

القيادة الريادية ودورها في تجويد آليات الاستبصار التنظيمي دراسة حالة عن جامعة الزقازيق

إعداد

د / أحمد نجم الدين عيادروس
أستاذ الإدارة التربوية المساعد
كلية التربية – جامعة الزقازيق

مقدمة البحث:

تنتم الألفية الجديدة بكونها ألفية الثورة الريادية *Century of Entrepreneurial Revolution*، على صعيد المستويات الأكاديمية والتنظيمية بالمؤسسات الجامعية، نظراً لإيجابية آثارها في تنمية القدرات والمهارات الريادية لدى منسوبيها، لذا أضحت الريادية أحد الأولويات الإستراتيجية للجامعات في الدول النامية والمتقدمة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال توحيد الرؤى المؤسسية للكليات الجامعية، وتوجيهها تجاه إعداد الخرائط البحثية والإدارية ذات المواصفات والمعايير الريادية، بما يسهم في إنماء التوجهات والعقليات الأكاديمية والإدارية والقيادية نحو تدعيم الثقافة الريادية كثقافة مؤسسية حاكمة لكافة آليات الاستبصار التنظيمي بالمؤسسات الجامعية.

ويتأتى ذلك اتساقاً مع كون القيادة الريادية *Entrepreneurial Leadership* نمطاً متميزاً من أنماط القيادة الجامعية يرتكز على إبداعات العقلية الإدارية بالمؤسسات الجامعية، بحيث تمتلك تلك العقليات القيادية الرؤى المغايرة لآليات أداء المهام المؤسسية مع خلق التأثير الإيجابي لدى المنسوبين تجاه ابتكارية التنفيذ الداعمة للرؤى الريادية. (Bakar, R., I., Md Aminul & Lee, Jocelyne, 2015, 91) ، والتي تُعد هي القيمة الإستراتيجية للمؤسسات الجامعية تحت مظلة التنافسية الدولية. كما أن أبعاد القيادة الريادية تستند إلى احترافية إعداد وتصميم الرؤى الإستراتيجية

الحاكمة لابتكارية الأداء المهني وإبداعية التنفيذ لكافة الأنشطة الجامعية بما يُحقق للجامعة الأسبقية والأفضلية بين الجامعات العالمية. (Leitch, C.M., McMullan, C. & Harrison, R.T., 2013,348) بالإضافة لإيجاد التوازن بين ريادة الرؤى الإستراتيجية واستجلاء أبعاد البيئة التنافسية وطنياً ودولياً بما يُحقق استدامة الابتكار الإداري والأكاديمي وثقافة المبادأة والتكيف مع خصوصية البيئة المؤسسية الداخلية وديناميكية المعايير العالمية (Hollinger, Thomas D., 2013, 157)، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تعددية الفرص الداعمة لتخليق الأجواء التنظيمية الهادفة لترسيخ ثقافة القيادة الريادية الداعمة لتجويد آليات الاستبصار التنظيمي بما يحقق استدامة الجدارات المؤسسية لكافة الفعاليات التنظيمية بالمؤسسات الجامعية. (Zijlstra, Paul, 2014,15)

وتجدر الإشارة إلى تنوع التوجهات المؤسسية للجامعات العالمية حيال تأصيل ثقافة الريادية المؤسسية لدى منسوبيها؛ فقد انتهجت جامعة أنجليا روسكين Anglia Ruskin University - بها ما يقرب من ٣٢,٠٠٠ طالب، وتعد واحدة من أكبر الجامعات في شرق إنجلترا The East of England، ولها حرم جامعي كل من : كامبريدج وتشيلمسفورد Cambridge and Chelmsford - إستراتيجية دعم المبادرة المهنية كمرتكز ديناميكي لتوطين الريادية كثقافة مؤسسية بين كافة هيئاتها الجامعية، واتخذت من الشراكات المؤسسية أساساً لذلك؛ وبالأخص لتدعيم تميز وريادة معهد الدراسات الطبية العليا (PMI) Postgraduate Medical Institute ، وتعددت شراكاتها مع السلطات المحلية الإنجليزية للترويج للابتكار في مجال التكنولوجيا الطبية وخلق فرص العمل في منطقة إسكس Essex، وإنشاء مركز تشيلمسفورد الطبية لحاضنات الأعمال The Chelmsford Medical Business Incubation Centre، وتسعى الجامعة للحصول على الاعتماد وطنياً وعالمياً؛ باعتبارها الجامعة الريادية ذات المبادرات المهنية المتميزة. (NCEE,2013,)

(20)

أما جامعة أبيريستويث **Aberystwyth University**، والتي تأسست عام ١٨٧٢م في ويلز بالمملكة المتحدة، فهي تُعد من الجامعات المتميزة في مجال الأبحاث العلمية، وتعد الشراكات المؤسسية في: الأمن الغذائي والمائي، وعلوم الكمبيوتر، السياسة الدولية؛ لذا تحظى الجامعة بسمعة عالمية، نظراً لجودة انتاجياتها التعليمية والبحثية ومهارات قياداتها الإدارية حيال التوافقية وأسواق العمل العالمية، لذا تم إعداد الإستراتيجية الدولية لأبيريستويث **Aberystwyth's International Strategy** عام ٢٠١٢م، وتم تطويرها عام ٢٠١٣م لتركز حول التفرد والريادية في عالم التقنيات الحديثة مع فتح أسواق لمنتجاتها في النرويج وماليزيا وفيتنام والصين ونيجيريا، ودعمت ذلك بإنشاء حُرَم جامعية لها في دول عديدة. كما أولت اهتماماً بالمبادرات ذات المعايير الدولية المتعلقة بجودة البرامج الأساسية والإفتراضية. (NCEE, 2013,22)

كما أولت الحكومة في الصين اهتماماً بضرورة توجيه الكليات والجامعات نحو إنشاء مراكز أبحاث الريادة، بحيث تكون كمراكز لإجراء أبحاث أكاديمية ذات منهجيات علمية هادفة لتعزيز الوعي والادراك لدى منسوبي الجامعات الصينية بأهمية وجدوي الثقافة والمعايير الريادية في البرامج والأنشطة الجامعية، مدعوماً ذلك بتأسيس مشروع يسمى "مشروع بارك" بجامعة تسنجهوا **Tsinghua University**، يهدف لإجراء تعديلات تشريعية للوائح الجامعية والخطط الإستراتيجية لتنسيق والأهداف والرؤى التنظيمية والمؤسسية للقيادة والثقافة الريادية في المؤسسات الجامعية، مع ضرورة مراجعة شاملة للسياسات الحكومية المتعلقة بالتطوير المنظومي للجامعات الصينية وتوظيفها وفقاً لتوجهات ومضامين ترسيخ الريادية كثقافة مؤسسية لدى كافة منسوبي الجامعات الصينية. (Bakar, Rosni, Islam,

Md Aminul & Lee, Jocelyne, 2015,94)

وقد تبنت المفوضية الأوروبية **European Commission** إستراتيجية " أوروبا ٢٠٢٠م " **Europe 2020 strategy** لدعم التعليم للريادة من أجل إعداد احترافي لعقليات الأجيال القادمة طلاباً وإداريين وباحثين وتزويدهم بالمهارات الريادية والتسويقية، وتم تحديد خمسة أبعاد هي: تطوير المناهج الدراسية، والتمويل للريادة، والتعاون البحثي، وزيادة أعداد المعلمين بكليات التربية ذوي المهارات الريادية، وهيكلية البنى التحتية تقنياً وتنظيماً بالمؤسسات التعليمية، مع إعادة هندسة البرامج الدراسية والدورات التدريبية الداعمة لتطوير المهارات الريادية للقيادات الجامعية. ومنذ عام ٢٠١٠م والمفوضية الأوروبية بدأت في تقديم كافة التيسيرات والمساعدات لترسيخ ثقافة الريادية في التعليم الجامعي الأوروبي. (European Commission, 2013,21)

، بما يُدعم القدرات المؤسسية بشأن التجويد الأمثل لآليات الاستبصار التنظيمي في المؤسسات الجامعية الأوروبية.

أما جامعة مدينة دبلن **Dublin City University Foresight** فقد تأسست عام ١٩٨٠ في أيرلندا بوصفها المعهد الوطني للتعليم العالي ومنحت وضع الجامعة في عام ١٩٨٩ من قبل الحكومة الأيرلندية، ولديها أكثر من ١٠٠٠٠ طالباً، من بينهم ٦٠٠ طلاب الدراسات العليا. في أوائل عام ٢٠٠٥، بدأت DCU صياغة الخطة الإستراتيجية الجديدة من خلال تشكيل لجنة عليا للاستبصار التنظيمي، وارتكزت مهامها حول استكشاف أفضل المستحدثات العالمية لتطوير آليات البحث العلمي والعملية التعليمية بطرائق ابتكارية وتوظيف كافة الخطط الإدارية للأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية وفقاً لهذا النهج التنموي للجامعة بما يُحقق للجامعة ميزة تنافسية عالمية. وتم الإستعانة حيال ذلك بخبرات بعض العلماء من جامعات الإنجليزية والأسكتلندية عام ٢٠٠٧م، وبدءاً من عام ٢٠٠٨م تتامى عقد ورش العمل بين القيادات الإدارية ومنسوبي الجامعة لتدعيم ترسيخ ثقافة الاستبصار التنظيمي لدى كافة الهيئات الجامعية، مع تكوين فرق عمل مهنية من (٣-٥)

داخل كل ورشة تدريبية لتعريف المنسوبين بالآليات المنهجية للاستبصار والبناء الأمثل للسيناريوهات المستقبلية في وظائفه الأكاديمية والإدارية. (Munck, Ronaldo and McConnell, Gordon, 2009, 36)

وقد أولت جامعة العلوم الماليزية *University Sains Malaysia* اهتماماً بمنهجية الاستبصار التحويلي *Transformative foresight* من خلال تعدد سيناريوهات وتصورات مستقبلية مع التوازن الديناميكي بين الخصوصية الوطنية والثقافة المؤسسية والرؤى الدولية، وتمثلت تلك السيناريوهات المستقبلية لتطوير المهارات والقدرات الإدارية والقيادية والأكاديمية لمنسوبي الجامعة فيما يلي: جامعة لكارته *The A' la Carte University*، جامعة غير مرئية *The Invisible University*، وجامعة الشركات *The Corporate University*، وجامعة ولاية *The State University*، والجامعة في الحديقة *The University in The Garden* (Nasruddin, Ellisha, Bustami, Reevany and Inayatullah, Sohail, 2012, 36)، وبدأت إدارة الجامعة في تشكيل لجان من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات والرؤى المستقبلية لوضع إستراتيجيات التحولات التنظيمية بناءً على منهجية الاستبصار التحويلي والسيناريوهات المتعددة، وتلاها عقد ورش العمل الأولية الكاملة تتكون من عمداء والأساتذة، الطلاب، والخريجين، والشركاء في الصناعة لتعزيز وتقييم السيناريوهات والإستراتيجيات. وارتكزت عملية الاستبصار على العقود المستقبلية الممكنة البديلة، والرؤى والإستراتيجيات المطلوبة، وأيضاً التنفيذ الابتكاري الداعم لتحقيق آليات التنافسية الدولية. ويتأتى ذلك اتساقاً مع الركائز الستة لتصميم وتنفيذ السيناريوهات، وهي: رسم خريطة مستقبل، والتحسب للمستقبل، توقيت المستقبل، تعميق رؤى المستقبل، وخلق بدائل مستقبلية، والتحول الديناميكي لتنفيذ الرؤى المستقبلية. (Nasruddin, Ellisha, Bustami, Reevany and Inayatullah, Sohail, 2012, 39)

وهذا يبرهن على كون آليات الاستبصار التنظيمي تستوجب إطاراً تنظيمياً من القدرات الإدارية والقيادية والأكاديمية الريادية؛ إذ إنه نهج مؤسسي يركز على العديد من الأساليب والطرائق النوعية والكمية الهادفة لتعزيز الممارسات والقدرات الإدارية بالمؤسسات الجامعية. لذا، يُعد الاستبصار التنظيمي هو القدرة الإحترافية القادرة على خلق واستكشاف واستغلال الميزة التنافسية على المدى الطويل في البيئات الجامعية ذات الرؤى الريادية (Paliokaité, Agné, 2013,18)؛ باعتبارها - في تقدير البحث الحالي - عملية جمع المعلومات "المتعلقة بالمستقبل" على أساس مسح البيئة الداخلية والخارجية باستخدام مصادر وتقنيات مختلفة بهدف التقييم المنهجي متعدد المرتكزات المتوافق وتنوعات الممارسات الأكاديمية والقيادية بالمؤسسات الجامعية، بما يُحقق تفعيل الرؤى والإستراتيجيات عبر الثقافة للمؤسسات الجامعية.

إن المستقرئ المدقق لواقع المجتمع المصري؛ سياسياً واجتماعياً واقتصادياً يُدرك أن الوضعية الراهنة بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م وحتى الآن قد فرضت العديد من التحولات والتغييرات ذات الانعكاسات المؤثرة على السياقات التنظيمية لكافة المستويات الإدارية بالجامعات المصرية، والتي تقتضي ضرورة المراجعات المنهجية للأداءات الأكاديمية والقيادية والإدارية، مع ضرورة إعادة هندسة المهام والمسئوليات الإدارية وفق المستجدات الوطنية والرؤى الدولية الداعمة لترسيخ الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة الريادية وتجويد الاستبصار التنظيمي، بما يُمكنها من ترقية العقلية القيادية القادرة على مواجهة كافة الإشكاليات الجامعية برؤى تطويرية تتسق وخصوصية الوضعية الراهنة للمجتمع المصري ومقتضيات الرؤى العالمية؛ بحيث تمتلك المهارات الريادية المُحفزة للطاقات الإبداعية لمنسوبيها نحو توليد الأفكار الريادية التي تسهم في استكشاف خارطة المستجدات المؤسسية لجامعاتهم مستقبلاً، مدعوماً ذلك

بضرورة ترقية التوجهات القيادية لدى الإدارة العليا للجامعة من خلال تبني أبعاد القيادة الريادية ومنها الأسبقية الإدارية والأخذ بالمخاطرة المهنية وابتكارية الممارسات المؤسسية؛ لذا وجب الاتجاه صوب إرساء ثقافة القيادة الريادية بما يحقق التجويد الأمثل لآليات الاستبصار التنظيمي في جامعة الزقازيق.

مشكلة البحث:

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي لتنمية قدرات القيادات الجامعية والهيئات التدريسية بهدف تمكينهم من أداء أدوارهم ومسئولياتهم بفعالية، إلا أن سيطرة المركزية والبيروقراطية الإدارية تعوق ممارساتهم الإبداعية وتطبيقهم لأحدث الأفكار الريادية في المجالات الأكاديمية والإدارية، وما يُدعم ذلك سيطرة الشكل الهرمي على البنية التنظيمية للتعليم الجامعي، مما يُعد عائقاً أمام إبداء أطروحاتهم الإبداعية وأفكارهم الريادية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يحقق التجويد المنشود للأداءات المهنية، وما يُدعم ذلك تعدد نتائج الدراسات والأبحاث العلمية حيال تعدد أوجه القصور والسلبيات التي تكتنف أداء قيادات الجامعات المصرية بصفة عامة، ويمكن إيجازها كما يلي:

- يُعزى غياب القدرات التنافسية للجامعات المصرية لغياب السياسات والإستراتيجيات الجامعية واضحة المعالم والأبعاد، بجانب غلبة النمط التقليدي على أداء معظم القيادات الجامعية لمهامهم وأدوارهم الإدارية. (دياب، عبد الباسط محمد، ٢٠١٠م، ١٣٧٦)
- تقادم التشريعات المنظمة للجامعات المصرية ذات القولية المركزية، مما يُضعف من التوجهات الإدارية للقيادات الجامعية نحو تطبيق الطرائق والأساليب الإبداعية والأخذ بالمخاطرة المهنية لتجويد الأداءات المؤسسية. (الشرقاوي، أميرة محمود، ٢٠١٣م، ٤٨٥ بتصرف)

- تواضع فعالية البحث العلمي بالجامعات المصرية نظراً لإهمال الكفاءات العلمية وإبعادها عن مواقع التخطيط واتخاذ القرار، وسيادة النظم الروتينية في الإدارة الجامعية وضعف الوعي العلمي وثقافة الإبداع. (الشخبي، علي، ٢٠١٢م، ٤٢)
- ضعف المهارات والقدرات المهنية للقيادات الجامعية، وبالأخص قيادات كليات التربية، نظراً لندرة اهتمامهم بمتابعة المستجدات في ميادين الإدارة الجامعية وأساليبها الحديثة. (حسين، سلامة عبد العظيم، والسيد، هدى سعد، ٢٠١٠م، ١١٢٢ بتصرف)
- فقدان القيادات الجامعية للمبادرات المهنية المرتكزة إلى تعزيز ثقافة الجودة المؤسسية، الأمر الذي يفقدها شمولية النظرة لآليات التطوير التنظيمي المستند لمستجدات الأساليب الإدارية وتطبيقاتها الدولية. (عيدروس، أحمد نجم الدين، ٢٠١٣م، ٩٠)
- ضعف قدرات ومهارات القيادات العليا بالجامعات المصرية في التعامل مع التكنولوجيا الفائقة وغياب روح المخاطرة، وقد يرجع ذلك لفقدان شروط الاختيار لمعايير الكفاءة والخبرة. (لاشين، محمد عبد الحميد، وأبو عليوة، نهلة سيد، ٢٠١٣م، ١٩٧)
- أدت الأجواء الجامعية المتمثلة في مركزية اتخاذ القرارات لضعف تمكين القيادات والهيئات التدريسية من الاستفادة من خبرات العمل كمحفزات رئيسة لتعلم التفكير الإستراتيجي وممارسة أنشطته المتعددة. (الحسيني، عزة أحمد، ٢٠١٤م، ٧٢)
- النمطية والتماثل التام وهذا التمييط يؤكد رغبة الدولة في إحكام سيطرتها على تلك الجامعات وإخضاعها لسلطتها المركزية وإضعاف استقلالها الإداري والمالي، ووجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية؛ متمثلة في المجلس الأعلى للجامعات ثم رؤساء الجامعات ونوابهم ثم عمداء الكليات ووكلائهم ثم رؤساء الأقسام. (حنفي، محمد طه، ٢٠٠٩م، ١٢١)

- بُعد الجامعات المصرية وقياداتها عن مسابرة التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية، وفقدانها لآليات المواكبة والمواجهة الإستراتيجية للتحديات والتغيرات الوطنية والدولية أكاديمياً وإدارياً وتقنياً. (عبد الفتاح، منال رشاد، ٢٠١٢م، ٨٤ بتصرف)
- ضعف الأدوار الابتكارية لإدارة الجامعات المصرية، نظراً لنقص نظمها المالية والإدارية، وندرة مهنية بعض قياداتها الإدارية. (سنبلو، إبراهيم أبو الخير، ٢٠١٠م، ٩٤٦)
- سيادة أنماط العلاقات الرأسية، وغياب أنماط التنظيمات الأفقية والشبكية التي تُيسر التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، والروتين الإداري، والتقييد بمسارات العمل الشكلية التي لا تتيح الإبداع والمبادرة الشخصية. (محمد، أشرف السعيد أحمد، ٢٠٠٩م، ٨٥٠)
- إدارة الجامعات المصرية غير مهيأة للقيام بمسئولياتها في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، ويُعزز ذلك كون البيئة الخارجية غير داعمة لذلك، بما يؤدي لحالات من الترهلات الإدارية بالجامعات المصرية. (الزنفلي، أحمد محمود، ٢٠١٠م، ٦)
- ضرورة إعادة توجيه السياسات الجامعية صوب الاستفادة من التطورات العالمية، مدعوماً ذلك بالوعي القيادي لدى إدارات الجامعات المصرية حيال تدعيم آليات تطوير قدرات ومهارات الهيئات الجامعية. (بهرام، هديه مصطفى، ٢٠١٣م، ١٧٥ بتصرف)
- تنامي قناعات القيادات الوزارية بضرورة وضع آليات لاختيار القيادات الجامعية ذات القدرات والمهارات القيادية الإبداعية نظراً لتغيب السياسات الجامعية عن مواكبة المستجدات الوطنية والدولية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١١م، ١)
- إن تعدد الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية تقتضي وجود إدارة مبدعة تمتلك قدرات عقلية وإبداعية ونفسية بجانب المهارات الإبداعية

التي تستطيع ابتكار وسائل مستحدثة لإدارة الأزمات بفعالية. (المهدي، سوزان محمد، ٢٠١٣م، ٨ بتصرف)

- احتياج القيادات الإدارية لتبني سياسات تمكين القيادات الأكاديمية من خلال الارتكاز إلى فاعلية البرامج التدريبية المتخصصة الداعمة لمهاراتهم الإدارية في ظل تعددية التحديات والمتغيرات الراهنة. (عبد الهادي، أميرة رمضان وحتاتة، ام السعد أبو العينين، ٢٠١٢م، ٢٧١)
- التنظيم الهرمي التقليدي، والالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والرسمية في العمل، والجمود في طرق التفكير، والروتين في أداء العمل ومن ثم مقاومة التغيير والحد من التفكير الإبداعي. (وحيش، منى أحمد البهي السيد، ٢٠٠٨م، ٢٣٤)
- ضعف الأداء الابتكاري للقيادات الجامعية لمهامهم ومسئولياتهم بما يُضعف من أداء أدوارهم المتعلقة بتطوير مهارات وقدرات منسوبيهم، بما ينعكس سلباً على جودة الأداء المؤسسي. (الدهشان، جمال علي والسيسي، جمال أحمد، ٢٠٠٥م، ١٠٧ بتصرف)
- تعاني الجامعات المصرية من ضعف قدراتها التنافسية، واتضح ذلك جلياً بإصدار تصنيف الجامعات العالمية مثل تصنيف جامعة جايو تونج شنغهاي Shanghai Jiao Tong University، وأيضاً تصنيف THES-QS للجامعات العالمية الصادر عن مجلة التايمز، والذي خلت مراكزه الأولى من الجامعات المصرية. (قرني، أسامة محمد، والعتيقي، إبراهيم مرعي، ٢٠١٢م، ٢٢٦)

** وفيما يتعلق بخصوصية الوضعية الراهنة لأداء القيادات الإدارية في جامعة الزقازيق، فيمكن بيانها من خلال ما آلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، ولعل من أهمها ما يلي:

⊞ البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، نظراً لتعقد التنظيمات الإدارية، وإتباع الاتجاهات الإدارية التقليدية في الإدارة

الجامعية التي تعوق نقص الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة، بجانب ضعف التأهيل الإداري لقيادات جامعة الزقازيق، مما قد يؤدي إلى ضعف أدائهم المهني. (عيداروس، أحمد نجم الدين، ٢٠١١م، ١٤١)

⊞ تجاهل إدارة جامعة الزقازيق لآليات الأمن الفكري لدى طلابها، الأمر الذي يستوجب التفكير في آلية جديدة لاختيار القيادات الجامعية، بجانب تجاهل إدارة الجامعة تنفيذ المبادرات الإجرائية الداعمة لتعزيز الانتماء الوطني من قبل هيئات جامعة الزقازيق. (عبدالمنعم، منصور أحمد، ٢٠١٤م، ٢٧) (إسماعيل، محمد المري، وشحاته، غادة محمد، ٢٠١٣م، ٥٢ بتصرف)

⊞ كون تعيين القيادات الإدارية بكليات جامعة الزقازيق يتم بشكل مركزي من قبل رئيس الجامعة، ولا توجد أية مشورة للكلية، وندرة مساهمات المجالس الرسمية بالكلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير المؤسسي، فضلاً عن ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والشفافية والمحاسبية الإدارية، وقلة إجراء مسح لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئات التدريسية ومعاونيهم، ضعف اتخاذ إجراءات محددة لتقييم الرضا الوظيفي لأعضاء المجتمع المؤسسي، وخلو الخطط الإستراتيجية من الإرتكاز إلى معايير ضمان الجودة والاعتماد أو المعايير الريادية. (مرسي، سعيد محمود، ٢٠١٥م، ٣٨٨ - ٣٩٥)

⊞ تعدد المعوقات ذات العلاقة بالقيادة الجامعية لجامعة الزقازيق؛ وأهمها: ندرة تقديم إدارة الجامعة الحوافز لتشجيع الأعضاء على تبادل المعرفة مما يؤدي إلى ضعف المستوى الثقافي وتدنى المستوى المعرفي لديهم، وقلة عقد برامج ودورات تدريبية وورش عمل في مجالات متنوعة للعاملين في مؤسسات المجتمع من قبل الجامعة، وافتقار الجامعة للمهارات والإجراءات اللازمة للقيام بالكشف عن المعوقات التنظيمية

والتعلم من الأخطاء، وضعف الاتصال على المستويات الإدارية مما يؤثر على ضعف تهيئة مناخ داعم لتبادل المعرفة، وفيما يتعلق ببعده الهيكل التنظيمي لجامعة الزقازيق، فتمثلت أهم أوجه السلبيات في: كون إدارة الجامعة لا تسعى لتطبيق اللامركزية في الإدارة بالقدر الذي يحقق نوعاً ما من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ، وندرة المرونة في الهياكل التنظيمية لتسريع تدفق المعرفة بين الأعضاء والقيادات الإدارية. (متولي، حبيبة رمضان، ٢٠١٢م، ١٨١-١٩٣)

⊗ اللاكثراث من قبل إدارة جامعة الزقازيق حيال تطوير الرؤى المؤسسية الداعمة لتجويد العملية التعليمية والبحثية، بجانب ضعف استثمار الموارد البشرية والمادية بالجامعة. (مرسي، سعيد محمود، ٢٠١٣م، ٤٢٧ بتصرف)

⊗ ضعف اهتمام قيادات جامعة الزقازيق بتطوير قدرات ومهارات الهيئات التدريسية لتولي المناصب القيادية أو ريادة الأنشطة الجامعية، وندرة عقد ورش عمل أو لقاءات حوارية أو دورات تدريبية داعمة لتطوير المهارات والقدرات الإدارية للهيئات التدريسية، مما ينعكس سلباً على جودة الأنشطة الطلابية. (أحمد، نجم الدين نصر، ٢٠٠٨م، ١١٣) (الشاعر، أيمن علي، ٢٠٠٨م، ٢١١)

⊗ تجاهل الإدارة العليا لجامعة الزقازيق عقد دورات تدريبية أو ورش عمل لتهيئة الكليات للاعتماد الأكاديمي وتوعية الهيئات التدريسية بالقضايا المتعلقة بتقويم أدائهم المهني، تركيز الإدارة الجامعية على الدور التعليمي واغفال أدوارها المتعلقة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، محدودية التواصل بين الهيئات التدريسية وإدارة الجامعة. (ناصر، محمد أحمد، وعتريس، محمد عيد، ٢٠١٢م، ٤٦٠)

⊗ ضعف اهتمام إدارة جامعة الزقازيق وقياداتها الإدارية بتحليل أبعاد ثقافتها التنظيمية مما ينعكس سلباً على هيئاتها التدريسية والإدارية،

ويعوق تجويد أدائهم المهني، ويدعم الضغوط الوظيفية لديهم. (محمود، محمد نجيب صبري، ٢٠٠٥م، ٥٦٧)

⊗ ضعف الاتصالات الإدارية ونقص تبادل المعلومات الإدارية بين وحدات جامعة الزقازيق، بالإضافة لإنخفاض كفاءة رؤسائها، وتعدد القيود الإدارية من قبل إدارة الجامعة مما يعوق تجويد أداء الوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق، وعدم وجود إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة المهام والأدوار وتجاهل إدارة الجامعة لسياسات التحفيز الإداري معنوياً ومالياً. (البربري، محمد أحمد عوض، ٢٠١١م، ٤٥٥-٤٥٧)

⊗ افتقار إدارة جامعة الزقازيق لتحديث خططها الإستراتيجية المتعلقة بتنمية مواردها البشرية والمادية وضعف آلياتها ذات العلاقة بخدمة مجتمعها المحلي مما يؤثر سلباً على جودة تحقيق أهدافها الإستراتيجية وفق المعيارية العالمية. (عودة، إبراهيم عبدالرحمن، ٢٠١٢م، ٤٨٦)

⊗ تعدد المصادر ذات التأثير السلبي على إبداع الأداء المهني لقيادات جامعة الزقازيق، ومنها، المصادر الشخصية، مثل: ضعف الأمن الوظيفي، ضعف الرغبة في تحمل تطبيق الأفكار الحديثة لعدم جدواها التنظيمي وخوفاً من المحاسبة الإدارية من قبل الرؤساء الأعلى، أما المصادر التنظيمية فمتعددة، ومنها: خلو التشريعات الجامعية من نصوص دالة على ضرورة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، بجانب ضعف التأهيل القيادي مما يجعل الرؤية المستقبلية لدى قياداتها، واستهانة مسئولي الوزارة بالأفكار الحديثة واعطائهم تعليمات بضرورة الالتزام بالتعميمات والقرارات الصادرة من الوزارة. (عيداروس، أحمد نجم الدين، ٢٠١١م، ١٩٠)

** وتجدر الإشارة إلى أن الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢م) قد تضمنت في تحليلها للموضع الإداري بالجامعة وتقييمها للأداءات المهنية للقيادات الجامعية العديد من أوجه القصور

والسليبات، ويمكن بيان أهمها كما يلي: (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م، ١١٦-١٤٠)

- خلو الخطة الإستراتيجية للجامعة وخطط كلياتها وأقسامها الأكاديمية ووحداتها الإدارية من الرؤى المستقبلية لتطوير الأداء المهني، والبُعد التام عن التقييم المنهجي الموضوعي للكفاءات الإدارية وفق معايير علمية واضحة المعالم.
- قصور الإدارة العليا لجامعة الزقازيق بشأن استثمار المكون التكنولوجي وأساليب التعليم الحديثة.
- ضعف اهتمام قيادات الجامعة حيال سد الفجوة بين السياسات العاملة في مجال الدراسات العليا ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- قصور سياسات البحث العلمي وعدم وجود مراكز التميز البحثي التي تتبنى أولوية الابتكار.
- تجاهل إدارة الجامعة تحديد آلية موثقة ومعتمدة للتعامل مع شكاوى طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- عدم مواكبة الهيكل التنظيمي بإدارة الجامعة وكلياتها لمشروعات التطوير التنظيمي.
- ندرة تبني الإدارة ثقافة الشفافية ونشر قيم العدل والمساواة، بجانب تجاهل القيادات الجامعية لوضع آلية للتعاون وتبادل المعارف التنظيمية بين العاملين في جامعة الزقازيق.
- لا تأخذ جامعة الزقازيق بميثاق الشرف الجامعي الذي يحدد توقعات السلوك المهني للأفراد، بجانب استناد القيادات الجامعية على أهل الثقة الإدارية دون الالتفات إلى الكفاءة القيادية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناصب الإدارية بإدارة الجامعة أو كلياتها.

- اللاكترات من قبل قيادات الجامعة حيال وجود آلية لدعم ترقية أعضاء هيئة التدريس ومساعدة المتعثرين في إجراء البحوث.
- قصور في الخدمات الاجتماعية المقدمة لهيئة التدريس، وعدم وجود خطط استباقية لإدارة الأزمات.
- عدم وجود نظام داخلي للجودة المؤسسية بإدارة الجامعة، وقصور في الكوادر الإدارية المؤهلة لتنفيذ متطلبات الاعتماد المؤسسي.
- عدم وجود آلية لتقييم الأداء المؤسسي وقياس رضا العاملين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، بجانب الحاجة لتطوير الحاكمية والقيادة على كافة المستويات الإدارية بالجامعة.
- خلو السياسات الإستراتيجية للجامعة من خطط استباقية معتمدة لإدارة الأزمات طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- ضعف التأهيل المهني للهيئات التدريسية والإدارية مما يعوق تنفيذ متطلبات الاعتماد المؤسسي.

** وتأكيداً لما آلت إليه نتائج الدراسات السابقة، وما تضمنته الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢م) من أوجه / جوانب القصور والسلبيات ذات العلاقة بالأداء المهني لقيادات جامعة الزقازيق، ودعماً لخصوصية مشكلة البحث الحالي، فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية لتأكيد بُعد القيادات الإدارية في جامعة الزقازيق عن تطبيق الآليات الفعالة الداعمة لتطوير القدرات والمهارات الريادية للهيئات التدريسية والإدارية، بما يُبرهن عن ضعف النهج الاحترافي لقيادات الجامعة حيال الرؤى المستقبلية لتبني الأساليب الإدارية أو القيادية الحديثة، مما يُؤثر سلباً على ابتكارية التخطيط وإبداعية الممارسات المهنية من قبل كافة الهيئات الجامعية، وبلغت العينة الاستطلاعية (٤١) منهم: (٢٤) أستاذاً مساعداً ومدرساً جامعياً، (١٧) أستاذاً جامعياً، وتمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة

من: (٦/١١ - ٦/٢٠/٢٠١٥م)، وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- تعدد مخاوف القيادات الجامعية من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة خوفاً من المساءلة المحتملة التي قد يواجهونها من قبل قيادات الوزارة ، وتمثلت تلك المخاوف في: قلة الأمن الوظيفي، نقص الموارد، قلة الثقة في الإمكانيات البشرية، مما يؤدي إلى التوتر المهني والتردد في اتخاذ قرارات إستراتيجية بالجامعة، بنسبة ٩٢% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٨٨% (أستاذ جامعي).
- تتسم معظم القيادات تتسم بضعف الشخصية القيادية ذات الرؤى الإبداعية المتعلقة بتطوير الأداءات المؤسسية، ويُعد التدريب القيادي لهم عن ابتكار الآليات الداعمة للمواءمة والتكيف بين مقتضيات الإنجاز المؤسسي والمتطلبات الراهنة للواقع التنظيمي الجامعي. بنسبة ٩١% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٩٤% (أستاذ جامعي).
- فقدان الأنظمة اللوائحية والإرشادية الداخلية بالجامعة والقرارات الإدارية والتوجهات القيادية للنهج الاحترافي المتعلق بتطوير المهارات والقدرات الريادية لمنسوبي الجامعة، بنسبة ٩٤% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٨٧% (أستاذ جامعي).
- تغييب الأسلوب العلمي عند تشكيل لجان الجامعة المنوط بها تطوير الخطط الإستراتيجية وفق أطر الريادية المؤسسية ، ويتم تفويض الأمر لأهل الثقة بعيداً عن المتخصصين، مما يفقدها احترافية إعدادها من منظور آلية الاستبصار التنظيمي. بنسبة ٩٨% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٨٥% (أستاذ جامعي).
- لا يتم إعلام معظم الهيئات التدريسية من قبل إدارة الجامعة بعقد الدورات التدريبية أو ورش العمل ذات الشأن بتطوير المهارات الريادية أو إكسابهم

الطرائق الإبداعية عند تنفيذ المهام المهنية. بنسبة ٨٨% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٨١% (أستاذ جامعي).

- تجاهل قيادات جامعة الزقازيق عقد الفعاليات المؤسسية الهادفة لتطبيق الرؤى الحديثة لتطوير الأداء المهنية من خلال استضافة خبراء دوليين، الأمر الدال على ضعف القدرات الريادية لدى القيادات الجامعية ومحدودية إمتلاكها للرؤى الإبداعية للتفكير الإستراتيجي في مستقبل الجامعة. بنسبة ٩٠% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٩٥% (أستاذ جامعي).

- انتشار ظاهرة الأمية الإدارية بين غالبية القيادات الجامعية ، نظراً لعدم وجود شروط إدارية أو قيادية حاکمة للهويات القيادية للقائمين على إدارة شئون الجامعة. بنسبة ٩٩% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٩٧% (أستاذ جامعي).

- تعدد المستويات الإدارية الجامعية دون وجود حاجة حقيقية إلى مثل هذا التعدد، وضعف الاتصال بين المستويات الإدارية الجامعية المختلفة، بالإضافة إلى تعرض المعلومات للكثير من الفقد أثناء مرورها بهذه المستويات المتعددة، بنسبة ٩١% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٨٩% (أستاذ جامعي).

- البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، نظراً لتعقد التنظيمات الإدارية، وإتباع الاتجاهات الإدارية التقليدية في الإدارة الجامعية التي تعوق نقص الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة. بنسبة ٩٧% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٩٢% (أستاذ جامعي).

- عزوف معظم أعضاء الهيئات التدريسية عن تقديم مرئياتهم الإبداعية وأفكارهم الريادية لإدارة الجامعة، نظراً لأنها لا تلقى الاهتمام أو الإثابة

من قبل القيادات الجامعية. بنسبة ٨٨% من العينة الاستطلاعية (أستاذ مساعد ومدرس جامعي)، ونسبة ٩٦% (أستاذ جامعي).

ويتضح مما سبق، تعدد السلبيات التي تكتنف أداء القيادات الجامعية في جامعة الزقازيق، مما ينعكس سلباً على تجويد الانتاجية المؤسسية بصفة عامة، ويُفقد الجامعة أطر التنافسية الوطنية والدولية، نظراً لتمسك معظم قيادات جامعة الزقازيق بتقليدية الأساليب الإدارية في تسيير وتنفيذ مهامها الإدارية والقيادية، بجانب انتقادها للرؤى الاحترافية المستقبلية ذات المعيارية الدولية حيال إحداث النقلة النوعية في كافة الأداءات الأكاديمية والإدارية بكليات الجامعة، وبعدها مرئياتها التنظيمية عن تقنيات الإدارة التربوية، مما يُبرهن على عزوف معظم أعضاء الهيئات التدريسية عن تقديم مرئياتهم الإبداعية وأفكارهم الريادية لإدارة الجامعة.

وتأسيساً عليه، فإن الإدارة العليا لجامعة الزقازيق بكافة قياداتها وجهازها الإداري تحتاج لإعادة هندسة الرؤى الحاكمة لتسيير المهام والمسئوليات بكليات الجامعة من منظور تبني مداخل حديثة مثل القيادة الريادية الداعمة لتوطين الثقافة الريادية لدى كافة هيئاتها الجامعية بما يُجود من آليات الاستبصار التنظيمي للجامعة وفق أطر منهجية تُحقق تامة الجدارات المؤسسية في جامعة الزقازيق.

