.784	0.785	4			0.753	0.746
5		0.777	0.658	5			0.773	0.746
1	المبادرة وتحفيز التغيير	0.786	0.785	6			0.787	0.679
2		0.801	0.658	7			0.779	0.641
3		0.835	0.662	1	0.763	0.743		
4		0.781	0.715	2	0.787	0.641		
5		0.804	0.666	3	0.818	0.685		
6		0.848	0.628	4	0.845	0.728		
1	إدارة المخاطر	0.801	0.769	5	البحث العلمي		0.786	0.669
2		0.817	0.732	6			0.801	0.632
3		0.719	0.605	7			0.765	0.705
4		0.713	0.693	1			0.761	0.648
5		0.694	0.621	2			0.794	0.721
6		0.698	0.661	3			0.798	0.668
1		التعاون وبناء الشراكات	0.831	0.698			4	خدمة المجتمع
2	0.783		0.641	5	0.786	0.785		
3	0.786		0.785	6	0.848	0.628		
4	0.835		0.662	7	0.713	0.693		
5	0.818		0.685					
6	0.765		0.705					

**جميع المؤشرات دالة عند مستوى دلالة (0.01)

ب- ثبات الأداة:

لقياس ثبات أداة البحث استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق على عينة بلغت (20) عضو هيئة تدريس/إداري، وبلغت الفترة بين التطبيقين مدة أسبوعين، وتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول ممارسة القيادة الريادية لقيادة جامعة السعيد (0.820) ولأبعاد القيادة الريادية ومجالاته الأربعة، وتبين أن قيم

معاملات الثبات للمجالات جاءت عالية وتراوحت بين (0.799-0.835)، كما تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ كرونباخ للمحور الثاني الأداء الأكاديمي المتميز حيث بلغ (0.791)، وتبين أن قيم معاملات الثبات جاءت عالية وتراوحت بين (0.846-0.914)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.891)؛ مما يشير إلى صلاحية محوري أداة البحث الميداني للتطبيق الميداني وإمكانية الوثوق بنتائجهما.

جدول (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة بمحوريها

معامل ألفا كرونباخ	عدد فقراته	المجال
0.820	23	المحور الأول: محور القيادة الريادية
0.818	5	البعد الأول: الإبداع والتفكير الابتكاري
0.816	6	البعد الثاني: المبادرة وتحفيز التغيير
0.835	6	البعد الثالث: إدارة المخاطر
0.799	6	البعد الرابع: التعاون وبناء الشراكات
0.791	21	المحور الثاني: محور الأداء الأكاديمي المتميز
0.914	7	الأول: التعليم والتعلم
0.913	7	الثاني: البحث العلمي
0.846	7	الثالث: خدمة المجتمع
0.891	44	المحورين

وجداول (7) يبين مقياس لقراءة درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية، ودرجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد، كما استخدم البحث الوسط المعياري النظري للمقياس الخماسي، الدرجة (3)، والتي تمثل نسبة (60%) من الدرجة الكلية، كمحك للحكم، والتي تمثل الحد الأدنى المقبول لدرجة ممارسة مهارات أبعاد القيادة الريادية/ والحد الأدنى المقبول لدرجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد.

جدول (7) مقياس لقراءة نتائج درجة الممارسة/ درجة التحقق

درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 - 1.00
منخفضة	2.60 - 1.81
متوسطة	3.40 - 2.61
عالية	4.20 - 3.41
عالية جداً	5.00 - 4.21

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحث معامل اختبار بيرسون ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، والوسط الحسابي المرجح، ومعامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية، والرتبة.

نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: والذي نص على "ما درجة ممارسة قيادة جامعة السعيد لمهارات القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات) من وجهة نظر عينة البحث؟" وتمت الإجابة عليه من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، لتحديد درجة ممارسة قيادات جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر عينة البحث في المجالات الأربعة: الإبداع والتفكير الابتكاري، المبادرة وتحفيز التغيير، إدارة المخاطر، التعاون وبناء الشراكات وعلى النحو الآتي:

المجال الأول: الإبداع والتفكير الابتكاري

جدول (8) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة الإبداع والتفكير الابتكاري

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
3	توفر قيادة الجامعة برامج تدريبية وورش عمل متخصصة لتنمية التفكير الإبداعي بين الطلاب والأكاديميين بشكل دوري.	3.03	0.56	60.56
4	تدعيم قيادة الجامعة القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية.	3.01	0.57	60.28
5	تشجع الجامعة المشاريع البحثية التي تهدف إلى تقديم حلول مبتكرة ومستدامة لمشكلات المجتمع المحلي والدولي.	2.54	0.50	50.83
2	تعتمد قيادة الجامعة على أساليب تقييم مبتكرة لقياس فعالية مشاريع الإبداع والابتكار داخل الجامعة.	2.74	0.44	54.72
1	تحرص قيادة الجامعة على إيجاد بيئة تحفز الإبداع والتجديد المستمر في الممارسات الأكاديمية.	2.32	0.47	46.39
	المتوسط	2.73	0.31	54.56

يتبين من جدول (8) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2.73) درجة وبنسبة (54.56%) من الدرجة الكلية لممارسة مجال الإبداع والتفكير الابتكاري، وهي درجة أقل من الحد الأدنى المقبول للممارسة وتعد ممارسة غير مرضية، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.03) و(2.32)، وأن عدد الفقرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتحقيق الريادة في ممارسة قيادة الجامعة (2) فقرتين فقط وبنسبة (40%) من إجمالي عدد فقرات المجال، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (3) والتي تشير إلى (توفر قيادة الجامعة برامج تدريبية وورش عمل متخصصة لتنمية التفكير الإبداعي بين الطلاب والأكاديميين بشكل دوري)، وتفسير ذلك وجود صندوق للتدريب وإقامة العديد من الدورات التدريبية سنويًا للأكاديميين والإداريين، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (1) التي تشير إلى أن الجامعة (تحرص قيادة الجامعة على إيجاد بيئة تحفز الإبداع والتجديد المستمر في الممارسات الأكاديمية)، وهذه النتيجة تعني بأن الجامعة لا تشجع كثيرًا على الإبداع

والتجديد بما يمثل الحد الأدنى الذي يحقق اكتساب مهارات القيادة الريادية في الجامعة، وهو ما يستدعي من الجامعة بذل جهود أكبر.

