

**دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)**

إعداد

كريمة محمد لاشين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية جامعة طنطا

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تُسهم في تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا، وذلك من خلال:

- 1- التعرف على الأسس الفكرية لكل من الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية وتوضيح العلاقة بينهم.
- 2- التعرف على دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من منظور الأدبيات.
- 3- إلقاء الضوء على أبرز جهود الدولة المصرية بصفة عامة وجامعة طنطا بصفة خاصة في دعم الابتكار والريادة.
- 4- التعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من حيث (بُعد القيادة الريادية، وُبعد الهيكل التنظيمي الريادي، وُبعد الثقافة الريادية).

ولتحقيق هذه الأهداف استخدم البحث المنهج الوصفي واستعان البحث بأحد أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة والتي طُبقت على عينة مُتمثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن

- 1- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة كبيرة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بُعد من أبعادها على جدا.
- 2- أما عن ترتيب واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية فقد جاء على النحو الآتي؛ احتل بُعد "القيادة الريادية" المرتبة الأولى، أما بعد "الثقافة الريادية" فقد جاء في المرتبة الثانية، وُبعد "الهيكل التنظيمي الريادي" قد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة.
- 3- ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية وُقفاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) لصالح فئة مدرس. بينما لا توجد فروق بينهم وُقفاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية).

الكلمات المفتاحية: الابتكار التنظيمي، الريادة الاستراتيجية، القيادة الريادية، الهيكل التنظيمي الريادي، الثقافة الريادية، جامعة طنطا.

Abstract

The role of Organizational Innovation in achieving Strategic Entrepreneurship at Tanta University: A field study

The aim of the current research is to: arrive at a set of proposed mechanisms that can contribute to developing the role of Organizational Innovation in achieving Strategic Entrepreneurship at Tanta University, through: identifying the theoretical foundations of both Organizational Innovation and Strategic Entrepreneurship in universities. And revealing the relationship between Organizational Innovation and Strategic Entrepreneurship. And clarifying the role of Organizational Innovation in achieving Strategic Entrepreneurship in universities. In addition to shedding light on the most prominent efforts of Tanta University in achieving leadership and innovation. And revealing the degree of agreement among faculty members at Tanta University on the role of Organizational Innovation in achieving Strategic Entrepreneurship (in terms of: the entrepreneurial leadership dimension, the entrepreneurial organizational structure dimension, and the entrepreneurial culture dimension).

To achieve these goals, the research used the descriptive method. This depends on description, interpretation, measurement, and analysis. The research used one of the tools of the descriptive approach, namely: the questionnaire, which was applied to a representative sample of faculty members in various faculties of Tanta University.

The field study reached a set of results, the most notable of which is that: The degree of approval of faculty members at Tanta University on the role of Organizational Innovation in achieving Strategic Entrepreneurship was with a high degree of approval. As for the arrangement of the role of Organizational Innovation in achieving the dimensions of Strategic Entrepreneurship and its obstacles, it was as follows: The “Entrepreneurial Leadership” dimension ranked first, while the “Entrepreneurial Culture” dimension came in second place, and the “Entrepreneurial Organizational Structure” dimension came in third and last place.

Keywords: Organizational Innovation, Strategic Entrepreneurship, Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurial Organizational Structure, Entrepreneurial Culture, Tanta University.

المقدمة

يُعد التوجه نحو الريادة توجهاً عالمياً في مؤسسات التعليم العالي بجميع الدول، وتبنت الدولة المصرية الريادة باعتبارها عامل رئيس للتنمية في مشروعاتها القومية وما تحمله من استثمارات آنية ومستقبلية وما قد ينتج عنها من تنمية عادلة تشمل أفراد المجتمع دون استثناء لفئة بعينها؛ لذا باتت الريادة مكوناً أساسياً من مكونات استراتيجية الدولة ورؤية مصر ٢٠٣٠ التي تسعى لتحقيق النهضة والتنمية المستدامة بكافة قطاعاتها ومناشطها المختلفة.

وقد بذلت الدولة المصرية العديد من الجهود لدعم الابتكار والريادة من أبرزها إصدار قانون رقم ١ لسنة ٢٠١٩ بإنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ ويهدف هذا الصندوق إلى دعم الباحثين والمبتكرين وتمويلهم ورعايتهم وتلقي أفكارهم البحثية والابتكارية والعمل على تطويرها بما يُسهم في تحويل أفكارهم المبتكرة لمنتجات قابلة للتسويق بصورة تنافسية والمساعدة في خلق فرص تسويقية لها، وإيجاد فرص للشراكة بين الباحثين والمبتكرين والجهات التمويلية لتنفيذ المشروعات القائمة على تنفيذ أفكارهم البحثية والابتكارية (الجريدة الرسمية، العدد (٥)، مكرر (د) في ٦ فبراير سنة ٢٠١٩، ٣ - ٤). علاوة على إصدار قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٦٣٤ لسنة ٢٠٢١ بشأن إنشاء جامعة خاصة باسم جامعة الابتكار يكون مقرها مدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية (الجريدة الرسمية، العدد (٥٢)، مكرر (و) في ٤ يناير سنة ٢٠٢٢، ٤).

وفي ضوء اهتمام الدولة المصرية بدعم الابتكار وريادة الأعمال أطلقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ٧ / ٣ / ٢٠٢٣م الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي والتي تهدف إلى تحقيق رؤية شاملة لمصر في مجالات التنمية المتنوعة وتضمنت هذه الاستراتيجية ٧ محاور رئيسية تساعد التعليم العالي والبحث العلمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ وهي (التكامل، التخصصات المتداخلة، التواصل، المشاركة الفعالة، الاستدامة، المرجعية الدولية، ريادة الأعمال والابتكار). وتُعد ريادة الأعمال والابتكار أحد محاور تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ (الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، <https://sis.gov.eg/Story/258044> تاريخ الدخول ٨/٩/٢٠٢٣م).

من ثم أصبح التوجه نحو تحقيق الريادة والابتكار بالجامعات أمر بالغ الأهمية؛ إذ تُشكل الريادة والابتكار توجهاً جديداً للجامعات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية. وتزايد الاهتمام بتحقيق الريادة والابتكار بالجامعات في السنوات الأخيرة بسبب التقدم التكنولوجي السريع والتنافسية الشديدة بين الجامعات محلياً وإقليمياً وعالمياً. وتجمع الريادة

الاستراتيجية بين التوجه الريادي المتمثل في (الإبداع، والابتكار، والاستباقية، والمخاطرة، والمنافسة)، والتوجه الاستراتيجي المتمثل في (توفير الموارد الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية، والاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية).

وتُعد الريادة الاستراتيجية توجه عام تتبناه الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية أمام نظيراتها من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، وذلك بدعم الإبداع والابتكار والتجديد داخلها، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها، وتنمية وتطوير قادتها لتبني التوجه الريادي، ونشر الثقافة التنظيمية الريادية، وتبني هيكل تنظيمي ريادي يمكنها من تطوير أدائها وتحقيق التميز أمام نظيراتها (الرقيعي، ويدر، ٢٠١٩، ١٧١).

وتحقيق الريادة الاستراتيجية يُساعد في نمو الجامعة ومواجهة التحديات والمتغيرات العالمية والمحلية المحيطة بالجامعة، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء من ناحية، والبقاء في بيئة تنافسية دائمة التغيير من ناحية أخرى (Moghaddama & et al, 2015, 80). وأثبتت نتائج دراسة (أحمد، وعزب، ٢٠١٧، ٤٧٣ - ٤٧٤) أن تفعيل الريادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الثقافة التنظيمية الريادية، وبُعد الهياكل التنظيمية الريادية، وبُعد سياسات التحفيز الريادية) داخل المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة يُسهم في دعم نموها وتطوير أدائها وبناء مزاياها التنافسية وتحسين مركزها التنافسي.

وتسعى جامعة طنطا إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية حيث أكدت رؤية الجامعة كما وردت في خطتها الاستراتيجية ٢٠٢١ - ٢٠٢٥م على الآتي "الابتكار والريادة في إنتاج واستثمار المعرفة، وأن تكون ذات ميزة تنافسية لتحقيق التنمية المستدامة". كما أكدت رسالة الجامعة على أن "تلتزم جامعة طنطا بتفعيل استراتيجية تنمية مستدامة من خلال تحسين البيئة التعليمية، وخلق المعرفة والابتكار، وريادة الأعمال لمواكبة متطلبات سوق العمل في كافة القطاعات، ومسايرة التطورات العالمية في مجال البحوث التطبيقية التنافسية لخدمة قضايا المجتمع" (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٤٦).

وبذلت جامعة طنطا العديد من الجهود التنفيذية والإجرائية في سبيل تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة من أبرزها: إنشاء نادي ريادة الأعمال بهدف تعزيز ونشر ثقافة الابتكار بين منسوبي جامعة طنطا وتكوين جيل من الرياديين قادرًا على إيجاد فرص عمل استثمارية له ولغيره. وتعزيز القدرات الريادية لدى طلاب المراحل التعليمية المختلفة لإيجاد أفكار ريادية لمشاريع مستقبلية، وتوفير بيئة إيجابية لاحتضان الأفكار

الإبداعية والأعمال الرائدة داخل الجامعة وخارجها (جامعة طنطا، نادي ريادة الأعمال، <https://tuec.tanta.edu.eg>، تاريخ الدخول ١٤ / ٦ / ٢٠٢٣ م).

علاوة على إنشاء مركز المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا بجامعة طنطا بهدف نقل التكنولوجيا وحماية حقوق الملكية الفكرية، ونشر ثقافة المشروعات البحثية وتقديم الدعم الفني والعلمي، مما يجعل جامعة طنطا رائدة في مجال البحوث العلمية التي تخدم البيئة المحلية والعالمية (جامعة طنطا، مركز المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا، <https://gittc.tanta.edu.eg>، تاريخ الدخول ١٤ / ٦ / ٢٠٢٣ م).

ويمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وتعزيزها من خلال تبني أحد المداخل الإدارية الحديثة في مجال السلوك التنظيمي منها الابتكار التنظيمي والذي يُعد أحد المقومات الأساسية لتعزيز الاستدامة والتنافسية والريادة في بيئة الأعمال الديناميكية سريعة التغيير؛ إذ أن للابتكار دور مهم في بقاء الجامعة وتطويرها من خلال تطبيق الأفكار المبتكرة التي تزيد من الفعالية التنظيمية للحفاظ على المزايا التنافسية، كما لا يقتصر دور الابتكار التنظيمي على ابتكار ما هو جديد من منتجات وخدمات وممارسات، بل يُشجع العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية التي تجعل الجامعة في مركز ريادي متقدم دومًا (Naveed & et al., 2022, 2).

ويُسهم الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة من خلال تطبيق المعرفة والتكنولوجيا الجديدة مما يؤدي إلى تطوير العمل وإجراءاته وسياساته المتبعة، كما يُسهم الابتكار في تعزيز علاقة الجامعة ببيئتها ومساعدتها على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلاتها الداخلية والخارجية (خليل، والخميسي، ٢٠٢٣، ٣٢٨).

ويُعد الابتكار التنظيمي مطلبًا أساسيًا للجامعة التي تبحث عن الريادة الاستراتيجية؛ كونه يُساعد في الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة، كما أن الابتكار التنظيمي هو المجال الأكثر أهمية في مواجهة التحديات ومواكبة المستجدات، والجامعة بحاجة للابتكار التنظيمي لتستطيع أن تقدم ما هو جديد لتتمكن من البقاء والاستمرار، فالابتكار التنظيمي هو رأس مال المستقبل (إسماعيل، وثاميدي، ٢٠٢٠، ٣٠).

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن للابتكار التنظيمي دور في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات ومن هذه الدراسات دراسة (محمد، ومحمد، ٢٠٢٢، ٥٨، ٨١) والتي أكدت أن الابتكار هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية التي تميز الجامعة عن منافسيها والقدرة على الابتكار تُعد واحدة من الكفاءات المتميزة للمؤسسات الريادية. ودراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٣، ٧٩٥) والتي أكدت أن الريادة الاستراتيجية تتحقق في الجامعات التي تتخذ عملية الابتكار أساسًا لتحقيق استراتيجية التنافس بين الجامعات. ودراسة (المحادين، ٢٠٢٣، ١١١٤) والتي أكدت أن تعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين

وتقديم الابتكارات والتقدم التكنولوجي من أهم المصادر للحصول على الريادة الاستراتيجية. ودراسة (جديد، ٢٠٢٠، ٥٣) والتي أكدت أن الابتكار التنظيمي من العوامل المسببة لريادة المؤسسات باعتباره يُمثل مجموعة من الخصائص التي تتعلق بتطوير مناخ وبيئة العمل وتوفير مناخ تنظيمي داعم ومحفز على الابتكار والريادة. ودراسة (Do Adro & 52 - 51, 2020, Leitão) والتي أكدت أن المؤسسات غير الربحية - ومنها الجامعات - تحتاج لتصبح أكثر ريادية إلى الابتكار من أجل تحسين أدائها التنظيمي وإضفاء الطابع الريادي على قيادتها في جميع مستويات الهيكل التنظيمي. كما أكدت دراسة (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢، ٦٨) أن الجامعات المصرية لكي تتحول نحو الجامعات الرائدة لابد من تنمية الإبداع والابتكار من خلال تطبيق الأفكار المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود التي بذلتها جامعة طنطا لتحقيق الريادة الاستراتيجية من أجل الارتقاء بأداء الجامعة، إلا أن نتائج بعض الدراسات السابقة التي طُبقت على جامعة طنطا - مجال اهتمام البحث الحالي - أشارت إلى وجود بعض أوجه الضعف والقصور في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا، ونظرًا لأن البحث الحالي قد حدد ثلاثة أبعاد للريادة الاستراتيجية، وهي (١) بُعد القيادة الريادية، (٢) بُعد الهيكل التنظيمي الريادي، (٣) بُعد الثقافة الريادية، لأنها الأكثر تكرارًا في قياس المتغير محل الدراسة، كما أنها وثيقة الصلة بمتغير الابتكار التنظيمي، فقد تم تقسيم أوجه الضعف والقصور التي رصدتها الدراسات السابقة تبعًا لأبعاد الريادة الاستراتيجية التي حددها البحث الحالي على النحو الآتي:

١- أوجه الضعف والقصور في بُعد القيادة الريادية بجامعة طنطا

- أكد (نموذج الإدارة بالأهداف لجامعة طنطا، ٢٠٢٢، ١٣ - ١٥) الاعتماد على اختيار القيادات الجامعية بجامعة طنطا من بين فئة محدودة من المجتمع الجامعي، وتهميش الغالبية العظمى من منسوبي الجامعة، مما يضعف من قدرتها التنافسية والريادية، كما لا يُوجد آلية فعالة لإعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتولي المناصب الإدارية مستقبلًا، والافتقار إلى الشفافية والنزاهة في اختيار القيادات الإدارية بالجامعة وكلياتها ووحدتها، وغياب الممارسة الديمقراطية في أغلب الممارسات الإدارية، وضعف المشاركة الفعالة من أعضاء هيئة التدريس في العملية الإدارية ووضع الخطط التطويرية وخطط تقييم الأداء وغيرها، وضعف وضوح أهداف الجامعة لدى الغالبية العظمى من العاملين

وأعضاء هيئة التدريس، وضعف آليات عرض قرارات مجالس الكليات والأقسام العلمية على العاملين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

- كما أشارت دراسة (مصطفى، واللمعي، ٢٠٢٢، ٢١) إلى قصور الأداء الإداري لبعض القيادات الأكاديمية بجامعة طنطا والتمسك بالروتين والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين في إنجاز مهامهم. وسيطرة الطابع النمطي التقليدي في الإدارة الجامعية، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة بها، فضلاً عن مقاومة النظام الإداري بالجامعة للتغيير والتطوير، وإهمال معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الإداريين، والتحيز في صنع واتخاذ القرارات من قبل بعض القيادات الأكاديمية، وانخفاض مستوى المشاركة من قبل أصحاب المصلحة في صنع القرارات الجامعية، وضعف مستوى الشفافية الإدارية على كافة المستويات التنظيمية بكليات الجامعة المختلفة.

٢- أوجه الضعف والقصور في بُد الهيكل التنظيمي الريادي بجامعة طنطا

- أسفر تحليل (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٣٧ - ٣٨) عن قصور الموارد المالية والتجهيزات التكنولوجية المخصصة للجامعة طنطا، كما أن الموارد المالية المتاحة سنويًا لا تدعم طموحات الجامعة الاستراتيجية، وهجرة العديد من أعضاء هيئة التدريس داخليًا وخارجيًا، وضعف اكتمال الهياكل الأكاديمية في بعض الكليات، كما أن الجهاز الإداري غير ملائم من حيث العدد والمؤهلات مع حجم وطبيعة أنشطة الجامعة، وعدم حصول بعض كليات الجامعة على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مما يُؤثر على القدرة التنافسية للكليات، ومن ثم على تحقيق الريادة الاستراتيجية بها.
- كما أشار (نموذج الإدارة بالأهداف لجامعة طنطا، ٢٠٢٢، ١٣ - ١٥) إلى ضعف وضوح المهام والتكاليف الموكلة لكل مدير أو موظف في موقعه داخل الهيكل التنظيمي لجامعة طنطا، وغياب آليات تقييم الأداء الإداري والاعتماد على المعايير الشخصية بدلاً من الموضوعية، وغياب سياسات التحفيز والتشجيع وضعف وضوحها وإعلانها بشفافية لكافة العاملين، كما أن النظام الحالي بالجامعة يتناقض نسبيًا مع أهداف أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة في التطلع نحو الترقى الإداري وتطوير المهارات الإدارية لديهم وتحقيق الذات.

٣- أوجه الضعف والقصور في بُد الثقافة الريادية بجامعة طنطا

- توصلت نتائج دراسة (حرب، ٢٠٢٠، ٩٨٩ - ٩٩٠) والتي طُبقت على بعض الجامعات المصرية- كان من بينها جامعة طنطا- إلى ضعف نشر ثقافة ريادة الأعمال بين طلاب جامعة طنطا، وضعف المقررات الدراسية التي تعمل على تنمية مهارات ريادة الأعمال وروح المبادرة وثقافة العمل الحر للطلاب.
- وأشارت دراسة (عبد الفتاح، ٢٠٢٠، ٨٣٥ - ٨٣٦) إلى وجود اتجاهات سلبية لدى العاملين بجامعة طنطا نحو التغيير والتطوير، والقصور في تطبيق نفس الإجراءات التنظيمية على جميع العاملين، وضعف وضوح القواعد والإجراءات التنظيمية الصارمة التي تحد من التميز، وتدخل الأهواء الشخصية وازدواجية المعايير عند تطبيق الإجراءات، وضعف تطبيق القيم التنظيمية الأساسية للعدالة التعاملات والصدق والاحترام بين الإدارة والعاملين بها، وضعف وضوح المعايير والممارسات التنظيمية الخاصة بالمكافآت والحوافز وتوزيعها على العاملين.

ومما سبق يتضح وجود بعض أوجه القصور في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا. وقد أكدت بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن الابتكار التنظيمي يمكن أن يسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة؛ حيث توصلت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية، ومن هذه الدراسات: دراسة (1, pihie, Asimiran & Bagheri, 2014) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الريادية للمديرين والابتكار المدرسي في المدارس الثانوية الماليزية من وجهة نظر المعلمين. ودراسة (الزعنون، ومزهر، ٢٠١٩، ٨١) والتي توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة. ودراسة (1, Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية. ودراسة (البسيبي، والشماسي، ٢٠٢٢، ٨٥) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي من وجهة نظر موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية.

كما تبلورت فكرة البحث الحالي من توصيات بعض الدراسات السابقة التي أكدت على ضرورة تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات ومن هذه الدراسات دراسة (16, Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020) والتي أوصت بتوعية العاملين بالجامعات بأهمية تبني السلوك الريادي الذي يمكّن الجامعة من التفوق على منافسيها من خلال صياغة استراتيجية ريادة الأعمال وتحقيق الابتكار التقني للجامعة لأنه هو المحرك الرئيسي لأنشطة الريادة. ودراسة (المنسي، الهنداوي، وأحمد، ٢٠٢١،

١٦٠) والتي أوصت بالاهتمام بتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال اعتماد أسس علمية لاختيار القيادات المستقبلية بالجامعات المصرية لتصبح جامعات ريادية تتواكب مع المتغيرات العالمية. ودراسة (رباعه، والعمرى، ٢٠٢٢، ١٩٢، ١٩٤) والتي أوصت ببذل المزيد من الجهود الواعية والأنشطة الابتكارية في سبيل تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات إذ أصبح تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات ضرورة ملحة لمساهمتها الكبيرة في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وتشجيع الاستقلالية والاستباقية والابتكار.

أسئلة البحث

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأسس الفكرية للابتكار التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٣- ما علاقة الابتكار التنظيمي بالريادة الاستراتيجية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة؟
- ٤- ما دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من منظور الأدبيات؟
- ٥- ما أبرز جهود الدولة المصرية في دعم الابتكار والريادة بالجامعات بصفة عامة؟
- ٦- ما أبرز جهود جامعة طنطا في دعم الابتكار والريادة بصفة خاصة؟
- ٧- ما واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٨- ما الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا؟

أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث الحالي فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس الفكرية للابتكار التنظيمي من حيث (مفهوم الابتكار التنظيمي، وأهميته، وأنواعه، وأبعاده، ومتطلباته، ومعوقاته، وسبل التغلب عليها).
- ٢- التعرف على الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية من حيث (مفهوم الريادة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، ونماذجها، وأبعادها، ومقوماتها، ومعوقاتها، وسبل التغلب عليها).

- ٣- الكشف عن علاقة الابتكار التنظيمي بالريادة الاستراتيجية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية).
- ٤- التعرف على دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات من حيث (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية) من منظور الأدبيات.
- ٥- إلقاء الضوء على أبرز جهود الدولة المصرية في دعم الابتكار والريادة بالجامعات بصفة عامة.
- ٦- إلقاء الضوء على أبرز جهود جامعة طنطا في دعم الابتكار والريادة بصفة خاصة.
- ٧- التعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من حيث (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٨- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تُسهم في تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا.

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من الأهمية النظرية والتطبيقية الآتية:

(أ) الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للبحث الحالي فيما يلي:

- ١- يتفق البحث الحالي مع توجهات الدولة المصرية نحو تعزيز مكانة مصر وريادتها على المستويين الإقليمي والدولي لدفع عجلة التنمية الشاملة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، إذ يُعد الابتكار والريادة أحد محاور الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠.
- ٢- يُعد هذان المفهومان (الابتكار التنظيمي، الريادة الاستراتيجية) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتوافق مع المتطلبات الحالية للجامعات المصرية للخروج بها من دائرة التقليد والجمود إلى حدود الإبداع والابتكار، إذ أثار هذا المجال الخصب الدوافع البحثية لدراسته، فضلاً عن حاجة الجامعات المصرية الحكومية -ومنها جامعة طنطا- لرفع جودة التعليم وتجهيز الخريجين لسوق العمل والابتكار وريادة الأعمال.

٣- يمكن أن يُسهم البحث الحالي في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة (الابتكار التنظيمي، والريادة الاستراتيجية)؛ إذ يُعد موضوع الابتكار التنظيمي من الموضوعات الحديثة نسبياً في الدراسة والبحث؛ فبمراجعة البحوث السابقة الخاصة بهذا الموضوع توصل الباحثون إلى قلة عددها في البحوث الأجنبية وندرتهما في البحوث العربية وخاصة المصرية (يعقوب، الكرداوي، وهريدي، ٢٠٢٢، ٣٣١). كما أن تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة يعكس مكانة متميزة للجامعة وقدّر عالي من الاحترام لها في المجتمع، فضلاً عن أنها مصدر فخر لأعضائها، ومصدر رضا لهم.

(ب) الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث الحالي فيما يلي:

١- يلفت البحث الحالي نظر المسؤولين ويبصرهم بالعلاقة بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية؛ مما قد يوجه انتباه القيادات الجامعية لهذه العلاقة وتنمية الوعي بها واستثمارها لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة طنطا بصفة خاصة في ضوء الابتكار التنظيمي.

٢- قد يُساعد البحث الحالي القائمين على إدارة جامعة طنطا في التعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم توجه أنظار القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة طنطا إلى الأدوار الأكثر أهمية لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.

٣- قد تُفيد النتائج الميدانية في فتح آفاق جديدة أمام الباحثين وكذلك فتح باب الاجتهاد لتناول الموضوع من جوانب بحثية أخرى. وإثراء المكتبة العربية والمصرية في ظل وجود قلة - في حدود علم الباحثة واطلاعها- في الدراسات العربية عامة والدراسات المصرية خاصة التي ربطت بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية على الرغم من أهمية ذلك؛ إذ إن غالبية الدراسات السابقة تطرقت لدراسة كل متغير من متغيرات الدراسة بشكل منفصل، وربما تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين المتغيرين في السياق الأكاديمي ومن ثم يتناول هذا البحث سد تلك الفجوة البحثية.

٤- قد تُفيد الإجراءات المقترحة المسؤولين وواضعي السياسات وصانعي القرارات والقائمين على إدارة جامعة طنطا عند وضع الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة في ضوء الابتكار التنظيمي.

مصطلحات البحث

يتضمن البحث الحالي مصطلحين أساسيين هما (الابتكار التنظيمي، الريادة الاستراتيجية) ويمكن توضيح هذه المصطلحات النحو الآتي:

(أ) الابتكار التنظيمي Organizational Innovation

١- لغويًا: الإبتكار كلمة أصلها الاسم (إبتكارٌ) في صورة مفرد مذكر، مصدرها (إبتكرَ)، وجذرها (بكرَ)، وجذعها (ابتكار)، وتحليلها (ال + ابتكار)، وجمعها (إبتكارات). ويقال له الفُدرَةُ عَلَى إبتكارِ المَعَانِي أى إِنْشَاءِ مَعَانٍ غَيْرِ مَأْلُوفَةٍ وَغَيْرِ مُتَدَاوِلَةٍ (قاموس المعاني الجامع، المعنى اللغوي للابتكار، متاح على هذا الموقع، <https://www.almaany.com>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/٥/٤م).

٢- اصطلاحياً: يُعرَّف الابتكار التنظيمي بأنه تطبيق الأفكار الإبداعية التي تشجع على العمل بطرق جديدة، وتحسين الأداء التنظيمي (Hoai, Hung & Nguyen, 2022, 2). كما يُعرَّف الابتكار التنظيمي بأنه "الأنشطة التنظيمية والآليات اللازمة لإنشاء (توليد) وتطبيق (اعتماد) أفكار وممارسات تكنولوجية أو غير تكنولوجية جديدة" (Damanpour, 2017, 4). ويُعرَّف الابتكار التنظيمي -كذلك- بأنه "مجموعة القدرات التي تتميز بها الجامعات الرائدة، والتي تسعى من خلالها لتحديث وتطوير إجراءات العمل، وتطوير مواردها البشرية، من أجل تحديث وتجديد عملياتها التنظيمية والإنتاجية، وابتكار خدمات وممارسات جديدة، للحفاظ على موقعها التنافسي، وتوسيع حصتها السوقية، ونشاطاتها الريادية" (إسماعيل، وثاميدي، ٢٠٢٠، ٣٠). ويجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الابتكار التنظيمي والإبداع التنظيمي فالإبداع التنظيمي هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة. أما الابتكار التنظيمي هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، أو خدمة مفيدة، أو ممارسة جديدة، والإبداع والابتكار مرحلتين متعاقبتين، فالإبداع التنظيمي هو إنتاج فكرة جديدة. أما الابتكار التنظيمي هو تطبيق أو تنفيذ الفكرة، وإخراجها في شكل منتج أو خدمة أو عملية أو ممارسة جديدة (عكاشة، ومحمد، ٢٠٢٠، ٨٢١).

٣- أما إجرائياً: فيمكن تعريف الابتكار التنظيمي إجرائياً بأنه قدرة جامعة طنطا على تطبيق الأفكار الإبداعية والممارسات التنظيمية (الإدارية، والتكنولوجية) الجديدة، من خلال وجود (ثقافة، وقيادة، وهيكل تنظيمي) داعم للابتكار، بهدف تحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

(ب) الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

١- لغويًا: ريادة (اسم)، وتعني: قيادة ورئاسة، ويقال كانت لمصر دائمًا الريادة في المنطقة العربية. كما تعني الريادة الميزة التي تكتسبها شركة لكونها رائدة صناعة ما، أو في طبيعة مَن يعرض منتجًا جديدًا أو خدمة حديثة (قاموس المعاني الجامع، المعنى اللغوي للريادة الاستراتيجية، متاح على هذا الموقع، <https://www.almaany.com>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/٥/٤م).

٢- اصطلاحيًا: تُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها "توجه عام تتبناه المؤسسة، وتسعى من خلاله إلى دعم الابتكار والتجديد داخلها، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لعضائها، مما يسهم في تطوير أدائها، وتحقيق تميزها، الأمر الذي يتطلب دعم التوجه الريادي لدى قادتها، وتبني ثقافة تنظيمية ريادية، وهيكل تنظيمي ريادي، وتطبيق سياسات تحفيز ريادية" (سليمان، ٢٠٢١، ٦٤). كما تُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها "مجموعة العمليات والأنشطة والمبادرات التي تسعى الجامعة من خلالها إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بها في تطبيق أبعاد الريادة المتمثلة في (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية "الفكر الريادي"، والقيادة الريادية، والموارد المدارة استراتيجيًا)، وتمكينهم من آليات وأدوات البحث عن الفرص، وكيفية اقتناصها، مما يحقق التميز لديهم وللجامعة، ويعزز القدرات والمزايا التنافسية، ويُنتج قيمة مضافة، تُسهم في تحقيق تنمية مستدامة" (جلال، ٢٠٢٢، ٤٧٥ - ٤٧٦). والريادة الاستراتيجية هي عملية تحقيق التوجه الريادي المتمثل في (الإبداع، والابتكار، والاستباقية، والمخاطرة، والمنافسة)، والتوجه الاستراتيجي المتمثل في (توفير الموارد الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية، وشبكة العلاقات الداخلية والخارجية، والاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية) (محمد، ٢٠٢١، ٢٦٣).

٣- أما إجرائيًا: فيمكن تعريف الريادة الاستراتيجية إجرائيًا بأنها مجموعة الممارسات الريادية التي تتبناها جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ومنها: تشجيع الإبداع والابتكار، والاستباقية، والتنافسية، والمرونة، واستشراف المستقبل، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتحمل المخاطرة والمسؤولية، وتفويض السلطة، وتطبيق سياسات التحفيز، والاستقلالية في العمل، والعمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار، وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي) بهدف تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، والتي تتمثل في الأبعاد الآتية (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية).

حدود البحث

اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

١- **الحد الموضوعي:** دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من حيث (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية)، وذلك لأنها أكثر الأبعاد تكرارًا في قياس المتغير محل الدراسة، كما أنها أكثر ارتباطًا بمتغير الابتكار التنظيمي.

٢- **الحد المكاني:** جامعة طنطا بمدينة طنطا بمحافظة الغربية؛ وهي عاصمة إقليم الدلتا، وتقع في قلب دلتا نهر النيل بين محافظات الدلتا بين فرعى دمياط ورشيد، ويحدها شمالاً محافظة كفر الشيخ، وجنوباً محافظة المنوفية، وشرقاً محافظتي القليوبية والدقهلية، وغرباً محافظة البحيرة، مما جعلها ملتقى لكثير من الثقافات القومية والفرعية، ومركزاً لكثير من الصناعات. وتُعد جامعة طنطا والتي وقع الاختيار عليها كمجال للتطبيق جامعة مصرية حكومية لها من المؤشرات التي تدل على مكانتها العلمية البارزة في دعم الابتكار ونقل التكنولوجيا مما جعلها بيئة خصبة للدراسة والبحث. هذا فضلاً عن كون جامعة طنطا مقر عمل الباحثة مما يُيسر عليها تطبيق الاستبانة أداة الدراسة الميدانية، وضرورة توجيه البحث العلمي لخدمة الجامعة التي ينتمي إليها الباحث.

٣- **الحد البشري:** عينة مُمثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا؛ نظراً لكونهم أحد أهم الفئات المستهدفة والمعنية بتحقيق الريادة والابتكار، ومن أبرز الموارد البشرية المُبتكرة بالجامعة وبالاهتمام بهم والعمل على تطويرهم لتحقيق الريادة الاستراتيجية المنشودة للجامعة.

٤- **الحد الزمني:** طبّقت الاستبانة أداة الدراسة الميدانية خلال شهر (يوليو) من الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م.

منهج البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ الذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه؛ فقد استُخدم المنهج الوصفي بوصفه منهجاً يعتمد عليه في وصف ظاهرة ما من خلال جمع المعلومات والحقائق حولها وتحليلها تحليلاً دقيقاً ومعالجتها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائج تتعلق بالظاهرة موضوع البحث والاهتمام.

