

درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية
الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**The Degree of Application of the Principles of Strategic
Entrepreneurship at Private Jordanian Universities
from the Viewpoint of Faculty Members**

إعداد

ايمان عبدالحافظ محمد الرواجيح البقوم

إشراف

الدكتور علي عودة الطراونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

تفويض

أنا إيمان عبدالحافظ محمد الرواجيح البقوم، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والكؤوسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: إيمان عبدالحافظ محمد الرواجيح البقوم.

التاريخ: 2022 / 06 / 13.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: درجة تطبيق مبادئ الريادة الإستراتيجية في الجامعات

الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للباحثة: إيمان عبدالحافظ "الرواجيح النجوم".

وأجيزت بتاريخ: 13 / 06 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. علي عودة الطراونة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. إبراهيم أحمد أبو جامع
	جامعة مؤتة	عضواً من خارج الجامعة	أ. د. باسم علي حوامدة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أشكر الله تعالى أن منّ عليّ بفضلته، وأعانني على إتمام هذا العمل فله الحمد حمداً كثيراً.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من مد لي يد المساعدة، وفي مقدمتهم أستاذي الفاضل والمشرف على رسالتي الدكتور علي عودة الطراونة الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، وتقديم الدعم والنصح والإرشاد لي، جزاه الله خيراً، ومتّعه بالصحة والعافية، ونفع به الأمة.

كما أتقدم بالشكر الموصول للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تكريمهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

وأتقدم بجزيل الشكر لكافة الأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية الكرام في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط على جهودهم الكبيرة أثناء مسيرتي العلمية والبحثية في الجامعة. وأتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدني ونصحتني ووجهني.

أشكركم جميعاً

الباحثة

ايمان الرواجيح البقوم

الإهداء

إلى روح من شرفني بحمل اسمه وألبسني ثوب العلم ... أبي الحبيب

وإلى سعادتي وراحتي ... أُمي الحنون ... طالما كانت دعواتها عنوان دربي

إلى رفيق دربي الذي ساندني في مسيرتي هذه وتحمل معي المعاناة، وذلك كل الصعوبات ...

زوجي العزيز حفظه الله

إلى نبض الفؤاد ومهجة القلب ... بناتي رعاهن الله

إلى من كانوا عوناً لي في رحلة دراستي ... سندي وعضدي ... إخوتي الغوالي

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم ... وإلى كلِّ من علمني حرفاً ...

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

الباحثة

إيمان الرواجيح البقوم

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ب.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة الملاحق.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	م.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة.....	2.....
2-1 مشكلة الدراسة.....	4.....
3-1 هدف الدراسة وأسئلتها.....	5.....
4-1 أهمية الدراسة.....	5.....
5-1 مصطلحات الدراسة.....	6.....
6-1 حدود الدراسة.....	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 الأدب النظري.....	10.....
2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة.....	25.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1-3 مجتمع الدراسة.....	32.....
2-3 عينة الدراسة.....	32.....
3-3 أداة الدراسة.....	33.....
4-3 إجراءات تطبيق الدراسة.....	36.....
5-3 المعالجات الإحصائية.....	37.....

الفصل الرابع: عرض النتائج

نتائج السؤال الأول 39

نتائج السؤال الثاني 45

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول 56

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني 60

التوصيات 62

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية 64

ثانياً: المراجع الأجنبية 68

الملاحق 69

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجامعة التي تخرجوا فيها، الخبرة الأكاديمية).	33
2 - 3	معاملات ثبات كرونباخ الفا لكل من أبعاد المقياس.	34
3 - 3	معامل تمييز الفقرات لمقياس تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية.	35
4 - 3	سلم تدرج مقياس مبادئ الريادة الاستراتيجية.	36
5 - 4	المتوسطات الحسابية لمقياس تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية وأبعاده.	39
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال القيادة الريادية.	40
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال الابداع والابتكار.	41
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال المرونة.	42
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال الرؤية.	43
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال المجازفة والمخاطرة.	44
11 - 4	تطبيق الريادة الاستراتيجية حسب الرتبة الأكاديمية.	45
12 - 4	تحليل التباين الأحادي لتطبيق الريادة الاستراتيجية والعائد للرتبة الأكاديمية.	46
13 - 4	درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية حسب الرتبة الأكاديمية.	46
14 - 4	تحليل التباين الأحادي لمجالات تطبيق الريادة الاستراتيجية العائد للدرجة الأكاديمية.	47
15 - 4	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية	48
16 - 4	تطبيق الجامعات الخاصة للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب جامعة التخرج.	48
17 - 4	اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة لجامعة التخرج.	49
18 - 4	درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية حسب جامعة التخرج.	50

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
50	اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة لجامعة التخرج.	19 - 4
51	تطبيق الريادة الاستراتيجية حسب الخبرة الأكاديمية.	20 - 4
52	تحليل التباين الأحادي لتطبيق الريادة الاستراتيجية والعائد للخبرة.	21 - 4
52	درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية حسب الخبرة.	22 - 4
53	تحليل التباين الأحادي لمجالات تطبيق الريادة الاستراتيجية العائد للخبرة.	23 - 4
54	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية	24 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
17	أبعاد الريادة الإستراتيجية	1

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
70	الاستبانة بصورتها الأولية	1
74	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة	2
75	الاستبانة بصورتها النهائية	3
79	كتاب تسهيل المهمة	4

درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد: ايمان عبدالحافظ محمد الرواجيح البقوم

إشراف: الدكتور علي عودة الطراونة

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان مكون من (29) فقرة، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية والبالغ عددهم (3068) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب والتخصصات موزعين على (21) جامعة للعام الدراسي (2022/2021)، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة الميسرة، وتكونت العينة من (174) عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية (3.70).

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسات على تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لرتبهم الأكاديمية باستثناء مجال المجازفة والمخاطرة، وإلى عدم وجود فروق تعزى للرتبة باستثناء مجالي القيادة الريادية والمجازفة والمخاطرة، وجود فروق في درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للجامعة التي تخرجوا فيها.

وأوصت الدراسة إلى البحث في درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية، والبحث في درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الإداريين.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، الجامعات الأردنية الخاصة، أعضاء هيئة التدريس.

The degree of application of the principles of Strategic Entrepreneurship at private Jordanian universities from the viewpoint of faculty members

Prepared by: Eman Abed Alhafiz Mohammad Alrwajeeh Albgoom

Supervised by: Dr. Ali Odeh Altarawneh

Abstract

The study aimed to identify the degree of application of the principles of strategic leadership in Jordanian private universities from the point of view of faculty members, the descriptive analytical approach was used, a questionnaire consisting of (29) paragraphs was used, the five-point Likert scale was adopted, the authenticity and stability of the tool was confirmed, the statistical packages for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze data, and the study community consisted of all faculty members in Jordanian private universities, numbering (3068) faculty members of various ranks and specialties distributed among (21) a university for the academic year(2021/2022), a sample of the study community was selected using the stratified method The sample consisted of (174) faculty members, and the study concluded the following results: the degree of application of the principles of strategic leadership in Jordanian universities from the point of view of faculty members came high, as the arithmetic average of the degree of application of the principles of strategic leadership (3.70).

The study also found that there are no significant differences in the arithmetic averages of the responses of the sample of studies on the application of strategic leadership in private universities from the point of view of faculty members due to their academic ranks except in the field of risk and risk, and there are no differences due to rank except in the fields of Entrepreneurial Leadership, risk and risk, there are differences in the degree of application of strategic leadership in private universities from the point of view of faculty members due to the University where they graduated.

The study recommended to research the degree of application of strategic leadership in public universities , and research the degree of application of strategic leadership in private universities from the point of view of administrators.

According to the findings of the study, the concepts of strategic entrepreneurship are used to a high degree in Jordanian private universities, with the arithmetic average for the degree of application of the principles of strategic entrepreneurship being 97 percent (3.70).

The study also discovered that there are no differences in the degree of strategic leadership application in private universities from the perspective of faculty members based on their academic rank, and that there are differences in the degree of strategic leadership application in private universities from the perspective of faculty members based on their graduation university.

The study suggested that researchers look at the degree to which strategic leadership is used in public universities, as well as the degree to which strategic leadership is used in private institutions from the perspective of administrators.

Keywords: Strategic Leadership, Private Jordanian Universities, Faculty Members.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

تؤدي مؤسسات التعليم العالي دوراً هاماً في رفد المجتمعات بالطاقات البشرية المؤهلة، كما يعد التعليم استثماراً مهماً للدول في تطوير القطاعات بكافة أشكالها، لا سيما الحيوية منها كالمجال التعليمي والاقتصادي والصحي والاجتماعي، كما تعد رديفاً للباحثين الذين يسعون للحصول على الابداع والعلم في مواجهة التحديات.

ومن بين مؤسسات التعليم التي تحظى بأهمية من طابع خاص، الجامعات التي تمثل قمة الهرم التعليمي، والتي يقع على عاتقها مسؤولية كبرى لتحقيق التنمية الشاملة، والتقدم المهني وتنمية الموارد البشرية، والموازنة بين الحفاظ على الهوية والانفتاح على المجتمع العالمي، وهي في أمس الحاج دائماً بأن تحظى بجدارة ديناميكية تنافسية مستدامة عبر كلياتها وكوادرها(حمادى، 2011، ص:

(116)

تعد الجامعات نواة التطور للدولة فعليها أن تعمل بكافة جهودها وطاقاتها من أجل السعي الدائم لرفع مستواها وتوظيف كل جديد يخدم العملية التعليمية والإدارية، فالعالم في تغير دائم، ولهذا فإن الجامعات مطالبة بإدخال التعليمات والإجراءات التي ترفع من مستواها نحو الأفضل.

نظراً للمكانة التي تتميز بها الجامعات والتي تجعل من كيانها بيئة استثمارية فعليها السعي إلى اقتناص الفرص، وتبني كل ما هو جديد يخدم بيئة الجامعة، ويطور من كفاءتها، ولهذا فإن المؤسسات الجامعية تواجه كل يوم تحدي جديد ومطالبة بتوظيف المستجدات في ضوء العولمة والتكنولوجيا والتوجه نحو تطبيق الريادة الاستراتيجية في بيئتها، وتعد الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

سلاح ذو حدين فهي تهتم بالأداء المؤسسي بالإضافة إلى تفعيل عملية التطوير نحو استثمار المزايا التنافسية من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة بأسلوب ابداعي متميز (رشيد والسلطاني، 2012، 221).

ترسم الريادة الاستراتيجية الطريق الواضحة للجامعات في توظيف المستجندات لصالحها، لأن بعض الفرص لا تتكرر، فالجامعات اليقظة هي المقنطرة على رفع مقدراتها بكافة أشكالها في ضوء التجديدات والتحديات العالمية (حميد، 2015، 44).

تواجه الجامعات الكثير من التحديات أثناء مسيرتها والذي يتطلب التفاعل معها والعمل على توفير الحلول المناسبة، ولا يخفى بأن الريادة الاستراتيجية لها تأثير كبير في تنمية موارد الجامعة لمواكبة عمليات التطور (صرصور، 2019، 5).

فالريادة الاستراتيجية أسلوب تطويري أثبت نجاحه وخاصة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وهو ما أوضحته العديد من الدراسات (الحديثي وإسماعيل، 2014، جلاب، 2016)، حيث أكدت على ضرورة الأخذ بمدخل الريادة الاستراتيجية؛ لكونه من أنسب المداخل في إدارة المؤسسات؛ كما أن مؤسسات التعليم العالي التي تطبق الريادة الاستراتيجية غالباً ما تتميز عن غيرها من المؤسسات، والذي يعطها ميزة قوية في مستوى الخدمات، وينعكس على سمعة الجامعة (الغامدي، 2021، 408).

مما سبق يتضح بأن الجامعات مطالبة بضرورة العمل باستمرار في تطوير المنظومة الإدارية والأكاديمية للجامعة، ومتابعة كل ما يستجد وتوظيفه، ويجعلها في مستوى من التنافس، ولما كانت القيادة الجامعية العنصر الأساسي فهي مطالبة بتوظيف مبادئ الريادة الاستراتيجية؛ لأن مؤسسات

التعليم العالي تعد القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في توافر الكفاءات البشرية، ومطالبة
بضرورة العمل بشكل مستمر في عمليات التطوير والتحديث.

1-2 مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة في ضعف التخطيط والإستشراف المستقبلي لبعض الجامعات الخاصة،
وذلك نظراً لما تواجهه من تحديات فرضتها الظروف والأزمات، والتي تتطلب من الجامعات الاردنية
الخاصه ضرورة استثمار الفرص وفقاً للتفكير الريادي. فقد أوصت دراسة الياسري وحسين(2015)
باستحداث قسم باسم الريادة الإستراتيجية يهتم بنشر فلسفة الريادة الإستراتيجية وبتدريب العاملين
بالمؤسسات ورفع مستوى مهاراتهم الإبداعية، عن طريق عقد المؤتمرات والندوات التنقيفية وإجراء
مسوحات ميدانية لتحديد وضع المؤسسة باستمرار ويتولى مهمة اكتشاف الرياديين والاستفادة منهم
ورعايتهم مادياً ومعنوياً.

ونظراً لما تواجهه الجامعات في ضوء جائحة كورونا والذي أنشئ واقعاً تحدياً على الجامعات
الاردنية الخاصة فإن تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية شأنه أن يعزز مكاسب الجامعات في استثمار
الفرص وينعكس على نهضة الجامعة والمجتمع معاً(الحميديين والحراشنة، 2019).