**** وبناء عليه، يمكن بلورة أسئلة البحث الحالي على النحو التالي:**

١. ما الإطار التنظيري الذي يحكم القيادة الريادية من حيث: الإطار المفاهيمي، المسارات، المبادئ، والأسس، وأفضل الممارسات، الكفايات الشخصية والتنظيمية، أهم المداخل للقيادة الريادية ؟
٢. ما أهم جهود بعض الدول والمؤسسات الجامعية العالمية حيال تدعيم ثقافة القيادة الريادية لدى منسوبيها ؟
٣. ما طبيعة الاستبصار التنظيمي من حيث: مفهومه، ومراحله وأهدافه ومنهجيته المؤسسية وأبعاده وآلياته الفعالة ؟

٤. ما الواقع الفعلي لجهود وزارة التعليم العالي نحو تطوير منظومة الجامعات المصرية من منظور التحديات الوطنية والدولية؟
٥. ما أهم استجابات بعض أعضاء هيئات التدريس في جامعة الزقازيق حيال الوضعية الراهنة لتأصيل ثقافة القيادة الريادية الداعمة لتفعيل الاستبصار التنظيمي بالجامعة؟
٦. ما أهم المقترحات الإجرائية التي تُسهم في إرساء ثقافة القيادة الريادية بما يحقق التجويد الأمثل لآليات الاستبصار التنظيمي في جامعة الزقازيق؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

١. الارتقاء بالأداء المؤسسي من خلال توطين الثقافة الريادية لدى الهيئات التدريسية والإدارية في جامعة الزقازيق.
٢. ترقية المهارات والقدرات الريادية لقيادات جامعة الزقازيق بما يُحقق التجويد الأمثل لآليات الاستبصار التنظيمي في كليات الجامعة بكافة أقسامها الأكاديمية ووحداتها الإدارية.
٣. تعزيز الرؤى الريادية حيال التطوير التنظيمي بجامعة الزقازيق من خلال تزويد قياداتها الجامعية بأهم الممارسات الريادية الداعمة لتجويد آليات الاستبصار التنظيمي لمنسوبيها.
٤. إلقاء الضوء على الوضعية الراهنة والجهود الفعلية لقيادات جامعة الزقازيق، بغية رصد أوجه القصور والسلبيات التي تكتنف أداء القيادات الإدارية في جامعة الزقازيق، توطئة للتوصل لأهم المقترحات المستقاة من القيادة الريادية كمدخل فعال لتجويد آليات الاستبصار التنظيمي بجامعة الزقازيق.
٥. تقديم أهم المقترحات الإجرائية التي تُسهم في إرساء ثقافة القيادة الريادية بما يحقق التجويد الأمثل لآليات الاستبصار التنظيمي لدى قيادات جامعة الزقازيق.

أهمية البحث: تنبثق أهمية البحث الحالي مما يلي:

١. الأهمية النظرية؛ والمتمثلة: في تناول البحث الحالي بالوصف والتحليل للقيادة الريادية والاستبصار التنظيمي لدى القيادات الجامعية، وهما من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التربوية.
٢. الأهمية التطبيقية؛ والمتمثلة في دعم وتطوير القيادات الجامعية مهنيًا من خلال إرساء ثقافة القيادة الريادية بما يحقق التجويد الأمثل لآليات الاستبصار التنظيمي لدى كافة منسوبي جامعة الزقازيق.
٣. الاستجابة للمناشآت الدائمة والتوجهات الحكومية منذ عام ٢٠١١م حتي الآن إلى ايجاد تدابير احترافية لجعل الجامعات المصرية تحقق الريادة والمنافسة العالمية، وبالفعل حققت جامعة الزقازيق المركز السادس على مستوى الجامعات المصرية في تصنيف ويب ماتريكس، والأمر يُعزي لمحاولات قيادات الجامعة لإيجاد إستراتيجيات تمكن الجامعة من تحقيق الأفضل وطنياً وعالمياً.
٤. الاستكشاف المبكر لقدرات ومهارات القيادات الجامعية الناشئة في جامعة الزقازيق بهدف تطويرها من منظور المعيارية الريادية.
٥. تقديم العديد من البدائل والحلول أمام راسمي السياسة التعليمية وصناع ومتخذي القرارات الإستراتيجية والتنفيذية في جامعة الزقازيق بشأن تبني الأساليب الإدارية الحديثة ومنها القيادة الريادية الداعمة لترسيخ آليات الاستبصار التنظيمي لدى منسوبيها.
٦. تعدد المستفيدين من مقترحات البحث وهم: مسئولو الوزارة، رؤساء الجامعات، عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام والباحثون في مجال الإدارة التربوية، حيث يُتوقع أن تمدهم بما يجب عمله إجرائياً عند رسم السياسات التعليمية أو إعداد الخطط التنموية التطويرية للمؤسسات الجامعية.

منهج البحث:

اتبع البحث منهج دراسة الحالة؛ حيث الوصف العلمي لمتغيري البحث، وهما: القيادة الريادية والاستبصار التنظيمي، وتحليل الواقع الفعلي للجهود الحالية والمستقبلية لوزارة التعليم العالي، وجهود قيادات جامعة الزقازيق فيما يتعلق بتطوير مهاراتهم الريادية والقدرات والمهارات الريادية للهيئات الجامعية في جامعة الزقازيق، ثم إيجاد المقترحات الإجرائية المستقاة من خصوصية متغيري البحث الحالي لإرساء ثقافة القيادة الريادية بما يُجود آليات الاستبصار التنظيمي لقيادات جامعة الزقازيق. كما استخدم البحث أسلوب التحليل الكيفي (النوعي) Qualitative Method في تحليل استجابات العينة حيال استكشاف القدرات / الإمكانيات الريادية للقيادات الجامعية وخصوصية الممارسات الإدارية الداعمة لترسيخ الريادية المؤسسية الداعمة لتجويد آليات الاستبصار التنظيمي بجامعة الزقازيق، بالإضافة لتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية لاستجابات العينة بما يتسق وطبيعة البحث الحالي.

أدوات البحث: وتمثل فيما يلي:

تم تصميم استبانة ذات ثلاثة محاور للتطبيق على بعض أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق.

حدود البحث: وتمثل فيما يلي:

⊗ اقتصرت عينة البحث على بعض أعضاء هيئة التدريس في عدد من الكليات بجامعة الزقازيق.

⊗ اقتصر البحث على عدد من الكليات الجامعية وهي: (٩) كليات، ويُعزى اختيارها إلى منطلق نشأة الكلية، وتعدد الدرجات العلمية بها (أساتذة وأساتذة مساعدين ومدرسين جامعيين)، وهذا يُدعم أنهم تولوا مناصب

قيادية بكلياتهم أو على مستوى الجامعة ، بالإضافة لعضويتهم في مجالس أقسامهم الأكاديمية وأيضاً عضويتهم في مجالس ولجان رئيسة على مستوى كلياتهم وعلى مستوى الجامعة.
الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الريادية والاستبصار التنظيمي، وأيضاً الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بالأداء القيادي للقيادات الإدارية في جامعة الزقازيق، وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني، ويمكن بيان أهمها كما يلي:

هدفت الورقة البحثية لابن يوسفوزينول وابن ابراهيم (Bin Yusoff Mohd Nor Hakim, Zainol , Fakhrul Anwar & Bin Ibrahim (2015), Mohamed Dahlan , لتحديد أهم التحديات التي تواجه الممارسات الريادية في بعض الجامعات الماليزية من أجل تعزيز الثقافة الريادية بها، انتهجت الورقة البحثية أسلوب التحليل النوعي، وتم تطبيق استبانته على بعض الطلاب والهيئات التدريسية، وخلصت الورقة لعدد من النتائج؛ منها: ارتأى ٨٥% من المستجيبين أن البرامج الريادية تلقي دعماً من إدارات الجامعات الماليزية، كما وافق ٨٥% على توافر البنى التحتية الداعمة للأنشطة الريادية، وتمثلت أهم التحديات في ضعف آليات التنسيق التنظيمي بين الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية وفق إطار منظومي إستراتيجي حاكم للتدابير المؤسسية، وأثمر البحث العديد من المقترحات، منها: ضرورة زيادة معدلات الالتزام المهني من قبل الهيئات الجامعية تجاه تدعيم الثقافة الريادية بالجامعات الماليزية.

هدفت الورقة البحثية (مرسي، سعيد محمود، ٢٠١٥م) لوضع خطة تطوير كلية التربية جامعة الزقازيق، انتهجت الورقة المنهج الوصفي، وتوصلت الورقة من خلال التحليل الرباعي للوضعية الراهنة للكلية للعديد من نقاط الضعف، منها: كون تعيين القيادات الإدارية بالكلية يتم بشكل مركزي من

قبل الجامعة ولا توجد أية مشورة للكلية، وضعف مساهمات المجالس الرسمية بالكلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير المؤسسي، وخُصت الورقة البحثية لمقترحات؛ منها: ضرورة إعداد خطة لتطوير كفاءة الجهاز الإداري بالكلية، واستحداث وبناء منظومة للبحث العلمي والدراسات العليا بما يتوافق ومتطلبات الخطة الإستراتيجية للجامعة والكلية ومتطلبات المجتمع المحلي.

هدفت دراسة زيغسترا، بويل (Zijlstra, Paul, 2014) لإيجاد أفضل الآليات الداعمة لفعالية القيادة الريادية مع تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الأنماط القيادية الأخرى في الفكر الإداري المعاصر، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق المقابلة المفتوحة كأداة بحثية مع (١٦) من المدراء الإداريين بجامعة توينتي University of Twente، وتوصلت الدراسة لضعف القدرات والمهارات الريادية لدى المدراء الإداريين، وأثمرت الدراسة مقترحات، أهمها: ضرورة تكثيف ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة في آليات القيادة الريادة وممارساتها الفعالة لكافة القيادات الجامعية.

هدف بحث كل من بيهي زياداتول وباجيريا فزانيا وأسيميرانسوياب (Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope, Bagheri, Afsaneh and Asimiran, Soaib, 2014) لتوضيح آليات وممارسات القيادة الريادية كأحد الأنماط المتميزة للقيادة المؤسسية، وانتهج البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانته على (٢٩٤) معلماً من معلمي ولاية سيلانجور Selangor بماليزيا لتحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية للمدراء والابتكار المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واشتملت الاستبانة على (٦٤) عبارة (منها: ٥٠ عبارة تختص بالممارسات القيادية، ١٤ عبارة تختص بالإبداع المؤسسي)، وتوصل البحث لوجود علاقة إيجابية ذات دلالات إحصائية بين ممارسات القيادة الريادية للمدراء والابتكار المؤسسي، وأثمر البحث مقترحات؛ أهمها:

ضرورة تدعيم ممارسات القيادة الريادية من خلال اللقاءات والحوارات والدورات التدريبية من أجل ترسيخ الثقافة والابتكارية الريادية بالمؤسسات التعليمية في ماليزيا.

هدف بحث كل من: جارونفيس، ناتاجا وأفونتس، تشيم (Jarohnovich, N. and Avotiņš, Chem. Valdis, 2013) لتوضيح الربط المنهجي بين تسارع التغييرات في الأدوار الجامعية المرتكزة إلى اقتصاديات المعرفة ومسارات الربط بين المؤسسات الجامعية من منظور الريادية المؤسسية، مع دراسة حالة على لاتفيا Latvia ، انتهج البحث المنهج الوصفي، وخلص البحث لفقدان العديد من المؤسسات الجامعية للمسارات الاحترافية للتحويل إلى الجامعة الريادية، وأثمر البحث عدة مقترحات؛ أهمها: ضرورة إيجاد تدابير إدارية لتهيئة المناخات الجامعية للتحويل لمسارات الجامعات الريادية.

وهدفت الورقة البحثية لبولر، بويل وفيكلي تود (Buller, P. F. and Finkle, Todd A. , 2013) لاستكشاف مواصفات وأبعاد برنامج هوجان للقيادة الريادية Hogan Entrepreneurial Leadership Program في إدارة الأعمال لمدة أربعة أعوام دراسية كنموذج ابتكاري للتعليم من أجل الريادة والمتأسس في عام ٢٠٠٠م ، وذلك من خلال تحليل السياق الثقافي في جامعة جوائزجا Gonzaga University ، انتهجت الورقة المنهج الوصفي، وخلصت للعديد من النتائج؛ منها: تميز البرنامج وإفادته في تطوير المهارات القيادية للطلاب، وأثمرت الورقة مقترحات؛ منها: ضرورة استدامة البرنامج واستمراريته مع تعميم التجربة على بقية المؤسسات الجامعية، بجانب تطوير شروطه بحيث تتضمن شرط التفوق الدراسي مع اختيار هيئات تدريسية وإدارية ذات قدرات ريادية لإدارته.

أما دراسة أجني بالوكيت (Paliokaitè, Agnè, 2013) فهدف لتوضيح العلاقة بين الاستبصار التنظيمي والبراعة التنظيمية، مع اقتراح التدابير الاحترافية لتوطيد العلاقة بينهما. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وخلصت

نتائج الدراسة لضعف الروابط التنظيمية بين الاستبصار التنظيمي والبراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وتعدد قوى المعارضة لتطبيق الآليات المستحدثة لتطوير الأداء المهني نظراً لضعف التمويل المالي للأنشطة المؤسسية، وأثمرت الدراسة مقترحات؛ منها: ضرورة وجود إستراتيجية حاكمة لتوطين آليات متعددة للاستبصار التنظيمي بما يُحقق الممارسات الإبداعية للأداءات المهنية.

كما هدفت الورقة البحثية لموك كا هو (Mok, Ka Ho, 2013) لإيجاد أفضل الطرائق والمسارات الداعمة لوجود جامعة ذات معايير ومواصفات ريادية في شرق آسيا، انتهجت الورقة المنهج الوصفي، وخلصت الورقة لنتائج؛ منها: ضعف التمويل الحكومي للجامعات، وضعف إدراك الكثيرين من القيادات لمضامين وتدبير الثقافة الريادية بالجامعات، وأثمر البحث عدداً من المقترحات؛ أهمها: إعادة النظر في الإستراتيجيات المؤسسية لجامعاتهم تحت مظلة تنامي اقتصاد المعرفة والنقد الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع ضرورة الابتكارية في تنوع آليات ومصادر تنمية المهارات الريادية لدى منسوبي الجامعات في شرق آسيا.

أيضاً هدفت دراسة كالوف وجاكسون (Calof, J., M. and Jackson, M., 2012) للتركيز على تأثير الأنشطة الريادية على صنع القرار، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وخلصت الدراسة لنتائج؛ منها: تعدد مناحي الفعالية الريادية لدى القيادات بما يُدعم الاستبصار التنظيمي، وأثمرت الدراسة عن مقترحات؛ منها: ضرورة وجود آليات تقييمية مستدامة لتقييم الفعاليات الريادية وآليات الاستبصار التنظيمي بما يُعزز جودة الأداءات المهنية.

أما دراسة (متولي، حبيبة رمضان، ٢٠١٢م) فهدف لتقديم تصور مقترح يُحدد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الزقازيق. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة ممثلة لمجتمع

أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بلغت (٢٧١) عضواً، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج؛ منها: ندرة تقديم إدارة الجامعة الحوافز لتشجيع الأعضاء على تبادل المعرفة، وضعف الوعي الإداري لدى القائمين علي إدارة الجامعة بالممارسات الخاصة بإدارة المعرفة، وندرة المرونة فى الهياكل التنظيمية لتسريع تدفق المعرفة بين الأعضاء والقيادات الإدارية، وخلصت الدراسة للعديد من المقترحات؛ أهمها: الاهتمام بصياغة رؤية ورسالة الجامعة، ووضع خطة إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

وأيضاً هدف بحث (ناصر، محمد أحمد، وعتريس، محمد عيد، ٢٠١٢م) للتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم بجامعة الزقازيق، والاستفادة من ذلك في تطوير نظام تقويم أدائهم، وانتهج البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الأداة البحثية على عينة ممثلة للكليات العملية والنظرية بلغت (١٦٥) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية، وتوصل البحث لنتائج، منها: ضعف دور الإدارة الجامعية حيال عقد دورات تدريبية أو ورش عمل لتهيئة الكليات للاعتماد الأكاديمي، ومحدودية التواصل بين الهيئات التدريسية وإدارة الجامعة، وخلص البحث لمقترحات؛ منها: إنشاء مركز أو وحدة داعمة لتدعيم العلاقة بين الهيئات التدريسية وإدارة الجامعة والمجتمع المحلي، ووضع آليات تسويقية للبحوث والدراسات التربوية وتوظيف نتائجها لصالح مؤسسات المجتمع وبرامجه التنموية.

أما بحث (البربري، محمد أحمد عوض، ٢٠١١م) فههدف لإعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق من خلال الاستفادة من مدخل إدارة المعرفة، انتهج البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة ممثلة لمجتمع البحث، بلغ عددها (١٥٩) فرداً من أفراد الوحدات الإدارية بالجامعة وكلياتها، وتوصل البحث لنتائج؛ منها: ضعف الاتصالات الإدارية ونقص تبادل المعلومات الإدارية بين وحدات جامعة الزقازيق، وعدم وجود إستراتيجية واضحة لإعادة هندسة المهام والأدوار وتجاهل إدارة الجامعة

لسياسات التحفيز الإداري معنوياً ومالياً، وخلص البحث لمقترحات، منها: ضرورة توافر نظام لإدارة المعارف التنظيمية بالجامعة مما يعزز من تجويد أداء الوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق.

كما هدف بحث بيجيري ، أفزانيا و زياداتول أكمليا (Bagheri, Afsaneh and Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope, 2011) لاستكشاف تأثير البرامج الريادية الجامعية في تطوير اتجاهات وقدرات الطلاب، استخدم البحث أسلوب التحليل النوعي لاستجابات العينة، وتم عقد مقابلات مفتوحة مع (١٤) طالباً ممن درسوا لمدة عامين البرامج الدراسية ذات المواصفات والمعايير الريادية، ومدى إفادتهم منها في تجويد قابليتهم القيادية وكفاءتهم الذاتية، وخلص البحث لنتائج؛ منها: مساهمة تلك البرامج وأنشطتها الصفية في تحسين الوعي الذاتي للطلاب كقيادات ناشئة بمضامين القيادة الريادية لكافة ممارساتهم المهنية، وأثر البحث مقترحات، أهمها: ضرورة تطوير كافة العوامل المؤثرة على فاعلية البرامج الدراسية وإيجاد تدابير داعمة للقيادة الريادية لدى الهيئات التدريسية والإدارية والطلابية.

وهدفت الورقة البحثية لرومي، محمد عزام (Roomi, M. A. and Harrison, P., 2011) لاستكشاف خصوصية القيادة الريادية في الفكر الإداري المعاصر من خلال تبيان تصورات بعض أعضاء الهيئات التدريسية ببعض الكليات المختارة بالمملكة المتحدة، انتهجت الورقة المنهج الوصفي، وتوصلت للعديد من النتائج؛ أهمها: نقص كفايات القيادات الجامعية بالمهارات الريادية الداعمة لتطوير الأداءات المهنية، وأثمرت الورقة البحثية عن مقترحات؛ منها: ضرورة إتخاذ التدابير الإدارية لتوطين الثقافة الريادية بين الهيئات الجامعية.

أما بحث (عيداروس، أحمد نجم الدين، ٢٠١١م) فههدف للتوصل لأهم المقترحات التي تساعد على التقليل من الضغوط المهنية ذات الآثار المباشرة للاحتراق النفسي لدى كل من القيادات الجامعية بجامعتي الطائف والزقازيق

بما يحقق تأصيل ثقافة الإبداع الإداري، انتهج البحث المنهج الوصفي، وتم إعداد أكثر من أداة بحثية، تم تطبيقها على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها من جامعة الطائف (٩٠) قائداً إدارياً ومن جامعة الزقازيق (١٨٣) قائداً إدارياً. وتوصلت البحث للعديد من النتائج، أهمها: ضعف التأهيل القيادي مما يفقد القيادات الجامعية الرؤى المستقبلية بشأن تطوير مهارات الهيئات الجامعية، وندرة الدعم المعنوي والمادي من أفراد المجتمع ومؤسساته لتطبيق الأفكار الإبداعية، وخلص البحث للعديد من المقترحات، منها: إصدار نشرة شهرية أو فصلية تعنى بنشر الأفكار والمقترحات الجديدة، والأعمال الإبداعية لمنسوبي الجامعتين، مع إعادة النظر في اللوائح والأنظمة والقوانين الإدارية، وضرورة وضع معايير خاصة يتم بناءً عليها تقييم الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية.

وهدف بحث (صقر، زكي محمد، ٢٠١١م) لمعرفة أثر التفاعل بين تطبيق الحكومة الإلكترونية ومستوى جودة الخدمات الجامعية في جامعة الزقازيق، انتهج البحث المنهج الوصفي، توصل البحث لنتائج؛ منها: ضعف الإجراءات المتخذة من قبل إدارة جامعة الزقازيق لتوفير قواعد البيانات والمعلومات مما أضعف البنية الأساسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وانعكس سلباً على مستوى جودة خدمات جامعة الزقازيق، وخلص البحث للعديد من المقترحات؛ منها: ضرورة اهتمام القيادات الجامعية بوضع خطة بعيدة المدى تضمن استدامة توفير قواعد البيانات والمعلومات بما يدعم التطبيق الأمثل للحكومة الإلكترونية بكافة كليات الجامعة.

أيضاً هدف بحث (أحمد، نجم الدين نصر، ٢٠٠٨م) لوضع رؤية مستقبلية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بما يتماشى ومتطلبات التطوير الراهنة للأداء الجامعي، وانتهج البحث منهج دراسة الحالة، وتم تطبيق الأداة البحثية على بعض أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق، وبلغ عددهم (٢٢٥) عضواً من الأساتذة والأساتذة المساعدين، وتوصل

البحث لنتائج؛ منها: اهتمام معظم أعضاء هيئة التدريس بالدور التدريسي دون الاهتمام بالأدوار الخدمية التشاركية مع الأنشطة الطلابية بالجامعة، ضعف اهتمام الجامعة بتطوير قدرات ومهارات الهيئات التدريسية لتولي المناصب القيادية أو قيادة الأنشطة الجامعية، وخلص البحث لمقترحات، منها: إعداد خطة إستراتيجية مستقبلية للجامعة لتطوير المهارات والقدرات البحثية والإدارية للهيئات التدريسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي، يتضح بجلاء أنها اهتمت بالمتغيرات البحثية قيد اهتمام البحث الحالي بروى وتحليل فردي لكل متغير على حدة دون التطرق للعلاقة البحثية بينها، والتي أولاه البحث الحالي عناية علمية، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية، بجانب الاستعانة بالدراسات السابقة عند بناء الأداة البحثية، إلا أن إيجاد رؤية تحليلية حيال القيادة الريادية ودورها في تجويد آليات الاستبصار التنظيمي في جامعة الزقازيق يُعد أحد أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، هذا بالإضافة لتعدد مضامين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي، وتبينها كما يلي:

⊗ افتقار البيئة العربية لدراسات عن القيادة الريادية والاستبصار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

⊗ تتفق معظم الدراسات السابقة على أهمية الممارسات الريادية للقيادات الجامعية وفق أطر الثقافة التنظيمية بما يحقق النقلة النوعية في إدارة المؤسسات الجامعية.

⊗ تشابهت بعض الدراسات الأجنبية السابقة مع البحث الحالي في تناولها للقيادة الريادية، ومنها: دراسة بن يوسف ٢٠١٥م، ودراسة زيجسترا بويل ٢٠١٤م، ودراسة بيهي وآخران ٢٠١٤م، ودراسة باجبريان وآخرون ٢٠١٤م، ودراسة موك ٢٠١٣م، ودراسة محمد عزام

٢٠١١م. كما تشابهت معظم الدراسات العربية السابقة مع البحث الحالي في تناولها لواقع الإدارة العليا لجامعة الزقازيق، واتفقت مضامين نتائجها مع البحث الحالي حيال تعدد أوجه القصور والسلبيات التي تكتف أداء قيادات جامعة الزقازيق ، ومنها: دراسة حبيبة متولي ٢٠١٢م، ودراسة ناصف وعتريس ٢٠١٢م، ودراسة محمد عوض ٢٠١١م، ودراسة سعيد مرسي ٢٠١٥م، ودراسة زكي صقر ٢٠١١م.

⊞ تعددت أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة من حيث الأهداف والأهمية والمنهجية؛ إذ إن الدراسات السابقة اتجهت لتبني المنهج الوصفي أو أسلوب التحليل النوعي لاستجابات عينات التطبيق الميداني، في حين أن البحث الحالي - وفقا لطبيعته وخصوصيته - قد تبني منهج دراسة الحالة لملاءمته الطبيعة البحثية ، بالإضافة لتوظيف أسلوب التحليل النوعي عند تفسير نتائج التطبيق الميداني.

⊞ اتجه تركيز الدراسات السابقة نحو التعامل مع كل متغير على حدة دون إيجاد أوجه التوفيق المنهجي بين المتغيرين ذاتهما، وهذا يختلف مع النهج العلمي للبحث الحالي؛ والذي أوجد الدور الفاعل للقيادة الريادية في تجويد آليات الاستبصار التنظيمي بجامعة الزقازيق برؤى إجرائية تطبيقية.

⊞ استفاد البحث الحالي من جملة الدراسات العربية السابقة في تأصيل مشكلة البحث الحالي، كما استفاد البحث الحالي من جملة الدراسات السابقة الأجنبية والعربية في التأطير النظري، وبناء الأداة البحثية وتحليل نتائج البحث الحالي وربط هذه النتائج ومدى انساقها مع الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة بصفة عامة.

مصطلحات البحث:

**** القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership ، ويُقصد بها:**

⊞ الكيفية الإدارية ذات التوجهات الريادية المتمثلة في تبني الثقافة الريادية

في صنع القرارات الجامعية والمبادرات التنفيذية الابتكارية وتبني التفكير الإستراتيجي كأسس لإنماء السياسات الجامعية وإنماء قدرات الهيئات الجامعية. (Ahmed, Ashfaq and Ramzan, Muhammad,)
(2013,51)

⊗ الكيفية المتنامية المرتكزة إلى الرؤية الإستراتيجية للجامعات والداعمة للتحديد الإستباقي لمهارات القيادات الجامعية، مع تطوير مهاراتهم الريادية. (Danish Ministry of Education and the Danish Foundation for Entrepreneurship,2015,10)

⊗ التطبيق الفعلي لمهارات المبادرات الإبداعية لتخليق المؤسسات الجامعية القادرة على إتاحة الفرص المتعددة للإبداع الإداري. (Winkler, C.)
(,2014,71)

** التعريف الإجرائي للقيادة الريادية: هي الكيفية الإدارية الهادفة لإحداث تغييرات سلوكية ومهنية في أداء كافة المنسوبين لمهامهم الأكاديمية والإدارية، مدعوماً ذلك بتطوير مهاراتهم الريادية وترسيخ الريادية كثقافة مؤسسية ذات معايير ومواصفات لكافة الفعاليات والأنشطة في جامعة الزقازيق.

** الاستبصار التنظيمي: Organizational Foresight ، ويُقصد به:

⊗ منهجية موجهة نحو المستقبل مصممة لتحديد الفرص والمعوقات في التخطيط الإستراتيجي لإنماء المنظومة الجامعية. (Munck, Ronaldo and McConnell, Gordon,2009,33)

⊗ التنبؤ بالمستقبل وتحديد الآثار الدقيقة لاتجاهات ودوافع التغيير في الجامعات . (Canadian Association of Principals and the Alberta Teachers' Association, 2014,71)

**** التعريف الإجرائي للاستبصار التنظيمي: آلية لاستكشاف المعارف الأكاديمية والإدارية من منظور المعايير الريادية على المدى المستقبلي من خلال تخليق الوعي حول البيئة الخارجية وإعداد الإستراتيجيات لمواجهة التغييرات الوطنية والدولية وتطوير مهارات منسوبي الجامعة، بُغية التعرف على الثغرات التكنولوجية والأدائية المهنية لكافة منسوبي الجامعة، وتوفير الإنذار المبكر بشأن التهديدات المحتملة ، ورصد أهم التوجهات الريادية الداعمة لمستقبل جامعة الزقازيق.**

خطة البحث:

وتحقيقاً لأهداف البحث وإجابةً عن أسئلته، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

⊗ **الخطوة الأولى:** وتتضمن وصفاً علمياً للقيادة الريادية كإطار نظري للبحث الحالي.

⊗ **الخطوة الثانية:** وتتضمن وصفاً وتحليلاً لجهود بعض الجامعات الأجنبية في مجال ترسيخ الريادية كثقافة مؤسسية.

⊗ **الخطوة الثالثة:** وتتضمن وصفاً علمياً للاستبصار التنظيمي في المؤسسات الجامعية من حيث: أهدافه ومبادئه وإستراتيجياته وآلياته على مستوى المؤسسات الجامعية.

⊗ **الخطوة الرابعة:** وتتضمن تحليلاً وتقييماً للواقع الفعلي لجهود وزارة التعليم العالي نحو تطوير منظومة الجامعات المصرية.

⊗ **الخطوة الخامسة:** وتتضمن تحليلاً وتقييماً للوضعية الراهنة لإدارة جامعة الزقازيق من منظور الخطة الإستراتيجية للجامعة.

⊗ **الخطوة السادسة:** وتشتمل على إجراءات التطبيق الميداني بهدف

التعرف على أهم استجابات بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بشأن مدى توافر القدرات والامكانيات والممارسات الريادية لدى الإدارة العليا للجامعة.

⊗ **الخطوة السابعة:** وتشتمل على رصد أهم نتائج البحث والمتعلقة بالتطبيق الميداني للبحث وبعض المقترحات ذات العلاقة بها.

⊗ **الخطوة الثامنة:** وتتضمن توضيح وبيان لأهم المقترحات المستقاة من الإطار النظري وجهود بعض الدول والجامعات الأجنبية ونتائج التطبيق الميداني حيال ترسيخ القيادة الريادية بما يحقق التجويد الأمثل للاستبصار التنظيمي في جامعة الزقازيق.
أولاً: القيادة الريادية؛ إطاراً نظرياً:

تُعد القيادة الريادية **Entrepreneurial Leadership** وممارساتها الإدارية أحد الأنماط القيادية الفعالة ذات التعامل الإيجابي مع التحديات المؤسسية والأزمات التنظيمية بروى ابتكارية؛ إذ إن هذا النمط القيادي يُمكن القيادات الجامعية من تحقيق أعلى معدلات الإنجاز المؤسسي من خلال التحسين المستمر للممارسات الأدائية لكافة المنسوبيين من خلال تنوع المبادرات التنفيذية، وتخليق البيئات الداعمة للتغيير المؤسسي المستدام والمتسق مع طبيعة المناخات المؤسسية والمقتضيات الوطنية والدولية للتحقيق الأمثل لإبداعية الإنتاجيات المؤسسية، الأمر الذي يتسق مع خصوصية الرؤى المستقبلية للتنظيمات والمؤسسات الجامعية والتي تستوجب انتهاج قياداتها الإدارية الممارسات الفعالة للقيادة الريادية.

١/١ - مسارات التحول نحو الجامعة الريادية:

تتعدد تلك المسارات الاحترافية لتحول المؤسسات الجامعية باتجاه

الأطر المنظومية للجامعة الريادية، ولعل من أهمها ما يلي: (Powell,

Benjamin C., 2013,101-103)

١/١/١- تعزيز التدريب للريادة في أشكال مختلفة: إن التحول الإيجابي لأية مؤسسة جامعية باتجاه الجامعة الريادية يقتضي إدراك القيادات الجامعية لمهارات وقدرات المنسوبيين ذوي السمات الريادية، وتحديد البرامج والدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في مجال الريادة الجامعية للهيئات الجامعية.

١/١/٢- تخليق فرص الريادة في الجامعات: ويُعني ذلك بكون الجامعة بيئة إنماء وحاضنة للأفكار الريادية والرؤى الريادية من قبل كافة المنسوبيين، وتقييمها منهجياً مدعوماً ذلك بالمشورات الأكاديمية والمهنية والتسويقية والقانونية. (Klucznik-Tórr, Agnieszka, 2014, 59)

١/١/٣- تخليق البيئة والعقلية الريادية في المجتمعات الأكاديمية: إن تامة التحول لمسارات الجامعة الريادية يستوجب ترقية العقلية الأكاديمية للهيئات التدريسية باتجاه التطوير الأنسب لمهاراتهم الريادية بما يُنمي لديهم العقلية ذات التصورات الريادية والداعمة لتحول المؤسسات الجامعية لمؤسسات ذات معايير ريادية. (Morris, N. M., Kuratko, D. F., & Pryor, C. G., 2014, 55)

١/١/٤- استدامة الريادية كثقافة مؤسسية بما يقتضي تهجين الأنماط التنظيمية Hybrid Organizational Forms وذلك لتحقيق التوازن والنفاصل الإيجابي مع كافة المرثيات الحاكمة للريادية المؤسسية على الأصعدة الأكاديمية والتنظيمية مع تجويد آليات الشراكة الجامعية مع المجتمع المدني. (Furtek, D., 2013, 50)

١/١/٥- تنامي استقلالية الجامعة مالياً وإدارياً وأكاديمياً مع توافر فرص جذب الموهوبين من الهيئات الجامعية ذوي المهارات الريادية من خلال تقديم

الخدمات التعليمية والبحثية التنافسية مقارنة بنظيراتها من الجامعات الريادية عالمياً مدعوماً ذلك بتعدد ساسيات الحوافز الإدارية للمتميزين من المنسويين. ٦/١- النقل الاحترافي للمعارف والتقنيات مع التخليق الأنسب للمعارف التنظيمية الريادية، ويتم ذلك من خلال اقتناء المعارف الخارجية لتدعيم الابتكارية الجامعية، وأيضاً تناقل الأفكار الريادية لمنسوبي الجامعة تحت مظلة منظومة توليد الأفكار الابتكارية لتدعيم ثقافة الريادية لدى منسوبي الجامعة.

A.,2014,15) (Katz, J. A., Roberts, J., Strom, R., & Freilich,

٢/١- آليات استكشاف الإمكانيات الريادية بالمؤسسات الجامعية:

تتعدد تلك الآليات وفقاً للرؤى المستقبلية لإدارات الجامعات وطرائقهم العلمية المتنوعة في استكشاف القدرات الإدارية والبحثية لمنسوبيها، وتتمثل أهمها فيما يلي: (NCEE, 2013, 10, 14)

- ⊗ حافظات السلوك التنظيمي الريادي Pockets of Entrepreneurial Organizational Behavior ، والتي تتميز بالوعي القيادي الإبداعي عند تصميم الإستراتيجيات والمبادرات التنفيذية.
- ⊗ اتجاه القيادات الجامعية نحو تدويل الجامعة كمؤسسة بحثية وتعليمية وإدارية.
- ⊗ إبداعية البحوث الأكاديمية وتعدد طرائق نقل وتبادل المعارف التنظيمية عالمياً.
- ⊗ اعتماد الريادية ومعاييرها المهنية أساساً في بناء الإستراتيجيات المؤسسية والبرامج الدراسية والدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة.
- ⊗ التصميم التنظيمي للمستويات الإدارية من خلال اختيار الأفراد بمعايير ورؤى وطنية ودولية تركز على الكفايات المهنية والكفاءات القيادية.
- ⊗ تعدد وسائل تعزيز سمعة الجامعة قيادياً وتعليمياً وبحثياً وطنياً ودولياً.

وفي تقدير البحث الحالي، إن استدامة التنقيف القيادي متنوع الآليات تُعد أساساً لتوطين ثقافة القيادة الريادية بالجامعات، مما يقتضى الإدراك التام لميزات توطين القيادة الريادية كثقافة مؤسسية ذات تأثيرات إيجابية في تجويد ثقافة وآليات الاستبصار التنظيمي لكافة الهيئات والقيادات والمجالس الجامعية؛ متضمناً ذلك الرؤى الاستبصارية بمستقبل المجالس الجامعية وآليات اختيارها ورؤاها الإستراتيجية لمستقبل الجامعة وطنياً ودولياً، مرتكزاً ذلك على التحديد المنهجي للاحتياجات الحالية والمستقبلية والتقييم الاستباقي لقدرات الهيئات التدريسية والإدارية والقيادية، وكون المواثيق الجامعية مستندة إلى المعيارية الريادية، مدعوماً ذلك باستمرارية عمليات تقييم الأداء السنوية ذاتياً ومؤسسياً، واستدامة الإرشاد القيادي كآلية جوهرية لاستكشاف المواهب القيادية، مما يفرض حقيقة تستوجب التأكيد، مفادها: ضرورة استبصار القيادات الجامعية باستكشاف ديناميات البيئة المؤسسية للمؤسسات الجامعية وأنماطها الإدارية وخصوصية القدرات والمهارات الريادية لمنسوبيها وإستراتيجياتها الإدارية من أجل إرساء الثقافة الريادية كمدخل تموي فعال لإحداث الطفرات التحويلية تنظيمياً وأكاديمياً وبحثياً ومؤسسياً، وما يُدعم ذلك تنوع التحديات الجامعية؛ منها ما هو وطني، والمتمثل في تعاطم التهديدات التي تلاحق استقلالية المؤسسات الجامعية أكاديمياً وإدارياً وضعف مواكبة المستجدات والابتكارات البحثية وتنوع وتخصصية إستراتيجيات التنمية القيادية المستدامة، بالإضافة للضغوط العالمية، والمتمثلة في تسارع الجامعات تجاه تعزيز مكانتها في التصنيفات العالمية، ومدى توافر العقلية القيادية القادرة على الاستبصار الإستراتيجي لكافة أبعاد المنظومة الجامعية.