لذا فقد استُخدم المنهج الوصفي من أجل رصد وتحليل واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا؛ ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تُسهم في تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا.

أداة البحث

قد استعان البحث بأحد أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات اللازمة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من حيث (بُعد القيادة الريادية، وُبعد الهيكل التنظيمي الريادي، وُبعد الثقافة الريادية).

وقد تم تحليل نتائج الاستبانة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف الدراسة، واستعين ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for social Sciences الإصدار رقم (٢٢) لإدخال بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ربطت بين متغير الابتكار التنظيمي ومتغير الريادة الاستراتيجية حسب الترتيب الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

١- دراسة (pihie, Asimiran & Bagheri, 2014) بعنوان "ممارسات القيادة الريادية والابتكار المدرسي". هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية للمديرين والابتكار المدرسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية الماليزية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباطية بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابتكار المدرسي.

٢- دراسة (الزعنون، ومزهر، ٢٠١٩) بعنوان "ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن واقع القيادة الابتكارية بأبعادها (التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، وحل المشكلات بطريقة ابتكارية) قد حصل على تقدير مرتفع. كما حصلت الريادة التنظيمية بأبعادها (الاستباقية، والمغامرة، والتنافسية، والمخاطرة) على تقدير مرتفع، وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لممارسات القيادة الابتكارية في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس
بمحافظات قطاع غزة.

٣- دراسة (Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020) بعنوان
"متطلبات تطبيق زيادة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها نقطة الدخول لتعزيز
الابتكار التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية - دير البلح". هدفت الدراسة
إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ زيادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق الابتكار
التقني في كلية فلسطين التقنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة
كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من الأكاديميين والإداريين في كلية
فلسطين التقنية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود علاقة
إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق زيادة الأعمال الاستراتيجية (من حيث القيادة
الريادية، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد الاستراتيجية) وتحقيق
الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر منتسبي الكلية.

٤- دراسة (البسيبي، والشماسي، ٢٠٢٢) بعنوان "دور الريادة الاستراتيجية في
تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط
في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد الريادة
الاستراتيجية المتمثلة في (المبادرة، والعقل الريادي، وتحمل المخاطر، والمرونة،
والرؤية، والنمو) في تحقيق الابتكار التنظيمي بين موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط
في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة
لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في
المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود
علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحقيق
الابتكار التنظيمي.

٥- دراسة (Singh & Aggarwal, 2022) بعنوان "وسيط دور الاستدلال على
الابتكار العلاقة بين التوجه الابتكاري الريادي والأداء التنظيمي: رؤى من مختلف
أصحاب المصلحة". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوجه الابتكاري
الريادي للمديرين والابتكار والأداء التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي،
والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من كبار قادة الأعمال ورواد
الأعمال في الهند. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود علاقة
إيجابية بين التوجه الابتكاري الريادي وتحسين الأداء التنظيمي، وأكد رواد وقادة
الأعمال على وجود علاقة إيجابية بين دوافع زيادة الأعمال والتفوق والتميز
التنظيمي.

٦- دراسة (المحادين، ٢٠٢٣) بعنوان "الريادة والابتكار ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين في البلديات في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الريادة والابتكار في تحسين أداء موظفي البلديات في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت على عينة من الموظفين في البلديات بالأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن للريادة والابتكار دور في رفع مستوى أداء الموظفين في البلديات بالأردن، وتُشكل أعمال الريادة والابتكار هوية مؤسسية للبلدية تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها الخصوصية عن المؤسسات الأخرى، ولكي تكون البلديات ريادية فإن عليها تشجيع الابتكار.

٧- دراسة (قرايري، ٢٠٢٣) بعنوان "ثنائية القيادة الابتكارية والريادة وعلاقتها بتطوير المنظمات: الدور الوسيط للاستعداد للابتكار". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ثنائية القيادة الابتكارية وريادة الأعمال على تطوير المنظمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذلك فحص الدور الوسيط للاستعداد للابتكار في هذه العلاقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت على عينة من الموظفين في شركات (نفضال، سونلغاز، إتصالات الجزائر). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن للقيادة الابتكارية وريادة الأعمال أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تطوير المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة

بتحليل الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين معاً (الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية) وعددها (٧) دراسات سابقة -على حد علم الباحثة وإطلاعها- منهم (٣) دراسات أجنبية، و(٤) دراسات عربية أجريت في بيئات غير مصرية، يمكن للباحثة استنتاج الآتي:

١- أكدت الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية؛ إذ يُسهم الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، كما يُعد الابتكار التنظيمي أحد مقومات تحقيق الريادة الاستراتيجية.

٢- وجود قلة- في حد علم الباحثة وإطلاعها- في الدراسات السابقة العربية عامة والمصرية خاصة التي ربطت بين الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في المؤسسات الجامعية وكذلك ندرتها في الدراسات الأجنبية، وقد يعزى ذلك لحدثة الموضوع؛ إذ أجريت دراسة (pihie, Asimiran & Bagheri, 2014) على معلمي المدارس الثانوية الماليزية. أما دراسة (الزعنون، ومزهر، ٢٠١٩) أجريت على العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة. وأجريت دراسة (Singh &

(Aggarwal, 2022) على كبار قادة ورواد الأعمال في الهند. بينما أُجريت دراسة (البسيسي، والشماسي، ٢٠٢٢) على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية. أما دراسة (المحادين، ٢٠٢٣) أُجريت على الموظفين في البلديات بالأردن. ما عدا دراسة Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, (2020) التي أُجريت على الأكاديميين والإداريين في كلية فلسطين التقنية. وهو ما يؤكد على أهمية البحث الحالي لسد الفجوة في التراث النظري في الدراسات السابقة بالمؤسسات الجامعية، والتي دون شك تختلف عن المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يتصدى له البحث الحالي، والذي يحاول الكشف عن دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

٣- تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، منها محور الاهتمام إذ اهتمت الدراسات السابقة والبحث الحالي بالربط بين متغيري الريادة والابتكار. ومنهج الدراسة وأداتها تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. كما تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في بعض محاور الإطار النظري، منها: المفهوم، والأهمية.

٤- بينما اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب، منها هدف البحث يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة جميعها في الهدف الرئيس للبحث؛ وهو التعرف على دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وهذا ما يميزه عن باقي الدراسات السابقة. كما يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة جميعها في بيئة التطبيق ومجتمع وعينة الدراسة وهي أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا بجمهورية مصر العربية.

٥- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في جوانب عديدة، لعل أبرزها تأكيد أهمية البحث وموضوعه ومجاله. والتعرف على الكثير من المراجع ذات الصلة بمتغيري البحث. وبناء الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بمتغيري البحث (وهما: الابتكار التنظيمي، والريادة الاستراتيجية). كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء وتصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، علاوة على صياغة الآليات المقترحة.

٦- أما موقع البحث الحالي على خريطة الدراسات السابقة؛ فهو قد يُعد إضافة للدراسات العربية والمصرية - القليلة نسبياً - في هذا المجال الحيوي (الابتكار، والريادة) الذي يُمثل توجهاً قومياً واتجاهاً عالمياً. كما لم يسبق أن تم تطبيق هذين

المتغيرين أو أحدهما (الابتكار التنظيمي، والريادة الاستراتيجية) في المجتمع ذاته الذي طُبقت فيه. كما يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بالكشف عن دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، كما يقدم البحث الحالي مجموعة من الإجراءات المقترحة التي من شأنها تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من حيث (القيادة الريادية، والهيكل التنظيمي الريادي، والثقافة الريادية). وقد تُمثل هذه الآليات المقترحة نموذجًا استرشاديًا يُستفاد منه في تحقيق الريادة الاستراتيجية في ضوء الابتكار التنظيمي بمؤسسات أخرى.

معايير البحث

للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه يسير البحث وفقًا للمعايير الآتية:

- **أولاً: الأسس الفكرية للابتكار التنظيمي** من حيث (مفهوم الابتكار التنظيمي، وأهميته، وأنواعه، وأبعاده، ومتطلباته، ومعوقاته، وسبل التغلب عليها). وذلك للإجابة على السؤال الأول من أسئلة البحث.
- **ثانيًا: الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية** من حيث (مفهوم الريادة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، ونماذجها، وأبعادها، ومقوماتها، ومعوقاتها، وسبل التغلب عليها). وذلك للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة البحث.
- **ثالثًا: علاقة الابتكار التنظيمي بالريادة الاستراتيجية** في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية. وذلك للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث.
- **رابعًا: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية** من حيث (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية) من منظور الأدبيات. وذلك للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة البحث.
- **خامسًا: إلقاء الضوء على أبرز جهود الدولة المصرية بصفة عامة في دعم الابتكار والريادة بالجامعات** لتحقيق أهداف التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠". وذلك للإجابة على السؤال الخامس من أسئلة البحث.
- **سادسًا: إلقاء الضوء على أبرز جهود جامعة طنطا بصفة خاصة في دعم الابتكار والريادة مع تقديم نبذة مختصرة عن جامعة طنطا** مجال تطبيق الدراسة الميدانية من حيث (نشأة الجامعة وموقعها، رؤية الجامعة ورسالتها، والهيكل التنظيمي للجامعة، والثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة، والتحليل

الاستراتيجي للبيئة الداخلية لجامعة طنطا والخارجية). وذلك للإجابة على
السؤال السادس من أسئلة البحث.

➤ **سابعاً: رصد وتحليل واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة
الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من حيث
(بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية).**
وذلك للإجابة على السؤال السابع من أسئلة البحث.

➤ **ثامناً: نتائج البحث والإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تنمية دور
الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا.** وذلك
للإجابة على السؤال الثامن -والأخير- من أسئلة البحث.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من محاور البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأسس الفكرية للابتكار التنظيمي

فيما يلي عرض الأسس الفكرية للابتكار التنظيمي من خلال تناول المحاور الفرعية
الآتية؛ مفهوم الابتكار التنظيمي، وأهميته، وأنواعه، وأبعاده، ومتطلباته، ومعوقاته، وأخيراً
سُبُل التغلب عليها. وذلك للإجابة على السؤال الأول من أسئلة البحث.

مفهوم الابتكار التنظيمي

لقد تعددت تعريفات الابتكار التنظيمي في الأبحاث والدراسات، وربما يرجع ذلك إلى
اختلاف تخصصات الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم بالبحث والدراسة، واختلاف بيئاتهم
ومدارسهم العلمية، فضلاً عن حداثة ظهور المفهوم، ويمكن عرض بعض تعريفات
الابتكار التنظيمي على النحو الآتي:

يُعرّف الابتكار التنظيمي بأنه "استحداث أفكار وممارسات، والقيام بأعمال فريدة من
نوعها في الجانب الإداري والتقني والخدمي، بحيث تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم
مخرجات متميزة عن غيرها" (محمد، ٢٠٢٢، ٢٩). كما يُعرّف الابتكار التنظيمي بأنه
"تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والخلاقة، من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم
اللبعض، ضمن تنظيم مرتب، وابتكار تقنيات جديدة للعمل، وطرائق تدريب حديثة"
(مبروك، فايد، وثابت، ٢٠٢٢، ١٧٢٣).

يُعرّف الابتكار التنظيمي -كذلك- بأنه "عملية خلق أفكار أو منتجات أو خدمات أو
ممارسات جديدة وأصلية في المؤسسة، ووضعها موضع التنفيذ، والتوصل إلى ما هو
جديد، بما يضيف للمؤسسة قيمة أسرع وأكبر من المنافسين في السوق" (الزعنون،
ومزهر، ٢٠١٩، ٨٤). كما يُعرّف الابتكار التنظيمي بأنه "تنفيذ أفكار أو خدمات أو

عمليات جديدة ومبتكرة على المستوى التنظيمي، لتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة" (Do Adro & Leitão, 2020, 51).

ويُعرّف الابتكار التنظيمي بأنه "تقديم منتج جديد، أو مُحسن بشكل كبير عن السلعة أو الخدمة المنتجة مسبقًا، أو هو عملية إنتاج جديدة، أو طريقة تسويقية جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات العمل، أو تنظيم جديد لمكان العمل، بهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة" (Damanpour, 2017, 4). والابتكار التنظيمي هو "عملية إيجاد حلول جديدة للتحديات التي يواجهها الأفراد داخل المؤسسة، فالابتكار التنظيمي هو: تولد أفكار جديدة، من خلال توافر وجهات نظر متباينة، وتنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار، وترجمتها إلى ابتكارات في شكل منتجات أو خدمات أو عمليات، من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة" (المحادين، ٢٠٢٣، ١١٠٩).

كما يُعرّف الابتكار التنظيمي بأنه "ابتكار أساليب جديدة في الإدارة والتخطيط والتنظيم، بهدف دعم المؤسسة، وتحسين الأداء، وتقوية العلاقة بين مختلف إداراتها، وتحفيزها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية" (الزامل، ٢٠٢٢، ١١٧). ويشير الابتكار التنظيمي إلى خلق أو تبني فكرة أو سلوك جديد على المؤسسة، والتكيف في مواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية، والتغلب على الجمود (Lam, 2004, 3).

ويُعرّف الابتكار التنظيمي -كذلك- بأنه "تطبيق المعرفة والأفكار والأساليب والمهارات التي تؤدي إلى توليد قدرات جوهرية للوصول إلى الميزة التنافسية للمؤسسة، وتنقسم عملية الابتكار التنظيمي إلى جزئين أولهما طرح الفكرة، وثانيهما تنفيذ هذه الفكرة، ويعتمد ابتكار الفكرة على فهم ما يريده المستفيدين، وتنفيذ رغباتهم بصورة مبتكرة ومتميزة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتطويره، وتعزيز القدرة التنافسية، وكسب ثقة المستفيدين، مما يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المرجوة، ويمنحها الاستمرارية والريادة" (خريسات، ٢٠٢٠، ٥٢ - ٥٣).

ويقصد بالابتكار التنظيمي "إيجاد شيء جديد لم يسبق استحداثه من قبل، أو تطوير شيء موجود أصلاً من خلال إعادة تصنيعه وهيكلته بطريقة جديدة مختلفة تمامًا عن القديمة" (أحمد، محمود، ومحمود، ٢٠٢٠، ٣٧٧). ويُعرّف الابتكار التنظيمي بأنه "عملية تجديد في المنظمة إما للاستجابة للتحديات البيئية أو للحصول على ميزة تنافسية" (Alawamleh, 2023, 2).

كما يُعرّف الابتكار التنظيمي بأنه "مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية، والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل: الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد

للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات" (عكاشة، ومحمد، ٢٠٢٠، ٨٢٢). ويُعرّف الابتكار التنظيمي -كذلك- بأنه قدرة المؤسسة على صقل ممارساتها التنظيمية وفقاً للتطورات الخارجية لا سيما في سياق إدخال اللوائح البيئية المحدثة والتقنيات المتقدمة، بما يتماشى مع هياكلها التنظيمية، بهدف البقاء والمنافسة عالمياً (1, Bataineh, Sellero, Ayad, 2023).

ويُشير الابتكار التنظيمي إلى "تنفيذ طرق جديدة لتوزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات بين العاملين، فضلاً عن تطبيق المفاهيم الجديدة لهيكله الأنشطة، من خلال تطبيق اللامركزية في النشاط الجماعي، والرقابة الإدارية، وتطبيق قدر أكبر من المساءلة لاتخاذ القرارات، وتخفيض التكاليف الإدارية، أو تكاليف المعاملات، مما يحسن إنتاجية العمل، وإرضاء المستفيد، والتفوق على المنافسين، وقد يكون الابتكار في صورة منتج، أو نظام، أو عملية، أو برنامج، أو خدمة جديدة" (جديد، ٢٠٢٠، ٥٧). ويقصد بالابتكار التنظيمي التغييرات في ممارسات الأعمال، وتنظيم مكان العمل والعلاقات الخارجية، والبحث والتطوير، وابتكار منتجات جديدة (Vitoliņa & et al., 2022, 740).

ويتضح مما سبق أن: مفهوم الابتكار التنظيمي يُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، وأحد الموضوعات المهمة في مجال السلوك التنظيمي بالمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، وتناول العديد من الباحثين تعريف الابتكار التنظيمي، وهذه التعريفات وإن اختلفت في ظاهرها، ولكنها تتفق في المحتوى والمضمون، وقد حظي مفهوم الابتكار التنظيمي باهتمام بالغ؛ باعتباره المهارة الحاسمة لحل ومعالجة المشكلات الإدارية والتنظيمية، إذ أنه عملية عقلية ديناميكية، تدور حول التطوير والتجديد، وطرح الأفكار المُبدعة، والحلول الغير مسبوقة، فالابتكار التنظيمي لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة مثل الإبداع التنظيمي، إنما يعبرها إلى التطبيق العملي، في شكل منتجات وخدمات جديدة، أو إجراء تغييرات جديدة في الهيكل التنظيمي، أو تصميم العمل أو استراتيجياته، من أجل الحفاظ على القدرة التنظيمية والتنافسية للمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة.

أهمية الابتكار التنظيمي

يُعد الابتكار أمراً بالغ الأهمية، إذ يؤثر الابتكار بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وإنشاء أساس متين للتنمية المستدامة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتعزيز التطوير التنظيمي، ومعالجة أوجه القصور في الرقابة الداخلية، وتشجيع التنقيب عن المعرفة، وتضافر الجهود المبتكرة لجميع أعضاء المؤسسة، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتبني الابتكارات التكنولوجية يخلق معظم الفرص الريادية داخل المؤسسة (2, Hoai, Hung & Nguyen, 2022).

ويُساعد الابتكار التنظيمي المؤسسات على تحقيق أهدافها عندما تغشل الأدوات والاستراتيجيات اليومية في النجاح، فضلاً عن تحسين الأداء، وتقوية القدرة التنافسية، وتعزيز قدرات التعلم (عباس، ٢٠٢٢، ٥٤٤، ٥٥٠)، ويُساعد الابتكار التنظيمي المؤسسات على تحسين الكفاءة، والإنتاجية، وزيادة حصتها في السوق، والربحية (Damanpour, 2017, 4).

ويُساهم الابتكار التنظيمي في خلق مناخ تنظيمي محفز يقوم على التحدي، وخوض المجازفات، وتحمل مسؤولية القرارات الخطيرة، وتقبل نتائج تطبيقها، وتحفيز العاملين، وتنمية أفكارهم الإبداعية، وتوجيه سلوكهم الإبداعي لزيادة مستوى الابتكار في المؤسسة (جديد، ٢٠٢٠، ٥٢). ويؤثر الابتكار التنظيمي تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية، ويُشجع على المنافسة الصحية في مكان العمل (Naveed & et al., 2022, 1 - 2).

ويُعد الابتكار التنظيمي أحد الدلائل المهمة التي تُساعد في الاستدلال على تقدم المؤسسة ورفقيها، وأحد المؤشرات الهامة التي تُساعد في الاستدلال على المجهود الذي تبذله المؤسسة على أنشطة البحث والتطوير (مبروك، فايد، وثابت، ٢٠٢٢، ١٧٢١).

كما يُساعد الابتكار التنظيمي في تحقيق المرونة والرشاقة التنظيمية، والتكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات سوق العمل المتغيرة بسرعة، والتنبؤ بالمستقبل، واستثمار الفرص الجديدة، وتقليل التهديدات المحتملة، وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة؛ لتلبية الاحتياجات البيئية المتغيرة. ويمكن الابتكار التنظيمي المؤسسة من مواجهة اضطراب السوق، وتحديات المنافسين، وبناء علاقات جيدة مع المستفيدين، وتحسين الموارد المتاحة، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وذات قيمة مضافة من الصعب على المنافسين تقليدها (Arsawan, 2022, 1 - 2).

ويتضح مما سبق أن تبني الابتكار التنظيمي بالمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة يُساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الرشاقة والمرونة التنظيمية، وحل المشكلات، ومواجهة التحديات، ومواكبة المستجدات، وتلبية احتياجات المجتمع والمستفيدين، وتحقيق الميزة التنافسية، والحفاظ عليها، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز التطوير والنجاح التنظيمي، ومن ثم تحقيق الريادة الاستراتيجية.

أنواع الابتكار التنظيمي

يمكن تقسيم أنواع الابتكار التنظيمي إلى نوعين أساسيين، هما:

١- ابتكار العملية **Process Innovation**: ويُعرّف ابتكار العملية بأنه تطوير أو تطبيق طريقة جديدة في الإنتاج والتسويق، والهدف من ابتكار العملية زيادة الجودة،

وتخفيض تكاليف الإنتاج، وتقليل وقت التسليم، وزيادة المرونة، وتحقيق رضا
المستفيدين (Damanpour, 2017, 15).

٢- **ابتكار المنتج Product Innovation**: ويُعرّف ابتكار المنتج بأنه تقديم منتج
(سلع أو خدمات) جديدة، أو تطوير المنتج وتغييره بشكل جذري من خلال التقنيات
المستخدمة وأساليب الإنتاج، والهدف من ابتكار المنتج تغيير مواصفات المنتج
الفنية، والمواد المكونة له، والوظائف التي يؤديها ذلك المنتج (ديب، والبهلول،
٢٠١٨، ٢٢٧).

ويجدر الإشارة هنا إلى أن هناك تصنيفات أخرى متعددة للابتكار التنظيمي نذكر
منها، تصنيف من حيث هدف الابتكار ويشمل (ابتكار مالي، ابتكار بيئي، ابتكار
اجتماعي). تصنيف من حيث المدى الزمني للابتكار ويشمل (ابتكارات ذات تأثيرات
قصيرة الأجل، وابتكارات ذات تأثيرات طويلة الأجل). وتصنيف من حيث محور نظام
الابتكار ويشمل (مدخلات الابتكار، عملية الابتكار، ومخرجات الابتكار). وتصنيف من
حيث طبيعة الابتكار ويشمل (ابتكار مستمر، وابتكار متقطع). وأخيراً تصنيف من حيث
معدل الابتكار ويشمل (ابتكار تدريجي، وابتكار جذري) (يعقوب، الكرداوي، وهريدي،
٢٠٢٢، ٣٣٢).

**ويتضح مما سبق أن هناك العديد من أنواع الابتكارات التنظيمية بالمؤسسات بصفة
عامة والجامعية بصفة خاصة، فالابتكار التنظيمي يمكن أن يكون منتج أو خدمة جديدة،
أو تكنولوجيا جديدة، أو عملية جديدة، أو قدرات ومهارات جديدة، أو هيكل تنظيمي جديد،
أو ثقافة تنظيمية جديدة، أو نظام إداري جديد، أو خطة استراتيجية جديدة، أو برنامج
تدريب جديد يتعلق بأعضاء المجتمع الجامعي، ويعود بالنفع على الجامعة والمستفيدين
منها، مما يحقق للجامعة ريادتها.**

أبعاد الابتكار التنظيمي

باستقراء الأدبيات يلاحظ وجود أبعاد عديدة ومختلفة للابتكار التنظيمي، فقد ذكرت
دراسة (Damanpour, 2017, 2) ثلاثة أبعاد للابتكار التنظيمي هي الأبعاد البيئية
(خارجية، وداخلية)، والأبعاد التنظيمية (الهيكل، والثقافة)، والأبعاد الإدارية (القيادة، ورأس
المال البشري). وذكرت دراسة (ديب، والبهلول، ٢٠١٨، ٢٢٧) ثلاثة أبعاد للابتكار
التنظيمي هي الابتكار الإداري، وابتكار المنتج، وابتكار العملية. وذكرت دراسة (يعقوب،
الكرداوي، وهريدي، ٢٠٢٢، ٣٣٣) ثلاثة أبعاد للابتكار التنظيمي هي الابتكار
الاجتماعي، والابتكار البيئي، والابتكار الاقتصادي. وذكرت دراسة (محمد، ٢٠٢٢، ٨٤)
ثلاثة أبعاد للابتكار التنظيمي هي تحديث الفكرة، وتعزيز الفكرة، وتطبيق الفكرة. هذا في
حين اتفقت دراسة كل من (أبو خوصة، ورفاعي، ٢٠١٥، ١٩)، (خريسات، ٢٠٢٠،

(٥٤)، (هلال، وعبد الرحمن، ٢٠٢٠، ١٦٢)، (البيسي، والشماسي، ٢٠٢٢، ٦٩)، (الزامل، ٢٠٢٢، ١١٦)، (مبروك، فايد، وثابت، ٢٠٢٢، ١٧٢٣)، (معمار، ٢٠٢٢، ٦٣ - ٦٤) على ثلاثة أبعاد للابتكار التنظيمي هي الابتكار الإداري، والابتكار التكنولوجي، والابتكار الإضافي. وسوف يقتصر البحث الحالي على بُعدين رئيسيين للابتكار التنظيمي، وهما (الابتكار الإداري، والابتكار التكنولوجي)؛ لأنها الأكثر تكرارًا، واشتمالها على معظم الأبعاد الأخرى، ويمكن توضيح هذين البُعدين على النحو الآتي:

(١) بُعد الابتكار الإداري Administration Innovation

يُعرّف الابتكار الإداري بأنه تنفيذ أفكار جديدة لتحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسة، بما يشمل نظم العمل، والهياكل الإدارية، وطريقة تأدية المهام المختلفة داخل المؤسسة (مبروك، فايد، وثابت، ٢٠٢٢، ١٧٠٤). كما يُعرّف الابتكار الإداري بأنه قدرة المؤسسة على ابتكار وتقديم ما هو جديد في الخدمات، وتغيير ممارساتها التقليدية في العملية الإدارية، بما يتناسب مع معطيات العصر الراهن (الزعنون، ومزهر، ٢٠١٩، ٨٢). ويُعرّف الابتكار الإداري -كذلك- بأنه إيجاد حلول لمختلف المشكلات الإدارية، التي تعرقل التطوير في المجالات التنظيمية، من خلال تلبية وإشباع الحاجات القائمة، واستثمار الفرص والموارد المتاحة (البيسي، والشماسي، ٢٠٢٢، ٦٩).

ويشمل الابتكار الإداري التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، إضافة إلى سياسات واستراتيجيات المؤسسة، والإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين مناخ التنظيم العام، وتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب جديد وطرق غير معروفة سابقاً (ديب، والبهلول، ٢٠١٨، ٢٢٧).

ومن أبرز ممارسات الابتكار الإداري وضوح الأهداف وموضوعيتها وقابليتها للتحقيق. وتوفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي داعم ومحفزة للابتكار. وتوفير تدريب دوري منتظم ومستمر للعاملين. وتوفير نظم للأجور والحوافز جيدة وعادلة ومحفزة للابتكار. وترسيخ مبدأ التعاون. ومشاركة العاملين في الإدارة وصنع القرار وحل المشكلات. وتطوير العمل الإداري بما يتلاءم مع التطورات المتسارعة. وتحسين علاقة المؤسسة بعملائها. واقتناص الفرص سواء كانت خارجية أو داخلية. والتواصل الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة. والدقة في التنبؤ بالمشكلات المتوقعة، وتوفير سيناريوهات غير اعتيادية للتعامل معها. وخلق الدافعية لدى العاملين على المشاركة والتجاوب مع متطلبات العمل. ووضع البرامج والسياسات التي تمكن من الابتكار الإداري، وتعظيم الاستفادة من المعارف والخبرات التي يمتلكها التنظيم. وتوفير نظم جيدة للاتصال مما يضمن سهولة نقل المعلومات وانسيابها بين مختلف وحدات التنظيم. والتوصل إلى مفاهيم أكثر حداثة وموضوعية قابلة للتطبيق وللتحويل لسياسات وإجراءات من شأنها تطوير الأداء

التنظيمي. وتنمية معارف العاملين، وتبادل المعلومات بفضل آليات الاتصال الحديثة (الفيومي، ٢٠٢١، ٤٩٣ - ٤٩٤).

(٢) بُعد الابتكار التكنولوجي (التقني) Technological Innovation

يُعرّف الابتكار التكنولوجي بأنه "سلسلة من الخطوات التقنية والصناعية التي تؤدي إلى طرح منتجات جديدة في السوق، أو تطبيق فني أو ثقافي معترف به مبني على معلومات دقيقة" (Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020, 8). كما يُعرّف الابتكار التكنولوجي بأنه استخدام أساليب وتطبيقات التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والأنشطة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي لإعادة هيكلة عملياتها والاستفادة من مواردها بغرض التكيف مع التغيرات والتحديات العالمية (عباس، ٢٠٢٢، ٥٤٣ - ٥٤٤).

وتتمثل أهمية الابتكار التكنولوجي في تحسين خدمة المستفيدين من خلال المرونة والتكيف وتوفير احتياجاتهم، وتحسين إنتاجية الجامعة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة، واستخدام الموارد المتاحة اقتصادياً، وزيادة قدرة الجامعة على الريادة والمنافسة من خلال تقديم خدمات وعمليات جديدة، وسرعة تطوير إجراءات العمل، علاوة على تحسين صورة الجامعة وجعلها جذابة للجمهور المستهدف (Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020, 8).

ومن أبرز ممارسات الابتكار التكنولوجي إنشاء شبكة معلومات بين مؤسسات التعليم العالي تُسهل على العاملين الوصول إلى المعلومات والسماح بتبادل الآراء والأفكار. وإنشاء شبكة اتصالات داخلية على مستوى الكلية تضمن تبادل المعلومات بين الكلية وجميع أقسامها. وإنشاء مركز معلومات يضمن إدارة ومراقبة نظام المعلومات ويتعهد بالتحليل والتخزين ومهام الاسترجاع (Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020, 10). والاستفادة من التقدم التكنولوجي في تنظيم وإدارة شئون القيد والتسجيل. ونشر اللوائح والقوانين والمعلومات الهامة والخدمات التي تقدمها الجامعة بشكل واضح على شبكة الإنترنت. والربط الإلكتروني بين الكليات، وتحسين وزيادة سرعة شبكات الإنترنت لتفي بمتطلبات التحول للجامعات الرقمية الذكية. وإنشاء برامج دراسية تكنولوجية جديدة ومبتكرة، وإنشاء نادي الموهوبين؛ لاكتشاف ودعم الموهوبين من طلاب الجامعة. وإنشاء كليات للذكاء الاصطناعي كمتطلب للعصر التكنولوجي، والاهتمام بالبرامج التكنولوجية، وإعداد الفنيين المهرة. وإنشاء نموذج الجامعة الذكية، ومنظومة إلكترونية، وكاميرات بتقنية الذكاء الاصطناعي؛ للتعرف على هوية الطلاب والعاملين وتسجيل الحضور، وزيادة معدلات التعامل الرقمي في كليات الجامعة من خلال توفير أجهزة الحاسب (محمد، ٢٠٢٢، ٣٨٢ - ٣٨٣).

ويتضح مما سبق أن للابتكار التنظيمي بالمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة بُعدين رئيسيين، وهما بُعد الابتكار الإداري، وبُعد الابتكار التكنولوجي (التقني)، وتجدر الإشارة إلى أن هذين البُعدين مترابطين ومتداخلين إلى حد كبير، وكل منهما يُؤثر ويتأثر بالآخر، وقد تم الفصل بينهم لغرض الدراسة فقط.

متطلبات الابتكار التنظيمي

يمكن تقسيم متطلبات الابتكار التنظيمي إلى ثلاث متطلبات رئيسية، وهي:

١- **المتطلبات التنظيمية:** ومنها ما يلي: تقديم الحوافز المناسبة للمبتكرين. استقطاب رأس المال البشري؛ حيث أن وجود الكفاءات من أهم عناصر الابتكار. توظيف التقنية المساعدة على الابتكار، والعمل على توفير التقنيات الداعمة للابتكار. تشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة لجميع منسوبي الجامعة؛ من خلال التثقيف وتقديم الحوافز. تنمية التبادل المعرفي بين منسوبي الجامعة، والعمل على إدارة المعرفة الداعمة للابتكار. إقامة الورش والدورات التدريبية وكل ما يُسهم في تطوير مهارات منسوبي الجامعة في مجال الابتكار. التعاون مع الخبراء في جميع المجالات التي تدعم الابتكار، وخصوصًا مجال ريادة الأعمال الزامل، (٢٠٢٢، ١١٨ - ١١٩).

٢- **المتطلبات المادية:** ومنها ما يلي: رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار. توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار لضمان أفضل الخدمات. وتوفير منح لدعم الابتكار مما يخدم المجالات المطلوبة في الابتكار. والارتقاء بالوضع المادي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات. وتطوير البنية التحتية حتى تلبي احتياجات مجتمع الجامعة بما يخدم الابتكار. وتوفير التمويل المناسب لدعم أنشطة الابتكار من خلال تخصيص صندوق تمويل بالجامعة لدعم أنشطة الابتكار. والتقييم المالي الدوري لأعمال جهات البحث والابتكار لمعرفة نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. ووضع رسوم موضوعية للخدمات المقدمة من جهات البحث والابتكار حتى توفر استدامة مالية. وإنشاء المزيد من مراكز الابتكار بما يخدم حاجة مجتمع الجامعة ويحقق الهدف من هذه المراكز (خليل، والخميسي، ٢٠٢٣، ٣٣٥ - ٣٣٨).