حصول مجال الإبداع والتفكير الابتكاري على متوسط ممارسة أقل من الحد الأدنى المطلوب وتعد ممارسة غير مرضية تفرض على جامعة السعيد بذل الكثير من الجهد الذي يتيح مزيداً من الفرص للقيادات لممارسة مهارات القيادة الريادية.

المجال الثاني: المبادرة وتحفيز التغيير

جدول (9) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مجال المبادرة وتحفيز التغيير

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
4	تستجيب قيادة الجامعة للتغيير بما يتوافق مع سوق العمل والتوجهات العالمية.	3.13	0.67	62.50
5	تشجع قيادة الجامعة على تقديم حلول مبتكرة تعزز من عملية التحسين المستمر.	3.13	0.82	62.50
3	تبني قيادة الجامعة ثقافة "التغيير الإيجابي" كعنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي.	3.06	0.58	61.11
1	توفر قيادة الجامعة الدعم والتمكين للموظفين والطلاب لاقتراح مبادرات جديدة.	3.04	0.49	60.83
2	تقدر قيادة الجامعة المبادرات الفردية والجماعية داخل الجامعة.	3.01	0.70	60.28
6	تسعى قيادة الجامعة إلى توفير الدعم المالي واللوجستي لتنفيذ المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.	2.57	0.50	51.39
	المتوسط	2.99	0.47	59.77

يتبين من جدول (9) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2.99) درجة وبنسبة (59.77%) من الدرجة الكلية لممارسة مؤشرات مجال المبادرة وتحفيز التغيير، وهي درجة ممارسة أقل من الحد الأدنى المقبول للممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.13) و(2.57)، وأن عدد الفقرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتحقيق الريادة في ممارسة قيادة الجامعة (5) فقرات وبنسبة (83%) من إجمالي عدد فقرات المجال، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرتان (تستجيب قيادة الجامعة للتغيير بما يتوافق مع سوق العمل والتوجهات العالمية) و(تشجع قيادة الجامعة على تقديم حلول مبتكرة تعزز من عملية التحسين المستمر)، وهو ما يشير إلى أن الجامعة تواكب عملية التغيير وتستجيب لمتطلباته وتحرص على تقديم حلول مبتكرة تواكب متطلبات العصر، ولو بالحد الأدنى للممارسة المقبولة، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (6) التي تشير إلى (سعى قيادة الجامعة إلى توفير الدعم المالي واللوجستي لتنفيذ المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري)، وهو ما يشير إلى أن الدعم المادي والمالي الذي تقدمه الجامعة لا يحقق الحد الأدنى المقبول لممارسة القيادة الريادية.

حصول مجال المبادرة وتحفيز التغيير على متوسط ممارسة أقل من الحد الأدنى المطلوب للممارسة المقبولة على الرغم من حصول معظم فقرات المجال على الحد الأدنى المقبول للممارسة المقبولة، وهو ما يفرض على جامعة السعيد بذل مزيد من الجهود الرامية إلى تشجيع المبادرات الساعية إلى التغيير ومنح الحوافز المادية والمعنوية للمبادرين.

المجال الثالث: إدارة المخاطر

جدول (10) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مؤشرات إدارة المخاطر

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
3	توفر قيادة الجامعة موارد كافية (مالية، بشرية، تقنية) لإدارة المخاطر المرتبطة بالمبادرات الجديدة.	3.14	0.76	62.78
5	تعمل قيادة الجامعة على توفير تدريب مستمر للموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية حول كيفية تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المدروسة في المشاريع الريادية.	3.07	0.70	61.39
4	تتبع قيادة الجامعة منهجاً متكاملًا لتقييم المخاطر على مستوى جميع الأقسام والبرامج الأكاديمية، وتعمل على تطبيق حلول مرنة بناءً على التقييمات المستمرة.	3.06	0.60	61.11
2	تمتلك قيادة الجامعة رؤية متوازنة تجمع بين الجرأة في اتخاذ القرارات المدروسة والتخطيط الاستراتيجي.	3.03	0.58	60.56
3	تشرك قيادة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في عملية تقييم المخاطر.	3.03	0.63	60.56
1	تتعاون قيادة الجامعة مع مؤسسات أكاديمية وصناعية لتبادل الخبرات والتقنيات المتعلقة بإدارة المخاطر وضمان التنفيذ الناجح للمشاريع الريادية.	2.63	0.49	52.50
	المتوسط	2.99	0.50	59.83

يتبين من جدول (10) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2.99) درجة وبنسبة (59.83%) من الدرجة الكلية لممارسة مؤشرات مجال إدارة المخاطر، وهي درجة ممارسة أقل من الوسط الفرضي وتعد ممارسة غير مرضية، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.14) و(2.63)، وأن عدد الفقرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتحقيق الريادة في ممارسة قيادة الجامعة (5) فقرات وبنسبة (83%) من إجمالي عدد فقرات المجال، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (توفر قيادة الجامعة موارد كافية (مالية، بشرية، تقنية) لإدارة المخاطر المرتبطة بالمبادرات الجديدة)، وهذا مرده إلى ارتباط الجامعة بمجموعة هائل سعيد الصناعية والخدمية التي تولي اهتمامًا كبيرًا لتوفير متطلبات إدارة المخاطر وتدريب الموظفين على مواجهتها بل وتوقعها، ولذلك حصلت الفقرة على الحد الأدنى المقبول للممارسة، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (1) التي تشير إلى (تتعاون قيادة الجامعة مع مؤسسات أكاديمية وصناعية لتبادل الخبرات والتقنيات المتعلقة بإدارة المخاطر وضمان

التنفيذ الناجح للمشاريع الريادية)، وهو ما يشير إلى أن الاستعانة بخبرات أخرى من خارج الجامعة لتقديم الدعم لا يصل إلى الحد الأدنى المقبول لممارسة القيادة الريادية.

حصول مجال إدارة المخاطر على متوسط ممارسة أقل من الوسط الفرضي للممارسة وتعد ممارسة غير مرضية على الرغم من حصول معظم فقرات المجال على الحد الأدنى المقبول للممارسة المقبولة، وهو ما يفرض على جامعة السعيد بذل جهود كبيرة لتشجيع قيادات الجامعة وموظفيها وتدريبهم على إدارة المخاطر والتنبؤ بها والاستعداد لها قبل وقوعها.