وهذا ما وضحه المساعدة (2020) بأن تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الاردنية
الخاصة يعزز مكاسب ومكانة الجامعة. ومن خلال اطلاع الباحثة على بعض الجامعات الأردنية
الخاصة فقد وجدت بأن هناك تفاوتاً في مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية التي تقدمها الجامعة،
بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالجوانب الريادية، وأن مستوى الريادة في الجامعات لم يصل إلى مرحلة
متقدمة والذي كان مصوغاً لهذه الدراسة في كيفية تحسين وتطوير الجامعات الأردنية الخاصة في
تعزيز وضعها الريادي.

1-3 هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعليه فإن السؤال الرئيس للدراسة "ما درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية

الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، والجامعة

التي تخرجوا فيها، وسنوات الخبرة)؟

1-4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بشقيها التطبيقي والنظري، من خلال البحث في متغير الريادة الاستراتيجية

وعلاقته بمتغير القيادة الأكاديمية لدى الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر الهيئة التدريسية:

وفيما يأتي استعراض لأهمية الدراسة التطبيقي والنظري :

الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية بما يلي:

1. تكوين إطار مفاهيم عن متغيرات الدراسة (والريادة الإستراتيجية والقيادة الأكاديمية) من خلال

عرض مفهوم المتغيرات وتوضيح أهمية كل منهما وشرح أبعادها وتطورهم التاريخي

2. الإطلاع على الأبحاث الأخرى لما توفره من اثناء للأدب النظري في مجال الريادة الاستراتيجية والقيادة الأكاديمية.

3. تزويد المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بمرجع ذا أهمية تربوية وأكاديمية.

الأهمية التطبيقية

تتمحور الأهمية التطبيقية للدراسة بما يأتي:

1. تزويد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكوادرها بمفهوم الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقيادة الأكاديمية وتقديم رؤية واضحة حول كيفية ممارستها في الجامعات الخاصة الأردنية.
2. تقديم الدراسة الحالية منهجاً يعتده الباحثون في الريادة الاستراتيجية وجعلها مرجع علمي لهم.
3. تقدم الدراسة الحالية المساعدة للقادة الأكاديميين لوضع خطط عمل تمكنهم من الاستفادة في تطبيق الريادة الاستراتيجية ودمجها لدى القادة الأكاديميين، للوصول إلى مستوى عالي من مهارات تطبيق الريادة الاستراتيجية وخلق جو تربوي متطور.
4. تشجع الدراسة الحالية وزارة التعليم على عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتمحور حول القيادة الفاعلة وعلاقتها بمبادئ الريادة الاستراتيجية، مما يساهم في سهولة تطبيقها في المدارس، وبالتالي تُحسن من جودة التعليم في المدارس الحكومية.
5. الاستفادة من توصيات ونتائج الدراسة الحالية في تحسين مخرجات العملية والتعليمي، وأن تكون منطلقاً لدراسات مشابهة في مجتمعات مختلفة.

5-1 مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة مجموعة من المفاهيم وفيما يلي استعراض لها:

مبادئ الريادة الاستراتيجية

عرّفها كل من جويتي وشالوترا (Jyoti & Chalotra, 2015 :184) بأنها: "القدرة على الابتكار، والتكيف، وتوقع المخاطر، والاستباقية، ووجود الرغبة القوية والخطط المستحدثة لاكتشاف التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة والاستجابة لها، وتمكين العاملين في المؤسسة على توجيه أفكارهم الابتكارية نحو أهداف مشتركة لتحقيق نموها وتقدمها، وتعزيز قدرتها التنافسية".

وتعرف اجرائياً: بأنها الإجراءات والأساليب التي تقوم بها إدارة الجامعة والتي من شأنها أن تسهم في اقتناص واستغلال الفرص المناسبة التي تعمل على الرفع من مستوى وكفاءة الجامعات الأردنية الخاصة، ويتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الأداة التي ستطبق على أفراد عينة الدراسة، والمكونة من الأبعاد الآتية:

القيادة الريادية: تعرف القيادة الريادية في هذه الدراسة بأنها قدرة الرواد على التنبؤ والتخيل والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والتعاون لدى الجامعات الأردنية.

الإبداع والإبتكار: هي الإبتكار والإبداع في وضع الخطط الإستراتيجية للتحديات التي تواجه الجامعات الأردنية، بهدف تقديم الخدمات الابداعية ذات جودة عالية، والنجاح في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية.

الرؤية: هي الأهداف والطموحات التي تسعى الجامعات الأردنية إلى تحقيقها للمجتمع، والتي يجب أن تكون واضحة وقابلة للتحقيق وتعمل على تحقيق رغبات المستفيدين في الجامعة وتلبية احتياجاتهم.

المجازفة والمخاطرة: هي قدرة الجامعات الأردنية على المخاطرة في اتخاذها للقرارات أثناء سعيها

لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المرونة: هي التي تساهم في تحقيق كفاءة الأداء والتميز والتحسين والتطوير المستمر لدى

الجامعات الأردنية، والتي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

أعضاء هيئة التدريس:

فقد عرف السعايدة (2015، 9) أعضاء هيئة التدريس بأنهم: "الأشخاص الذين يزاولون مهنة

التدريس في الجامعات ويحملون درجة الدكتوراه أو الماجستير بمختلف الرتب".

وتعرف إجرائياً: كل العاملين المعيّنين في الجامعة ويقومون بتدريس الطلبة ويحملون درجة

الدكتوراه أو الماجستير.

1-6 حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية

الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس خلال العام الجامعي (2021-2022):

الحدود البشرية: القادة الأكاديميين لدى الجامعات الخاصة الأردنية.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية.

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة الحالية على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

الحدود الموضوعية: الريادة الاستراتيجية والقيادة الأكاديمية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وتم

تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: أولاً: الأدب النظري الذي يشمل الريادة الإستراتيجية.

ثانياً: الدراسات السابقة والتي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث، وتم التعقيب عليها ومقارنة

الدراسة الحالية بها.

2-1 الأدب النظري

تعد الريادة الإستراتيجية من الموضوعات الحديثة نسبياً التي ظهرت في القرن العشرين، والتي

ترتكز على مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وتمثل مزيجاً من السلوكيات التي تبحث عن فرص جديدة

ومستحدثة وميزة تنافسية قوية في الوقت ذاته؛ إذ يجب أن تعمل القطاعات التعليمية بشكل إستراتيجي

لإحداث التنمية الشاملة بمختلف المجالات، وتعتبر أسلوباً علمياً حديثاً، لزيادة التنافس بين المؤسسات

التعليمية، والاستجابة لحاجات المستفيدين، وتعد حافزاً لإعادة أنماط العمل التقليدية الناجحة، وبذلك

ينظر إلى الريادة الاستراتيجية على أنها أسلوب إداري لديه العديد من الاستراتيجيات والطرق

والإجراءات التي تساعد المؤسسات على أن تبقى نشطة دائماً (العامري والبعداني، 2021).

وتعد الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في العملية التعليمية، حيث تساعد المؤسسات

التعليمية في تعزيز مكانتها التنافسية محلياً ودولياً، وذلك من خلال تحقيق أكبر قدر من الابتكار

والإبداع، واغتنام الفرص، وتحمل المخاطر، وإقامة تحالفات استراتيجية، إضافة إلى أن الريادة

الاستراتيجية تعد من مصادر بقاء المؤسسات التعليمية وديمومتها، وتساعد في مواصلة تقدمها، وإزالة

الصعوبات التي تواجهها، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتحسين أداء جميع

العاملين فيها، وتعمل على وضع رؤية مستقبلية وصياغة قيم وغايات العملية التعليمية (رسمي وغالي وعمار، 2019، 108-109).

بدأ مفهوم الريادة الاستراتيجية لدى الجامعات يتشكل علمياً في بداية الألفية الجديدة من أمريكا ، ثم انتشر في أوروبا وآسيا ، ويدعو هذا المفهوم إلى أن أحد أهم الأدوار الرئيسة للجامعة هو المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة (الزعيبي، 2016).

وتسعى الجامعات إلى تطبيق مبادئ الريادة الإستراتيجية من خلال التعليم الريادي، وتوجيه الأفراد وتحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع واقعية تُسهم في بناء المجتمع المعرفي والاستثمار به (عبد اللطيف ومحمد، 2018، 670).

ويؤدي قطاع التعليم العالي في الأردن دوراً كبيراً ومميزاً في إحداث التنمية الشاملة على مختلف المجالات ، فقد أولى جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين اهتماماً خاصاً بالتعليم العالي، ووجه حكوماته المتعاقبة بضرورة الاهتمام بالتعليم العالي وتطويره، وشهد قطاع التعليم العالي في الأردن خلال العقدين السابقين تطوراً ونمواً ملحوظين تؤكدونه الزيادة في عدد مؤسسات التعليم العالي، وأعداد الطلبة المسجلين، وأعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية والزيادة في حجم الإنفاق والدعم الحكومي لهذا القطاع التعليمي الهام، هذا التطور في أعداد الجامعات صاحبه زيادة في أعداد الطلبة الدراسين فيها، إذ يبلغ عدد الجامعات الحكومية عشر جامعات، والجامعات الخاصة سبع عشرة جامعة ، والكليات الجامعية والمجتمع أربعاً وأربعين كلية ، وبسبب هذا التطور والتوسع ظهرت العديد من التحديات التي تفرض على تلك المؤسسات بذل جهودها لتذليل الصعاب والعقبات التي تواجهها لتحقيق تقدمها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020).

وتطور الريادة الاستراتيجية من الرؤية المستقبلية للجامعات الأردنية الخاصة، من خلال تعزيز المشاركة الجماعية، وتوفير بيئة تساهم في الابتكار والإبداع واغتنام الفرص لدى الجامعات، ومعالجة التحديات ووضع حلول جذرية، والتحسين والتطوير القائم على خطط علمية استراتيجية، كما تساعد في تحسين الإداء وتحقيق الرفاهية للجامعات على المدى الطويل.

2-1-1 مفهوم الريادة الإستراتيجية

أُستعمل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية، في العمليات العسكرية في بداية القرن السادس عشر، حيث تضمن معاني المخاطر وتحمل الصعاب والمسؤولية (البلعاوي، 2015، 14)، والريادة تعني تعزيز الابتكار بمعنى تطوير الجامعة من خلال استخدام وتنظيم المصادر والموارد، ومن الجانب التعليمي تحقق التميز على المستوى المحلي والعالمي، من خلال تبني الأساليب الحديثة في كافة المجالات العملية والتعليمية، من خلال بناء خطط استراتيجية تهدف إلى التميز وتحقيق أجود المخرجات وتحويل الأهداف إلى واقع (احمد، 2019، 594).

يعرف العتيبي (2020، 41) الريادة الاستراتيجية بأنها: "مدخل إداري يتضمن أبعاداً وعمليات وممارسات ابتكارية وإبداعية لتوفير الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها".

وأشير إلى مفهوم الريادة الإستراتيجية بأنها: الأنشطة والطرائق والممارسات، واكتشاف الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها، بالطرق التي تعتمد عليها الجامعات لبناء المركز المناسب في المجتمع. وعرفت أيضاً باكتشاف الفرص والاستثمار وفقاً للموارد المتاحة للمنظمة في العملية الإبداعية للوصول إلى أفضل النتائج، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة لها. (هاشم وسعد، 2018، 6، 393: Alayoubi. et al 2020)

كما عرّف عايض وأبو هادي (2019، 65) أنها عملية ابتكار شيء ذي قيمة، والإبداع والتجديد في وسائل الابتكار في العمل، من خلال توظيف موارد المؤسسات المتاحة، وتحفيز العاملين لإغتنام الفرص المتاحة والاستفادة منها، ومواجهة التحديات بطرق إبداعية.

وتعرف أيضاً على أنها: " خصائص وسلوكيات للبدء في العمل والتخطيط له، وتحمل المخاطر والإبداع في إدراته، والموظف الريادي هو الذي يمتلك رؤية واسعة وبعيدة ويتنبأ بالمستقبل ويعمل على تحقيقه، ولديه مرونة ومثابرة ومواظبة على العمل" (بهزادي، 2020، 392).

وتعرف الدراسة الحالية الريادة الاستراتيجية بأنها: أسلوب من أساليب الإبداع والابتكار في تعزيز السلوكيات الريادية والتغيير في الجامعات الخاصة، واستثمار الفرص وإدارة الموارد استراتيجياً بهدف تحسين العمليات الإدارية التشغيلية لدى الجامعات بكفاءة وفعالية ذات جودة عالية.

2-1-2 أسباب التوجه للريادة الإستراتيجية: (Mujuru, 2014)

اشار مورجو (Mujuru, 2014) إلى أن الريادية الإستراتيجية ارتبطت بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساساً بمقدرة الجامعة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تتبع من الرؤية الواضحة والمشاركة، ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى أنها تهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، ويمكن إيجاز أسباب لجوء المؤسسات لتبني الريادية الإستراتيجية في النقاط التالية:

- رغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق.
- تنمية المقدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية.
- صعوبة الربط بين بعض عناصر الإستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد.
- الرغبة في تنمية المهارات والمقدرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

3-1-2 خصائص الريادة الاستراتيجية

تعتبر الريادة الاستراتيجية أسلوباً إدارياً حديثاً، نشأ نتيجة قصور الأساليب الإدارية التقليدية في مواكبة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية، فلكي تستطيع المؤسسة التعليمية التكيف مع بيئتها الداخلية، وما فيها من جوانب قوة وجوانب ضعف، وفي الوقت نفسه اغتنام الفرص ومواجهة التحديات الموجودة في بيئتها الخارجية، كان لا بد من اتباع أسلوب إداري ريادي لتحقيق درجة عالية من التفوق والتميز، من هنا أعتبرت الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة (علي، 2020).