٣- **المتطلبات الثقافية:** ومنها ما يلي: نشر ثقافة الابتكار وتنمية ثقافة العمل الجماعي وتبادل الخبرات وتحقيق الأهداف. تشجيع ابتكار منتجات وخدمات جديدة تكون مخرجات ذات قيمة. وعمل المسابقات والمعسكرات الابتكارية؛ لتشجيع الابتكار وتحفيز المبتكرين. تحفيز المبادرة نحو الابتكار؛ من خلال تشجيع منسوبي الجامعة وتبسيط عملية الابتكار. ونشر المعرفة؛ حيث إن توفر

المعلومات والبيانات هي وسيلة أساسية للوصول إلى الابتكار. وتشجيع الإبداع للوصول للابتكار؛ حيث أن معظم الابتكارات تبدأ بفكرة مبدعة حتى تصل إلى المنتج أو الخدمة المبتكرة. وتقبل المخاطر وتحمل نتائجها؛ حيث أن الكثير من الابتكارات فيها نسبة مخاطرة لأنها حديثة ولم تتم تجربتها على مدى واسع (الزامل، ٢٠٢٢، ١١٨ - ١١٩).

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من المتطلبات (التنظيمية، والمادية، والثقافية) التي يمكن من خلالها تنمية الابتكار التنظيمي بالجامعات، ومن أبرز هذه المتطلبات تشجيع الإبداع، وتحفيز المبادرة، وتقبل المخاطر، وتوفير الدعم المالي، وتطوير البنية التحتية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ونشر المعرفة، وتنمية ثقافة العمل الجماعي، ودعم فرق العمل داخل الجامعة.

معوقات الابتكار التنظيمي وسبل التغلب عليها

يمكن تقسيم معوقات الابتكار التنظيمي إلى:

١- **المعوقات الفردية:** وتتمثل في الإحساس بعدم الأمان. الخوف من الرؤساء. الخوف من الوقوع في الخطأ. عدم القدرة على تحمل المخاطر. الرغبة في تجنب الفشل. القلق على السمعة في حالة الفشل الميل إلى الاعتماد على الآخرين (عكاشة، ومحمد، ٢٠٢٠، ٨٢٢ - ٨٢٣).

٢- **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في ضعف التمويل المخصص لأنشطة الابتكار، وضعف البنية التحتية المادية والتكنولوجية بالجامعات، والمتمثلة في المباني والتجهيزات. نقص الوعي بحقوق الملكية الفكرية، وقلة وجود سياسات فعالة ومنهجية جيدة وعملية للتوثيق. قلة وجود مكافآت تشجيعية للعاملين من أجل تنمية الإبداع والابتكار، ونقص سياسات تحفيز الباحثين لتقديم ابتكاراتهم للصناعة بطريقة رسمية تحت مظلة جامعاتهم. افتقار جهود دعم الابتكار بالجامعات للتكامل، على الرغم من إنشاء مراكز دعم الابتكار ونقل التكنولوجيا بالجامعات. المركزية الشديدة، والإجراءات التنفيذية التفصيلية، والإصرار على أساليب عمل موحدة، والتركيز على الأخذ بالتخصص الدقيق، والتمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد، والنمطية في الهياكل التنظيمية ونظم العمل. الافتقار إلى سياسات تعزيز ثقافة الابتكار، وضعف إتاحة المعلومات حول أنشطة الابتكار بالجامعات، والانغلاق التنظيمي، وضعف الاتصالات بالبيئة الخارجية، ووجود قصور في تبادل وتشارك المعلومات والمعارف بين العاملين (خليل، والخميسي، ٢٠٢٣، ٣٢٦ - ٣٢٩).

وتوصلت نتائج دراسة (أحمد، محمود، ومحمود، ٢٠٢٠، ٣٨٥) إلى أن من أبرز المشكلات التي تواجه تنمية الابتكار بالجامعات المصرية، ضعف تسويق نتائج البحوث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهجرة أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالجامعات للدول الأخرى، وضعف التمويل الحكومي المقدم للباحثين والمبتكرين، وضعف مهارات الإبداع والابتكار لدى أعضاء المجتمع الجامعي، علاوة على ضعف قدرة الهياكل التنظيمية للجامعة على ربطها بقطاع الصناعة، وضعف الحوافز المقدمة من الجامعات للباحثين والمبتكرين بها، وضعف البنية التحتية اللازمة للابتكار بالجامعات، وقلة البحوث التطبيقية، وبراءات الاختراع، وضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالأنشطة الابتكارية.

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من المعوقات التي قد تعوق تنمية الابتكار التنظيمي بالمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بأفراد التنظيم أنفسهم (المعوقات الفردية)، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية داخل الجامعة (المعوقات التنظيمية).

وتأسيسًا على ما سبق، ومن خلال عرض بعض معوقات الابتكار التنظيمي؛ فإنه يمكن للباحثة استنتاج بعض السبل التي يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات، ومنها ما يلي:

- ١- تشجيع ظهور بوادر الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع الجامعي.
- ٢- منح العاملين بالجامعة الحرية والاستقلالية في أدائهم المهام الموكلة إليهم لإنجاز المهام على أكمل وجه.
- ٣- توفير مناخ تنظيمي يقوم على التحدي والمخاطرة والمبادأة، وتعزيز الشعور بالثقة والانفتاح لدى العاملين بالجامعة.
- ٤- توفير هياكل تنظيمية مرنة، وأنماط إدارية جديدة، ووجود قيادة جامعية فعالة، تدعم عملية والابتكار بشكل مستمر للحصول على نتائج إيجابية.
- ٥- تطبيق اللامركزية، وتحفيز العاملين بالجامعة على الابتكار، والاستفادة من قدراتهم الابتكارية، لتحسين الأداء التنظيمي.
- ٦- تخصيص جزء من الميزانية لتوفير الموارد والتقنيات المطلوبة الداعمة للعاملين المبتكرين بالجامعة.
- ٧- تقديم المكافآت المادية والمعنوية المناسبة لأصحاب الأفكار المبتكرة؛ لتحفيزهم على البقاء لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

٨- وضع آليات لتقويم الأداء بهدف اكتشاف المبتكرين داخل الجامعة وفق معايير ومؤشرات قياس محددة لذلك.

٩- الترويج لتسويق المشروعات الريادية والابتكارية، ونقل وتوطين التكنولوجيا بأساليب مبتكرة من قبل منسوبي الجامعة.

ثانياً: الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية

فيما يلي عرض الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية من خلال تناول المحاور الفرعية الآتية؛ مفهوم الريادة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، ونماذج تحقيق الريادة الاستراتيجية، وأبعادها، ومقوماتها، ومعوقاتاها، وأخيراً سبل التغلب عليها. وذلك للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة البحث.

مفهوم الريادة الاستراتيجية

لقد تعددت تعريفات الريادة الاستراتيجية في الأبحاث والدراسات، وربما يرجع ذلك إلى اختلاف تخصصات الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم بالبحث والدراسة، واختلاف بيئاتهم ومدارسهم العلمية، فضلاً عن حداثة ظهور المفهوم، ويمكن عرض بعض تعريفات الريادة الاستراتيجية على النحو الآتي:

تُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها "عملية تهتم بتبني ونشر التجديد على جميع المستويات في المؤسسة؛ حيث تتم كل أعمال المؤسسة بفكر وفلسفة ريادية، وتوليد الابتكارات الجذرية والتراكمية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" (الشمري، ٢٠٢٠، ٨٠؛ محمد، ٢٠٢١، ٢٧٥). كما تُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها "عملية إيجاد سلوك إداري، يهدف إلى استثمار الفرص، وتحقيق نتائج تفوق قدرات وإمكانات المؤسسة، وتتطلب هذه العملية وجود أفراد مبتكرين ومغامرين، يؤمنون بالتغيير، ويقودون الدفة لتحقيقه" (رباعه، والعمرى، ٢٠٢٢، ١٩٦).

تُعرّف الريادة الاستراتيجية -كذلك- بأنها "جملة الممارسات التنظيمية والأنشطة الإدارية التي تؤديها الجامعة بكافة وحداتها التنظيمية ومواردها، وتتوفر فيها الإبداعية، وتُسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، والتفوق والسبق على الجامعات المنافسة محلياً وعالمياً" (خاطر، ٢٠١٩، ١٤٩). كما تُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها توجه عام تتبناه المؤسسة، يتمثل في (الابتكار، والمخاطرة، والمبادرة، والتوجه الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، وفلسفة التحفيز، والثقافة الريادية) يُسهم في تطوير أدائها وتحقيق تميزها (Moghaddama & et al, 2015, 80).

وتشير الريادة الاستراتيجية إلى جملة الخصائص وأنواع السلوك الريادي الذي تقدمه المؤسسة الريادية، للحصول على الحد الأقصى من الأنشطة الريادية، ويتمثل هذا السلوك

في: اختيار الأعمال، والتخطيط لها، وتنظيمها، وتحمل مخاطرها، والإبداع في إدارتها، وتحديد واستغلال الفرص التي لم يتم استغلالها قبل ذلك، وتنفيذ أفكار جديدة، وحلول مبتكرة، وتميز المؤسسة مقارنة بغيرها (هاشم، سعد، ٢٠١٨، ٣٩٤). كما تُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها "مجموعة الابتكارات الريادية التي تتبناها المؤسسة في أنشطتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية" (المنسي، الهداوي، وأحمد، ٢٠٢١، ١٥١).

وتُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمد عليها الجامعة والمسؤولين فيها لإيجاد الفرص واستثمار الموارد بطريقة يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها، وتطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار والمخاطرة والمبادأة (عبد العزيز، ٢٠٢٣، ٧٧٤).

كما تُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها "تهج يعود بالنفع على كل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة والجامعة نفسها والمجتمع المحيط بها، يتم تحقيق الريادة من خلال أبعادها المتمثلة في (القيادة والعقلية الريادية، والثقافة الريادية، وتنظيم الموارد الموجودة بالجامعة سواء مادية أو غير مادية) في ظل توافر مجموعة من الشروط، وهي الاستباقية والمخاطرة والإبداع" (محمد، ومحمد، ٢٠٢٢، ١٥). والريادة الاستراتيجية هي مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص، من أجل تقديم شيء مميز لأعضاء الجامعة والمجتمع الخارجي، بهدف إضافة قيمة جديدة مادية أو اجتماعية للجامعة، وتحقيق الرضا لدى المستفيدين من الجامعة (الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجتمع الخارجي)، مما يُساعد على تفوق الجامعة على غيرها (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢، ٨٣ - ٨٤).

وتُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة والمرونة التنظيمية، والإبداع والابتكار المستمر، والتنبؤ بالتغيرات البيئية والاستجابة لها، وتشجع هذه الفلسفة على تحويل الأفراد الموجهين من قبل الإدارة إلى أفراد رياديين (أبو برهم، ٢٠٢٢، ٨). ويقصد بالريادة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على إيجاد أشياء جديدة (قد تكون منتجات أو خدمات أو عمليات أو ممارسات)، تتسم بالتفرد من خلال الإبداع، والبراعة في تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلالها، والاستعداد للتعامل مع المخاطر التي قد ترافقها (نصر، ٢٠٢١، ٦٠).

تُعرّف الريادة الاستراتيجية -أيضاً- بأنها قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة أفضل استخدام، واستغلال الفرص الريادية، والتنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لها والتفاعل معها بسرعة ومرونة عاليتين، بهدف إنشاء ميزة تنافسية مستدامة، ناتجة عن العمل الريادي في المؤسسة، واستعدادها لكل ما هو جديد، وإضافة قيمة للعاملين والمستفيدين (أحمد، وسلطان، ٢٠٢١، ١٢١).

تُعرّف الريادة الاستراتيجية -أيضًا- بأنها "الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تقوم بها الإدارة الجامعية لتحديد رؤيتها المستقبلية، والسعي نحو استثمار الفرص الريادية التي لم يتم اكتشافها من قبل، أو تلك التي لم يتم استثمارها من قبل الجامعات الأخرى المنافسة لها" (المريخي، ٢٠٢٢، ١٣٦). وتشير الريادة الاستراتيجية إلى استغلال المزايا التنافسية الحالية، واستكشاف الابتكارات التي ستكون أساس المزايا التنافسية المستقبلية، والبحث عن الفرص والمزايا من أجل إضافة قيمة نادرة من الصعب على المنافسين تقليدها (Shiffa & et al., 2022, 248).

وبتحليل التعريفات السابقة للريادة الاستراتيجية، يتضح ما يلي:

١- ركزت بعض التعريفات على خصائص الريادة الاستراتيجية، منها وضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة للجامعة، واستثمار الفرص الريادية من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، واستخدام التكنولوجيا والاستثمار فيها، والمرونة من خلال التكيف مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، والاستجابة لها بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها، والقدرة على النمو والاستمرارية من خلال البحث والتطوير والتدريب.

٢- كما ركزت بعض التعريفات على أهداف وأهمية الريادة الاستراتيجية، ومنها إنشاء ميزة تنافسية للجامعة مع الحفاظ عليها، وتعزيز المكانة التنافسية محليًا وعالميًا، وتحقيق قيمة مضافة للجامعة ومنسوبيها أكبر وأسرع من المنافسين في السوق من أجل الوصول إلى التميز والتفرد والريادية، وتقديم خدمات وممارسات مبتكرة، تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، وتحسين الأداء التنظيمي والتنافسي للجامعة محليًا وإقليميًا وعالميًا، وتحقيق التنمية المستدامة.

٣- بينما ركزت بعض التعريفات على أبعاد تحقيق الريادة الاستراتيجية: ومنها بُعد القيادة العقلية الريادية، وبُعد الثقافة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد تنظيم الموارد الموجودة بالمؤسسة سواء مادية أو غير مادية استراتيجيًا، وبُعد تطبيق الإبداع.

٤- سلطت بعض التعريفات الضوء على مقومات تحقيق الريادة الاستراتيجية، منها الإبداع، والابتكار، وتحمل المخاطرة، والتجديد والتطوير، والتفرد والاستباقية، والاستقلالية في العمل.

خصائص المؤسسات الرائدة استراتيجياً

تتميز المؤسسات الرائدة استراتيجياً بمجموعة من الخصائص، من أبرزها (علي، وفايد، ٢٠٢٢، ٣٤٦، ٣٥٠)؛ (خاطر، ٢٠١٩، ٢٠٢)؛ (المنسي، الهنداوي، وأحمد، ٢٠٢١، ١٥١ - ١٥٢)؛ (البسيبي، والشماسي، ٢٠٢٢، ٦٨ - ٦٩):

١- امتلاك رؤية مستقبلية واضحة: تمتلك المؤسسة الريادية رؤية واضحة للمستقبل وتسعى لتحقيقها، من خلال ترجمتها إلى خطط ريادية إجرائية تنفيذية، وتذلل لها العقبات بشتى الطرق المبدعة الممكنة، وتتحمل المخاطر لتحقيقها. والرؤية هي: صورة المستقبل الذي ترغب أن تكون عليه المؤسسة، وتحديد أفكارها المستقبلية، وتوظيف جوانب القوة الداخلية لاستغلال المزايا والفرص المتاحة، بهدف تطوير أداء المؤسسة، وتحسين خدماتها.

٢- استثمار الفرص المتاحة: ويقصد باستثمار الفرص استعداد المؤسسة لإدراك الفرص المتاحة والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها، بهدف تقديم خدمات وعمليات متميزة، مما يُحقق للمؤسسة ريادتها وقيمتها عند المقارنة بالأقران، من خلال تتبع التغيرات والاتجاهات الجديدة، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات، والاستعداد لقبول التغييرات التي قد تحدث في المستقبل

٣- روح التعاون والتماسك: تتميز المؤسسات الريادية بتقاسم المعلومات، والثقة، والتمكين، والعمل بروح الفريق، والعمل الجماعي، والاشترك التطوعي، والتوصل إلى مناخ تنظيمي يسوده الود، ويثق كل فرد بالآخر، وتحقيق التضامن بين الأفراد.

٤- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: تتميز المؤسسات الريادية بزيادة درجة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين في تنفيذ القرارات، وتتنظر المؤسسات الريادة للمشاركة على أنها أداة لاتخاذ القرارات بدلاً من كونها فلسفة يجب اعتمادها.

٥- المرونة: ويقصد بالمرونة امتلاك المؤسسة الريادية لتنظيم مرن قادر على التأقلم مع المتغيرات المتلاحقة، من خلال إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة بالمؤسسة؛ بحيث تستطيع الاستجابة لهذه المتغيرات، مما يمكنها من المحافظة على استدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل، ووجود هيكل تنظيمي أكثر فاعلية وكفاءة

٦- النمو والاستمرارية: يقصد بالنمو الدخول في مجالات خدمية جديدة، وتبني الأفكار الابتكارية في عمل المؤسسة، ويُعبر النمو عن الإنجازات، ومن ثم يُعد

النمو اعترافاً ضمنياً بنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، ويُسهّم النمو في رفع معنويات العاملين من خلال السماح بالتقدم الوظيفي في المناصب الإدارية الجديدة التي تنتج من النمو.

ويتضح مما سبق أن: الجامعات الرائدة استراتيجياً تتميز بمجموعة من الخصائص، من أبرزها امتلاك رؤية مستقبلية واضحة ومحددة لاستشراف المستقبل، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وروح التعاون والتماسك بين أفراد المجتمع الجامعي، ومشاركة العاملين بالجامعة في اتخاذ القرارات، والمرونة والتكيف مع المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، علاوة على النمو والاستمرارية.

أهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية

تتمثل أهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية فيما يلي:

١- الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة؛ للوصول الى منتج جديد أو تقديم خدمة أو عملية جديدة، وتشجيع المبادرات الفردية، واستقطاب العاملين المبتكرين وتمييزهم، والاهتمام بذوي القدرات الإبداعية والابتكارية منهم (المغربية، العمري، وإسماعيل، ٢٠٢٢، ٨٤٠).

٢- تحسين العقلية الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ ليكونوا أكثر قدرة على الإبداع والابتكار؛ وهو ما يزيد من قدرتهم على المشاركة في المشروعات الريادية، كما تُساعد الجامعة في زيادة قدرتها على التغيير والتجديد المستمر (محمد، ومحمد، ٢٠٢٢، ٥٧).

٣- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة الفاعلية والإنتاجية، فضلاً عن رضا متلقي الخدمة والمجتمع المدني والمؤسسات والبيئة الخارجية بشكل عام، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين (أبو برهم، ٢٠٢٢، ٨ - ٩).

٤- تحقيق القيمة المضافة، وتبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية، إذ يتخلل فكر الفلسفة الريادية أعمال وأسلوب الجامعة بأكملها (جلال، ٢٠٢٢، ٤٧٠).

٥- تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والارتقاء به، ومعالجة جوانب الضعف في أساليب الإدارة التقليدية، وتوفير بيئة عمل جيدة تدعم الابتكار، وبناء المعرفة التنظيمية عن طريق سلوكيات الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة (كبرو، وسالم، ٢٠٢٣، ٢٨٨).

٦- تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية مقارنة بما يقدمه المنافسون، وتبني هيكل تنظيمي مرن، يقلل من المعوقات التي تمنع الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل (المغربية، العمري، وإسماعيل، ٢٠٢٢، ٨٤٣).

٧- تحسين الأداء التنافسي للجامعات وتعزيز مركزها التنافسي؛ من خلال اكتشاف الفرص الريادية الملائمة للجامعة، والعمل على استغلالها، وتحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة؛ إذ لا يمكن تحسين الأداء التنافسي لأي جامعة، إذا لم يتم تحقيق الريادة بها أولاً؛ إذ تُشكل الريادة الاستراتيجية توجهاً جديداً للجامعات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية (محمد، ومحمد، ٢٠٢٢، ٢٢).

ويتضح مما سبق أن: تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات يُسهم في الكشف عن الفرص المستقبلية واستغلالها لغرض النمو والتميز على الجامعات المنافسة، ومواكبة التطورات المستجدة من أجل البقاء واستمرارية النمو والمنافسة في بيئة شديدة التنافس، وتحسين الأداء التنافسي للجامعات، وتعزيز مركزها التنافسي، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والارتقاء به، وتحقيق الأداء المتميز للجامعة؛ مما يُعزز من قوتها وقيمتها ويضيف لها ميزة التفوق على المنافسين، علاوة على تحقيق القيمة المضافة، وتحقيق رضا العاملين بالجامعة والمستفيدين، وزيادة قدرة الجامعة على التغيير المستمر، والمحافظة على مرونتها، والتكيف مع بيئتها.

نماذج تحقيق الريادة الاستراتيجية وأبعادها

يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مجموعة من النماذج، منها ما يلي:

(أ) أبعاد نموذج إيرلند وهيت وسيرمون (Ireland, Hitt & Sirmon)

أسس هذا النموذج إيرلند وهيت وسيرمون، عام ٢٠٠٣م، ويرى هذا النموذج أن الريادة التنظيمية الاستراتيجية تتكون من أربعة أبعاد، هي Ireland, Hitt & Sirmon, (2003, 970 - 980):

١- **بُعد العقلية الريادية:** وتتكون العقلية الريادية من مجموعة من العناصر، منها إدراك الفرص الريادية، واليقظة الريادة، والإجراءات الريادية، والخيارات الريادية، والقدرة على اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة.

٢- **بُعد القيادة الريادية والثقافة الريادية:** وتشمل الثقافة والقيادة الريادية مجموعة من العناصر، هي المخاطر، والعمل في بيئة غير مؤكدة، والسعي للحصول على الفرص والمزايا، والمرونة، والتغيير، والتماسك، والتنافس في بيئة معقدة، ودعم التعلم والتطور.

٣- **بُعد إدارة الموارد استراتيجيًا:** تمتلك أي مؤسسة ثلاثة أنواع من الموارد، هي الموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد الاجتماعية، وتتمثل إدارة الموارد الاستراتيجية في اكتساب الموارد وتجميعها وتنظيمها، والاستفادة من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في إدراك واستغلال الفرص الريادية، وإنشاء قدرات مثل القدرة على البحث والتطوير والتسويق والإنتاج.

٤- **بُعد تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار:** والإبداع والابتكار خصائص ذهنية تمكن صاحبها من التفكير بطرق غير تقليدية، أو ما يعرف بالتفكير خارج الصندوق، ويتمثل الإبداع والابتكار في التعامل مع القضايا باستخدام أساليب غير عادية، وتوليد أشياء جديدة غير مسبوقه على الإطلاق، وإيجاد استخدامات جديدة غير معروفة للأفكار المتداولة أو لمنتج ما.

(ب) أبعاد نموذج دايدوتش (Dyduch)

أسس هذا النموذج دايدوتش، عام ٢٠٠٨م، ويسعى هذا النموذج إلى دراسة العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء التنظيمي، وينظر دايدوتش إلى الريادة التنظيمية كمفهوم أساسي يتكون من أربعة أبعاد متداخلة، تعمل بشكل متكامل، وتؤثر تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وهذه الأبعاد هي (Dyduch, 2008, 22 - 23):

١- **بُعد الأداء الريادي:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة، وكذلك قدرتها على توظيف تقنيات جديدة في سبيل تحقيق ذلك.

٢- **بُعد التوجه الريادي:** ويتمثل في قدرة الأفراد وفرق العمل على تبني السلوكيات الريادية، والتي تتسم بالابتكار، والمخاطرة، والمبادرة.

٣- **بُعد الإدارة الريادية:** وتتمثل في التوجه الاستراتيجي نحو الريادة، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن الفرص الريادية، والهيكل الإداري الداعم للريادة، وفلسفة التحفيز، ودعم النمو المهني للأفراد العاملين، ونشر الثقافة الريادية.

٤- **بُعد القدرات الريادية الكامنة لدى المؤسسة:** وتتمثل في الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للعاملين، والاستقلال الممنوح لهم، والوقت اللازم لإنجاز مهامهم بشكل مبدع، ومدى حرص الإدارة على تحقيق رضاهم الوظيفي، والتغلب على العوائق التنظيمية.

(ج) أبعاد نموذج نايار وناقفي (Nayyar & Naqvi)

أسس هذا النموذج نايار وناقفي، عام ٢٠١٣م، ويسعى هذا النموذج إلى استكشاف العلاقة بين أربعة أبعاد للأداء التنظيمي وعلاقتها بدعم السمات الريادية لمؤسسات التعليم

العالي في باكستان، وتمثلت تلك الأبعاد الأربعة في (Nayyar & Naqvi, 2013, 174 - 173):

١- **بُعد الهيكل التنظيمي:** ويتمثل في مرونة الهيكل التنظيمي وعدم جموده، وتوزيع السلطة بين المستويات التنظيمية.

٢- **بُعد الإدارة الاستراتيجية:** وتتمثل في دعم الإدارة الاستراتيجية للسمات الأساسية للتوجه الريادي للمؤسسة، وبناء القدرات الريادية.

٣- **بُعد الثقافة التنظيمية:** وتتمثل في نشر ثقافة الريادة التنظيمية داخل المؤسسة وتطويرها والحفاظ عليها، وتشجيع الأعمال الريادية.

٤- **بُعد البيئة التنظيمية:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها، علاوة على المخاطرة، والابتكار، والأنشطة الاستباقية لتطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة، ودعم الريادة التنظيمية بداخلها.

(د) أبعاد نموذج موغادم وآخرون (Moghaddama & et al)

أسس هذا النموذج موغادم وآخرون، عام ٢٠١٥م، ويتضمن هذا النموذج العديد من الأبعاد الأساسية للريادة الاستراتيجية، مقسمة وفق بُعدين رئيسيين، هما Moghaddama (80, 2015, &):

١- **بُعد التوجه الريادي:** ويتمثل في الابتكار، والمخاطرة، والمبادرة.

٢- **بُعد الإدارة الريادية:** وتتمثل في التوجه الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، وفلسفة التحفيز، والثقافة الريادية.

ويتضح باستقراء النماذج السابقة أن: هناك العديد من الأبعاد التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: بُعد العقلية الريادية، وبُعد القيادة الريادية، وبُعد القدرات الريادية، وبُعد التوجه الريادي، وبُعد الإدارة الريادية، وبُعد الأداء الريادي، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة التنظيمية الريادية، وبُعد البيئة التنظيمية، وبُعد الإدارة الاستراتيجية، وبُعد تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، وهذه الأبعاد متكاملة ومتداخلة ومشاركة، والاختلاف إنما في المسميات، وهذه الأبعاد عند الاهتمام بها يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة. وسوف يقتصر البحث الحالي على ثلاثة أبعاد أساسية هي (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية)؛ لأنها الأكثر تكرارًا في نماذج تحقيق الريادة الاستراتيجية، فضلًا عن ارتباطها بمتغير الابتكار التنظيمي، ويمكن توضيح هذه أبعاد على النحو الآتي:

(١) بُعد القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

تُعرّف القيادة الريادية بأنها قدرة القائد على التعاون مع العاملين معه على إنجاز الأنشطة الريادية، بهدف تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة عالية، واستثمار الفرص المتاحة، وتحقيق التفوق والتميز، من خلال قيادة العمل الريادي فيها (المريخي، ٢٠٢٢، ١٤٣). كما تُعرّف القيادة الريادية بأنها قدرة القائد على امتلاك رؤية مستقبلية واضحة وتوصيلها للعاملين، وتحديد الفرص وتطويرها والاستفادة منها، والتعامل مع تحديات وأزمات الأوضاع التنظيمية الحالية، وتحسين الفعالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (pihie, Asimiran & Bagheri, 2014, 2).

ويتميز القادة الرياديون بمجموعة من الخصائص، من أبرزها المسؤولية، والحماس، والمبادرة، والمثابرة، والتحمل، والطموح، والمخاطرة، والثقة بالنفس، والذكاء، والتفكير الإبداعي والنقدي، والقدرة على التكيف، ومهارات الاتصال والتواصل الاجتماعي، والتعاطف مع الآخرين، والقدرة على تحفيز المتابعين وتوجيههم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، واحتضان فرص ريادة الأعمال والاستفادة منها (Somwethee, Aujiropngpan, Ru-Zhue, 2023, 3).

ومن أبرز ممارسات القيادة الريادية وضع رؤية واضحة لاستشراف المستقبل. واستثمار الفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية والسعي للاستفادة منها. والإبداع وتقديم أفكار جديدة ومبدعة وغير مألوفة، وامتلاك العزيمة والقدرة على تنفيذها وتطبيقها. والجرأة في صنع القرارات في بيئة عمل ديناميكية سريعة التغيير، والمخاطرة في تنفيذ هذه القرارات الجديدة. والعمل ضمن فريق، ومشاركة فريقه في أداء العمل، والأخذ برأيهم والاهتمام بأفكارهم المطروحة، ومناقشتها معهم عند صنع القرار واتخاذها. والتنبؤ بالصعوبات التي قد تواجه إدارة المؤسسة عند تنفيذ قرار ما قبل اتخاذها، ومحاولة وضع خطط لتذليلها، وتحديد أوجه القصور ومعالجتها. وتمكين العاملين من مهارات القيادة والسعي إلى تنمية قدراتهم الإدارية، ضمن مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة. والسعي إلى تنمية قدراته والاهتمام بالتغيير والتطوير المستمر في ذاته وفي مجال عمله ومؤسسته. والسعي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الجودة والإتقان في الأداء. وإدارة الوقت وتنظيمه واستثماره بأفضل الطرق، وتقليل فرص إهداره. والتعلم من أخطائه، والسماح للعاملين معه بالعمل والتعلم من أخطائهم غير المقصودة، وتعزيز الثقة بالذات. والتفائل، والقدرة على التفكير الإيجابي في مختلف المواقف التي يواجهها، والتصرف بطرق ريادية. والتنافس، والحصول على الميزة التنافسية، والمحافظة عليها من أجل تحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة، مما يجعلها متطورة ومتميزة ورائدة. وإحداث التغيير، والرغبة في القيام بالمزيد من مشاريع ريادة الأعمال التي تقوم على المخاطرة (سليمان، ٢٠٢١، ٨٠ - ٨١).

(٢) بُعد الهيكل التنظيمي الريادي Entrepreneurial Organizational Structure

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، ويوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية التي تطلع بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل الهيكل التنظيمي حجم المؤسسة، ونمط السلطة، وأسلوب اتخاذ القرار، ودرجة المركزية في الإدارة، ومرونة الهيكل التنظيمي، ونمط العلاقات السائدة بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين، ودرجة الثقة المتبادلة بينهم (سليمان، ٢٠٢١، ٩٣).

ومن أبرز خصائص الهيكل التنظيمي الريادي وضوح خطوط الاتصال؛ من خلال تحديد قنوات الاتصال بين العاملين بعضهم البعض ومع الإدارة. والمرونة؛ من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. والتوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات؛ من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح للعاملين، والتفويض الفعال للسلطة. والعدالة في توزيع العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية، وتحديد معايير ذلك سواء كانت الجدارة أم الأقدمية أو غير ذلك. والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات التي تُساعد في تحسين عملية صنع القرار واتخاذها في الوقت المناسب (سليمان، ٢٠٢١، ٩٣ - ٩٥).

والقضاء على ازدواجية وتكرار الوظائف وإعادة هيكلة بعض الوحدات الإدارية بالجامعة عن طريق دمج بعضها أو إلغاء أخرى بما يتناسب مع رؤية الجامعة ورسالتها. وإعادة توزيع العمالة داخل الجامعة والكليات وفقاً لطبيعة كل منها، واستكمال الوصف الوظيفي لكافة الوظائف المستحدثة للهيكل التنظيمي للجامعة. وتعزيز الثقة المشتركة بين العاملين بعضهم البعض وبين القيادات الجامعية، وتقوية العلاقات الإنسانية بينهم. وتشجيع تبادل الأساتذة والخبراء بين الجامعات لتبادل الأفكار والخبرات المختلفة، وتعزيز فرص التواصل بين أعضاء هيئة التدريس على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (ناصر، علي، محروس، ٢٠٢٣، ٤٧ - ٤٨).

علاوة على إصدار تشريعات تدعم مشاركة كافة العاملين بالجامعة في صنع القرارات المرتبطة بعملهم؛ لنشر ثقافة المشاركة في صنع القرارات. وابتكار بنك للأفكار الريادية تشرف عليه لجنة مكونة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين في الجامعة، وتبني المواهب الإبداعية والأفكار الجديدة لدى أفراد المجتمع الجامعي. وتصميم ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات والمعارف الضمنية والصريحة السابقة لكافة العاملين بالجامعة، والاستفادة منها في مواجهة المشكلات المستقبلية. واستحداث لجنة داخل كل كلية تختص بأعلام العاملين

بالنشرات والقرارات الجديدة وتدعيم مشاركتهم في المعلومات المرتبطة بعملهم، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في تصميم اللائحة الداخلية للكلية. واستبدال الهياكل التنظيمية الهرمية بهياكل تنظيمية أفقية، ومرونة الإجراءات والقواعد التنظيمية المعقدة المنظمة للعمل الجامعي (الرقيعي، وبدر، ٢٠١٩، ١٨٦).