٣/١ - القيادة الريادية؛ القدرات والكفايات:

هي النمط القيادي الذي يُمازج بين روح المبادرة التنظيمية والتأثير القيادي الفعال والتطبيق الأمثل للمعارف التنظيمية. (A., Roomi M. & P.,)

(Harrison, 2011,3)؛ لذا فهي تمتلك آليات فاعلة تستطيع من خلالها التعامل بإيجابية مع تنوع المواقف التنظيمية والمؤسسية من خلال شراكات متعددة الأوجه الوطنية والدولية وتوفير الفرص الداعمة لمشاركة المنسوبين لتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسات الجامعية. ومن ثم، تتعدد كفايات القيادة الريادية ، وتبيان أهمها كما يلي: (Azim, M.T. & Al-Kahtani, A.H.,2014,130) (Płaziak, M., & Rachwał T. ,2014,712)

– الكفايات الشخصية للقيادة الرياديين: Personal Competencies of Entrepreneurial Leaders

تتعدد تلك الكفايات الشخصية، ولعل أكثرها استشهادهاً هي: الاستباقية الإدارية Proactiveness، وابتكارية الممارسات Innovativeness، والمخاطرة الإدارية Risk-Taking ، وجميعها تُعد التوجهات الريادية لكافة منسوبي المؤسسات الجامعية؛ فالاستباقية الإدارية تقتضي تخليق المواهب القيادية لتأمين المستقبل المؤسسي للجامعات، من خلال تنمية قدرات ومهارات الهيئات التدريسية والإدارية كقيادات جامعية مستقبلية، أما ابتكارية الممارسات فهي التدابير الإدارية الحاكمة لأداءات المنسوبين ذات الاتساق وإبداعية تنفيذ المهام والمسئوليات، كما أن المخاطرة الإدارية تستوجب نوعية معينة من المبادرات التنفيذية مرتكزة على الحكمة الإدارية، وتتميز بإبداعية التجديدات التنظيمية ، بحيث تشمل الثقافة الإدارية لدى القيادات الإدارية بما ينعكس إيجاباً على تأصيل ثقافة الاستبصار الإستراتيجي. (Lockett, A., H., J., Ucbasaran, D., Mole, K. & Hodgkinson, G. P., 2013,9-11)

– الكفايات الوظيفية للقيادة الرياديين: Functional Competencies of Entrepreneurial Leaders

تُعد الكفايات الوظيفية المرتكز الأساس لتمكين القيادات الجامعية من التصرف والتوجه الإداري بشكل مغاير عما هو مألوف إدارياً؛ لذا ترتبط تلك

الكفايات بخصوصية الأداء القيادي لمهامهم الوظيفية استناداً للتحديات التنظيمية، ولعل من أهم تلك الكفايات الوظيفية:

- سن/ تشريع/بناء/ تصميم السيناريو **Scenario Enactment**، ويتمثل في البناء الأمثل للسيناريو المستقبلي للمؤسسة الجامعية؛ بحيث يعكس جملة التحديات والتوجهات والإمكانات والقدرات المؤسسية والتوقعات المستقبلية، مع ضرورة تحديد أطر وتدابير خلاقة لتطوير الفرص المؤسسية والأيدولوجيات الإدارية، مدعوماً ذلك بتحمل مسؤولية المخاطرة المهنية لتطبيق الرؤى المستقبلية. (Pantic, N. , 2012,44)

- بناء قدرات المنسوبين **Cast Enactment** ، وتعني حرص القيادات على تطوير قدرات ومهارات منسوبيهم بما يُمكنهم من امتلاك الكفايات الريادية التي تستطيع التعامل مع الأزمات التنظيمية بروى إدارية فعالة، كما تُمكن تلك الكفايات القيادات الجامعية من تخليق التغييرات المؤسسية الهادفة لتوليد الأفكار الابتكار من قبل كافة المنسوبين تحت مظلة التنقيف المهني وترسيخ ثقافة الاستبصار التنظيمي بالمؤسسات الجامعية. (Marques, Laura A.& Albuquerque,C., 2012, 57)

** وفيما يتعلق بالقدرات ذات العلاقة بالقيادة الريادية ، فتمثل فيما يلي:

- قدرات النمو الدائمة **Substantive Growth Capabilities**، وهي قدرات النمو الكامنة مثل : الإدارة الفعالة للموارد المالية والبشرية والعمليات التنظيمية تحت مظلة الريادية المؤسسية الداعمة لتجويد الأداءات المهنية لكافة منسوبي الجامعة. (Wright, M. & Stigliani, 1,2013,5-7)

- القدرات الديناميكية: **Dynamic Capabilities**، وهي "القدرة على إعادة تكوين وهندسة الموارد البشرية والمادية والمالية والبنى التحتية

للمؤسسة الجامعية واستحداث إطار منظومي للتدابير والإجراءات والمبادرات التنفيذية لإحداث الطفرات الريادية أكاديمياً وإدارياً بالجامعة، مع تناسبية عمليات صنع واتخاذ القرار لأولي التخصصية المهنية والمساءلة الإدارية. (Ucbasaran, D., Shepherd, D., Lockett, A. & Lyon, S.J. , 2013, 165) وهناك نوعان من القدرات الحيوية؛ القدرة على تحديد الفرص الجديدة (الاستبصار التنظيمي المستقبلي)، والقدرة على استغلال الفرصة من خلال تعبئة الموارد اللازمة لتطوير قدرات مؤسسية جديدة، مما يساعد على اكتشاف فرص الريادية من خلال إنشاء قنوات المعلومات بين إدارة الجامعة ومنسوبيها، مدعوماً ذلك بالتميز في إحداث عمليات الدمج المنهجي بين معارف الذكريات التنظيمية وأبعاد المستحدثات المعرفية الجديدة لإحداث التوافقية الإستراتيجية تنظيرياً وتطبيقياً على كافة المستويات والهيئات الجامعية. (Hallen, B. & Eisenhardt, K. ,2012, 40)

٤/١ - مبادئ القيادة الريادية: Principles of Entrepreneurial

Leadership

تتمركز تلك المبادئ حول احترام القواعد التشريعية والسياسات التنظيمية، والتوازن بين قيم العدالة والشفافية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية تلبيةً للاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويمكن إيضاح أهم المبادئ كما يلي: (Dehghani, S., Gharooni, A., & Arabzadeh, A.) (2014,1131)

١/٤/١ - بناء القدرات Building Capacity، ويتأتى ذلك متوافقاً للتخطيط العلمي لاحتياجات الجامعة مستقبلاً، بالإضافة لاتخاذ النهج التعاوني كميزة تنافسية حيال فعالية القيادة الريادية من منظور الأسبقية الإدارية والأخذ بالمخاطرة المهنية وابتكارية الممارسات الجامعية.

١/٤/٢- **تخليق الثقافات الإيجابية Creating Positive Cultures**، وهذا يعطى أبعاداً مهنية لآليات التطوير المنظومي، وتخليق القيادات المستقبلية، وما يُعزز ذلك تلك المواقف التنظيمية والسلوكيات التنظيمية ومنظومة العلاقات الانسانية داخل الجامعة رأسياً وأفقياً، مما يبرهن على ضرورة استدامة تعزيز التفافات الإيجابية لتحقيق كافة مرامي الممارسات الفعالة للقيادة الريادية. **(Higher Education And Training Awards Council (HETAC), 2012,11)**

١/٤/٣- **المراجعة والتفتيح Reviewing and Revising**، وتختلف طبيعة المراجعة والتفتيح ما بين دورياً أو سنوياً أو شهرياً وفقاً لرؤية الكلية / الجامعة، وترتكز على استثمار التقدم الايجابي في بناء القدرات والمهارات الريادية للهيئات الجامعية، بجانب إعادة هندسة الأدوار القيادية للتحقق من نقاط التماس المتعلقة بأبعاد الفعالية الريادية. **(The George Washington University Center for Entrepreneurial Excellence, 2014, 33)**

١/٤/٤- **تبيان التوقعات Articulation of Expectations**، فالإدارة الجامعية الفاعلة تقتضى إيضاح الأهداف التنظيمية والرؤى المستقبلية للتطوير الجامعي، مع إجراء استقصاء علمي لكافة المستفيدين والمتأثرين بإنتاجية الكلية / الجامعة حيال التوقعات المستقبلية للاحتياجات التنظيمية والأكاديمية.

١/٥- **الفعالية الريادية: Entrepreneurial Effectiveness**

تتعدد مرتكزات الفعالية الريادية في المؤسسات الجامعية، لعل من أهمها: **(The Quality Assurance Agency for Higher Education , 2012,10-14) & (Rae, D, Martin, L, Antcliff, V. and Hannon, P. , 2012,384-386) & (European Commission , 2012, 22-25)**

١/٥/١- **الوعي بالمبادرات Enterprise Awareness**، ويتحقق ذلك

من خلال الإنماء الفكري والتعلم التنظيمي والتخليق الأمثل للمعارف التنظيمية، مع الحرص على استثمارها إيجاباً بالمؤسسة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال دورات تدريبية متخصصة من قبل خبراء متخصصين في القيادة الريادية، مدعوماً ذلك بالتنوع الأمثل لإستراتيجيات الجامعة ذات التناسق والمطلبات الوطنية والمقتضيات الدولية، الأمر الذي يُحقق للجامعة الملكية الفكرية **Intellectual Property** لمبادراتها وأولوياتها الإستراتيجية عالمياً.

٢/٥/١ - تطوير العقلية الريادية : **Developing Entrepreneurial Mindset**، ويقتضي ذلك شمولية التطوير؛ بحيث يشمل جوانب الشخصية الذاتية والمهنية والهوية الإدارية والطموح الشخصي والأهداف الذاتية والثقة بالنفس والقدرة على التكيف والقدرة على تجاوز القيود والعوائق الإدارية وتحقيق أفضل النتائج وتجويد القيم الشخصية مثل: الوعي الأخلاقي والوعي المجتمعي والبيئي، ويستوجب العديد من المراحل مثل: التوعية المؤسسية الهادفة لتكوين قواعد بيانات ومعلومات وتجويد ذاكرات مؤسسية وتنظيمية هادفة لتحقيق أفضل النتائج والأهداف التنظيمية مع إكسابهم القدرات على التنبؤ المؤسسي واستكشاف الحلول الإبداعية للمشكلات المهنية.

٣/٥/١ - تطوير القدرات الريادية : **Developing Entrepreneurial Capabilities**، تُعد الخبرات الإدارية السابقة والمدعومة بالتعلم التنظيمي للقيادات الجامعية حافزاً لتطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية من أجل تحقيق النتائج المؤسسية المنشودة تحت مظلة العمل الجماعي، الأمر الذي يقتضي إعطاء القيادات الجامعية مزيداً من الاستقلال الإداري لتعزيز فعالية ممارساتهم المهنية. (Mars, Matthew M. and Torres, Robert M., 2014, 288)

٦/١ - أهم الممارسات الابتكارية للقيادات الريادية في المؤسسات الجامعية: تتعدد تلك الممارسات ، ولعل من أهمها ما يلي: (The Quality Assurance Agency for Higher Education, 2012,17) &

(Kauffman– the foundation of Entrepreneurship, 2014, 5–7)

(Ernest, K., Matthew, S.K. & Samuel, A.K., 2015,22)

⊗ اتخاذ الأساليب الإبداعية ذات تعددية الحلول المناسبة لطبيعة المشكلات الإدارية.

⊗ القدرة على إقناع المرؤوسين والقيادات الأعلى بدعم آليات المشاركات المؤسسية والاستبصار الإستراتيجي لمستقبل المؤسسة التعليمية.

(Bakar, R., Islam, M.A. & Lee, J., 2015, 88)

⊗ الحرص على خصوصية الملكية الفكرية للجامعة والتي تستلزم المزيد من المشاورات والشراكات من قبل منسوبي الجامعة لإضفاء الاحترافية والريادية على الملكية الفكرية للجامعة.

⊗ وضع أطر التغيير متعدد المراحل والمستويات الأكاديمية والإدارية الداعمة لتطوير المهارات الاستشارية وتعزيز مناحي الفعاليات المؤسسية والمهارات والسلوكيات المهنية وتوليد الأفكار الريادية المعززة لكيونة الجامعة وطنياً ودولياً. (Ansari, Shahid, 2014, 32)

⊗ المحو التام للأمية الإدارية لكافة منسوبي الجامعة، مع الارتقاء بمهاراتهم الريادية أكاديمياً وإدارياً وقيادياً، مما له التأثير الإيجابي في تطوير الفعالية الريادية للمؤسسات الجامعية.

⊗ إرساء روح المبادرة بين منسوبي الجامعة من أجل تخليق العقليات الريادية أكاديمياً وإدارياً وقيادياً.

⊗ اتساع دوائر توليد الأفكار الريادية من خلال تعدد ورش العمل والدوائر المستديرة لكافة منسوبي الجامعة وذوي العلاقة والشأن من المجتمع المدني، مدعوماً ذلك بتحديد التدابير الفعالة الداعمة لإبتكارية التخطيط الإستراتيجي للجامعة وإبداعية التنفيذ الأمثل للمهام الإدارية.

⊗ الوعي الريادي للعلاقة الإيجابية بين اقتصاديات المعرفة والريادية المؤسسية تحت مظلة المتطلبات الوطنية والمقتضيات الدولية والمعايير

العالمية لضمان جودة الإدارة الجامعية. (Valerio, Alexandria,

Parton, Brent, and Robb, Alicia, 2014,33)

⊗ إعادة هندسة التفكير الإستراتيجي والتنفيذي لكافة القيادات الجامعية والهيئات الإدارية والتدريسية والطلابية بما يُدعم ثقافة الريادية المؤسسية والتي بدورها تُرسخ آليات الاستبصار الإستراتيجي لمستقبل الجامعة لكافة منسوبي الجامعة. (Berçcs, Jçzsef, 2014, 15)

⊗ امتلاك القدرة على إعداد الخرائط التخطيطية للفعاليات الجامعية من منظور الريادية المؤسسية كأحد الأولويات الإستراتيجية لتطوير النهج القيادي عند ترقية وتطوير الأداءات المهنية.

(Ruvio, Ayalla, Rosenblatt, Zehava and Hertz-Lazarowitz, Rachel, 2010, 145)

⊗ تعزيز وإدارة الشراكات والتحالفات الخارجية الإستراتيجية بما يُعد دلالة على امتلاك القيادات الجامعية العقلية الاحترافية ذات المرئيات الريادية عالمياً.

⊗ دعم التعاون الإيجابي بين الكليات المتناظرة لتتويع الفرص والثقافات بما يحقق تجويد مرتكزات التخطيط لتجويد ثقافة الاستبصار التنظيمي. (European Commission,2013,55)

⊗ استدامة المراجعات والتقييمات العلمية لخطط ترسيخ الريادية المؤسسية بما يحقق البناء الاحترافي للبرامج التنموية، مع تغيير الثقافات التنظيمية ذات القولبة الإدارية النمطية.

⊗ تنوع الفعاليات التدريبية ذات المعيارية الريادية للقيادات، بحيث يتم تصميمها لتلبية الاحتياجات الفردية والمؤسسية، بما يُنشئ الطموح الانجازي لدى القيادات الناشئة.

٧/١- مداخل القيادة الريادية: Approaches of Entrepreneurial Leadership

إن أهم نقاط التماس - في تقدير البحث الحالي - بين القيادة الجامعية والريادية المؤسسية تنأتي من العلاقة الوثيقة للمضامين المهنية ذات التأثير الإيجابي على الحياة الجامعية، ومنها: الرؤية المؤسسية، التأثير / الإلهام الإيجابي لمنسوبي الجامعة، قيادة الابتكار المؤسسي، التخطيط المستقبلي، والجرأة في تطبيق آليات المغامرة المهنية، والأخذ بابتكارية وواقعية المبادرات التنفيذية الحاكمة لفعالية الأداءات المؤسسية أكاديمياً ومهنياً وقيادياً بما يجعلها المرتكزات الأساسية والتوجهات الريادية لها، الأمر الذي يفرض تعددية مداخل فهم طبيعة وخصائص وممارسات القيادة الريادية بالمؤسسات الجامعية ، ولعل من أهمها ما يلي: **Roomi, Muhammad Azam and (Harrison, Pegram , 2011, 5-7)**

١/٧/١- المدخل النفسي: **The Psychological Approach**، والذي يقتضي تحليلاً نفسياً لمضامين التوجهات النفسية للقيادات للتحقق من كونها أبعاد تطبيقية للقيادة الريادية، وبالأخص: وحدوية التفكير، وانفرادية القرارات، وتعددية الصراعات التنظيمية مع الآراء المهنية، والحزم الإداري واتخاذ النصوص القانونية المرتكز في تقييم الأداء المؤسسي. **(Nian, T.Y., Bakar, R. & Islam, M.A., 2014,44)**

١/٧/٢- المدخل السياقي: **The Contextual Approach**، إن تعزيز المدخل السياقي مع الإدراك الشامل للتكتيكات الأدائية وخصوصية البيئة المؤسسية وسياقاتها الثقافية والاجتماعية الداعمة للتحويلات التنظيمية تعتبر المحدد الأساس لضمان جودة أداء القيادات الريادية الجامعية؛ إذ إن ديناميكية الابتكار الإداري واستدامة التحسين المهني لا تتحقق إلا تحت مظلة تعددية السياقات المؤسسية ذات الثقافات المتنوعة والداعمة للتطوير الذاتي والمؤسسي للمهارات والقدرات الريادية لكافة الهيئات الجامعية من أجل تخليق السلوكيات الأكاديمية والقيادية والإدارية ذات المعايير والمواصفات الريادية. **(Oleforo, N.A., Oko, D.E. & Akpan, E.G., 2013,260)**

٣/٧/١ - المدخل الشمولي: **The Holistic Approach**، يُعد المدخل الشمولي الأوفر حظاً من اهتمامات الباحثين حيال تحليل سلوكيات ومضامين القيادة الجامعية الريادية؛ إذ إنه يقتضي بضرورة التزاوج بين المدخلين النفسي والسياقي، مدعوماً بالنهج التحليلي والتقييمي للتوجهات الريادية لكافة القيادات على المستويات التنظيمية والإدارية والأكاديمية بالمؤسسات الجامعية.

٤/٧/١ - المدخل المُركز: **Focused Approach**، وفيه يتم تركيز القيادات على الفعاليات الجامعية ذات المواصفات الريادية مع إعطاء الاستقلالية للعفليات الريادية لتشجيعهم على ابتكار الأفكار الإبداعية الداعمة للممارسات المهنية المتميزة، لكن قد لا تُحقق القيادات الأعلى القدر الملائم من الموارد والدعم لتنفيذ الأفكار الريادية، ولعل أشهر الفرق الريادية التي تنتمي لهذا المدخل هما: مجموعة المشاريع الجديدة **New Venture Group**، وحاضنات الأعمال **Business Incubator**.

٥/٧/١ - المدخل المُنتشر/الشائع: **Dispersed Approach**، ومن خلاله تُسخر القيادات الجامعية الجهود المؤسسية لنشر مبادئ وممارسات الريادية المؤسسية، وأبعادها المتعددة والمتمثلة في: الاستقلالية - **Auto-nomy**، الإبداعية **Innovativeness**، الاستباقية **Proactivie-ness**، التنافسية **Competitiveness** لدى كافة منسوبيها بما يُرسخ التغيير المنظومي لديهم ويقودهم نحو تجويد ممارساتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأفكارهم الريادية، ولعل النمط الأساس لهذا المدخل هو الثقافة الريادية **Entrepreneurial Culture**، والتي تُعد أسلوب الحياة الجامعية المهنية بكافة توجهاتها الأكاديمية والقيادية والإدارية. (Ghina, A. , 2014, 332)

وتأسيساً عليه، ففي تقدير البحث الحالي، تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تعددية الأنماط القيادية الداعمة للقيادة الريادية، إلا أن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً في المسارات المهنية الفعالة للقيادات الجامعية

الريادية، نظراً لتلاقي المضامين الفكرية والتطبيقية للقيادة الريادية والتحويلية تحت مظلة استدامة إحداث التغييرات التنظيمية والبحثية والتعليمية بكافة الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية، لذا فإن قادة التحولات التنظيمية يهدفون لإلهام المنسوبين، والتأثير بإيجابية نحو تمهين سلوكياتهم الإدارية، بجانب تمكين ذوي القدرات القيادية من تولي المناصب الإدارية، بالإضافة تنوع آليات التكيف التنظيمي مع المواقف الإدارية بالمؤسسات الجامعية.

٨/١- الإطار الاحترافي / التنظيمي لقيادة الجامعة الريادية:

إن الإطار التنظيمي الاحترافي لقيادة الجامعات الريادية متعدد الأبعاد والمجالات، وتبيان أهمها كما يلي: (European Commission's DG Education and Culture, and OECD, 2012, 3-10)

١/٨/١- القيادة والحكم التنظيمي والقيادة الجامعية على مستوى إدارة الجامعة أو

كلياتها، ويقصد بها كافة القيادات الجامعية على مستوى إدارة الجامعة أو كلياتها، والنموذج بهم اتخاذ القرارات الإدارية التي تدعم الريادية المؤسسية، مما يستوجب تعزيز المبادرات التنفيذية على نطاق المستويات التنظيمية الجامعية، ويمكن توضيح أهم تلك المبادرات كما يلي: (EL-Annan, Saher H., 2013, 152-154)

- اعتماد الريادية جزءاً رئيساً من إستراتيجية الجامعة.
- الالتزام المهني بتنفيذ إستراتيجية الريادة المؤسسية على كافة المستويات الإدارية.
- الجامعة لديها نموذج لتنسيق الأنشطة الريادية بين الكليات وأقسامها الأكاديمية ووحداتها الإدارية.
- توافر الأدلة الدالة على امتلاك الكليات استقلالها الإداري والمالي والأكاديمي بما يُمكن قياداتها من التغلب على الحواجز البيروقراطية عند تفعيل الأنشطة الريادية.
- الجامعة هي القوة الدافعة للتنمية الريادية في بيئات أوسع إقليمياً

واجتماعياً ومجتمعياً.

٢/٨/١ - القدرات التنظيمية : Organisational Capacity

إن الهياكل التنظيمية ومدى تميزها بالإنسيابية التنظيمية والمرونة التخطيطية والتنفيذية يُعد أمراً جوهرياً في دعم كافة الأنشطة والأهداف الإستراتيجية الداعمة لتوطين الريادية في المؤسسات الجامعية لدى منسوبيها ، ويقتضي ذلك اعتبارات؛ أهمها ما يلي: (Godeon, S.A. , 2014, 235)

- يتم دعم الأهداف الجامعية الريادية من خلال مجموعة واسعة من مصادر التمويل / الاستثمار، بما في ذلك الاستثمار من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين.
- الجامعة لديها إستراتيجية مالية مستدامة لتدعيم التنمية الريادية على المدى قريب والبعيد.
- تعدد آليات التعاون المؤسسي بين كافة منسوبي كليات الجامعة لاستثمار المعارف الأكاديمية والتنظيمية فيما بينهم ، مما يُمكنهم من تطوير مهاراتهم الريادية.
- للجامعة سياسات واضحة لتطوير القدرات والمهارات الريادية لهيئاتها القيادية والتدريسية والإدارية بما يتسق وأجندتها الإستراتيجية للريادة المؤسسية.
- وجود آلية مؤسسية تتعلق بالحوافز والمكافآت المعنوية والمادية ذات العلاقة بالأنشطة والممارسات الريادية لمنسوبي الجامعة.
- اتباع النهج الريادي المرتكز على ابتكارية الممارسات الأكاديمية والقيادية في جميع كليات الجامعة من أجل تخليق الأفكار الريادية لدى كافة منسوبي الجامعة.

٣/٨/١ - جامعة - الأعمال / العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة University

- Business/External Relationships For Knowledge Exchange

ويمكن توضيح أهم تلك المبادرات كما يلي: (Sánchez, J. C. ,2011,244)

- الجامعة ملتزمة بالتعاون وتبادل المعرفة مع الصناعة والمجتمع والقطاع العام.
- يوضح الجامعات المشاركة الفعالة في شراكات وعلاقات مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة.
- الجامعة لديها صلات قوية مع الحاضنات العلمية والمبادرات الخارجية الأخرى، وخلق فرص لتبادل المعرفة الحيوية.
- توفر الجامعة فرص للموظفين والطلاب للمشاركة في الأنشطة الريادية مع البيئة الخارجية.
- يدعم الجامعة على وجه التحديد الموظفين والطلاب التنقل بين الأوساط الأكاديمية والبيئة الخارجية.

٤/٨/١ - الجامعة الريادية كمؤسسة دولية **The Entrepreneurial University as an Internationalised Institution**

وقد تم تحديد منظور دولي على جميع المستويات؛ باعتبارها واحدة من خصائص الجامعة الريادية، ويمكن توضيح أهم تلك المبادرات كما يلي: (Bagheria, Afsaneh , Pihiea, Zaidatol Akmaliah Lope & Kraussb, Steven Eric , 2013, 22)

- التدويل جزء رئيس من الإستراتيجية الريادية للجامعة.
- تدعم الجامعة الحراك الدولي للموظفين والطلاب (بما في ذلك طلبه الدكتوراه) من خلال برامج التبادل والمنح الدراسية والتدريب في الخارج واستخدام برامج الهواتف النقالة .. الخ
- تسعى الجامعة لإيجاد آلية مستدامة ومتجددة لاجتذاب العقليات الريادية أكاديمياً وإدارياً وطنياً ودولياً.
- اشترك الجامعة والكليات في فعاليات الشبكات الدولية والشراكات الثنائية

والمزدوجة وطنياً ودولياً.

Measuring the Impact of the **قياس أثر الجامعة الريادية** **Entrepreneurial University**

إن اهتمام القيادات الجامعية بالتقييم المنهجي لكافة الأداءات المؤسسية - مدعوماً ذلك بدراسات تحليلية لأثر التغييرات المؤسسية في ممارسات الهيئات الأكاديمية والقيادية والإدارية من خلال لجان وخبراء متخصصين - يُعد من أهم الأطر المنهجية لتأصيل القيادة الريادية بالمؤسسات الجامعية، ويمكن توضيح أهم المبادرات المتعلقة بذلك كما يلي: (Gibb, A.A.,

Haskins, G., Hannon, P., and Robertson, I., 2012, 51)

- تمتلك الجامعة الأدلة الدالة على استمرارية التقييم المؤسسي لكافة الأنشطة الريادية .
- تستعين إدارة الجامعة بخبراء محايدين من خارج الجامعة لتقييم أنشطتها وممارساتها الإدارية ، تحقيقاً للموضوعية وحيادية التقييمات الجامعية .
- تمتلك الجامعة خططاً إستراتيجية ومبادرات تنفيذية للتغذية الراجعة بناءً على عمليات التقييم وقياس الأثر لتوطين الثقافة الريادية لكافة منسوبيها.

٩/١ - بعض تحديات / معوقات تطبيق القيادة الريادية:

تتعدد التحديات التي تواجه التطبيق الفعال للقيادة الريادية، ويمكن إجمال أهم التحديات على النحو التالي: (Roberts, J., Hoy, F., Katz, J., A., & Neck, H., 2014, 8)

- تنوع التوجهات الإدارية توطين القيادة الريادية واختلاف إجراءاتها الإدارية بين كليات الجامعة.
- تزايد مستوى التوقعات من قبل كافة المتأثرين بالإنتاجية الجامعية تجاه الرؤى والخطط الإستراتيجية لها ذات الإتساق المحلى والدولى.

- صعوبة التشاور والتعاون بين كليات الجامعة ومنسوبيها مما يُعد عائقاً لاستمرارية إرساء الثقافة الريادية بين الهيئات الجامعية.
- إحداث العزلة المتعمدة بين الجامعة وبيئتها المحيطة ومجتمعها والعالم الخارجي.
- ضعف آليات التفاهمات الإستراتيجية بين إدارة الجامعة وقيادات الكليات ومنسوبيها.
- تنامي قوى المعارضة من قبل بعض الهيئات الجامعية بشأن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة خوفاً من المساءلات التنظيمية.

ثانياً : جهود بعض الدول والجامعات الأجنبية حيال ترسيخ ثقافة

القيادة الريادية:

لقد أكد التقرير الأوروبي للتنافسية والهادف لرصد كافة التحديات والاشكاليات الاقتصادية والسياسية والمجتمعية والتعليمية التي ستواجه الأقطار الأوروبية حتى عام ٢٠٢٠م من أجل وضع آليات المواجهة لتحقيق البناء المنظومي، مع وجود قياسات مستدامة للقرارات التنافسية حتى عام ٢٠٢٠م، بجانب سد الفجوات التنافسية بين الأقطار الأوروبية لايجاد ما يسمى بوحدة التنافسية الأوروبية. (British Prime Minister's Office. 2012,3)

ويستوجب ذلك - في تقدير البحث الحالي - تدابير حكومية حيال الارتقاء بمنهجية الأداء المؤسسي للجامعات لتحقيق أعلى مستويات التنافسية على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية، مما يقتضى إعادة النظرات المنهجية للآليات الريادية لمشاركة منسوبي الجامعات بفعالية تحت مظلة تجويد ثقافة الاستبصار التنظيمي. ويمكن توضيح جهود بعض الدول والجامعات الأجنبية حيال ترسيخ ثقافة القيادة الريادية كما يلي:

١/٢ - جهود ماليزيا:

وتجدر الإشارة إلى أن سياق الانجازات وطنياً ودولياً يعد هو المرتكز الأساس لكافة دراسات الجدوى المتعلقة بالقدرة المؤسسية الحالية والمستقبلية للجامعات الماليزية لاستدامة زيادة القدرات التنافسية خارجياً، وتلبية كافة التوقعات الداخلية، والمتمثلة في تعدد الرغبات المجتمعية وضرورة التحديث والتطوير المستمر، وهذا ما أولته وزارة التعليم العالي **Ministry of Higher Education (MOHE)** عنايتها الفائقة من أجل التحديد المنهجي لمستقبل المناصب القيادية ذات الرؤى المتجددة المتمثلة في العديد من التدابير الكفيلة بإحداث تطوير القدرات التنافسية للجامعات الماليزية على المدى الطويل، ومن ثم، عقدت الوزارة العديد من الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتشجيع ما يسمى " تنوير الخطاب الأكاديمي والقيادي"، وقد أثمرت النقاشات عن ضرورة إجراء دراسات جدوى تتعلق بآليات الترقب التنظيمي والتوقعات الملائمة **Appropriate Anticipation and Prediction** لتلبية كافة التغييرات المتعلقة بالجامعات الماليزية.

لقد اهتمت ماليزيا بالريادية في التعليم الجامعي منذ عام ١٩٨٠م لكن هذا التوجه لم يحظ بالاهتمام الكافي، ولم تُتخذ أية تدابير منهجية لترسيخها كثقافة مؤسسية حاكمة للأداءات المؤسسية الجامعية آنذاك (Ahmad, N. H., N., A. M., Halim, H. A., & Taghizadeh, S. K. 2014,305)، إلا أن ماليزيا بدأت في منتصف تسعينيات القرن العشرين الالتفات لجدوى التعليم الريادي وريادة الأعمال نتيجة الطفرات الاقتصادية المرتكزة إلى اقتصاد المعرفة، وضرورة ضبط تنامي صعود وتيرة الاقتصاد الوطني من خلال إعداد وتصميم منهجي لإستراتيجيات حاكمة لنشر الثقافة الريادية لدى كافة منسوبي الجامعات الماليزية، فأطلقت وزارة التعليم العالي **Ministry of Higher Education (MOHE)** مبادرة تحت مسمى التنمية الريادية لمنسوبي الجامعات الماليزية في نهايات التسعينيات بهدف تطوير

مهاراتهم وقدراتهم الريادية. (Othman, N., Othman, N. H., & Ismail, R., 2012, 268)

وبدأت سياسات تطبيق الأفكار الريادية المتعلقة بتحويل المقررات الدراسية لبرامج دراسية ذات معيارية ريادية (Norfadhilah, N., & Norasmah, O. , 2012, 359) ، ثم تطور الأمر بدءاً منذ عام ٢٠٠٦م حيال التطبيق الأنسب لتطوير المهارات الريادية للهيئات الجامعية من خلال تخصصية الدورات التدريبية وورش العمل ، مع إنتاج مجموعة من المدربين ذوي القدرات الريادية بهدف تعزيز روح المبادرة والمبادأة لدى منسوبي الجامعات الماليزية . (Nkang, I. , 2013, 91)

٢/٢ - جهود الولايات المتحدة الأمريكية:

وتجدر الإشارة لحصول بعض الكليات والجامعات الأمريكية على ما يسمى منحة التمويل الريادي من قبل حكومات الولايات بعد فحص وتقييم مشروعاتهم المؤسسية من قبل مركز الأعمال التقني التابع لجامعة وايومنغ University of Wyoming's Technology Business Center ، وذلك انطلاقاً من ارتكاز السياسات الجامعية لمؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية على أهمية الابتكار الأكاديمي والإداري والبحثي والآليات الاحترافية للتسويق الجامعي، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توافر قيادات جامعية ذات قدرات وسلوكيات ومهارات وممارسات ريادية، والتي في معظمها تخضع لإستشارة المتخصصين، وأشهرها معهد ماساشوستس التقني في بوسطن (MIT) Massachusetts Institute of Technology ، ومنذ عام ٢٠١١م وحتى بدايات عام ٢٠١٣م قدمت حوالي (١٤٢) مؤسسة من المؤسسات والجامعات البحثية الأمريكية رؤاها الريادية لمشروعاتها البحثية لحكومات ولاياتها تحت مظلة شروط الولاية وأهمها كون تلك المشروعات الريادية ذات رؤى مستقبلية للارتقاء بالإنتاجية الجامعية بما ينعكس إيجاباً على البيئات المحلية والإقليمية والوطنية، وتحدد تقييم دراسات الجدوى من

قبل وزارة التجارة والمجلس الوطني الاستشاري للابتكار والريادة U.S. Department of Commerce and the National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship (NACIE) ، ويتضمن التقييم العديد من المحاور، أهمها: الأطر الريادية لكافة الأنشطة والمشروعات الجامعية وتقييم القدرات الريادية للقيادات الجامعية وإبداعية مضامين المشروعات البحثية وخصوصية آلية دعم الثقافة الريادية بين كافة الهيئات التدريسية والطلابية والإدارية بالجامعة. (U.S. Department of Commerce, 2013, 9)

وتفعيلاً لذلك، تم إنشاء مكاتب الابتكار والريادة بكل جامعة تحت إشراف المكتب المركزي للابتكار والريادة Office of Innovation and Entrepreneurship (OIE) ، والتابع للمجلس الوطني الاستشاري للابتكار والريادة National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship (NACIE) وتم من خلاله عقد لقاءات استكشافية للقدرات الريادية للقيادات الجامعية مع حوالي (١٣١) قائداً جامعياً، وقام المكتب المركزي للابتكار والريادة بجمع المعلومات عن الكليات المتقدمة وبالأخص كليات خدمة المجتمع والجامعات البحثية وبعض الكليات الإقليمية للحصول على منحة الدعم الريادي، وتم وضع أطر وتدابير حاكمة للمنحة، وأهمها: اهتمام إدارات الكليات والجامعات بتطوير البني التحتية التنظيمية وترقية المناقشات والحوارات النظامية لمنسوبي الجامعة وابتكار آليات دعم القدرات الريادية للقيادات الحالية والناشئة، ويتأتى ذلك لاستبصار القائمين على إدارة التعليم الجامعي الأمريكي بتعدد آليات التنافسية الدولية من قبل العديد من المؤسسات الجامعية في ماليزيا وسنغافورة وكوريا واليابان وفنلندا بصفة خاصة. (U.S. Department of Commerce, 2013, 11)

وبناءً عليه، فإن نمو التنافسية العالمية جعلت المؤسسات الجامعية الأمريكية تُعيد النظر في آلياتها الإدارية والبحثية والتعليمية وأنشطتها ومشروعاتها الجامعية، مما استوجب رؤية شاملة للقيادات الجامعية حيال

التعديل الأنسب والأفضل لرؤاها الإستراتيجية لتدعيم ثقافة الريادة في مؤسساتها الجامعية تحت مظلة ترسيخ آليات الاستبصار الإستراتيجي لكافة منسوبيها، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الحكومة الفيدرالية قد أولت اهتماماً لتوطين منح الريادة والإستثمار المالي في مناطق سان فرانسيسكو ونيويورك وبوسطن ونيوجيرسي وواشنطن وسان ديغو، مع تكليف جامعة ميتشجان وجامعة ولاية أريزون وجامعة أكرون في أوهايو وجامعة جنوب كاليفورنيا **the University of Michigan's in Michigan, Arizona State University's impact in the Phoenix area, the University of Akron's work in Ohio, and the University of Southern California's efforts in the Los Angeles** بجانب العديد من الكليات من أجل إعداد إستراتيجيات هادفة لترسيخ آليات الاستبصار الإستراتيجي للمؤسسات الجامعية وتدعيم الثقافة الريادية بالمؤسسات الجامعية من خلال إعادة تصميم البرامج الدراسية والخرائط البحثية والدورات التأهيلية للقيادات الإدارية من منظور الخصائص والمعايير والسمات وأفضل الممارسات الريادية بصفة خاصة، وذلك لتخليق القيمة التربوية والقيادية ريادياً للهيئات الإدارية والقيادية والتدريسية والطلابية على المدى القريب، مع دعم النمو الاقتصادي في الولايات على المدى البعيد، وذلك لإحداث ما يُسمى بنمذجة النظم الأيكولوجية الريادية **Entrepreneurial Ecosystems** لكافة المؤسسات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية. ولأجل ذلك ، تم منح تلك الجامعات حوالي (٣٦) ملياراً أمريكياً من الوكالات الفيدرالية **Federal Agencies** عام ٢٠٠٩م. **(National Science Foundation, 2012,4)** ، بما في ذلك التمويل من قبل وزارات: التجارة والتعليم والزراعة والعمل والخارجية والصحة والخدمات المدنية والطاقة والدفاع والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية **U.S. Agency for International Development(USAID)** ومؤسسة العلوم الوطنية **National Science Foundation (NSF)** في كل ولاية؛ لذا تولدت رؤى مشتركة بين القيادات

الجامعية والوكالات الفيدرالية حيال إنماء التعاون وطرح الأفكار والأبحاث الابتكارية ذات الاتساق ومقتضيات أسواق العمل الأمريكية والعالمية، وبناءً عليه، تبلورت مرتكزات الشراكات بينهما حيال تدعيم روح المبادرة المهنية تجاه إنماء القدرات القيادية الريادية للقيادات الإدارية واستكشاف أفضل المشروعات البحثية للهيئات التدريسية وتعزيز تقنيات البنى التحتية بالمؤسسات الجامعية، وتطوير البرامج الدراسية للهيئات الطلابية بحيث تخضع لمعايير الريادة الأكاديمية. (U.S.Department of Commerce, 2013, 10)

وتجدر الإشارة لتعدد الأمثلة المتعلقة بترسيخ ثقافة الريادية المؤسسية بالجامعات الأمريكية لكافة الهيئات الإدارية والتدريسية والطلابية، وتبيان أهمها كما يلي: (Finkle, T.A., Menzies, T.V., Kuratko, D.F., & Goldsby, M.G., 2012, 50-52) (National Science Foundation, 2012,7)

- برامج درجة البكالوريوس في الابتكار والريادة The University of Colorado System's Innovation and Entrepreneur Degree Program من خلال فرق عمل متعددة التخصصات ومقررات دراسية ذات معيارية ريادية في جامعة كولورادو.
- براءات الاختراع في المجال الطبي بجامعة إلينوي The University of Illinois' Patent Clinic
- البرامج الريادية الصيفية بجامعة واشنطن لإعداد وتمهين القدرات الطلابية للتسوق ومقتضيات سوق العمل الأمريكي Washington University in St. Louis' student internship program
- قدمت جامعة رايس Rice University ٢,١ مليون دولار عام ٢٠١١م لتحويل أنشطتها الجامعية لأنشطة مؤسسية ذات معايير ريادية من قبل جهات استشارية متخصصة.