المجال الرابع: التعاون وبناء الشراكات

جدول (11) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مؤشرات التعاون وبناء الشراكات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
3	تدعم قيادة الجامعة إنشاء حاضنات أعمال أو مراكز ريادة الأعمال داخل الجامعة.	3.08	0.76	61.67
2	تشرك قيادة الجامعة، الشركات من القطاع الخاص أو الجهات الحكومية في المشاريع الريادية.	3.03	0.73	60.56
1	تعزز قيادة الجامعة التعاون وبناء شبكات وشراكات استراتيجية تدعم الابتكار الجامعي وتخدم المجتمع.	3.00	0.71	60.00
4	تشجع قيادة الجامعة على التبادل المعرفي والتعاون الأكاديمي مع جامعات ومؤسسات عالمية.	2.74	0.44	54.72
5	تتبنى قيادة الجامعة استراتيجيات طويلة المدى لبناء شراكات مستدامة مع المؤسسات العالمية والمحلية لتبادل الابتكارات الأكاديمية وتعزيز الأنشطة البحثية.	2.74	0.44	54.72
6	تسعى قيادة الجامعة إلى فتح قنوات التعاون مع المؤسسات التعليمية العالمية لتبادل المعرفة والخبرات في مجال البحث العلمي والتعليم.	2.65	0.48	53.06
المتوسط		2.87	0.41	57.45
متوسط موضوع القيادة الريادية		2.90	0.34	57.92

يتبين من جدول (11) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2.87) درجة ونسبة (57.45%) من الدرجة الكلية لممارسة مؤشرات مجال التعاون وبناء الشراكات، وهي درجة ممارسة أقل من الحد الأدنى المقبول للممارسة وتعد ممارسة غير مرضية، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.08) و(2.65)، وأن عدد الفقرات التي حققت الحد الأدنى المقبول لتحقيق الريادة في ممارسة قيادة الجامعة (3) فقرات ونسبة (50%) من إجمالي عدد فقرات مجال التعاون وبناء الشراكات، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (تدعم قيادة الجامعة إنشاء حاضنات أعمال أو مراكز ريادة الأعمال داخل الجامعة).

وتفسر هذه النتيجة الجهود التي تبذلها الجامعة من تشجيع زيادة الأعمال واستضافة الملتقيات للمؤسسات التي تشجع الطلبة على زيادة الاعمال، وتشجيع الأعمال الريادية والابتكارية وتخصيص الجوائز وشهادات التقدير للمشاريع الريادية الفائزة، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (6) التي تشير إلى (تسعى قيادة الجامعة إلى فتح قنوات التعاون مع المؤسسات التعليمية العالمية لتبادل المعرفة والخبرات في مجال البحث العلمي والتعليم)، وهذه النتيجة تنبئ الجامعة بأن عليها أن تقيم علاقات وشراكات عالمية تتطلبها طبيعة المرحلة التي تعيشها ومتطلب لتبني الجامعة (الريادة والتميز) في رؤيتها الاستراتيجية وأهداف خطتها الاستراتيجية المستقبلية الثانية (2030-26) كمحرك وقيمة ممارسة أنشطتها الأكاديمية المختلفة.

حصول مجال التعاون وبناء الشراكات على متوسط ممارسة أقل من الحد الأدنى المطلوب للممارسة المقبولة وتعد ممارسة غير مرضية، مما يفرض على قيادة جامعة السعيد بذل مزيد من الشركات واتفاقيات التعاون بينها وبين المؤسسات الدولية الأخرى، وبما يحقق تطلعات جامعة السعيد في الريادة والتميز، ولتعزيز توجهها تضمنت الخطة الاستراتيجية الثانية هدفًا استراتيجيًا للشراكات والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

وبشكل عام حصل محور ممارسة قيادة جامعة السعيد لمجالات القيادة الريادية على متوسط حسابي (2.90) ونسبة (57.92%) وتمثل درجة متوسطة، وهي درجة أقل من الحد الأدنى للممارسة المقبولة لمؤشرات القيادة الريادية وتعد درجة تحقق غير مرضية، وعلى الرغم من حصول (15) مؤشرًا من مؤشرات القيادة الريادية على الحد الأدنى المقبول للممارسة وتمثل نسبة (65%) من إجمالي مؤشرات القيادة الريادية بمجالاتها الأربعة، وهذه النتيجة تحث الجامعة إلى مزيد من الجهود لرفع درجة ممارسة مهارات القيادة الريادية غير المقبولة، ورفع درجة ممارسة المهارات القيادية التي حصلت على الحد الأدنى للممارسة المقبولة، للوصول إلى الممارسة المتميزة التي تحقق تطلعات جامعة السعيد في الريادة والتميز.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج الدراسات التي أظهرت ممارسة (متوسطة) مثل: دراسة أبو جويفل (2018)، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي جاءت ممارسة واهمية القيادة الريادية (مرتفعة): دراسة سوار عزام (2021) ودراسة عزام ومنصور (2021) ودراسة (العمرو، 2020)، وكذلك تختلف مع دراسة أحمد (2020)، التي أظهرت بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة (ضعيفة).
إجابة السؤال الثاني: والذي نص على "ما درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد في أداء وظائف الجامعة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) من وجهة نظر عينة البحث؟"، وللإجابة عليه تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، اعتمد الباحث المتوسط الفرضي المعياري المتمثل بالدرجة (3) كمحرك ونقطة قطع في المقياس الخماسي؛ والتي تمثل الحد الأدنى المقبول لتحقيق الأداء الأكاديمي المتميز بجامعة السعيد، وتمثل (60%) من الدرجة الكلية لتحقيق الأداء الأكاديمي المتميز، وكانت النتائج كما يلي:

أ- متوسط درجة تحقق الأداء المتميز في مجال وظيفة التعليم والتعلم:

جدول (12) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة تحقق الأداء المتميز في مجال وظيفة التعليم والتعلم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تعمل الجامعة على تحديث البرامج الأكاديمية بشكل دوري لضمان مواكبتها للتطورات ومتطلبات سوق العمل.	3.01	0.70	60.28
2	وضح مخرجات التعلم وتوافقها مع متطلبات سوق العمل.	3.01	0.57	60.28
3	توفر بيئة تعليمية تشجع على التعلم الذاتي والمشاركة الفعالة.	3.01	0.54	60.28
7	تسعى الجامعة إلى بناء شراكات مع مؤسسات تعليمية دولية لتبادل البرامج الدراسية والتجارب التعليمية الناجحة.	3.01	0.68	60.28
5	توافر فرص للطلاب للتعلم التجريبي من خلال الأنشطة العملية والتدريبية.	3.00	0.71	60.00
6	تقوم الجامعة بقياس رضا الطلبة عن البرامج الأكاديمية وخدمات التعليم بشكل دوري، من خلال الاستبيانات ومجموعات النقاش، لضمان تحسين الجودة الأكاديمية.	3.00	0.79	60.00
4	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتقديم محتوى تعليمي محدث يتماشى مع أحدث التطورات في التخصصات الأكاديمية ومواكبة احتياجات سوق العمل.	2.65	0.67	53.06
	المتوسط	2.96	0.44	59.16