وتبني الهيكل التنظيمي المقلوب؛ والذي يقوم على وضع المستفيدين على رأس الهيكل التنظيمي (من الطلاب والمجتمع المحلي وسوق العمل)، يليهم أعضاء هيئة التدريس والإداريين، ثم الإدارة الوسطى والعليا. ولعل تبني الجامعات للهيكل التنظيمي المقلوب يعمل على إثراء رأس المال البشري الريادي فيها؛ لأن الجامعة ستتركز على المستفيدين ومتطلباتهم، وتعمل على تلبية رغباتهم، مما يستثير الدافعية لدى العاملين لتنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم لتناسب مع متطلبات المستفيدين، مما يسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة (حمدي، ٢٠٢٣، ٧٩ - ٨٠).

وقد أشارت دراسة (Alawamleh, 2023, 6) إلى أن الهيكل التنظيمي يُؤثر على الابتكار في الأداء؛ إذ تُعزز اللامركزية السلوك الابتكاري للعاملين والمجازفة، أما المركزية تُعيق السلوك الابتكاري بين العاملين، وتؤدي إلى سلوك أقل إبداعاً، مما يقلل من مستوى الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة، وقد يكون لدى المؤسسات ذات الهياكل البيروقراطية والمركزية ابتكار محدود؛ بسبب تركيز صنع القرار على الإدارة العليا.

(٣) بُعد الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture

تُعرّف الثقافة الريادية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف وسلوك الأعضاء والمعايير التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وقدرات الابتكار للمؤسسة Maqdliyan (1, 2023, Setiawan &) والتي تتمثل في (الإبداع، والابتكار، والمبادأة، والتطوير، والاستكشاف، والاستفادة من الفرص، واكتساب المهارات الإدارية، والعمل الجماعي) والتي تُمثل عناصر تفوق الجامعة، والتي تترجم في سلوكيات الأفراد والوحدات التنظيمية المكونة لها، وتظهر في الأداء الإبداعي وفي نوعية الخدمات المقدمة بما يلي احتياجات سوق العمل دائمة التغيير، ويضمن تحقيق مراكز تنافسية عالية (خاطر، ٢٠١٩، ١٥٠ - ١٥١).

ومن أبرز ممارسات الثقافة التنظيمية الريادية تكوين فرق عمل مبدعة ودعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات، والمشاركة في صنع القرارات. وتحقيق العدالة في توزيع العمل، واعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم، والتركيز على الجانب الإنساني في العمل. وتوفير جو من الشفافية، ودعم الولاء التنظيمي للعاملين، وتشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطر. وتوسيع قنوات الاتصالات بين الجامعة والجامعات الأخرى في النطاق المحلي أو الإقليمي والدولي (خاطر، ٢٠١٩، ٢١١). وتشجيع الإبداع والابتكار.

وتشجيع روح المبادرة والمبادرة. وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي. ومنح حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الفكر الريادي. وترسيخ القيم الداعمة للأداء الريادي في إنجاز المهام، والانخراط في الأنشطة الريادية. وتقديم برامج تدريبية للعاملين على كيفية تنظيم مشاريع ريادية وإدارته، وتنمية السمات والخصائص والقدرات الريادية المتنوعة لدى العاملين (نصر، ٢٠٢١، ٦٤ - ٦٥).

وأكدت دراسة (Maqdliyan & Setiawan, 2023, 1) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، وللا ابتكار التنظيمي تأثير إيجابي على كل من الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية. وأشارت دراسة (Alawamleh, 2023, 4) إلى أن الثقافة التنظيمية تُؤثر على الابتكار الإداري؛ من خلال تحفيز العاملين على التصرف بشكل ريادي، وتعزيز الإبداع والمخاطرة المطلوبة للا ابتكار، ومكافأة العاملين.

ويتضح مما سبق أنه: يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية من خلال مجموعة من الأبعاد، منها بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية، وتجدد الإشارة إلى أن هذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة إلى حد كبير، وكل منهما يُؤثر ويتأثر بالآخر، وقد تم الفصل بينهم، لغرض الدراسة فقط.

مقومات تحقيق الريادة الاستراتيجية

يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مجموعة من المقومات، منها ما يلي:

١- **الابتكار:** الابتكار هو توجه المؤسسة نحو التخلي عن الممارسات التنظيمية التقليدية، وتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة، ودعم الإبداع والابتكار والتجريب والبحث والتطوير في تقديم المنتجات والخدمات والعمليات، من أجل تحقيق فائدة، أو إضافة قيمة للمؤسسة (كبرو، وسالم، ٢٠٢٣، ٢٨٨). ويجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرق بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة ومتميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ؛ أي أن الابتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المُبدعة، والذي يشير إلى الرغبة في التوصل إلى ما هو جديد، ويضيف قيمة وأهمية أكبر للمؤسسة وأسرع من المنافسين في سوق، وهذا يعني أن تكن المؤسسة هي الأول في الفكرة، والأولى في المنتج أو الخدمة، والأولى في السوق (أبو خوصة، ورفاعي، ٢٠١٥، ٢٤). ويمكن التمييز بين الإبداع والابتكار من خلال ربط الإبداع بإنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الأفراد والمجموعات. أما الابتكار يرتبط بالتنفيذ الناجح لتلك الأفكار، والإبداع هو عملية فرعية لعملية الابتكار، والابتكار هو الإبداع بالإضافة إلى التنفيذ (Damanpour, 2017, 10). ويوجد علاقة بين الإبداع والابتكار؛ إذ أن الإبداع يأتي أولاً، فالإبداع عبارة

عن مجموعة من السمات والخصائص الذهنية التي يمتلكها الأفراد داخل الجامعة، والتي إذا ما توفر لها المناخ الدائم والمشجع تحولت إلى أفكار جديدة تحقق الفائدة لكل من الفرد والجماعة والمجتمع، وبالتالي فالابتكارات كانت في البداية عبارة عن مجموعة من الأفكار الإبداعية، والتي وجدت طريقها الصحيح للتطبيق على أرض الواقع، كما أن الإبداع والابتكار يُعد عنصرًا أساسيًا من عناصر تحقيق الريادة الاستراتيجية (محمد، ومحمد، ٢٠٢٢، ٧١).

٢- **التميز أو التفرد:** يقصد بالتميز قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات وعمليات متميزة، ولها قيمة من وجهة نظر المستفيدين. كما يقصد بالتميز قدرة المؤسسة على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ويصعب تقليدها، وكذلك الموارد النادرة والمتميزة التي تمتلكها (الأشول، وابن عبدالكريم، ٢٠٢٢، ٤٨ - ٤٩).

٣- **المبادأة أو الاستباقية:** يقصد بالمبادأة أو الاستباقية قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل عن طريق اكتشاف الفرص الجديدة، واستثمارها، الأمر الذي يُسهم في تطوير أداء المؤسسة، وتحقيق الريادة الاستراتيجية المبتغاة لتلك المؤسسة (Garria & Konstantopoulosa, 2013, 644). كما يقصد بالمبادأة أو الاستباقية قدرة المؤسسة على تحقيق سبق في تقديم خدمات أو تخصصات أو برامج جديدة، تلبي حاجات المستفيدين باستمرار، من أجل تبوء المؤسسة المركز الريادي في مجال عملها، من خلال التنبؤ بالفرص والتحديات، والبحث عن حلول جديدة ومتميزة، وممارسة أنشطة غير تقليدية (النومسي، والبلوي، ٢٠٢١، ٣٣).

٤- **الاستقلالية في العمل:** يقصد بالاستقلالية في العمل تحرير العاملين من القيود التنظيمية، بحيث تكون الأفراد والجماعات ذاتية التوجيه، وإزالة القيود البيروقراطية، وتجريد العاملين منها، مما يسمح لهم بالتصرف بحرية، والنظر إلى العالم الخارجي برؤية مفتوحة بعيدًا عن أي قيود؛ إذ أنه لا يمكن لأي شخص معرّضًا لقيود، أن يكون لديه القدرة على التفكير بشكل إبداعي، وتنفيذ تلك الأفكار بطريقة مبتكرة. وتعطي الاستقلالية الفرد الحق في اختيار مواعيد عمله، والأدوات اللازمة لتأدية العمل، والإجراءات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف. والاستقلالية لا تعني التفرد، إنما تعني أحقية الفرد، وفريقه بشكل عام بأن يعمل دون محددات تنظيمية. وتنقسم الاستقلالية الريادية إلى نوعان، هما النوع الأول الاستقلالية الهيكلية ويقصد بها حرية الأفراد والجماعات باتخاذ قرارات معينة لحل ما يواجههم من مشكلات داخل المؤسسة. أما النوع الثاني الاستقلالية الاستراتيجية ويقصد بها

الحرية التي يمتلكها الأفراد والجماعات لوضع أهدافهم بشكل منفصل عن القيود التنظيمية، والتي من شأنها تخدم أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، والميل نحو المخاطر (السباتين، ٢٠٢٠، ٧٠ - ٧١).

٥- **تحمل المخاطرة:** يقصد بتحمل المخاطرة قدرة المؤسسة على استثمار الموارد المتاحة، للحصول على نتائج وأنشطة غير متوقعة. كما يقصد بتحمل المخاطرة قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات جريئة وغير مؤكد نتائجها Garria & (Konstantopoulou, 2013, 644)، مثل الدخول في أسواق جديدة غير معروفة، أو تخصيص جزء كبير من موارد المؤسسة للمشروعات التي تتسم بطابع اللا تأكد، وتدعيم الإقدام، والقدرة على إدارة المخاطر وتقليل خطورتها قدر الإمكان وإدارتها بفاعلية (القحطاني، والمخلافي، ٢٠١٩، ٢٢٢). وهناك ثلاثة أنواع من المخاطر قد تواجهها المؤسسة عند البحث عن الفرص الريادية، وهي مخاطر العمل ويقصد بها المجازفة التي لا يمكن تحديد احتمالية النجاح فيها، وهي مخاطرة مرتبطة بدخول أسواق جديدة، أو استخدام تكنولوجيا جديدة، أو خدمات جديدة. والمخاطر المالية ويقصد بها استخدام المؤسسة نسبة كبيرة من مواردها لتحقيق النمو والمنافسة، أو افتراض المؤسسة أموال بشكل كبير. علاوة على المخاطر الشخصية ويقصد بها المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم قراراً يعُدونه جيداً من وجهة نظرهم لصالح العمل الاستراتيجي الذي يتخذونه (أبو برهم، ٢٠٢٢، ١١).

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من المقومات الداعمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، ومن هذه المقومات الابتكار والذي يرتبط بتقديم كل ما هو جديد، أو تطوير ما هو موجود سواء كان منتجات أو خدمات أو عمليات، مما يسمح للجامعة بتحقيق الريادة الاستراتيجية بشكل دائم. والتميز والذي يرتبط بتقديم كل ما هو ذو قيمة مضافة للجامعة، مما ينعكس إيجابياً على سمعة الجامعة، وتعزيز قيمتها التنافسية. علاوة على الاستباقية والتي ترتبط بتوقع احتياجات المستفيدين المستقبلية، ومن ثم السعي بشكل استباقي لتحقيق تلك الاحتياجات، من أجل أن تكون وتظل الجامعة الأسرع بين المنافسين. فضلاً عن الاستقلالية والتي ترتبط بالحرية التي يتمتع بها العاملين بالجامعة في تأدية أعمالهم، وتحفيزهم على العمل باستقلالية. وعلاوة على المخاطرة والتي ترتبط بالعمل في حالات عدم اليقين بجرأة وشجاعة، بهدف التفوق والريادة، وتقبل الخسارة في حاله حدوثها.

معوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية وسبل التغلب عليها

يمكن تقسيم معوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية إلى ما يلي:

١- **معوقات تنظيمية:** تتمثل في تضخم الهيكل التنظيمي للجامعة، وغياب الرؤية الاستراتيجية والغايات الواضحة، وتعقد السياسات التنظيمية وضعف وضوحها، وسيادة ثقافة التقليد دون التجديد، وضعف وجود بيئة تنظيمية محفزة للعاملين على الريادة، وجمود اللوائح المالية والإدارية، وصعوبة تجاوز البيروقراطية، وضعف تفعيل التشريعات والقوانين التي تحمي حقوق الملكية الفكرية (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢، ١٥١).

٢- **معوقات بشرية:** وتتمثل في مقاومة بعض العاملين والمسؤولين بالجامعة للتغيير، وتغير القيادات الجامعية، وضعف الحماس لتحقيق الريادة، والقصور المعرفي بأهمية التوجه الريادي للجامعة، وضعف الترحيب بالأفكار الجديدة المبتكرة، وقلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة، وقلة عدد المنسقين المتخصصين باكتشاف ورعاية المبتكرين والمبدعين بالجامعة (محمد، محمد، ٢٠٢٢، ٨ - ١١).

٣- **معوقات مالية:** وتتمثل في غياب الدعم المالي اللازم لتحقيق الريادة، وغموض الأنظمة واللوائح الجامعية التي تنظم الشؤون المالية للجامعة وعدم قدرة الجامعة على تجاوزها، وصعوبة تحقيق الجامعة للاستقلال المالي، وضعف تطوير التمويل الذاتي للجامعة، وضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتوفير بنية تحتية عالية الجودة (محمد، ٢٠٢١، ٣٠٥ - ٣٠٦).

٤- **معوقات تكنولوجية:** وتتمثل في ضعف البنية التكنولوجية للجامعة وعدم تماشيها مع مستجدات العصر، وضعف توافر قاعدة بيانات بالأفكار الريادية داخل الجامعة، وقلة البرامج والمؤسسات الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات، وقلة توفر التجهيزات اللازمة للحصول على المعلومات، وضعف خدمات الصيانة الدورية لها، وضعف وجود شبكة إنترنت للربط والتنسيق بين وحدات ومراكز الجامعة، وقلة عدد الفنيين المتخصصين في مجال التكنولوجيا، وضعف براءات الاختراع (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢، ١٥٢).

علاوة على ذلك، يمكن تقسيم معوقات الريادة الاستراتيجية وفقاً لأبعاد الريادة الاستراتيجية، التي اعتمد عليها البحث الحالي من حيث (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية) على النحو الآتي:

١- **معوقات تتعلق ببُعد القيادة الريادية:** ومنها ضعف أداء بعض القيادات مما لا يمكنهم من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم المهنية على المستوى المطلوب، وضعف

قدرة قادة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي، واستشراف المستقبل، وتوقع التغيرات والاستعداد لمواجهتها، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، أو اقتراح الحلول للمشكلات، وسيطرة المركزية على اتخاذ القرارات، والتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح في تيسير العمل، وضعف المرونة في الإدارة، وضعف التحفيز المادي والمعنوي للأفراد العاملين، ولا سيما المتميزين منهم، وكثرة المهام الملقاة على عاتقهم دون حوافز إضافية، وقلة تقدير المتميزين منهم، الأمر الذي يحد من إقدامهم على تقديم الأفكار الجديدة، ويضعف من دافعيتهم للإنجاز، ورغبتهم في التطوير والتجديد، ومشاركتهم في الأنشطة الريادية (أحمد، وعزب، ٢٠١٧، ٤٧٤ - ٤٧٦).

٢- **معوقات تتعلق ببعدها الهيكل التنظيمي:** ومنها اتسام الهيكل التنظيمي بالمركزية والجمود والهرمية، وتعدد المستويات الإدارية، وضعف الاتصالات، وصعوبة تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد العاملين، وتعدد الإجراءات الإدارية، وتضارب الاختصاصات والسلطات؛ نتيجة غياب هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة، وقلة الصلاحيات الممنوحة للعاملين من أجل تحقيق استقلالها الذاتي، الأمر الذي يحول دون ممارسة أفراد تلك المؤسسات الأنشطة والسلوكيات الريادية ويعوقها عن تبني التوجه الريادي (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢، ١٠١).

٣- **معوقات تتعلق ببعدها الثقافية التنظيمية:** ومنها الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تتسم بالغموض، وتحد من حرية العاملين وتمكينهم واستقلاليتهم، وتفقر إلى المرونة والثقة والمصارحة فيما بينهم، وتقاوم التغيير والتجديد والابتكار، ولا تعزز العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، فضلاً عن سيادة مناخ مثبط للإبداع والعقول البشرية المفكرة والمبتكرة، وضعف الاهتمام بتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين، الأمر الذي يضعف من التوجه الريادي لتلك المؤسسات (أحمد، وعزب، ٢٠١٧، ٤٧٦ - ٤٧٧).

ويتضح مما سبق أن: هناك العديد من المعوقات التي قد تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، ومن هذه المعوقات ضعف ثقافة الريادة، والاعتماد على الأنماط التقليدية في القيادة، وتعدد الإجراءات والهيكل التنظيمية، والمركزية الشديدة، وندرة تفويض السلطة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الريادة، وقلة العمل الجماعي الريادي، ومقاومة التغيير لدى بعض العاملين بالجامعة، وضعف التواصل والترابط بين الإدارة والعاملين بمختلف تخصصاتهم، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، وقلة وجود بيئة تنظيمية حاضنة للأفكار المبتكرة التي يقدمها العاملين، وضعف الدوافع

الداخلية لتحقيق الريادة، وضعف ميزانية تعزيز ممارسة الريادة في الجامعة؛ لأن ميزانية الجامعة محددة حسب عدة مجالات محددة في خطة الجامعة الاستراتيجية لا يمكن تجاوزها.

وتأسيساً على ما سبق، ومن خلال عرض بعض معوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ فإنه يمكن للباحثة استنتاج بعض السبل التي يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات، ومنها ما يلي:

١- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية للجامعة، واستبدالها بهياكل تنظيمية مرنة تتوافق مع التوجه الريادي للجامعة، وتحديث بعض الأنظمة الإدارية في الجامعة.

٢- تقبل الأفكار الإبداعية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية في حال تقديم أفكار ريادية إبداعية وأنشطة ابتكارية تعمل على تطوير الأداء الجامعي.

٣- نشر الثقافة الريادية في جميع أنحاء الجامعة؛ من خلال تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع، وتبني المخاطرة، واستثمار الفرص بشكل استباقي.

٤- اتباع أسلوب التمكين مع القيادات الجامعية، ومنحهم المزيد من الصلاحيات لتنفيذ الأفكار الإبداعية، التي يرونها حلولاً جذرية لمشكلات عملهم، وفرصاً استثمارية ستطرق باب الريادة.

٥- عقد الاجتماعات والندوات التي تهدف الى توعية العاملين بالجامعة بأهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتأهيل وتدريب العاملين على ممارسة الريادة في جميع مجالات العمل الجامعي.

٦- وضع خطة للتطوير المهني تلبي احتياجات الموارد البشرية بالجامعة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ لتمكينهم من ممارسة الريادة، واستقطاب الكوادر البشرية المبتكرة، والقادرة على ممارسة الريادة الاستراتيجية.

ثالثاً: علاقة الابتكار التنظيمي بالريادة الاستراتيجية

فيما يلي توضيح العلاقة بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية من منظور الأدبيات والدراسات السابقة، وذلك للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث.

يمكن توضيح نوع العلاقة بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية على النحو التالي:

- ١- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الابتكارية بأبعادها (التفكير والتخطيط الابتكاري، والاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، وحل المشكلات بطريقة ابتكارية) في تحقيق الريادة التنظيمية بأبعادها (الاستباقية، والمغامرة، والتنافسية، والمخاطرة) من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة (الزنعون، ومزهر، ٢٠١٩، ٨١).
- ٢- وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية (من حيث القيادة الريادية، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد الاستراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر منتسبي الكلية (Alayoubi, Al Shobaki & Abu-Naser, 2020, 1).
- ٣- وجود أثر جوهري ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الابتكار الإداري، والابتكار التكنولوجي) في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية (خريسات، ٢٠٢٠، ٦٣).
- ٤- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية المتمثلة في (المبادرة، والعقل الريادي، وتحمل المخاطر، والمرونة، والرؤية، والنمو) وتحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية (البيسي، والشماسي، ٢٠٢٢، ٨٥).
- ٥- وجود علاقة إيجابية بين التوجه الابتكاري الريادي وتحسين الأداء التنظيمي وأكد رواد وقادة الأعمال على وجود علاقة إيجابية بين دوافع ريادة الأعمال والتفوق والتميز التنظيمي (Singh & Aggarwal, 2022, 330).
- ٦- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الريادة الاستراتيجية وتعزيز الابتكار التقني، كما توجد علاقة إيجابية بين تعزيز البيئة الإبداعية وريادة الأعمال فيها من خلال تطبيق الأساليب الإدارية المحفزة للعاملين ليعطوا أقصى ما لديهم من إمكانيات وقدرات لتحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها بكفاءة عالية وبأساليب حديثة مبتكرة (المريخي، ٢٠٢٢، ١٣٣).
- ٧- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ريادة الأعمال والابتكار الاجتماعي بمؤسسات التعليم العالي من أجل ضمان التنمية المستدامة (Pereira & et al., 2023, 16).
- ٨- للقيادة الابتكارية وريادة الأعمال أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تطوير المنظمات (قرائري، ٢٠٢٣، ٤٤٥).

ويتضح مما سبق: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية؛ إذ يُسهم الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة.

كما يمكن توضيح طبيعة العلاقة بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية من منظور الأدبيات على النحو التالي:

الابتكار هو مفتاح القدرة التنافسية والريادة الاستراتيجية من خلال ابتكار منتج جديد، أو عملية إنتاج جديدة، أو استراتيجية تسويق جديدة، والابتكار هو الآلية الأكثر تأثيراً في استمرار الأداء الريادي (Tülücea & Yurtkur, 2015, 722). وتعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين، وتقديم الابتكارات، وتطوير الأعمال، والتقدم التكنولوجي من أهم المصادر للحصول على الريادة، والميزة التنافسية للمؤسسة؛ لأن الابتكار يؤدي إلى تطوير المجالات المختلفة لنشاطات المؤسسة وتحسين الإنتاجية والكفاءة (المحادين، ٢٠٢٣، ١١١٤، ١١٢٠).

الابتكار التنظيمي مصدرًا للأداء الريادي المتفوق وتحقيق الميزة التنافسية، ويلعب الابتكار التنظيمي دورًا هامًا في تحسين أداء المؤسسة، ويُسهم في تطوير الموارد التنظيمية واكتساب موارد جديدة (جديد، ٢٠٢٠، ٥٧). والابتكار هو مصدر ريادة الأعمال لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية، والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية في آن واحد، لا سيما في سياق ندرة الموارد في البلدان النامية، وإنتاج السلع والخدمات صديقة البيئة من خلال خلق الفرص وتطويرها لتعزيز فرص ريادة الأعمال (Shahid & et al, 2023, 2).

المؤسسات غير الربحية - ومنها الجامعات - لتصبح مؤسسات رائدة تحتاج إلى الابتكار من أجل تحسين أدائها التنظيمي، وإضفاء الطابع الريادي على قيادتها في جميع مستويات الهيكل التنظيمي حتى تتمكن المؤسسة من تزويد المجتمعات بخدمات عالية الجودة، وتلبية التوقعات المتزايدة من الجهات المانحة (العامة والخاصة) لضمان استدامتها وريادتها (Do Adro & Leitão, 2020, 51 - 52).

الجامعات المصرية لكي تتحول نحو الجامعات الرائدة لابد من تنمية الإبداع والابتكار، وتسويق المعرفة والتكنولوجيا، والبحث عن التخصصات الجديدة المطروحة في السوق العمل، وتحمل المخاطر بطريقة محسوبة، واستثمار الفرص الريادية المتاحة، وتشجيع الأفكار الإبداعية المبتكرة، وتقديم كافة الدعم الفني والاستشاري والتسويقي لتحويلها إلى مشروعات ريادية ناجحة بشكل علمي ومدروس (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢، ٦٨).

ويتضح مما سبق أن: الابتكار التنظيمي هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية التي تميز الجامعة عن منافسيها، من خلال التغيرات الجوهرية في استراتيجيات الجامعة، وخدماتها، وهياكلها التنظيمية، وعملياتها الإدارية، والقدرة على الابتكار تُعد واحدة من الكفاءات المتميزة للجامعات الريادية؛ لكونه يُسهم في إنشاء ميزة تنافسية واستراتيجية للجامعة. وتُوجد علاقة وثيقة بين الابتكار التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة.

رابعاً: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية

فيما يلي توضيح دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية التي اعتمد عليها البحث الحالي من حيث (بُعد القيادة الريادية، بُعد الهيكل التنظيمي الريادي، بُعد الثقافة الريادية) من منظور الأدبيات، وذلك للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة البحث.

(أ) دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية:

يمكن توضيح دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية من خلال ما يلي:

١- يمكن الابتكار التنظيمي القائد من البحث عن أساليب وطرق غير مألوفة لتخطيط العمل، ومواجهة المشكلات، والميل إلى التجريب والتجديد، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير في المؤسسة والبيئة التي يعمل بها. كما يُسهم الابتكار التنظيمي في تحقيق فاعلية القيادة الريادية؛ إذ يمكن الابتكار التنظيمي القائد الريادي من صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف المنشود، عبر عملية الاتصال والتواصل الابتكاري التي تُعد همزة الوصل بين المؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية، من خلال تبادل المعلومات، وتقييم فاعليتها، وتحقيق أهداف المؤسسة (الزعنون، ومزهر، ٢٠١٩، ٨٥).

٢- الابتكار التنظيمي ركناً أساسياً للقيادة بصفة عامة والقيادة الريادية بصفة خاصة؛ لأنه يعطي دلالة على عقلية تنظيمية واضحة، وهناك علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي والقيادة، فالأسلوب المتبع من القادة في الإدارة يفسح المجال إلى التفكير الابتكاري للعاملين. ولكي تكون الأفكار المبتكرة قابلة للتطبيق فإنها تحتاج إلى قائد ريادي فعال يعرف كيف يطبقها. ويتطلب الابتكار التنظيمي توفر العديد من المواصفات لدى القائد الريادي، منها: تبني رؤية واضحة للمستقبل لتحقيق ريادة المؤسسة، وتطبيق الأفكار الجديدة، ونشر المعلومات للآخرين، والاستماع لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات، والتعامل مع الأفراد على أنهم

أصحاب مواهب ينبغي توظيفها لخدمة المؤسسة، ورسم الخرائط الذهنية لعمليات المؤسسة وإجراءات التعامل معها، والتكيف مع المتغيرات، وتحمل المسؤولية، والمبادرة بالعمل، والميل إلى المغامرة، والقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة، والمثابرة في العمل (محمد، ٢٠٢٢، ٧٩ - ٨٠، ٨٥).

٣- يُسهم الابتكار التنظيمي في تحقيق القيادة الريادية من خلال: استثمار الفرص الريادية، وتجنب التهديدات المستقبلية، واتباع نهج جديد للقيادة، والإبداع، والانضباط، والبحث عن التكنولوجيا والأفكار الجديدة، والاستعداد لتجربة، وبناء فرق إبداعية، والموهبة لجذب المبتكرين والاحتفاظ بهم، والعلاقات الصادقة مع العاملين المبنية على أسس أخلاقية، والاهتمام باحتياجات المستفيدين، والقدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وإنشاء آليات للابتكار وتنفيذ الأفكار المبتكرة، والتخطيط الدقيق للإجراءات، والقدرة على إقناع الآخرين، والتعامل بلباقة، وتوضيح القيم وتوصيلها، وتعزيز السلوك الإيجابي، وتشجيع التواصل، وتمكين العاملين (المحادين، ٢٠٢٣، ١١١٥ - ١١١٧).

٤- غالبًا ما يثبت أن الابتكار التنظيمي أسلوب ملائم لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ويزدهر الابتكار في المؤسسات غير الرسمية، ويُساعد الابتكار والإجراءات التنظيمية غير تقليدية في فعالية القيادة لرائد الأعمال (Singh & Aggarwal, 2022, 329). ويمكن للابتكار التنظيمي أن يُساعد المؤسسات غير الربحية على النمو من خلال القادة الفاعلون الرئيسيون في خلق الابتكار التنظيمي، إذ أنهم ينسقون جهود الأعضاء، ويعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشجعون الأعضاء على الانفتاح على البيئة الخارجية حتى تكون المؤسسة أكثر انتباهًا لتغيراتها (Do Adro & Leitão, 2020, 61 - 62).

٥- يوجد علاقة ارتباطية بين القيادة الريادية والابتكار التنظيمي، كما يوجد علاقة ارتباطية بين تحمل المخاطر والابتكار التنظيمي، ويتوقف تحقيق الريادة الاستراتيجية على مدى نجاح العاملين في بناء الرؤية ذات الأبعاد الاستراتيجية في إدارة المؤسسة، والامكانيات البشرية والمادية المتوافرة. فضلًا عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الرؤية الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، وهذا يعني: كلما زاد وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة لدى القادة والعاملين زاد الابتكار التنظيمي، لذا يجب أن تمتلك المؤسسة رؤية ثابتة مبتكرة تحقق لها الأهداف الاستراتيجية والتوجهات الريادية المستقبلية (البسيبي، والشامسي، ٢٠٢٢، ٧٠، ٧٧ - ٧٨).

٦- يُوجد أثر للابتكار الإداري والتكنولوجي في تطوير أداء العاملين، ويُسهّم الابتكار في تحسين عمليات نقل المعرفة لتحقيق الريادة الاستراتيجية (معمار، ٢٠٢٢، ٦٠).

٧- لكي تكون المؤسسة ريادية لابد من دمج الابتكار الإداري والتكنولوجي رسمياً في جدول أعمال الإدارة الإستراتيجية، وتشجيع الابتكار وإدارته كعنصر أساسي في رفع مستوى أداء المؤسسة، ولتحقيق الريادة الاستراتيجية يجب أن يكون القادة مبتكرين، ومنفتحين، ومتعاونين، وهي سلوكيات تدعم الريادة والابتكار، والقادة المبتكرون فضوليين ومتفائلون؛ لأنهم قادرون على المجازفة والمخاطرة، وتؤثر القيادة في تحفيز النشاط الابتكاري لدى الأفراد، ويلعب قائد المؤسسة دوراً حاسماً في تشكيل المواقف والأفكار المبتكرة، من خلال خلق مناخ عمل ملائم قائم على العمل الجماعي والولاء والثقة لتحقيق ريادة المؤسسة (المحادين، ٢٠٢٣، ١١١٢ - ١١١٨).

٨- أكدت إحدى الدراسات على وجود علاقة بين الابتكار والقيادة، لكن هذه العلاقة متغيرة للغاية وغير متجانسة، بمعنى أن العلاقة بين أي أسلوب قيادة معين والابتكار، غالباً ما تتراوح من الإيجابية إلى السلبية، ويُؤثر نمط القيادة على تحقيق الابتكار والريادة والفعالية التنظيمية؛ وهناك بعض أنماط القيادة تدعم الجوانب المختلفة للابتكار والريادة وتعززها، مما يُسهّم في تقديم منتجات وعمليات جديدة ومبتكرة، وعلى الجانب الآخر يُوجد بعض أنماط القيادة التي لا تدعم الريادة والابتكار، إذا كان سلوك المدير يركز فقط على جوانب عملية الإنتاج، ولا يركز على توليد الابتكار في مكان العمل من أجل تحقيق الريادة (Rodríguez, 2023, 4).

٩- تؤثر القيادة الاستراتيجية المبتكرة في الأداء التنظيمي، والتحول الرقمي، والابتكار التكنولوجي، وتُمثل القيادة الاستراتيجية أحد الأنماط القيادية الرائدة في مجال الإدارة، ويقصد بالقيادة الاستراتيجية: الوظائف التي يؤديها الأفراد في المستويات العليا من المؤسسة وتشمل هذه الوظائف: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأداء أنشطة إدارة الموارد البشرية، والتحفيز والتأثير، وإدارة المعلومات (Singh & et al., 2023, 1 - 2). ويُوجد علاقة طردية قوية بين القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والابتكار التنظيمي لدى العاملين (ديب، والبهلول، ٢٠١٨، ٢٣٣).

(ب) دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي

يمكن توضيح دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي من خلال ما يلي:

١- يلعب الابتكار التنظيمي دور مهم في تشكيل الهيكل التنظيمي الريادي للمؤسسة، والذي يتجسد في التسلسلات الهرمية الرسمية داخل المؤسسة، والقواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحكم العلاقات بين أعضائها، والثقة بين العاملين، والعلاقات والتحالفات بين المؤسسات، بهدف تسهيل تبادل المعرفة المبتكرة، والتخطيط للتغيير التنظيمي الناجح (Rodríguez, 2023, 2 - 3).

٢- يُسهم الابتكار التنظيمي في خلق مناخ تنظيمي محفز يقوم على التحدي، والالتزام بتحقيق الأهداف، وخوض المجازفات، وتحمل مسؤولية القرارات الخطيرة، وتقبل نتائج تطبيقها، وتحسين أداء المؤسسات، وتحفيز العاملين وتنمية أفكارهم الإبداعية، وتوجيه سلوكهم الإبداعي لزيادة مستوى الابتكار في المؤسسات (جديد، ٢٠٢٠، ٥٢).