- تبنّت جامعة فلوريدا **University of Florida** برامج دراسية وبحثية ريادية لتشجيع التفاعل الإيجابي للعمل في فريق متجانس بين الطلاب وأعضاء الهيئات التدريسية ورجال الأعمال.
- تعددت عروض المقررات الدراسية التسويقية وورش العمل والندوات المتخصصة بجامعة بيتسبيرج **University of Pittsburgh** والهادفة لتتقيف الهيئات الطلابية والتدريسية والإدارية في مجال الابتكارية المهنية وكيفية تسويق الإنتاجيات البحثية ذات المواصفات والمعايير الريادية.
- خصّصت جامعة جنوب كاليفورنيا **University of Southern California** دعماً مالياً ومكافآت سنوية لتشجيع روح المبادرة والابتكار لأعضاء هيئات التدريس حيال تقديم أفضل المقترحات العلمية المتعلقة بتطوير الإستراتيجيات الإدارية والخرائط البحثية من منظور المواصفات والمعايير الريادية.
- حظيت كلية الطب بجامعة فيرجينيا **University of Virginia** عام ٢٠١٠م على جائزة أفضل قيادة ريادية من خلال تقييم للأنشطة الجامعية والتسويقية ذات المعيارية الريادية.
- تم إنشاء وحدة لخدمات الملكية الفكرية بجامعة ولاية يوتا **Utah State University's Intellectual Property Services** لمساعدة الهيئات الإدارية والطلابية والتدريسية على كيفية حماية الحقوق التسويقية للملكية الفكرية مع دعم بقية المؤسسات التعليمية في المناطق المحلية.
- تبنّت جامعة كورنيل **Cornell University's IP&Pizza™ and IP&Pasta** من خلال إستراتيجياتها الإدارية برامج توعوية للهيئات التدريسية حيال كيفية التوظيف الأمثل لأبحاثهم الأكاديمية في الشؤون المجتمعية بما يحقق التمازج الفكري والتطبيقي بين خصوصية وعلمية الأبحاث الجامعية وطبيعة المشكلات المجتمعية.

- تبني معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا **California Institute of Technology** سياسة إدارية ريادية قائمة على تقييم البراءات التقنية وتقييمها لكافة منسوبي الجامعات الأمريكية.
٣/٢ - جهود ولاية أونتاريو بكندا:

لقد أولت المؤسسات الجامعية في ولاية أونتاريو **Ontario's State** عناية كبيرة بتبني سياساتها وإستراتيجياتها المؤسسية السمات والخصائص والمعايير الريادية ، وترسيخها كآليات حاكمة لأداء الهيئات التدريسية والإدارية والقيادية والطلابية، مشفوعاً ذلك بإجراء تعديلات تشريعية لتعيين القيادات الإدارية والتدريسية وإجراء تغييرات في منهجية بناء الرسائل والأبحاث الأكاديمية وتعديل المناهج الدراسية والأنشطة الصفية واللاصفية لكافة الفعاليات المؤسسية ، **(S, C., Kretz, A., Sigurdson, K. , 2014,5)** ، ولاقى ذلك التوجه دعماً مالياً وتقنياً من قبل القيادات الوزارية، إذ تم اعتماد الريادية منذ عام ٢٠١٢م كأولوية إستراتيجية لكافة الفعاليات الجامعية بالولاية، واعتبارها المركز الاحترافي لإعادة تصميم السياسات الجامعية والإستراتيجيات الإدارية والمبادرات التنفيذية لكافة الكليات الجامعية تحت مظلة أبعاد ومرامي تمهين التوظيف والابتكار المؤسسي والتنمية الاقتصادية **(Ministry of Training, Colleges and Universities, 2013,4)** ، الأمر الذي استوجب إجراء مسحا شاملاً للجامعات على مرحلتين؛ أولاًهما: تتألف من مسح منهجي لمواقع الكليات والجامعات بالولاية لتحديد آليات تتابعية لقياس الأثر الفعال للمقررات الدراسية والدورات التدريبية المتخصصة وفق الأنساق الريادية ومقتضياتها التنظيمية. وثانيها: استطلاع الآراء من خلال إعداد وتطبيق استبانة على الإنترنت ، ترسل للهيئات التدريسية والطلابية والإدارية والقيادية حيال أفضل الممارسات الإدارية والأكاديمية الريادية بالمؤسسات الجامعية، وذلك كمحاولة منهجية لوضع تصورات إدارية لآليات التقييم المنهجي واستدامة

التدريب المتخصص الداعم لتطوير المهارات والقدرات الريادية لمنسوبي المؤسسات الجامعية، بما يُعد ضماناً لتطوير وترقية العقليات المؤسسية باتجاه ترسيخ الريادية كثقافة مؤسسية قادرة على ترسيخ آليات الاستبصار الإستراتيجي للجامعات بما يُعزز كيانها العالمي. (Council of Ontario Universities, 2013, 2)

٤/٢ - جهود النمسا :

النمسا دولة اتحادية **federal state** ، تضم تسع مقاطعات (Länder)، ويتميز نظامها التعليمي بوجود نظام يسمى (**casuistic system**) والذي يُعنى بالتوزيع الأمثل للمهام والمسئوليات بين الهيئات والكيانات التعليمية مدعوماً بآليات المرنة الإدارية بين المقاطعات وفقاً لخصوصيتها الجغرافية والاقتصادية والتعليمية، ويُحدد الدستور الاتحادي النمساوي **Austrian Federal Constitution** التشريعات ذات العلاقة بالشئون التعليمية ومنها الجامعية وآليات التنفيذ الموكلة لرؤساء وإدارات الجامعات تحت مظلة أنها شؤون فيدرالية، مما يعني أن المقاطعات على درجة عالية من الاستقلال في وضع اللوائح والسياسات وإستراتيجيات الجامعة، الأمر الذي يخضع لتفاسم السلطات التشريعية والتخطيطية والتنفيذية بين الحكومات الاتحادية والإقليمية (**European Commission, federal and provincial governments**, 2013, 4)

** وفيما يتعلق بالريادية في التعليم العالي، فتجدر الإشارة إلى أن الأمر يحظى باهتمام حكومي وشعبي ومؤسسي، فقد تم تضمين ونشر الثقافة الريادية في مؤسسات التعليم العالي بداية في الأنشطة الجامعية وتلاها إعادة هيكلة أكاديمية للمناهج الدراسية وأنشطتها الصفية ثم الدورات التدريبية للقيادات الجامعية لتوفير الكفايات الساسية للإنجاز المؤسسي من خلال ترقية وتطوير المهارات والقدرات الريادية الهيئات الجامعية، وما يُدعم ذلك أن **Federal Ministry for Education, Science** وزارة التعليم والعلوم والثقافة

أطلقت مبادرات الريادية الأكاديمية للمعلمين (BMBWK) and Culture والريادية المؤسسية لإدارات الجامعات منذ عام ٢٠٠٠م، وخضع الأمر في بدايات التنفيذ للتدريب المهني لمعلمي المرحلة الثانوية أو من بكليات التربية وهم على وشك التخرج كمعلمي للمرحلة الثانوية؛ إذ تم توجيه نحو إعداد برامج دراسية ووحدات دراسية اختيارية ذات مواصفات ومعايير ريادية وبالأخص الرؤى الاقتصادية والاستثمار الاقتصادي للعوائد والإنتاجية التربوية والمؤسسية للجامعات، وكان يتم ذلك من خلال الكلية التربوية بفيينا. (Pedagogical College Vienna Institute for Research, Innovation and School Development (IFIS), 2012, 1-3)

ويتأتى ذلك من خلال إصلاحات تتسق بالمبادرات والسياسات المتعلقة بالإطار الإستراتيجي للتعليم والتدريب الأوروبي the European Education and Training (ET 2020) strategic framework والمندرج تحت مظلة الأهداف الإستراتيجية للاتحاد الأوروبي والمتضمنة تعزيز الإبداع والابتكار في مؤسسات التعليم العالي الأوروبية. (Curth, Anette, 2011, 54)

٥/٢ - جهود فنلندا:

التعليم في فنلندا هو مسؤولية وزارة التربية والتعليم والثقافة Ministry of Education and Culture، ويعمل المجلس الوطني الفنلندي للتعليم Finnish National Board of Education (FNBE) مع الوزارة لتطوير الأهداف التعليمية والإستراتيجيات المؤسسية. كما تلعب المحافظات الفنلندية دورا مهما في دعم السلطات المحلية (البلديات) لتقديم الخدمات التعليمية والبحثية بشكل متميز. (European Commission, 2012, 2)

** في الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥م، أطلقت فنلندا إستراتيجية الإدماج Strategy of Systematic Inclusion of Entrepreneurship Education المنهجي للتعليم الريادي، تم تنفيذ مشاريع رائدة في المدارس وتدريب

المعلمين أثناء الخدمة من خلال إشراف الكليات الجامعية. بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق مبادرة سُميت بـ "اتفاقية الريادية" (١٩٩٥-٢٠٠٥م) من قبل وزارة التجارة والصناعة **Ministry of Trade and Industry**، وزارة العمل **Ministry of Labour**، وزارة التربية والتعليم **Ministry of Education** والمجلس الوطني للتعليم واتحاد أصحاب العمل الفنلندية **National Board of Education and the Federation of Finnish Employers**. وتتألف المبادرة من ثلاثة مواضيع رئيسة هي: ريادة الأعمال في المجتمع؛ ريادة الأعمال في تأمين وتطوير فرص العمل والتنمية، وتعزيز روح المبادرة. ومن ثم أصبح تعليم ريادة الأعمال جزءاً من هذا الإستراتيجية الوطنية للتعليم **The National Education Strategy** منذ عام ٢٠٠٠ م.

وتم تدعيم ذلك في عام ٢٠٠٤م من خلال تدعيم روح المبادرة الأكاديمية لكافة التصورات المتعلقة بتطوير المناهج الجامعية مدعوماً ذلك بترقية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الفنلندية من خلال تعدد مصادر التدريب الاحترافي في مجال الريادية في التعليم العالي في فنلندا.

في عام ٢٠٠٩، أوجز وزارة التربية والتعليم الفنلندية **Finnish Ministry of Education** إستراتيجية وطنية متجددة في "المبادئ التوجيهية لتعليم الريادة" **Guidelines For Entrepreneurship Education**، ومع ذلك، هناك تعاون ملحوظ بين الكيانات المختلفة في تعزيز ريادة الأعمال في التعليم والتدريب. الشركاء المعنيين في إعداد الإستراتيجية الوطنية للريادة التعليم شملت من بين أمور أخرى: وزارة العمل والاقتصاد **Ministry of Employment and the Economy**، وزارة الزراعة والغابات **Ministry of Agriculture and Forestry**، والمجلس الوطني للتعليم **National Board of Education**، والغرفة المركزية للتجارة **Central Chamber of Commerce Education**، واتحاد التعليم في فنلندا **Trade Union of Education in Finland**، فضلاً عن

مؤسسات التعليم العالي، وهي جامعة أولو / قسم كاياني من المعلمين University of Oulu/Kajaani Department of Teacher Education ، وجامعة توركو University of Turku وجامعة لابينرانتا للتكنولوجيا Lappeenranta University of Technology. وتشمل المبادئ التوجيهية الوطنية مجموعة متنوعة من التدابير التي تهدف لدعم التضمين التعليم للريادة على جميع المستويات (المحلية والإقليمية والوطنية والدولية)، وأنها وردت على أربع أولويات التنمية والنوع من التعليم (الطفولة المبكرة التعليم، والتعليم العام، والتعليم والتدريب المهني، والتعليم المهني وتدريب الكبار)، مدعوماً ذلك بدراسات الجدوى الاقتصادية وتعدد مصادر التمويل الحكومي والأهلي. (Ministry of Education, 2012, 26)

**** جامعة يوفاسكولا University of Jyväskylä** ، وقد تبنت نموذج الجامعة الريادية كنموذج تنموي لإجراء اصلاحات وتجديدات أكاديمية في عملية التدريس، واستوجب ذلك تعدد الدورات المتخصصة لتدعيم هذا التوجه لده الهيئات التدريسية والطلابية تحت شعار " نمو المواطنة" ، وذلك من خلال التركيز على ترقية المهارات والمعارف الأكاديمية ذات الشأن بالموصفات الريادية وطنياً ودولياً.

وتجدر الإشارة إلى قيام الجامعة عام ٢٠٠٤م لإعداد إستراتيجية للريادية المؤسسية لتدعيم الممارسات الأفضل في الوظائف الإدارية والقيادية، مع الأخذ بالمبادرات المهنية المرتكزة على تامة الاستقلال الإداري والأكاديمي، ومن أجل ذلك ومنذ عام ٢٠٠٥م تم تنفيذ ثلاث مقررات تمهيدية / تعريفية اختيارية للريادية أخذت شكل الدورات التدريبية أكثر من نمطية المحاضرات التقليدية ؛ وهي: **مقرر تمهيدي في تعليم الريادية Introductory Course on Entrepreneurship Education** ، ويتم التنفيذ بالتعاون مع الجامعة الإنسانية للعلوم التطبيقية Humanistic University of Applied Sciences في عام ٢٠٠٥م. ويقدم هذا المساق مقدمة لمفهوم وأساسيات تعليم ريادة الأعمال

من خلال تحليل والأدب المتعلق بالريادية ، وتخطيط وتنفيذ المشروع. وتشمل مشاريع المبادرات مثل العمل في المدارس وتحليلها ووضع إطاراً لتعليم ريادة الأعمال المحلية، وإنشاء شبكات مع شركات القطاع الخاص، وتطوير مواد تعليمية ذات معايير ريادية. والغرض من المشروع هو العمل لربط نظريات التعليم للريادة في أنشطة محددة كجزء من النهج التربوي، أو عمل أوسع من المدرسة، أو المجتمع. يتم عرض نتائج المشاريع في ندوة مفتوحة لأشخاص من خارج الدورة. أما المقرر الثاني فهو دراسات متقدمة على منظمات التعلم والريادية **Advanced Studies Course on 'Learning Organisations and Entrepreneurship** من أجل تعميق الفهم والإدراك لدى المنسويين وبالأخص القيادات الناشئة والإداريين لمضامين المؤسسات الجامعية ذات المواصفات الريادية إدارياً وأكاديمياً، ويتم السماح أيضاً للهيئات التدريسية والطلابية بالالتحاق به كمقرر أو دورة تدريبية اختيارية، والهدف الأسمى هو تطوير المعارف النظرية والتطبيقية لآليات احترافية تتعلق بكيفية عقد ومراقبة تنفيذ الشراكات المهنية الريادية مع الجامعات الأخرى، ويشارك الجامعة في ذلك "مركز معلومات الاقتصادية المحلية" **Local Economic Information Centre**، الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً غرفة التجارة المحلية **local Chamber of Commerce**، وتجدر الإشارة لكون اقتصار العدد حوالي ١٥-٢٠ طالبا كل عام تأخذ الدورة التمهيدية السابقة اختياري، في حين تأخذ ١٠-١٥ طلاب الدراسات المتقدمة. أما المقرر الثالث فهو تعليم الريادة في وحدة الريادة من كلية الاقتصاد **Entrepreneurship Unit of the Faculty of Economics**. وتجدر الإشارة إلى أن كافة الجهود المتنامية لتدعيم الريادية كثقافة مؤسسية تسير في نهج أفقي **horizontal approach** متزامن لإرساء احترافية التدعيم المباشر للريادية لدى كافة الهيئات الجامعية. ومن ثم، ساعدت المبادئ التوجيهية الوطنية للتعليم ريادة الأعمال **National Guidelines On Entrepreneurship Education** من عام

٢٠٠٩ في تسريع التنمية في جميع أنحاء البلاد، من أجل السعي لزيادة القدرة التنافسية الدولية. (Curth, Anette , 2011,79-82)

**** أما جامعة توركو University of Turku** فقد عقدت مع وزارة التربية والتعليم اتفاقية تنفيذ مشروع وطني سُمي " بيئة التعلم الافتراضية للتعليم الريادي Virtual Learning Environment for Entrepreneurship Education". هذا المشروع هو مشروع تطويري لكافة أبعاد الشئون الأكاديمية ، ويهدف إلى : تطوير بيئة التعلم الافتراضية للريادية الأكاديمية، تطوير الشبكات الإلكترونية الداعمة لتطوير نموذج ديناميكي للريادة المؤسسية، مدعوماً ذلك بدعم المهارات الريادية للهيئات التدريسية والإدارية والطلابية. (Ernest, Kissi, Matthew, Somiah M. And Samuel, Anseh K.,2015,22) وتم التنسيق لهذا المشروع من قبل جامعة توركو والوزارة مع كل من: الجهات التعليمية المعنية على المستويين الإقليمي والمحلي ورجال الأعمال، كما شارك مؤخراً في المشروع المجلس الوطني للتعليم National Board of Education ووزارة العمل والاقتصاد Ministry for Employment and Economy (Seikkula, Jaana and Tiikkala, Anne, 2011,7-9) جهود اسكتلندا:

تُولى اسكتلندا Scotland اهتماماً بتدعيم الريادية كثقافة مؤسسية بكافة مؤسساتها التعليمية، وبالأخص الجامعية وفقاً لأطر الإستراتيجية الوطنية الأُسكتلندية للتعليم الريادي، والتي تعتمد في مرتكزاتها على التأكيد على إعداد وتصميم الدورات التدريبية وورش العمل والابتعاث الخارجي من شهر إلى عام للمؤسسات الجامعية الريادية ذات المواصفات العالمية داخل الملكة المتحدة وخارجها من أجل التطوير الأنسب للقدرات والمهارات الريادية لمنسوبي الجامعات، وتُعد كليات جامعة سترانكلاید، وبالأخص كلية التربية بها University of Strathclyde-School of Education الراعي الأساس

للأنشطة الريادية. وتجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية الوطنية **National Education Strategy** ، والتي بدأت أولى برامجها المعززة لثقافة الريادية الأكاديمية للمعلمين في بدايات عام ١٩٩٠م، تم تعزيز من خلالها ما يُسمى " فعالية التعليم من أجل العمل والريادية في المؤسسات التعليمية" عام ٢٠٠١م، وبصفة عامة، أكدت التدابير والمبادرات التنفيذية للإستراتيجية الوطنية على دعم المواقف الإدارية وتمثيل الأدوار القيادية ذات المواصفات الريادية عند التطوير الأمثل للمهارات القيادية للمعلمين والإداريين والقيادات الناشئة (Scottish Government, 2014, 2)، ومنذ عام ٢٠٠٢م أطلقت الحكومة الأسكتلندية **Scottish Government** إستراتيجية تعليمية هادفة لتعزيز بناء عقلية المبادرة المهنية للهيئات الجامعية ، مدعوماً بالتدريب الريادي المتخصص، وتشجيعهم على الأخذ بالمغامرة الأكاديمية والإدارية عند أداء مهامهم، كما تم تطوير تلك الإستراتيجية عام ٢٠٠٧م من خلال عقد الشراكات الداعمة للربط بين مقتضيات أسواق العمل الوطنية والعالمية بمضامين إستراتيجيات الريادة المؤسسية للجامعات من أجل تدعيم ثقافة الابتكار المهني تنظيرياً وتطبيقياً، لذا حرصت الحكومة الأسكتلندية على توفير مصادر متعددة ومتنوعة لتمويل كافة الفعاليات والأنشطة الريادية الجامعية من قبل السلطات المحلية وصناديق التعليم بالجامعات وتمويل رجال الأعمال، كما تم نشر ما يُسمى بالمباديء التوجيهية الأولية كمرشد احترافي للتنفيذ الأمثل لفعاليات الأنشطة والدورات المتعلقة بالريادية المؤسسية، كما تم تطوير الأهداف الإستراتيجية لذلك عام ٢٠١٠م ؛ بحيث يتم التركيز على الدمج المنهجي بين بناء المهارات الريادية نظرياً وتطبيقياً لكافة منسوبي المؤسسات الجامعية باسكتلندا. (Scottish Government , 2014, 4)

وقد جاءت كلية التربية جامعة ستراتكلويد الى حيز الوجود في أغسطس ٢٠١٠م هدفها هو المساهمة في تحقيق رؤية جامعة ستراتكلويد أكاديمياً وإدارياً من المنظور الدولي للمعايير الريادية من أجل تعزيز عقلية



المبادرة المعلمين في المستقبل، وقد وضعت الكلية وحدة اختيارية محددة تسمى "المبادرة في التعليم"، والتي ارتكزت إلى نمطية احترافية في عقد الشراكات الوطنية والدولية، ويتم ذلك من خلال مشاريع أكاديمية وبحثية وإدارية ذات مواصفات ريادية، بجانب دعوة الخبراء الأجانب دورياً لتبادل الخبرات حول التدعيم والتجويد الأمثل للثقافة الريادية بالجامعة، وتجدر الإشارة إلى أن تلك الوحدة الدراسية الإختيارية " المبادرة في التعليم" قد بدأت عام ٢٠٠١م وما تزال حتى الآن ذات إقبال متعاظم من الهيئات الطلابية، لأنها تتسق ومضامين الإستراتيجية الوطنية وذات أطر تنظيمية مرنة تتوافق والتغييرات المؤسسية والمجتمعية. كما تبنت الكلية توجهاً نحو تأصيل دورة إعلامية عن الشراكة التعليمية للطلاب والإداريين والأساتذة حول الريادية المؤسسية للجامعة ومعوقات التنفيذ الأمثل وآليات اتساقها وأسواق العمل الوطنية والعالمية، ويتم ذلك في الشهر الأول من كل عام دراسي جديد (Curth, Anette, 2011, 135)، كما تشارك كلية التربية في ستراتكلايد أيضاً في شبكة اليونسكو لدعم الشراكات التعليم العالي والتعاون بين الشمال والجنوب. وتهدف الشبكة إلى بناء القدرات في كل من المؤسسات الشريكة من أجل تمكينهم من اتخاذ التعليم المبادرة إلى الأمام في بلادهم، وإلى خلق منصة مستدامة لتبادل المعلومات وتبادل المعرفة بين كافة الشركاء؛ لذا خلال العقد الماضي، اعتبرت كلية التربية في ستراتكلايد طرفاً فاعلاً في تعزيز التعليم والمبادرات الريادية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للحكومة الاسكتلندية. وبصرف النظر عن برنامج الدورة، كلية التربية تشارك أيضاً بنشاط في مشاريع دولية النهوض بالتعليم الشركة لتعزيز شبكتها الخاصة واكتساب رؤى وحوافز جديدة. (Fosu, R., & Boateng, R. E., 2013, 145)

وتجدر الإشارة إلى أنه تم إنشاء وحدة تطوير العاملين والتنمية التنظيمية organizational and staff development unit (OSDU) بجامعة ستراتكلايد

University strathclyde فى أكتوبر ٢٠١٠ م من أجل تقييم كافة المبادرات المتعلقة بتنمية القيادات المستقبلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وقد شارك فى عمليات التقييم والمقابلات كافة القيادات الادارية على مستوى الكليات والجامعة بجميع أقسامها ووحداتها الإدارية، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس. ومنذ عام ٢٠٠٤م تم وضع إطاراً أو مخططاً للقيادة الريادية من خلال ثلاثة برامج قيادية رئيسة وهى: (University strathclyde Glasgow, 2013, 1-3)

- برنامج القيادات من عام ٢٠٠٤ - ٢٠٠٧م والمُعد من قبل الاتحاد الأوروبي للجامعات الابتكارية (ECIU) **European Consortium of Innovative Universities** وهدف فى صورته التجريبية لإعطاء القيادات المشاركة فرصة العمل الجماعى مع فرق المشروع متعددة الجنسيات حول القضايا الإستراتيجية لاكسابهم الرؤى الإبداعية عبر الثقافية، وشاركت جامعة ستراثكلاند فى هذا البرنامج بعدد (٢٣) فرداً من القيادات الجامعية.
- تم استحداث برنامج عام ٢٠٠٧م (لمدة عام) لبناء القدرات البحثية داخل الجامعة للقيادات الحالية والمستقبلية لتعزيز وتخليق مجتمعات الممارسة وبناء شبكات البحوث الأكاديمية مع مجموعات علمية متعددة التخصصات.
- أما القيادات الناشئة، فتم استحداث برنامج القيادة التعريفية **Introductory Leadership Programme** عام ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩م ، وكان المستهدف حوالى (٢٩) عضواً هيئة تدريس، ثم اجتياز البرنامج بكافة فعالياته وتقييماته لحوالى (٢٤) أستاذاً جامعياً، وتم بالفعل تعيينهم فى المناصب القيادية، أما بقية الأساتذة الخمسة فتم إرجاء تعيينهم لخوضهم البرنامج مرة أخرى.

* وتتعدد مستويات التنمية والتقييم كما يلي: (University
(strathclyde Glasgow, 2013,6) المستوى الأول: قيادة المستقبل /
الناشئة Emerging Leaders / المستوى الثاني: القيادات التأسيسية
Established Leaders / المستوى الثالث: القيادات التنفيذية Executive
Leaders. ويتم تقييم تلك المستويات من قبل الاتحاد الأوروبي للجامعات
الإبداعية (OSDU)، وتم ذلك التقييم للمستوى الأول بعد ثلاثة أشهر من
انتهاء البرنامج في يناير ٢٠١٢م، أما المستوى الثاني والثالث فتم التقييم في
يونيو ٢٠١٢م. ويتم قياس الأثر لتلك الدورات بعد اقرار خطط التعاقب
التشغيلية وبعد تنصيب القيادات في نهاية العام الأول من توليهم المناصب
القيادية، وتتمحور آليات التقييم حول: الأهداف والغايات المؤسسية والتفكير
الإستراتيجي وإدارة التغيير بفعالية وبناء المصداقية المؤسسية والشراكة
المهنية.

ويلاحظ الباحث أنه بالإمكان إيجاد رؤية مستقاة من جهود بعض
الجامعات الأجنبية سألقة الذكر حيال تطوير الأنساق التنظيمية في جامعة
الزقازيق، الأمر الذي يستوجب الارتكاز إلى الإسراع في تشكيل لجان
تختص بمهام نشر الريادية كثقافة مؤسسية لدى كافة الهيئات الجامعية، مع
استحداث آليات ووسائل إحترافية داعمة لتطبيق القيادة الريادية بآلياتها
وأطرها التنظيمية في كافة كليات جامعة الزقازيق، مدعوماً ذلك بتجويد
ورش العمل واللقاءات الحوارية الداعمة للإستفادة من كافة الإمكانيات
الريادية والعقلية الأكاديمية ذات الرؤى الريادية في الجامعة، مما يُعد له
بالغ الأثر في تعددية وابتكارية البناء الأمثل للقدرات الإدارية والريادية لكافة
الهيئات التدريسية والإدارية في جامعة الزقازيق، ويتحقق ذلك من خلال
الشراكات الفعالة بين الوزارة والجامعات والمنظمات المدنية والجمعيات
الأهلية ذات العلاقة، بجانب الشراكات مع الجامعات الأجنبية ذات السياسات

الريادية، مع ضرورة تطوير اللوائح التشريعية التي تعطي مزيداً من الاستقلالية لقيادات جامعة الزقازيق.

ثالثاً: الاستبصار التنظيمي Organizational Foresight ، إطاراً نظرياً:

إن التحول نحو مجتمع المعرفة في السنوات الأخيرة أوجب حتمية إجراء تغييرات جذرية في الإستراتيجيات الجامعية وتوجهات سياساتها الأكاديمية والإدارية؛ حيث يقتضي الأمر استحداث آليات لاستكشاف منهجي لكافة التوقعات المؤسسية والتغييرات الوطنية والمستجدات الدولية، بما يُعزز توليداً للمعارف التنظيمية بطرائق مستحدثة للاستبصار التنظيمي وتعددية وسائله وطرائقه النوعية والكمية وتقنياته الحديثة، ما يُؤثر إيجاباً في التنفيذ الأمثل لمبادرات الخطط الإستراتيجية بالمؤسسات الجامعية، (Tuomi, Ilkka, 2010, 3) ، فالاستبصار يساعد المطورين والمهتمين بالتخطيط الإستراتيجي في الجامعات لاكتشاف مجالات جديدة مهمة للبحث وتطوير المناهج الدراسية بشكل أفضل حتى تتواءم مع متطلبات ومتغيرات المستقبل، كما أنه يسلط الضوء على التغييرات في الافتراضات الأساسية التي تكمن وراء التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات في الجامعات من خلال الاستطلاع بالسياقات الثقافية والخصوصيات الأكاديمية والإدارية للمؤسسة الجامعية.

١/٣ - الاستبصار التنظيمي في المؤسسات الجامعية؛ الفوائد والأهداف:

- تتعدد فوائد الاستبصار التنظيمي وأهدافه في المؤسسات الجامعية، ويمكن تبيان أهمها على النحو التالي: (Tuomi, Ilkka, 2010, 6-9) & (Paliokait, Agn, 2013, 13-16)
- أضحت ظهور مدخل الاستبصار كأداة مهمة في صناعة القرار في الجامعات، والذي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الإستراتيجي لصناعة ورسم السياسات الجامعية في ضوء استشراف معالم المستقبل في ظل الأوضاع الراهنة؛ حيث ارتبط مدخل الاستبصار بثلاثة عوامل رئيسة

- تؤدي بدورها إلى إحداث تحولات في الوظائف الريادية والاجتماعية للجامعة.
- يسهم تطبيق مدخل الاستبصار في فهم نماذج تنمية الكفاءات الجديدة في ظل متطلبات المستقبل القريب والبعيد؛ حيث الاستفادة من نقل الخبرات من الأقران أكاديمياً وإدارياً.
 - تمكين المنظمة ذاتياً من تطبيق نماذج التعلم من خلال الأقران لضمان الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس خاصة في بيئات سريعة التغيير. (Laan , Lucas van, 2010, 17)
 - أصبحت الممارسات الإلكترونية جزءاً لا يتجزأ في الممارسات الجامعية نظراً لارتباط مدخل الاستبصار بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يتطلب من القيادات الجامعية ضرورة تطوير الكفاءات الريادية والإلكترونية للهيئات التدريسية والإدارية بالجامعات.
 - يسهم الاستبصار في البعد عن الارتجالية والتقليدية في التخطيط والتوجه نحو الرؤى المستقبلية.
 - يهتم الاستبصار بفعالية في التخطيط طويل المدى للتنبؤ المستقبلي للتعليم في الجامعات ومتطلبات واحتياجات سوق العمل من مجالات التعليم المختلفة .
 - يستند الاستبصار المستقبلي على ما يعرف بنمذجة الخرائط الفكرية المستقبلية التي يركز عليها المخططون من ذوي الخبرة، نظراً لأنها أكثر تعقيداً في التخطيط المستقبلي وربطها بالسلاسل الزمنية المستمرة . (Siikaniemi, Lena, 2012, 47)
 - يساعد الاستبصار في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات من خلال الارتكاز على القدرات والكفاءات الديناميكية ؛ لأنها تنتج ميزة تنافسية بين الجامعات التي تعتمد على المعرفة التنظيمية، والقدرة على الابتكار، وخلق المعرفة، والأصول الفكرية مثل: حق الملكية الفكرية.

- يساعد الاستبصار على استكشاف الشكوك وتحديد الفرص المتاحة، والحفاظ على الميزة التنافسية، فهو الممارسة التي يمكن أن تؤدي إلى التحول التنظيمي والتجديد خاصة في البيئات التي ليس لديها رؤى مستقبلية.

- تتحو مضامين الاستبصار التنظيمي للبناء الأمثل للسيناريوهات المهنية الداعمة لرشد اتخاذ القرارات الجامعية على كافة المستويات التنظيمية، وذلك من خلال الاستناد على آليات التكيف مع المستجدات المستقبلية، والإدراك التام بالوضعية الراهنة لأبعاد المنظومة الجامعية وآليات تطويرها.

- تتضمن فوائد الاستبصار: (Calof, Jonathan, Miller, Riel and Jackson, Michael, 2012,82) بناء نظم الإنذار المبكر **Building Early Warning Systems**، وبناء شراكات بين الجهات الفاعلة **Partnerships Among Actors**، وتعزيز نظم المعلومات وتحفيز تبادل المعلومات، وتعزيز بيئة للابتكار، وتحديد أولويات الموارد، وتحفيز عملية صنع السياسات المبتكرة. (Da Costa, O., Warnke, P., Cagnin, C. and Scapolo, F., 2008,371)

٢/٣ - الجامعات والاستبصار التنظيمي

Universities and Organisational Foresight

يُعد الاستبصار التنظيمي أحد المرتكزات الجوهرية للقيادة الريادية الجامعية كمنهجية عمل وأداء وممارسة؛ باعتباره آلية لاستكشاف كافة المعارف الأكاديمية والإدارية والمؤسسية بمعيارية ريادية على المدى المستقبلي الداعم لمكانة المؤسسات الجامعية وطنياً ودولياً. ويهدف الاستبصار التنظيمي لخلق الوعي حول البيئة الخارجية وإعداد الإستراتيجيات لمواجهة التغييرات الوطنية والدولية، والتعرف على الثغرات والاتجاهات التكنولوجية والتكنولوجيات الناشئة، وفرص العمل المستقبلية لكافة منسوبي

الجامعة، وتوفير الإنذار المبكر بشأن التهديدات المحتملة، لتدعيم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات الجامعية.

ويُعد تخطيط السيناريو أساس الاستبصار، فالسيناريوهات ليست تنبؤات بالمستقبل ولا شكلاً من أشكال الخيال العلمي. فالسيناريوهات تساعدنا في وضع تصور للنظام حول بيئات بديلة في المستقبل، مرتكزاً على التحديات الراهنة وتعددية المستجدات العالمية والتحليل المنهجي للاحتياجات التنظيمية والأكاديمية، مع استكشاف مضامين الأبعاد المستقبلية للمنظومة الجامعية وفق أطر احترافية ذات اتساق والوضعية الراهنة للمشكلات والصعوبات وخصوصية طبيعة المناخات الجامعية استناداً لمضامين الذكريات المؤسسية للمؤسسات الجامعية. لذا فهي مرتكز جوهري للمبادرات التنفيذية للاستبصار التنظيمي الداعمة لاستكشاف التوقعات المستقبلية كوسيلة لتهيئة الهيئات الجامعية لمستقبل جامعي ذي رؤية احترافية (Paliokaité, Agné, 2013, 26)

وتأسيساً عليه، ينبغي أن تكون الجامعات قائمة على الاستبصار الذي يعتمد على الإبداع و التفكير النقدي و المسح البيئي، والتفكير في المستقبل، ولن يتسنى ذلك إلا من خلال تواجد عقليات وذهنيات قيادية تمتلك القدرات والمهارات والممارسات الإدارية المرتكزة للمعيارية الريادية. (Caniato, F., Kalchschmidt, M. & Ronchi, S., 2011, 88)

٣/٣- الاستبصار التنظيمي؛ الطرائق النوعية والكمية والمراحل المنهجية:

الاستبصار كمنهجية مستقبلية، متعددة طرائق القياس النوعية والكمية وشبه الكمية، تتمثل فيما يلي: (Munck, Ronaldo and McConnell, Gordon, 2009, 30)، فالطرائق النوعية تتمثل أهمها في: العصف الذهني، المسح البيئي، وورش العمل المستقبلية، والمقابلات، والاستبيانات / الدراسات الاستقصائية، والسيناريوهات، والتحليل الرباعي، أما الأساليب الكمية فتعتمد على إحصاءات دقيقة وتطبيق التحليلات الإحصائية، أما طرق

شبه الكمية هي أساساً تلك التي تطبق المبادئ الرياضية لقياس الذاتية والأحكام عقلانية ووجهات نظر الخبراء ، أي آراء الترجيح والاحتمالات. مثل: طرق التحليل عبر الأثر / التحليل البنوي، والتحليل متعدد المعايير.

أما المراحل المنهجية للاستبصار التنظيمي فتتكون من ثلاث مراحل، هي: (Amsteus, M., 2011, 33) المرحلة الأولى، جمع ومقارنة المعلومات ذات الصلة بالمستقبل المتاحة (مثل الاتجاهات والتطورات المتوقعة، العصف الذهني الأحداث المعتادة، من الخبراء والموردين والعملاء والجامعات والشبكات) والنتائج في إنتاج ما يسمى الاستبصار المعرفة. أما المرحلة الثانية فهي استثمار هذه المعرفة لإنتاج رؤى مستقبلية للجامعة، وتهتم المرحلة الثالثة بالالتزام بالعمل والتنفيذ . وترتكز المرحلة الأولى في التحول للثانية على المعرفة، في حين يستند الانتقال من المرحلة الثانية للثالثة على الفهم واستثمار المعارف التنظيمية و من ثم تنطلق عملية الاستبصار ذاتها إلى حيز التنفيذ / الإجراء.