يتبين من جدول (12) أن متوسط تحقق مجال وظيفة التعليم والتعلم جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2.96) درجة بنسبة (59.16%) من الدرجة الكلية لتحقيق الأداء الأكاديمي المتميز، وهي درجة تحقق تقترب من الحد الأدنى المقبول للحكم على درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز ومع ذلك تعد درجة تحقق غير مرضية، ويتراوح متوسط درجة التحقيق في فقرات مجال التعليم والتعلم بين (3.01) و(2.65)، وأن أعلى درجة مشاركة حصلت عليها الفقرات (1، 2، 3، 7)، وهي قضايا تأخذ اهتماماً لا بأس به من قيادة الجامعة، مثل: تحديث البرامج الأكاديمية، لكي توائم مخرجاتها متطلبات سوق العمل، وتوفير فرصة للتعلم الذاتي، وتبني شراكات لتبادل التجارب التعليمية الناجحة خاصة برامج العلوم الطبية وطب الاسنان وتقنية المعلومات والأمن السبراني، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (4) والتي تشير إلى (يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتقديم محتوى تعليمي محدث يتماشى مع أحدث التطورات في التخصصات الأكاديمية ومواكبة احتياجات سوق العمل)، وهذا الوضع يمكن معالجته من خلال الاشتراك في قواعد المعلومات الدولية في مجال تخصصات الجامعة، بالإضافة إلى توفير الانترنت السريع للطلبة واساتذتهم، وذلك لضمان مواكبة جديد المعرفة وتجارب الآخرين في التخصصات المختلفة.

حصول مجال وظيفة التعليم والتعلم على متوسط ممارسة متوسطة؛ على الرغم من حصول (6) فقرات من فقرات المجال على الحد الأدنى المقبول لتحقيق التميز الأكاديمي في مجال التعليم والتعلم وبنسبة (85%) من إجمالي

فقرات المجال، إلا أن المجال حصل على درجة ضعيفة ودون الحد الأدنى المقبول للقبول بالتحقق، وهذا يتطلب أن تخصص الجامعة مزيداً من الجهود لرفع درجة تحقق مؤشرات وظيفة الجامعة في مجال التعليم والتعلم.

ب- متوسط درجة تحقق الأداء المتميز في مجال وظيفة البحث العلمي:

جدول (13) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة تحقق الأداء المتميز في مجال وظيفة البحث

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
3	تشجع أعضاء هيئة التدريس والطلبة على نشر أبحاثهم في مجالات علمية رصينة.	3.08	0.75	61.67
4	تقدم الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة المتميزين في مجالات البحث العلمي.	3.03	0.73	60.56
1	دعم الجامعة للبحث العلمي كركيزة أساسية للتميز الأكاديمي.	2.92	0.80	58.33
7	تركز الجامعة على تطوير أبحاث تطبيقية تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	2.67	0.47	53.33
5	توفر الجامعة شراكات مع مؤسسات بحثية دولية لدعم الأنشطة البحثية.	2.60	0.49	51.94
2	توفر الجامعة منصات رقمية للتعاون بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في المشاريع البحثية العلمية.	2.57	0.50	51.39
6	تشجع الجامعة على مشاركة الطلبة في الأبحاث العلمية من خلال فرص تدريجية ومشاريع بحثية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس.	2.56	0.50	51.11
	المتوسط	2.77	0.49	55.49

يتبين من جدول (13) أن متوسط تحقق مؤشرات مجال وظيفة البحث العلمي جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2.77) درجة بنسبة (55.49%) من الدرجة الكلية لتحقيق الأداء الأكاديمي المتميز في مجال البحث العلمي، وهي درجة تحقق أقل من الحد الأدنى المقبول للحكم على درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز وتعد درجة تحقق غير مرضية، ويتراوح متوسط درجة التحقيق في فقرات مجال البحث العلمي بين (3.08) و(2.56) وأن أعلى درجة مشاركة حصلت عليها الفقرة (3) والتي تشير إلى (تشجع أعضاء هيئة التدريس والطلبة على نشر أبحاثهم في مجالات علمية مرموقة)، وهذه النتيجة تعبر عن تشجيع الجامعة للأساتذة والطلبة على النشر في الأوعية العالمية، وتحمل أجور النشر، ورصد مكافآت مالية على النشر في المجلات الدولية، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (6) والتي تشير إلى (تشجع الجامعة على مشاركة الطلبة في الأبحاث العلمية من خلال فرص تدريجية ومشاريع بحثية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس)، وهذا الوضع يمكن معالجته من خلال مشاركة الطلبة مع أساتذتهم بمشاريع بحثية مشتركة، وسيتم معالجة ذلك بدءاً من العام القادم الذي سيتم فيه فتح (7) برامج دراسات عليا في التخصصات المختلفة.

حصول مجال وظيفة البحث العلمي على درجة ممارسة متوسطة، وحصول فقرتين فقط على الحد الأدنى لتحقيق التميز الأكاديمي في مجال البحث العلمي ونسبة (28%) من إجمالي فقرات المجال، وهذه النتيجة ينبغي أن توجه انظار القائمين على البحث العلمي في الجامعة إلى الاهتمام بالبحث العلمي وقضاياها، لترفع درجة التحقق للأداء البحثي المتميز، خاصة وأن الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة (26-2030) ركزت على البحث العلمي في هدف استراتيجي مستقل، ويتواجد البحث العلمي من خلال نشاطات أهداف استراتيجية أخرى في الاستراتيجية (التعليم والتعلم، خدمة المجتمع، الاستثمار، الامتعة..).