٣- يُساعد الابتكار التنظيمي في التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات تُسهم في تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة، ويتضمن الابتكار التنظيمي القدرة على ابتكار أعمال واستراتيجيات، واستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والمؤسسة التي ينتمي إليها الفرد (معمار، ٢٠٢٢، ٦٣).

٤- يُركز الابتكار التنظيمي على العلاقات الفاعلة التي تُساعد على تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، كما يهتم الابتكار التنظيمي بالقواعد والإجراءات التنظيمية التي من شأنها تعزيز الاتصال والتواصل بين أعضاء الهيكل التنظيمي والبيئة المحيطة بالمؤسسة، مما يُسهل عملية تبادل الخبرات، والتوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة، تُسهم في تطوير أداء المؤسسة، وتحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات وخدمات، وإنشاء أسواق جديدة مما يحقق للمؤسسة ريادتها (مبروك، فايد، وثابت، ٢٠٢٢، ١٧٢٢).

٥- يُساعد الابتكار في حل المشكلات، واتخاذ القرارات بطريقة ريادية، ولا بد للقائد أن يتحلى برؤية ثاقبة، تُساعده على التفكير خارج الصندوق، والبحث عن حلول جديدة لأي مشكلة قد تواجه مؤسسته، وقد تتضمن تلك الحلول تجديدًا وابتكارًا يرتقي بالمؤسسة في أحد الجوانب أو المجالات الهامة، وتظهر قدرة القائد الابتكارية في حل المشكلات المستعصية، وقدرته على اتخاذ قرارات تجديدية أو تعديلية لمواجهة القضايا والحالات الغامضة غير الاعتيادية؛ إذ تتخذ القرارات الروتينية في ضوء ظروف تتسم بالتأكد وقليلة المخاطرة، أما القرارات التجديدية والابتكارية فهي أكثر عرضة لعدم التأكد والمخاطرة بدرجات عالية نسبيًا، ويُوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين

وفاعلية اتخاذ القرار. كما توجد علاقة إيجابية بين التوجهات الريادية الابتكارية والفعالية التنظيمية (الزعنون، ومزهر، ٢٠١٩، ٨٣ - ٨٦).

٦- يُساعد الابتكار التنظيمي في مرونة الهيكل التنظيمي الذي تعمل من خلاله المؤسسة، ويجب على القادة والمديرين فتح المجال للعاملين لإبداء رأيهم ومقترحاتهم، والاهتمام بمشاكلهم، وعدم تجاهلها، ومحاولة إيجاد الحلول لها قبل استفحالها، والاهتمام بالعاملين المبتكرين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتصميم هياكل تنظيمية ريادية، تُساعد على تشارك المعلومات، ومناقشة الأفكار الإبداعية، وإعطاء قدر من الحرية للعاملين لإبداء آرائهم في كيفية التعامل مع المشاكل التي تعترض العمل (هلال، وعبد الرحمن، ٢٠٢٠، ١٧٤).

٧- يُؤثر الابتكار التنظيمي على الهيكلية التنظيمية، والقيادة العليا، والسياسات الداخلية التي تجعل من الابتكار التنظيمي ضرورة يسعى العاملون إلى تحقيقه في المستويات الإدارية المختلفة، كما يُؤثر الابتكار التنظيمي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وللا ابتكار التنظيمي دور قوي في إيجاد المناخ التنظيمي الأكثر إبداعاً لتحسين الأداء الريادي، ومعرفة العقبات التي تعترض روح المبادرة، وتعزيز التوجه الريادي الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، وتصميم سياسات التنظيم، وإعداد الخطط الريادية (البسيبي، والشماسي، ٢٠٢٢، ٧٠، ٨٤).

٨- يُسهم الابتكار التنظيمي والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحليل البيانات للحصول على رؤية ريادية مستقبلية للمؤسسة، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين الداخليين والخارجيين، ويُعد الابتكار أحد أهم محددات الأداء التنظيمي في المؤسسة، كما يُعد الابتكار أحد أهم عناصر الريادة والقدرة التنافسية للمؤسسة في المستقبل، والابتكار يعني أن هناك قدرة وحافزاً لإجراء بحث مستمر وتطبيق نتائج هذا البحث والأفكار الجديدة، وتعزيز وتطوير عمليات الإنتاج، وتطبيق حلول جديدة في التنظيم والإدارة، وتطوير البنية التحتية، والوصول إلى المعلومات، وإنشاء وتنفيذ حلول جديدة مبتكرة في مكان العمل (المحادين، ٢٠٢٣، ١١٠٩، ١١١٥).

٩- توظيف التكنولوجيا الرقمية واعتماد الهيكل التنظيمي الرقمي، والذي يتميز باستخدام الإنترنت في إنجاز المهام والأعمال، يخلق رغبة قوية لدى المؤسسة لإعادة التفكير في هيكلها التنظيمي بطريقة ريادية، والتخلص من القيود التنظيمية وخاصة التي تتعلق بهرمية التنظيم، وإتاحة الفرصة أمام جميع

العاملين والمستفيدين للتعامل مع الإدارة في الوقت المناسب، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين إجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين، ورفع المهارات والقدرات التواصلية للإدارة مع العاملين والمعنيين، وإحداث تغييرات عميقة في الإجراءات التنظيمية، من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية، مما يحسن أداء المؤسسة بشكل جذري، ويُساعد في بناء مؤسسات مستدامة وتنافسية وريادية؛ إذ إن التمسك بالهياكل التنظيمية التقليدية الثابتة، لن يمكن المؤسسة من تحقيق القدرة التنافسية والريادة الاستراتيجية، لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تتيح التفاعل بين العاملين وتسمح بترابطهم وتفاعلهم مع المجتمع الخارجي من خلال الابتكار التكنولوجي (نصر، وبغدادى، ٢٠٢١، ١٢٢ - ١٢٣).

(ج) دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية

يمكن توضيح دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية من خلال ما يلي:

١- يُشجع الابتكار التنظيمي ثقافة التحسين والتجريب المستمر، ويمكن تحقيق الريادة من خلال تعزيز ثقافة الابتكار القائمة على الثقة بين الأفراد العاملين. وقد تتشابه بعض المؤسسات في عناصر ومكونات البيئة المادية، مثل: المباني والمعدات والتكنولوجيا وأشياء أخرى، لكنها تختلف في فلسفتها وثقافتها ومنتجاتها وكادرها البشري، وهذا يُساهم في تحديد هوية وثقافة المؤسسة. لذا يجب أن تمتلك أي مؤسسة ثقافة تنظيمية مبتكرة، تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها الخصوصية عن المؤسسات الأخرى (المحادين، ٢٠٢٣، ١١٠٨).

٢- يلعب الابتكار التنظيمي دور مهم في تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة من القيم والمعايير والأدوار والقواعد التي تصف ما يجب فعله، وما لا يجب فعله في السلوك الفردي اليومي، ويُؤثر الابتكار التنظيمي على دوافع العاملين وأدائهم، واتخاذ قرارات المخاطرة بأنفسهم، ولا سيما لبدء تحديات جديدة وتغييرات جوهرية للتطوير المؤسسة كمؤسسة ريادية، وتوجيه الموارد البشرية لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها الريادية (Rodríguez, 2023, 1 - 3).

٣- يُعزز الابتكار التنظيمي الثقافة التنظيمية الريادية؛ من خلال إشراك العاملين على جميع المستويات في تشكيل ثقافة المؤسسة، والاستعداد لتحمل المخاطر، والتغيير المستمر، والتكيف مع البيئة، وتنوع استراتيجيات المؤسسة وأنشطتها في سوق أكثر تنافسية من أي وقت مضى، حتى تتمكن من تزويد المجتمعات بخدمات عالية الجودة (Do Adro & Leitão, 2020, 52, 62).

٤- يُمثل الابتكار التنظيمي متطلب أساسي لدعم الثقافة الريادية لأي مؤسسة؛ كونه يُدعم قوة أي مؤسسة في تمييزها عن المؤسسات الأخرى. والابتكار وأداء العاملين مترابطان بصورة طردية مباشرة؛ فإن أتاحت فرص الابتكار بفاعلية، زادت فاعلية أداء العاملين، وبالتالي تتطور المؤسسة وأفرادها وخدماتها، مما يؤدي إلى احتلال المؤسسة مكانة ريادية مرموقة في سوق تنافسي دائم التغير (خريسات، ٢٠٢٠، ٥٨).

٥- يعطى الابتكار التنظيمي المؤسسة القوة لمواجهة خطر عدم اليقين، واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، للحصول على أداء مستدام وميزة تنافسية، كما يجعل الابتكار المؤسسة أكثر مرونة ورشاقة تنظيمية، ويُوفر الابتكار التنظيمي ثقافة تنظيمية منفتحة على الأفكار الجديدة، والتعرف على فرص السوق الجديدة، ومنتجات وخدمات المنافسين. والمؤسسات الأقل ابتكارًا تخشى المخاطرة وعدم اليقين. أما المؤسسات الريادية المبتكرة تميل إلى التجريب، والتغلب على عدم اليقين، وتُشجع المجازفة والمخاطرة المحسوبة، وتبادل المعرفة والأفكار والموارد بين المؤسسات، وتحويل الأفكار الجديدة إلى أنشطة ريادية (Arsawan, 2022, 4).

٦- يُعزز الابتكار التنظيمي الثقافة التنظيمية الريادية؛ التي تتميز بقدرتها على زيادة القدرات التنافسية والريادية للمؤسسة وتطوير أدائها، من خلال ما تقدمه من أفكار ومقترحات وممارسات ابتكارية، تمنح المؤسسة القوة التنظيمية، التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف، من خلال قدرتها على ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة، تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع، وتجعل المؤسسة قادرة على المنافسة، وتحقيق البقاء والازدهار والتميز والريادة (الزعنون، ومزهر، ٢٠١٩، ٨١).

٧- يُشكل الابتكار عاملاً تنافسيًا هامًا يمكن المؤسسات من الريادة، والبقاء في صدارة منافسيها، ويؤدي الابتكار إلى نشر ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والمخاطرة والتجريب من أجل تعزيز الريادة الأكاديمية (Sieg, Posadzinska, 2023, 2) (& Jo'zwiak, 2023, 2). وتوصلت نتائج العديد من الدراسات، منها دراسة كل من (Maqdllyan & Setiawan, 2023, 1)؛ (Rodríguez, 2023,) (1 - 2)؛ (Naveed & et al., 2022, 1) إلى: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، فالابتكار التنظيمي يُعزز الثقافة التنظيمية الريادية داخل المؤسسة.

٨- يرتبط الابتكار التكنولوجي بشكل كبير بثقافة العاملين، والتي تشير إلى قدرة الأفراد على فهم كيفية استخدام وتوظيف الوسائل والأدوات التكنولوجية المستخدمة في أعمالهم المختلفة، واكتسابهم المهارات الأساسية للتعامل مع البرمجيات والشبكات والاتصالات، والتكيف مع التكنولوجيا المختلفة، ولا يُعد توفير الموارد والتقنية الحديثة واستخدام استراتيجيات عمل جديدة مهمًا، ما لم يصاحبه تغيير في معتقدات وممارسات العاملين نحو التكنولوجيا الحديثة، والتي تحفزهم على التخلي عن طرقهم القديمة، والتحول نحو الممارسات التنظيمية المبتكرة لمواكبة التغيرات، ويقع على عاتقه إدارة المؤسسة توجيه قيم العاملين نحو هذه التكنولوجيا المتقدمة، وتطوير مهاراتهم وتدعيم احتياجاتهم كمبتكرين، وهو ما يحفزهم على استخدام وتوظيف هذه التكنولوجيا في خلق قيمة مضافة للخدمات والمخرجات المقدمة للمجتمع الخارجي والمستفيدين (نصر، وبغدادي، ٢٠٢١، ١٣٥ - ١٣٦).

٩- يُساعد الابتكار التنظيمي في طرح طرق وأساليب عمل غير تقليدية تُسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يُعد الابتكار التنظيمي آلية فاعلة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه المؤسسة، كما يُوجد علاقة طردية بين الابتكار التنظيمي وزيادة فاعلية المؤسسة في مواجهة الأزمات، ويجب على القادة والمديرين اتخاذ التدابير التي تمنع حدوث الأزمات، ومحاولة التنبؤ بها، والتعرف على مؤشرات حدوثها، مما يكون له دور إيجابي في تقليل آثار مخاطرها على التنظيم، يقوم ذلك على أساس الابتكار الذي يكون مصدره العاملين داخل المؤسسة، من خلال ثقافة المشاركة الجماعية في الإدارة واتخاذ القرارات، وتنمية روح المبادرة بينهم، مما يتيح الإحاطة الشاملة بكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وإتاحة الحرية للأخريين بالمشاركة في اتخاذ القرارات (هلال، وعبد الرحمن، ٢٠٢٠، ١٥٨ - ١٥٩).

ويتضح في ضوء العرض السابق لدور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية أن: الابتكار التنظيمي يُساعد في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، وهناك علاقة ارتباطية قوية بين الابتكار التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية. ويُعد الابتكار التنظيمي عاملاً حاسماً في إدارة ونجاح أي جامعة، كما يُعد الابتكار التنظيمي من العوامل المسببة لريادة الجامعات؛ إذ يُسهم الابتكار التنظيمي في تطبيق الأساليب الإدارية والتكنولوجية الجديدة في العمل، وتطوير قدرات العاملين بالجامعة على توليد الأفكار المبتكرة، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، واستبدال الممارسات التنظيمية الروتينية التقليدية بممارسات ابتكارية ريادية، والتعامل مع متطلبات التغيير، والميل إلى التجديد، وبناء المناخ التنظيمي المعتمد

على القيم والمبادئ، التي تُسهم في تحفيز التوجهات الريادية للعاملين، ودفعهم لاستنباط الأفكار المبتكرة، التي تدفع الجامعة نحو الازدهار والتميز والريادة، وزيادة قدرتها التنافسية حتى تضمن مكانتها وريادتها في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.

خامساً: إلقاء الضوء على أبرز جهود الدولة المصرية في دعم الابتكار والريادة بالجامعات بصفة عامة

فيما يلي إلقاء الضوء على أبرز جهود الدولة المصرية في دعم الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات بصفة عامة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، وذلك للإجابة على السؤال الخامس من أسئلة البحث.

١- إنشاء منظومة ريادة الأعمال والابتكار بالجامعات بحيث تغطي أقاليم مصر المختلفة، وأن تكون قادرة على تحويل الأفكار والابتكارات ومخرجات البحوث إلى شركات تكنولوجية ناشئة قادرة على المنافسة الاقتصادية والتكنولوجية ومنتجاتها ذات قدرة تنافسية وذلك من خلال اكتشاف الأفكار الجديدة واحتضان أصحابها من الباحثين والمبتكرين ورواد الأعمال والطلاب في الجامعات المصرية والمدارس الفنية، وتوفير البيئة المناسبة والدعم المادي والفني للأفكار التكنولوجية المميزة وخلق فرص عمل جديدة (الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٢٣ بجمهورية مصر العربية لوزارة التعليم العالي، ٢٢).

٢- إنشاء شبكة مكاتب نقل التكنولوجيا الممولة من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في الجامعات ومراكز البحوث والتجمعات الصناعية (الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٢٣ بجمهورية مصر العربية لوزارة التعليم العالي، ٢٢).

٣- إطلاق مشروع "بدايتي" لدعم مشروعات التخرج للطلاب بهدف ربط وتطبيق مخرجات مشروعات التخرج بالصناعات الصغيرة والمتوسطة لخدمة المجتمع، وتأهيل الطلبة الخريجين ليكونوا رواد أعمال وترجمة مشروعات التخرج الخاصة بهم إلى شركات ناشئة قادرة على التنافس (الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٢٣ بجمهورية مصر العربية لوزارة التعليم العالي، ٢٢ - ٢٣).

٤- إنشاء برنامج تحالفات المعرفة والتكنولوجيا بهدف توجيه ودعم الكفاءات الوطنية في الجامعات والمنظومة البحثية والمنظمات الغير حكومية لتسويق الابتكار ونقل التكنولوجيا لحل المشكلات الوطنية الملحة، ويمثل برنامج تحالفات المعرفة والتكنولوجيا شراكة جماعية للمنظمات المختلفة في التنمية

الصناعية والتكنولوجية حيث تكون القطاعات الصناعية هم الممثلين الأساسيين للابتكار في التحالف بين جامعات ومعاهد ومراكز بحثية ومؤسسات صناعية ومؤسسات مجتمع مدني (الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٢٣ جمهورية مصر العربية لوزارة التعليم العالي، ٢٣).

٥- إنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ لدعم الباحثين والمبتكرين وتمويلهم ورعايتهم وتلقي أفكارهم البحثية والابتكارية والعمل على تطويرها بما يسهم في تحويل أفكارهم المبتكرة لمنتجات قابلة للتسويق بصورة تنافسية والمساعدة في خلق فرص تسويقية لها، وإيجاد فرص للشراكة بين الباحثين والمبتكرين والجهات التمويلية لتنفيذ المشروعات القائمة على تنفيذ أفكارهم البحثية والابتكارية (الجريدة الرسمية، العدد (٥)، مكرر (د) في ٦ فبراير سنة ٢٠١٩، ص ٣ - ٤).

٦- إنشاء جامعة خاصة باسم جامعة الابتكار مقرها مدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية (الجريدة الرسمية، العدد (٥٢)، مكرر (و) في ٤ يناير سنة ٢٠٢٢، ص ٤).

٧- وضع الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠: والتي تستهدف تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي، وبما يُؤسس لتنمية مجتمعية شاملة، وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية لتنفيذ استراتيجية مصر للعلوم والتكنولوجيا والابتكار وريادة الأعمال، علاوة على إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة منتجة للمعرفة قادرة على الابتكار لها مكانة دولية، تدفع الاقتصاد الوطني للتقدم المستمر، بما يحقق التنمية المستدامة، ومضاعفة الإنتاج المعرفي وتطويعه في التصدي للتحديات المجتمعية (الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٢٣ جمهورية مصر العربية لوزارة التعليم العالي، ٢٠).

٨- إنشاء مشروع رواد ٢٠٣٠: لتقديم الدعم اللازم لزيادة الوعي المجتمعي بثقافة العمل الحر وريادة الأعمال والابتكار من أجل نشر ثقافة العمل الحر. ويقوم مشروع رواد ٢٠٣٠ بإنشاء عدد من حاضنات الأعمال في الجامعات الحكومية المصرية بهدف التواصل مع الشباب في جميع أنحاء مصر، والمساهمة في خفض معدلات البطالة وتشجيع الشباب لبدء أعمالهم التجارية، وتحفيز الابتكار والإبداع بين الطلاب والخريجين. كما يعمل مشروع رواد ٢٠٣٠ بالتعاون مع جامعة كامبريدج وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة على تقديم برنامج ماجستير مهني في ريادة الأعمال، ويهدف المشروع إلى الاستفادة من

الطاقات الإبداعية لدى الشباب وتوظيفها لضمان تحقيق النمو الاقتصادي القائم على الابتكار والإبداع، حيث أصبح مجال ريادة الأعمال يشكل جزءاً رئيسياً من مستقبل العالم وأحد أهم سُبل خلق مجالات جديدة للإبداع والابتكار والتي من شأنها خلق فرص عمل للشباب والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمستدامة (الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر، جهود الدولة المصرية لدعم الشباب، متاح على هذا الموقع <https://sis.gov.eg/Story/258044> تاريخ الدخول ٨/١٠/٢٠٢٣م).

٩- إقامة معرض القاهرة الدولي السابع للابتكار ٢٠٢٣م: برعاية الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس الجمهورية، وذلك على مدار يومي ١٣ و١٤ فبراير ٢٠٢٣م بالعاصمة الإدارية الجديدة لتسليط الضوء على الابتكار بوصفه قاطرة للتنمية المستدامة واقتصاد المعرفة، ولاحتضان الابتكارات، وتوفير الدعم المادي والفني لتحويلها إلى منتجات ذات جدوى اقتصادية تُسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر، ويجمع معرض القاهرة الدولي للابتكار العلماء والمُبتكرين والمُخترعين والشركات الناشئة وأصحاب رأس المال الاستثماري ومنظمات التمويل من جميع أنحاء العالم؛ لعرض وتبادل خبراتهم وابتكاراتهم وأفكارهم لتعزيز التعاون والتكامل بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة لنقل نتائج البحوث بسرعة إلى السوق حتى يشعر بها المواطنين (الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر، معرض القاهرة الدولي السابع للابتكار ٢٠٢٣م، متاح على هذا الموقع <https://sis.gov.eg/Story/258044> تاريخ الدخول ٨/١٠/٢٠٢٣م).

ويتضح مما سبق: اهتمام الدولة المصرية بدعم مسار الابتكار والريادة وتطوير التكنولوجيا بالجامعات؛ لتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة وتطوير مجتمع مُبدع ومُبتكر ومنتج ورائد في مجالات العلوم والتكنولوجيا والمعرفة والذي يتميز بوجود سياسة مُتكاملة لدعم الابتكار والمعرفة والربط بين المعرفة ومُخرجات الابتكار، فالابتكار يُعد الوسيلة لإيجاد الحلول لأكبر التحديات التي تواجه المجتمع.

سادساً: نبذة مختصرة عن جامعة طنطا وأبرز جهودها في دعم الابتكار والريادة

يتناول هذا المحور نبذة مختصرة عن جامعة طنطا - مجال تطبيق الدراسة الميدانية- من حيث (موقع الجامعة ونشأتها، رؤية الجامعة ورسالتها، والهيكل التنظيمي للجامعة، والثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لجامعة طنطا)، علاوة على إلقاء الضوء على أبرز جهود جامعة طنطا في

دعم الابتكار والريادة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠م. وذلك للإجابة على السؤال السادس من أسئلة البحث

نشأة جامعة طنطا

تتمثل نشأة جامعة طنطا في عام ١٩٧٠م صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ١٥٧٨ بإنشاء فروع لجامعات القاهرة والإسكندرية وعين شمس حيث تم إنشاء فرع لجامعة الإسكندرية في طنطا يضم كليات الطب، والتجارة، والعلوم، والمعلمين بطنطا، والزراعة بكفر الشيخ. وفي عام ١٩٧٢م صدر قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٤٩ لتنظيم الجامعات بإلغاء القانون السابق رقم ١٨٤ لسنة ١٩٥٨م حيث نص في مادته الثانية فقرة (هـ) على إنشاء جامعة وسط الدلتا ومقرها مدينة طنطا والتي تم تعديل اسمها لاحقاً بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٣م إلى جامعة طنطا، وبذلك أصبحت جامعة طنطا خامس جامعة في جمهورية مصر العربية بعد جامعات القاهرة، والإسكندرية، وعين شمس، وأسيوط. وتضم جامعة طنطا ١٤ كلية، ومعهداً فنياً، وهي: ١- كلية الطب ٢- كلية الصيدلة ٣- كلية طب الأسنان ٤- كلية التمريض ٥- كلية العلوم ٦- كلية الهندسة ٧- كلية الزراعة ٨- كلية الحاسبات والمعلومات ٩- كلية التربية ١٠- كلية التربية الرياضية ١١- التربية النوعية ١٢- كلية التجارة ١٣- كلية الآداب ١٤- كلية الحقوق، بالإضافة إلى المعهد الفني للتمريض (الخطة الإستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥ - ٢٠٢٠، ٤، ١٨ - ٢٠).

موقع جامعة طنطا

وتقع جامعة طنطا بمدينة طنطا بمحافظة الغربية؛ وهي عاصمة إقليم الدلتا، وتقع في قلب دلتا نهر النيل بين محافظات الدلتا بين فرعى دمياط ورشيد، ويحدها شمالاً محافظة كفر الشيخ، وجنوباً محافظة المنوفية، وشرقاً محافظتي القليوبية والدقهلية، وغرباً محافظة البحيرة، مما جعلها ملتقى لكثير من الثقافات القومية والفرعية، ومركزاً لكثير من الصناعات. وتعد محافظة الغربية من المحافظات الصناعية؛ حيث يوجد بها أكبر قلاع صناعي للغزل والنسيج والصباغة والتجهيز بمدينة المحلة الكبرى، وصناعة الزيوت والصابون بمدينة طنطا وكفر الزيات، وصناعة الأسمدة والكيماويات والمبيدات والورق بمدينة كفر الزيات، فضلاً عن العديد من مصانع القطاع الخاص بمختلف الصناعات، ويوجد حوالي ٣٠ مصنع كتان بقرية شبراملس التابعة لمركز زفتي. وتتعدد السياحة بمحافظة الغربية من ترفيهية مثل (مسرح مدينة طنطا)، إلى دينية مثل (مسجد الشيخ أحمد البدوي، وكنيسة الأقباط الكبرى)، وأثرية مثل (متحف آثار وسط الدلتا، ومعبد سمنود أثار الحجر الفرعونية) (موسوعة ويكيبيديا الموسوعة الحرة، <https://ar.wikipedia.org/wiki>، تاريخ الدخول: ٢٠/٧/٢٠٢٣م).

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا (دراسة ميدانية)

ويتضح مما سبق أن: جامعة طنطا جامعة مصرية حكومية استقلت كجامعة عام ١٩٧٢م بعد أن كانت فرعاً لجامعة الإسكندرية، وتقع جامعة طنطا بمدينة طنطا بمحافظة الغربية عاصمة إقليم الدلتا.

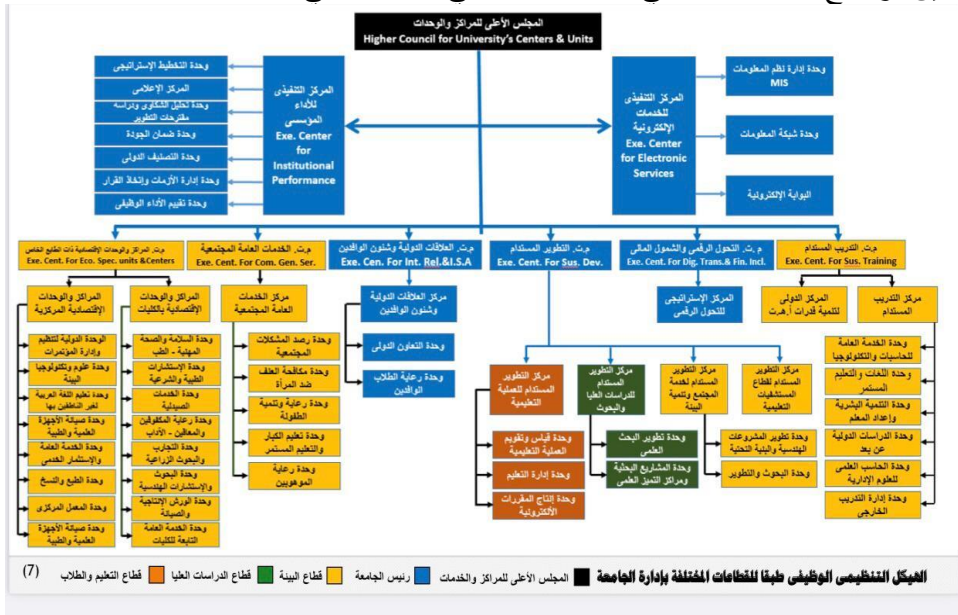
رؤية جامعة طنطا ورسالتها

تتمثل رؤية جامعة طنطا في "الابتكار والريادة في إنتاج واستثمار المعرفة، وأن تكون ذات ميزة تنافسية لتحقيق التنمية المستدامة". أما رسالة جامعة طنطا تتمثل في "تلتزم جامعة طنطا بتفعيل استراتيجية تنمية مستدامة من خلال تحسين البيئة التعليمية، وخلق المعرفة والابتكار وريادة الأعمال لمواكبة متطلبات سوق العمل في كافة القطاعات، ومسايرة التطورات العالمية في مجال البحوث التطبيقية التنافسية لخدمة قضايا المجتمع" (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٤٦).

ويتضح مما سبق أن: جامعة طنطا تسعى من خلال رؤيتها ورسالتها إلى تحقيق الريادة، والابتكار، والتنمية المستدامة، وريادة الأعمال لمواكبة متطلبات سوق العمل في كافة القطاعات.

الهيكل التنظيمي لجامعة طنطا

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لجامعة طنطا في الشكل التالي:



الهيكل التنظيمي الوظيفي طبقاً للمخططات المختلفة بإدارة الجامعة ■ المجلس الأعلى للمراكز والوحدات ■ رئيس الجامعة ■ قطاع البيئة ■ قطاع الدراسات العليا ■ قطاع التعليم والطلاب (7)

شكل رقم (١)

يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة طنطا

(المصدر: جامعة طنطا، الهيكل التنظيمي، متاح على <https://tanta.edu.org/organization>، تاريخ

الدخول على الموقع: ١٤ / ٦ / ٢٠٢٣م).

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة طنطا من عدد من المراكز والوحدات، تتمثل في
(جامعة طنطا، الهيكل التنظيمي، متاح على <https://tanta.edu.eg/organization>،
تاريخ الدخول على الموقع: ١٤ / ٦ / ٢٠٢٣م):

١- المركز الرئيسي للأداء المؤسسي: ويتكون من وحدة التخطيط الاستراتيجي،
ومركز ضمان الجودة، ووحدة التصنيف الدولي، ووحدة إدارة الأزمات واتخاذ
القرار، ووحدة تحليل الشكاوى ودراسة مقترحات التطوير، ووحدة تقييم الأداء
الوظيفي، ووحدة تسويق الخدمات الجامعية. والمركز الإعلامي.

٢- المركز الرئيسي للخدمات الإلكترونية والمعرفية: ويتكون من وحدة إدارة نظم
المعلومات (MIS)، ووحدة شبكة المعلومات، ووحدة البوابة الإلكترونية.

٣- المركز الرئيسي للعلاقات الدولية وشئون الوافدين: ويتكون من وحدة التعاون
الدولي، ووحدة رعاية الطلاب الوافدين.

٤- المركز الرئيسي للتحويل الرقمي والشمول المالي: ويتكون من وحدة التحول
الرقمي، ووحدة الشمول المالي.

٥- المركز الرئيسي للتطوير المستدام: ويتكون من المركز التنفيذي للتطوير المستدام
لقطاع المستشفيات الجامعية. والمركز التنفيذي للتطوير المستدام لخدمة المجتمع
وتنمية البيئة، ويتمثل في: وحدة تطوير المشروعات الهندسية والبنية التحتية،
ووحدة الابتكارات وحماية الملكية الفكرية. والمركز التنفيذي للتطوير المستدام
للدراسات العليا والبحوث، يتمثل في وحدة تطوير البحث العلمي، ووحدة
المشروعات البحثية، ومراكز التميز العلمي. أما المركز التنفيذي للتطوير المستدام
للعلمية التعليمية يتمثل في مركز قياس وتقويم العملية التعليمية، ومركز إدارة
التعليم عن بُعد.

٦- المركز الرئيسي للتدريب المستدام: ويتكون من مركز الخدمة العامة للحاسبات
والتكنولوجيا، ومركز اللغات والتعليم المستمر، ومركز الخدمة العامة للتنمية
البشرية، ومركز الدراسات الدولية للتعليم عن بُعد، ومركز الحساب العلمي،
والمركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومركز إدارة التدريب
الخارجي، ومركز ريادة الأعمال وتنمية المهارات.

٧- المركز الرئيسي للخدمات العامة المجتمعية: ويتكون من وحدة رصد المشكلات
المجتمعية، ووحدة مكافحة العنف ضد المرأة، ومركز رعاية وتنمية الطفولة،
ومركز تعليم الكبار والتعليم المستمر، ووحدة بناء الوعي المجتمعي وتعزيز القيم
الوطنية، ومركز رعاية الموهوبين.

٨- المركز الرئيسي للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص: ويتكون من المركز التنفيذي للمراكز والوحدات الاقتصادية المركزية، ويتمثل في مركز السلامة والصحة المهنية، ومركز الاستشارات الطبية والتشريعية، ومركز الخدمات الصيدلانية، ومركز رعاية المكفوفين والمعاقين، ومركز التجارب والبحوث الزراعية، ومركز البحوث والاستشارات الهندسية، ووحدة الورش الإنتاجية والصيانة، ومراكز الخدمة العامة التابعة للكليات. أما المركز التنفيذي للمراكز والوحدات الاقتصادية بالكليات، يتمثل في مركز الخدمة العامة للمؤتمرات، ومركز علوم وتكنولوجيا البيئة، ومركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، ومركز صيانة الأجهزة العلمية والطبية، ومركز الخدمة العامة والاستثمار الخدمي، ووحدة الطبع والنسخ، والمعمل المركزي، ودار الضيافة.

ويتضح مما سبق أن: الهيكل التنظيمي لجامعة طنطا يتكون من (٨) مراكز رئيسية يرأس كل مركز مديراً تنفيذياً، ويتكون كل مركز من عدد من الوحدات أو المراكز الفرعية، وتشمل المراكز الرئيسية للهيكل التنظيمي لجامعة طنطا قطاعات الجامعة الثلاث (وهي: قطاع التعليم والطلاب، قطاع الدراسات العليا، وقطاع خدمة البيئة وتنمية المجتمع).