وتتضح خصائص الريادة الاستراتيجية فيما يلي: (رسمي ، عايض، وهادي،2019)

- بناء القيم والرؤيا الأساسية للمؤسسات.
- تعتمد على البساطة والمرونة، وتشجيع المبادرة وقبول المخاطرة.
- توظيف الفرص والاستفادة منها في الموارد المتاحة للمؤسسة.
- تشجيع العاملين والابتكار في وسائل ادارة موارد وعمليات المؤسسة.
- مواجهة المخاطر المرتبطة بحالة عدم التأكد لأنشطة المنظمة المستقبلية بطرق إبداعية.

4-1-2 أهمية الريادة الإستراتيجية

تعتبر الريادة من المواضيع التي حازت على اهتمام الأكاديميين وأصحاب المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، حيث أصبحت هذه المؤسسات والمنظمات تسعى إلى تحقيق التفوق والتطور واكتساب المزايا التنافسية من خلال تبني بعض المداخل التطويرية الحديثة، وقد ظهرت الريادة بوصفها أحد هذه المداخل الذي انبثق منه مفهوم الريادة الاستراتيجية بوصفه أسلوباً إدارياً جديداً، وهو مزج بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، ويسمى كذلك ريادة الأعمال التنظيمية،

وهذا الأسلوب يركز على الإبداع والابتكار واغتنام الفرص، وتحمل المخاطرة التي لقت اهتماما كبيرا من المنظمات التي تتطلع إلى تحقيق التطور بشكل مستمر، بل تعتبرها خيارا استراتيجيا لا يمكن تحقيق التطور إلا من خلاله، لا سيما في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تحصل اليوم في بيئة الأعمال؛ فالريادة أصبحت تعتبر الوسيلة الحيوية لتحقيق غايات المنظمات، وأهم نقاط القوة التي تمكن منظمات الأعمال من التنبؤ بالتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية (العباس، 2020:144).

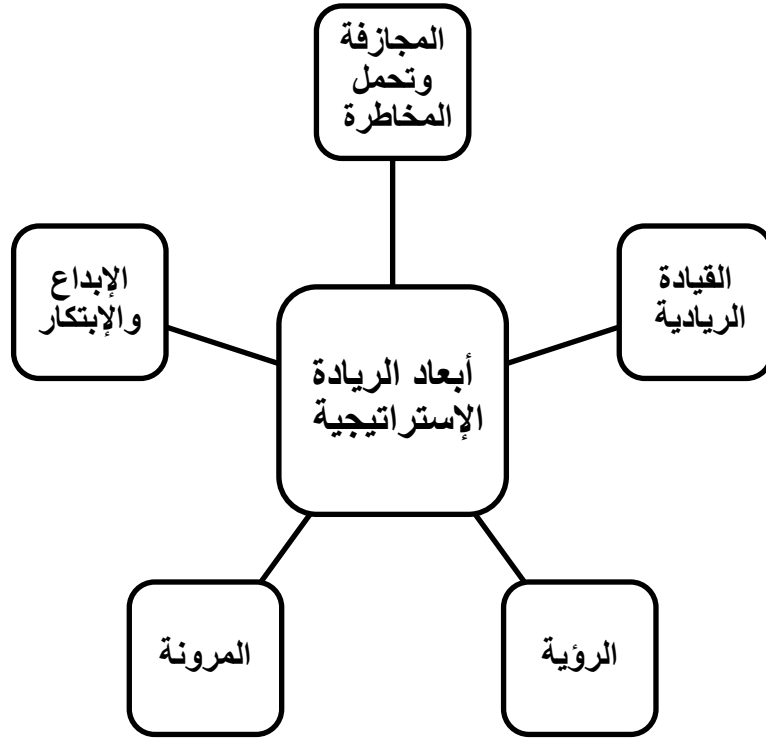
بناء على ما تقدم تتجلى أهمية الريادة الإستراتيجية فيما يلي (زهرة، 2017: 7):

- وتكمن أهمية ريادة الإستراتيجية النشاط الريادي استراتيجية للتغيير والتجديد والتطوير.
- تعتبر الريادة الإستراتيجية أحد مدخلات عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من أجل إطلاق منتج أو خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير طرق وأساليب حديثة للعمليات.
- فرصة لجني الأرباح والمساهمة في المجتمع من خلال تقديم خدمات جديدة.
- تساعد المنظمات على تطوير وتحسين الأداء من خلال الموازنة بين عنصري الكفاءة والفعالية.
- زيادة المقدر على الإبداع داخل المنظمات، عبر تبني وتشجع الأفكار المتطورة.
- تحقيق التكامل بين النشاطات الإدارية والتنفيذية، عبر النظرة الشمولية للعمل وتوجيه العاملين داخل المنظمات نحو تحقيق الأهداف المخططة.
- تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة محليا وإقليمياً، عبر رفع مستوى الأداء التنظيمي على المدى البعيد.

- في قطاع التعليم في تصميم مبادئ الريادة لتسهيل تخريج الرياديين، بالإضافة إلى تصميم مناهج تسمح بالمشاركة وتحسين برامج الريادة، تتمثل فيما يلي (Lourenco, et. Al., 2013: 504):
- تساعد المؤسسة التربوية على النجاح في تطوير أدائها وتحسينه، والموازنة بين عنصري الكفاءة وفاعلية الأداء.
 - التأكيد على قيم وغايات المؤسسات التعليمية، من خلال وضع رؤى مستقبلية.
 - الابتكار في تطوير الأفكار، وزيادة الإبداع داخل المؤسسات التعليمية.
 - رفع المقدرة التنافسية للمؤسسات التربوية.
 - تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية لتشمل توجيه الأفراد نحو الأعمال الريادية.

2-1-5 أبعاد الريادة الإستراتيجية

أصبح من الممكن الآن التعرف على أبعاد الريادة الاستراتيجية التي تساهم في تحديد المبادئ الأساسية لها وتقييمها، وقد تم تحديد خمسة من هذه الأبعاد ومراجعتها، ولمزيد من التوضيح نستعرض هذه الأبعاد على النحو التالي:



الشكل (1)

إعداد الباحثة بالإعتماد على دراسة

(Alayoubi. Et al 2020:6،2020، عامر، Hawari Syasneh, 2020, Egwakhe. et al.2020)

أولاً: القيادة الريادية

تتمثل القيادة الريادية بمقدرة الرواد على التنبؤ والتخيل والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والتعاون، وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها لاستخدامها بشكل أفضل لتحقيق أهداف المنظمة (شبات والمصري، 2019: 35).

فالقيادة الريادية هي نوع من القيادة التي تعتمد على الرؤية الإستراتيجية والإبتكار والمخاطرة، وتضمن الريادية مجموعة من الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة، ويتم ذلك من خلال تكريس واستثمار الوقت والجهد بكفاءة عالية، والتي تؤدي إلى اكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية (الجيار، 2018، ص233)، ومقدرتها في التأثير وتوجيه أداء العاملين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية التي تشمل تحديد واستثمار الفرص. (Renko, 2018, p55,)

بينما تصنف أبعاد القيادة الإدارية في تحمل المخاطرة والابتكار والإبداع، والمبادأة من خلال التعبير عن الأفكار الابتكارية، والتفاعل الإيجابي، ومواجهة التحديات من خلال تبني خطط استراتيجية مطورة لمواجهةها (معوض والضويان، 2019، 77).

ترى الباحثة بأن القيادة الإدارية تكون بإملاك المؤسسات التعليمية القدرة على بناء رؤية ريادية، وتنمية الأفراد لديها من خلال أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الأفكار والسلوكيات واغتنام الفرص، والإستفادة منها بإبداع ومرونة لتحقيق النمو المستدام، وتكوين الثروة والميزة التنافسية، وتحمل المخاطرة والمجازفة لتحقيق التميز.

ثانياً: الإبداع والابتكار

يعتبر الإبداع والابتكار من العناصر المهمة والحيوية في تحسين أداء المؤسسات، إذ يشتركان في العناصر الرئيسية نفسها كالطلاقة، والبراعة، وسعة الخيال، والمرونة، والأصالة، والمقدرة على تحسن المشكلات، وإدراك طبيعتها، والميل إلى إبراز التفاصيل واستخلاصها بمظهر مبدع فالابتكار عملية تكميلية للإبداع. حيث إن الإبداع يسبق عملية الابتكار ويعمل على توليد الأفكار الجديدة وغير الموجودة أو المألوفة؛ إذ إن الابتكار بعد الجانب التطبيق العملي، لأفكار وآراء وأساليب الإبداع (خصاونة، 2011، 38).

ويرتبط الإبداع بالإنجاز والتنفيذ والتطبيق للأفكار على أرض الواقع، حيث يتم التوصل إلى حل مشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها في الواقع، فيما يعد الابتكار مقدرة المؤسسة على تحقيق تميز بين أنشطة المؤسسات الأخرى كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وجعلها متاحة في ميدان العمل إلى المنتج الجديد (الزيط، 2019).

وترى الباحثة إن المقدرة الإبداعية والابتكار يتحققان في تحديد التحديات التي تواجه الجامعات الخاصه، وتحديد أسبابها وعلاجها، ووضع خطط استراتيجية داعمة لها، بهدف تقديم الخدمات الإبداعية ذات الجودة العالية، والنجاح في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات الخاصه.

ثالثاً: الرؤية

تصف الرؤية مقدرة الجامعات الاردنية الخاصة على التطوير والانتقال للوضع الأفضل وتحقيق جوانب النجاح والتميز، كما تعبر عن طموح المسؤولين والعاملين لدى الجامعات، وترتبط الرؤية الإستراتيجية بوضوح أهداف وتميز الخطط المنوي العمل بها، من أجل تحقيق الخطة على أرض الواقع.

وتعبر الرؤية عن طموحات الجامعات الاردنية الخاصة، وآمالها وحلمها المستقبلي، حيث تمثل الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها للمجتمع، والتي يجب أن تكون واضحة وقابلة للتحقيق، وتعمل على تحقيق رغبات المستفيدين في المؤسسة وتلبية احتياجاتهم (الفولي وتامر، 2013).

وترى الباحثة أنه يجب أن يكون لأي مؤسسة سواء كانت تعليمية أم خدمية رؤية استراتيجية واضحة ومثيرة للاهتمام لجميع العاملين فيها، بحيث يسعى الجميع إلى تحقيقها.

رابعاً: المجازفة وتحمل المخاطرة

تعرف المخاطرة بأنها حالة اتخاذ القرار، تتميز بأهدافها الواضحة، ونقص في المعلومات، مما يجعل صانعي القرار يعتمدون على الاحتمالات في اتخاذ القرار، وقد تكون المعلومات المتاحة في هذه الحالة معتمدة من الخبرة السابقة والمعرفة المتراكمة في جوانب معينة، أو قد تكون معطيات

تاريخية تساعد في تحديد احتمالية النجاح أو الفشل، وصنع القرار يحتاج إلى الاستفادة من الخبرة الإدارية والخبرة المتراكمة لدى الإدارة (الغالبى وادريس والرواحنة، 2016: 198).

فمن غير الممكن للمؤسسات التعليمية أن تستمر في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، ما لم تكن مستعدة لاتخاذ قرارات محددة، وتعمل على توفير الموارد الأساسية اللازمة لتحقيق أهدافها، وأن تتحمل مسؤولية النتائج، وبالتالي تتحمل المخاطرة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بتحقيق الأهداف، وبذلك يمكن للمؤسسة التنافس بشكل مستدام مع المؤسسات المكافئة، ويمكنها من تحقيق نتائج بارزة في المنافعية، وبالتالي تحقيق السبق في الإنجاز (علي، 2020، 97-98).

ترى الباحثة أن المخاطرة هي مقدرة الجامعات الاردنية الخاصة بالمجازفة عند اتخاذها قرارات جريئة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها، مع الاستعداد لتحمل المسؤولية من أجل تحقيق الميزة والحصول على السبق والمبادرة.

خامساً: المرونة

يمثل تبني أسلوب المرونة في المؤسسات التعليمية أياً كانت من أهمية بالغة لنجاح وتميز المؤسسات، وضرورة تبني المرونة التي تعمل على تحسين الأداء والتطوير المستمر في المؤسسات التعليمية وتحقيق المقدر على المنافسة والتميز؛ حيث يشير (هاشم وسعد 2018، 395؛ عائض وعمرو 2019، 118؛ عقلان، 2009، 80) إلى أن المرونة هي المقدر على التغير أو الاستجابة للمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الأداء؛ إذ تساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وتعمل على توليد الإمكانيات اللازمة لتمكينها من البقاء خلال فترة الأزمات، وتعمل على تطوير العديد من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وتساعد في التحول من استراتيجية إلى أخرى أقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء، وتساعد في الاستجابة

للتغيرات التي تطرأ على حاجات الافراد من خلال عملية التطوير والتحسين المستمر للخامات, وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل, وتسهم في تعزيز مكانتها في السوق, وتحسين مستوى أدائها وتعزيز الابتكار فيها؛ مما يفوق مقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية التي تواجهها. وتعد عنصراً مهماً لديها المقدره على صنع التغيرات والتعامل مع المواقف المتغيرة سواء في المؤسسة أم في العمليات التخطيطية.