ج- متوسط درجة تحقق الأداء المتميز في مجال وظيفة خدمة المجتمع

جدول (14) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة تحقق الأداء المتميز لمجال وظيفة خدمة المجتمع

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
4	تلتزم الجامعة بتنفيذ مبادرات تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	3.13	0.75	62.50
1	تقدم الجامعة برامج تدريبية وورش عمل متخصصة في مجالات مثل التنمية المهنية، وريادة الأعمال، والتكنولوجيا، بهدف تطوير المجتمع المحلي.	3.10	0.67	61.94
2	تشجع الجامعة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على الانخراط في الأنشطة التطوعية.	3.04	0.64	60.83
3	تشارك الجامعة في حل المشكلات المجتمعية من خلال مشاريع أكاديمية وبحثية.	3.03	0.77	60.56
6	تعزز الجامعة روح المواطنة والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلبة.	3.01	0.64	60.28
5	تقدم الجامعة استشارات أو خدمات مجتمعية عبر مراكزها الأكاديمية والبحثية.	2.78	0.42	55.56
7	تشجع الجامعة على استخدام الأبحاث العلمية في تقديم حلول عملية للقضايا المجتمعية والبيئية.	2.76	0.43	55.28
	متوسط درجة تحقق الأداء المتميز لوظيفة خدمة المجتمع	2.98	0.47	59.56
	الأداة ككل	2.90	0.43	58.09

يتبين من جدول (14) أن متوسط تحقق مؤشرات مجال وظيفة خدمة المجتمع جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2.98) درجة ونسبة (59.56%) من الدرجة الكلية لتحقيق الأداء الأكاديمي المتميز في مجال خدمة المجتمع، وهي درجة تحقق تقترب من الحد الأدنى المقبول للحكم على درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز ومع ذلك تعد درجة تحقق غير مرضية، ويتراوح متوسط درجة التحقيق في فقرات مجال خدمة المجتمع بين (3.13) و(2.76) وأن أعلى درجة مشاركة حصلت عليها الفقرة (4) والتي تشير إلى (تلتزم الجامعة بتنفيذ مبادرات تسهم في تحقيق

أهداف التنمية المستدامة)، وهذه النتيجة تعبر عن جهد الجامعة في مجال التنمية المستدامة، من مثل: رفع الوعي البيئي بين الطلبة، وتعزيز مشاركتهم في المبادرات المجتمعية (عشرات الأنشطة التي تقيمها أو تشارك فيها الجامعة سنوياً)، تنظيم ورش عمل وندوات وتقليل النفايات.. الخ، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (7) والتي تشير إلى (تشجع الجامعة على استخدام الأبحاث العلمية في تقديم حلول عملية للقضايا المجتمعية والبيئية).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال اهتمام الجامعة بالأبحاث التي تقدم حلول عملية للقضايا المجتمعية والبيئية وللمؤسسات الأخرى، ليس بالمستوى المطلوب على الرغم من الفكرة حاضرة وتم التركيز عليها في الخطة الاستراتيجية القادمة، وحضور فعاليات وورش تحمل نفس هذا الاهتمام (نظمت وكالة (SMEPS) 2025)، ورشة عمل بعنوان "ريادة الأعمال للأكاديميين الجامعيين بعدن" خلال الفترة من (4 إلى 6) فبراير، وتم بعد ذلك عقد ورشة بجامعة السعيد حول نفس الموضوع للطلبة وللأكاديميين، ووعدت الوكالة بتمويل المشاريع الفائزة في هذا المجال، وهي بادرة يمكن البناء عليها للتغلب على حالة الضعف في هذا الجانب.

حصول مجال وظيفة خدمة المجتمع على متوسط درجة ممارسة متوسطة، وحصول (5) فقرات على الحد الأدنى لتحقيق التميز الأكاديمي في مجال خدمة المجتمع ونسبة (71%) من إجمالي فقرات المجال، وعلى الرغم من هذه النتيجة إلا أن دور الجامعة في خدمة المجتمع واداءها الأكاديمي المتميز على مستوى المجال لم يصل إلى الحد الأدنى المقبول، وإن الفقرات التي حققت الحد الأدنى تحتاج إلى مزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل، وعليه المطلوب من جامعة السعيد بذل جهود كبيرة في مجال خدمة المجتمع، ويعتقد الباحث أن تنفيذ ما تضمنته الاستراتيجية الثانية في الهدف الاستراتيجي الخاص بدور الجامعة في خدمة المجتمع، من شأنه الارتقاء بدور الجامعة في هذا المجال، وسيعمل على رفع درجة تحقق الأداء الأكاديمي المتميز في المجال.

وبشكل عام حصل محور الأداء المتميز لجامعة السعيد لوظائف الجامعة الثلاث (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) على متوسط حسابي (2.90) ونسبة (58.09%) وتمثل درجة متوسطة، وهذه النتيجة تعبر على أن جامعة السعيد برغم الجهود التي تبذلها والأنشطة التي تمارسها لم تحقق الحد الأدنى للأداء الأكاديمي المتميز، وفق محك المتوسط الفرضي، وأن على الجامعة بذل مزيداً من الجهود لتحقيق الأداء الأكاديمي المتميز في مجال وظيفة خدمة المجتمع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت درجة تحقق للأداء الأكاديمي بدرجة (متوسطة) مع دراسة عبانة (2011)، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة الدراسات التي أظهرت ممارسة (عالية) للأداء الأكاديمي كدراسات: الروقي، والمستادي (2024) ودراسة رشيد والزيادي (2014) ودراسة الحداد (2015).
إجابة السؤال الثالث: والذي نص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة قادة جامعة السعيد لأبعاد القيادة الريادية وبين متوسطات درجات تحقيق الأداء الأكاديمي المتميز في تحقيق وظائف الجامعة؟"

جدول (15) معامل الارتباط بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية ودرجة تحقق أبعاد الأداء الأكاديمي المتميز

علاقتها بأبعاد الأداء الأكاديمي المتميز				معامل الارتباط	أبعاد القيادة الريادية
الإجمالي	خدمة المجتمع	البحث العلمي	التعليم والتعلم		
0.572(**)	0.475(**)	0.508(**)	0.598(**)	معامل الارتباط	الإبداع والتفكير الابتكاري
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
72	72	72	72	العدد	
0.881(**)	0.905(**)	0.819(**)	0.701(**)	معامل الارتباط	المبادرة وتحفيز التغيير
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
72	72	72	72	العدد	
0.583(**)	0.625(**)	0.605(**)	0.370(**)	معامل الارتباط	إدارة المخاطر
0	0	0	0.001	مستوى الدلالة	
72	72	72	72	العدد	
0.565(**)	0.489(**)	0.498(**)	0.574(**)	معامل الارتباط	التعاون وبناء الشراكات
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
72	72	72	72	العدد	
0.804(**)	0.783(**)	0.758(**)	0.674(**)	معامل الارتباط	الإجمالي
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
72	72	72	72	العدد	