الثقافة التنظيمية بجامعة طنطا

من أهم المبادئ والقيم الحاكمة لجامعة طنطا ما يلي (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٤٦ - ٤٧):

- ١- اللامركزية: تؤمن الجامعة بضرورة أن تشارك أطراف الجامعة في عملية صنع القرار واتخاذها.
- ٢- المسؤولية المجتمعية: من خلال الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.
- ٣- الاستقلالية: تسعى الجامعة لتحقيق الاستقلالية التي تجعلها قادرة على الوصول إلى غايتها الاستراتيجية.
- ٤- الإبداع: تسعى الجامعة لتوفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.
- ٥- الشمولية: تسعى الجامعة لتحقيق الشمولية في تكامل أشكال المعرفة المختلفة، وتوسيع رقعة التخصصات والاهتمامات البحثية التي تركز عليها الجامعة.
- ٦- الشفافية والحرية الأكاديمية: تشجع الجامعة الانفتاح، والتفاعل مع الآخرين، وتؤكد اهتمامها بقيم العدالة والنزاهة والحرية الأكاديمية.

- ٧- **روح الفريق والانتماء:** تشجع الجامعة العمل في فريق والتعاون لتحقيق أعلى مستويات الانتماء الوطني الصادق لمنسوبي الجامعة.
- ٨- **الاحترام المتبادل:** تلتزم الجامعة بالقيم المهنية العالية، وقديسية الحرم الجامعي من حرية إبداء الرأي، واحترام الرأي الآخر، وتبادل المعلومات.
- ٩- **الجودة والتنافسية:** تسعى الجامعة لتحسين مركزها التنافسي، والاعتماد على أفضل الممارسات العالمية، وحتمية تحسين جودة المخرجات، وجودة القيادة، وتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل الجامعة.
- ويتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة طنطا تشجع على الإبداع، والاستقلالية، والجودة، والتنافسية، والشمولية، والشفافية، والحرية الأكاديمية، واللامركزية، والمسؤولية المجتمعية، وروح الفريق، والانتماء، والاحترام المتبادل.**

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لجامعة طنطا

ويتمثل فيما يلي:

١- **نقاط القوة:** من أبرزها وجود خطة استراتيجية معتمدة ومفعلة تدعم تحقيق الرؤية والرسالة. وهيكل تنظيمي ملائم وواضح السلطات طبقاً للتوصيف الوظيفي. ودعم القيادة الجامعية للمنظومة التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع. والكوادر العلمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على كفاءة علمية متميزة في جميع التخصصات. والإرتقاء بكليات الجامعة وحصول العديد منها على الاعتماد المؤسسي والتأهيل للاعتماد البرامجي. يوجد نظام فعال وشفاف لتقييم أداء العاملين وأدوات مناسبة لقياس رضاهم الوظيفي. وجود بنية أساسية من مباني ومنشآت تعليمية كالمعامل وقاعات الدراسة والمؤتمرات والمراكز البحثية ومقار الوحدات الخدمية (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٣٦ - ٣٧).

٢- **نقاط الضعف:** من أبرزها قصور الموارد المالية والتجهيزات التكنولوجية المخصصة للجامعة. الموارد المالية المتاحة سنويًا لا تدعم طموحات الجامعة الاستراتيجية. هجرة العديد من أعضاء هيئة التدريس داخليًا وخارجيًا. ضعف اكمال الهياكل الأكاديمية في بعض الكليات. الجهاز الإداري غير ملائم من حيث العدد والمؤهلات مع حجم وطبيعة أنشطة الجامعة. عدم استيفاء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين للمعدلات المرجعية مقارنة بأعداد الطلاب في بعض التخصصات بكليات الجامعة. البنية التحتية والتسهيلات الداعمة للتعليم والتعلم لا تستوفي القياسات المرجعية ولا تتلاءم مع أعداد

الطلاب في بعض كليات الجامعة. عدم حصول بعض كليات الجامعة على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مما يؤثر على القدرة التنافسية للكليات (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٣٧ - ٣٨).

ويتضح مما سبق أن: نتائج تحليل الخطة الاستراتيجية للبيئة الداخلية لجامعة طنطا أوضح أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تحتاج إلى تعزيز وتطوير، وأيضاً هناك مجموعة من نقاط الضعف التي تعوق وتؤثر في كفاءة وفاعلية أداء الجامعة كى تحقيق الريادة الاستراتيجية بها.

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لجامعة طنطا

ويتمثل فيما يلي:

١- الفرص: من أبرزها: دعم القيادة السياسية لتطوير المنظومة التعليمية والبحث العلمى وخدمة المجتمع. وجود مشروعات داعمة لتطوير المنظومة التعليمية داخل الجامعة. تطور ونمو المجتمعات المحلية التي تحتاج للخبرات الجامعية. زيادة بروتوكولات التعاون الدولي فى مختلف المجالات. وجود بروتوكولات تعاون بين وزارة التعليم العالي ودور النشر وشركات البرمجة العالمية. وجود علاقات قوية مع الشركات القومية للحصول على الدعم المادى. زيادة اهتمام الدولة بمنظومة ضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالى. تبني وزارة التعليم العالى للتبادل العلمى لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فى صورة بعثات ومهمات علمية للخارج (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٤٢).

٢- التهديدات: من أبرزها: زيادة الضغوط على الجامعة لتبني التمويل الذاتى أنشطتها. زيادة حدة المنافسة على المستويين القومي والإقليمي فى مجال التعليم الجامعي. استقطاب الجامعات الخاصة والعربية لأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة. انخفاض مساهمة المجتمع المحلي فى توفير الاعتمادات المالية. ضعف الموازنة المخصصة للتعليم العالى (الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥، ٤٣).

ويتضح مما سبق أن: نتائج تحليل الخطة الاستراتيجية للبيئة الخارجية لجامعة طنطا أوضح أن الجامعة أمامها العديد من الفرص المتاحة، والتي يمكن الاستفادة منها فى تدعيم المركز التنافسي والريادي للجامعة، وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وعلى الجانب الآخر فإن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة، والتي يتحتم على الجامعة أن تحدد كيفية التعامل معها فى سبيل تحقيقها للريادة الاستراتيجية.

أبرز جهود جامعة طنطا في دعم الابتكار والريادة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٢٠م

ومنها ما يلي:

١- إنشاء نادي ريادة الأعمال بجامعة طنطا: وتتمثل رؤية النادي في أن يصبح نادي ريادة الأعمال بجامعة طنطا مركزاً إقليمياً متميزاً في مجال رعاية واحتضان رواد الأعمال. أما رسالة النادي هي التميز في بناء الطالب وتنمية مهاراته في مجال ريادة الأعمال والعمل الحر، واحتضان ابتكاراتهم، وتحويلها إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية (جامعة طنطا، نادي ريادة الأعمال، متاح على هذا الموقع <https://tuec.tanta.edu.eg>، تاريخ الدخول ١٤ / ٦ / ٢٠٢٣م).

٢- إنشاء مركز المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا بجامعة طنطا: وتتمثل رؤية المركز في أن يكون المركز رائداً ومتميزاً محلياً وإقليمياً ودولياً، وأن يسهم في مساعدة الباحثين أثناء مراحل البحث المختلفة، ونقل التكنولوجيا، وحماية حقوق الملكية الفكرية، وذلك من أجل نهضة البحث العلمي، وتطوير الجامعة بما يعود بفائدة على المجتمع والاقتصاد القومي. أما رسالة المركز أن يكون المركز بيت خبرة علمية لنشر ثقافة المشروعات البحثية ونقل التكنولوجيا والبحث العلمي (جامعة طنطا، مركز المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا، متاح على هذا الموقع <https://gittc.tanta.edu.eg>، تاريخ الدخول ١٤ / ٦ / ٢٠٢٣م).

٣- إنشاء مركز رعاية الموهوبين بجامعة طنطا: وتتمثل رؤية المركز في الريادة والتميز في رعاية الطلاب الموهوبين، واكتشاف مواهبهم، وصقل مهاراتهم الإبداعية والابتكارية، وتطويرها، وتفعيل البرامج المقدمة لهم في جميع كليات الجامعة. أما رسالة المركز تتمثل في المساهمة في إعداد وتهيئة البيئة المناسبة المساعدة على اكتشاف الموهوبين وتنمية إمكاناتهم. وتتمثل أهداف المركز في اكتشاف الطلاب الموهوبين وتحديد وحصر المواهب وتصنيفها. وتنمية روح الإبداع لإظهار المواهب محلياً وإقليمياً. وتقديم الدعم والاستشارات الفنية والعملية للطلاب الموهوبين. وتسويق الابتكارات والإبداعات للطلاب الموهوبين. وتصميم برامج محددة لتلبية احتياجات الموهوبين وتنمية قدراتهم (جامعة طنطا، مركز رعاية الموهوبين، متاح على هذا الموقع <https://tsc.tanta.edu.eg>، تاريخ الدخول ١٤ / ٦ / ٢٠٢٣م).

٤- إنشاء وحدة الروبوتات للمحاكاة والنمذجة الذكية بجامعة طنطا: وتُمثل وحدة الروبوتات للمحاكاة والنمذجة الذكية قفزة تكنولوجية في مجال الذكاء الاصطناعي

والتحول الرقمي بالجامعة، وامتلاك الجامعة هذه الوحدة المميزة يجعلها أول جامعة حكومية تمتلك التكنولوجيا الراقية في مجال الذكاء الاصطناعي، والتحكم الآلي لخدمة العملية التعليمية والبحثية في العديد من المجالات الهندسية والطبية. وتهدف وحدة الروبوتات إلى دعم الأهداف الاستراتيجية للجامعة. وتطوير منظومة البحث العلمي، وتحسن كفاءة خريجي الجامعة، وتحقيق قفزة في الوضع التنافسي للجامعة بين الجامعات المصرية والدولية (جامعة طنطا، وحدة الروبوتات للمحاكاة والنمذجة الذكية، متاح على هذا الموقع <https://tanta.edu.eg>، تاريخ الدخول ١٩ / ٦ / ٢٠٢٣م).

ويتضح مما سبق أن جامعة طنطا بذلت -ومازالت تبذل- جهودًا ومحاولات لتحقيق الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، من أبرز جهودها إنشاء نادي ريادة الأعمال، وإنشاء مركز المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا، وإنشاء مركز رعاية الموهوبين، وإنشاء وحدة الروبوتات للمحاكاة والنمذجة الذكية.

سابعاً: واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا

يتناول هذا المحور إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية لرصد وتحليل واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك للإجابة على السؤال السابع من أسئلة البحث.

إجراءات الدراسة الميدانية

وتشمل أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة وصدق الاستبانة وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

أهداف الدراسة الميدانية

قد هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- ١- التعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية بجامعة طنطا.
- ٢- التعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي بجامعة طنطا.
- ٣- التعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية بجامعة طنطا.

٤- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية).

٥- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا والبالغ عددهم (٣٩٤١) عضو هيئة تدريس وفقاً لإحصاء عام ٢٠٢٣م بقاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية بجامعة طنطا وهذا العدد غير شامل الهيئة المعاونة من المعيدين والمدرسين المساعدين (جامعة طنطا، قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية، http://tdb2.tanta.edu.eg/university_statistics/staff_statistics.aspx تاريخ الدخول ٢٠٢٣/٧/١٩).

Faculty/Department	Demonstrator		Assistant Lecturer		Lecturer		Associate Professor		Professor		Professor Emeritus		Associate Prof. Emeritus		Lecturer Emeritus		Part Time Prof		Total	
	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female	Male	Female		
Faculty Of Agriculture	9	22	1	12	12	12	17	14	27	1	18	0	1	0	0	0	0	0	1	147
Faculty Of Engineerin	78	64	111	55	75	29	39	16	42	13	33	2	2	0	1	0	0	0	0	540
Faculty Of Education	2	51	4	27	19	85	9	12	13	9	47	20	5	1	6	2	0	0	0	312
Faculty Of Medicine	27	166	277	447	245	345	140	174	228	154	228	119	15	7	21	9	3	3	3	2409
Faculty Of Arts	13	32	12	21	35	64	12	17	25	11	42	14	11	1	18	8	1	0	0	337
Faculty Of Sporting Education	2	8	16	24	24	46	32	27	24	18	9	12	0	2	0	2	0	0	0	246
Faculty Of Specific Education	5	21	4	36	20	58	10	31	8	21	5	6	2	2	2	1	0	0	0	232
Faculty Of commerce	19	32	30	35	26	27	14	15	17	6	32	9	2	1	3	1	0	0	0	269
Faculty Of Science	45	51	27	58	73	58	45	35	59	31	115	33	6	5	2	4	0	0	0	647
Faculty Of Pharmacy	14	54	14	42	9	26	3	12	2	10	11	6	2	1	2	0	0	0	0	208
Faculty of Law	8	7	16	13	4	2	4	1	12	0	9	1	1	0	2	0	0	0	0	80
Faculty Of Dentistry	16	42	24	59	25	58	16	14	17	15	27	31	0	0	1	4	0	0	0	355
Faculty of Nursing	3	82	2	47	0	60	0	32	0	22	0	14	0	0	0	3	0	0	0	265
Faculty of Computers and Informatics	0	0	0	0	2	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Total	241	632	538	876	549	873	341	400	474	312	574	267	47	20	58	34	4	4	4	4273

(المصدر : جامعة طنطا، قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية بجامعة طنطا،

http://tdb2.tanta.edu.eg/university_statistics/staff_statistics.aspx، تاريخ الدخول

٢٠٢٣/٧/١٩).

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة لتكون مُثلية لمجتمع الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون،

<https://www.scribd.com>، تاريخ الدخول ٢٠٢٣/٧/١٩):

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1)(d^2 / Z^2) + P(1 - P)}$$

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)

حيث إن:

N	حجم مجتمع الدراسة
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وتساوي ٠,٥٠
D	نسبة الخطأ، وتساوي ٠,٠٥
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٠٩٥، وتساوي ١,٩٦

وفي ضوء معادلة ستيفن ثامبسون تكونت عينة البحث من (٣٥٠) عضو هيئة تدريس، وطبق البحث الحالي على (٨) كليات من أصل (١٤) كلية بجامعة طنطا، وهي كليات (التربية، والتجارة، والآداب، والحقوق) ممثلة للكليات النظرية، وكليات (الهندسة، والزراعة، والعلوم، والتمريض) ممثلة للكليات العملية.

ويمكن توضيح نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي حسب متغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية). وحسب متغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) من خلال الجدولين التاليين:

جدول رقم (١)

يُوضح نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي حسب متغير طبيعة الكلية

متغير طبيعة الكلية	الكليات مجال التطبيق الميداني	المجتمع الأصلي	العينة	نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي
نظرية	التربية	٢٢٧	١١٠	%٤٨,٤٥
	التجارة	١٥١	٤٥	%٢٩,٨٠
	الآداب	٢٥٨	٤٣	%١٦,٦٦
	الحقوق	٣٦	٩	%٢٥
عملية	الهندسة	٢٥٢	٣٤	%١٣,٤٩
	الزراعة	١٠٣	٢٦	%٢٥,٢٤
	العلوم	٤٦٦	٥٣	%١١,٨٨
	التمريض	٢١٤	٣٠	%١٤,٠١
الإجمالي	٨ كليات	١٧٥٧	٣٥٠	%١٩,٩٢
المجتمع الأصلي	١٤ كلية	٣٩٤١	٣٥٠	%٨,٨٨

(المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى البيانات الواردة من قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية لجامعة طنطا وفقاً

لعام ٢٠٢٣م).

جدول رقم (٢)

يُوضح نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي حسب متغير الرتبة الأكاديمية

متغير الرتبة الأكاديمية	المجتمع الأصلي	العينة	نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي
مدرس	١٤٢٠	٢٠٨	%١٤,٦٤
أستاذ مساعد	٧٣٣	٦٤	%٨,٧٣
أستاذ	١٧٨٨	٧٨	%٤,٣٦
الإجمالي	٣٩٤١	٣٥٠	%٨,٨٨

(المصدر: إعداد الباحثة استنادًا إلى البيانات الواردة من قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية لجامعة طنطا وفقًا لعام ٢٠٢٣م).

وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية نظرًا لتطبيق الاستبانة أداة الدراسة الميدانية إلكترونيًا من خلال الرابط التالي (<https://forms.gle/zcB6SNb5sgGpexZx5>) وذلك لكبر حجم عينة البحث. وتم توزيع رابط الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا من خلال صفحاتهم الخاصة على وسائل التواصل الاجتماعي (فيس بوك، وواتس آب). وطبقت الاستبانة أداة الدراسة الميدانية خلال شهر يوليو من الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م.

أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من حيث (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية). وقد أعدت الباحثة الاستبانة اعتمادًا على الإطار النظري للبحث بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور هي:

- ١- المحور الأول: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية، وتكون من (٨) عبارات.
- ٢- المحور الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وتكون من (٩) عبارات.

٣- المحور الثالث: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية، وتكون من (٩) عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي الذي يُعبر عن درجة الموافقة لكل محور من محاور الاستبانة بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

صدق أداة الدراسة الميدانية

للتحقق من صدق أداة الدراسة الميدانية وأنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه استخدمت الباحثة الطرق الآتية:

١- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرض الاستبانة في صورتها المبدئية (ملحق رقم ١) على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكليات التربية ببعض الجامعات المصرية (ملحق رقم ٢) بهدف التعرف على ملائمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله ومدى شمولية البنود وملائمة العبارات للمحور الخاص بها. ولقد تمثلت أهم ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم فيما يلي:

- ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم على المحور الأول المتعلق بدور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية تمثلت في إضافة كلمة رسالة إلى العبارة رقم (١) والتي تنص على "وضع رؤية مستقبلية واضحة للجامعة لاستشراف المستقبل" لتصبح "وضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة للجامعة لاستشراف المستقبل". تعديل صياغة العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تطوير منتجات الجامعة وخدماتها وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وذات قيمة مضافة لتصبح "تقديم مخرجات وخدمات جامعية عالية الجودة وذات قيمة مضافة".

- ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم على المحور الثاني المتعلق بدور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي تمثلت في تعديل العبارة رقم (٣) والتي تنص على "توزيع الأدوار والمسؤوليات على العاملين بشكل مبتكر" لتصبح "توزيع الأدوار والمسؤوليات على العاملين بشكل غير تقليدي". تصويب كلمة الصناعي في العبارة رقم (٣) والتي تنص على "توظيف التكنولوجيا الحديثة (مثل: استخدام شبكات الحاسوب، والبرمجيات، وبرامج الذكاء الصناعي والمعلوماتية) في تطوير وتجويد العمل الجامعي لتصبح

"توظيف التكنولوجيا الحديثة (مثل: استخدام شبكات الحاسوب، والبرمجيات، وبرامج الذكاء الاصطناعي والمعلوماتية) في تطوير وتجويد العمل الريادي.

- بينما تمثلت ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم على المحور الثالث المتعلق بدور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية في إضافة كلمة داخل الجامعة إلى العبارة رقم (١) والتي تنص على "تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار في العمل" لتصبح "تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار في العمل داخل الجامعة". وكذلك في العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تشجيع روح المبادرة والعمل في العمل" لتصبح "تشجيع روح المبادرة والمبادرة في العمل داخل الجامعة".

وتم تعديل بعض عبارات الاستبانة في ضوء ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم وإعداد الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم ٣).

٢- صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

يوضح معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة

المجموع الكلي	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	محاور الاستبانة
٠,٨٤٩	٠,٦٠٩	٠,٥٨١	-	المحور الأول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية
٠,٨٤٥	٠,٦١٨	-	٠,٥٨١	المحور الثاني دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي
٠,٨٧٧	-	٠,٦١٨	٠,٦٠٩	المحور الثالث دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية
-	٠,٨٧٧	٠,٨٤٥	٠,٨٤٩	المجموع الكلي

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن قيمة معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة عالية ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)؛ إذ تتراوح ما بين (٠,٥٨١ - ٠,٨٧٧)، ويشير ذلك إلى تحقق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ مما يُعطي الثقة في استخدامها لقياس ما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة الميدانية

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

يُوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٤٨	٨	المحور الأول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية
٠,٧٧٤	٨	المحور الثاني دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي
٠,٨٦٤	٩	المحور الثالث دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية
٠,٨٤٨	٢٦	المجموع الكلي

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن قيمة معاملات الثبات لمحاور الاستبانة عالية؛ إذ تتراوح ما بين (٠,٧٧٤ - ٠,٨٦٤)، كما أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل عالية أيضًا؛ إذ يُقدر بـ (٠,٨٤٨)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة أداة الدراسة الميدانية وأنها مقبولة للتطبيق على عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبانة

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الثاني والعشرين بهدف حساب الاختبارات الإحصائية التالية:

- ١- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach؛ لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
- ٢- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation؛ لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- ٣- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percentages؛ الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ٤- الوزن النسبي Relative weight؛ لتحديد مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتم حساب الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة، من خلال المعادلة التالية: الوزن النسبي = $3 \times (\text{تكرار بدرجة كبيرة}) + 2 \times (\text{تكرار بدرجة متوسطة}) + 1 \times (\text{تكرار بدرجة ضعيفة}) \div \text{عدد أفراد عينة الدراسة}$.

٥- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples T Test؛ لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين متوسطين، وفقاً للمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية).

٦- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين أكثر من متوسطين، وفقاً للمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).

٧- اختبار شيفيه Scheffe؛ لمعرفة اتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين أكثر من متوسطين، وفقاً للمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).

وتم اعتماد المعيار التالي في التحليل الإحصائي للنتائج:

جدول رقم (٥)

يُوضح معيار التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

درجة الموافقة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
مدى الموافقة	٣,٠٠ - ٢,٣٤	٢,٣٣ - ١,٦٧	١,٠٠ - ١,٦٦

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يمكن توضيح واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من حيث (بُعد القيادة الريادية، وُبعد الهيكل التنظيمي الريادي، وُبعد الثقافة الريادية). ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير (طبيعة الكلية، والرتبة الأكاديمية) على النحو الآتي:

(١) دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية بجامعة طنطا

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)

جدول رقم (٦)

يُوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد القيادة الريادية

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			التكرارات والنسب المئوية	العبارة	م
		ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٦	٢,٧٣	٠	٩٤	٢٥٦	ك	وضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة للجامعة لاستشراف المستقبل.	١
		٠	٢٦,٨٦	٧٣,١٤	%		
٧	٢,٦٧	٠	١١٦	٢٣٤	ك	استثمار الفرص المتاحة أمام الجامعة.	٢
		٠	٣٣,١٤	٦٦,٨٦	%		
٥	٢,٧٥	٠	٨٨	٢٦٢	ك	الاستعداد لتحمل المخاطر التي قد تواجه الجامعة.	٣
		٠	٢٥,١٤	٧٤,٨٦	%		
٣	٢,٨١	٠	٦٦	٢٨٤	ك	التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات سوق العمل التي تواجه الجامعة.	٤
		٠	١٨,٨٦	٨١,١٤	%		
٤	٢,٧٩	٠	٧٤	٢٧٦	ك	تبني طرق وأساليب تكنولوجية جديدة لإنجاز العمل الجامعي.	٥
		٠	٢١,١٤	٨٧,٨٦	%		
٥	٢,٧٥	٠	٨٨	٢٦٢	ك	إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تعوق التطوير والتحسين المستمر داخل الجامعة.	٦
		٠	٢٥,١٤	٧٤,٨٦	%		
١	٢,٨٥	٠	٥٢	٢٩٨	ك	تقديم مخرجات وخدمات جامعية عالية الجودة وذات قيمة مضافة.	٧
		٠	١٤,٨٦	٨٥,١٤	%		
٢	٢,٨٣	٠	٦١	٢٨٩	ك	تحسين الأداء التنافسي للجامعة والمحافظة عليه.	٨
		٠	١٧,٤٣	٨٢,٥٧	%		
٢,٧٧		الإجمالي					

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد القيادة الريادية جاء بدرجة (كبيرة)؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (٢,٧٧)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمتغير التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة يتضح أنه يقع في مستوى بدرجة كبيرة، والذي يمتد من (٢,٣٤ - ٣,٠٠). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الابتكار التنظيمي يلعب دور كبير في تحقيق بُد القيادة الريادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ يمكن الابتكار التنظيمي القيادات الجامعية من استشراف المستقبل، واستثمار الفرص، والاستعداد لتحمل

المخاطر، وإحداث التغيير، والتكيف بسرعة عالية مع التغيرات البيئية، والحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

- جاءت جميع عبارات دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية بدرجة كبيرة؛ إذ تراوحت الأوزان النسبية لعبارات هذا البُعد من (٢,٦٧) إلى (٢,٨٥). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بإدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا لأهمية الابتكار التنظيمي ودوره في تحقيق بُعد القيادة الريادية بدرجة كبيرة.
- هذا في حين يُلاحظ أن العبارات أرقام (٧)، (٨)، (٤)، (٥) قد احتلت ترتيباً متقدماً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها مقارنة باقي عبارات هذا البُعد. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الابتكار التنظيمي يُساعد القيادات الجامعة في تقديم منتجات وخدمات جامعية عالية الجودة وذات قيمة مضافة، الأمر الذي يُسهم في جذب مستفيدين جدد، وتحسين الأداء التنافسي للجامعة والمحافظة عليه محلياً وعالمياً، نتيجة سرعة التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات سوق العمل التي تواجه الجامعة، وتبني طرق وأساليب تكنولوجية جديدة لإنجاز العمل الجامعي، مما يُساعد على تفوق الجامعة على غيرها وتحقيق ريادتها الاستراتيجية. كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في مراتب متقدمة في درجة الموافقة إلى أن الابتكار يجعل الجامعة قادر على التأقلم مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتلاحقة، الأمر الذي يمكن الجامعة من المحافظة على ريادتها واستدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل.
- ومن ناحية أخرى نجد أن العبارات أرقام (٢)، (١)، (٣)، (٦) على الرغم من أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جاءت بدرجة كبيرة، إلا أنها قد احتلت ترتيباً متأخراً مقارنة باقي عبارات هذا البُعد. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بقلّة إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا لأهمية الابتكار التنظيمي ودوره في استثمار الفرص المتاحة أمام الجامعة، ووضع رؤية مستقبلية واضحة للجامعة لاستشراف المستقبل، والاستعداد لتحمل المخاطر التي قد تواجه الجامعة، وإيجاد حلول للمشكلات التي تعوق التطوير والتحسين المستمر داخل الجامعة. كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في مراتب متأخرة في درجة الموافقة إلى صعوبة التنبؤ بالمستقبل، وضعف وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وترجمتها إلى خطط ريادية إجرائية تنفيذية، وتذليل العقبات بشتى الطرق المبدعة الممكنة؛ لاستثمار الفرص المتاحة، وتحمل المخاطر التي تواجه الجامعة.

- وبشكل عام تتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها دراسة (المريخي، ٢٠٢٢، ١٦٢) والتي توصلت إلى أن دور القيادة الإبداعية في تعزيز بُعد القيادة الريادية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة عالية. كما تتفق دراسة (جلال، ٢٠٢٢، ٤٨٧) والتي توصلت إلى أن متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لبُعد القيادة الريادية جاءت بدرجة موافق بشدة. وتتفق -أيضاً- مع دراسة (أبو برهم، ٢٠٢٢، ١٩) والتي توصلت إلى أن بُعد القيادة الريادية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين جاء بدرجة مرتفعة. وهذا الاتفاق ربما يؤكد على أهمية تحقيق بُعد القيادة الريادية داخل المؤسسات التعليمية والجامعية.
- بينما تختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٣، ٧٨٤) والتي توصلت إلى أن بُعد القيادة الريادية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة. كما تختلف -أيضاً- مع دراسة (علي، وفايد، ٢٠٢٢، ٣١٨) والتي توصلت إلى أن تطبيق بُعد القيادة الريادية لمديري مدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظة الفيوم متوسط. وهذا الاختلاف ربما يرجع إلى اختلاف بيئة التطبيق، ومجتمع وعينة الدراسة.

(٢) دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي بجامعة طنطا

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

يُوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			التكرارات والنسب المئوية	العبرة	م
		ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٦	٢,٧٠	٠	١٠٥	٢٤٥	ك	تبنى هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التوجه الريادي للجامعة.	١
		٠	٣٠	٧٠	%		
٩	٢,٦٦	٠	١١٨	٢٣٢	ك	منح قادة الجامعة والعاملين بها السلطة اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة ريادية.	٢
		٠	٣٣,٧١	٦٦,٢٩	%		
٧	٢,٦٨	٠	١١١	٢٣٩	ك	توزيع الأدوار والمسؤوليات على العاملين بشكل غير تقليدي.	٣
		٠	٣١,٧١	٦٨,٢٩	%		
٢	٢,٨٣	٠	٦١	٢٨٩	ك	توفير بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي.	٤
		٠	١٧,٤٣	٨٢,٥٧	%		
٨	٢,٦٨	٠	١١٢	٢٣٨	ك	مشاركة العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات الجامعية.	٥
		٠	٣٢	٦٨	%		
٤	٢,٧٦	٠	٨٣	٢٦٧	ك	تبادل المعلومات بين العاملين مما يُسهّم في الارتقاء بالأداء الريادي لدى قادة الجامعة والعاملين بها.	٦
		٠	٢٣,٧١	٧٦,٢٩	%		
٥	٢,٧٣	٠	٩٦	٢٥٤	ك	تقوية الإنسانية بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين القيادات الجامعية.	٧
		٠	٢٧,٤٣	٧٢,٥٧	%		
١	٢,٨٥	٠	٥١	٢٩٩	ك	تحفيز الأفكار المبتكرة التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الخدمات الجامعية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.	٨
		٠	١٤,٥٧	٨٥,٤٣	%		
٣	٢,٧٩	٠	٧٤	٢٧٦	ك	توظيف التكنولوجيا الحديثة (مثل: استخدام شبكات الحاسوب، والبرمجيات، وبرامج النكاه الاصطناعي والمعلوماتية) في تطوير وتجويد العمل الريادي في تطوير وتجويد العمل الريادي.	٩
		٠	٢١,١٤	٧٨,٨٦	%		
٢,٧٤		الإجمالي					

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد الهيكل التنظيمي الريادي جاء بدرجة (كبيرة)؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (٢,٧٤)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة يتضح أنه يقع في مستوى بدرجة كبيرة، والذي يمتد من (٢,٣٤) - (٣,٠٠). **وتفسر الباحثة** هذه النتيجة بأن الابتكار التنظيمي يلعب دور كبير في تحقيق بُد الهيكل التنظيمي الريادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ يُساعد الابتكار التنظيمي في وضوح خطوط الاتصال داخل الجامعة، والتفويض الفعال للسلطة، والقضاء على ازدواجية وتكرار الوظائف، والعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت، والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، واستبدال الهياكل التنظيمية الهرمية بهياكل مرنة، وتعزيز العلاقات الإنسانية والثقة المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض وبين القيادات الجامعية.
- جاءت جميع عبارات دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد الهيكل التنظيمي الريادي بدرجة كبيرة؛ إذ تراوحت الأوزان النسبية لعبارات هذا البُعد من (٢,٦٦) إلى (٢,٨٥). **وتفسر الباحثة** هذه النتيجة بإدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا لأهمية الابتكار التنظيمي ودوره في تحقيق بُد الهيكل التنظيمي الريادي بدرجة كبيرة.
- هذا في حين يُلاحظ أن العبارات أرقام (٨)، (٤)، (٩)، (٦) قد احتلت ترتيباً متقدماً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها مقارنة باقي عبارات هذا البُعد. **وتفسر الباحثة** هذه النتيجة بأن الابتكار التنظيمي يُسهم في تحقيق بُد الهيكل التنظيمي الريادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال تحفيز الأفكار المبتكرة لدى أعضاء الهيكل التنظيمي التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الخدمات الجامعية، مما يُوفر بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي داخل الجامعة. علاوة على توظيف التكنولوجيا الحديثة (مثل: استخدام شبكات الحاسوب، والبرمجيات، وبرامج الذكاء الاصطناعي والمعلوماتية) في تطوير وتجويد العمل الريادي داخل الجامعة، فضلاً عن تبادل المعلومات بين أعضاء الهيكل التنظيمي، مما يُسهم في الارتقاء بالأداء الريادي لدى قادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها. كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في مراتب متقدمة في درجة الموافقة إلى توفر نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، تسمح بسهولة تبادل المعلومات، وتحفيز الأفكار المبتكرة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ومن ناحية أخرى نجد أن العبارات أرقام (٢)، (٥)، (٣)، (١)، (٧) على الرغم من أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جاءت بدرجة كبيرة، إلا أنها قد

احتلت ترتيبًا متأخرًا مقارنة باقي عبارات هذا البُعد. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بقلة إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا لأهمية الابتكار التنظيمي ودوره في التفويض الفعال للسلطة لأداء الأعمال الريادية، وصنع القرارات وحل المشكلات الجامعية بطريقة مبتكرة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على العاملين بشكل غير تقليدي، وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض وبينهم وبين القيادات الجامعية، وتبني هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التوجه الريادي للجامعة. كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في مراتب متأخرة في درجة الموافقة إلى ضعف مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، وتعدد مستوياته الإدارية، وقلة تفويض السلطة، ومركزية اتخاذ القرارات داخل الجامعة، وبالتالي ضعف المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات.