٤/٣ - فعالية الاستبصار التنظيمي بالمؤسسات الجامعية؛ التحديات

والمكونات والأبعاد:

يلعب دمج القدرات **Integrating capabilities** مع الثقافة التنظيمية دوراً مهماً كعامل مساعد في تجويد آليات الاستبصار التنظيمي، إلا أن بعض معوقات الثقافات المؤسسية بالجامعات قد تعيق فعالية الاستبصار التنظيمي، وأهمها: (Caniato, F., Kalchschmidt, M. & Ronchi, S., 2011, 89-92)

- اللاكثراث من قبل الإدارة العليا حيال استكشاف الرؤى المستقبلية للتطوير المؤسسي.
- نقص وجود ميل / الحافز الداعم للقدرات والمهارات الريادية لدى منسوبي الجامعة للمشاركة بفاعلية في كافة الفعاليات الجامعية.
- الاهتمام المحدود من الجهات المعنية الداخلية بآليات تطوير الأداءات المهنية بطرائق مستحدثة.

- ضعف استعداد الهيئات الجامعية للمشاركة في الفعاليات الجامعية الهادفة لتوطين ثقافة الاستبصار، مما يجعلها قوى معارضة للتجديدات المؤسسية.

لذا كان من المهم التأكيد على دور القيادة والالتزام في دعم ترسيخ ثقافة الاستبصار التنظيمي وتشجيع الرؤى المستقبلية من خلال توفير الحوافز (المكافآت أو العلاوات)، فضلاً عن اعتماد إدارة الجامعات الابتكارية والأخذ بالأسبقية الإدارية والمخاطرة المهنية مرتكزات جوهرية في أداء المهام والمسئوليات المؤسسية، بالإضافة وضوح الرؤية الجامعية ودعم الاتصالات الداخلية بين القيادات الجامعية ومنسوبيها من الهيئات الجامعية، وكذلك الانفتاح على الأفكار الجديدة والمناقشة البناءة التي تخلق الجو الذي يفرض على التعلم التنظيمي والقدرة الاستيعابية، والذي يشمل مجموعة من العمليات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المضافة من المعرفة المكتسبة بروى ريادية. ويتأتى ذلك انطلاقاً من كون الاستبصار التنظيمي يستند إلى صياغة وتدوين المعرفة التنظيمية، وبالتالي إعطاء هذه العملية ذات الطابع التراكمي (مسار التبعية)؛ حيث إن نجاح المسح واختيار الإستراتيجية يعتمد في المقام الأول على المخزون المعرفي المتراكم للمؤسسات الجامعية وجودة ذاكراتها التنظيمية. الأمر الذي يعد ذا انعكاس إيجابي على خلق ثقافة تنظيمية ذات معيارية ريادية وآليات متنوعة للاستبصار التنظيمي.

* * وتأسيساً عليه، يمكن تحديد مكونات/ أبعاد الاستبصار التنظيمي كما

يلي : (Canadian Association of Principals and the Alberta

Teachers' Association, 2014, 70)

- المسح البيئي Environmental scanning؛ إذ يركز المسح البيئي للمنظمة في ظل الاستبصار التنظيمي للمنظمة على أربعة عناصر رئيسة هي : الزمن الأفقي Time horizon / العمق (الفهم العميق)

Strong / Weak tie sources / Depth tie sources / نقاط القوة / نقاط الضعف

- الاختيار الإستراتيجي **Strategic Selection**، ويستند على ثلاثة عناصر رئيسة هي: التحليل وصياغة الرؤية والتخطيط.
- الدمج **Integrating**، ويرتكز على ثلاثة عناصر جوهرية هي: القيادة والتنسيق التنظيمي وجودة قواعد البيانات / المعلومات (الذاكرة التنظيمية).

لذا فالجامعات عليها تلبية مجموعة من الاحتياجات في ظل مجتمع متغير متعدد ومتنوع الثقافات، نظراً لكون البيئة الإستراتيجية للجامعات معقدة ومتنوعة الأبعاد والأطر التنظيمية ذات التغييرات المعرفية والتقنية المحددة لأفضل ممارساتها المهنية، ويمكن توضيح أهم تلك التحديات كما يلي:
(Greer, James K., Naylor, Noël, 2013, 1)

٣/٥ - منهجية الاستبصار الإستراتيجي والتخطيط القائم على السيناريوهات
The Strategic Foresight and Scenario-Based Planning Methodology:

المنهجية الإستراتيجية للاستبصار تتأدي بدمج الاستبصار والتخطيط الإستراتيجي القائم على السيناريوهات دعماً لتنمية التفكير التنظيمي الإستراتيجي، والتعلم، والتخطيط واتخاذ القرار. والنتيجة هي نهج متكامل، تعاوني لوضع التصور وصنع المعنى والابتكار التي تنتج نتائج ملموسة في شكل الرؤية الإستراتيجية ومشتملاتها التنظيمية على النطاق الإجرائي كرسالة الجامعة وأهدافها ومبادراتها التنفيذية.

وتجدر الإشارة إلى الرؤى المستقبلية للمؤسسات الجامعية تركز حول التبصر على المدى القريب (واحد لثلاث سنوات)، والمدى المتوسط (٣-٥ سنوات) والمدى طويل الأجل (بدءاً من ٥ سنوات إلى ما لا نهاية)، ومنهجية الاستبصار الإستراتيجي يركز إطارها الزمني عادة في خطط

متوسطة أو طويلة الأجل، وفيما يتعلق بالخطوات الستة للاستبصار التنظيمي

الفعال بالجامعات، يمكن بيانها كما يلي: (Switzer, Merle, 2014, 2-5)

- الخطوة الأولى: **Framing** تأطير وتحديد التركيز أي تحديد نطاق المشروع: المواقف، والجمهور، وبيئة العمل والأساس المنطقي والأهداف، وفرق العمل، أما المنتج/المخرج لهذه الخطوة فهو خطة المشروع (Greer, James K., Naylor, Noël, 2013, 2)

- الخطوة الثانية: **Scanning** المسح الضوئي (تحليل العمليات / العوامل) - هي المسح الشامل للعوامل الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالمؤسسات الجامعية، مثل: العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية والاقتصادية والسياسية والتقدم في التعلم الإلكتروني، والتحولات المجتمعية، لذا المسح هو وسيلة لتحديد القوى الدافعة وراء التغييرات. أما المنتج / المخرج هنا توافر المعلومات. (O'Brien, Emma and Robertson, Phillipa, 2009, 372-365)

- الخطوة الثالثة: **Forecasting** - التنبؤ - هو خلق مستقبل بديل، وهنا يتم وصف خط الأساس والبديلة المستقبلية، أما المنتج / المخرج هنا السيناريوهات **scenarios**.

- الخطوة الرابعة: **Visioning** الرؤية - أي اختيار المستقبل الأفضل: تصور التدابير لأفضل النتائج، وتحديد الأهداف، وأفضل الممارسات المهنية، بمعنى هي تحديد مستقبل أفضل للجامعة. أما المنتج / المخرج هنا (الرؤية والأهداف الإستراتيجية).

- الخطوة الخامسة: **Planning** التخطيط - ويعني هنا بتصميم إستراتيجيات ذات مبادرات تنفيذية إجرائية تتسق والرؤية والأهداف الإستراتيجية من خلال إعادة هندسة المهام والمسئوليات الإدارية من خلال التقييم المنهجي لكافة أبعاد المنظومة الجامعية ومستجداتها المؤسسية والوطنية والعالمية، والأمر في مجمله يعني خطة طريق

للتكيف المتوقع للبيئات المستقبلية في صورة سيناريوهات ذات الصلة بأهداف المنظمة وأهدافها لتطوير الخيارات الاستراتيجية وتخفيف المخاطر؛ لذا فالمنتج / المخرج هنا الخطة الإستراتيجية (الإستراتيجيات).

- الخطوة السادسة: **التنفيذ: Acting**، وتتضمن هذه الخطوة توزيع المهام الهيئات الجامعية، وتحديد العمليات اللازمة للتغيير، وتحديد آليات التقييم ومدى التقدم، أى تنفيذ الخطة: التوصل للنتائج، ووضع جداول العمل، وإضفاء الطابع المؤسسي على أنظمة التفكير والذكاء الإستراتيجي، وهنا المنتج / المخرج هنا خطة عمل (المبادرات التنفيذية).

لذا، وجب على الجامعة أن تتسلح بآليات الاستبصار التنظيمي مستقبلاً، وأن تعتمد في ذلك على آليات التخطيط الإستراتيجي والمسح البيئي للعوامل والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية لبيئة المنظمة وتوفير آليات التغذية المرتدة للمعلومات، ويتطلب ذلك نوع من المرونة والتواضع وتحقيق التوازن والتأهب للمستقبل.

وتسير منهجية الاستبصار الإستراتيجي والتخطيط القائم على السيناريوهات في المنظمة من خلال البيئة الحالية للمنظمة والتي تتفاعل مع أربعة أنماط من السيناريوهات المستقبلية التطوير الاحترافي للرؤية المؤسسية، **وبيان السيناريوهات كما يلي: (Calof, Jonathan, Miller, Riel and Jackson, Michael, 2012,92)** (العقود المستقبلية الممكنة) **possible futures** / المستقبل المعقول (العقود المستقبلية المنطقية) **Plausible Futures** / المستقبل المحتمل (العقود المستقبلية المحتملة) **Probable Futures** / المستقبل المفضل (العقود المستقبلية المفضلة) **Preferable Futures**

لذا يستوجب الأمر تعدد التدابير الإدارية من قبل القيادات الجامعية للتأثير الإيجابي على فعالية الاستبصار التنظيمي، ومنها: إستراتيجيات لتحديد

القضايا الناشئة وتوفير استجابة استباقية / المهارات والمعارف اللازمة لاستباق والاستعداد للمستقبل/ طرق وفوائد تبادل المعلومات / اشتراك أصحاب المصلحة في حل المشكلات.

رابعاً: بعض جهود وزارة التعليم العالي نحو تطوير الجامعات المصرية:

لقد شهد التعليم الجامعي المصري تطوراً نوعياً في عقد التسعينيات من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، وتمثل ذلك في إنشاء العديد من الجامعات الحكومية والخاصة ليمثلاً روافد كمية ونوعية جديدة تضافان للمؤسسات الجامعية سابقة النشأة، الأمر الذي أحدث نوعاً من التنافس التعليمي والبحثي والإداري والخدمي على مستوى كافة الجامعات، وصولاً لأعلى معدلات الأداء الفعال من أجل التميز وترسيخ مبادئ التنافسية الإقليمية والدولية.

إلا أن التقييم المنهجي لمسارات تطوير الجامعات المصرية تُبرز بجلاء أن كافة الجهود المبذولة لتطويرها ارتكزت في معظمها على الجوانب الكمية دون الاهتمام الكافي بالجوانب الكيفية، لذا اتجهت الخطط الإستراتيجية للجامعات في الآونة الأخيرة لتحسين جودة التعليم العالي، وازاء تنوع وتعددية تلك التحديات، فقد وضعت جمهورية مصر العربية إستراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي، إلا أن التفعيل الأمثل للإجراءات التنفيذية لهذه الإستراتيجية ما يزال بعيداً عن احترافية الإدارة الجامعية وتمهين الأداءات المهنية، مما يجعلها بمنأى عن مواكبة النقلة النوعية والمستحدثات التقنية والمتطلبات المجتمعية المتزايدة والرؤى الدولية المتقدمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تعدد المشكلات والمعوقات التي تحول دون استدامة التجويد الأمثل للأداءات المؤسسية بالمؤسسات الجامعية إلا أن الجهود التي بُذلت على المستوى القومي استوجبت تواجد قيادات جامعية ذات مهارات وقدرات تتسق مع التنفيذ الابتكاري لتلك الجهود

التطويرية؛ لذا أتت إستراتيجية تطوير التعليم العالي (٢٠٠٢-٢٠٠٧م) لتشمل عدداً من المشروعات التنموية ومنها مشروع تنمية قدرات الهيئات التدريسية، ومشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومشروع تطوير كليات التربية وغيرها. (حجي، أحمد اسماعيل، ٢٠٠٥م، ٣)

ونظراً للمستجدات والتغيرات العالمية والإقليمية المعاصرة، فقد أضحى إجراء التغييرات التنظيمية في منظومة إدارة مؤسسات التعليم الجامعي أمراً ملزماً بما يتسق مع مقتضيات ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م وما تلاها من أحداث متعددة على كافة الأصعدة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتي أثرت على منظومة الجامعات المصرية، وكانت بمثابة الحتميات الواجبة نحو التعديل والتغيير، فقد عازمت الوزارة على وضع آليات لاختيار القيادات الجامعية تتسق ومستجدات الأوضاع المجتمعية والدولية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١١م، ١)، إلا أن المدقق لكافة الرؤى المتعلقة بتطوير آليات وأنظمة اختيار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية يجدها افتقدت للمرتكزات الاحترافية ذات الدلالات الانجازية للمهام والمسئوليات؛ إذ إنها لم تراعى اهتماماً بالخطط المستقبلية لترقية القدرات والمهارات الريادية للقيادات الجامعية بما يحفظ للجامعة استدامة توفير القيادات الجامعية وفقاً لمنظومة منهجية محددة المواقيت الزمنية، مع فقدان البرامج التدريبية للاتساق وطبيعة المناصب القيادية مما يقلل من فعاليتها التأثيرية، بجانب خلو خطط التخطيط الإستراتيجي لجامعة الزقازيق من الرؤى المستقبلية للقيادات الراغبة في تولى المناصب القيادية وزمنية تقاعدها، ومن ثم تفقد الكليات الجامعية إبداعية الأداء وابتكارية التنفيذ.

**** ومن ثم، فهناك ثلاثة خيارات لإدارة الجامعات المصرية بما يتسق ورؤى التطوير التنظيمي، وهي: الإبقاء على الوضع الراهن، مع التطوير الجزئي لبعض أبعاد المنظومة الجامعية./ التغيير التحويلي: إدخال**

تغيير جذري على السياسات والإستراتيجيات الجامعية، وإحداث تغييرات هيكلية في المستويات الإدارية./التطوير التدريجي: ويتضمن استحداث أدوات تقنية وآليات إستراتيجية تُحقق الأهداف. (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالاشتراك مع البنك الدولي، ٢٠١٠م، ٣٢٨ بتصرف)

وتأسيساً عليه، فالنظرة الناقدة للوضعية الراهنة للجامعات المصرية من منظور سياقاتها الوطنية والدولية تُوضح بجلاء تزايد الفجوات بين قدرات ومهارات هيئاتها القيادية والإدارية وبين المستجدات العالمية والتوقعات المجتمعية، الأمر الذي يفرض حقيقة مؤكدة، مفادها: أن أداء الجامعات المصرية يستوجب نمطاً إدارياً جديداً للتغلب على سلبيات الوضعية الراهنة للمنظومة الجامعية، ويتمثل ذلك توطين القيادة الريادية كثقافة مؤسسية داعمة لتجويد آليات الاستبصار التنظيمي لدى كافة الهيئات الجامعية وبالأخص جامعة الزقازيق.

خامساً: جامعة الزقازيق؛ الوضعية الراهنة والرؤى المستقبلية

** نبذة تاريخية عن جامعة الزقازيق:

بدأت جامعة الزقازيق فرعاً لجامعة عين شمس في العام الجامعي ١٩٧٠/٦٩ م، وقد صدر القانون رقم ١٨ بتاريخ ١٤/٤/١٩٧٤م، بإنشاء جامعة الزقازيق مكونة من الكليات الست لفرع جامعة عين شمس بالزقازيق وهي كليات الزراعة والتجارة والطب البيطري والطب البشري والتربية والعلوم، وتوالى بعد ذلك إنشاء بقية الكليات. (جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م، ٩)، وللمزيد من التميز المؤسسي، فقد أنشأت الجامعة عدداً من مراكز التطوير والتدريب، يمكن إيجازها كما يلي: وحدة إدارة المشروعات ٢٠٠٣م، مركز إدارة الجودة عام ٢٠٠٤م، مركز تقنية الاتصالات والمعلومات عام ٢٠٠٤م، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس عام ٢٠٠٧م، وحدة التخطيط الإستراتيجي عام ٢٠١٠م. (جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م، ٣٥) وتخطط الجامعة في التوسعات المستقبلية إلي أن يكون لها فرع في مدينة العاشر من رمضان

حرصاً منها علي الرقعة الخضراء بالمحافظة ولخدمة مجتمع رجال الأعمال والأنشطة الصناعية مضطردة النمو في تلك المدينة. كما تخطط الجامعة في التوسعات المستقبلية علي أن يكون لها مركز للدراسات العليا والبحوث في مدينة العبور لتفعيل وتطوير الدراسات العليا والبحوث والانطلاق إلي خدمة الصناعة والمجتمع في المدن الجديدة. (www.zu.edu.eg.1).

** ويمكن عرض رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها على النحو التالي: (جامعة الزقازيق، الخطة الإستراتيجية (٢٠١٣-٢٠٢٢م)، يمكن الإطلاع عليها من خلال: (www.zu.edu.eg/stra.htm.18).

⊗ رؤية جامعة الزقازيق: جامعة معتمدة ومشهود لها بما تقدمه من مستوى متميز فى التعليم والبحث العلمي والمساهمة في التنمية المجتمعية المستدامة.

⊗ رسالة جامعة الزقازيق: جامعة مصرية حكومية تقدم تعليماً متميزاً و بحوثاً أكاديمية وتنموية رائدة وخدمات مجتمعية متفردة في إطار من الابتكار والجودة والاستقلالية والقيم الأخلاقية.

⊗ الأهداف الإستراتيجية لجامعة الزقازيق: وتتمثل فيما يلي:

- خريج متميز قادر على إنتاج المعرفة والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع.
- بحوث أكاديمية وتنموية فاعلة قائمة على الابتكار ومنتجة للمعرفة بمعايير عالمية.
- عضو هيئة تدريس متميز علمياً ومهنياً وثقافياً.
- المساهمة في التنمية المتكاملة والمستدامة للمجتمع.
- قدرات مادية وموارد بشرية تحقق المستويات القياسية فى الأداء.
- ترتيب متقدم على المستوى القومي والإقليمي والعالمي.

⊗ آليات اختيار القيادات الجامعية في جامعة الزقازيق:

بعد الإطلاع على الدستور المعدل والصادر في ١٨/١/٢٠١٤م،

وبناءً على قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٥٢ لعام ٢٠١٤م بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لعام ١٩٧٢م، وبيانه كما يلي: (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م، ٤، ٣)
يستبدل بنصي المادتين (٢٥)، (٤٣)، من قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لعام ١٩٧٢م، النصان التاليان:

مادة (٢٥): يعين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، بناءً على عرض وزير التعليم العالي، وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، في ضوء مشروع لتطوير الجامعة في كافة المجالات يتقدم به طالب الترشح. ويكون تعيين رئيس الجامعة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويعتبر خلال مدة تعيينه شاغلاً وظيفية أستاذ على سبيل التذكار، فإذا لم تجدد مدته أو ترك رئاسة الجامعة قبل نهاية المدة، عاد إلى شغل وظيفة أستاذ التي كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة، فإذا لم تكن شاغرة، شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلو. ويجوز إقالة رئيس الجامعة من منصبه قبل نهاية مدة تعيينه بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على طلب المجلس الأعلى للجامعات، وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسؤولياته الرئاسية.

مادة (٤٣): يعين عميد الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض وزير التعليم العالي، وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، في ضوء مشروع لتطوير الجامعة في كافة المجالات يتقدم به طالب الترشح. وفي حالة عدم وجود أساتذة في الكلية، لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات التابعة للجامعة، أو أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية للقيام بعمل العميد. ويجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية المدة بقرار من رئيس الجامعة، بناءً على طلب مجلس الجامعة المختص، وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسؤولياته.

****** وفيما يتعلق بتشكيل اللجنة المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات، فقد صدر القرار الوزاري رقم (٢١٨٥) بتاريخ ٢٠١٤/٧/٦م، وبيان أهم مواده كما يلي: (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤م، ٣-١)

المادة الأولى: يصدر بتشكيل اللجنة المختصة بترشيح الأساتذة المتقدمين لشغل وظيفة رئيس الجامعة قرار من المجلس الأعلى للجامعات، على أن تتكون هذه اللجنة من سبعة أعضاء، يتولى المجلس الأعلى للجامعات ترشيح أربعة منهم من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي، على أن يكون من بينهم أقدم رؤساء الجامعات، والذي تستند له رئاسة اللجنة، ويتولى مجلس الجامعة المعنية اختيار الثلاثة أعضاء الباقين.

المادة الثانية: يصدر بتشكيل اللجنة المختصة بترشيح الأساتذة المتقدمين لشغل وظيفة عميد الكلية قرار من رئيس الجامعة، على أن تتكون هذه اللجنة من خمسة أعضاء، يتولى رئيس الجامعة اختيار ثلاثة منهم ، على أن يكون من بينهم أحد نواب رئيس الجامعة، والذي تستند له رئاسة اللجنة، ويتولى مجلس الكلية المعنية اختيار الاثنین الباقين. وتكون مدة العمادة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. وإذا لم يتسنى اتخاذ الإجراءات المنصوص لها لإختيار عميد الكلية، فلرئيس الجامعة أن يكلف من يراه لإدارة الكلية باعتباره قائماً بالعمل لمدة عام.

المادة الثالثة: يُشترط للترشح لوظيفتي رئيس الجامعة أو عميد الكلية ما يلي:

- أن يكون المتقدم للترشيح من الأساتذة العاملين بالجامعة، وعلى أن يكون قد أمضى خمس سنوات في درجة الأستاذية لمن يرغب لوظيفة رئيس الجامعة، وأن يكون أستاذاً عاملاً بالكلية.
- ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم المنصوص عليها في قانون العقوبات أو القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية في

- جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.
- ألا يكون قد وقع عليه جزاء تأديبي.
- عدم سبق شغل المتقدم لوظيفة من ذات الدرجة لمدتين.
- ألا يكون المرشح متولياً أي منصب حزبي وقت الترشيح وطيلة مدة توليه المنصب.

المادة الرابعة: تختص اللجنة بما يلي:

- الإعلان عن خلو الوظيفة قبل نهاية المدة بشهرين على الأقل.
- فتح باب التقديم، وتلقي الأوراق لمدة أسبوع على الأقل، على أن يتقدم المرشحون بأوراق ترشيحهم إلى اللجنة متضمنة: طلب الترشيح، وبيان حالة رسمي من الكلية المختصة، مشفوعاً بالسيرة الذاتية للمرشح، وما يؤيدها، وخطة العمل الخاصة به، مبيناً أوجه القصور وطرق الاصلاح ومقترحات التطوير طبقاً للوظيفة المتقدم لها، كما يلتزم بتقديم ما تطلبه منه لجنة الإشراف من مستندات لازمة للترشيح، ويوشر على ملف التقديم من رئيس اللجنة وأعضائها بما يفيد ساعة وتاريخ التقديم، ويسلم المرشح إيصالاً بالاستلام، مبيناً محتويات الملف وساعة وتاريخ استلامه، وموقعاً من رئيس اللجنة.
- فحص أوراق المتقدمين، واستبعاد غير المستوفي للشروط القانونية للترشيح بقرار مسبب منها يثبت مضمونه في محاضر أعمال اللجنة، والبت فيما يقدم إليها من طعون على المرشحين خلال ثلاثة أيام من استيفاء كافة الأوراق المتعلقة بالطعن، بحد أقصى أسبوع من تاريخ غلق باب الطعون.
- إعداد الجدول الزمني لعرض المرشحين لبرامجهم.
- تعرض اللجنة قرارها باختيار أفضل ثلاثة مرشحين من بين أعلى ثلاثة حاصلين على الدرجات وفقاً للتقييم المعتمد من المجلس الأعلى للجامعات.

- تصدر قرارات اللجنة بأغلبية أعضائها، وترفع تقريرها لوزير التعليم العالي بالنسبة لرئيس الجامعة، وإلى رئيس الجامعة بالنسبة لعميد الكلية. وتنتهي أعمال اللجنة المختصة باختيار رئيس الجامعة بمجرد تقديم توصياتها لوزير التعليم العالي، وتكون مدة عمل لجنة اختيار العمداء سنة أكاديمية واحدة.

المادة الخامسة: تشكل لجنة استشارية قانونية بالمجلس الأعلى للجامعات لفحص أية تظلمات تعرض عليها، وتبدي في شأنها رأياً قانونياً، وتتلقى أية استفسارات من الجامعات فيما يتعلق بتطبيق أحكام القانون رقم (٥٢) لعام ٢٠١٤م، وبما يحيله إليها وزير التعليم العالي.

⊗ تصنيف الجامعة: وهو مقياس لترتيب الجامعة بين الجامعات الأخرى ومقياس تصنيفها عالمياً وأفريقياً وعربياً ومحلياً ويتم تصنيف الجامعة طبقاً للتصنيف الأسباني "ويبومتريكس الدولي" "webometrics" للجامعات، وبيان ذلك في الجدول التالي: (www,zu.edu.eg.1).

جدول رقم (١) يوضح تصنيف جامعة الزقازيق

التصنيف	عام ٢٠١٠	عام ٢٠١١	عام ٢٠١٢	عام ٢٠١٢	عام ٢٠١٤
عالمياً	٣١٣٩	١٦٨٢	٢٢٥٠	٢٩٤٧	٢٢١٥
افريقياً	٣٣	٢٤	٢٦	٣٧	٢٥
عربياً	٣٠	١٩	٢٩	٣٣	٢٠
محلياً	٩	٤	٤	٨	٧

جدول (٢) يوضح بيانات أساسية عن الجامعة وأعداد الهيئات التدريسية والطلابية

معلومات أساسية عن جامعة الزقازيق

عدد المدن الجامعية	عدد المستشفيات الجامعية	مراكز التطوير والتدريب	عدد الإدارات العامة	عدد المنشآت الخدمية	عدد المراكز البحثية	الكليات خارج الحرم الجامعي	الكليات داخل الحرم الجامعي
(٧)	(١١)	(٦)	(٢٤)	(٤٠)	(٦)	(٧)	(١٢)

** بيان بأعداد الطلاب المقبولين والمقيدين والخريجين للعام ٢٠١٣ / ٢٠١٤ **

الخريجون لعام ٢٠١٣/٢٠١٢ م		المقيدون			المقبولون			
إجمالي	طالبة	طالب	إجمالي	طالبة	طالب	إجمالي	طالبة	طالب
٢٠٣٨٣	١١٧١٩	٨٦٦٤	٧٩٨٩٦	٤٥١٠٦	٣٤٧٩٠	٢٠٧٤٤	١١٦١٧	٩١٢٧

** بيان بأعداد طلاب الدراسات العليا (مقيدين وحاصلين) للعام ٢٠١٣ / ٢٠١٤ **

المقيدون					
دبلوم	ماجستير	دكتوراه	إجمالي	باحث	باحثة
١٠٧٩٨	٦٠٠٠	٢٤٩٣	١٩٢٩١	١١٣٨٤	٧٩٠٧
الحاصلون					
دبلوم	ماجستير	دكتوراه	إجمالي	باحث	باحثة
٨٤٤٠	٨٦١	٤٣٦	٩٧٣٧	٣١١٣	٦٦٢٤

** بيان بأعداد أعضاء الهيئات التدريسية ومعاونيهم للعام ٢٠١٣ / ٢٠١٤ **

الإجمالي العام	معاونو الهيئات التدريسية			أعضاء الهيئات التدريسية			
	إجمالي	معيد	م. مساعد	إجمالي	مدرس	أ. مساعد	أستاذ
٥٨٨٠	٢٣٣٩	٨٧٦	١٤٦٣	٣٥٤١	١٧٣٤	٧٤٥	١٠٢٦

** بيان بالأنشطة الطلابية والقروض ومكافآت التفوق للعام ٢٠١٣ / ٢٠١٤ **

مكافآت التفوق		القروض والمساعدات		الأنشطة الطلابية	
المبلغ	عدد الطلبة المستحقين	المبلغ	عدد الطلبة المستفيدين	المبلغ	عدد الطلبة المشاركين
٣٢٦٨٨٦	٤٩٢٧٠	٢١٧٢١٢٠	٣٤٨٠٠	٤٣٨٦٠٨	٢٣٨٩٠

*المصدر: (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٥م، بيانات إحصائية عن التعليم الجامعي في مصر، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، إدارة الإحصاء، القاهرة، ١-٣)

- التأثير الإيجابي للجامعة على المجتمع الإقليمي: وذلك من خلال ما يلي:
القوافل الطبية العلاجية والوقائية، وإقامة الندوات والفعاليات التثقيفية والمشاركة وتغطية القسم الأكبر من اللقاءات الاستشارية المتخصصة

بالقناة التلفزيونية الإقليمية الرابعة والقنوات الرئيسية والفضائية ، وفتح مركز خدمة المجتمع والبيئة داخل مدينة الزقازيق لتقديم الخدمات التدريبية الفنية لأبناء الإقليم.

- طموحات الجامعة في الأجل الطويل: إنشاء ثلاث كليات جدد وهي كلية طب الفم والأسنان - كلية الآثار - كلية الاعلام./ الحصول على الاعتماد المؤسسي واعتماد الكليات والمعاهد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد./ الحصول على ترتيب متقدم على المستوى الدولي./ استثمار الأراضي المخصصة لها بمدينة العاشر من رمضان ومدينة العبور بالتوسعات النوعية وزيادة طاقتها الاستيعابية للطلاب وخدمات البحث العلمي وتنمية المجتمع. (جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م، ٣٩)

واستناداً إلى ضرورة إحداث النقلة النوعية بكافة الكليات الجامعية وأقسامها وإداراتها ، ونظراً للتطورات المتلاحقة في نظم جودة مؤسسات التعليم العالي، فقد تم تشكيل العديد من لجان مراجعة وتقييم الأداء الجامعي، ومنها لجنة للتخطيط الإستراتيجي لمراجعة الخطة الإستراتيجية للجامعة وتم إجراء العديد من ورش العمل واللقاءات مع منسوبي الجامعة لتقييم إمكانات الجامعة وأدائها المؤسسية في كافة المجالات التعليمية والبحثية والإدارية والخدمية، وانتهت بتقييم للوضع الراهن وتحليل الفجوات بين الوضع الراهن والمستهدف من الأهداف الإستراتيجية للعديد من أوجه القصور، لعل من أهمها ما يلي: (جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م، ١٦٣-١٧٠)

- تحديد الفجوة المرتبطة بالغاية الإستراتيجية الأولى : خريج متميز وفعال قادر على إنتاج المعرفة والمنافسة في سوق العمل والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع : من خلال تحليل الوضع الراهن لترتيب الجامعة نلاحظ ما يلي :

- وجود تأخر في تقدم الكليات والمعاهد للاعتماد من الهيئة القومية

- لضمان جودة التعليم والاعتماد وعدم استيفاء الهياكل الأكاديمية لبعض الكليات والمعاهد والأقسام العملية.
- قصور في نظم رعاية الطلاب المتقوين والمتعثرين وذوي الاحتياجات الخاصة.
- قصور في استثمار المكون التكنولوجي وأساليب التعليم الحديثة .
- قصور في الموارد المالية المخصصة للعملية التعليمية وعدم كفاية الموارد الذاتية
- الغاية الثانية: " بحوث أكاديمية وتنموية فاعلة قائمة على الابتكار ومنتجة للمعرفة بمعايير عالمية"، من خلال تحليل الوضع الراهن لترتيب الجامعة نلاحظ مايلي :
- وجود فجوة بين سياسات الدراسات العليا ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- قصور في البرامج الجديدة التي تلبي احتياجات سوق العمل وتواكب التطورات العالمية.
- قصور في عدد المؤتمرات القومية والدولية التي تستضيفها الجامعة وزيادة عدد المشاركة في المؤتمرات الدولية .
- قصور في سياسات البحث العلمي التي تتبنى أولوية الابتكار.
- نقص عدد الطلاب الوافدين بالرغم من تنوع برامج الماجستير والدكتوراه.
- عدم وجود دوريات علمية متكاملة للجامعة لنشر الأبحاث العلمية بمعامل تأثير دولي .
- الغاية الثالثة: " عضو هيئة تدريس متميز علميا ومهنيًا وثقافيا"، من خلال تحليل الوضع الراهن لترتيب الجامعة نلاحظ مايلي :
- تناقص البعثات الخارجية لهيئة التدريس والهيئة المعاونة.

- عدم وجود آلية لدعم ترقية أعضاء هيئة التدريس ومساعدة المتعثرين في إجراء البحوث.
- قصور في معدلات التطور الأكاديمي والتنظيمي لبعض أعضاء هيئة التدريس.
- عدم كفاية أساليب الرعاية الاجتماعية لهيئة التدريس والعاملين .
- الغاية الرابعة "تنمية متكاملة ومستدامة للمجتمع "، من خلال تحليل الوضع الراهن لترتيب الجامعة نلاحظ مايلي :
- قصور في الخدمات الاجتماعية المقدمة لهيئة التدريس والعاملين.
- الحاجة لزيادة مساهمة الجامعة في حل مشكلات المجتمع الإقليمي.
- قصور في دعم واحتضان الموهوبين وعدم وجود خطط استباقية لإدارة الأزمات.
- الغاية الخامسة: " قدرات مادية وأنظمة تشغيلية وموارد بشرية تحقق المستويات القياسية في الأداء وتهيئ وتحسن مناخ العمل"، من خلال تحليل الوضع الراهن لترتيب الجامعة نلاحظ مايلي :عدم وجود نظام داخلي للجودة المؤسسية بإدارة الجامعة وقصور في الكوادر الإدارية المؤهلة لتنفيذ متطلبات الاعتماد المؤسسي، وعدم وجود آلية لتقييم الأداء المؤسسي بالجامعة.
- الغاية السادسة: " ترتيب متقدم على المستوى القومي والإقليمي والعالمي،، من خلال تحليل الوضع الراهن لترتيب الجامعة نلاحظ مايلي : لم تدرج الجامعة في أي من التصنيفات العالمية لأفضل ١٠٠ جامعة الذي تجريه مجلة التايمز البريطانية، أو التصنيفات العالمية لأفضل ٥٠٠ جامعة الذي تجريه جامعة شنجهاي الصينية.
- ويتبين مما سبق - في تقدير البحث الحالي - أن ما تمثله معطيات المرحلة المعاصرة من تحديات وطنية ودولية، تتزايد حدتها لجامعة الزقازيق، مع صعوبة تجاوزها لإشكالياتها الراهنة، ورفع فعالية أدائها

المؤسسي، وهو ما تتجلى به الحاجة لإيجاد آلية إستراتيجية تموية تُسهم بفعالية في مواجهة هذه التحديات بما يُحقق لكلياتها الجامعية الميزة التنافسية، وما يؤكد ذلك تطلعات إدارة الجامعة لوضع خط إستراتيجية لعلاج أوجه القصور أكاديمياً وتنظيمياً، كما أن المستقريء لما جاء في الخطة الإستراتيجية للجامعة يجدها تخلو تماماً من آليات التنمية المستدامة للقيادات الجامعية، مدعوماً بذلك بخلوها أيضاً من أية اشتراطات أو مقتضيات للقيادة الريادية أو الرؤية المستقبلية حيال تخليق الأجيال المتعاقبة من القيادات، الأمر الذي يُعرض مسيرة الجامعة ومساراتها لعشوائية اتخاذ القرارات وندرة استدامة الإنجازات الجامعية، وما يُدعم ذلك ما ورد في ذات الخطة من نقاط ضعف متعددة ومنها: عدم كفاية الدرجات الوظيفية والإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ الخطة المستقبلية لاستكمال أعضاء الهيئات التدريسية، وضعف تبني كليات الجامعة ومراكزها البحثية لعقد الندوات والمؤتمرات التخصصية، عدم كفاية وكفاءة الجهاز الإداري بالجامعة، التأخر في تنفيذ برامج الإعتماد الأكاديمي والمؤسسي، عدم وجود قاعدة بيانات متكاملة تسهم في تحسين جودة الأداء الجامعي.

وبنظرة تحليلية ناقدة لجهود الإدارة العليا لجامعة الزقازيق لتطوير المنظومة الجامعية من خلال اقتناء أحدث التقنيات الحديثة، يتجلى الأمر وضوحاً؛ ومُفاده: ندرة التوصل لنقاط إنجاز مؤسسية، نظراً للمركزية الشديدة في إتخاذ القرارات وجمود النصوص القانونية، والتي لا تتسق وآليات المواكبة للتقنيات الحديثة وآليات توظيفها في العملية التعليمية والإدارية. بالإضافة لذلك، فإن النظرات المنهجية حيال تشكيل اللجان أو إصدار قرارات بإنشاء وحدات ذات طابع خاص، تُوحى بأن آليات تشكيل فرق العمل بصفة عامة لا تخضع لرؤى إستراتيجية أو مستقبلية، وإنما يتم الأمر وفقاً لطبيعة الحاجة والمواقف الطارئة، وبلا تدقيق في الاختيار، ويتم تحديد المهام برؤى انفرادية من عمداء الكليات أو رؤساء الأقسام أو رؤساء الجامعات، الأمر

الذي لا يخضع لمعيارية مهنية أو الإستناد إلى معايير ضمان الجودة والاعتماد أو الاقتداء بالخبرات الدولية، مما يؤكد احتياج جامعة الزقازيق لتغيير مساراتها الذهنية حيال تعيين واختيار القيادات الأكاديمية تحت مظلة الريادية المؤسسية.

سادساً: التطبيق الميداني:

ويتضمن التطبيق الميداني الإجراءات المنهجية التالية:

٦- الإجراءات المنهجية:

٦/١- أهداف التطبيق الميداني: ويهدف للتعرف على:

- استكشاف القدرات الريادية ذات التأثير على تجويد الاستبصار التنظيمي لجامعة الزقازيق.
 - أهم الممارسات المؤسسية الداعمة لفعالية القيادة الريادية في جامعة الزقازيق.
 - أهم تحديات القيادة الريادية ذات التأثير السلبي على تجويد الاستبصار التنظيمي في جامعة الزقازيق.
- #### ٦/٢- مجتمع التطبيق الميداني وعينته:
- يتكون مجتمع التطبيق من أعضاء الهيئات التدريسية بكليات جامعة الزقازيق.
 - أما عينة التطبيق الميداني فقد أخذ الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة عشوائية؛ حيث تم توزيع وتفرغ الإستبانات، وكانت الاستجابات المكتملة (٢٢٠) استبانة من أعضاء الهيئات التدريسية، منهم (١٢٠) أستاذاً مساعداً ومدرساً جامعياً ، (١٠٠) أستاذاً جامعياً ، ويوضح الجدول رقم (٣) نسب التوزيع على الكليات.