وترى الباحثة أن المرونة في الجامعات الاردنية الخاصة عامل مهم في تحقيق كفاءة الأداء والتميز والتحسين والتطوير المستمر، وتلبية الاحتياجات والخدمات للمستفيدين والمجتمع بكفاءة وبشكل أفضل، وهو ما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

6-1-2 الآثار الإيجابية لاستخدام الريادة الاستراتيجية

يرى (دمخلي،2020، 175؛ الأغا،2009، 12) أن هناك آثار ايجابية لاستخدام الريادة الاستراتيجية:

- وضع خطط طويلة الأجل للجامعات الاردنية الخاصة في ضوء الرؤية الاستراتيجية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور الجامعات في مراحلها المختلفة.
- إعطاء توجيه عام يتم في إطاره وضع أهداف أكثر نسبيًا وتفضيلاً للمستويات الأدنى وللوحدات المختلفة تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجيهات العامة للجامعات الاردنية الخاصة.
- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للجامعات الاردنية الخاصة، والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية

- تحديد النقاط النهائية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحليل الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.
- تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة في تقييم لأداء الكلي للجامعات الاردنية الخاصة.
- الترويج للأفكار الريادية وتشجيع الآخرين نحو تبنيها.

ترى الباحثة أن هناك العديد من الآثار الإيجابية من تبني الريادة الاستراتيجية في الجامعات الاردنية الخاصة، لعل أهمها مساعدة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق أهدافها بطريقة أكثر إنتاجية، والمقدرة على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه العمل، ووضع خطط استراتيجية تهدف إلى الإرتقاء في التعليم الجامعي بكافة الجوانب التعليمية والمهنية والمهاراتية والمادية.

7-1-2 الريادة الإستراتيجية لدى الجامعات

تعد الجامعات واحدة من أهم مؤسسات ومنظمات الأعمال لما لها من دور كبير في بناء المجتمعات وتزويدها بالقوى البشرية اللازمة للتطوير والبناء، كما أنها تعمل على رفع كفاءة الدول، وأيضاً من خلال البحث العلمي ودوره في تعزيز التنمية والمقدرة التنافسية سواء أكان ذلك محلياً أم إقليمياً أم دولياً، من هنا جاء اهتمام الجامعات الاردنية الخاصة وتبنيها للريادة الاستراتيجية كواجهة للابتكار والإبداع، ولأهميتها في زيادة الميزة التنافسية (هاشم وسعد 2018، 400)

وذكر كلارك (Clark, 2004: 108)، وصفاً واضحاً لجامعات الريادة الاستراتيجية على أنها تلك الجامعات القائمة على المبادرات الاستراتيجية التنظيمية، وأيضاً أشار بأنها ليست الجامعات التي قد تقوم بالتضحية بتفوقها الأكاديمي من أجل توجيهات السياسيين، ولكنها جامعات تقوم بالمبادرة

والمجازفة من أجل الثراء العلمي، والسبق والإقدام لتوليد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي.

تتبنى الريادة الإستراتيجية تغيير الجامعات التقليدية إلى جامعات ريادية تتبع أساليب جديدة، متمثلة في العناصر الآتية كما استخلصها كلارك في دراسته:

- نظام إداري فاعل

يتمتع المدير بسلطات كاملة لاتخاذ القرار وتوجيه الجامعة بشكل أكثر تنظيماً، وهيكلية إدارية قادرة على دمج القيم الإدارية الجديدة مع القيم الأكاديمية القديمة، كما يقول كلارك: "بينما تكون المجموعة القيادية المركزية القوية مرغوب فيها في مساندة المهمة إلا أن التحدي الرئيسي هو وضع ملكية الابتكار والتغيير لدى الأقسام الأكاديمية والعتور على الأبطال داخلها، وهو ما يمكن أن يدفع الابتكار إلى درجة أعلى في أجنحة القسم، وهي مهمة غير سهلة؛ فهناك أدلة تقترح أن الأقسام قد بلغت في التركيز على الدفاع عن مركزها داخل النظام المؤسسي الحالي، وليس الابتكار" Clark, (2004, 370 -355)

وبناء عليه فإن التحدي الرئيسي وفرصة الجامعات الأردنية الخاصة في هذا الصدد هو بناء الريادة على الحرية الكبيرة التي تتمتع بها الأقسام والعاملين بها، والمجسدة تقليدياً في فكرة مجتمع العلماء وهو ما يتوجه نحو مجتمع الممارسة.

- قاعدة مالية متنوعة تضمن الاستقلالية

أما فيما يتعلق بقواعد التمويل المتنوعة، أشار كلارك أن منظمات الأعمال وخاصة الجامعات التي تسعى للريادة الاستراتيجية كمنهج ريادي يميزها عن غيرها من المنافسين يجب عليها أن تتحرر من الاعتماد الوحيد على الحكومة، وأن تعمل بكل جهد لتطوير المسار الثالث من الأموال على وجه

الخصوص، وتجدر الإشارة إلى مكونات المسار الثالث ومنها: المصادر الحكومية الأخرى غير وزارة التعليم العالي، وايضاً مثل: صناديق تنمية الصناعات، وصناديق الأبحاث الطبية، وعقود أبحاث الدفاع، ومصادر المؤسسات الخاصة، مثل: الاتحادات والنقابات المهنية والمؤسسات الخيرية والشركات التجارية، ودخل الجامعة من مصروفات التعليم، ومنح الخريجين، والأوقاف الخيرية والدخل من عمليات، وخدمات الجامعة مثل مخصصات الإسكان والعوائد ورسوم الترخيص، وكذلك أضاف بان الجامعة يجب أن تبحث عن الاعتماد على نفسها، وأن تعمل على توفير دخل مميز لها، ويجب أن تهتم بهذا الخصوص وأن تسعى لتحقيق الإيرادات بطرق قانونية، والابتعاد عن تحويل الجامعة إلى سوق تجاري، وتوسيع وتطوير المحيط الإنمائي وتعزيزه (Clark, 2004: 360).

تكوين وحدات أكاديمية

ويكون ذلك من خلال تطوير وتحفيز الأقسام في المقر الرئيسي خاصة العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية من خلال إدخال تغييرات وتعديلات تحقق رؤية واضحة حول تكوين هذه الوحدات الأكاديمية، ويبين كلارك أن الحفاظ على أن تستمر الأقسام والوحدات الأكاديمية حيوية وديناميكية وبيئة محفزة أمر ليس بالسهل وبالغ الأهمية، وأيضاً عليها أن تسعى هذه الأقسام والوحدات الأكاديمية من أجل تحقيق الجودة العالمية.

- توافر ثقافة ريادية متكاملة

وهذه الثقافة الريادية تسعى للتغيير وتؤمن به، وتتطلب تجديداً داخلياً يتواءم مع المتغيرات الخارجية، وعليه فإنها تشمل التزاماً واسعاً بالتغيير الريادي والتطوير من جميع العاملين في الجامعة؛ لتتمكن من تقديم الدعم الدائم الذي يجب أن يساهم في نجاحها كجامعة ريادية، وتعد كل من الأفكار

والمعتقدات والاتجاهات والقيم جزء من الثقافة الريادية، ويجب على جميع العاملين أن تكون لديهم درجة عالية من هذه الخصائص للنتائج الريادية الجيدة (العتيبي، 2020).

وبالنظر للخصائص السابقة المرتبطة بالريادة الاستراتيجية في الجامعة الاردنية الخاصة ترى الباحثة أن استثمار المعرفة المتاحة لتصبح أساس التقدم الاجتماعي والاقتصادي؛ وبناء عليه تعزيز دور الجامعة في المجتمع، وتكوين علاقة تكافلية تربط بين الجامعة والمؤسسات الحكومية والصناعية، وحصول الجامعة على الاستقلالية المطلوبة، إنشاء هياكل تنظيمية مختلطة تضم قطاع الأعمال، ممارسة فكرة الإدارة في الجامعات التقليدية.

وعليه يمكن الاستفادة من الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في تعزيز تحالف الجامعة مع الحكومة والعمل على الربط بينها وبين الصناعة، لما لها من مردود اقتصادي ينعكس عليها بالتطور والازدهار، وأيضا العمل الجاد من الجامعة لرسم الهيكلية الخاصة بالعاملين بشكل دقيق، مع توضيح خطوط الاتصال بينها وذلك لأهميته في سهولة أداء العمل، وتقليل الجهود المبذولة، والحصول على نتائج عالية ودقيقة، وكذلك تركيز الجهود من أجل التجديد المستمر والمتواصل لبيئة العمل الداخلية للجامعة، بما يتناسب مع الظروف المحيطة المرتبطة بالتغيرات الحكومية والصناعية، من أجل المحافظة على الميزة التنافسية للجامعة.

2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة

الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة الطراونة والشخاترة (2021) هدفت إلى تصميم برنامج ريادي مقترح لتمويل الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء اتجاهات تنظيمية استثمارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، واعتمدت

الدراسة على المنهج المسحي التطويري، وتكونت عينة الدراسة من (241) قائدا أكاديميا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تمويل الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء اتحادات تنظيمية استثمارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها جاء متوسطا على مجالي، وهي: الاتجاه نحو التعليم الريادي، والاتجاه نحو مشاريع الريادة المجتمعية، وجاءت منخفضة في مجال الاتجاه نحو البحث العلمي الريادي. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير نوع الكلية للمستجيب، وجود فروق تعزي لمتغير الجامعة التي تخرجوا فيها لصالح العربية للاتجاه نحو التعليم الريادي، كما أظهرت نتائج وجود فروق تعزي لمتغير الموقع القيادي لصالح العمداء للإتجاه نحو البحث العلمي الريادي، وفي ضوء هذه النتائج، اقترح البرنامج الريادي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني البرنامج من قبل الجامعات الحكومية، والبدء بالتحول من البحوث الكمية إلى بحوث ريادية ابتكارية.

دراسة ثابت (2021) هدفت إلى التعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أن درجة إدراك عينة البحث من أعضاء هيئة تدريس وإداريين لأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد القيادة الريادية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4,56) وبنسبة 91,22%، وجاء بعد البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4,21) وبنسبة 84,22%، وقدم البحث في نهايته تصور مقترح لتطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط

دراسة بريادانا، سودارسو، ماقي (Priadana, Sudarso, Mogi, 2021) هدفت إلى تحليل تأثير الريادة الاستراتيجية على الاستراتيجية التنافسية، الريادة الاستراتيجية على أداء الأعمال، والاستراتيجية

التنافسية على أداء الاعمال، اتبعت الدراسة منهج التحليلي لتحليل البيانات، واعتمدت الدراسة الاستبانة اداة لها، كما وطبقت عينة الدراسة على الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تانجيرانج، وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات منها: أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير على أداء الاعمال، والاستراتيجية التنافسية ليس لها تأثير كبير على أداء الاعمال، والقيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنافسية

دراسة الأيوبي وآخرون (Alayoubi et al., 2020) هدفت إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية -دير البلح من وجهة نظر العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تضمن مجتمع الدراسة جميع الكادر الأكاديمي والإداري في الكلية، استخدمت الدراسة الاستبان كأداة للدراسة، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - بدير البلح، وأن المتغيرات المتبقية تدل على ضعف تأثيرها، وأوصت الدراسة بأن الكلية التقنية لفلسطين تهتم بمتطلباتها المختلفة لتنفيذ الريادة الاستراتيجية وتطوير قدراتها التنظيمية لدورها المباشر في تحقيق الابتكار التقني للكلية.

دراسة اللوقان (2020) هدفت إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة طبقية عشوائية بغلت (401) فرداً، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة

(الأداء). كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية متوسطة، وجاءت درجة معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية كبيرة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية تعود للمتغيرات التالية: (الجنس، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعود لاختلاف الجامعة.

دراسة صرصور (2019) بعنوان " الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى؛ هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة بـ (133) عضو من الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى تمثل نسبة (32%) تقريباً من حجم مجتمع الدراسة البالغ عددهم (411) عضواً، للعام الدراسي 2019-2020م، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؛ حصلت على وزن نسبي (65.17%) أي بدرجة متوسطة، أما ترتيب مجالات الريادة الاستراتيجية حسب أهميتها النسبية؛ فكان على النحو التالي: (الميزة التنافسية بوزن نسبي (68.76%) وبدرجة كبيرة، يليه القيادة الريادية بوزن نسبي (64.73%) وبدرجة متوسطة، يليه الثقافة الريادية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (64.58%) وبدرجة متوسطة، وأخيراً الابتكار بوزن نسبي (62.67%) وبدرجة متوسطة)، وقد أوصت الدراسة بعقد ندوات تثقيفية للعاملين في

الجامعة من اجل ابراز الفوائد العملية لتطبيق الريادة الاستراتيجية فيها، وذلك لزيادة قناعتهم بها وتقبلها ثقافياً ومن ثم ممارستها عن رضا وقناعة، والاستفادة من الاتجاهات والمداخل الادارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز في كافة جوانب الأداء الجامعي، وتجنب القيادات في الجامعة لممارسة البيروقراطية التي تحد من الابتكار لدى العاملين فيها.