(٣) دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية بجامعة طنطا:

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)

جدول رقم (٨)

يُوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة			التكرارات والنسب المئوية	العبارة	م
		ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
١	٢,٨٢	٠	٦٣	٢٨٧	ك	تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار في العمل داخل الجامعة.	١
		٠	١٨	٨٢	%		
٢	٢,٨٠	٠	٦٩	٢٨١	ك	تشجيع روح المبادرة والمبادرة في العمل داخل الجامعة.	٢
		٠	١٩,٧	٨٠,٣	%		
٦	٢,٧٤	٠	٩٠	٢٦٠	ك	نشر ثقافة تقبل المخاطر وكيفية التعامل معها والاستعداد لتحمل نتائجها داخل الجامعة.	٣
		٠	٢٥,٧	٧٤,٣	%		
٩	٢,٦٥	٠	١٢٤	٢٢٦	ك	تنمية ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ الخطط والأنشطة الريادية داخل الجامعة.	٤
		٠	٣٥,٤	٦٤,٦	%		
٧	٢,٧٢	٠	٩٧	٢٥٣	ك	تعزيز ثقافة التغيير والتجديد لدى العاملين والبعث عن النمطية والروتين داخل الجامعة.	٥
		٠	٢٧,٧	٧٢,٣	%		
٣	٢,٧٧	٠	٨٠	٢٧٠	ك	ترسيخ قيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الريادي.	٦
		٠	٢٢,٩	٧٧,١	%		
٨	٢,٦٩	٠	١٠٧	٢٤٣	ك	ترسيخ القيم الداعمة للأداء الريادي في إنجاز المهام الوظيفية (مثل: الحرية والاستقلالية) داخل الجامعة.	٧
		٠	٣٠,٦	٦٩,٤	%		
٤	٢,٧٦	٠	٨٤	٢٦٦	ك	تشجيع الممارسات الريادية (مثل: التحدى، والتجريب، وتحمل المسؤولية، والتفكير النقدي الإبداعي) داخل الجامعة.	٨
		٠	٢٤	٧٦	%		
٥	٢,٧٥	٠	٨٦	٢٦٤	ك	تنظيم مشاريع ريادية وإدارتها بشكل واضح عبر شبكة الإنترنت.	٩
		٠	٢٤,٦	٧٥,٤	%		
٢,٧٥	الإجمالي						

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية جاء بدرجة (كبيرة)؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (٢,٧٥)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة

يتضح أنه يقع في مستوى بدرجة كبيرة، والذي يمتد من (٢,٣٤ - ٣,٠٠). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الابتكار التنظيمي يلعب دور كبير في تحقيق بُعد الثقافة الريادية؛ إذ يُعزز الابتكار التنظيمي الثقافة التنظيمية الريادية داخل الجامعة من خلال تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار، والمبادأة والمبادرة، والتغيير والتجديد، وتقبل المخاطر، والعمل بروح الفريق، والتحدى، والتجريب، وتحمل المسؤولية، والتفكير النقدي الإبداعي، والاستقلالية في العمل، وتنظيم المشاريع الريادية.

• جاءت جميع عبارات دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية بدرجة كبيرة؛ إذ تراوحت الأوزان النسبية لعبارات هذا البُعد من (٢,٦٥) إلى (٢,٨٢). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بإدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا لأهمية الابتكار التنظيمي ودوره في تحقيق بُعد الثقافة الريادية بدرجة كبيرة.

• هذا في حين يُلاحظ أن العبارات أرقام (١)، (٢)، (٦)، (٨)، (٩) قد احتلت ترتيبًا متقدمًا في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها مقارنة باقي عبارات هذا البُعد. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الابتكار التنظيمي يُسهم في تحقيق بُعد الثقافة الريادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار، وتنمية روح المبادأة والمبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وترسيخ قيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الريادي داخل الجامعة، وتشجيع الممارسات الريادية مثل التحدى والتجريب وتحمل المسؤولية والتفكير النقدي الإبداعي داخل الجامعة، علاوة على تنظيم مشاريع ريادية وإدارتها بشكل واضح عبر شبكة الإنترنت الأمر الذي يُسهم في تحقيق الثقافة الريادية داخل الجامعة. كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في مراتب متقدمة في درجة الموافقة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة تؤكد على قيم تنظيمية داعمة للتوجه الريادي مثل الإبداع والابتكار.

• ومن ناحية أخرى نجد أن العبارات أرقام (٤)، (٧)، (٥)، (٣) على الرغم من أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها جاءت بدرجة كبيرة، إلا أنها قد احتلت ترتيبًا متأخرًا مقارنة باقي عبارات هذا البُعد. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بقلة إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا لأهمية الابتكار التنظيمي ودوره في تنفيذ الخطط والأنشطة الريادية داخل الجامعة وإنجاز الأداء الريادي بحرية واستقلالية وتعزيز التجديد والتغيير وتقبل المخاطر. كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في مراتب متأخرة في درجة الموافقة إلى العمل بفرديّة بعيدًا عن العمل بروح الفريق ومقاومة التغيير والتجديد لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والتمسك بالتمطية والروتين وقلة الاستعداد لتقبل المخاطر وتحمل نتائجها داخل الجامعة.

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)

• وبشكل عام تتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة منها دراسة (جلال، ٢٠٢٢، ٤٨٧) والتي توصلت إلى أن متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لُبعد الثقافة الريادية جاءت بدرجة موافق بشدة. كما تتفق مع دراسة (أبو برهم، ٢٠٢٢، ١٩) والتي توصلت إلى أن بُعد الثقافة الريادية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين جاء بدرجة مرتفعة. وهذا الاتفاق ربما يؤكد على أهمية تحقيق بُعد الثقافة الريادية داخل المؤسسات التعليمية والجامعية ونشرها بين منسوبيها.

• بينما تختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة منها دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٣، ٧٨٧) والتي توصلت إلى أن بُعد الثقافة الريادية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة. كما تختلف - أيضًا - مع دراسة (ريابعه، والعمرى، ٢٠٢٢، ٢٠١) والتي توصلت إلى أن بُعد الثقافة الريادية بالجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر القادة الأكاديميين من عمداء ورؤساء الأقسام بها جاء بدرجة متوسطة. وهذا الاختلاف ربما يرجع إلى اختلاف بيئة التطبيق، ومجتمع، وعينة الدراسة.

في ضوء العرض السابق لواقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يمكن توضيح النتائج الإجمالية من خلال الجدول والرسم البياني الآتي:

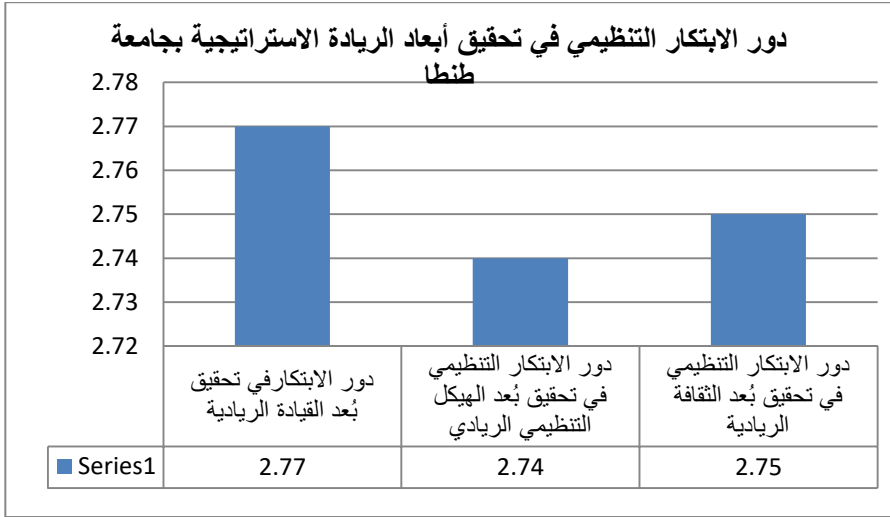
جدول رقم (٩)

يوضح النتائج الإجمالية لواقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة

طنطا

الترتيب	المتوسط العام	عدد العبارات	محاور الاستبانة
١	٢,٧٧	٨	المحور الأول: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية
٣	٢,٧٤	٩	المحور الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي
٢	٢,٧٥	٩	المحور الثالث: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية
٢,٧٥		٢٦	إجمالي الدور

كما يمكن توضيح ذلك أيضاً من خلال الرسم البياني الآتي:



شكل رقم (٢)

يوضح واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول والشكل السابق يتضح ما يلي:

- أن إجمالي واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا (من حيث: بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية) جاء بدرجة (كبيرة)؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (٢,٧٥)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة يتضح أنه يقع في مستوى بدرجة كبيرة، والذي يمتد من (٢,٣٤ - ٣,٠٠). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الابتكار التنظيمي يلعب دور كبير في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ يُعد الابتكار التنظيمي أحد مقومات تحقيق الريادة الاستراتيجية، كما يُعد الابتكار التنظيمي من العوامل المسببة لريادة الجامعات.
- أما عن ترتيب واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية فقد جاء على النحو الآتي؛ احتل بُعد "القيادة الريادية" المرتبة الأولى وتفسر الباحثة مجيء بُعد القيادة الريادية بالمرتبة الأولى إلى دعم القيادات الجامعية للتوجه الريادي للجامعة، وبناء القدرات الريادية والابتكارية لأعضاء هيئة التدريس وتشجيع المشروعات الريادية. أما بُعد "الثقافة الريادية" فقد جاء في المرتبة الثانية وتفسر الباحثة مجيء بُعد الثقافة الريادية بالمرتبة الثانية إلى تبني الجامعة بعض

القيم والسلوكيات الريادية منها الإبداع والابتكار والمبادرة. وقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "الهيكل التنظيمي الريادي" وتفسر الباحثة مجيء بُعد الهيكل التنظيمي الريادي بالمرتبة الثالثة- والأخيرة- إلى قلة مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة لتحقيق الريادة الاستراتيجية. ويُلاحظ أنه لا يوجد اختلاف كبير بين الأوزان النسبية للأبعاد الثلاثة والتي كانت على التوالي (٢,٧٧)، (٢,٧٥)، (٢,٧٤)، وهذا الاختلاف الطفيف بين الأوزان النسبية لا يمكن تفسيره بدرجة أعلى لأي بُعد مقارنة بالأبعاد الأخرى مما يشير إلى أن واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة جاء بدرجة كبيرة.

• وبشكل عام تتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها دراسة Alayoubi, Al Shobaki & (Abu-Naser, 2020, 15) والتي توصلت إلى أن متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر منتسبي الكلية جاءت بدرجة مرتفعة. كما تتفق مع دراسة (المريخي، ٢٠٢٢، ١٢٩) والتي توصلت إلى أن دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة عالية. كما تتفق -أيضاً- مع دراسة (جلال، ٢٠٢٢، ٤٨٧) والتي توصلت إلى أن متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة موافق بشدة. وهذا الاتفاق ربما يؤكد على أهمية تحقيق أبعاد الريادة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية، وربما يرجع ذلك الاتفاق -أيضاً- إلى ضرورة تبني بعض المداخل المعاصرة لتحقيق الريادة الاستراتيجية من أبرزها الابتكار التنظيمي والقيادة الإبداعية.

(٤) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة الكلية

يمكن توضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة الكلية نظرية (ن = ٢٠٧)، عملية (ن = ١٤٣) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

يُوضح نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	طبيعة الكلية	محاوير الاستبانة
٠,٠٠٦ غير دالة	١,٨٨	٢,٦٠	١٠,٠٤	نظرية	المحور الأول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية
	١,٩١	٢,٢٣	٩,٥٥	عملية	
٠,٠٠٠ دالة	٤,٧٣	٢,٥٨	١١,٩٢	نظرية	المحور الثاني دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي
	٤,٩٢	١,٧٦	١٠,٦٧	عملية	
٠,٢٢٣ غير دالة	٢,٢٣	٢,٧٧	١١,٥٧	نظرية	المحور الثالث دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية
	٢,٢٥	٢,٥٥	١٠,٩٢	عملية	
٠,٠٨٤ غير دالة	٣,٣٦	٦,٦٨	٣٣,٤٤	نظرية	الإجمالي
	٣,٤١	٥,٨٣	٣١,١٦	عملية	

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية)؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ت) للكليات النظرية والعملية غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٦). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة سواء بالكليات النظرية أو العملية حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية ومن ثم لم تظهر فروق بينهم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية)؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ت) للكليات النظرية والعملية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) لصالح المتوسط الحسابي الأكبر وهو المتوسط الخاص بالكليات النظرية والذي بلغت قيمته (١١,٩٢) في مقابل (١٠,٦٧) للكليات العملية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة سواء بالكليات النظرية أو العملية حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي لصالح الكليات النظرية. وربما يشير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا بالكليات النظرية يرون أن واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي أكبر من أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية ومن ثم ظهرت فروق بينهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية)؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ت) للكليات النظرية والعملية غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٢٢٣). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة سواء بالكليات النظرية أو العملية حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية ومن ثم لم تظهر فروق بينهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية)؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ت) للكليات النظرية والعملية غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٨٤). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة سواء بالكليات النظرية أو العملية حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية ومن ثم لم تظهر فروق بينهم.

(٥) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

يمكن توضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية مدرس (ن = ٢٠٨)، أستاذ مساعد (ن = ٦٤)، أستاذ (ن = ٧٨) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

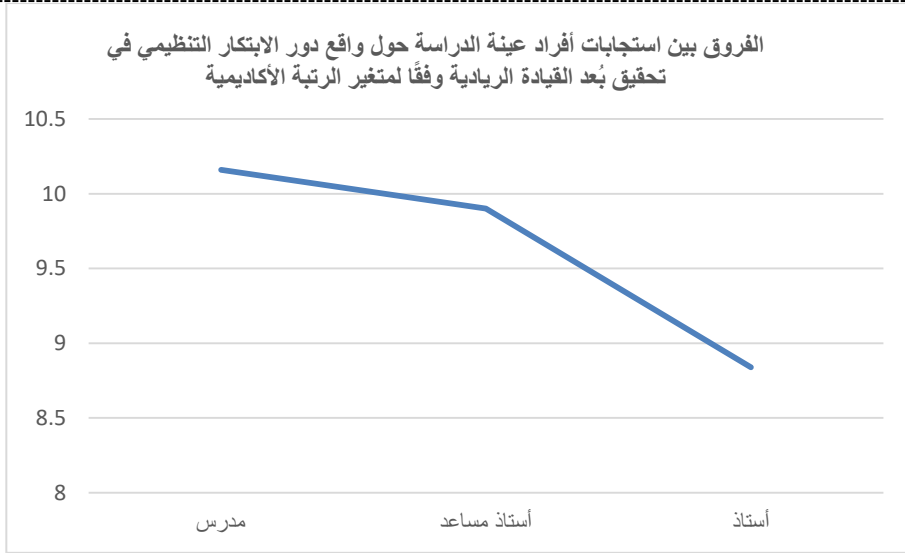
يُوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموعة المربعات	تحليل التباين الأحادي	محاور الاستبانة
٠,٠٠٠ دالة	٨,٦٢	٤٩,٨٣	٢	٩٩,٦٦	بين المجموعات	المحور الأول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية
		٥,٧٧	٣٤٧	٢٠٠٤,٧٠	داخل المجموعات	
			٣٤٩	٢١٠٤,٣٩	المجموع	
٠,٠٢٠ دالة	٣,٩٦	٢١,١٢	٢	٤٢,٢٤	بين المجموعات	المحور الثاني دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي
		٥,٣٢	٣٤٧	١٨٤٧,٥٥	داخل المجموعات	
			٣٤٩	١٨٨٩,٧٩	المجموع	
٠,٥٤٣ غير دالة	٠,٦١	٤,٤٤	٢	٨,٨٩	بين المجموعات	المحور الثالث دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية
		٧,٢٧	٣٤٧	٢٥٢٤,٥٣	داخل المجموعات	
			٣٤٩	٢٥٣٣,٤٢	المجموع	
٠,٠٢٣ دالة	٣,٨٣	١٥٥,٠٨	٢	٣١٠,١٧	بين المجموعات	الإجمالي
		٤٠,٤٨	٣٤٧	١٤٠٤٩,٥٣	داخل المجموعات	
			٣٤٩	١٤٣٥٩,٧١	المجموع	

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٨,٦٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠). وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح فئة مدرس بقيمة (١٠,١٦) عند مقارنتها بفئة أستاذ مساعد بقيمة (٩,٩٠) وفئة أستاذ بقيمة (٨,٨٦). ويمكن توضيح هذه الفروق من خلال الشكل البياني التالي:

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)

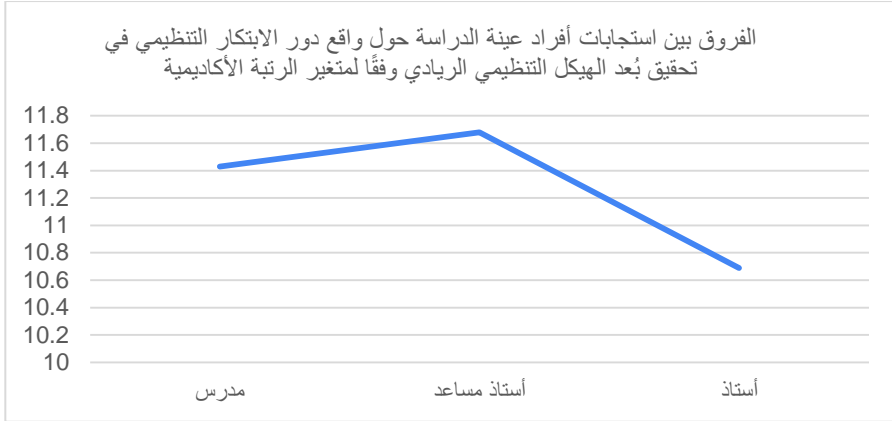


شكل رقم (٣)

يُوضح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك اختلاف بين آراء أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية وفقاً لاختلاف رتبهم الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) لصالح فئة مدرس. وربما يشير ذلك إلى أن فئة المدرسين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا يرون أن واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية أكبر من فئة الأساتذة والأساتذة المساعدين ومن ثم ظهرت فروق بينهم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٣,٩٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٢٠). وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح فئة أستاذ مساعد بقيمة (١١,٦٨) عند مقارنتها بفئة أستاذ بقيمة (١٠,٦٩) وفئة مدرس بقيمة (١١,٤٣). ويمكن توضيح هذه الفروق من خلال الشكل البياني التالي:



شكل رقم (٤)

يُوضح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد الهيكل التنظيمي الريادي وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

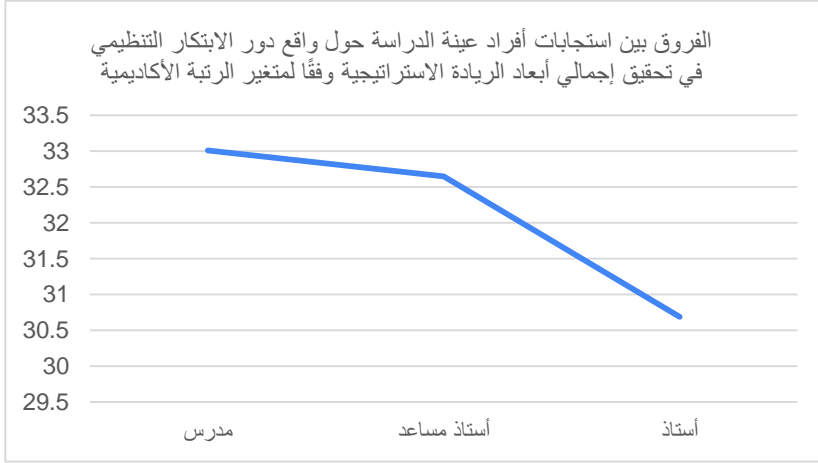
وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك اختلاف بين آراء أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد الهيكل التنظيمي الريادي وفقاً لاختلاف رتبهم الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) لصالح فئة أستاذ مساعد. وربما يشير ذلك إلى أن فئة الأساتذة المساعدين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا يرون أن واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد الهيكل التنظيمي الريادي أكبر من فئة الأساتذة والمدرسين ومن ثم ظهرت فروق بينهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد الثقافة الريادية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٠,٦١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٥٤٣). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك اتفاق بين آراء أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد الثقافة الريادية على الرغم من اختلاف رتبهم الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٣,٨٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٢٣) وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هذه الفروق لصالح فئة مدرس بقيمة (٣٣,٠١) عند مقارنتها بفئة

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)

أستاذ مساعد بقيمة (٣٢،٦٥) وفئة أستاذ بقيمة (٣٠،٦٩). ويمكن توضيح هذه الفروق من خلال الشكل البياني التالي:



شكل رقم (٥)

يوضح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق إجمالي أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك اختلاف بسيط بين آراء أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار التنظيمي في تحقيق إجمالي أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لاختلاف رتبهم الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) لصالح فئة مدرس، وربما يشير ذلك إلى أن فئة المدرسين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا يرون أن واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق إجمالي أبعاد الريادة الاستراتيجية أكبر من فئة الأساتذة والأساتذة المساعدين. وربما يرجع ذلك إلى أن متغير الرتبة الأكاديمية من المتغيرات التي تؤثر على إدراك أعضاء هيئة التدريس لواقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية ومن ثم ظهرت فروق بينهم.

وبشكل عام تتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة منها دراسة (جلال، ٢٠٢٢، ٤٩٢) والتي توصلت إلى وجود فروق بين متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

ويتضح مما سبق أن: واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما كشفت الدراسة الميدانية عن وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (طبيعة الكلية، والرتبة الأكاديمية) في بعض الأبعاد.

ثامنا: نتائج البحث والإجراءات المقترحة لتنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا

يتناول هذا المحور نتائج البحث النظرية والميدانية ومن ثم الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تُسهم في تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا، وذلك للإجابة على السؤال الثامن -والأخير- من أسئلة البحث.

نتائج البحث

هناك مجموعة من النتائج التي توصل إليها البحث الحالي متمثلة في نتائج نظرية مستمدة من الإطار النظري للبحث، ونتائج ميدانية مستمدة من الدراسة الميدانية للبحث، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

النتائج النظرية

ويمكن تقسيمها على النحو الآتي:

(أ) نتائج تخص الإطار الفكري للابتكار التنظيمي:

ومنها ما يلي:

- 1- يختلف الابتكار التنظيمي عن الإبداع التنظيمي فالإبداع التنظيمي هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة. أما الابتكار التنظيمي هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، أو خدمة مفيدة، أو ممارسة جديدة. فالابتكار التنظيمي لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة مثل الإبداع التنظيمي إنما يعبرها إلى التطبيق العملي. والإبداع مرحلة من مراحل الابتكار.
- 2- يُسهم الابتكار التنظيمي بالجامعات في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الرشاقة والمرونة التنظيمية، وحل المشكلات، ومواجهة التحديات، ومواكبة المستجدات، وتلبية احتياجات المجتمع والمستفيدين، وتقوية القدرة التنافسية والحفاظ عليها، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز التطوير التنظيمي، وتحقيق النجاح التنظيمي، والريادة الاستراتيجية.
- 3- هناك العديد من أنواع الابتكارات التنظيمية بالجامعات من أبرزها ابتكار المنتج وهو تقديم منتج (سلع، خدمة، عملية، ممارسة، خطة) جديدة، أو تطوير المنتج وتغييره بشكل جذري. أما ابتكار العملية هو تطوير أو تطبيق طريقة جديدة في الإنتاج والتسويق لزيادة الجودة، وتحقيق رضا المستفيدين.

٤- تتعدد أبعاد الابتكار التنظيمي بالجامعات من أبرزها بُعد الابتكار الإداري ويتمثل في تطبيق ممارسات إدارية وتنظيمية جديدة. وبُعد الابتكار التكنولوجي (التقني) ويتمثل في استخدام أساليب وتطبيقات تكنولوجية جديدة.

٥- هناك العديد من المتطلبات التنظيمية والمادية والثقافية التي يمكن من خلالها تنمية الابتكار التنظيمي بالجامعات من أبرزها تشجيع الإبداع، وتحفيز المبادرة، وقبول المخاطر، وتوفير الدعم المالي، وتطوير البنية التحتية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ونشر المعرفة، وتنمية ثقافة العمل الجماعي.

٦- يُوجد العديد من المعوقات التي قد تعوق الابتكار التنظيمي بالجامعات ومن أبرزها ضعف القدرة على تحمل المخاطر، والمركزية الشديدة، والتمسك بالتقاليد، وعدم الترحيب بالتجديد، والنمطية في الهياكل التنظيمية، ونظم العمل، وقلة وجود مكافآت تشجيعية للعاملين من أجل تنمية الإبداع والابتكار.

٧- يمكن التغلب على معوقات الابتكار التنظيمي بالجامعات من خلال تقديم المكافآت المادية والمعنوية المناسبة لأصحاب الأفكار المبتكرة؛ لتحفيزهم على الابتكار، وتطبيق اللامركزية؛ لمنح العاملين الحرية والاستقلالية في أداءهم المهام الموكلة إليهم لإنجاز المهام على أكمل وجه.

(ب) نتائج تخص الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية

ومنها ما يلي:

١- تجمع الريادة الاستراتيجية بين التوجه الريادي المتمثل في (الإبداع، والابتكار، والاستباقية، والمخاطرة، والمنافسة، والمبادرة)، والتوجه الاستراتيجي المتمثل في (استشراف المستقبل، واستغلال كافة الموارد المتاحة، واستثمار الفرص الجديدة، والاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية).

٢- تتميز الجامعات الرائدة استراتيجيًا بمجموعة من الخصائص من أبرزها امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، والتعاون والتماسك بين الأفراد العاملين، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والمرونة، والنمو، والاستمرارية.

٣- يُسهم تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات في تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفعالية، والتطوير التنظيمي، والتميز في الأداء، وتحقيق قيمة مضافة، وميزة تنافسية، وتحسين الأداء التنافسي للجامعة، وتحقيق النجاح الاستراتيجي مما يجعلها جامعة رائدة، ومحط أنظار الجامعات الأخرى للاقتداء بها.

- ٤- تتعدد أبعاد تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات من أبرزها بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة التنظيمية الريادية.
- ٥- هناك العديد من المقومات الداعمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات ومن هذه المقومات الابتكار، والتميز أو التفرد، والمبادأة أو الاستباقية، والاستقلالية في العمل، وتحمل المخاطرة.
- ٦- هناك العديد من المعوقات التي قد تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات من أبرزها الاعتماد على الأنماط التقليدية في القيادة، وتعقد الإجراءات والهيكل التنظيمية، والمركزية الشديدة، وضعف ثقافة الريادة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الريادة، وقلّة العمل الجماعي، ومقاومة التغيير، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف وضوح الرؤية المستقبلية، وضعف وجود بيئة تنظيمية حاضنة للأفكار المبتكرة التي يقدمها العاملون.
- ٧- يمكن التغلب على معوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات من خلال استبدال الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل تنظيمية مرنة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية في حال تقديم أفكار ريادية مبتكرة، ونشر الثقافة الريادية في جميع أنحاء الجامعة، واتباع أسلوب التمكين مع القيادات الجامعية، واستقطاب الكوادر البشرية المبتكرة والقادرة على ممارسة الريادة الاستراتيجية.

(ج) نتائج تخص العلاقة بين الابتكار التنظيمي والريادة الاستراتيجية

ومنها ما يلي:

- ١- يُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التنظيمي بالجامعات.
- ٢- القدرة على الابتكار تُعد واحدة من الكفاءات المتميزة للجامعات الريادية، وتُوجد علاقة إيجابية بين الكفاءات الريادية وتنمية السلوك الابتكاري في العمل.
- ٣- الابتكار هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية التي تميز الجامعة عن منافسيها، ويُمثل الابتكار التنظيمي أحد المقومات الأساسية لريادة الجامعات، وهو الداعم الكبير لبقاء الجامعة ونموها وتقدمها وريادتها.
- ٤- الجامعات لتصبح أكثر ريادة تحتاج إلى الابتكار من أجل تحسين أدائها التنظيمي، وإضفاء الطابع الريادي على قيادتها في جميع مستويات الهيكل التنظيمي لضمان استدامتها وريادتها.

- ٥- لكي تتحول الجامعات المصرية نحو الجامعات الرائدة لابد من تنمية الابتكار، من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس أو طلاب المتميزين، وتعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين من أهم المصادر للحصول على الريادة الاستراتيجية، والابتكار التنظيمي مصدرًا للأداء الريادي المتفوق.
- ٦- تُوجد علاقة ارتباطية بين القيادة الريادية والابتكار التنظيمي، ويُسهم الابتكار التنظيمي في تحقيق فاعلية القيادة الريادية، إذ يمكن الابتكار التنظيمي القائد من صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف الريادي المنشود.
- ٧- التمسك بالهيكل التنظيمية التقليدية الثابتة، لن يمكن المؤسسة من تحقيق الريادة الاستراتيجية، ويُسهم الابتكار التنظيمي في خلق مناخ تنظيمي محفز، يقوم على التحدي والالتزام بتحقيق الأهداف، وتحمل مسؤولية القرارات، وتقبل نتائج تطبيقها، وتحفيز العاملين، وتنمية أفكارهم الإبداعية، وتوجيه سلوكهم الإبداعي.
- ٨- تُوجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الابتكار التنظيمي والثقافة الريادية؛ إذ يُسهم الابتكار التنظيمي في خلق ثقافة تنظيمية ريادية تحتضن الإبداع، وتشجع المبادرة، والاستعداد لتحمل المخاطر، والتغيير المستمر، والتكيف مع البيئة، وإتاحة الحرية للآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

النتائج الميدانية

وفيما يلي نعرض أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية للبحث، وذلك على النحو الآتي:

النتائج الإجمالية لدور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
ومنها ما يلي:

- ١- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة.
- ٢- أما عن ترتيب واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية فقد جاء على النحو الآتي؛ احتل بُعد "القيادة الريادية" المرتبة الأولى، أما بُعد "الثقافة الريادية" فقد جاء في المرتبة الثانية، وقد جاء في المرتبة الثالثة - والأخيرة- بُعد "الهيكل التنظيمي الريادي".
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقًا

لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية). بينما توجد فروق بينهم وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) لصالح فئة مدرس.

النتائج التفصيلية لدور الابتكار التنظيمي في تحقيق كل بُعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا

يمكن عرضها على النحو الآتي:

(أ) نتائج تخص دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية

ومنها ما يلي:

- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية). بينما توجد فروق بينهم وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) لصالح فئة مدرس.
- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء على النحو الآتي:
 ١. يُساعد الابتكار التنظيمي في تقديم منتجات وخدمات جامعية عالية الجودة وذات قيمة مضافة.
 ٢. يُحسن الابتكار التنظيمي الأداء التنافسي للجامعة والمحافظة عليه.
 ٣. يُساعد الابتكار التنظيمي في التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات سوق العمل التي تواجه الجامعة.
 ٤. يُسهم الابتكار التنظيمي في تبني طرق وأساليب تكنولوجية جديدة لإنجاز العمل الجامعي.
 ٥. يُساعد الابتكار التنظيمي في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تعوق التطوير والتحسين المستمر داخل الجامعة.
 ٦. يُساعد الابتكار التنظيمي في الاستعداد لتحمل المخاطر التي قد تواجه الجامعة.
 ٧. يُسهم الابتكار التنظيمي في وضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة للجامعة لاستشراف المستقبل.

٨. يُساعد الابتكار التنظيمي في استثمار الفرص المتاحة أمام الجامعة.

(ب) نتائج تخص دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي

ومنها ما يلي:

- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية) لصالح الكليات النظرية. كما توجد فروق بينهم وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) لصالح فئة أستاذ مساعد.
- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء على النحو الآتي:
 ١. يُحفز الابتكار التنظيمي الأفكار المبتكرة التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الخدمات الجامعية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
 ٢. يُوفر الابتكار التنظيمي بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي.
 ٣. يُوظف الابتكار التنظيمي التكنولوجيا الحديثة في تطوير وتجويد العمل الريادي.
 ٤. يُساعد الابتكار التنظيمي في تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس؛ مما يُسهم في الارتقاء بالأداء الريادي لدى قادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها.
 ٥. يُقوي الابتكار التنظيمي العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض وبينهم وبين القيادات الجامعية.
 ٦. يُسهم الابتكار التنظيمي في تبني هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التوجه الريادي للجامعة.
 ٧. يُساعد الابتكار التنظيمي في توزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء هيئة التدريس بشكل غير تقليدي.
 ٨. يُساعد الابتكار التنظيمي في تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات وحل المشكلات الجامعية.