٦/٣- أداة التطبيق الميداني:

- وتحقيقاً لأهداف التطبيق الميداني، تم إعداد استبانته موجهة لأعضاء هيئة

التدريس بجامعة الزقازيق، وفقاً لبعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الريادية والاستبصار التنظيمي.

- تحديد ثلاثة محاور رئيسة معبرة عن متغيرات البحث الحالي، ثم صياغة عدد من العبارات أسفل كل محور، بحيث تتعلق بمضمون المحور وبما يتفق وجوهر المتغيرات البحثية، وأمام كل عبارة تسديج ثلاثي من (دائماً، أحياناً، أبداً).

- صدق الأداة وثباتها؛ وفيما يتعلق بالصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وصلاحيته لقياس ما وضعت لأجله، تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وفي ضوء آرائهم، تم إجراء بعض التعديلات لتتلاءم المحاور والعبارات للغرض الذي صيغت من أجله، وإضافة لذلك، وفيما يتعلق بالثبات، فقد تم عمل الصدق الارتباطي للاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل (ألفا) لفقرات المحور الأول (٠،٩٤)، وبلغ معامل (ألفا) لفقرات المحور الثاني (٠،٩٥)، وبلغ معامل (ألفا) لفقرات المحو الثالث (٠،٩٣)، وبلغ معامل (ألفا) كلياً للاستبانة (٠،٩١)، وهذه القيم المتحصلة تعد مؤشراً عالياً ومقبولاً لتطبيق الاستبانة لتحقيق أهداف البحث.

- وإمعاناً في ثبات الاستبانة، فقد تم إتباع طريقة تطبيق الأداة وإعادة التطبيق (في الفترة من ٧/٥ - ٢٦/٧/٢٠١٥م) بعد مرور (٢١) يوماً على عينة بلغت (٣٧) من الهيئة التدريسية؛ منها (٢١) أستاذاً مساعداً ومدرساً جامعياً، (١٦) أستاذاً جامعياً، كعينة مماثلة لمجتمع التطبيق الميداني، وبحساب معامل الارتباط بينهما بلغ (٩١)، لذا فإن الأداة على درجة عالية من الثبات.

٤/٦- الأساليب الإحصائية: وفي ضوء طبيعة البحث الحالي وأهداف التطبيق الميداني، تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وفقاً للأساليب الإحصائية والمتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية وحساب (كأ) لمعرفة الدلالة الإحصائية لاستجابات عينتي التطبيق الميداني.

٥/٦ - تطبيق الاستبانة: تم تطبيق الاستبانة على عينة البحث في الفترة من

٢٠١٥/٨/٤ - ٢٠١٥/٩/٨ م

جدول رقم (٣) يوضح توزيع الاستبانة الأولى الخاصة بهيئة التدريس

عدد رافضي الإجابة	عدد الاستبانات المجابة (المستبعدة)		عدد الاستبانات المجابة الصالحة		عدد الاستبانات الموزعة			توزيع الاستبانة على عينة البحث
	الهيئة التدريسية		الهيئة التدريسية		الهيئة التدريسية			
أستاذ ومدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	أستاذ مساعد	أستاذ	مج	أستاذ	أستاذ مساعد ومدرس	
٢	٤	٧	١١	١٦	٥٨	٢٥	٣٣	ط. بشري
-	-	٤	١٤	٥	٣٢	٩	٢٣	التربية
-	١	٥	٥	٨	٣١	١٣	١٨	الآداب
-	١	٤	٤	٥	٢٤	٩	١٥	الحقوق
٢	٢	٤	٦	١٥	٤٣	٢١	٢٢	التجارة
١	-	٣	٢	١١	٣٤	١٥	١٩	الهندسة
٢	١	٣	٥	٧	٣٠	١٢	١٨	الصيدلة
-	٣	٥	٥	٢٠	٤٦	٢٥	٢١	العلوم
٢	٢	٤	٧	١٣	٤٢	١٨	٢٤	الزراعة
٩	١٤	٣٩	٥٩	١٠٠	٣٤٠	١٤٧	١٩٣	المجموع الكلي

ويتبين من الجدول السابق (٣) أنه فيما يتعلق بأكثر الكليات حرصاً على إتباع تعليمات أداة الاستبانة بما يحقق لها أكثرية عدد الاستبانات المجابة الصالحة فكانت كليات: الآداب، الهندسة، الصيدلة. أما أكثر الكليات التي تم استبعاد عدد استبانات منها إما لتعدد الإختيار في العبارة الواحدة أو ترك العديد من العبارات بلا اختيار فكانت كليات: الطب، التربية، الزراعة. وفيما يتعلق بأكثر الكليات رفضاً للإجابة فكانت كليات: التجارة، العلوم.

٦/٦ - نتائج التطبيق الميداني وتفسيرها:

عُرِضَتْ نتائج هذا التطبيق الميداني في ضوء الإجابة عن أسئلتها البحثية التالية:

- ما الواقع الفعلي للقدرات/ الإمكانيات الريادية ذات التأثير على تجويد الاستبصار التنظيمي لجامعة الزقازيق؟ ويوضحه الجدول رقم (٤)

الإجابة على هذا السؤال.

- ما أهم الممارسات المؤسسية الداعمة لفعالية القيادة الريادية في جامعة الزقازيق؟ ويوضحه الجدول رقم (٥) الإجابة على هذا السؤال.
- ما أهم تحديات القيادة الريادية ذات التأثير السلبي على تجويد الاستبصار التنظيمي في جامعة الزقازيق؟ ويوضحه الجدول التالي رقم (٦) الإجابة على هذا السؤال.

* المحور الأول (استكشاف القدرات/ الإمكانيات الريادية ذات التأثير على تجويد الاستبصار التنظيمي لجامعة الزقازيق) ، ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٤) يوضح استجابات أفراد العينة ن = (١٢٠) (أ. مساعداً ومدرساً جامعياً)، (١٠٠) (أستاذاً جامعياً) عن عبارات المحور الأول (استكشاف القدرات الريادية لجامعة الزقازيق)

م	العبارة	أ. مساعداً ومدرساً جامعياً				ب. مساعداً ومدرساً جامعياً				م
		جامعياً		مدرساً		جامعياً		مدرساً		
		أبداً	تكرار	أبداً	تكرار	أبداً	تكرار	أبداً	تكرار	
العينتين	مساعد مدرسا	مساعد مدرسا	مساعد مدرسا	مساعد مدرسا	مساعد مدرسا	مساعد مدرسا	مساعد مدرسا	مساعد مدرسا	مساعد مدرسا	مساعد مدرسا
١-١	لا تعكس رؤية ورسالة الجامعة رؤيتها المستقبلية بشأن تدعيم الثقافة الرياضية.	٣٦ ,٦٣	٣٧ ,٣٣	١٧ ,١٤	٥٤ ,٥٤	٢٨ ,٢٨	١٨ ,١٨	٩٤,٨٥	٢٠,٧٤	١,٩٦
١-٢	تجاهل المجالس الجامعية تبنى الرؤى الريادية عند تقييم الأداءات المهنية.	٩٠ ,٧٥	١٧ ,١٤	١١ ,١١	١٧ ,١٧	١٢ ,١٢	٧ ,٠٧	٩٢,٩٥	١٠,٢٧	١,٢٢
١-٣	لا تعد أبعاد الريادية المؤسسية جزءاً رئيساً من إستراتيجية الجامعة.	٨٢ ,٦٨	١٥ ,١٣	٣٣ ,١٩	٦٤ ,٦٤	١٢ ,١٢	١٥ ,١٥	٦٦,٩٥	٤٢,٩٠	٢,١١
١-٤	تولي القادات اهتماماً بتفويض اجتهاد / مصروفية الفعاليات الريادية شهرياً.	١١ ,٠٩	١٩ ,١٥	٨٠ ,٦٧	٦١ ,٦١	١٢ ,١٢	١٨ ,١٨	٧٢,٠٥	٦٤,٠٤	٢,١١
١-٥	ينوافق إطار مرجعي للتنسيق الفعاليات الريادية بين كليات الجامعة.	٢٠ ,١٧	٢٥ ,٢١	٦٥ ,٥٤	٢٢ ,٢٢	١٣ ,١٣	١٥ ,١٥	٣١,٣٥	١٥,٠١	١,٠٨
١-٦	لا توجد مرونة تنظيمية على كافة المستويات الإدارية عند تخطيط وتنفيذ الأنشطة الريادية.	٧٠ ,٥٨	٢٩ ,٢٤	٢١ ,١٨	٦٤ ,٦٤	١٢ ,١٢	٢٢ ,٢٢	٣٤,٥٥	٤٢,٨٤	٤,٦٧
١-٧	تهمل الجامعة استثمار إمكاناتها حيال تطوير المهارات الريادية لمتسوبيها .	٥٧ ,٤٨	٤٣ ,٣٦	٢٠ ,١٧	٤٤ ,٤٤	١٥ ,١٥	٢١ ,٢١	١٧,٤٥	٤٢,٩٠	١٢,٢٢
١-٨	تلتزم كافة الكليات بإتباع النهج الريادي عند تخطيط وتنفيذ إستراتيجياتها.	١٧ ,١٤	١٨ ,١٥	٨٥ ,٧١	٩ ,٠٩	١٦ ,١٦	٧٥ ,٧٥	٧٥,٩٥	٧٨,٩٤	١,٣٩٨
١-٩	تمتلك الجامعة آليات تقييمية للتحقق من كون مخرجاتها ذات مواصفات رياضية.	٢١ ,١٨	٢٥ ,٢٥	٦٩ ,٥٨	١٢ ,١٢	٣١ ,٢٦	٦٢ ,٦٢	٣٢,٥٥	٢٩,٩٦	١,٣٠٧
١-١٠	تشكل الجامعة لجاناً وحدات تتكون من كون مخرجاتها ذات مواصفات رياضية للمؤسسية للمنتسوبيين.	١٧ ,١٤	٢٣ ,١٩	٨٠ ,٦٧	١١ ,١١	١٥ ,١٥	٧٤ ,٧٤	٦٠,٤٥	٧٤,٧٣	١,٣٩٧

تابع جدول (٤) يوضح استجابات أفراد العينة ن = (١٢٠) (أ. مساعداً ومدرساً جامعيًا)، (١٠٠) (أستاذًا جامعيًا) عن عبارات المحور الأول (استكشاف القدرات الريادية لجامعة الزقازيق)

م	العارة	أ. مساعداً ومدرسا				أستاذًا جامعيًا				كا١ دالة عدد (٠.٠١)	كا١ بين العينتين
		دائما تكرر %	أحيانا تكرر %	أبدا تكرر %	دائما تكرر %	أحيانا تكرر %	أبدا تكرر %	مساعداً ومدرسا	أستاذًا		
١١-	تخطو القوانين المنظمة للجامعة من أطر الدعم الفعلي لتوطين ثقافة الريادية المؤسسية.	٨١ ٦٨	٢١ ١٨	١٨ ٠.١٥	٧٩ ٠.٧٩	١٦ ٠.١٦	٥ ٠.٠٥	٦٢,١٥	٩٥,٦١	٢,٢٨٢	
١٢-	تفتقر الجامعة للقدرات الإدارية ذات التأثير الإيجابي في عقليات وأفكار منسوبيها.	١٠٠ ٨٢	٩ ٨	١١ ٠.٩	٧٢ ٠.٧٢	٢٠ ٢٠	٨ ٠.٨	١٧٥,٠٥	٦٩,٥١	٧,٤٤٨	
١٣-	تهتم الجامعة بتعدد مراحل التغيير المؤسسي لتعزيز السلوكيات الريادية المهنية لمنسوبيها	١٢ ١٠	١٦ ١٣	٩٢ ٠.٧٧	٦ ٠.٦	١٧ ١,٧	٧٧ ٠,٧٧	١٠١,٦٠	٨٧,٧١	١,٥٥٦	
١٤-	تفتقد الجامعة لوجود الحاضنات المعرفية والتقدير دعماً لمهارات منسوبيها.	٦٥ ٥٤	٢٢ ٢٨	٢٢ ١,٨	٥٢ ٠,٥٢	٣٥ ٣,٥	١٢ ١,٢	٢٤,٩٥	٢٢,٩٦	٢,٠١٦	
١٥-	تعلم الجامعة منسوبيها بالياتهها التقييمية ذات المعيارية الريادية المتعلقة بالأداءات المهنية.	١٢ ١١	٣٠ ٢٥	٦٤ ٠,٦٤	١٥ ١,٥	٢٤ ٢,٤	٦١ ٦,١	٥٤,٩٥	٣٥,٧٠	٠,٨٥٢	
١٦-	تتعدد الليات استكشاف التوقعات المستقبلية كوسيلة تهيئة الهيئات الجامعية للتغيرات المهنية.	٧ ٦	٢٨ ٢٣	٨٥ ٠,٨٥	١٢ ١,٢	٣٧ ٣,٧	٦٠ ٦,٠	٨١,٤٥	٢٤,٩٨	٤,٢٤٦	
٢- القدرات التنظيمية											
١٧-	تفتقد الجامعة لتعدد مصادر تمويل تنفيذ مبادرات الفعاليات الريادية.	٧٨ ٦٥	٣٥ ٢٩	٧ ٠,٦	٦٧ ٠,٦٧	١٥ ١,٥	١٨ ١,٨	٦٢,٩٥	٥١,١٩	١١,٩٥٥	
١٨-	لا تتعدد وسائل / مصادر التشاورية المنسوبي الجامعة عند تنفيذ الفعاليات الجامعية.	١٠٠ ٨٢	٥ ٤	١٥ ١,٢	٧٨ ٠,٧٨	١٢ ١,٢	١٠ ١,٠	١٣٦,٢٥	٨٩,٩٢	٤,٨٢٢	
١٩-	تفتقر الجامعة لاستراتيجية مالية تدعم تنمية المهارات الريادية لمنسوبيها.	٦٢ ٥٢	١٧ ١٤	٤٠ ٢,٣	٥٧ ٠,٥٧	٢٣ ٢,٣	٢٠ ٢,٠	٣١,٤٥	٢٥,٢٧	٦,٠٩٩	

تأليف جدول (٤) يوضح استجابات أفراد العينة ن = (١٢٠) أ: مساعداً ومدرساً جامعياً، ب: (أستاذاً جامعياً) عن عبارات المحور الأول (استكشاف القدرات الريادية لجامعة الزقازيق)

م	العبارة	أ. مساعداً ومدرساً جامعياً				ب. أستاذاً جامعياً				ج. دالة عند (٠.٠١)		م
		دائماً تكرار %	أحياناً تكرار %	أبداً تكرار %	دائماً تكرار %	أحياناً تكرار %	أبداً تكرار %	أستاذاً مدرساً	أستاذاً مدرساً			
٢٠-	تثير الرؤى القيادية أهمية القيمة المضافة من تطبيق الريادية لدى كافة منسوبيها.	٣٧ ,٢٣	١٨ ,١٥	٧٥ ,٦٣	١٦ ,١٦	١٥ ,١٥	٦٩ ,٦٩	٤٦,٩٥	٥٧,٢٢	١,٥٢		
٢١-	تقدم الجامعة الدعم الكافي لتنفيذ الأفكار الريادية داخل الجامعة والبيئة المحيطة.	١٨ ,١٥	٣٦ ,٢٢	٧٦ ,٦٢	٩ ,٠٩	٢١ ,٢١	٧٥ ,٧٥	٤٩,٤٠	٦٢,٧٢	١,٩٧		
٢٢-	تتجاهل القيادات الاهتمام بتطوير العقليات الريادية لترسيخ الثقافة الابتكارية لدى منسوبيها.	٨٠ ,٦٧	٢١ ,١٨	١٩ ,١٦	٧٩ ,٧٩	١٣ ,١٣	٨ ,٠٨	٦٠,٠٥	٩٤,٣١	٤,٥٩		
٢٣-	تحرص الهيئات التدريسية على المشاركة الإيجابية في الدورات المتخصصة ذات العلاقة بتطوير مهاراتهم الريادية.	٨٨ ,٧٢	١٨ ,١٥	١٤ ,١٢	٨٠ ,٨٠	١١ ,١١	٩ ,٠٩	٨٦,٦٠	٩٨,١٦	١,٢٥		
٢٤-	توضح منظومة العلاقات المؤسسية التآزر بين منسوبي الجامعة حيال صقل قدراتهم ومهاراتهم الريادية.	٨٥ ,٧١	١٩ ,١٦	١٦ ,١٣	٧٧ ,٧٧	١٤ ,١٤	٩ ,٠٩	٧٦,٠٥	٨٦,٢٧	١,٢٠		
٢٥-	لا تلتزم القيادات الجامعة بتطبيق الممارسات التنفيذية ذات العلاقة بالأنشطة الجامعية الريادية.	٧٩ ,٦٦	١٧ ,١٤	٢٤ ,٢٠	٦٧ ,٦٧	١٩ ,١٩	١٤ ,١٤	٥٧,٦٥	٥١,٤٢	١,٩٢٧		
٣- الجامعة كمؤسسة دولية												
٢٦-	تخلو استراتيجيات الجامعة من الآليات الداعمة للحراك الدولي للهيئات الجامعية.	٦٦ ,٥٥	٢٤ ,٢٠	٣٠ ,٢٥	٦١ ,٦١	٢٥ ,٢٥	١٤ ,١٤	٢٥,٨٠	٣٦,٢٠	٤,٢٥		
٢٧-	تتنوع وسائل الجامعة حيال اجتذاب ذوي العقليات الريادية دولياً لتكليفها وأقسامها.	١٦ ,١٢	١٨ ,١٥	٨٦ ,٧٢	١٠ ,١٠	١٣ ,١٣	٧٧ ,٧٧	٧٩,٤٠	٨٦,٠٢	٨٧		

تابع جدول (٤) بوضوح استجابات أفراد العينة ن = (١٢٠) (أ) مساعداً ومدرساً جامعياً، (١٠٠) (أستاذاً جامعياً) عن عبارات المحور الأول (استكشاف القدرات الريادية لجامعة الزقازيق)

م	العبارة	أ. مساعداً ومدرساً جامعياً				أستاذاً جامعياً				كافة دالة عند (٠,٠١)		كافة بين العينتين
		دائماً تكرر %	أحياناً تكرر %	أبداً تكرر %	دائماً تكرر %	أحياناً تكرر %	أبداً تكرر %	مساعداً ومدرساً	أستاذاً			
٢٨-	تتم القيادة الجامعية بتنامي الروابط المؤسسية والمنظمات الدولية.	٢٧ ٢٢	١٨ ١٥	٧٥ ٦٢	١٦ ١٦	١٩ ١٩	٦٥ ٦٥	٤٦,٩٥	٤٥,٣١	١,٧٥		
٢٩-	لا تيسر القادات الجامعية اشتراك الكليات بأششطها وفعاليتها في الفعاليات الدولية.	٨٧ ٧٣	١٥ ١٢	١٨ ١٥	٧٩ ٧٩	١٢ ١٢	٩ ٩	٨٢,٩٥	٩٤,٧	١,٩١		
٣٠-	تحرص الجامعة على تكوين اللجان الاستشارية ذات الرؤى الريادية عند عقد اتفاقيات الشركات الدولية.	٢٥ ٢١	١٩ ١٦	٧٦ ٦٢	٢٥ ٢٥	١٢ ١٢	٦٢ ٦٢	٤٩,٠٥	٤٢,١٨	٩٨		
٣١-	لا تتنوع اتفاقيات الشراكة المهنية بين الجامعة ونظيراتها وفق رؤاها الريادية الإستراتيجية.	٨٨ ٧٣	٢٢ ١٩	١٩ ١٦	٧٩ ٧٩	١١ ١١	١٠ ١٠	٧٥,٨٥	٩٣,٩٥	٣,٦٦		
٣٢-	تستعين الجامعة بالخبراء العالميين ذوي العقليات الريادية لتطوير مهارات منسوبيها.	٢٠ ١٧	١٩ ١٦	٨١ ٦٨	٨ ٨	١٥ ٢٥	٧٧ ٧٧	٦٢,٥	٨٦,٦٣	٢,٩٢		
٣٣-	لا تمتلك الجامعة أحقية الملكية الفكرية لإنتاجاتها المؤسسية عالمياً.	٨٢ ٦٩	٣٦ ٢٢	١١ ٩	٧٥ ٧٥	١٥ ١٥	١٠ ١٠	٧٢,١٥	٧٨,٥٨	١,٥٩		
٣٤-	تحرص الجامعة على استدامة التقييم المنهجي لتنفيذ المبادرات ذات الشأن باتفاقياتها الدولية.	٢١ ١٨	٢٥ ٢١	٧٤ ٦٢	٩ ٩	٢٥ ٢٥	٦٦ ٦٦	٤٢,٥٥	٥١,٩١	٣,٤٦		

وباستقراء تحليلي لجدول (٤) والمتعلق بالمحور الأول (استكشاف القدرات/ الإمكانات الريادية ذات التأثير على تجويد الاستبصار التنظيمي لجامعة الزقازيق) بكافة أبعاده، يتضح أنه بحساب قيمة (كأ) لاستجابات العينة، كل على حدة، أن جميع الاستجابات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ودرجات حرية (٤)؛ إذ تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ مساعد ومدرس جامعي) للبعد الأول (الإدارة العليا للجامعة) بين (١٣٥,٠٥ - ١٧,٤٥)، وأنت العبارة رقم (١٢) الأعلى نسبة مئوية (٨٣, %)، ومفادها: "تفتقر الجامعة للقدرات الإدارية ذات التأثير الإيجابي في عقليات وأفكار منسوبيها"، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٤٨, %) فكانت رقم (٧)، ومفادها "تهمل الجامعة استثمار إمكاناتها حيال تطوير المهارات الريادية لمنسوبيها"، أما قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ جامعي) لذات البعد فتراوحت قيمتها بين (١٠٢,٧ - ١٥,٩٤)، وأنت العبارة رقم (٢) الأعلى نسبة مئوية (٨١, %)، ومفادها: "تتجاهل المجالس الجامعية تبني الرؤى الريادية عند تقييم الأداءات المهنية"، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٥٢, %) فكانت رقم (١٤)، ومفادها "تفتقد الجامعة لوجود الحاضنات المعرفية والتقنية دعماً لمهارات منسوبيها".

* وفيما يتعلق بالبعد الثاني (القدرات التنظيمية)، يتضح أنه بحساب قيمة (كأ) لاستجابات العينة، كل على حدة، أن جميع الاستجابات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ودرجات حرية (٤)؛ إذ تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ مساعد ومدرس جامعي) بين (١٣٦,٢٥ - ٢٦,٤٥)، وأنت العبارة رقم (١٨) الأعلى نسبة مئوية (٨٣, %)، ومفادها: "لا تتعدد وسائل / مصادر التشاركية لمنسوبي الجامعة عند تنفيذ الفعاليات الجامعية"، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٥٢, %) فكانت رقم (١٩)، ومفادها "تفتقر الجامعة لإستراتيجية مالية لتدعيم تنمية المهارات الريادية لمنسوبيها"، أما قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ جامعي)

لذات البعد فتراوحت قيمتها بين (٩٨,١٦ - ٢٥,٣٧)، وأتت العبارة رقم (٢٣) الأعلى نسبة مئوية (٨٠%)، ومفادها: "ضعف اهتمام الهيئات التدريسية بالمشاركة الإيجابية في الدورات المتخصصة ذات العلاقة بتطوير مهاراتهم الريادية."، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٥٧%) فكانت رقم (١٩)، ومفادها "تفتقر الجامعة لإستراتيجية مالية لتدعيم تنمية المهارات الريادية لمنسوبيها".

* وفيما يتعلق بالبعد الثالث (الجامعة كمؤسسة دولية)، يتضح أنه بحساب قيمة (كا) لاستجابات العينة، كل على حدة، أن جميع الاستجابات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ودرجات حرية (٤)؛ إذ تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ مساعد ومدرس جامعي) بين (٢٥,٨٠ - ٨٢,٩٥)، وأتت العبارة رقم (٣١) الأعلى نسبة مئوية (٧٣%)، ومفادها: "لا تتنوع اتفاقيات الشراكة المهنية بين الجامعة ونظيراتها وفق رؤاها الريادية الإستراتيجية"، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٥٥%) فكانت رقم (٢٦)، ومفادها "تخلو إستراتيجية الجامعة من الآليات الداعمة للحراك الدولي للهيئات الجامعية"، أما قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ جامعي) لذات البعد فتراوحت قيمتها بين (٣٦,٣٠ - ٩٤,٠٧)، وأتت العبارة رقم (٢٩) الأعلى نسبة مئوية (٧٩%)، ومفادها: "لا تُيسر القيادات الجامعية اشترك الكليات بأنشطتها وفعاليتها في الفعاليات الدولية."، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٦١%) فكانت رقم (٢٦)، ومفادها "تخلو إستراتيجية الجامعة من الآليات الداعمة للحراك الدولي للهيئات الجامعية".

كما أن المقارنة بين استجابات العينتين بحساب قيمة (كا)، أوضحت أن عبارات المحور الأول بأبعاده الثلاثة في مجملها غير دالة إحصائياً عند (٠,٠١)؛ إذ تراوحت قيم (كا) بين (٨٥ - ٤,٥٩)، إلا أن العبارات أرقام (٧، ١٧) جاءت دالة إحصائياً عند (٠,٠١) بقيم (كا) (١٢,٢٢، ١١,٩٥) لصالح الأساتذة، وجاءت العبارة (١٩) دالة إحصائياً

عند (٠,٥) بقيمة (كأ) (٦,٠٩) لصالح الأساتذة بنسبة مئوية قدرها (٥٧) ، هذا في حين أنت العبارة (١٢) دالة إحصائياً عند (٠,٥) بقيمة (كأ) (٧,٤٤) لصالح الأساتذة المساعدين والمدرسين الجامعيين بنسبة مئوية قدرها (٨٣) ، وهذا يبرهن على اتفاق معظم استجابات الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين الجامعيين على ضعف القدرات / الإمكانيات الريادية في جامعة الزقازيق. وهذا يؤكد في تقدير الباحث أن القيادات الجامعية عليها الكثير من الأعباء وفقاً لتلك التحولات المتسارعة والتغيرات العالمية، والتي شملت ضرورة إيجاد بدائل أو آليات جديدة للإنفاق الجامعي من أجل التنافسية الدولية، وإعادة النظر في الهيكلية التنظيمية، وتحديث المقررات الدراسية وإدخال نظم تقويم الجودة، مما يبرهن على نوعية الضغوط التنظيمية التي تواجه القيادات الجامعية، والتي تستوجب منهم التفكير في إتباع أساليب إدارية وفنية وبحثية وخدمية من أجل الارتقاء بمنظومة العمل الجامعي، ووضعها على درب التنافسية الدولية، حفاظاً على هويتها المؤسسية والثقافية، ويعزز ذلك خصوصية المناخ المؤسسي بالجامعات، والذي يفرض وجود قيادات تتسم بالرؤى الريادية للأداء المهني والقدرة على المواءمة والتكيف بين مقتضيات الإنجاز المؤسسي والمتطلبات الراهنة للواقع التنظيمي الجامعي. وبرغم اختلاف طبيعة المهام والأدوار والسلطات الممنوحة للقيادات الإدارية، إلا أن الوقت الراهن ينبئ عن المخاوف المحتملة التي قد يواجهها العاملون في المؤسسات الجامعية، والمتمثلة في: قلة الأمن الوظيفي، نقص الموارد، نقص الفهم الخاص بالقيم المتغيرة للمنظمة، زيادة المركزية، البيروقراطية، زيادة الطلب على المحاسبية والشعور بالقلق، قلة الثقة في الإمكانيات البشرية.

** وتجدر الإشارة إلى أن اتفاق استجابات العينتين للمحور الأول، والمتعلقة بجميع عبارات الأبعاد الثلاثة يتجه نحو الإتجاه السلبي، ويبرهن على ذلك:

- تجاهل المجالس الجامعية تبني الرؤى الريادية عند تقييم الأداءات المهنية.
- لا تُعد أبعاد الريادية المؤسسية جزءاً رئيساً من إستراتيجية الجامعة.
- ضعف المرونة التنظيمية عند تخطيط وتنفيذ الأنشطة الريادية.
- إهمال الجامعة استثمار إمكاناتها حيال تطوير المهارات الريادية لمنسوبيها .
- خلو القوانين المنظمة للجامعة من أطر الدعم الفعلي لتوطين ثقافة الريادية المؤسسية.
- افتقار الجامعة للقدرات الإدارية ذات التأثير الإيجابي في عقليات وأفكار منسوبيها.
- افتقار الجامعة لوجود الحاضنات المعرفية والتقنية دعماً لمهارات منسوبيها.
- تجاهل القيادات الاهتمام بتحفيز العقليات الريادية لترسيخ الثقافة الابتكارية لدى منسوبيها.
- خلو إستراتيجية الجامعة من الآليات الداعمة للحراك الدولي للهيئات الجامعية.
- اللاإكتراث من قبل القيادات الجامعية لاشتراك الكليات بأنشطتها في الفعاليات الدولية.

وفي تقدير البحث الحالي، أن هذه النتائج تعتبر مؤشراً ذا دلالات سلبية حيال المرتكزات الأساسية لترسيخ الريادية كثقافة مؤسسية، الأمر الذي ينعكس سلباً على آليات الاستبصار التنظيمي لدي الهيئات القيادية والتدريسية والإدارية بجامعة الزقازيق. وبالتالي فإن الجامعة في حاجة ضرورية لنهج إداري جديد يتميز بإعادة النظرات المدققة في هندسة وهيكله كافة المناصب الإدارية والتنظيمية على مستوى الجامعة والكليات تحت مظلة الرؤى الدولية والمقتضيات الوطنية الداعمة للقيادة الريادية كأحد المداخل والأساليب

الإدارية الداعمة لمكانة الجامعة وطنياً وإقليمياً ودولياً، بما يحقق التفعيل الأمثل لكافة الإنتاجات المؤسسية للجامعة وكلياتها وبما يتسق مع عالمية الإدارة الجامعية. وتختلف نتائج المحور الأول مع ما جاء في الإطار النظري للبحث من كون القيادة الريادية تعمل على تطوير العقلية والذهنيات المؤسسية ومهارات المغامرة /، المخاطرة الإدارية تحت مظلة سياقات ثقافية جامعية تتبنى التطبيق الفعال للمهارات الريادية يُطلق عليه " روح المبادرة الداخلية " *Intrapreneurship* ، والتي تُعد المرتكز الأساس في تحقيق الإنجازات المنشودة على كافة المسارات الأكاديمية والإدارية بالمؤسسات الجامعية، واعتماد الريادية ومعاييرها المهنية أساساً في بناء الإستراتيجيات المؤسسية والبرامج الدراسية والدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة (ص ١٨ من البحث). إلا أنه تجدر الإشارة لاتفاق نتائج المحور في جملتها مع بعض الدراسات السابقة، فقد اتفقت مع نتائج الورقة البحثية (Roomi, M. Azam and Harrison, Pegram,) والتي توصلت لنقص كفايات القادات الجامعية بالمهارات الريادية الداعمة لتطوير الأدوات المعنية، وأثمرت الورقة البحثية عن مقترحات؛ منها: ضرورة إتخاذ التدابير الإدارية لتوطين الثقافة الريادية بين الهيئات الجامعية. كما اتفقت مع ما توصلت إليه الورقة البحثية لموك كا هو (Mok, Ka Ho, 2013) من ضعف التمويل الحكومي للجامعات، وبالأخص البنود المتعلقة بمصادر تمويل المشروعات الأكاديمية وضعف إدراك الكثيرين من القيادات لمضامين وتدابير الثقافة الريادية بالجامعات. كما اتفقت مع نتائج بحث (Jarohnovich, Natalja and Avotiņš, Chem. Valdis, 2013) والتي خلصت لفقدان العديد من المؤسسات الجامعية للمسارات الاحترافية للتحويل إلى الجامعة الريادية.

كما اتفقت تلك النتائج مع مضامين نتائج الأبحاث الأكاديمية المعززة لبناء مشكلة البحث الحالي؛ حيث اتفقت مع دراسة (دياب، عبد الباسط محمد، ٢٠١٠م، ١٣٧٦) والتي توصلت إلى كون غياب القدرات التنافسية



للجامعات المصرية يُعزى لغياب السياسات والإستراتيجيات الجامعية واضحة المعالم والأبعاد، بجانب غلبة النمط التقليدي على أداء معظم القيادات الجامعية لمهامهم وأدوارهم الإدارية. كما انفقت مع دراسة (الشرقاوي، أميرة محمود، ٢٠١٣م، ٤٨٥ بتصرف) والتي خلُصت لتقادم التشريعات المنظمة للجامعات المصرية ذات القولبة المركزية، مما يُضعف من التوجهات الإدارية للقيادات الجامعية نحو تطبيق الطرائق والأساليب الإبداعية والأخذ بالمخاطرة المهنية لتجويد الأداءات المؤسسية.

* المحور الثاني (أهم الممارسات المؤسسية الداعمة لفعالية القيادة الريادية)، ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٥) يوضح استجابات أفراد العينة ن = (١٢٠) (أ. مساعداً ومدرساً جامعيًا)، (١٠٠) (استاذًا جامعيًا) عن عبارات المحور الثاني (أهم الممارسات المؤسسية الداعمة لفعالية القيادة الريادية)

م	العبارات	أ. مساعداً ومدرساً جامعيًا			استاذًا جامعيًا			مجموعاً	
		دالما تكرار %	احياناً تكرار %	ابدأ تكرار %	دالما تكرار %	احياناً تكرار %	ابدأ تكرار %	عند دالمة (٠.٠٠١)	استاذاً
٣٥-	لا تولي إدارة الجامعة اهتماماً بتوفير فرص تنمية المهارات الريادية لمنسوبيها.	٨٢ ٦٩	٢٢ ١٨	١٥ ١٢	٧٥ ٧٥	١٢ ١٢	١٢ ١٢	٧٨,٢٢	٦٩,٩٥
٣٦-	تتحو التوجهات القيادية للأسبقية الإدارية والأخذ بالمخاطرة المهنية.	١٤ ١٢	٢١ ١٨	٨٥ ٧١	٧ ٧	١٩ ١٩	٧٤ ٧٤	٧٦,٦٦	٧٦,٥٥
٣٧-	تفتقد الجامعة للمسناريوهات المستقبلية المعززة لترسيخ الثقافة الريادية بالجامعة.	٨٤ ٧٠	١٧ ١٤	١٩ ١٦	٧٨ ٧٨	٧ ٧	١٥ ١٥	٩٠,٨٢	٧٢,٦٥
٣٨-	تثمي القيادات الجامعية حاضرات الأفكار والسروري الريادية لمنسوبيها.	٢٥ ٢١	٢٢ ١٩	٧٢ ٦٠	٢٦ ٢٦	١٢ ١٢	٦١ ٦١	٢٧,٠٢	٣٨,٤٥
٣٩-	تتجاهل القيادات الاستعانة بالفعاليات الريادية لمنسوبيها عند تخطيط وتنفيذ المبادرات الجامعية.	٨٠ ٦٧	٢٢ ١٩	١٧ ١٤	٧٦ ٧٦	١٤ ١٤	١٠ ١٠	٨٢,٢٤	٦٠,٤٥
٤٠-	تتابع الجامعة التغييرات والتطورات فسي الفعاليات الجامعية بما يتسق والمعايير الريادية.	٢٦ ٢٢	٢٢ ١٩	٧١ ٥٩	١٦ ١٦	١٩ ١٩	٦٥ ٦٥	٤٥,٢١	٢٦,١٥
٤١-	تفتقر الدورات التدريبية للتوافق مع الفعاليات الجامعية الداعمة لترسيخ الثقافة الريادية.	٧٥ ٦٢	٢٨ ٢٢	٢١ ١٨	٧٠ ٧٠	١٨ ١٨	١٢ ١٢	٦١,١٠	٤٢,٢٥
٤٢-	لا تعزز القيادات الجامعية عقد اللقاءات الحوارية بين منسوبيها بما يطور عقلياتهم الريادية.	٩٠ ٧٥	١٦ ١٢	١٤ ١٢	٨٠ ٨٠	١٤ ١٤	٦ ٦	٩٩,٠٦	٩٢,٨٠
٤٣-	تؤكد توجيهات القيادات العليا بضرورة تشكيل لجان استشارية بالكليات داعماً لترسيخ الثقافة الريادية.	١٦ ١٢	٢٢ ١٨	٨٢ ٦٨	١٥ ١٥	٨ ٨	٧٧ ٧٧	٨٦,٦٢	٦٦,٦٠
٤٤-	يوجد روابط إلكترونية تعريفية على موقع الجامعة لأعلام المنسوبيين بكافة الفعاليات الريادية.	٧٢ ٦١	٢١ ١٨	٢٥ ٢١	٦٨ ٦٨	١٤ ١٤	١٧ ١٧	٥٥,٢٢	٤١,٨٨
٤٥-	تراجع الجامعة البيات التعاون بين كلياتها بما يعزز تنوع الفرص المهنية لمنسوبيها.	١٩ ١٦	٢٢ ١٨	٧٩ ٦٦	١٢ ١٢	٢٢ ٢٢	٦٦ ٦٦	٤٩,٥٧	٥٧,١٥
٤٦-	تستحدث الجامعة آليات تسويقية للأفكار الريادية لمنسوبيها.	٨١ ٦٨	٢٤ ٢٠	١٥ ١٢	٧٢ ٧٢	١٢ ١٢	١٥ ١٥	٦٧,٤١	٦٤,٠٥
٤٧-	تعتد إدارة الجامعة العديد من اللقاءات الحوارية مع منسوبي الجامعة للاستئصال بالمستجدات المستقبلية.	٧٥ ٦٢	٢٢ ٢٧	١٢ ١١	٦٥ ٦٥	١٨ ١٨	١٧ ١٧	٤٥,١٩	٥٠,٤٥
٤٨-	تعتد الجامعة البيات متعددة للاستئصال بغية توليد الأفكار الريادية من قبل منسوبيها.	٥٧ ٤٨	٤٢ ٣٦	٢٠ ١٧	٦٤ ٦٤	١٥ ١٥	٢١ ٢١	٤٢,٩٠	١٧,٤٥
٤٩-	تحرص الجامعة على استكشاف ثغراتها الأكاديمية والإدارية من خلال رؤى منسوبيها ذوي العقليات الريادية.	٢٥ ٢١	١٩ ١٦	٧٦ ٦٢	٢٥ ٢٥	١٢ ١٢	٦٢ ٦٢	٤٢,١٨	٤٩,٠٥
٥٠-	تتجاهل إدارة الجامعة بإجراء المسح الشامل لإستئصال المستجدات المستقبلية لمؤسساتها الجامعية.	٨٥ ٧١	١٨ ١٥	١٧ ١٤	٧٥ ٧٥	١٦ ١٦	٩ ٩	٧٨,٩٤	٧٥,٩٥
٥١-	تعلم الجامعة منسوبيها بالمستجدات الدولية دعماً لمهاراتهم الريادية حيال ترسيخ ثقافة الاستئصال النظمي.	٦٥ ٥٤	٢٢ ٢٨	٢٢ ١٨	٥٢ ٥٢	٢٥ ٢٥	١٢ ١٢	٢٢,٩٦	٢٤,٩٥

ويتضح من استقراء الجدول (٥) والمتعلق بالمحور الثاني (أهم الممارسات المؤسسية الداعمة لفعالية القيادة الريادية)، أنه بحساب قيمة (كا^٢) لاستجابات العينة، كل على حدة، أن جميع الاستجابات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ودرجات حرية (٤)؛ إذ تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ مساعد ومدرس جامعي) بين (٩٣,٨٠ - ١٧,٤٥)، وأنت العبارة رقم (٤٢) الأعلى نسبة مئوية (٧٥، %)، ومفادها: " لا تُعزز القيادات الجامعية عقد اللقاءات الحوارية بين منسوبيها بما يُطور عقلياتهم الريادية."، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٤٨، %) فكانت رقم (٤٨)، ومفادها " لا تعتمد الجامعة آليات متعددة للاستبصار بُغية توليد الأفكار الريادية من قبل منسوبيها."، أما قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ جامعي) لذات البعد فتراوحت قيمتها بين (٩٩,٠٦ - ٢٢,٩٦)، وأنت العبارة رقم (٤٢) الأعلى نسبة مئوية (٨٠، %)، ومفادها: " لا تُعزز القيادات الجامعية عقد اللقاءات الحوارية بين منسوبيها بما يُطور عقلياتهم الريادية."، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٥٢، %) فكانت رقم (٥١)، ومفادها " لا تُعلم الجامعة منسوبيها بالمستجدات الدولية دعماً لمهاراتهم الريادية حيال ترسيخ ثقافة الاستبصار التنظيمي."