وجاءت دراسة ماكينوي واجو (Makinde & Agu، 2018) بعنوان " الريادة الإستراتيجية و أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أبا متروبوليس"، حيث أصبحت الريادة الإستراتيجية هي المهيمنة في العالم المعاصر، وهي أيضا أداة فعالة للاقتصاد، وتواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMES) في مدينة أبا العديد من المشكلات مثل عدم كفاية المعلومات حول الريادة الإستراتيجية، والإبتكار الريادي المنخفض الذي أدى إلى انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة في تعظيم الربح، حيث لم يكن هناك الإهتمام الكافي في كيفية مساهمة الريادة الإستراتيجية في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أبا متروبوليس بولاية أبا، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مدخل الريادة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة عينة الدارسة في مدينة أبا اعتمدت الدراسة على منهج المسح، وتضمن مجتمع الدراسة من 231 مالك / مدير من الشركات الصغيرة والمتوسطة المختارة في قطاعات التصنيع والتمويل والصحة والأغذية والمشروبات في مدينة أبا، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، كشفت النتائج متغيرات الريادة الاستراتيجية لها تأثيرات على متغيرات الأداء، كما خلصت الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية تلعب دورا مهما في تعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة أبا لذلك أوصت الدراسة بأن الشركات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تولي اهتماما حاسما لاعتماد الريادة الاستراتيجية نظرا لما لها من تأثير إيجابي على الأداء.

وجاءت دراسة دوجان (Dogan, 2015) بعنوان التكامل بين الريادة والادارة الاستراتيجية " ، وهدفت إلى تحليل مفهوم الريادة الإستراتيجية باعتباره نقطة الالتقاء بين مفهومي الريادة والإدارة الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات منها :ان الريادة الإستراتيجية تعمل على مساعدة المؤسسات على رفع كفاءتها وتحقيق ميزة تنافسية ؛ وأن هناك حاجة إلى الدمج بين الريادة والإدارة الإستراتيجية من اجل تطبيق الريادة الإستراتيجية بشكل فعال.

2-2-1 التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنة الدراسة الحالية بها.

تناولت الدراسات السابقة الريادة الاستراتيجية فهناك بعض الدراسات التي طبقت الريادة الاستراتيجية في الجامعات العربية والأجنبية. كما تم تطبيقها في الشركات العامة، فيما يلي عرض لهذه الدراسات:

دراسة ثابت (2021) الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات في جامعة أسيوط. في دراسة قام بها اللوقان (2020) حاولت الدراسة وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية. بينما دراسة المساعدة (2020) حاولت التعرف إلى الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري. دراسة الأيوبي وآخرون (Alayoubi et al.

(2020) ، هدفت للتعرف على أثر متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنه في حدود علم الباحثة بأنها تعد من الدراسات الأولى التي تدرس الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة بالإضافة بأنها من الدراسات الأولى التي تطبق في الأردن.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة المستخدمة، ويتضمن وصفا لمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، وطريقة بناء أدوات الدراسة، وعرضا مفصلا لإجراءات الدراسة.

3-1 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية والبالغ عددهم (3068) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب والتخصصات موزعين على (21) جامعة للعام الدراسي 2022/2021.

3-2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الميسرة بوحدة اختيار هي الجامعة، حيث تم توزيع (306) استبانة وقد تم اختيار (3) جامعات موزعة على أقاليم المملكة بشكل عشوائي، وتم تطبيق أداة الدراسة إلكترونياً عن بعد بالتعاون مع رؤساء الأقسام في الجامعات الثلاث من خلال روابط الكترونية للاستبانة تم إرساله إلى مجموعات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام على تطبيق الواتساب (WhatsApp) ومتابعة الردود على جوجل الإلكترونية. وقد بلغ عدد المستجيبين من الجامعات الثلاث (174) عضو هيئة تدريس، وهو ما يشكل (5.7%) من مجتمع الدراسة. وتتوزع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة المتمثلة في (الرتبة الأكاديمية، الجامعة التي تخرجوا فيها، سنوات الخبرة) كما هو موضح في الجدول (1):

الجدول (1)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجامعة التي تخرجوا فيها، الخبرة الأكاديمية)

النسبة	العدد	الرتبة الأكاديمية
44.8%	78	أستاذ
13.8%	24	أستاذ مشارك
41.4%	72	أستاذ مساعد
100.0%	174	المجموع
النسبة	العدد	الجامعة التي تخرج فيها
84.5%	147	عربية
15.5%	27	أجنبية
100.0%	174	المجموع
النسبة	العدد	الخبرة
34.5%	60	أقل من 5 سنوات
20.7%	36	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
44.8%	78	10 سنوات وأكثر
100.0%	174	المجموع

3-3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبانة لدرجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية

في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا للإجراءات التالية:

الرجوع للأدب النظري المتعلق في الريادة الاستراتيجية ومبادئها بالرجوع إلى دراسة ثابت (2021)

و (Priadana, Sudarso& Mogi,(2021).

تم دراسة المحاور الأساسية لمبادئ الريادة الاستراتيجية وهي (القيادة الريادية، والإبداع والابتكار،

المرونة، والرؤية، والمجازفة والمخاطرة) وتم كتابة مجموعة من الفقرات التي تقيس كل منها، وقد بلغ

عددتها (29) فقرة مدرجة حسب سلم ليكرت الخماسي موزعة على مجالات الخمسة. لتشكل الاستبانة بصورتها الأولية كما هو مبين في الملحق (1).

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على بعض أساتذة الإدارة والقيادة التربوية والمتخصصين في القياس والتقويم لإبداء الراي حول مناسبة كل من فقرات المقياس للمقياس والبعد الذي تنمي له وبعض مختصي اللغة العربية للتحقق من سلامتها اللغوية، حيث لم يتم حذف أي من فقرات المقياس، وتم تعديل صياغة (20) فقرة بناءً على توصيات المحكمين.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات المقياس من خلال تطبيقه على عينة مكونة من (30) عضو هيئة تدريس من جامعة الشرق الأوسط تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم حساب معامل ثبات كرونباخ الفا للمقياس وقد بلغت قيمته (0.934) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، وتم حساب معامل كرونباخ الفا لكل بعد من أبعاد المقياس كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2)

معاملات ثبات كرونباخ الفا لكل من أبعاد المقياس

عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ الفا	البعد
6	0.71	القيادة الريادية
5	0.91	الابداع والابتكار
6	0.78	المرونة
6	0.92	الرؤية
6	0.80	المجازفة والمخاطرة

وهي قيم مقبولة لأغراض هذا البحث في ضوء العدد المنخفض لفقرات كل من الأبعاد.

كما تم التحقق من ثبات فقرات المقياس من خلال حساب تمييزها وهو مؤشر لمدى ارتباط الفقرة

بالدرجة الكلية على المقياس للعينة الاستطلاعية كما يوضحها الجدول (3).

الجدول (3)

معامل تمييز الفقرات لمقياس تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية.

الفقرة	معامل التمييز	الفقرة	معامل التمييز	الفقرة	معامل التمييز	الفقرة	معامل التمييز
1	0.50	9	0.79	17	0.68	25	0.37
2	0.26	10	0.71	18	0.30	26	0.60
3	0.29	11	0.76	19	0.74	27	0.78
4	0.07	12	0.22	20	0.69	28	0.73
5	0.62	13	0.58	21	0.48	29	0.52
6	0.24	14	0.25	22	0.72		
7	0.81	15	0.38	23	0.71		
8	0.83	16	0.90	24	0.44		

حيث كانت مؤشرات التمييز جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة لجميع فقرات الاستبانة حيث تجاوزت

قيمة معاملات التمييز (0.2) باستثناء الفقرة (4) حيث كانت قيمة معامل التمييز أقل من (0.2)

مما استدعى حذفها من البعد الأول (القيادة الريادية) ليصبح عدد فقرات البعد (5) والمقياس بصورته

النهائية بطول (28) فقرة.

تصحيح الأداة:

تم تتبع فقرات المقياس وفقاً لسلم ليكرت الخماسي بحيث تمثل الدرجة (5) "تتطبق بدرجة كبيرة"،

وتمثل الدرجة (4) "تتطبق"، وتمثل الدرجة (3) "تتطبق لحد ما"، وتمثل الدرجة (2) "لا تتطبق"،

وتمثل الدرجة (1) "لا تتطبق أبداً"، وتكون أعلى درجة يمكن الحصول عليها على المقياس (140)

وأدنى درجة (28)، ويتم الحكم على المستوى من خلال الدرجة على المقياس بالاعتماد على المعيار التالي:

الجدول (4)

سلم تدريج مقياس مبادئ الريادة الاستراتيجية.

حسب درجة الفقرة			حسب درجة الاختبار			مستوى
2.33	-	1.00	65	-	28	منخفض
3.66	-	2.34	102	-	66	متوسط
5.00	-	3.67	140	-	103	مرتفع

وقد أصبحت أداة الدراسة بشكلها النهائي كما هو مبين في الملحق (2).

3-4 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد القيام بإعداد أدوات الدراسة تم تطبيقها وفقا للإجراءات التالية:

1. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه للجامعات الخاصة الأردنية بوساطة وزارة التعليم العالي لإجراء الدراسة وتطبيق المقاييس. ملحق رقم (4).
2. الحصول على قائمة بالجامعات الخاصة الأردنية وعدد أعضاء هيئة التدريس في كل منها من خلال قسم التخطيط في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
3. عمل نسخة الكترونية من المقياس تمهيدا لتطبيقها.
4. التواصل مع رؤساء الأقسام في الجامعات التي تم اختيارها لتكون ضمن عينة الدراسة والتنسيق معهم لكيفية تطبيق المقياس الكترونيا على أعضاء هيئة التدريس من خلال مجموعات الواتساب.
5. جمع استجابات أعضاء هيئة التدريس في ملف جداول الكترونية.

3-5 المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الإحصائيات الآتية:

- التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل كرونباخ الفا باستخدام برمجية (SPSS).
- حساب تمييز الفقرات للتحقق من ثبات فقرات المقياس من خلال معامل الارتباط باستخدام برمجية (SPSS).
- التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية وكل من أبعاده في الجامعات الخاصة الأردنية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام برمجية (SPSS).
- التحقق من الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية التي تعزى لأثر كل من درجة عضو هيئة التدريس العلمية، الجامعة التي تخرج فيها عضو هيئة التدريس، والخبرة من خلال اختبار (t) لمتغير الجامعة التي تخرجو فيها، وتحليل التباين لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة الأكاديمية باستخدام برمجية (SPSS).

الفصل الرابع
عرض النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للنتائج التي تمّ التوصل لها، والتي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة. كما يتضمن عرضاً لنتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة.

نتائج السؤال الأول

"ما درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مقياس تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية وكلّ من أبعاده كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية ومجالاته

الترتيب	المجال	تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القيادة الريادية	6 - 1	3.73	0.74	3	مرتفعة
2	الابداع والابتكار	11 - 7	3.63	0.70	4	متوسطة
3	المرونة	17 - 12	3.73	0.60	2	مرتفعة
4	الرؤية	23 - 18	3.91	0.67	1	مرتفعة
5	المجازفة والمخاطرة	29 - 24	3.50	0.71	5	متوسطة
	الكلّي	29 - 1	3.70	0.58		مرتفعة

يتضح من الجدول (5) ان مبادئ الريادة الاستراتيجية تطبق بدرجة مرتفعة في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية (3.70) على المقياس، وهي قيمة تقع ضمن الدرجة المرتفعة حسب تدرج المقياس على سلم الفقرة. وكذلك يتضح أن كل من أبعاد المقياس بين درجة مرتفعة ودرجة ومتوسطة. ويلاحظ

أن المتوسط الحسابي لبعدها الرؤية كان هو الأعلى إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.67)، وكان أقل بعد هو المجازفة والمخاطرة إذ بلغ المتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.71).

وفيما يلي عرض نتائج السؤال الأول حسب المجالات، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الريادة الاستراتيجية مرتبة حسب درجة الاستجابة عليها، يمكن توضيحها في الجداول من (4/3/ الفصل الثالث).

- مجال القيادة الريادية

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال القيادة الريادية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	ترتيب الفقرة في المجال
مرتفعة	1	0.82	3.88	إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات.	2
مرتفعة	2	0.90	3.80	حث أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف بطريقة إبداعية.	1
مرتفعة	3	0.88	3.69	وضع خطط الاستراتيجية لاستثمار الفرص الريادية.	3
متوسطة	4	0.95	3.66	أستثمار أفكار القيادة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس.	4
متوسطة	5	0.93	3.64	نشر ثقافة المبادرة والاستباقية لدى أعضاء هيئة التدريس.	5

يلاحظ من الجدول (6) ان تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال

القيادة الريادية قد جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت

الفقرة (إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط

حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.82). وجاءت الفقرة (نشر ثقافة المبادأة والاستباقية لدى أعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.92).