أظهرت نتائج جدول (15) بأن المعامل الإجمالي للعلاقة (0.804) يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين القيادة الريادية ككل والأداء الأكاديمي المتميز ككل، وأن خدمة المجتمع (0.783) والبحث العلمي (0.758) كانا أكثر تأثراً بالقيادة الريادية من التعليم (0.674)، ويعني ذلك وجود علاقات إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة الريادية وأبعاد الأداء الأكاديمي المتميز في جامعة السعيد، وأن جميع معاملات الارتباط كانت دالة عند مستوى (0.01) مما يشير إلى أن القيادة الريادية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء الأكاديمي بمختلف أبعاده، وتفسر النتائج على مستوى الأبعاد، كالتالي:

- 1- **الإبداع والتفكير الابتكاري:** أقوى علاقة كانت مع بعد التعليم والتعلم (0.598) مما يشير إلى أن الإبداع القيادي يعزز جودة العمليات التعليمية، وإن العلاقة مع البحث العلمي (0.508) وخدمة المجتمع (0.475) كانت أيضاً قوية، لكن أقل من التعليم والتعلم، وعليه فإن الإبداع في القيادة يسهم في تطوير أساليب تعليمية مبتكرة ويحفز الابتكار في البحث وخدمة المجتمع.
- 2- **المبادرة وتحفيز التغيير:** وأظهرت النتائج بأن أقوى العلاقات بين جميع الأبعاد: خدمة المجتمع (0.905)، والبحث العلمي (0.819)، والتعليم (0.701)، وأن روح المبادرة لدى القيادة تحفز التغيير الإيجابي في جميع مجالات الأداء الأكاديمي، خاصة في تفاعل الجامعة مع المجتمع.

3- إدارة المخاطر: وأظهرت النتائج تأثيراً ضعيفاً نسبياً على التعليم (0.370) مقارنة بالبحث وخدمة المجتمع، وتأثير قوي على البحث العلمي (0.605) وخدمة المجتمع (0.625)، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر تساعد في تبني مشاريع بحثية ومجتمعية طموحة، يستنتج من ذلك بأن إدارة المخاطر مهمة أكثر في المجالات التي تتطلب جرأة (مثل البحث التطبيقي والمشاريع المجتمعية) مقارنة بالتعليم التقليدي.

4- التعاون وبناء الشراكات والعلاقات: العلاقة كانت متوسطة القوة مقارنة بالأبعاد الأخرى: التعليم (0.574)، البحث العلمي (0.498)، خدمة المجتمع (0.489).

ويمكن تفسير ذلك بأن الشراكات والتعاون يعززان الأداء الأكاديمي لكن بتأثير أقل من الأبعاد الريادية الأخرى. ويشكل عام، تلعب القيادة الريادية دوراً حاسماً في تمييز الأداء الأكاديمي، ويمكن لجامعة السعيد تحقيق أداء أفضل من خلال التركيز على المبادرة، الإبداع، وإدارة المخاطر، مع تعزيز التعاون الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة أبو جوفيل (2018) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات الأفراد لدرجة ممارسة أبعاد الريادة وتقديراتهم لمستوى الأداء الجامعي المتميز، ودراسة (الأنصاري، 2018) التي أظهرت أثراً إيجابية لسِمات القيادة الإدارية على التميز المؤسسي، وأن التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية توسطاً جزئياً. وبهذا الإجراء يكون الباحث قد أجاب عن أسئلة البحث.

استنتاجات البحث:

أ- حول القيادة الريادية:

- لم تحقق قيادة جامعة السعيد الحد الأدنى المقبول لممارسة مهارات القيادة الريادية بمتوسط (2.90) بنسبة (57.92%)، رغم تفاوت الأداء بين الأبعاد، حيث أظهرت النتائج أن بعد الإبداع والتفكير الابتكاري هو الأضعف ممارسة وبنسبة (54.56%) من الدرجة الكلية للممارسة، خاصة في تشجيع البيئة الإبداعية، وأن بعد المبادرة وتحفيز التغيير تعد قريبة من الحد الأدنى للممارسة المقبولة مجدها الأدنى (59.77%)، لكن الدعم المالي كان ضعيفاً، وفي بعد إدارة المخاطر والتعاون حققت الممارسة في بعض المؤشرات الحد الأدنى المقبول، بينما بعد الشراكات الدولية يحتاج تعزيزاً أكبر.

ب- حول الأداء الأكاديمي:

كان الأداء العام لوظائف الجامعة (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) دون درجة التحقق المقبول عنها بنسبة (58.09%)، مع تفوق نسبي في وظيفة خدمة المجتمع مقارنة بوظيفة البحث العلمي.

ج- حول العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الأكاديمي المتميز:

- توجد علاقة إيجابية قوية بين القيادة الريادية والأداء الأكاديمي معامل ارتباط (0.804)، مما يؤكد بأن تحسين الممارسات القيادية سيرفع جودة الأداء والاستنتاج على مستوى الأبعاد:

1- المبادرة وتحفيز التغيير هو البعد الأكثر تأثيراً في الأداء الأكاديمي، خاصة في البحث وخدمة المجتمع.

- 2- الإبداع مهم للتعليم، لكن تأثيره أقل في المجالات الأخرى.
- 3- إدارة المخاطر ضرورية للبحث وخدمة المجتمع، لكن تأثيرها محدود على التعليم.
- 4- التعاون له تأثير متوسط، مما قد يعني أن الجامعة بحاجة إلى شركات أكثر فاعلية.

توصيات البحث:

بناء على نتائج البحث والاستنتاجات، يوصي الباحث:

- 1- بتعزيز القيادة الريادية، من خلال الأبعاد التالية:
 - بعد الإبداع، يوصي الباحث بتطوير برامج تدريبية مكثفة للإداريين والأكاديميين حول الابتكار، وإنشاء حاضنات إبداعية لدعم مشاريع الطلاب والأبحاث المبتكرة.
 - بعد المبادرة والتغيير، يوصي الباحث بتخصيص صندوق مالي لدعم المبادرات الفردية والجماعية، وتبني سياسات مرنة لتقبل الأفكار الجديدة (مثل منصات مقترحات الموظفين).
 - بعد إدارة المخاطر، يوصي الباحث بتعزيز الشراكات مع مؤسسات دولية لتبادل الخبرات في إدارة الأزمات.
 - بعد التعاون، يوصي البحث بزيادة الاتفاقيات مع جامعات عالمية لتبادل البرامج البحثية.
- 2- لتحسين الأداء الأكاديمي:

- وظيفة التعليم والتعلم، يوصي الباحث بتحديث المحتوى التعليمي باستمرار بالتعاون مع خبراء الصناعة، وتعزيز التعلم التجريبي عبر مختبرات تطبيقية.
- البحث العلمي، يوصي الباحث بربط الأبحاث باحتياجات المجتمع (مثل الطاقة المتجددة، الصحة)، وزيادة الحوافز المادية للمنشورات في مجالات مصنفة.
- خدمة المجتمع، يوصي الباحث بتفعيل دور المراكز الاستشارية بالجامعة لتقديم حلول عملية.