كما أن المقارنة بين استجابات العينتين بحساب قيمة (كا^٢)، أوضحت أن عبارات المحور الثاني في مجملها غير دالة إحصائياً عند (٠,٠١)؛ إذ تراوحت قيم (كا^٢) بين (٩٥، - ٤,٩٤)، إلا أن العبارة (٤٨) جاءت دالة إحصائياً عند (٠,٠١) بقيم (كا^٢) (١٢,٢٢) لصالح الأساتذة بنسبة مئوية قدرها (٦٤،)، مما يبرهن على اتفاق غالبية استجابات الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين الجامعيين على كون الممارسات الجامعية لقيادات جامعة الزقازيق بمنأى عن المعايير الريادية للممارسات المهنية الجامعية.

** وتجدد الإشارة إلى أن اتفاق استجابات العينتين، والمتعلقة

- بجميع عبارات المحور الثاني يتجه نحو الاتجاه السلبي، ويبرهن على ذلك:
- ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتوفير فرص تنمية المهارات الريادية لمنسوبيها.
 - لا تتحو التوجهات القيادية للأسبقية الإدارية والأخذ بالمخاطرة المهنية.
 - افتقاد الجامعة للسيناريوهات المستقبلية المعززة لترسيخ الثقافة الريادية بالجامعة.
 - تجاهل القيادات الاستعانة بالعقليات الريادية لمنسوبيها عند تخطيط وتنفيذ المبادرات الجامعية.
 - افتقار الدورات التدريبية للتوافق مع الفعاليات الجامعية الداعمة لترسيخ الثقافة الريادية.
 - تجاهل القيادات العليا تشكيل لجان استشارية بالكليات داعماً لترسيخ الثقافة الريادية.
 - تجاهل إدارة الجامعة إجراء المسح الشامل لإستبصار المستجدات المستقبلية لمؤسساتها الجامعية.

وتختلف نتائج المحور الثاني مع ما جاء في الإطار النظري للبحث من مسارات التحول نحو الجامعة الريادية؛ والمتمثلة في تعزيز التدريب للريادة في أشكال مختلفة، وتخليق فرص الريادة في الجامعات: ويُعني ذلك بكون الجامعة بيئة إنماء وحاضنة للأفكار الريادية والرؤى الريادية من قبل كافة المنسوبين، وتقييمها منهجياً مدعوماً ذلك بالمشورات الأكاديمية والمهنية والتسويقية والقانونية، وتخليق البيئة والعقلية الريادية في المجتمعات الأكاديمية، والنقل الاحترافي للمعارف والتقنيات مع التخليق الأنسب للمعارف التنظيمية الريادية (ص ١٧ من البحث الحالي).

بجانب اختلاف تلك النتائج مع ما ورد في البحث الحالي (ص ٢٤) من تعدد الممارسات الفعالة لترسيخ ثقافة القيادة الريادية في المؤسسات الجامعية، وأهمها: اتخاذ الأساليب الإبداعية ذات تعددية الحلول المناسبة

لطبيعة المشكلات الإدارية، ونشر وترسيخ روح المبادرة بين كافة منسوبي الجامعة من أجل تخليق العقلية الريادية أكاديمياً وإدارياً وقيادياً، وضرورة اتساع دوائر توليد الأفكار الريادية من خلال تعدد ورش العمل والدوائر المستديرة لكافة منسوبي الجامعة وذوي العلاقة والشأن من المجتمع المدني، مدعوماً ذلك بتحديد التدابير الفعالة الداعمة لابتكارية التخطيط الإستراتيجي للجامعة وإبداعية التنفيذ الأمتثل للمهام الإدارية، ودعم التعاون الإيجابي بين الكليات المتناظرة لتتويع الفرص والثقافات بما يحقق تجويد مرتكزات التخطيط لتجويد ثقافة الاستبصار التنظيمي

الأمر الذي يُظهر ضرورة - في تقدير البحث الحالي - إعادة هندسة التفكير الإستراتيجي والتنفيذي لكافة القيادات الجامعية والهيئات الإدارية والتدريسية بما يدعم ثقافة الريادية المؤسسية والتي بدورها تُرسخ آليات الاستبصار الإستراتيجي لمستقبل الجامعة لكافة منسوبي الجامعة.

كما اتفقت تلك النتائج مع بعض نتائج الدراسات السابقة؛ حيث اتفقت مع دراسة زيجسترا، بويل (Zijlstra, Paul, 2014) والتي أكدت ضعف القدرات والمهارات الريادية لدى المدراء الإداريين مما ينعكس سلباً على ممارساتهم الإدارية. كما اتفقت مع بعض نتائج بحث كل من بيهي زياداتول وباجيريا فزانيا وأسيميرانسوياب (Pihie, ZaidatolAkmaliah, Lope, Bagheri, Afsaneh and Asimiran, Soaib, 2014) والتي أكدت علاقة ايجابية ذات دلالات إحصائية بين ممارسات القيادة الريادية للمدراء والابتكار المؤسسي، إلا أن الممارسة الفعلية أثبتت عكس ذلك.

إلا أنه تجدر الإشارة لإتفاق نتائج المحور في جملتها مع بعض الدراسات السابقة المعززة لمشكلة البحث الحالي، فقد اتفقت دراسة (حسين، سلامة عبد العظيم، والسيد، هدى سعد، ٢٠١٠م، ١١٢٢ بتصرف) والتي انتهت إلى ضعف المهارات والقدرات المهنية للقيادات الجامعية، وبالأخص

قيادات كليات التربية، نظراً لندرة اهتمامهم بمتابعة المستجدات في ميادين الإدارة الجامعية وأساليبها الحديثة. كما اتفقت مع دراسة (عيداروس، أحمد نجم الدين، ٢٠١٣م، ٩٠) والتي أكدت فقدان القيادات الجامعية للمبادرات المهنية المرتكزة إلى تعزيز ثقافة الجودة المؤسسية، الأمر الذي يفقدها شمولية النظرة لآليات التطوير التنظيمي المستند لمستجدات الأساليب الإدارية وتطبيقاتها الدولية. بالإضافة لإتفاقها مع ما خلصت إليه دراسة (لاشين، محمد عبد الحميد، وأبو عليوة، نهلة سيد، ٢٠١٣م، ١٩٧) من إقرارها بضعف قدرات ومهارات القيادات العليا بالجامعات المصرية في التعامل مع التكنولوجيا الفائقة وغياب روح المخاطرة، وقد يرجع ذلك لفقدان شروط الاختيار لمعايير الكفاءة والخبرة.

** وما يدعم اتفاق تلك النتائج البحثية مع نظيراتها من الدراسات السابقة ونتائج الأبحاث المعززة لبناء مشكلة البحث الحالي سالفة الذكر، أنها تتفق ما آلت إليه رؤى العديد من الأبحاث الأكاديمية من ضرورة إعادة توجيه السياسات الجامعية صوب الاستفادة من التطورات العالمية، مدعوماً ذلك بالوعي القيادي لدى إدارات الجامعات المصرية حيال تدعيم آليات تطوير قدرات ومهارات الهيئات الجامعية. (بهرام، هديه مصطفى، ٢٠١٣م، ١٧٥ بتصريف)، وضرورة إعادة تشكيل واختيار القيادات الجامعية بالانتخاب لإعادة الثقة المهنية والمجتمعية في الجامعات المصرية. (جمال الدين، إنجي، وكمال، محمود، ٢٠١١م، ٤)، بالإضافة لتنامي فئات القيادات الوزارية بضرورة وضع آليات لاختيار القيادات الجامعية ذات القدرات والمهارات القيادية الإبداعية نظراً لتغيب السياسات الجامعية عن مواكبة المستجدات الوطنية والدولية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١١م، ١) وفي تقدير الباحث، أن هذه النتائج تعتبر مؤشراً سلبياً حيال الأخذ بالمبادرات والمخاطرة في التجريب والتطبيق، وما يبرهن على ذلك أن استجابات العينة أكدت ندرة الدعم الإداري مادياً ومعنوياً للأفكار الإبداعية،

بجانب خوف وتردد القيادات الجامعية من التغيير والتجريب، وفقدان الثقة في معارف ومعلومات العاملين حيال رؤيتهم المؤسسية، مما يرسى ثقافة عدم الاعتراف بالأخطاء، ويعود ذلك في تقدير الباحث لوجود أسانيد قانونية لا تتسق ومتغيرات العصر ولا تدعم القيادات عند الأخذ بالمبادرات، لذا يتجنب القيادات الخوض في غمار التجريب خوفاً من المحاسبية التنظيمية.

ويلاحظ الباحث أن الممارسات القيادية لقيادات جامعة الزقازيق اتسمت بالروتينية وتقليدية الأساليب الإدارية، الأمر الذي يُعزى إلى نقص الاستقلال الوظيفي، زيادة التوقعات مع ندرة الموارد والطاقات، ، الخوف من الإقالة أو عدم التجديد، هيمنة النواحي القانونية على أداء الكثير من القيادات الإدارية مما يجعلهم يتمسكون بحرفية النصوص التشريعية كأحد المحددات لتقييم كفاءة الهيئات التدريسية والإدارية، بصرف النظر عن كفاءتهم الإنتاجية وقدراتهم الإبداعية، وصراع وغموض الأدوار القيادية بالمؤسسة التعليمية، بجانب غياب أنظمة التدعيم والحافزية للأفكار الإبداعية أو تأصيل قيم الإبداع، والغياب التام للمناخ المؤسسي ذي الإنتاجية الإبداعية، عدم اهتمام القيادات بالتنمية المهنية المستمرة للهيئات التدريسية والإدارية، كثرة الضغوط المهنية والتوترات التنظيمية، لافتقار للفاعلية الذاتية والعجز الإداري، والميل لاتخاذ القرار المرغوب فيه من قبل المألوف الإداري، الافتقار لمهارة التخيل الإداري.

وفي تقدير البحث الحالي، أن هذه النتائج تعتبر مؤشراً ذا دلالات سلبية تجاه الممارسات القيادية، ومما يبرهن على ذلك انتفاء ندرة الدعم الإداري حيال مشاركة منسوبي الجامعة في تخطيط الفعاليات الريادية، بجانب فقدان القدوة، والمتمثل في ضعف مطابقة الأقوال بالأفعال من قبل القيادات الجامعية، ولا يوجد أدنى اهتمام بالأساليب الإبداعية تجاه ابتكارية نظم قياس الأداء المهني، وأيضاً فقدان آليات تعزيز المعارف التنظيمية بين منسوبي كليات الجامعة، مما يؤثر سلباً على تطوير المهارات والقدرات

الريادية لدى الهيئات التدريسية . الأمر الذي يؤكد فقدان الممارسات القيادية لاحترافية التعامل الإداري ومقترحات التطوير الواردة من قبل الهيئات التدريسية، وندرة إعطاء أولويات للتفويض الإداري، مما ينعكس سلباً حيال إعداد الكوادر القيادية الجديدة، بجانب ضعف الاهتمام باللقاءات الحوارية، والتي تعد في حقيقتها أساساً لبناء جدران الثقة التنظيمية، هذا بالإضافة لروتينية وسائل ووسائط التواصل الإداري مما يعرقل حصول منسوبي الجامعة على المعلومات والمعارف التنظيمية، ولعل كل ذلك يُعزى إلى عدم احترافية الإدارة الجامعية، وقلة خبراتها المهنية وتمسكها بسلطوية الإدارة عند أدائها لممارساتها القيادية، وهذا في تقدير البحث الحالي يُعزى واقعية تلك الممارسات القيادية إلى القولية التشريعية للممارسات القيادية وجمود النصوص القانونية الحاكمة للعمل الإداري بالمؤسسات التعليمية، بما لا يتسق وآليات المواجهة والمواكبة واستقطاب كل ما هو حديث من الأفكار الإدارية ورؤى التطوير التنظيمي.

* المحور الثالث: (تحديات القيادة الريادية ذات التأثير السلبي على تجويد الاستبصار التنظيمي)، ويوضحه الجدول التالي:

جدول (٦) يوضح استجابات أفراد العينة ن = (١٢٠) (أ. مساعداً ومدرساً جامعياً)، (١٠٠) (أستاذاً جامعياً) عن عبارات المحور الثالث (أثر إدارة التعاقب القيادي على تجويد الانطباع التنظيمي)

رقم العينة	كافة دالة عند (٠.٠٠١)		أستاذاً جامعياً			أ. مساعداً ومدرساً جامعياً			العبرة	م
	أستاذاً	مساعداً ومدرساً	أبداً تكرار %	أحياناً تكرار %	دائماً تكرار %	أبداً تكرار %	أحياناً تكرار %	دائماً تكرار %		
١,١٢	٧٣ ٧٤	٧٦,٠٥	١١ ,١١	١٥ ,١٥	٧٤ ,٧٤	١٩ ,١٦	١٦ ,١٣	٨٥ ,٧١	نردة تنوع الجامعة للبرامج التأهيلية لقيادتها تحقيقاً للجودة المؤسسية.	-٥٢
٨١	٤٣ ٧٤	٧٩,٥٥	١٥ ,١٥	١٨ ,١٨	٧٧ ,٧٧	١٩ ,١٦	١٥ ,١٣	٨٦ ٧٢	لا يتضمن البناء التنظيمي للجامعة الحنان الموكل إليها إعداد خطط الريادية المؤسسية.	-٥٣
٢,٤٥	٩١ ٥١	٥٧,٣٥	٦٦ ,٦٦	٢٥ ,٢٥	٩ ,٠٩	٧٩ ,٦٦	٢٣ ,١٩	١٨ ١٥	تحرص الجامعة على إعطاء كامل الصلاحيات للقيادات دون الرجوع إلى إدارة الجامعة.	-٥٤
٢,٤٠	٨٠ ٥٧	٦٠,٨٠	١٨ ,١٨	١٣ ,١٣	٦٩ ,٦٩	١٦ ,١٣	٢٤ ,٢٠	٨٠ ٦٧	تعمل الإدارة العليا للجامعة الاهتمام بمرئيات قيادات الكليات ذات التباين والاختلاف مع مرئياتها.	-٥٥
١,١٢	٧٣ ٧٤	٧٦,٠٥	١١ ,١١	١٥ ,١٥	٧٤ ,٧٤	١٩ ,١٦	١٦ ,١٣	٨٥ ,٧١	محدودية الفرص المتاحة للتأهيل القيادي بما يتسق وطبيعة المناصب الإدارية.	-٥٦
١,٢٧	١٠٥ ١٠٢	٩٤,٥٥	٨ ,٠٨	١١ ,١١	٨١ ,٨١	١١ ,٠٩	١٩ ,١٦	٩٠ ٧٥	فلة الدراية بالأنظمة واللوائح ومستجدات التطوير الجامعي لدى أعضاء لجان ترسيخ الريادية لدى المنشوبين.	-٥٧
١,٢٣	٨١ ٤٢	٤٦,٢٥	٦٣ ,٦٣	٢٥ ,٢٥	١٢ ,١٢	٧٥ ,٦٣	٢٠ ,١٧	٢٥ ٢١	تنوع الجامعة البيات تطبيقاً للفعاليات الريادية وفقاً لخصوصية الكليات وطباع المنشوبين.	-٥٨
٨١	٤١ ٦٧	٥٠,٣٥	١٣ ,١٣	١٥ ,١٥	٧٢ ,٧٢	١٨ ,١٥	١٩ ,١٦	٨٣ ٦١	ضعف اتساق أهداف الجامعة مع التدابير الإجرائية بأبتكارية الأدعاء المهنية.	-٥٩
٣,٢٩	١٦ ٢١	٤٤,٣٠	٢٢ ,٢٢	٢٣ ,٢٣	٥٥ ,٥٥	١٤ ,١٢	٢٦ ,٢٢	٧٠ ٥٨	ضعف حافزية المشاركات المهنية ذات المعيارية الريادية بالجامعة.	-٦٠
٤,٤١	٦٨ ٥٧	٥٣,٤٥	١٨ ,١٨	١٣ ,١٣	٦٩ ,٦٩	١٥ ,١٣	٢٨ ,٢٣	٧٧ ٦٤	تباين الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمبادرات التنفيذية الداعمة لترسيخ الريادية المؤسسية.	-٦١
١,٥٩	٥٨ ٧٨	٧٢,١٥	١٠ ,١٠	١٥ ,١٥	٧٥ ,٧٥	١١ ,٠٩	٢٦ ,٢٢	٨٣ ٦٩	تنامي مستوى التوقعات القيادية دون الاتساق ونوعية المهارات لدى منشوبي الجامعة.	-٦٢
٤,٩٤	٦٣ ٨٦	٦٦,٦٠	٧٧ ,٧٧	٨ ,٠٨	١٥ ,١٥	٨٢ ,٦٨	٢٢ ,١٨	١٦ ١٣	محدودية القدرات الريادية لدى القيادات مما يؤثر سلباً على إليات الاستبصار التنظيمي.	-٦٣
٣,٦٦	٩٥ ٩٣	٧٥,٨٥	١٠ ,١٠	١١ ,١١	٧٩ ,٧٩	١٩ ,١٦	٢٣ ,١٩	٨٨ ٧٣	تؤثر نيرة تبادل المعارف التنظيمية بين المنشوبين على تطوير المهارات الريادية الداعمة لتجويد ثقافة الاستبصار التنظيمي.	-٦٤
١,٩١	٠٧ ٩٤	٨٢,٩٥	٩ ,٠٩	١٢ ,١٢	٧٩ ,٧٩	١٨ ,١٥	١٥ ,١٣	٨٧ ٧٣	يؤثر ضعف إليات التفاهات الأستراتيجية بين القيادات الإدارية بالجامعة على اتساق تدابير توطيق الثقافة الريادية.	-٦٥

ويتضح من استقراء الجدول (٦) والمتعلق بالمحور الثالث (تحديات القيادة الريادية ذات التأثير السلبي على تجويد الاستبصار التنظيمي)، أنه بحساب قيمة (كا^٢) لاستجابات العينة، كل على حدة، أن جميع الاستجابات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ودرجات حرية (٤)؛ إذ تراوحت قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ مساعد ومدرس جامعي) بين (٩٤,٥٥ - ١٧,٤٥)، وأنت العبارة رقم (٥٧) الأعلى نسبة مئوية (٧٥, %)، ومفادها: "قلة الدراية بالأنظمة واللوائح ومستجدات التطوير الجامعي لدى أعضاء لجان ترسيخ الريادية لدي المنسويين"، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٤٨, %) فكانت رقم (٦٥)، ومفادها "يؤثر ضعف آليات التفاهمات الاستراتيجية بين القيادات الإدارية بالجامعة على اتساق تدابير توطین الثقافة الريادية"، أما قيمة الدلالة الإحصائية لاستجابات (العينة: أستاذ جامعي) لذات البعد فتراوحت قيمتها بين (١٠٢,٥ - ٢١,١٦)، وأنت العبارة رقم (٥٧) الأعلى نسبة مئوية (٨١, %)، ومفادها: "قلة الدراية بالأنظمة واللوائح ومستجدات التطوير الجامعي لدى أعضاء لجان ترسيخ الريادية لدي المنسويين"، أما العبارة الأقل نسبة مئوية (٥٥, %) فكانت رقم (٦٠)، ومفادها "ضعف حافزية المشاركات المهنية ذات المعيارية الريادية بالجامعة".

كما أن المقارنة بين استجابات العينتين بحساب قيمة (كا^٢)، أوضحت أن عبارات المحور الثالث جميعها غير دالة إحصائياً؛ إذ تراوحت بقيم متفاوتة لـ (كا^٢) بين (٨١ - ٤,٩٤) وهذا يبرهن على اتفاق استجابات الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين الجامعيين بشأن تعدد التحديات والمعوقات التي تواجه توطین القيادة الريادية بجامعة الزقازيق مما ينعكس سلباً على تجويد آليات الاستبصار التنظيمي بكليات الجامعة وأقسامها الأكاديمية ووحداتها الإدارية.

* * وتجدر الإشارة إلى أن اتفاق استجابات العينتين، والمتعلقة بجميع عبارات المحور الثالث يتجه نحو الاتجاه السلبي، ويبرهن على ذلك:

- ندرة تنوع الجامعة للبرامج التأهيلية لقياداتها تحقيقاً للجودة المؤسسية.
 - لا يتضمن البناء التنظيمي للجامعة اللجان الموكلة إليها إعداد خطط الريادية المؤسسية.
 - إهمال الإدارة العليا للجامعة الاهتمام بمرئيات قيادات الكليات ذات التباين والاختلاف مع مرئياتها.
 - محدودية الفرص المتاحة للتأهيل القيادي بما يتسق وطبيعة المناصب الإدارية.
 - ضعف اتساق أهداف الجامعة مع التدابير الإجرائية بابتكارية الأداءات المهنية.
 - ضعف حافزية المشاركات المهنية ذات المعيارية الريادية بالجامعة.
 - تباين الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمبادرات التنفيذية الداعمة لترسيخ الريادية المؤسسية.
 - محدودية القدرات الريادية لدى القيادات مما يؤثر يلباً على آليات الاستبصار التنظيمي.
 - ندرة تبادل المعارف التنظيمية بين المنسوبين مما يؤثر على تطوير المهارات الريادية الداعمة لتجويد ثقافة الاستبصار التنظيمي.
 - يؤثر ضعف آليات التفاهمات الإستراتيجية بين القيادات الإدارية بالجامعة على اتساق تدابير توطين الثقافة الريادية.
- وتختلف نتائج المحور الأول مع ما جاء في الإطار النظري للبحث من (ص ٢٩ من البحث الحالي).
- إلا أنه تجدر الإشارة لإتفاق نتائج المحور الثالث في جملتها مع بعض الدراسات السابقة، فقد اتفقت

مع بحث بيجيري ، أفزانيا و زياداتول أكمليا (Bagheri, Afsaneh and Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope ,2011) والذي أكد ضعف التدابير الداعمة لتطوير المهارات الريادية للهيئات

الجامعية. كما اتفقت مع نتائج دراسة (Calof, Jonathan, Miller, Riel and Jackson, Michael, 2012) والتي أكدت ضعف مناحي الفعالية الريادية لدى القيادات بما يؤثر سلباً على الاستبصار التنظيمي.

وأيضاً اتفقت مع نتائج الورقة البحثية (Bin Yusoff , Mohd Nor Hakimin, Zainol , Fakhrul Anwar & Bin Ibrahim, Mohamed Dahlan , 2015)، والمحددة لأهم التحديات التي تواجه الممارسات الريادية في بعض مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا ومنها: ضعف آليات التنسيق التنظيمي بين الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية وفق إطار منظومي إستراتيجي حاكم للتدابير المؤسسية.

بجانب اتفاقها مع ما توصلت إليه الورقة البحثية لرومي، محمد عزام (Roomi, M. Azam and Harrison, Pegram, 2011) والتي أكدت نقص كفايات القيادات الجامعية بالمهارات الريادية الداعمة لتطوير الأداء المهنية.

وبناءً على ما سبق، يلاحظ الباحث أن التحديات المتعددة والضغط المهنية المستمرة أدت إلى كون القيادات الجامعية غير قادرة على العطاء الإبداعي وبلا طاقة تنظيمية فاعلة وقليلي الثقة في آلياتها الإدارية بسبب النقص الحاد في الجانب الانفعالي العاطفي تجاه الممارسة الوظيفية، الأمر الذي يعود سلباً على ابتكار الأساليب والآليات الإدارية التي تضمن تحقيقاً لتقافة الإبداع الإداري، والتي تعد أهم المرتكزات الأساسية لإعادة هيكلة أبعاد المنظومة الجامعية ليتحقق المرجو والمنشود من الفعالية الإدارية. الأمر الذي أودى بقيادات جامعة الزقازيق إلى فقدان الرؤية الإستراتيجية للجامعة، وعدم قدرتها على التحول من مؤسسة تعليمية تقليدية إلى مؤسسة تعليمية قادرة على إنتاج الأفراد ذوي المهارات التنموية في عصر المعلومات التقنية، ولعل السبب يعزى إلى كون عمليات التنمية المؤسسية بالجامعات أخذت النظرة الفوقية من قبل المستوى القومي للتعليم، وارتكزت على تطوير

المبنى دون المعنى، مما أفقد النفوس البشرية آليات التحفيز والدعم للإنجاز والإبداع المؤسسي.

كما تجدر الإشارة إلى اتفاق تلك النتائج في مضمونها مع نتائج بعض الأبحاث الأكاديمية المعززة لبناء مشكلة البحث الحالي؛ حيث اتفقت مع دراسة (حنفي، محمد طه، ٢٠٠٩م، ١٢١) التي أكدت وجود النمطية والتمائل التام وهذا التتميط يؤكد رغبة الدولة في إحكام سيطرتها على تلك الجامعات وإخضاعها لسلطتها المركزية وإضعاف استقلالها الإداري والمالي، ووجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية؛ متمثلة في المجلس الأعلى للجامعات ثم رؤساء الجامعات ونوابهم ثم عمداء الكليات ووكلائهم ثم رؤساء الأقسام، بالإضافة لإتفاقها مع دراسة (متولي، حبيبة رمضان الجوهري، ٢٠١٢م، ٢٢٠) والتي خلصت لضعف إدراك قيادات جامعة الزقازيق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الزقازيق، فالقيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية، والهيكل التنظيمية هرمية، كما أن تكنولوجيا المعلومات تواجهها العديد من المعوقات مثل نقص الإمكانيات المادية والبشرية.

وفي تقدير البحث الحالي أن تعددية العوامل المؤثرة على تجويد الاستبصار التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس بكليات جامعة الزقازيق لعله يكمن في تضاؤل الاهتمام من قبل الإدارة العليا للجامعة بآليات ترسيخ الريادية كثقافة مؤسسية بروى منهجية وأسس علمية، فإن الأمر يبرهن على أن منحنيات الإنجاز المؤسسي في جامعة الزقازيق يحتاج إلى مزيد من الرؤى الشخصية والمتمثلة في نوعية القيادات التي تدير العمل الجامعي، بحيث يتوفر لها الحنكة والخبرة الإدارية مشفوعاً بالالتزام المهني والتمهين القيادي من أجل تحقيق ترسيخ ثقافة القيادة الريادية لدى القائمين على إدارة الكليات والأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية، كما أن القوانين المنظمة للعمل الجامعي بحاجة ماسة للتعديل والتغيير بحيث تتضمن مزيداً من

الشروط والمؤهلات الواجبة عند اختيار القيادات الجامعية وأيضاً تضمينها بنوداً فارقة حيال الإبداع المهني، مما يجعل منسوبي الجامعة من ذوي القدرات الريادية الداعمة لتجويد آليات الاستبصار التنظيمي في كافة الكليات الجامعية، بما يُعد مرتكزاً جوهرياً للجامعة في التنافسية الدولية.، والأمر يحتاج أيضاً من الوزارة المساندة والدعم والتأييد لكافة الجهود الرامية للإبداع الإداري من أجل الارتقاء والإنماء المؤسسي، بما يحقق المكانة المرجوة لجامعة الزقازيق.

سابعاً: نتائج البحث وبعض المقترحات ذات العلاقة:

توصل البحث الحالي من خلال التطبيق الميداني للعديد من النتائج، وبيان أهمها كما يلي:

١/٧- أهم النتائج المستخلصة من المحور الأول (الإمكانات الريادية في جامعة الزقازيق)، وأهمها:

- تجاهل المجالس الجامعية تبني الرؤى الريادية عند تقييم الأداءات المهنية.
- لا تُعد أبعاد الريادية المؤسسية جزءاً رئيساً من إستراتيجية الجامعة.
- ضعف المرونة التنظيمية عند تخطيط وتنفيذ الأنشطة الريادية.
- إهمال الجامعة استثمار إمكاناتها حيال تطوير المهارات الريادية لمنسوبيها .
- خلو القوانين المنظمة للجامعة من أطر الدعم الفعلي لتوطين ثقافة الريادية المؤسسية.
- افتقار الجامعة للقدرات الإدارية ذات التأثير الإيجابي في عقليات وأفكار منسوبيها.
- افتقار الجامعة لوجود الحاضنات المعرفية والتقنية دعماً لمهارات منسوبيها.

- تجاهل القيادات الاهتمام بتحفيز العقليات الريادية لترسيخ الثقافة الابتكارية لدى منسوبيها.
 - خلو إستراتيجية الجامعة من الآليات الداعمة للحراك الدولي للهيئات الجامعية.
 - اللاإكتراث من قبل القيادات الجامعية لاشتراك الكليات بأنشطتها في الفعاليات الدولية.
- ** وفي ضوء تلك النتائج المتعلقة بالمحور الأول، فإن الباحث**

يقترح ما يلي:

- زيادة فرص العمل الجماعي بروح الفريق مما يدعم تبادل المعلومات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس.
- وضع نظم للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على عمليات النشر والتأليف والترجمة وذلك لإنتاج المعرفة.
- تقديم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعريفهم بإدارة المعرفة وحرصها بالجامعة، وتوعيتهم بمدى أهمية تطبيقها في اتخاذ القرار، وتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية.
- تصميم خرائط معرفية كأداة ووسيلة لإنجاز المهام والأعمال وتوفير للوقت والجهد، يسترشد بها أعضاء هيئة التدريس في أداء أعمالهم، وتوجههم لأماكن تواجد المعرفة المطلوبة ومن يمتلكها.
- ضرورة المراجعة الشاملة من قبل المجلس الأعلى للجامعات لكافة النصوص التشريعية للقانون واللوائح، بحيث يتم بلورتها وفقاً للرؤى الدولية، وإعطائها المرونة التي تسهم في ترسيخ القيم المحفزة على الابتكار في المؤسسات من قبل القيادات دون المرور بكافة أنواع التعقيدات الإدارية.
- إعادة النظر في اللوائح والأنظمة والقوانين الإدارية، والعمل على تحديثها وتجديدها بما يتواءم ومتغيرات العصر ومتطلباته.

٢/٧ - أهم النتائج المستخلصة من المحور الثاني (أهم الممارسات الريادية)؛ وأهمها:

- ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتوفير فرص تنمية المهارات الريادية لمنسوبيها.
- لا تتحو التوجهات القيادية للأسبعية الإدارية والأخذ بالمخاطرة المهنية.
- افتقاد الجامعة للسيناريوهات المستقبلية المعززة لترسيخ الثقافة الريادية بالجامعة.
- تجاهل القيادات الاستعانة بالعقلية الريادية لمنسوبيها عند تخطيط وتنفيذ المبادرات الجامعية.
- افتقار الدورات التدريبية للتوافق مع الفعاليات الجامعية الداعمة لترسيخ الثقافة الريادية.
- تجاهل القيادات العليا تشكيل لجان استشارية بالكليات داعماً لترسيخ الثقافة الريادية.
- تجاهل إدارة الجامعة إجراء المسح الشامل لإستبصار المستجدات المستقبلية لمؤسساتها الجامعية.

* وفي ضوء تلك النتائج المتعلقة بالمحور الثاني، فإن الباحث

يقترح ما يلي:

- تخليص العمل التنظيمي من الروتين والبيروقراطية من خلال توزيع الأدوار والمهام القيادية بين منسوبي الجامعة، بما يُسهم في استثمار المهارات القيادية تحقيقاً للفعالية المؤسسية.
- إعطاء القيادات الإدارية المزيد من الصلاحيات وتخفيف المركزية، بحيث يسهل على منسوبي الجامعة توظيف مهاراتهم الإبداعية في تطوير وتحسين أداء العمل داخل الجامعة.
- تبني فكرة إعداد الكوادر عملياً من خلال تولي كل عضو في المجلس

- رئاسة مجلس القسم أو مجلس الكلية في إحدى الجلسات، بحيث يقوم بتنظيم الجلسة وإدارتها بما يدعم لديه القدرات الريادية ويؤهله فيما بعد لتولي المناصب القيادية.
- الاستعانة بخبرات أجنبية في هذا الصدد للعمل على تطوير الأداء التنظيمي باستخدام الأساليب الحديثة في العمل الإداري كفريق العمل والمشاركة من أجل الارتقاء بها بكل كفاءة وفاعلية.
 - إصدار نشرة شهرية أو فصلية تعنى بنشر وإبراز الأفكار والمقترحات الجديدة، والأعمال الإبداعية التي تقوم بها الكليات الجامعية، وتضم التجارب المتميزة في حل مشكلات العمل.
 - الالتحاق بدورات تدريبية قائمة على آليات تحقيق الريادية المهنية بالمؤسسات الجامعية.
 - تحليل الممارسات الجامعية للقيادات والهيئات التدريسية والإدارية وفقاً لنسق النظام القانوني للمؤسسة ومن منظور معايير الريادية المؤسسية.
 - إعداد وتصميم برامج تدريبية متخصصة بأهم الممارسات الريادية تعقد للقيادات والهيئات التدريسية والإدارية
- ٣/٧- أهم النتائج المستخلصة من المحور الثالث (تحديات القيادة الريادية)؛ وأهمها:
- ندرة تنوع الجامعة للبرامج التأهيلية لقياداتها تحقيقاً للجودة المؤسسية.
 - لا يتضمن البناء التنظيمي للجامعة اللجان الموكلة إليها إعداد خطط الريادية المؤسسية.
 - إهمال الإدارة العليا للجامعة الاهتمام بمرئيات قيادات الكليات ذات التباين والاختلاف مع مرئياتها.
 - محدودية الفرص المتاحة للتأهيل القيادي بما يتسق وطبيعة المناصب الإدارية.

- ضعف اتساق أهداف الجامعة مع التدابير الإجرائية بابتكارية الأداءات المهنية.
 - ضعف حافزية المشاركات المهنية ذات المعيارية الريادية بالجامعة.
 - تباين الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمبادرات التنفيذية الداعمة لترسيخ الريادية المؤسسية.
 - محدودية القدرات الريادية لدى القيادات مما يؤثر سلباً على آليات الاستبصار التنظيمي.
 - ندرة تبادل المعارف التنظيمية بين المنسوبين مما يؤثر على تطوير المهارات الريادية الداعمة لتجويد ثقافة الاستبصار التنظيمي.
 - ضعف آليات التفاهات الإستراتيجية بين القيادات الإدارية بجامعة الزقازيق.
- ** وفي ضوء تلك النتائج المتعلقة بالمحور الثالث، فإن الباحث**

يقترح ما يلي:

- إنشاء وحدات متخصصة وتسمى (بوحة الريادية المؤسسية)، يُنَاطُ بها مهمة الاهتمام بالأفكار الجديدة المقدمة من منسوبي الجامعة، ودراستها وتقويمها وتشخيصها والاستفادة منها.
- عقد اللقاءات والندوات والدورات التدريبية عن آليات العمل الجماعي وبناء فريق العمل، بحيث يقوم على تنفيذها خبراء مدربون من المهتمين والمتخصصين في هذا المجال.
- استخدام أسلوب اللجان وفرق المهام للقيام بدراسة المشكلات المعيقة للأداء الجماعي والإبداعي.
- إتباع أسلوب الدوران الوظيفي مع القيادات التربوية، لتجديد الخبرات، وإتاحة الفرصة للوقوف على أفكار جديدة، ومهارات وقدرات إبداعية مختلفة ومتنوعة.
- تشكيل وإنشاء لجنة إرشادية تعنى بنشر الوعي الريادي بين منسوبي

الجامعة بأهمية الأداء الريادي والتجديد في الممارسات الأدائية بصفة عامة.

- تجنب التقيد الحرفي بالقوانين والتعليمات، وتفعيلها بما يحقق الأهداف، ويدعم المخرجات المرجوة.
- إقامة حفل لإبراز الجهود الإبداعية للهيئات التدريسية والإدارية والقيادات عند نهاية كل عام دراسي.
- تشجيع العاملين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم، وذلك من خلال عقد لقاءات مستمرة، وبصفة منتظمة؛ لتبادل الأفكار والاقتراحات بين العاملين؛ لمواجهة الصعوبات التي تعترضهم، وإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل، وعرض أساليب متجددة للارتقاء بالأداء الإداري.