- مجال الإبداع والابتكار

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال الإبداع والابتكار

ترتيب الفقرة في المجال	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تعزيز قدرات التفكير الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس	3.67	0.78	1	مرتفعة
2	تنمية الأفكار الابتكارية لتقديم خدمات ذات جودة عالية.	3.66	0.90	2	متوسطة
4	توظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الإبداعية.	3.64	0.87	3	متوسطة
1	تتبنى تقديم بيئة مناسبة للاكتشافات الإبداعية الجديدة.	3.60	0.83	4	متوسطة
5	توظيف الأفكار الإبداعية في تعزيز مبادئ الريادة الاستراتيجية.	3.59	0.80	5	متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) ان تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال

الإبداع والابتكار قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت

الفقرة (تعزيز قدرات التفكير الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة

بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.77). وجاءت الفقرة (توظيف الأفكار الإبداعية في

تعزيز مبادئ الريادة الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.59)

وانحراف معياري (0.79).

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال المرونة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	ترتيب الفقرة في المجال
مرتفعة	1	0.88	3.83	تبنى استراتيجية العمل بروح الفريق.	4
مرتفعة	2	0.87	3.80	الاهتمام بتجزئة مهامات العمل وعدم احتكاره	1
مرتفعة	2	0.72	3.80	تبنى ثقافة التحديث في أسلوب العمل.	2
مرتفعة	4	0.74	3.79	الإفادة من التجارب الأخرى في تطوير نظام العمل.	3
متوسطة	5	0.91	3.64	مراعاة الظروف الخاصة لمنتسبي الجامعة في الحالات الاستثنائية.	5
متوسطة	6	0.77	3.55	تقديم الحافز المادي والمعنوي لأداء المهمات بكفاءة وفاعلية.	6

يلاحظ من الجدول (8) ان تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال المرونة قد جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت الفقرة (تبنى استراتيجية العمل بروح الفريق) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.87). وجاءت الفقرة (تقديم الحافز المادي والمعنوي لأداء المهمات بكفاءة وفاعلية) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.77).

- مجال الرؤية:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال الرؤية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	ترتيب الفقرة في المجال
مرتفعة	1	0.79	4.07	تتمتع الجامعة برؤية واضحة تحقق أهداف العمل.	1
مرتفعة	2	0.80	3.98	ترتبط الرؤية بأهداف متميزة تضع الجامعة في خارطة التنافس.	3
مرتفعة	3	0.78	3.95	تطبيق الخطط الاستراتيجية وفق مراحل زمنية محددة.	4
مرتفعة	4	0.76	3.93	تعبير الرؤية عن طموحات أعضاء هيئة التدريس والعاملين لديها.	2
مرتفعة	5	0.80	3.81	ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مشاريع قابلة للتنفيذ على أرض الواقع	5
مرتفعة	6	0.84	3.74	تبني الفكر الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها.	6

يلاحظ من الجدول (9) ان تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال

الرؤية قد جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرة

(تتمتع الجامعة برؤية واضحة تحقق أهداف العمل) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي

(4.069) وانحراف معياري (0.78). وجاءت الفقرة (تبني الفكر الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة

التدريس والعاملين فيها) في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري

(0.84).

- مجال المجازفة والمخاطرة:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال المجازفة والمخاطرة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	ترتيب الفقرة في المجال
متوسطة	1	0.98	3.64	وجود قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها في حال وقوع المخاطر.	5
متوسطة	2	0.87	3.59	الإستفادة من فشل المشاريع في عملية اتخاذ قرار.	1
متوسطة	2	0.77	3.59	الاعتماد على دراسات تحليلية لمواجهة المخاطر المحتملة.	3
متوسطة	4	0.82	3.50	الاعتماد على أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر المحتملة.	2
متوسطة	5	0.83	3.41	عقد دورات تدريبية خاصة لإدارة المخاطر.	6
متوسطة	6	0.96	3.24	الاسترشاد بخبراء من خارج الجامعة لإدارة المخاطر.	4

يلاحظ من الجدول (10) ان تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة

لمجال المجازفة والمخاطرة قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.71)،

وجاءت الفقرة (وجود قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها في حال وقوع المخاطر) بالمرتبة الأولى وبدرجة

متوسطة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.98). وجاءت الفقرة (الاسترشاد بخبراء من

خارج الجامعة لإدارة المخاطر) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف

معياري (0.95).

نتائج السؤال الثاني

"هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق الريادة الاستراتيجية تعزى لكل متغير من متغيرات الدراسة: الرتبة الأكاديمية، والجامعة التي تخرج منها، والخبرة؟"

للإجابة عن السؤال تم إجراء ما يلي:

أولاً: البحث في الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مقياس تطبيق الريادة الاستراتيجية حسب متغير الرتبة الأكاديمية كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11)

تطبيق الريادة الاستراتيجية حسب الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الدرجة
أستاذ	3.77	78	0.65	مرتفعة
أستاذ مشارك	3.78	24	0.55	مرتفعة
أستاذ مساعد	3.6	72	0.51	متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب الرتبة الأكاديمية، ويلاحظ ان تطبيق الريادة الاستراتيجية يأتي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الرتب (أستاذ، أستاذ مشارك) حيث بلغ متوسط تطبيق الريادة الاستراتيجية لهما (3.77، 3.76) على الترتيب، يلاحظ ان تطبيق الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من الرتبة (أستاذ مساعد) وهي أدنى الرتب الأكاديمية. وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم إجراء تحليل تباين والمبينة نتائجها في الجدول (12).

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي لتطبيق الريادة الاستراتيجية والعائد للرتبة الأكاديمية

الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.191	1.673	0.57	2	1.13	بين المجموعات
		0.34	171	57.78	داخل المجموعات
			173	58.91	الكل

من نتائج تحليل التباين يتبين ان الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة للرتبة الأكاديمية غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$. أي ان درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف رتبهم الأكاديمية. حيث كان الاحتمال البالغ (0.191) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05).

وللبحث في الفروق المتوسطات الحسابية لاستجابات في درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد مقياس درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية حسب متغير الرتبة الأكاديمية كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13)

درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية حسب الرتبة الأكاديمية.

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.74	78	3.81	أستاذ	القيادة الريادية
0.44	24	3.66	أستاذ مشارك	
0.80	72	3.68	أستاذ مساعد	
0.69	78	3.72	أستاذ	الابداع والابتكار
0.80	24	3.71	أستاذ مشارك	
0.67	72	3.52	أستاذ مساعد	
0.67	78	3.82	أستاذ	المرونة
0.59	24	3.81	أستاذ مشارك	
0.50	72	3.62	أستاذ مساعد	

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.73	78	3.90	أستاذ	الرؤية
0.49	24	3.96	أستاذ مشارك	
0.64	72	3.92	أستاذ مساعد	
0.70	78	3.60	أستاذ	المجازفة والمخاطرة
0.78	24	3.73	أستاذ مشارك	
0.67	72	3.31	أستاذ مساعد	

يلاحظ وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في كل من مجالات تطبيق الريادة الاستراتيجية باختلاف الرتبة الأكاديمية، وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين والمبينة نتائج في الجدول (14).

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لمجالات تطبيق الريادة الاستراتيجية العائد للرتبة الأكاديمية

الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.46	0.78	0.42	2	0.84	بين المجموعات	القيادة الريادية
		0.54	171	92.63	داخل المجموعات	
			173	93.47	الكلية	
0.19	1.68	0.82	2	1.64	بين المجموعات	الابداع والابتكار
		0.49	171	83.70	داخل المجموعات	
			173	85.34	الكلية	
0.10	2.38	0.84	2	1.67	بين المجموعات	المرونة
		0.35	171	60.16	داخل المجموعات	
			173	61.83	الكلية	
0.93	0.08	.035	2	0.07	بين المجموعات	الرؤية
		0.45	171	76.47	داخل المجموعات	
			173	76.54	الكلية	
0.01	4.81	2.35	2	4.70	بين المجموعات	المجازفة والمخاطرة
		0.49	171	83.46	داخل المجموعات	
			173	88.16	الكلية	

من نتائج تحليل التباين يتبين أن الفروق في كل مجالات تطبيق الريادة الاستراتيجية العائدة للرتبة الأكاديمية غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). في حين يتبين ان الفروق مجال المجازفة والمخاطرة العائدة للرتبة الاكاديمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجال	الرتبة الاكاديمية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
المجازفة والمخاطرة	أستاذ	-	0.72	0.04
	أستاذ مشارك		-	0.04
	أستاذ مساعد			-

يتضح من نتائج المقارنات البعدية ان الفروق في مجال المجازفة والمخاطرة لصالح كل من رتبة أستاذ ورتبة استاذ مشارك بمقابل رتبة أستاذ مساعد.

ثانياً: البحث في الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة لمتغير الجامعة التي تخرجوا فيها حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مقياس تطبيق الريادة الاستراتيجية حسب متغيرالجامعة التي تخرجوا فيها كما هو مبين في الجدول (16).

الجدول (16)

تطبيق الجامعات الخاصة للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب الجامعة التي تخرجوا فيها.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة التي تخرج فيها
مرتفعه	0.48	3.82	147	عربية
متوسطة	0.70	3.08	27	أجنبية

يلاحظ وجود فروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا للجامعات التي تخرجوا منها حيث كان تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين تخرجوا من جامعات عربية حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (3.817). في حين يرى أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعات الأجنبية ان الجامعات الخاصة تطبق الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (3.078). وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة والمبينة نتائجها في الجدول (17).

الجدول (17)

اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة للجامعة التي تخرجوا فيها

الدلالة	درجة الحرية	قيمة اختبار t
0.00	172	6.8

من نتائج اختبار (t) يتبين وجود فروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف الجامعة التي تخرجوا منها. حيث كانت قيمة الاحتمال البالغة (0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.05). ومن جدول المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق لصالح جامعات التخرج العربية أي أن أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعات العربية يرون أن درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية بدرجة اعلى من أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعات الأجنبية.

وللبحث في الفروق في درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة لمتغير الجامعة التي تخرج فيها حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد

مقياس درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية حسب متغير الجامعة التي تخرجوا فيها كما هو مبين في الجدول (18).

الجدول (18)

درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية حسب الجامعة التي تخرجوا فيها

الدرجة	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الجامعة التي تخرج فيها	المجال
مرتفعة	0.67	147	3.84	عربية	القيادة
متوسطة	0.84	27	3.17	أجنبية	الريادية
مرتفعة	0.56	147	3.77	عربية	الابداع
متوسطة	0.89	27	2.87	أجنبية	والابتكار
مرتفعة	0.54	147	3.84	عربية	المرونة
متوسطة	0.60	27	3.16	أجنبية	
مرتفعة	0.58	147	4.03	عربية	الرؤية
متوسطة	0.78	27	3.30	أجنبية	
متوسطة	0.66	147	3.61	عربية	المجازفة
متوسطة	0.70	27	2.87	أجنبية	والمخاطرة

يلاحظ وجود فروق في درجات تطبيق كل من مجالات الريادة الاستراتيجية باختلاف جامعة

التخرج، وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة والمبينة نتائجها في

الجدول (19).

الجدول (19)

اختبار (t) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية

العائدة للجامعة التي تخرجوا فيها

الدلالة	درجة الحرية	قيمة اختبار t	المجال
0.000	172	4.57	القيادة الريادية
0.000	172	6.87	الابداع والابتكار
0.000	172	5.94	المرونة
0.000	172	5.71	الرؤية
0.000	172	5.32	المجازفة والمخاطرة

من نتائج اختبار (t) يتبين ان الفروق درجة تطبيق كل من مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة للجامعة التي تخرجوا فيها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ولصالح خريجي الجامعات العربية ولكل المجالات.

ثالثاً: البحث في الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة لمتغير الخبرة الأكاديمية حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مقياس تطبيق الريادة الاستراتيجية حسب متغير الخبرة كما هو مبين في الجدول (20).

الجدول (20)

تطبيق الريادة الاستراتيجية حسب سنوات الخبرة

الدرجة	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
مرتفعة	0.62	60	3.82	أقل من 5 سنوات
مرتفعة	0.57	36	3.70	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
متوسطة	0.55	78	3.61	10 سنوات وأكثر

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب الخبرة الأكاديمية، فبينما يلاحظ ان تطبيق الريادة الاستراتيجية يأتي بدرجات مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرة المنخفضة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ متوسط مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظرهم (3.822، 3.699) على الترتيب، جاء تطبيق الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من الخبرة العالية (10 سنوات وأكثر). وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم إجراء تحليل تباين والمبينة نتائجه في الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لتطبيق الريادة الاستراتيجية والعائد لسنوات لخبرة.

الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.11	2.23	0.75	2	1.50	بين المجموعات
		0.34	171	57.41	داخل المجموعات
			173	58.91	الكلية

من نتائج تحليل التباين يتبين ان الفروق في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة

لسنوات الخبرة الأكاديمية غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). أي ان مستوى تطبيق

الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يختلف باختلاف خبراتهم الأكاديمية.

حيث كان الاحتمال البالغ (0.111) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05).

وللبحث في الفروق في درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة لمتغير سنوات

الخبرة حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد مقياس

درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية حسب متغير الخبرة كما هو مبين في الجدول (22).