3-العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الأكاديمي المتميز:

- لنقوية العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير التابع (الأداء الأكاديمي المتميز) يوصي الباحث:
- التركيز على تنمية المبادرة وإدارة المخاطر في القيادة الجامعية لدعم البحث وخدمة المجتمع، وتعزيز المبادرة القيادية لدفع الابتكار في البحث العلمي والمشاريع المجتمعية، وتعزيز الإبداع القيادي لدعم العملية التعليمية.
 - زيادة الاستثمار في الإبداع لتحسين جودة التعليم.
 - تبني استراتيجيات إدارة مخاطر أكثر فعالية لدعم المشاريع البحثية والمجتمعية الطموحة.
 - تعميق الشراكات مع القطاعات الصناعية والمجتمعية لتعزيز تأثير الجامعة، والاستثمار في بناء الشراكات لدعم جميع أبعاد الأداء الأكاديمي.

مقترحات البحث:

1- مقترحات بحثية مستقبلية:

- دراسة تأثير القيادة الريادية على مؤشرات محددة (مثل تصنيف الجامعة عالمياً).
- تقييم تجارب جامعات أخرى ناجحة في تطبيق الريادة (مثل جامعات سنغافورة أو ماليزيا).

2- مقترحات عملية:

- إنشاء "وحدة الابتكار والتميز" لمتابعة تنفيذ التوصيات.
- اعتماد معايير الجودة العالمية مثل (ABET) Accreditation Board for Engineering and Technology مجلس الاعتماد للهندسة والتكنولوجيا أو (EFQM) European Foundation for Quality Management المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، كأساس للتقييم.

المراجع:

- أبو جوبفل، ريم جمعة محمد. (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اتحاد الجامعات العربية. الأردن. (2021، 28 يوليو). مؤتمر القيادات الجامعية العربية. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن. <https://www.aaru.edu.jo>.
- اتحاد الجامعات العربية. <https://www.aaru.edu.jo>، تصنيف الجامعات العربية للعام (2023).
- اتحاد الجامعات العربية. <https://www.aaru.edu.jo>، تصنيف الجامعات العربية للعام (2024).
- أحمد، حنان إسماعيل محمد. (2014). مؤشرات قياس الفعالية التعليمية: مدخل لاعتماد مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي الثامن عشر: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة (ع26، 91-246)، جامعة عين شمس - مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية.
- أحمد، محمود. (2020). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(10)، 406-473.
- الأغا، وفيق. (2009). الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي. مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)، 11(1)، 1-40.
- الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور. (2018). سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية: دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- بلاهمة، فيصل ناصر. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- جامعة الأميرة نورة، السعودية. (2024، 15 سبتمبر). ورشة عمل "القيادة والعمل الجماعي (2024)".
- جامعة الرشيد الذكية. (2024). المؤتمر الأول لضمان جودة التعليم في الجامعات العربية. جامعة الرشيد الذكية، اليمن: <https://www.google.com/search?q=https://aru.edu.ye/>
- جامعة الزرقاء. (2020). المؤتمر الدولي: الآفاق الريادية لنظم التعليم العالي في الوطن العربي. الزرقاء، الأردن. <https://www.zuj.edu.jo/>

- جامعة السعيد. اليمن، الخطة الاستراتيجية الأولى لجامعة السعيد (21-2025)، لا يوجد رابط للخطة.
- جامعة السعيد، اليمن، الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة السعيد 26-2030، لا يوجد رابط للخطة.
- جامعة السلطان قابوس، كلية التربية. (2019). المؤتمر الدولي السابع لكلية التربية: أهمية وجود القائد الريادي. <https://www.google.com/search?q=https://edu.squ.edu.om>
- جامعة صنعاء، اليمن. (2024). المؤتمر العلمي الأول للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة. صنعاء، اليمن: <http://su.edu.ye/>
- جامعة عجلون الوطنية، الاردن (28 مايو، 2022). ورشة عمل "الريادة والاستثمار".
- الجبوري، هدير. (2012). تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق.
- الحداد، شعبان. (2015، فبراير 24). مستوى إسهام القيادة الجامعية في تطوير الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أساتذة جامعة الأزهر بغزة. [ورقة مقدمة]، المؤتمر التربوي الدولي الأول لتطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية رؤية استشرافية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
- حسانين، أحمد محمد. (2018). الجامعات وخدمة المجتمع: مدخل استراتيجي. دار المعرفة الجامعية.
- الدعيمي، سلامة، وكمونة، علي. (2013). دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز. مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، 2(8)، 174-204.
- رشيد، صالح، والزيادي، صباح. (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(12)، 198-233.
- رشيد، صالح، والزيادي، صباح. (2014). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(3)، 6-35.
- الروقي، صيته مفرح، والمستادي، ولاء عبد الله عبد الرحمن. (2024). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(6)، 1-23.
- السبيعي، قوت. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- سعيد، عبد العزيز حميد، وسلطان، حكمت رشيد. (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة بغداد، 2(10)، 75-50.
- سوار، وعزام. (2021). درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية والتطبيقية في محافظة السويداء. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، 37(4).
- https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/edu/art_icle/view/2760
- عبابنة، صالح أحمد عبدالله. (2011). تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراتة، ليبيا. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 4(8)، 145-171.
- عبدالرحمن، يوسف بن عبدالله. (2020). مؤشرات الأداء البحثي في الجامعات: دراسة تحليلية. مكتبة العبيكان.