ثامناً: مقترحات البحث:

وتحقيقاً لأهداف البحث، ووفقاً لنتائجه المتعددة، يمكن اقتراح عدد

من المقترحات الإجرائية التالية:

١/٨ - الاهتمام بتوافر الإمكانيات الريادية بجامعة الزقازيق، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- وضوح رؤية ورسالة الجامعة رؤيتها المستقبلية بشأن الريادية المؤسسية.
- اتساق أهداف الجامعة مع التدابير الإجرائية للريادية المؤسسية.
- تبني المجالس الجامعية الرؤى الريادية عند تقييم الأداءات المهنية.
- اعتماد أبعاد الريادية المؤسسية جزءاً رئيساً من إستراتيجية الجامعة.
- تضمين القوانين المنظمة للجامعة أطر الدعم الفعلي لتوطين ثقافة الريادية المؤسسية.
- دعم الجامعة لوجود الحاضنات المعرفية والتقنية دعماً لمهارات منسوبيها.
- مشاركة أعضاء هيئات التدريس في خطط الريادية المؤسسية.

- استدامة عقد ورش العمل لتطوير خطط الريادية المؤسسية.
- تضمين البناء التنظيمي للجامعة اللجان الموكل إليها إعداد خطط الريادية المؤسسية.
- ٢/٨ - دعم الممارسات القيادية الداعمة لتفعيل الريادية كثقافة مؤسسية في جامعة الزقازيق، وذلك من خلال ما يلي:
- اتساق التوزيع المنهجي للمهام والمسئوليات وفقاً لقدرات وكفاءات منسوبي الجامعة.
- استثمار الاستشارات المهنية الاحترافية في تفعيل الجودة المؤسسية.
- الاهتمام بإعداد الإستراتيجيات المستقبلية للكليات بشراكة حقيقية مع المنسوبين.
- تعدد خطوط التواصل داخل وخارج الجامعة لنشر الإنجازات داخلياً وخارجياً.
- تحليل التقارير الإنجازية الدورية والسنوية لكافة الأقسام والوحدات بالكلية.
- اهتمام الجامعة بتمثيل منسوبي الكليات في اللجان والوحدات الرئيسة بالجامعة
- إعادة هندسة المهام والمسئوليات بما يتفق والتوجهات الحديثة للريادية المؤسسية.
- تعمل الجامعة على تصميم أدلة توضيحية لجدوي منهجية وعلمية الريادية المؤسسية.
- تصميم أنظمة اتصال إلكترونية متعددة تربط بين مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة.
- تشكيل لجان متناسقة من جميع كليات الجامعة لإعداد خطط الريادة والاستبصار التنظيمي.
- إنشاء بنوك معلومات الكترونية دائمة يتم الرجوع إليها عند اختيار القيادات.

- ٣/٨ - اتخاذ التدابير اللازمة للحد من تحديات إرساء ثقافة الريادية المؤسسية في جامعة الزقازيق، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:
- تشكيل لجان متخصصة لصياغة الرؤية التنظيمية المستقبلية للجامعة.
 - اعتماد اللامركزية مبدأً إدارياً في اتخاذ القرارات الجامعية.
 - دعم مستوى المشاركة في رسم سياسات وإستراتيجيات الريادية.
 - تدعيم آليات التغذية الراجعة حيال أداء القيادات الجامعية.
 - تعزيز شمولية تمثيل أعضاء هيئة التدريس بلجان إعداد إستراتيجيات الريادية.
 - صقل القدرات القيادية لدى منسوبي الجامعة قيد التعيين بالمناصب الإدارية.
 - إتاحة الفرص المتاحة للتأهيل القيادي بما يتسق وطبيعة المناصب الإدارية.
 - تزويد القيادات الناشئة بالأنظمة واللوائح ومستجدات التطوير الجامعي.
- ٤/٨ - آليات تجويد الاستبصار التنظيمي في جامعة الزقازيق تحت مظلة القيادة الريادية؛ ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:
- تنوع آليات الجامعة بشأن تطبيق آليات الاستبصار التنظيمي وفقاً لخصوصية الكليات.
 - إشادة إدارة الجامعة بتعاون أعضاء اللجان والوحدات ذات المتعلقة بالاستبصار التنظيمي.
 - اهتمام الجامعة باتساق القيم الذاتية لمنسوبيها مع القيم التنظيمية بها.
 - إرساء الجامعة ثقافة الأداء التعاوني تحقيقاً لتجانس العلاقات المهنية ذات المعايير الريادية.
 - تعدد تدابير الرقابة التنظيمية بالجامعة من أجل استثمار الوقت المهني لمنسوبيها.

٥/٨ - تفعيل آليات القيادة الريادية في كافة المستويات القيادية والإدارية

بجامعة الزقازيق، ويتحقق ذلك بإتباع ما يلي:

- إعطاء أولوية للتفويض الإداري رغبةً في إعداد كوادر قيادية جديدة، وقد يتحقق ذلك باختيار ذوي الكفاءات من أعضاء هيئات التدريس في لجان رئيسة بالجامعة، مشفوعاً ذلك بتدريبهم على قيادة جلسات تلك اللجان.
- تيسير التواصل الفعال بين الإدارة العليا للجامعة وقيادات الكليات، وقد يتحقق ذلك من خلال العديد من الوسائط التقنية وخاصة الإلكترونية، مثلاً يتم إرسال التعميمات والقرارات على البريد الإلكتروني لكافة العاملين، بغية اطلاعهم عليها والاستماع لأرائهم.
- الاهتمام بعقد الندوات واللقاءات الحوارية للتعرف على آراء أعضاء هيئات التدريس، وقد يتحقق ذلك من خلال عقد دوائر مستديرة دورياً .
- دعم الإدارة الجامعة لكافة طلبات ورغبات أعضاء هيئات التدريس حيال التدريب القيادي، وقد يتحقق ذلك من خلال ترشيحهم أو اختيارهم للدورات المهنية المتخصصة التي تعقدتها الجامعة أو بعض الهيئات الدولية.
- حرص القيادات العليا بالجامعة على تطابق أفعالهم وأقوالهم مع قيم الجامعة، وقد يتحقق ذلك من خلال اختيار رؤساء اللجان بالجامعة بصورة دورية أو عن طريق الانتخاب بين أعضاء اللجنة ذاتها دعماً لإعداد الكوادر الإدارية.
- تحتفظ الجامعة بملفات إلكترونية لمنسوبي الجامعة إلكترونياً، والاحتفاظ بكافة تقارير الكفاءة على أجهزة الحاسوب بعمادة تقنية المعلومات بالجامعة لاستدعائها عند الحاجة.
- تقوم جامعة الزقازيق بالفحص والتقييم النقدي الدوري لكافة الممارسات الإدارية، وقد يتحقق ذلك بتشكيل لجان دورية مستمرة للفحص والتقييم؛ بحيث تتألف بالتناوب والتدوير التنظيمي الجامعي.

٦/٨ - تبني الجامعة رؤى موحدة للتعاقب القيادي ذات أطر متنوعة بين كليات الجامعة عبر تعددية المستويات الإدارية ومجموعات فرق العمل.

وقد يتحقق ذلك بتقديم كل قسم أو وحدة إدارية مقترحاتها الواردة من أعضائها، ثم تتشكل لجنة مختارة من جميع الأقسام والوحدات الإدارية بالكلية / الجامعة لتقييمها وتقديم المقترحات بشأنها، وبالأخص ما يلي:

- تيسير قنوات التواصل المهني داخل الجامعة؛ وذلك عن طريق توفير رقم هاتف (جوال) خاص بمتابعة خطط تنفيذ وتقييم التعاقب القيادي، وأيضاً تكثيف التواصل عبر البوابة الإلكترونية للجامعة من خلال بريد إلكتروني مخصص لذلك.
- توفير نشرات ذات تحديد واضح ومختصر لكافة ملامح أطر إدارة التعاقب القيادي بكل كلية ومقتضيات التنفيذ الفعال.
- التنسيق الإداري بين منسقي أو ممثلي الأقسام الأكاديمية بكل كلية لمعرفة مقترحات أعضائهم من خلال انشاء لجنة تسمى " لجنة التعاقب القيادي " بكل كلية، ثم يتم تجميع كامل مقترحات الكليات تحت مظلة اللجنة العليا للتعاقب القيادي على مستوى الجامعة للتقييم والدراسة وإعطاء التوصيات لمجلس الجامعة.

٧/٨ - ضرورة المراجعة الشاملة من قبل المجلس الأعلى للجامعات لكافة النصوص التشريعية للقانون واللوائح، بحيث يتم بلورتها وفقاً للرؤى الدولية، وإعطائها المرونة التي تسهم في ترسيخ ثقافة التعاقب القيادي بالجامعات، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- تجنب التقيد الحرفي بالقوانين والتعليمات، وتفعيلها بما يحقق الأهداف، ويدعم المخرجات المرجوة.
- إقامة حفل لإبراز الجهود الإبداعية للهيئات التدريسية والإدارية والقيادات عند نهاية كل عام دراسي.
- إصدار نشرة شهرية أو فصلية تعنى بنشر الأفكار والمقترحات الجديدة.

- اقتراح جائزة سنوية لأحسن بحث يستهدف تطوير الأداء الإداري التربوي في الجامعات.
- ٨/٨- الآليات العلمية التي تكفل فعالية القيادة الريادية في تجويد آليات الاستبصار التنظيمي في جامعة الزقازيق، وتتمثل أهمها فيما يلي:
 - تطبيق ممارسة الإشراف الذاتي والرقابة الذاتية بما يسهم في تنمية الثقة لدى منسوبي الجامعة بأنفسهم من جانب وزيادة كفاءة العمل وفاعليته من جانب آخر.
 - تبني فكرة إعداد الكوادر عملياً من خلال تولي كل عضو في المجلس رئاسة مجلس القسم أو مجلس الكلية في إحدى الجلسات، بحيث يقوم بتنظيم الجلسة وإدارتها بما يدعم لديه القدرات الإبداعية ويؤهله فيما بعد لتولي المناصب القيادية.
 - تجهيز وإعداد البيئة التنظيمية بحيث تتميز بتشجيع أعضاء هيئات التدريس على الحصول على المعارف التنظيمية بالتوازي مع أدائهم لمهامهم الإدارية بفعالية، وقد يتحقق ذلك باستحداث إدارة تسمى إدارة المعارف المؤسسية، ويتولاها متخصصون في تخزين البيانات والمعلومات وتحليلها وتقييمها وتوفيرها لكافة الأعضاء من أجل صقل معارفهم تمهيداً لتوليهم المناصب القيادية.
 - اكتشاف وجذب وتدريب المواهب القيادية على مستوى الجامعة، وقد يتحقق ذلك تحت مظلة تقييمات علمية موضوعية للقدرات القيادية لمنسوبي الجامعة تحت إشراف جهات محايدة.
 - استخدام أساليب وإستراتيجيات التدريب عن بعد من خلال الفيديو كونفرانس، حسب طبيعة البرامج التدريبية المستهدفة، وقد يتحقق ذلك بالتنسيق مع الكليات الجامعية، مشفوعاً بذلك بالاتفاق مع مدربين محترفين وطنياً ودولياً.
 - إعداد المراجعات والتقييمات المؤسسية اللازمة التي يمكن في ضوءها التأكد من تحقيق الأهداف المنشودة، وقد يتحقق ذلك بتطوير أدوات

- ومقاييس الأداء لتحسين الإنتاجية المؤسسية، مع الاستعانة بنظام تقييم الأداء المتوازن.
- استخدام أساليب متنوعة وموضوعية عند تقييم أداء القيادات الجامعية ، وقد يتحقق ذلك من خلال إجراء مقابلات مقننة مع القيادات قيد التقييم ، وملاحظة أدائهم في المواقف التنظيمية المختلفة، وإعداد استبانات لمشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في عملية تقييم أداء قياداتهم .
 - ضرورة الاهتمام بإعداد الإستراتيجيات الجامعية طويلة المدى ذات الخمس سنوات أو ذات العشر سنوات للريادية المؤسسية والوطنية والدولية لجامعة الزقازيق.
 - إعطاء أهل الإختصاص حقهم المشروع في تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التأهيلية لجميع المناصب الإدارية بما يحقق الإنماء المهني المنشود في كفاءة القيادات الجامعية.
 - نشر الوعي التدريبي لدى كافة العاملين بالجامعات بما يضمن إعداد الكوادر التدريبية وتحقيق الأداء الفعال للجامعة وفقاً للمعايير الريادية الداعمة لتجويد الاستبصار التنظيمي في جامعة الزقازيق.

**** المراجع العربية والأجنبية ****

- ١- البربري، محمد أحمد عوض، ٢٠١١م، " دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد (٧٥)، الجزء الثالث، يناير.
- ٢- الحسيني، عزة أحمد، ٢٠١٤م، " التفكير الإستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية"، التربية ، العدد (٤٧)، فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

٣- الدهشان، جمال علي والسيسي، جمال أحمد، ٢٠٠٥م، " أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم"، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي، وعنوانه: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، والمنعقد في الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٥م، الجزء الثاني، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.

٤- الزنقلي، أحمد محمود، ٢٠١٠م، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

٥- الشاعر، أيمن علي، ٢٠٠٨م، " كفاية إدارة الوقت لدى مستشاري لجان الأنشطة الطلابية بكليات جامعة الزقازيق"، مجلة بحوث التربية الرياضية، المجلد (٤٢)، العدد (٧٩)، ديسمبر، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق.

٦- الشخبي، علي السيد، ٢٠١٢م، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، دار الفكر العربي، القاهرة.

٧- الشرقاوي، أميرة محمود، ٢٠١٣م، " إصلاح التعليم الجامعي لمواجهة تحديات مجتمع ما بعد ثورة ٢٥ يناير - رؤية مقترحة"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية - جامعة الزقازيق، العدد (٧٩)، أبريل.

٨- المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٥م، بيانات إحصائية عن التعليم الجامعي في مصر، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، إدارة الإحصاء، القاهرة.

٩- المهدي، سوزان محمد، ٢٠١٣م، " نحو أساليب إبداعية في مواجهة الأزمات التعليمية"، التربية، العدد (٤١)، يونيو، الجمعية المصرية

للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

- ١٠- أحمد، نجم الدين نصر، ٢٠٠٨م، "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بين رصد الواقع ورؤى التطوير- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بالقازيق، العدد (٦١)، كلية التربية جامعة الزقازيق.
- ١١- إسماعيل، محمد المري، وشحاته، غادة محمد، ٢٠١٣م، " الانتماء الوطني لدى طلاب جامعة الزقازيق بعد ثورة ٢٥ يناير"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد (٨١)، أكتوبر، كلية التربية ، جامعة الزقازيق.
- ١٢- بهرام، هديه مصطفى، ٢٠١٣م، " دراسة مقارنة لدور التعليم الجامعي في التنمية المستدامة في ماليزيا والفلبين وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، التربية، العدد(٤٣)، سبتمبر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ١٣- جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م، الخطة الإستراتيجية (٢٠١٣-٢٠٢٢م)، يمكن الإطلاع عليها من خلال : (www.zu.edu.eg/stra.htm.18).
- ١٤- جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م، الدليل الإرشادي للطلاب الجدد، الإدارة العامة لرعاية الطلاب ، جامعة الزقازيق.
- ١٥- حجي، أحمد اسماعيل، ٢٠٠٥م، "تطوير كليات التربية مدخل لأداء دورها في تطوير التعليم"، المؤتمر العلمي السابع عشر لكلية التربية جامعة المنصورة بالإشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، وعنوانه: دور كليات التربية في إصلاح التعليم، في الفترة من: ١٢-١٣/١١/٢٠٠٥م، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ١٦- جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م، قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٥٢ لعام ٢٠١٤م بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات

الصادر بالقانون رقم ٤٩ لعام ١٩٧٢م، الجريدة الرسمية، العدد (٢٥) مكرر (أ) في ٢٤/٦/٢٠١٤م.

١٧- حسين، سلامة عبد العظيم، والسيد، هدى سعد، ٢٠١٠م، " تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما " دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر ، وعنوانه: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي ، والمنعقد في الفترة من ٦-٧/٢/٢٠١٠م، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية - جامعة بني سويف، المجلد الثالث.

١٨- حنفي، محمد طه، ٢٠٠٩م، " استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر"، دراسات تربوية واجتماعية، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (١٥)، العدد (٢)، أبريل .

١٩- سنبلو، إبراهيم أبو الخير، ٢٠١٠م، " الاستقلال المالي للجامعات: دراسة مقارنة في مصر والولايات المتحدة الأمريكية"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر ، وعنوانه: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي ، والمنعقد في الفترة من ٦-٧/٢/٢٠١٠م، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية - جامعة بني سويف، المجلد الثالث.

٢٠- صقر، زكي محمد، ٢٠١١م، " أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الجودة الشاملة ومستوى جودة الخدمات الجامعية - دراسة تطبيقية على خدمات جامعة الزقازيق"، مجلة البحوث التجارية، المجلد (٣٣)، العدد الأول، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق

٢١- دياب، عبد الباسط محمد، ٢٠١٠م، " تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة"،

- المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر، وعنوانه: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية - جامعة بني سويف، والمنعقد في الفترة من ٦-٧ فبراير ٢٠١٠م، المجلد الثالث.
- ٢٢- عبد الفتاح، منال رشاد، ٢٠١٢م، " نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية لمواجهة التحولات العالمية"، التربية، العدد (٣٥)، فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ٢٣- عبد المنعم، منصور أحمد، ٢٠١٤م، " الأمن الفكري ومشروعات خدمة المجتمع - مدخل لمواجهة العنف بين شباب الجامعة"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد (٨٣)، الجزء الثاني، أبريل، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ٢٤- عبد الهادي، أميرة رمضان وحتاتة، ام السعد أبو العينين، ٢٠١٢م، " تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ - دراسة حالة"، التربية، العدد (٣٥)، فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ٢٥- عودة، إبراهيم عبدالرحمن، ٢٠١٢م، " الجامعات والتدريب والتنمية البشرية وخدمة المجتمع - دراسة وصفية مقارنة بين جامعتي الزقازيق وإندونيسيا"، مجلة كلية الآداب، المجلد (٢)، العدد (٦١)، كلية الآداب، جامعة الزقازيق.
- ٢٦- عيداروس، أحمد نجم الدين، ٢٠١١م، " مستويات الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية بجامعتي الطائف والزقازيق وأثرها على تأصيل ثقافة الإبداع الإداري"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد الخامس، العدد (٢)، مارس.

- ٢٧- عيداروس، أحمد نجم الدين، ٢٠١٣م، " تصور مقترح لإنشاء الوكالة العربية لإدارة تدويل الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٣٣)، الجزء الأول.
- ٢٨- قرني، أسامة محمد، والعتيقي، إبراهيم مرعي، ٢٠١٢م، " إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية - تصور مقترح"، التربية، العدد (٣٨)، نوفمبر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ٢٩- لاشين، محمد عبد الحميد، وأبو عليوة، نهلة سيد، ٢٠١٣م، " دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الآسيوية وإمكانية الاستفادة منها في مصر والمنطقة العربية"، التربية، العدد (٣٩)، فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ٣٠- ناصف، محمد أحمد، وعتريس، محمد عيد، ٢٠١٢م، " اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم - دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٧٧)، أكتوبر.
- ٣١- محمود، محمد نجيب صبري، ٢٠٠٥، "أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق"، مجلة البحوث التجارية، المجلد (٢٧)، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- ٣٢- محمد، أشرف السعيد أحمد، ٢٠٠٩م، " أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية"، المؤتمر الدولي السابع، بعنوان: التعليم في مطلع الألفية الثالثة الجودة- الإتاحة- التعلم مدى الحياة، في الفترة من ١٥-١٦ يوليو

٢٠٠٩م، مجلة العلوم التربوية، العدد (٢)، معهد الدراسات التربوية،
جامعة القاهرة.

٣٣- مرسى، سعيد محمود، ٢٠١٣م، "الجامعة الافتراضية مدخل لتطوير
التعليم عن بعد بجامعة الزقازيق"، مجلة دراسات تربوية ونفسية،
العدد (٧٨)، يناير، كلية التربية جامعة الزقازيق.

٣٤- مرسى، سعيد محمود، ٢٠١٥م، "مقترح خطة لتطوير كلية التربية
جامعة الزقازيق"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد (٨٧)، الجزء
الثاني، أبريل، كلية التربية جامعة الزقازيق.

٣٥- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالاشتراك مع البنك الدولي،
٢٠١٠م، مراجعات لسياسات التعليم العالي في مصر، اصدارات
البنك الدولي.

٣٦- متولي، حبيبة رمضان الجوهري، ٢٠١٢م، "إدارة المعرفة
ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة ميدانية على
جامعة الزقازيق"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية، كلية التربية بالزقازيق.

٣٧- وحيش، منى أحمد البهى السيد، ٢٠٠٨م، "معوقات تحقيق الإبداع
الإدارى ومتطلبات مواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة
المنصورة دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
التربية، جامعة المنصورة.

٣٨- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١١م، آليات اختيار القيادات
الجامعية في المرحلة الانتقالية لحين صدور تشريع جديد، وزارة
التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة.

٣٩- وزارة التعليم العالي، ٢٠١٤م، القرار الوزاري رقم (٢١٨٥) بتاريخ
٢٠١٤/٧/٦ بشأن تشكيل اللجنة المختصة بترشيح رؤساء الجامعات

وعمداء الكليات والمعاهد، وتنظيم عملها، وإجراءات وشروط
الترشح، وزارة التعليم العالي، القاهرة.

1. A., Roomi M.& P., Harrison,2011," "Entrepreneurial leadership: What is it and How Should it be Taught?", International Review of Entrepreneurship", Vol.9, No.3.
2. Ahmad, N. H., Nasuridin, A. M., Halim, H. A., & Taghizadeh, S. K. , 2014, " The Pursuit of Entrepreneurial Initiatives at the "Silver" Age: From the Lens of Malaysian Silver Entrepreneur", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.129.
3. Ahmed, Ashfaq and Ramzan, Muhammad, 2013, "A Learning and Improvement Model in Entrepreneurial Leadership", Journal of Business and Management , Vol.11, Iss. 6.
4. Amsteus, M. ,2011, Managerial Foresight and Firm Performance, Linnaeus University Press, Gothenburg.
5. Ansari, Shahid, 2014, " Educating Entrepreneurial Leaders", Journal of Entrepreneurship Education, Vol.17, No.2.
6. Azim, M.T. & Al-Kahtani, A.H., 2014, "Entrepreneurship Education and Training: A Survey of Literature, Life Science Journal, Vol.11.
7. Bagheri, Afsaneh and Pihie , Zaidatol Akmaliah Lope ,2011, "On Becoming an Entrepreneurial Leader: A Focus on the Impacts of University Entrepreneurship Programs", American Journal of Applied Sciences , Vol.8 , No.9.
8. Bagheria, Afsaneh , Pihiea, Zaidatol Akmaliah Lope & Kraussb, Steven Eric , 2013,"Entrepreneurial Leadership Competencies among Malaysian University Student Entrepreneurial Leaders", Asia Pacific Journal of Education,Vol.33, Iss.4.
9. Bakar, R., Islam, M.A. & Lee, J., 2015, " Entrepreneurship Education: Experiences in Selected Countries, "International Education Studies, Vol.8, No.1.

10. Bakar, Rosni, Islam, Md Aminul & Lee, Jocelyne, 2015, " Entrepreneurship Education: Experiences in Selected Countries" , International Education Studies, Vol. 8, No. 1.
11. Berács, József, 2014, " Emerging Entrepreneurial Universities In University Reforms: The Moderating Role of Personalities And The Social/Economic Environment" , Center For Educational Policy Studies Journal (CEPS Journal),Vol.4,No,2.
12. Bin Yusoff , Mohd Nor Hakimin, Zainol , Fakhrol Anwar & Bin Ibrahim ,Mohamed Dahlan , 2015, " Entrepreneurship Education in Malaysia's Public Institutions of Higher Learning- A Review of the Current Practices", International Education Studies,Vol. 8, No. 1.
13. British Prime Minister's Office, 2012, "Joint letter to President Van Rompuy and President Barroso". London: British Prime Minister's Office. Retrieved at 11/10/2015 from: <http://www.number10.gov.uk/news/joint-letter-to-president-van-rompuy-and-president-barroso>.
14. Buller, Paul F. and Finkle, Todd A. , 2013, The Hogan Entrepreneurial Leadership Program: An Innovative Model Of Entrepreneurship Education , Journal of Entrepreneurship Education, Vol.1.
15. Calof, Jonathan, Miller, Riel and Jackson, Michael, 2012, " Towards Impactful Foresight: Viewpoints from Foresight Consultants and Academics" , Foresight, Vol. 14 No. 1.
16. Canadian Association of Principals and the Alberta Teachers' Association, 2014, The Future Of Principalship in Canada, Canadian Association of Principals and the Alberta Teachers' Association.
17. Caniato, F., Kalchschmidt, M. & Ronchi, S., 2011, "Integrating Quantitative and Qualitative Forecasting Approaches: Organizational Learning in an Action Research Case", Journal of the Operational Research Society,Vol. 62, No.3.

18. Council of Ontario Universities, 2013, Entrepreneurship at Ontario Universities: Fuelling Success. Retrieved at 11/9/2015 from <http://www.cou.on.ca/publications/reports/pdfs/entrepreneurship-at-ontario-universities---fuellin>
19. Curth, Anette , 2011, " Mapping of Teachers' Preparation for Entrepreneurship Education " , Final Report, GHK, European Commission, Brussels.
20. Da Costa, O., Warnke, P., Cagnin, C. and Scapolo, F., 2008, "The Impact of Foresight on Policy-Making: Insights from the for Learn Mutual Learning Process", Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 20 No. 3.
21. Danish Ministry of Education and the Danish Foundation for Entrepreneurship,2015, Entrepreneurship in Education in the Baltic Sea Regio, Danish Ministry of Education and the Danish Foundation for Entrepreneurship
22. Dehghani, S., Gharooni, A., & Arabzadeh, A.,2014, " Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.109.
23. EL-Annan, Saher H., 2013, "Innovation, Proactive and Vision Are Three Integrated Dimensions Between Leadership And Entrepreneurship", European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 12.
24. Ernest, K., Matthew, S.K. & Samuel, A.K., 2015, "Towards Entrepreneurial Learning Competencies: The Perspective of Built Environment students", Higher Education Studies, Vol.5, No.1.
25. Ernest, Kissi, Matthew, Somiah M. And Samuel, Ansah K.,2015, " Towards Entrepreneurial Learning Competencies: The Perspective of Built Environment Students", Higher Education Studies, Vol.5, No.1.

26. European Commission , 2012, Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education, Directorate-general for Enterprise and Industry, European Commission, Brussels.
27. European Commission, 2013, National system overviews on education systems in Europe and ongoing Reforms, Retrieved at 3/10/2015 from:
http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/national_summary_sheets/047_AT_EN.pdf.
28. European Commission,2013, Entrepreneurship Education:A Guide for Educators, Entrepreneurship and Social Economy Unit ,Bruxelles
29. European Commission's DG Education and Culture, and OECD, 2012, A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities, European Commission's DG Education and Culture, and OECD.
30. Finkle, T.A., Menzies, T.V., Kuratko, D.F., & Goldsby, M.G. ,2012, " Financing Activities of Entrepreneurship Centers in the United States", Journal of Business and Entrepreneurship, Vol.23, No.2.
31. Fosu, R., & Boateng, R. E. , 2013, " The Scottish University Level Entrepreneurship Education Initiative: Lessons for Ghana in Dealing with Graduate Unemployment", Journal of Education and Practice, Vol.4, No.24.
32. Furtek, Diane, 2013 "Using Successorship to Build Leadership Capacity in Higher Education", College & University, Vol. 90, No. 2.
33. Ghina, A.,2014, "Effectiveness of Entrepreneurship Education in Higher Education Institutions", Procedia-Social and Behavioral Science, Vol.115.
34. Gibb, A.A., Haskins, G., Hannon, P., and Robertson, I.,2012, Leading the Entrepreneurial University. Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education

- Institutions, A National Council for Entrepreneurship in Education (NCEE).
35. Godeon, S.A., 2014, "Application of best Practices in University Entrepreneurship Education", European Journal of Trainig and Development, Vol.38, No.3.
36. Greer, James K., Naylor, Noël,2013, Strategic Foresight & Scenario-Based Planning, Abrams Learning & Information Systems Inc.
37. Hallen, B. & Eisenhardt, K. (2012), Catalyzing Strategies and Efficient Tie Formation: How Entrepreneurial Firms Obtain Investment Ties", Academy of Management Journal , Vol.55.
38. Higher Education And Training Awards Council (HETAC), 2012, Guidelines And Key Criteria For The Review Of Enterprise And Entrepreneurship Education (EEE), Higher education and training awards council, Ireland.
39. Hollinger, Thomas D. ,2013, "Leadership Development and Succession Planning: A Biblical Perspective for AN Ethical Response", Journal of Biblical Perspectives in Leadership, V. 5, No. 1 .
40. Jarohnovich, Natalja and Avotiņš, Chem. Valdis ,2013, " The Changing Role of the Entrepreneurial University in Developing Countries: The Case of Latvia", Journal of Higher Education Theory and Practice , Vol. 13, No.2.
41. Katz, J. A., Roberts, J., Strom, R., & Freilich, A., 2014, "Perspectives on the Development of Cross Campus Entrepreneurship Education", Entrepreneurship Research Journal, Vol .4, No .1.
42. Kauffman- the foundation of Entrepreneurship, 2014, Entrepreneurship in American Higher Education , A Report from the Panel on Entrepreneurship Curriculum in Higher Education, Kauffman- the foundation of Entrepreneurship.

43. Klucznik-Törö, Agnieszka ,2014,"Results Of The Systematic Literature Review On Entrepreneurship And Its Influencing Factors", Forum Scientiae Oeconomia,Vol. 2,No.1.
44. Laan , Lucas van,2010, "Foresight Competence and The Strategic Thinking of Strategy -level Leaders", Submitted in fulfilment of the degree of Doctor of Philosophy , School of Management and Marketing Faculty of Business University of Southern Queensland.
45. Leitch, C.M., McMullan, C. & Harrison, R.T. , 2013, “ The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital”, British Journal of Management, Vol.24.
46. Lockett, Andy, Hayton, James, Ucbasaran, Deniz, Mole, Kevin & Hodgkinson, Gerard P, 2013, " Entrepreneurial Leadership, Capabilities and Growth" , ERC White Paper No.2, April, Enterprise Research Centre (ERC), University of Warwick, Coventry, UK.
47. Marques, Laura Alvarez & Albuquerque , Cristina , 2012, “ Entrepreneurship Education And The Development Of Young People Life Competencies And Skills”, ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives, Vol. 1, Issue 2.
48. Mars, Matthew M. and Torres, Robert M. ,2014, "Enhancing Agricultural Leadership Education through the Inclusion of Entrepreneurial Principles and Practices", (NACTA) North American Colleges And Teachers Agriculture Journal, Vol.59, No.3 .
49. Ministry of Education, 2012, Guidelines for Entrepreneurship Education, Finnish, Retrieved at 9/9/2015 from http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2012/Yrittajyyskasvatuksen_suuntaviivat.html?lang=en&extra_locale=en.

50. Ministry of Training, Colleges and Universities, 2013, Ontario's Differentiation Policy Framework for Postsecondary Education. Toronto: Queen's Printer for Ontario.
51. Mok, Ka Ho , 2013, " The Quest for an Entrepreneurial University in East Asia: Impact on Academics and Administrators in Higher Education", Asia Pacific Educ. Rev. , Vol.14.
52. Morris, N. M., Kuratko, D. F., & Pryor, C. G. ,2014, "Building Blocks for the Development of University-Wide Entrepreneurship", Entrepreneurship Research Journal, Vol .4, No.1.
53. Munck, Ronaldo and McConnell, Gordon,2009, University Strategic Planning and the Foresight/Futures Approach An Irish Case Study, Society for College and University Planning (SCUP).
54. Nasruddin, Ellisha, Bustami, Reevany and Inayatullah, Sohail, 2012, "Transformative foresight: Universiti Sains Malaysia Leads the Way", Futures journal ,Vol. 44.
55. National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE), 2013, The Entrepreneurial University: From Concept To Action, Entrepreneurial University Leadership Programme (EULP), National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE), UK.
56. National Science Foundation, 2012, "Science and Engineering Indicators, , Retrieved at 3/10/2015 from: <http://www.nsf.gov/statistics/digest12/portfolio.cfm>.
57. Nian, T.Y., Bakar, R. & Islam, M.A., 2014, "Students' Perception on Entrepreneurship Education: The Case of University Malaysia Perlis", International Education Studies, Vol.7, No.10.
58. Nkang, I. ,2013, " Re-Engineering Entrepreneurial Education For Employment and Poverty", Journal of Education and Practice, Vol.4, No.2. 88-94 .

59. Norfadhilah, N., & Norasmah, O. , 2012, " Evaluation of Polytechnic Entrepreneurship Programs in Malaysia" , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol.3, No.5 .
60. O'Brien, Emma and Robertson, Phillipa, 2009, " Future Leadership Competencies from Foresight to Current Practice", Journal of European Industrial Training ,Vol. 33 No.4.
61. Oleforo, N.A., Oko, D.E. & Akpan, E.G.,2013, " Entrepreneurship Training Programme in Universities and Graduates' productivity in south. South Nigeria", International Education Studies, Vol.6, No.7.
62. Othman, N., Othman, N. H., & Ismail, R., 2012, " Impact of Globalization on Trends in Entrepreneurship" , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol.3.
63. Paliokaité, Agnè, 2013, "The Relationship Between Organisational Foresight And Organisational Ambidexterity", Doctoral Studies in Management and Administration (03S), ISM University of Management and Economics. OCT.
64. Pantic, N. , 2012, "Teacher Education Reforms between Higher Education and General Education Transformations in South-Eastern Europe: Reviewing the Evidence and Scoping the Issues. CEPS Journal,Vol. 2, No.4.
65. Pedagogical College Vienna Institute for Research, Innovation and School Development (IFIS), 2012, - website: www.phwien.ac.at
66. Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope , Bagheri , Afsaneh and Asimiran, Soaib, 2014, " Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness" , South African Journal of Education, Vol.34, No.1.
67. Płaziak, M., & Rachwał T. , 2014, "Entrepreneurship Courses in Spatial Management Studies in Polish Universities.", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.110.

68. Powell, Benjamin C., 2013, "Dilemmas In Entrepreneurship Pedagogy", Journal of Entrepreneurship Education, Vol.16.
69. Rae, D, Martin, L, Antcliff, V, and Hannon, P. , 2012, " Enterprise and Entrepreneurship in English Higher Education: 2010 and Beyond, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 19 , Iss. 3.
70. Roberts, J., Hoy, F., Katz, J. A., & Neck, H., 2014, "The Challenges of Infusing Entrepreneurship within Non-Business Disciplines and Measuring Outcomes", Entrepreneurship Research Journal, Vol .4, No .1.
71. Roomi. Muhammad Azam and Harrison, Pegram , 2011, "Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?" , International Review of Entrepreneurship, Vol.9, No.3.
72. Ruvio, Ayalla, Rosenblatt, Zehava and Hertz-Lazarowitz, Rachel, 2010, "Entrepreneurial Leadership Vision in Nonprofit vs, for Profit Organizations', The Leadership Quarterly , Vol.21 .
73. Sá, C., Kretz, A., Sigurdson, K. , 2014, The State of Entrepreneurship Education in Ontario's Colleges and Universities, Higher Education Quality Council of Ontario, Toronto.
74. Sánchez, J. C., 2011, "University Training for Entrepreneurial Competencies: It's Impact on Intention of Venture Creation", International Entrepreneurship and Management Journal , Vol.7.
75. Scottish Government ,2014, „Skills for Scotland: Accelerating the Recovery and Increasing Sustainable Economic Growth” URL: Retrieved at 7/8/2015 from <http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/326739/0105315.pdf>

76. Seikkula, Jaana and Tiikkala, Anne, 2011, Virtual Learning Environment for Entrepreneurship Education, High Level Symposium for Entrepreneurship Education, 7-8 April, Budapest. Retrieved at 6/8/2015 from:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/pres_annotiikkala_university_ofturku_en.pdf
77. Siikaniemi, Lena, 2012, "Information Pathways for the Competence Foresight Mechanism in Talent Management Framework, Information Pathways For The Competence Foresight Mechanism In Talent Management Framework", European Journal of Training and Development , Vol. 36, No. 1.
78. Switzer, Merle, 2014, What's Your Future: Six Steps for Gaining Strategic Foresight, CPS Human Resource Services Canada.
79. The George Washington University Center for Entrepreneurial Excellence, 2014, The National Survey of Entrepreneurship Education: An Overview of 2012-2014 Survey Data, The George Washington University.
80. The Quality Assurance Agency for Higher Education , 2012, Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK Higher Education Providers, The Quality Assurance Agency for Higher Education , UK.
81. Tuomi, Ilkka, 2010, Foresight-Aware Strategic Management, A Blueprint for Organizing Foresight in Universities , Executive Agency for Higher Education and Research Funding of Romania.
82. U.S. Department of Commerce - The Office of Innovation and Entrepreneurship at the Economic Development Administration , 2013, The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation & Entrepreneurship in Focus , In consultation with: National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship (NACIE), U.S.A.

83. Ucbasaran, D., Shepherd, D., Lockett, A. & Lyon, S.J. , 2013, " Life After Business Failure: the Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs', Journal of Management, Vol.39, No .1.
84. University Strathclyde Glasgow, 2013, Leadership Development Strategy – Report to Executive Team, University Strathclyde Glasgow.
85. Valerio, Alexandria, Parton, Brent, and Robb, Alicia, 2014, Entrepreneurship Education and Training Programs around the World Dimensions for Success, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington
86. Winkler, C.,2014, "Toward a Dynamic Understanding of Entrepreneurship Education Research across the Campus – Social Cognition and Action Research", Entrepreneurship Research Journal, Vol .4, No .1.
87. Wright, M. & Stigliani, I. , 2013, " Entrepreneurship and growth", International Small Business Journal., Vol. 31 . No.1.
88. Zijlstra, Paul, 2014, " When is Entrepreneurial leadership most effective? ", Master thesis Business Administration, University of Twente.