الجدول (22)

درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية حسب سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
0.67	60	3.98	أقل من 5 سنوات	القيادة الريادية
0.76	36	3.65	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.73	78	3.58	10 سنوات وأكثر	
0.80	60	3.73	أقل من 5 سنوات	الإبداع والابتكار
0.65	36	3.65	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.64	78	3.55	10 سنوات وأكثر	
0.63	60	3.78	أقل من 5 سنوات	المرونة
0.54	36	3.68	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.60	78	3.72	10 سنوات وأكثر	

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
0.71	60	3.99	أقل من 5 سنوات	الرؤية
0.63	36	3.88	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.65	78	3.87	10 سنوات وأكثر	
0.66	60	3.64	أقل من 5 سنوات	المجازفة والمخاطرة
0.73	36	3.63	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.72	78	3.32	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ وجود فروق في كل من مجالات تطبيق الريادة الاستراتيجية باختلاف سنوات الخبرة،

وللكشف عن دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين والمبين نتائجها في الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لمجالات تطبيق الريادة الاستراتيجية العائد لسنوات الخبرة

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.01	5.37	2.764	2	5.53	بين المجموعات	القيادة الريادية
		0.514	171	87.94	داخل المجموعات	
			173	93.47	الكلي	
0.30	1.22	0.60	2	1.20	بين المجموعات	الابداع والابتكار
		0.49	171	84.14	داخل المجموعات	
			173	85.34	الكلي	
0.72	0.33	0.12	2	0.24	بين المجموعات	المرونة
		0.36	171	61.59	داخل المجموعات	
			173	61.83	الكلي	
0.54	0.63	0.28	2	0.56	بين المجموعات	الرؤية
		0.44	171	75.99	داخل المجموعات	
			173	76.54	الكلي	
0.01	4.36	2.14	2	4.27	بين المجموعات	المجازفة والمخاطرة
		0.49	171	83.89	داخل المجموعات	
			173	88.16	الكلي	

من نتائج تحليل التباين يتبين ان الفروق في درجة تطبيق مجالات مبادئ الريادة الاستراتيجية العائدة سنوات الخبرة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستثناء مجال القيادة الريادية ومجال المجازفة والمخاطرة حيث كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (24).

الجدول (24)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمجال القيادة الريادية ولمجال المجازفة والمخاطرة

المجال	الدلالة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
القيادة الريادية	أقل من 5 سنوات	-	0.10	10.0
	من 5 إلى 10 سنوات	-	-	0.90
	10 سنوات وأكثر	-	-	-
المجازفة والمخاطرة	أقل من 5 سنوات	-	0.99	0.03
	من 5 إلى 10 سنوات	-	-	0.10
	10 سنوات وأكثر	-	-	-

يتضح من نتائج المقارنات البعدية ان الفروق في مجال القيادة الريادية لصالح الخبرة سنوات الأقل (أقل من 5 سنوات) بمقابل الخبرة الأعلى (10 سنوات وأكثر). وكذلك الأمر بالنسبة لمجال المجازفة والمخاطرة حيث كانت الفروق لصالح سنوات الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات) بمقابل سنوات الخبرة الأعلى (10 سنوات وأكثر).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل لها وأهم توصيات الباحث في ضوء

تلك النتائج.

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول

"ما درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

توصلت نتائج هذا السؤال إلى أن مبادئ الريادة الاستراتيجية تطبق بدرجة مرتفعة في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية (3.70) على المقياس وهي قيمة تقع ضمن الدرجة المرتفعة حسب تدرج المقياس على سلم الفقرة. وكذلك يتضح أن كل من أبعاد المقياس بين درجة مرتفعة ودرجة ومتوسطة. ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد الرؤية كان هو الأعلى إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.67)، وكان أقل بعد هو المجازفة والمخاطرة إذ بلغ المتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.71)، ويمكن تفسير ذلك من خلال الاتجاه العام للجامعات حيث إن اللحاق في ركب التطور متطلب أساسي للوصول إلى مرتبة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات الريادية، وكذلك لاستقطاب الطلبة، ومن هنا تهتم الجامعات الخاصة بتطبيق أعلى مستويات الريادة الاستراتيجية بشكلها العام، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Alayoubi et al., 2020 بعنوان "أثر متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية -دير البلح من وجهة نظر العاملين" وتفسر النتائج متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية لدى الجامعات ، كما اختلفت مع

دراسة اللوقان (2020) بعنوان " إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية".

وفيما يلي تفسير لنتائج كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية:

- مجال القيادة الاستراتيجية:

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال القيادة الريادية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرة (إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.82). وجاءت الفقرة (نشر ثقافة المبادرة والاستباقية لدى أعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.92)، ويمكن تفسير ذلك أن المساهمين في الجامعات الخاصة يهتمون بالبنية التحتية والبيئة الجامعية بشكل كبير، وكذلك الهدف الربحي، ونوعية البرامج الأكاديمية التي يمكن تقديمها للطلبة بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Priadana, Sudarso & Mogi, 2021) بعنوان " تحليل تأثير الريادة الإستراتيجية على الإستراتيجية التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تانجيرانج"، وتفسر نتائج الدراسة القيادة الإستراتيجية لها تأثير كبير على أداء الأعمال بدرجة متوسطة، كما اختلفت.

- مجال الإبداع والإبتكار:

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال الإبداع والابتكار قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت الفقرة (تعزيز قدرات التفكير الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي

(3.67) وانحراف معياري (0.77). وجاءت الفقرة (توظيف الأفكار الإبداعية في تعزيز مبادئ الريادة الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.79). ويمكن تفسير ذلك بأن بعض الجامعات الخاصة تخضع للتقييم المحلي والخارجي للمنافسة في المجال البحثي والمشاريع الإبداعية والإبتكارية سواء لأعضاء هيئة التدريس أو للطلبة، وهذا بدوره يؤيد الحاجة لوجود وحدة خاصة بكل جامعة للأعمال البحثية والابتكارية وتسويقها أو توظيفها لخدمة الجامعة أو خدمة المجتمع، وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة صرصور (2019) الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط الاستراتيجي (62.67) وانحراف معياري (65.70)، كما اختلفت مع (Makinde & Agu, 2018)

- مجال المرونة:

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال المرونة قد جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت الفقرة (تبنى استراتيجية العمل بروح الفريق) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.88). وجاءت الفقرة (تقديم الحافز المادي والمعنوي لأداء المهمات بكفاءة وفاعلية) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.77).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن سياسات معظم الجامعات الخاصة على العكس من سياسات الجامعات الحكومية، إذ أن الجامعات الخاصة تراعي المرونة في القبول الجامعي واستقطاب الطلبة، وكذلك في سياسة التعيين والترقية لأعضاء هيئة التدريس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ثابت (2020) التعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة

أسيوط ، إذ فسرت نتائج الدراسة تطبيق أبعاد الريادة بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع دراسة Alayoubi et al.,(2020) بعنوان متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية -دير البلح من وجهة نظر العاملين.

- مجال الرؤية:

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال الرؤية قد جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرة (تتمتع الجامعة برؤية واضحة تحقق أهداف العمل) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.069) وانحراف معياري (0.79). وجاءت الفقرة (تبنى الفكر الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها) في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.84).

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن رؤية الجامعات الخاصة غالبيتها جاءت وفق الرؤى والسياسة العامة للدولة فيما يتعلق في الاعتماد الأكاديمي، والجودة البرمجية، ونشر ثقافة الجودة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، وهي ما تسعى إليه كل جامعة بغية الحصول على التصنيف الجامعي على الصعيد المحلي والتصنيف العالمي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع الطراونة والشخاترة (2021) تصميم برنامج ريادي مقترح لتمويل الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء اتجاهات تنظيمية استثمارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين إذ فسرت النتائج التوجه للاتجاه نحو رؤية التعليم الريادي بدرجة مرتفعة كما اختلفت مع دراسة (Priadana, Sudarso& Mogi,2021) تحليل تأثير الريادة الإستراتيجية على الإستراتيجية التنافسية الريادة الإستراتيجية على أداء الأعمال.

- مجال المجازفة والمخاطرة:

جاءت تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لمجال المجازفة والمخاطرة قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت الفقرة (وجود قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها في حال وقوع المخاطر) بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.98). وجاءت الفقرة (الاسترشاد بخبراء من خارج الجامعة لإدارة المخاطر) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.96).

وتفسير ذلك من خلال الموازنة المالية للجامعات الخاصة إذ أنها غير مدعومة من موازنة الدولة ومؤسسات دعم البحث العلمي والتي لا تحتمل القيام بالمجازفة في بعض البرامج أو الأنشطة بسبب احتمالية الخسارة وهذا المبدأ يتنافى مع الأهداف الربحية للجامعات الخاصة، كما ان بعض الجامعات الخاصة لا تستعين بخبراء لإدارة المخاطر في أكثر الأحيان، وقد تستعين بالكوادر المحلية والخبراء في نفس الجامعة لإدارة المخاطر وعلى الأغلب يكون هؤلاء من تخصصات مختلفة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صرصور (2019) بعنوان "الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى إذ فسرت النتائج تطبيقها لمجال المجازفة والمخاطرة بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة دراسة (Makinde & Agu, 2018) بعنوان " الريادة الإستراتيجية و أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أبا متروبوليس ".

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني

"هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية تعزى لكل متغير من متغيرات الدراسة: الرتبة الأكاديمية، الجامعة التي تخرج فيها، الخبرة؟"

أولاً: تم التوصل إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لرتبهم الأكاديمية. ويمكن تفسير ذلك من خلال

المستوى المتوسط لتطبيق البعد الإبداعي والابتكاري وهو البعد المتعلق في تطوير الأكاديميين والمرتبط برتبهم الأكاديمية ولكن أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم لا يجدون اختلاف في درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية باختلاف رتبهم الأكاديمية وخصوصا ان الرتب الأكاديمية الأعلى تعتبر مكلفة بالنسبة للجامعات الخاصة. ومن جهة أخرى فيمكن تفسير ذلك من خلال معايير التطور للجامعات والتي تعتبر موحدة ولا تختلف من وجهة نظر عضو هيئة التدريس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع صرصور (2019) ودراسة ثابت (2021) ودراسة الطراونة والشخاترة (2021) إذ فسرت النتائج تطبيق الريادة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة كما اختلفت مع (Priadana, Sudarso& Mogi,2021) ، واللوغان (2020)

ثانيا: تم التوصل إلى وجود فروق في درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لجامعة التخرج. حيث يرى خريجو الجامعات الأجنبية ان الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة تطبق بمستوى أقل من وجهة نظر خريجي الجامعات العربية. ويمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة الريادة الاستراتيجية والتي تعتمد على التطور ومدى المقدره على ممارته فعضو هيئة التدريس خريج الجامعات الأجنبية يكون على الأغلب في قلب الحدث أي انه عاش التطور لحظة بلحظة أثناء الدراسة في الجامعات الأجنبية والتي تعتبر المصدر الأول للتطور والمواكبة فيرى ان الجامعة التي يدرس بها ما زالت متأخرة على العكس من أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعات العربية التي على الأغلب في طور متأخر من التطور والمواكبة وهذا ما أوجد فجوة في وجهة النظر بين أعضاء هيئة التدريس خريجي الجامعات العربية والأعضاء خريجي الجامعات العربية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Alayoubi et al., 2020)، إذ فسرت نتائج الدراسة لطبيعة تطبيق الريادة الاستراتيجية لدى الجامعات.

ثالثاً: تم التوصل إلى عدم وجود فروق في درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة باختلاف الخبرة على الرغم من ان أعضاء هيئة التدريس من أصحاب الخبرة العالية يرون ان مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية متواضع بمقابل أصحاب الخبرة الأقل ويعزى هذا إلى الاطلاع بشكل أوسع على معنى الريادة الاستراتيجية ومؤشراتها ومعاييرها بشكل أكبر بحكم الخبرة إلا ان تلك الفجوة كانت قليلة والفروق غير دالة بسبب ان عضو هيئة التدريس ذو الخبرة الأكاديمية قليلة يكون على الأغلب اكتسب خبرات في مجالات غير أكاديمية قبل التعيين في الجامعات الخاصة. من هنا يمكن تفسير عدم اختلاف مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية باختلاف خبرة عضو هيئة التدريس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ثابت (2021) ، إذ فسرت نتائج الدراسة أن تطبيق الريادة الاستراتيجية تختلف باختلاف الخبرة ، كما اختلفت مع دراسة (Dogan, 2015)

التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل لها في هذه الدراسة فان الباحثة توصي بما يلي:

توصيات نظرية:

- البحث في درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية.
- البحث في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية في الجامعات والانتماء المهني لدى العاملين فيها.
- البحث في درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الإداريين.

توصيات عملية:

- عند التعرف إلى مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية لدى الجامعات يجب اخذ جامعة التخرج في عين الاعتبار ومراعاة وجود خليط من الأعضاء في اللجنة المقيمة في ضوء جامعة التخرج.
- ربط اعتماد الجامعات الخاصة وترخيصها بحدود دنيا من تطبيق الريادة الاستراتيجية.
- عدم الاعتماد على الخبرة الأكاديمية عند تقييم درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية للجامعات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد، رقية. (2019). دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المحاسبة بجامعة الملك خالد، *مجلة اقتصاد المال والاعمال*، (2)3، 590-605.

الآغا، صالح. (2009). متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 3(9)، 120-133، القاهرة، مصر.

البلعوي، صالح. (2015). أثر الخصائص الريادية الاستراتيجية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

بهزادي، كلثوم. (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، 27(125)، 389-478، الكويت.

ثابت، محمد. (2021). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط*، 37(10)، 156-205، مصر.

جلاّب، إحسان. (2013). دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(4)، 50-71، بابل، العراق.