- عزام، محمود سعيد، ومنصور، أحمد خليل. (2021). القيادة الريادية كمدخل لتحقيق التميز الأكاديمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية. *دراسات: العلوم التربوية*، 48(1)، 1-20.
- علي، نادية حسن السيد. (2019). *جودة الأداء التدريسي في الجامعات: رؤية تطويرية*. دار الفكر العربي.
- علي، نادية حسن السيد. (2020). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 27(125)، 85-118.
- العمر، حمزة نايل عبد الله. (2020). *أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي من خلال الموازنة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن: دراسة ميدانية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الغامدي، منال أحمد عبد الرحمن. (2021). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 13(3)، 143-182.
- قطان، وسيم جكي كارلو. (2021). *أثر تطبيق القيادة الريادية في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة: دراسة ميدانية على المدارس الخاصة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية*. (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، فلسطين.
- كشكول، قاسم عبد علاج. (2014). *حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالمي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء شركات ومعامل الامتنت العراقية*. (رسالة دكتوراه)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- اللوغان، محمد بن فهاد. (2020). *إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح*. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 185(1)، 321-382.
- مناصرية، نادية علي. (2012). *تأثير القيادة الريادية في تعزيز الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس*. *المجلة العربية للجودة في التعليم العالي*، 5(2)، 78-95.
- مؤسسة حمدان للأداء التعليمي المتميز واليونيسكو. (2022، 21 أبريل). *ملتقى حول مستقبل التعليم في العالم العربي*. [ملتقى افتراضي].
- هارون، أسماء. (2019). *التعليم الجامعي بين رهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة: مقارنة سوسولوجية لواقع وآفاق التعليم الجامعي في الجزائر*. (رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد المين دباغين.
- الهيئات، معاذ نبيل. (2020). *الدور الوسيط لإدارة الإبداع في أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية*. (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- وزارة التربية ووزارة التعليم العالي [سوريا]. (2019، 26-28 سبتمبر). *مؤتمر التطوير التربوي، دمشق، سوريا*.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن، تقييم وتصنيف الجامعات اليمنية <https://moheye.net/national-ranking-of-yemeni-universities/>
- يوسف، شيرين. (2020). *القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح*. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 7(14)، 123-203.

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2022). Entrepreneurial leadership and academic excellence in universities: The mediating role of organizational culture. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(3), 123-145. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2020-0189>
- Alghamdi, A. K. H. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on academic excellence in Saudi universities. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 78-91. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n3p78>
- Al Mamun, A., Hasan, N., Hossain, M. A., & Kabir, G. (2021). The significance of entrepreneurial leadership in fostering higher education quality through academic team empowerment, stimulating a culture of innovation, and enhancing responsiveness to societal challenges. *Journal of Educational Evaluation for Policy and Practice*, 33(4).
- Alsharif, N. Z., Elkalimi, R. M., Elsayed, T., & Al-Syed, Y. (2021). Entrepreneurial leadership and academic performance in health professions education. *BMC Medical Education*, 21(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02814-y>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183219>
- Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2014). Learning in crisis: Rethinking the relationship between organizational learning and crisis management. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 5-21. <https://doi.org/10.1177/1056492612472730>
- Austin, A. W. (2010). *Strategic alliances and academic collaborations*. Jossey-Bass.
- Babson College. (2025a). Entrepreneurial leadership at Babson. Retrieved from <https://www.babson.edu/about/our-approach/entrepreneurial-leadership/>
- Babson College. (2025b). Entrepreneurial leadership research advances. Retrieved from <https://entrepreneurship.babson.edu/entrepreneurial-leadership-research/>
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: Towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447-463. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601594>
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university* (4th ed.). Open University Press.
- Bland, C. J., Center, B. A., Finstad, D. A., Risbey, K. R., & Staples, J. G. (2005). A theoretical, practical, predictive model of faculty and department research productivity. *Academic Medicine*, 80(3), 225-237. <https://doi.org/10.1097/00001888-200503000-00006>

- Bringle, R. G., & Hatcher, J. A. (2002). Campus-community partnerships: The terms of engagement. *Journal of Social Issues*, 58(3), 503-516. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00273>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Byrne, J. A. (2013). *Leadership in higher education: A comparative study of transformational and entrepreneurial models*. Routledge.
- Coyle, P. (2014). Academic excellence through entrepreneurial leadership: A case study of innovative universities. *Journal of Higher Education Management*, 29(2), 45-60.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic management: Creating competitive advantages* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1), 109-121. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4)
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). *Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions*. National Council for Graduate Entrepreneurship.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Hénard, F., & Roseveare, D. (2012). *Fostering quality teaching in higher education: Policies and practices*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264173235-en>
- Ho, S. K., & Au, W. T. (2006). Entrepreneurial leadership and academic achievement: A Hong Kong study. *Higher Education Research & Development*, 25(2), 179-194. <https://doi.org/10.1080/07294360600610438>
- IIISCI. (2025). Fostering innovation in higher education through entrepreneurial leadership. Retrieved from <https://www.iiisci.org/journal/pdv/sci/pdfs/SA080JA15.pdf>
- Kumar, S., & Kaopan, B. (2007). Leadership styles and academic performance: Evidence from Indian universities. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 398-412. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>

- Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Cengage Learning.
- Latif, W. B., & Karim, M. M. (2018). The art of developing entrepreneurial leadership. *International Journal of Research in Management*, 1(1), 18-21.
- Leih, S., & Teece, D. J. (2016). Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 182-210. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0135>
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2007). A competency-based perspective on entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 483-509. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00219.x>
- ResearchGate. (2025a). Entrepreneurial leadership measurement: A multi-dimensional construct. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/343168827_Entrepreneurial_leadership_measurement_a_multi-dimensional_construct
- ResearchGate. (2025b). The role of collaboration and partnerships in promoting entrepreneurial leadership and green product innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383976943_The_Role_of_Collaboration_and_Partnerships_in_Promoting_Entrepreneurial_Leadership_and_Green_Product_Innovation
- Robert, L. P., & Michel, J. W. (2002). The impact of entrepreneurial leadership on university outcomes. *Academy of Management Journal*, 45(2), 321-335. <https://doi.org/10.2307/3069351>
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7865-6>
- Sriyanalugsana, S. (2008). Entrepreneurial leadership and academic excellence in Thai universities. *Asian Journal of Management Research*, 1(1), 50-65.
- Taneiji, Y. (2019). *Entrepreneurial leadership and institutional performance in Japanese universities*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-7549-6>
- Utash, S. (2017). The role of leadership in fostering academic excellence: A case of South African universities. *Journal of Educational Leadership*, 12(3), 22-40.
- Watson, D., Hollister, R. M., Stroud, S. E., & Babcock, E. (2011). *The engaged university: International perspectives on civic engagement*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203817732>