الجيار، سهير. (2018). القيادة الريادية، مدخل لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، القاهرة، منظم التعليم ومجتمع لمعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 25، القاهرة، مصر.

الحديثي، ابتسام وإسماعيل، حمدان. (2014). تصوّر مقترح لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية للقيادات الجامعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى: مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2013/9/2

حمادي، انتصار، وسلمان، مهند. (2016). توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية. بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية والمصافي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(87)، 119-146، بغداد، العراق.

حميد، ريم. (2015). متطلبات إدارة الالتزام العالمي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(84)، 36-59، السعودية.

الحميديين، قاسم والحراشنة، محمد. (2019). درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان/الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.

خصاونة، عاكف. (2011). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

دمخلي، مها إبراهيم. (2020). مدعمات التفوق الذكي وأثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على الموظفين والطلبة في الجامعات العربية في الداخل السوري وتركيا، *مجلة ريحان للنشر العلمي*، مركز فكر للدراسات والتطوير، 5(1)، 164-190، سوريا.

رسمي، محمد وغالي، عزة وعمار، هالة. (2019). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر*، 30(119)، 104-116، مصر.

رشيد، صالح والسلطاني، علي. (2012). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي. *مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية*، 3(5)، 221-227، العراق.

الزعبي، علي فلاح مفلح. (2016). *ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين*، دار الكتاب الجامعي، ط(1)، الاردن.

زهرة، بن قايد. (2017). تبني مقارنة الريادة الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، *مجلة العلوم الانسانية*، 1(2)، 1-16، الجزائر.

السعيدة، محمد. (2015). *مهارات التدريس الجامعي التي ينبغي توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر طلبتهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

السعيد، عيد. (2018). الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجهاد بدولة الكويت"، *المجلة التربوية*، العدد (21)، 550-585، الكويت.

شبات، جلال والمصري، نضال. (2019). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية، 28(2)، 23-50، غزة، فلسطين.

صرصور، جابر. (2019). *الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.

الطراونة، علي والشخاترة، أمل. (2021). برنامج ريادي مقترح لتمويل الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء اتجاهات تنظيمية استثمارية، *المؤتمر التربوي الدولي السنوي الخامس*، مؤتمر علمي محكم، 2617-5142، بتاريخ 2021/11/3، العقبة، الأردن.

العامري، نورا والبعداني، فؤاد. (2021). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأهلي في الجمهورية اليمنية، *مجلة جامعة البيضاء*، 3(2)، 857-903، اليمن.

عائض، عبد اللطيف وعمرو، حسن. (2019). المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 25(2)، 111-136، اليمن.

عايض، عبداللطيف وأبو هادي، أحمد. (2019). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25(3)، 57-84، الأردن.

العباس، منى. (2020). دور الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للمنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات السورية العاملة في تركيا، *مجلة ربحان للنشر العلمي*، العدد(5)، 143-163، سوريا.

عبد اللطيف، سمر ومحمد، وليد. (2018). حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، رؤية مقترحة، *مجلة كلية التربية*، 3(71)، 653-759، مصر.

العنبي، دلال. (2020). *الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية*، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية.

عقلان، افراح. (2009). *التخطيط الاستراتيجي لتطوير الاشراف التربوي*، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر: الاسكندرية، مصر.

علي، نادية. (2020). *الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية*. مجلة مستقبل التربية العربية، 27(8)، 85-118، مصر.

الغالب، طاهر وادريس، عاطف، وائل والرواحنة. (2016). *البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الاردنية الهاشمية*، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 14(38)، 185-206، الأردن.

الغامدي، عزيز. (2021). *تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية*. المجلة العربية لكلية التربية. 37(2)، 451-499، الرياض، السعودية.

الفولي، محمد وتامر، محمد. (2013). *التخطيط الاستراتيجي المؤسسي*، مؤسسة فريدريش إبيرت الألمانية، مصر.

اللوغان، محمد. (2020). *إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية*. مجلة كلية التربية. 39(87)، 68-134، السعودية.

معوض، فاطمة والضويان، حصة. (2019). *فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى الطالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظر الباحثات*، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 7(1)، 75-96، السعودية.

هاشم، نهلة وسعد، السيدة (2018). *الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات*، توجهات مستقبلية، نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 25، 389-410، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alayoubi, M., Al Shobaki, M. & Abu-Naser, S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah., *International Journal of Business and Management Invention*, vol 9, N(3), PP:1-17.
- Carvalho M, Cabral I, Verdasca JL & Alves JM. (2021) Strategy and Strategic Leadership in Education: A Scoping Review. *Front. Educ.* VOL 6, N 10, PP: 205-333.
- Clark, B. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial University. *Higher Education Policy*. Vol. 17, No.4pp.355-370.
- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. *Procedia Social and behavioral sciences*, 195, 1288-1294.
- Jyoti, J. & Chalotra, A. (2015). *Impact of Strategic Entrepreneurship on Financial Performance: A Study of Hosiery Industry in India. Sustainable Competitive Advantage: A Road to Success*, Excel India Publishers.
- Lourenco, F., Taylor, T. & Taylor, D. (2013). Integrating, Education for Entrepreneurship, in Multiple Faculties in "Half the time" to enhance Graduate Entrepreneurship, *Journal of small Business and Enterprise Development*, VOL 20,N (3),PP: 503-525
- Makinde, O. G., & Agu, C. U. (2018). Strategic entrepreneurship and performance of small and medium scale enterprises in Aba Metropolis. *Archives of Business Research*, 6(9), 49-69.
- Mujuru, J. (2014), The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture: A case study of Dotito Irrigation in Mashonal and central province, Zimbabwe, *International Review of Basic and Applied Sciences*, Vol (2) No (1).
- Priadana, S. Sudars, A. Mogi, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership on Competitive Strategy and Business Performance: Evidence from Indonesian SME's, *Annals of R.S.V.B*, Volume 25: Issue 4

الملاحق

الملحق (1)
الاستبانة بصورتها الأولى



الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تنطبق عليك

1. الرتبة الأكاديمية
- أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد
2. الجامعة التي تخرجوا منها
- عربية أجنبية
3. سنوات الخبرة
- أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: المتغير المستقل: الريادة الإستراتيجية

- الرجاء قراءة مفهوم كل بعد من الأبعاد لكي تتمكن/ي من فهم العبارات:

الرقم	العبارة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق لحد ما	لا تنطبق	لا تنطبق أبداً
البعد الأول: القيادة الريادية: تقوم الجامعة بالآتي:						
1	حث أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف بطريقة إبداعية.					
2	إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات.					
3	وضع خطط الاستراتيجية لاستثمار الفرص الريادية.					
4	عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
5	أستثمار أفكار القيادة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
6	نشر ثقافة المبادرة والاستباقية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
البعد الثاني: الإبداع والابتكار: تقوم الجامعة بالآتي:						
7	تتبنى تقديم بيئة مناسبة للاكتشافات الإبداعية الجديدة.					
8	تنمية الأفكار الابتكارية لتقديم خدمات ذات جودة عالية.					
9	تعزيز مقدرات التفكير الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس					
10	توظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الإبداعية.					
11	توظيف الأفكار الإبداعية في تعزيز مبادئ الريادة الاستراتيجية.					

الرقم	العبارة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق لحد ما	لا تنطبق	لا تنطبق أبداً
البعد الثالث: المرونة: تقوم الجامعة بالآتي:						
12	الاهتمام بتجزئة مهامات العمل وعدم احتكاره.					
13	تبني ثقافة التحديث في أسلوب العمل.					
14	الإفادة من التجارب الأخرى في تطوير نظام العمل.					
15	تبني استراتيجية العمل بروح الفريق.					
16	مراعاة الظروف الخاصة منسبي الجامعة في الحالات الاستثنائية.					
17	تقديم الحفز المادي والمعنوي لأداء المهامات بكفاءة وفاعلية.					
البعد الرابع: الرؤية: تقوم الجامعة بالآتي:						
18	تتمتع الجامعة برؤية واضحة تحقق أهداف العمل.					
19	تعبير الرؤية عن طموحات أعضاء هيئة التدريس والعاملين لديها.					
20	يرتبط الرؤية بأهداف متميزة تضع الجامعة في خارطة التنافس.					
21	تطبيق الخطط الاستراتيجية وفق مراحل زمنية محددة.					
22	ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مشاريع قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.					
23	تبني الفكر الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها.					
البعد الخامس: المجازفة والمخاطرة: تقوم الجامعة بالآتي:						
24	الإستفادة من فشل المشاريع في عملية اتخاذ قرار.					
25	الاعتماد على أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر المحتملة.					

الرقم	العبارة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق لحد ما	لا تنطبق	لا تنطبق أبداً
26	الاعتماد على دراسات تحليلية لمواجهة المخاطر المحتملة.					
27	الاسترشاد بخبراء من خارج الجامعة لإدارة المخاطر.					
28	وجود قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها في حال وقوع المخاطر.					
29	عقد دورات تدريبية خاصة لإدارة المخاطر.					

الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
صبري حسن خليل الطراونة	استاذ	القياس والتقويم والإحصاء ومنهجية البحث	جامعة مؤتة
علي حورية	استاذ	تخطيط التعلم واقتصادياته	الشرق الأوسط
ابراهيم ابو جامع	استاذ مشارك	إدارة تربوية	الشرق الأوسط
خالد الصرايرة	استاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
راتب السعود	استاذ	ادارة تربوية	جامعة الاردنية
عثمان منصور	استاذ مشارك	مناهج وطرق التدريس	الشرق الأوسط
كاظم عادل الغول	استاذ مشارك	الادارة التربوية	الشرق الأوسط
احمد طيبة	استاذ مساعد	مناهج طرق تدريب الرياضيات	الشرق الأوسط
ابو الفضل عبده	استاذ مساعد مدرب دولي محترف معتمد	تكنولوجيا التعليم	مركز تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس والقيادات / جامعة القاهرة

الملحق رقم (3)
الاستبانة بصورتها النهائية



سعادة الدكتور/ة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "درجة تطبيق مبادئ الريادة الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

شاكراً لكم تعاونكم وأقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: إيمان عبدالحافظ محمد الرواجيح البقوم

المشرف: الدكتور علي عودة الطراونة

هاتف: 0772034609

الايمل: albgoomeman@gmail.com

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تنطبق عليك.

الرتبة الأكاديمية

أستاذ

أستاذ مشارك

أستاذ مساعد

الجامعة التي تخرجوا منها

أجنبية

عربية

سنوات الخبرة

10 سنوات فأكثر

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 نوات

الجزء الثاني: المتغير المستقل: الريادة الإستراتيجية

الرجاء قراءة مفهوم كل بعد من الأبعاد لكي تتمكن/ي من فهم العبارات:

الرقم	العبرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق لحد ما	لا تنطبق	لا تنطبق أبداً
البعد الأول: القيادة الريادية: تقوم الجامعة بالآتي:						
1	حث أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف بطريقة إبداعية.					
2	إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات.					
3	وضع خطط الاستراتيجية لاستثمار الفرص الريادية.					
4	أستثمار أفكار القيادة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
5	نشر ثقافة المبادرة والاستباقية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
البعد الثاني: الإبداع والابتكار: تقوم الجامعة بالآتي:						
6	تتبنى تقديم بيئة مناسبة للإكتشافات الإبداعية الجديدة.					
7	تنمية الأفكار الابتكارية لتقديم خدمات ذات جودة عالية.					
8	تعزير مقدرات التفكير الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس					
9	توظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الإبداعية.					
10	توظيف الأفكار الإبداعية في تعزيز مبادئ الريادة الاستراتيجية.					
البعد الثالث: المرونة: تقوم الجامعة بالآتي:						
11	الاهتمام بتجزئة مهامات العمل وعدم احتكاره.					
12	تبني ثقافة التحديث في أسلوب العمل.					
13	الإفادة من التجارب الأخرى في تطوير نظام العمل.					
14	تبني استراتيجية العمل بروح الفريق.					
15	مراعاة الظروف الخاصة منسبي الجامعة في الحالات الاستثنائية.					

الرقم	العبرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق لحد ما	لا تنطبق	لا تنطبق أبداً
البعد الرابع: الرؤية: تقوم الجامعة بالآتي:						
16	تقديم الحفز المادي والمعنوي لأداء المهامات بكفاءة وفاعلية.					
17	تتمتع الجامعة برؤية واضحة تحقق أهداف العمل.					
18	تعبر الرؤية عن طموحات أعضاء هيئة التدريس والعاملين لديها.					
19	يرتبط الرؤية بأهداف متميزة تضع الجامعة في خارطة التنافس.					
20	تطبيق الخطط الاستراتيجية وفق مراحل زمنية محددة.					
21	ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مشاريع قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.					
22	تبني الفكر الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها.					
البعد الخامس: المجازفة والمخاطرة: تقوم الجامعة بالآتي:						
23	الإستفادة من فشل المشاريع في عملية اتخاذ قرار.					
24	الاعتماد على أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر المحتملة.					
25	الاعتماد على دراسات تحليلية لمواجهة المخاطر المحتملة.					
26	الاسترشاد بخبراء من خارج الجامعة لإدارة المخاطر.					
27	وجود قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها في حال وقوع المخاطر.					
28	عقد دورات تدريبية خاصة لإدارة المخاطر.					

الملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