٩. يُساعد الابتكار التنظيمي في منح قادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها السلطة اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة ريادية.

(ج) نتائج تخص دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية

ومنها ما يلي:

- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية، عملية). كما لا توجد فروق بينهم وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).
- واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء على النحو الآتي:
 ١. يُشجع الابتكار التنظيمي ثقافة الإبداع والابتكار داخل الجامعة.
 ٢. يُنمي الابتكار التنظيمي روح المبادرة والمبادرة داخل الجامعة.
 ٣. يُرسخ الابتكار التنظيمي قيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الريادي.
 ٤. يُشجع الابتكار التنظيمي الممارسات الريادية (مثل: التحدي، والتجريب، وتحمل المسؤولية، والتفكير النقدي الإبداعي) داخل الجامعة.
 ٥. يُساعد الابتكار التنظيمي في تنظيم مشاريع ريادية وإدارتها بشكل واضح عبر شبكة الإنترنت.
 ٦. يُسهم الابتكار التنظيمي في نشر ثقافة تقبل المخاطر وكيفية التعامل معها والاستعداد لتحمل نتائجها داخل الجامعة.
 ٧. يُعزز الابتكار التنظيمي ثقافة التغيير والتجديد لدى أعضاء هيئة التدريس والبعد عن النمطية والروتين.
 ٨. يُشجع الابتكار التنظيمي القيم الداعمة للأداء الريادي في إنجاز المهام الوظيفية (مثل: الحرية والاستقلالية) داخل الجامعة.
 ٩. يُنمي الابتكار التنظيمي ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ الخطط والأنشطة الريادية داخل الجامعة.

الإجراءات المقترحة

يأتي هذا المحور ختامًا للبحث ونتائج لما أسفرت عنه نتائج كل من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية للبحث ورغم أن نتائج الدراسة الميدانية توصلت إلى أن واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلا أنه يجب المحافظة على هذه الدرجة بل العمل على تمتيتها، وفي هذا الصدد يقترح البحث مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا، ويمكن تقسيم الآليات المقترحة وفقاً لأبعاد الريادة الاستراتيجية التي اعتمد عليها البحث الحالي على النحو الآتي:

(أ) إجراءات مقترحة لتنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية

ومنها ما يلي:

١. استحداث بعض المناصب القيادية بالجامعة، مثل: وكلاء ريادة المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا بالكليات، ونائب لرئيس الجامعة لريادة المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا؛ بحيث يتولون إدارة المشروعات الريادية المبتكرة بالجامعة.
٢. وضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة لاستشراف المستقبل ودمج التوجه الريادي والابتكار في رؤية الجامعة ورسالتها وجميع برامجها وأنشطتها وأهدافها واستراتيجياتها وهيكلها وعملياتها وقيمتها الاستراتيجية وتنمية روح المبادرة والمخاطرة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٣. رسم سياسات واضحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وإعداد خطة استراتيجية ذات أهداف محددة في مجال الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار وريادة الأعمال.
٤. إنشاء نظام واضح ومقنن لاختيار القيادات الجامعية يُساعد في إبراز الشخصيات الريادية التي تتميز بروح المبادرة والمخاطرة والتنافسية والإبداع والابتكار.
٥. منح القيادات الجامعية مزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية، وزيادة نسبة التقويض الممنوح لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والحد من مركزية الإدارة الجامعية، ومنح القيادات الجامعية حرية التصرف وتسيير الأعمال التنظيمية وفقاً لما يرويه مناسباً دون التقيد باللوائح والقوانين البيروقراطية.

٦. تبادل الزيارات الميدانية بين القيادات الجامعية التي تسعى لتحقيق الريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، والتعاون وتبادل الخبرات فيما بينهما، والاستعانة بالخبراء لأنهم مصدر مهم لإنتاج الأفكار المبتكرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد كوادر قيادية لديها المهارات الريادية والابتكارية.
٧. إعداد برامج تدريبية لاستقطاب واختيار القادة الجامعيين وفقاً للسمات الأساسية للقائد الريادي، وأهمها الابتكار والتجديد في أداء مهامهم، وتحمل المخاطر المحسوبة عند اتخاذ القرارات المهمة والجديدة، وتحمل مسؤولية نتائجها وتبعاتها.
٨. تقديم الدعم المادي والمعنوي للقيادات الجامعية من أجل استثمار الأفكار الريادية المبتكرة وتبنيها، مع الاهتمام بالأفكار المطروحة من قبلهم نظراً لأنهم يمتلكون مستوى عالي من المبادرة.
٩. إقامة الندوات واللقاءات التعريفية التي تُوضح مفهوم القيادة الريادية وأهميتها وتمكين أعضاء هيئة التدريس من مهارات القيادة الريادية والسعي إلى تنمية قدراتهم الإدارية والتكنولوجية، وتشجيع المشاركة في أداء الأعمال الريادية.
١٠. إعداد أدلة عمل تيسر أداء ممارسات القيادة الريادية، وإتاحة هذه الأدلة ونشرها سواء على وسائل التواصل الإلكتروني، أو إتاحتها بشكل مباشر لأعضاء هيئة التدريس، وبناء لائحة حديثة للجامعة والكليات والمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بما يتناسب مع تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.
١١. إعداد ميثاق أخلاقي للعمل الجامعي محدد به القيم والمعايير الممارسات التنظيمية الريادية المطلوب أدائها وآليات المحافظة على سمعة الجامعة، والالتزام بتحسين الصورة الذهنية للجامعة أمام أعضاء هيئة التدريس بها وطلابها والمجتمع المحلي والدولي، وتقييم الأداء الأخلاقي للممارسات والأقوال في إطار العمل والمبادئ الجامعية.
١٢. عقد ورش عمل تهدف إلى توعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية استثمار الفرص المتاحة لتحقيق الاستباقية والريادة، وتطوير أساليب العمل الجامعي والتخلص من الأساليب التقليدية القديمة.
١٣. وضع خطط لإثارة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الريادي وتشجيعهم على تقديم المبادرات الفردية؛ من خلال توفير بيئة عمل تشجعهم على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة، وتبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق المناقشات العلمية، وشبكات التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية.

١٤. نشر أسماء أعضاء هيئة التدريس أصحاب الأفكار الريادية المبتكرة داخل الجامعة عبر صفحات التواصل الاجتماعي للجامعة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية مع مراعاة الصدق والعدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز مما يُوفر مناخًا تنظيميًا رياديًا للجامعة.

١٥. تمكين أعضاء هيئة التدريس المبتكرين والأخذ بأرائهم في الأمور التي تخصهم وتشجيعهم على المساهمة بأرائهم وأفكارهم المبتكرة في حل المشكلات التي تواجههم بطريقة استباقية.

١٦. إعداد الكوادر البشرية المؤهلة بشكل سليم والقادرة على تحقيق الابتكار سواء في طرق وأساليب العمل، أو في تقديم الحلول الجديدة للمشكلات المختلفة التي يتم مواجهتها وذلك من خلال الاهتمام باستراتيجيات التدريب، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

١٧. إنشاء مركز للتدريب الريادي بالجامعة؛ لتدريب المستمر على أساليب القيادة الريادية للقيادات الحالية، ووضع خطة استراتيجية لبرامج تدريب القيادة الريادية، ومتابعة تفعيل البرنامج في البيئة الجامعية، ووضع أدلة تطبيقية لتنفيذها، ودمج ممارسات القيادة الريادية في الممارسات الجامعية، بالإضافة إلى رفع الوعي بالمصطلحات الريادية والابتكارية التي ترتقي بمستوى الأداء الجامعي، والعناية الفائقة باختيار وتعيين القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية الجديدة، وتنمية مهارات التخطيط، والتفكير الابتكاري، واستشراف المستقبل لدى القيادات الجامعية.

١٨. عقد اتفاقية بين الجامعة والمؤسسات التكنولوجية؛ لإتاحة الدعم المادي للجامعة، وتطوير البنية التحتية، والمجال التقني والتكنولوجي للجامعة، وحث الجهات ذات الصلة في المشاركة بفاعلية في دعم الأنشطة الريادية بالجامعة، واستعداد الجامعة لتنفيذ الابتكارات التنظيمية في المنتجات والخدمات والعمليات.

١٩. إنشاء مشروعات ريادية داخل الجامعة تعود بالنفع على الجامعة والمجتمع، والتعاون بينهما، وبناء العلاقات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة، وإشراكهم في صنع القرارات الجامعية، وإيجاد بيئة عمل ابتكارية ومشاركة بين جميع القيادات الجامعية والمجتمعية.

٢٠. صياغة استراتيجية وطنية مشتركة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية ومؤسسات الإنتاج والصناعة والمؤسسات الحكومية تتضمن خطط تنفيذية محددة بها دور كل طرف من الأطراف واستثمار الأبحاث العلمية في مجال ريادة الأعمال، ودعمها وتحويلها إلى مشروعات ريادية.

٢١. دعوة رجال الأعمال والمستثمرين لدعم البحث العلمي بالجامعة وعقد الشراكات والتحالقات مع رواد الأعمال في الشركات الريادية؛ لاحتضان الأفكار الابتكارية بالجامعة، وتحويلها إلى مشاريع ريادية.

٢٢. تنفيذ برامج مبتكرة للتوعية المجتمعية بشأن تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وزيادة التعاون بين الجامعة ومؤسسات الصناعة والاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي في نشر التوجه الريادي للجامعة.

٢٣. عقد شراكات مع المؤسسات الرائدة في مجال تخصصها؛ لضمان تنفيذ أنشطة الجامعة الريادية بشكل أسرع وأدق وتحقيق الشراكة مع مؤسسات العمل والإنتاج بالمجتمع، والبحث عن التخصصات الجديدة المطروحة في سوق العمل والعمل على توفيرها، وتحقيق التعاون في إنشاء شبكات معرفية مع المستفيدين في كافة المجالات لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة

٢٤. استحداث برامج بكالوريوس وماجستير ودكتوراه في مجال الابتكار والريادة وربط البرامج الأكاديمية بالجامعة بمتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، وتدريب الأكاديميين بالجامعة على تخصصات ريادة الأعمال، وتزويد الأقسام الإدارية والأكاديمية المختلفة في الجامعة بالمعلومات عن حاجات المجتمع من الخدمات، وتطوير البحوث والابتكارات الأكاديمية التي تخدم الاحتياجات المجتمعية.

٢٥. إنشاء كلية للذكاء الاصطناعي داخل الجامعة كمتطلب للعصر التكنولوجي والاهتمام بالبرامج التكنولوجية، وإعداد الفنيين المهرة، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الحرم الجامعي، والتعرف على هوية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

٢٦. إنشاء نموذج الجامعة الذكية وزيادة معدلات التعامل التكنولوجي في كليات الجامعة من خلال توفير أجهزة الحاسب، وزيادة سرعة شبكات الإنترنت، وتفعيل المعاملات الإلكترونية، والاستفادة من التقدم التكنولوجي في الربط الإلكتروني بين كليات الجامعة، وربط الجامعة بمجتمعها الخارجي باستخدام التقنيات الذكية، مما يسهم في توفير بيئة جامعية ريادية مبتكرة.

(ب) إجراءات مقترحة لتنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي

ومنها ما يلي:

١. إنشاء وحدة للريادة الاستراتيجية داخل الهيكل التنظيمي للجامعة وكلياتها؛ تهتم بنشر فلسفة الريادة الاستراتيجية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على الريادة، واكتشاف المبتكرين، ورعايتهم مادياً ومعنوياً، فضلاً عن تلبية متطلبات سوق العمل والمستفيدين، ورصد التخصصات الجديدة في سوق العمل، وكذلك رصد مشكلات المجتمع المحلي، وتقديم حلول مبتكرة لها.
٢. إنشاء وحدة لتحمل المخاطر داخل الهيكل التنظيمي للجامعة وكلياتها؛ تقوم بوضع الاستراتيجيات المختلفة لمواجهة خطر المنافسين، وعمل دراسات جدوى للأنشطة الريادية داخل الجامعة تعتمد على تحليل المعطيات والموارد المتاحة، وترويج وتسويق الأنشطة الجديدة عالية المخاطر.
٣. إنشاء صندوق داخل الهيكل التنظيمي للجامعة وكلياتها وأقسامها ووحداتها؛ لجلب التمويل اللازم لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة من مصادره المختلفة، مثل: رجال الأعمال، والمؤسسات الصناعية، والتجارية، والتكنولوجية مقابل التسويق لمنتجاتها وخدماتها داخل الجامعة.
٤. استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية بالجامعة بهياكل تنظيمية أفقية مرنة، واختيار هيكل إداري متميز للجامعة وكلياتها وأقسامها ووحداتها، وتقديم الدعم له، وإعادة هيكلة الإدارات الجامعية، بما يتناسب مع التوجه الريادي للجامعة، وتبسيط الإجراءات التنظيمية المنظمة للعمل داخل الجامعة، والتحرر من القيود والقوانين التنظيمية الجامدة.
٥. تبني الهيكل التنظيمي المقلوب؛ والذي يقوم على وضع المستفيدين على رأس الهيكل التنظيمي (من الطلاب والمجتمع المحلي وسوق العمل)، يليهم أعضاء هيئة التدريس والإداريين، ثم الإدارة الوسطى، والعلوية.
٦. إنشاء بنك للأفكار المبتكرة بالجامعة والعمل على تحديثها بصفة مستمرة، علاوة على إنشاء قواعد بيانات خاصة بالمستفيدين من خدمات الجامعة في المجتمع الخارجي.
٧. إنشاء نادي للمبتكرين داخل الجامعة؛ لاكتشاف ودعم المبتكرين من طلاب الجامعة، وتبني المواهب الإبداعية والأفكار الجديدة المبتكرة لدى أفراد المجتمع الجامعي لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.
٨. تشكيل لجنة مكونة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين في الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ الأفكار المبتكرة، والأنشطة الريادية داخل الجامعة، وحصص متطلبات

نجاحها، وإمكانية توافرها، ورصد كافة النفقات المالية اللازمة لتطبيقها، وتسهيل كافة الإجراءات المطلوبة لتنفيذها.

٩. **تقديم حوافز مادية ومعنوية** لأصحاب الابتكارات الفائقة، وربط أنظمة الحوافز والمكافآت بشقيها المادي والمعنوي بالأفكار والمقترحات الابتكارية البناءة، لتشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية الخاصة بتطوير العمل، وتبني الجيد والملائم منها، ووضعها موضع التنفيذ.

١٠. **سن وتفعيل قوانين وتشريعات** تحمي حقوق الملكية الفكرية للمبتكرين والرياديين، مع تعديل اللوائح والقوانين المالية والإدارية بالجامعة؛ بحيث تتناسب مع التوجه الريادي للجامعة، وتفعيل الرقابة المستمرة على الجهاز الإداري للجامعة.

١١. **تصميم ذاكرة تنظيمية للجامعة** تتضمن المعلومات والمعارف والخبرات الريادية لأعضاء هيئة التدريس، والاستفادة منها في صنع القرارات، وحل المشكلات المستقبلية بطريقة مبتكرة، وإنشاء شبكة معلومات تُسهل على أعضاء هيئة التدريس الوصول إلى المعلومات، والسماح بتبادل الآراء والأفكار المبتكرة.

١٢. **إصدار تشريعات ولوائح جامعية** تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات وحل المشكلات المرتبطة بعملهم؛ لتجنب المركزية المطلقة، ونشر ثقافة المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات مما يُزيد من فرص الابتكار.

١٣. **استحداث لجنة** داخل كل كلية من كليات الجامعة تختص بأعلام أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالنشرات والقرارات الجديدة، وتدعيم مشاركتهم في المعلومات المرتبطة بعملهم، ونشر اللوائح والقوانين والمعلومات والخدمات التي تقدمها الجامعة بشكل واضح على شبكة الإنترنت.

١٤. **بناء شبكة ربط إلكترونية** بين جميع الأقسام الأكاديمية والكليات والمراكز والوحدات، وإنشاء شبكة اتصالات إلكترونية داخلية على مستوى كل كلية تضمن سهولة تبادل المعلومات بين الكلية وجميع أقسامها، واستخدام التكنولوجيا في تحسين عملية الاتصال الإداري سواء داخل الجامعة أو خارجها.

١٥. **تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي** وموقع الجامعة على الإنترنت في نشر جهودها في دعم الفكر الريادي بها؛ لجذب مزيد من التمويل أو الدعم المالي لهذه الجهود وتطويرها.

١٦. **عقد بروتوكولات تعاون** بين الجامعة والخبراء المتخصصين في المشروعات والأنشطة الريادية والابتكارية؛ للاستفادة من خبراتهم.

١٧. عقد شراكات مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ لنقل التكنولوجيا والمعارف المتطورة لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.

١٨. بناء شبكة من العلاقات الرسمية والغير الرسمية بين الجامعة ومنسوبيها ومؤسسات المجتمع المدني؛ لتعزيز التعاون بين الطرفين، وتعزيز الروابط بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية والجهات المستفيدة لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.

١٩. إنشاء أرشيف إلكتروني؛ ينظم المستندات والوثائق الخاصة بالمشروعات الريادية، وتحديث المعلومات الخاصة بالجامعة وكلياتها بشكل دوري نصف سنوي.

٢٠. عقد اجتماعات دورية؛ لمناقشة كل ما يتعلق بالعمل الريادي داخل الجامعة وإطلاع أعضاء هيئة التدريس على المشكلات التي تُعيق العمل الريادي، وبناء العلاقات الإيجابية بين القيادات الريادية وأعضاء هيئة التدريس وتفعيل قنوات الاتصال بينهم.

٢١. تخصيص وقت كافي لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الأفكار والخبرات بالشكل الجماعي، وإزالة المعوقات التي تعيق فاعلية عملية الاتصال. والمحافظة على المناخ التنظيمي بعيد عن التوتر والصراع والمشاحنات والنزاعات الشخصية؛ مما يخفف الضغط النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.

(ج) إجراءات مقترحة لتنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية

ومنها ما يلي:

١. تنظيم ندوات ومؤتمرات؛ لنشر ودعم ثقافة الريادة والابتكار داخل الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.

٢. عقد لقاءات وورش عمل بصفة دورية؛ لتوضيح مدى أهمية تحول الجامعة لتكون جامعة رائدة ومبتكرة.

٣. إنشاء مركز ريادة الأعمال بكل كلية يتبع مركز ريادة الأعمال على مستوى الجامعة.

٤. تأسيس بوابة إلكترونية متخصصة؛ لدعم الثقافة الريادية داخل الجامعة، ونشرها بين منسوبيها، بحيث تصبح الريادة ضمن ثقافة الجامعة.

٥. **تقديم نشرات تعريفية (ورقية وإلكترونية) عن الثقافة الريادية، والإعلان فيها عن المفاهيم والقيم والاتجاهات المتعلقة بالثقافة الريادية مثل الابتكار، والاستقلالية، والثقة بالنفس، والمخاطرة، وتوزيع هذه النشرات على كليات الجامعة المختلفة، وعرضها على الموقع الإلكتروني للجامعة.**
٦. **نشر عدد من مقاطع الفيديو على قناة مخصصة للجامعة على اليوتيوب عن قصص نجاح الجامعات الريادية حول العالم، واستعراض تجارب رواد الأعمال الناجحين من داخل الجامعة وخارجها، وتكريمهم معنوياً ومادياً.**
٧. **وضع خطة استراتيجية لتنمية الثقافة الريادية لمنسوبي الجامعة، وإكساب الطلبة المهارات والخبرات الضرورية التي يحتاجها سوق العمل، وتبني ثقافة داعمة ومعززة لمفهوم الريادة والابتكار؛ من خلال البرامج التعليمية، والورش التدريبية، وتقديم الدعم المعنوي والمادي والتأهيلي.**
٨. **تطبيق أحدث البرامج التدريبية الإدارية والتكنولوجية وتخصيص دورات تدريبية لتوضيح كافة جوانب الخطة الاستراتيجية الريادية بالجامعة، وكيفية تنفيذها بطريقة مبتكرة من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتحفيز الابتكار والريادة، مع متابعة هذه البرامج التدريبية لمعرفة مدى الاستفادة منها وتقييمها.**
٩. **عقد دورات تدريبية وورش عمل؛ لتنمية المهارات الريادية والابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، ومنها: قبول المخاطرة، واستثمار الفرص، والإبداع والابتكار، والاستقلالية، والتنافسية، والمرونة، والتجديد، وتحمل المسؤولية وغيرها من المهارات، مع الاستعانة في هذه البرامج والورش بمدرسين متخصصين في الريادة والابتكار.**
١٠. **تقديم برامج تعليمية ريادية اختيارية وبعضها إجبارية لجميع الطلاب على مختلف مستويات البرامج التعليمية في مجال الابتكار والريادة، وتنظيم المشاريع الريادية، وإدارة المخاطر، والتسويق الريادي، والابتكار الإداري والتقني.**
١١. **تقديم مشروعات تخرج ريادية مرتفعة العوائد عالية المخاطر المحسوبة؛ لنشر ثقافة الريادة والابتكار داخل الجامعة. علاوة على توجيه مشروعات تخرج الطلاب بكليات الجامعة نحو حل المشكلات المجتمعية والبيئية، وتطوير الصناعات المحلية، وإتاحة التسويق الاقتصادي لهذه المشروعات.**
١٢. **منح نسبة من عائد الوحدات ذات الطابع الخاص، أو نسبة من أرباح المشروعات الريادية التي تنظمها أو تشارك بها الجامعة للمبتكرين.**

١٣. إدراج أسماء المبتكرين من أعضاء هيئة التدريس بلوحات الشرف والكتيبات التعريفية الخاصة بالجامعة على موقعها الإلكتروني، وتقديم تسهيلات مالية وإدارية في نشر أعمالهم البحثية، وطبع مؤلفاتهم بالمجان.

١٤. إصدار منصات للجامعة؛ لنشر الثقافة الريادية ودعم المشروعات الريادية والابتكارية داخل الجامعة، وإصدار تشريعات تلزم الجامعة بتفعيل هذه المنصات ووضع سياسة واضحة وإدارة خاصة بالمنصات الريادية لتصميم وتطوير ودعم المنصات، وتبني ثقافة الريادة والتكنولوجيا والابتكار داخل الجامعة.

١٥. تدشين المشاريع المشتركة بين الكليات وتعزيز التواصل فيما بينها، لنشر ثقافة استثمار الفرص بشكل استباقي بين القيادات الجامعية والعاملين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ونشر المنافسة الشريفة بين طلاب الجامعة ومنسوبيها، مع استقطاب العاملين وأعضاء هيئة التدريس ذوي الشخصية المبادرة والقيادة الذاتية.

١٦. عقد دورات ومحاضرات مهنية وتوعوية تهدف إلى زيادة ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم، وتنمية الإحساس بالالتزام تجاه جامعتهم، بحيث تتحد ثقافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين مع ثقافة الجامعة، وتزويدهم بالمهارات والمعلومات التي تُساعدهم على تحسين أدائهم الريادي في العمل، ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية من خلال إتباع الأساليب التكنولوجية في العمل.

١٧. تبادل الزيارات مع المؤسسات الريادية المجتمعية؛ لتبادل الخبرات والمشاركة في عقد ورش العمل والمؤتمرات والندوات العلمية والمجتمعية، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة لأفراد المجتمع الجامعي من خلال تحديد احتياجاتهم واحتياجات الجامعة والمجتمع وتلبيتها، والتدريب والتأهيل المستمر لهم.

١٨. وضع خطط استراتيجية للاحتياجات الريادية الحالية والمستقبلية للجامعة، واستقطاب ذوي المهارات الريادية وجذب المبتكرين، وتحديد الخطوات المطلوبة بما يكفل للجامعة البقاء والمنافسة وبناء الميزة التنافسية لها، من خلال التوصيف الدقيق للمهام والقدرات المطلوبة والعمل على توفيرها من خلال الخطط التنفيذية.

١٩. عقد مناقشات مفتوحة؛ لتبادل وجهات النظر والأفكار والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس، وتدعيم الأفكار الجديدة المبتكرة، وخوض المجازفات، وتحمل

مسؤوليات القرارات الخطيرة، وتقبل نتائج تطبيقها؛ لأن الجامعة التي لا تخوض المخاطر هي جامعة غير مبتكرة، وتحفيز العاملين على الابتكار والمخاطرة.

٢٠. تشكيل فرق العمل الريادي؛ لتنمية ثقافة العمل الجماعي في كليات الجامعة وذلك من خلال تشكيل فرق العمل واللجان المناسبة لإنجاز الأهداف، وتحسين الجودة، وتخفيض التكلفة، والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

وبعد أن تناولت الباحثة الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تنمية دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من حيث (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية). يكون البحث قد أجاب على السؤال الثامن -والأخير- من أسئلته.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد (٢٠٢٢): المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٦، ع ٧، ص ١ - ٢٨.
٢. أبو خوصة، إبراهيم محمد عودة، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد (٢٠١٥): أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٤، ص ١٣ - ٢٨.
٣. أحمد، أحمد مصطفى قاسم، وسلطان، ريم يوسف (٢٠٢١): دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين، *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المركز الجامعي أفلو - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ٣، ع ١، ص ١١٣ - ١٣١.
٤. أحمد، إيمان زغلول راغب، وعزب، إيمان أحمد محمد. (٢٠١٧): تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٤، ع ١٥، ص ٤٧١ - ٥٥٧.
٥. أحمد، ناصر أحمد عثمان، محمود، أشرف محمود أحمد، ومحمود، حنان عبدالستار (٢٠٢٠): مشكلات الابتكار بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء مكاتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بها، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسوان - كلية التربية، ع ٣٥، ص ٣٧٢ - ٣٨٨.
٦. الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٢٣ بجمهورية مصر العربية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٧. إسماعيل، هادي خليل، وثاميدي، كرين مصطفى خالد (٢٠٢٠): دور الاحتكام للمكانة في تحقيق الابتكار التنظيمي، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مج ١٢، ع ٢، ص ٢٢ - ٤١.
٨. الأشول، علي حسين علي حسين، وابن عبدالكريم، أماني بنت طلال (٢٠٢٢): استراتيجيات الريادة وأثرها في نجاح المنظمات: دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم

والتكنولوجيا - صنعاء، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا،
اليمن، مج ٢٨، ع ١، ص ص ٤٣ - ٧٤.

٩. البسيبي، غالية محمد، والشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر (٢٠٢٢): دور
الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة
الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٦، ع ٦، ص ص ٦٤ - ٨٨.

١٠. جديد، رشا نزار (٢٠٢٠): دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: نموذج
المصرف التجاري السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -
سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، مج ٤٢، ع ٣، ص
٥١ - ٦٤.

١١. الجريدة الرسمية، العدد (٥)، مكرر (د) في ٦ فبراير سنة ٢٠١٩، قانون رقم ١
لسنة ٢٠١٩ بإنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ.

١٢. الجريدة الرسمية، العدد (٥٢)، مكرر (و) في ٤ يناير سنة ٢٠٢٢، قرار رئيس
جمهورية مصر العربية رقم ٦٣٤ لسنة ٢٠٢١ بشأن إنشاء جامعة خاصة باسم
جامعة الابتكار.

١٣. جلال، شاذلي يونس على (٢٠٢٢): متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس
بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية دراسة ميدانية، مجلة كلية
التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، القاهرة، ع ١٩٣، ج ٤، ص ص ٤٨٦ -
٥١٠.

١٤. حرب، محمد خميس (٢٠٢٠): دور كليات التربية في نشر ثقافة ريادة الأعمال لدى
طلابها وسبل تعزيزه، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٧١، ص
٩١٥ - ١٠٠٢.

١٥. حمدي، دعاء نبيل محمد (٢٠٢٣): رأس المال البشري الريادي وأبعاد التغيير
الاستراتيجي للجامعة: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية
المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٣٩، ص ص ٥٥ - ٨٤.

١٦. خاطر، محمد ابراهيم عبد العزيز ابراهيم (٢٠١٩): تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة
لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف - كلية
التربية، مج ١٦، ع ٨٥، ص ص ١٤٠ - ٢٢٨.

١٧. خريسات، آمنة محمد ابراهيم (٢٠٢٠): دور الابتكار في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رماح، الأردن، ع ٤١، ص ص ٤٥ - ٦٥.
١٨. الخطة الإستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠١٥ - ٢٠٢٠م.
١٩. الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا ٢٠٢١ - ٢٠٢٥م.
٢٠. خليل، هبة الله سرور، والخميسي، محمد السيد سلامة (٢٠٢٣): متطلبات نشر وتعزيز ثقافة الابتكار بالجامعة في ضوء التميز المؤسسي، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط- كلية التربية، مج ٣٨، ع ٨٤، ص ص ٥ - ٣٠٩ - ٣٤٣.
٢١. ديب، كنده علي، والبهلول، علي منير (٢٠١٨): دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، مج ٤٠، ع ١، ص ص ٢٢١ - ٢٣٤.
٢٢. ربابه، إيمان، والعمري، بسام مصطفى الأحمد (٢٠٢٢): درجة توافر متطلبات الريادة في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط- كلية التربية، مج ٣٨، ع ٧، ص ص ١٩١ - ٢٠٨.
٢٣. الرقيعي، كريمة المبروك علي، وبدر، هاشم منصور مفتاح (٢٠١٩): تصور مقترح للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية، المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة سرت، بعنوان: "استشراف مستقبل كليات التربية في الجامعات الليبية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، المنعقد في الفترة من ٥ - ٧ أكتوبر، جامعة سرت- كلية التربية، مج ١، ص ص ١٦٧ - ١٩٢.
٢٤. الزامل، أروى بنت عبدالله (٢٠٢٢): متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع ٨٥، ص ص ١١٢ - ١٣٥.
٢٥. الزعنون، محمد منصور، ومزهر، رمزي عطيه (٢٠١٩): ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصاد، فلسطين، مج ٤، ع ١٢، ص ص ٨٠ - ٩٦.
٢٦. السباتين، وفاء تيسير مقبل (٢٠٢٠): اليقظة الاستراتيجية وأثرها في الثقافة الريادية: الدور الوسيط للذاكرة المنظمة في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على

شهادة الاعتمادية الدولية JCI، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية،
كلية الدراسات العليا، الأردن، عمان.

٢٧. سليمان، هناء ابراهيم ابراهيم (٢٠٢١): تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات
القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة
التربية، جامعة الأزهر-كلية التربية، ع ١٨٩، ج ٤، ص ص ٥٩ - ١٢١.

٢٨. الشمري، محمد بن فهد اللوقان (٢٠٢٠): إدارة المواهب في الجامعات السعودية
كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة التربية، جامعة الأزهر -
كلية التربية، ع ١٨٥، ج ١، ص ص ٦٧ - ١٣٤.

٢٩. عباس، عيبر عباس عبد الحميد (٢٠٢٢): ممارسة تنمية الموارد البشرية وتأثيرها
على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد،
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٣، ص ص
٥٤١ - ٦٠١.

٣٠. عبد العزيز، جيهان عبد العزيز رجب (٢٠٢٣): دور الريادة الاستراتيجية لتحقيق
التميز التنافسي بجامعة الملك خالد، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد
أبريل، ج ١، ص ص ٧٦٥ - ٨٠٣.

٣١. عبد الفتاح، عطية السيد (٢٠٢٠): درجة ممارسة أعضاء هيئات التدريس في جامعة
طنطا لمعايير النموذج الأوروبي للتميز: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة
طنطا - كلية التربية، مج ٧٨، ع ٢، ص ص ٨٣٠ - ٨٧١.

٣٢. عبد الكريم، محمد أحمد حسين (٢٠٢٣): متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية
لدى الأكاديميين بجامعة العريش، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية
التربية، ع ٤٧، ج ١، ص ص ١٧ - ١٦٠.

٣٣. عكاشة، العرابي، ومحمد، أحمد بلبشير (٢٠٢٠): دور سياسة التحفيز في تفعيل
الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة إتصالات الجزائر
فرع عين تموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار - كلية
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، مج ٦، ع ٢، ص ص
٨١٤ - ٨٢٨.

٣٤. علي، عيبر أحمد محمد، وفايد، عبد الستار محروس عبد الستار (٢٠٢٢): متطلبات
تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم،
مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع ١٦،
ج ٣، ص ص ٣١٨ - ٤٥٤.

٣٥. علي، وليد محمد عبد الحليم، وعبد اللطيف، سمر عبد الله (٢٠٢٢): رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف- كلية التربية، مج ١٩، ع ١١٢، ص ص ٦٦ - ١٦٣.

٣٦. الفيومي، ميسون يوسف محمد (٢٠٢١): دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بالمنظمة الصناعية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ١٢، ع ٢، ص ص ٤٥٨ - ٤٩٧.

٣٧. القحطاني، عيبر بنت حسن بن عبدالله آل سرحان، والمخلافي، محمد بن سرحان (٢٠١٩): واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية بإمارة أبوظبي، ع ٤٠، ص ص ٢١٦ - ٢٣٣.

٣٨. قرايري، نور الدين (٢٠٢٣): ثنائية القيادة الابتكارية والريادة وعلاقتها بتطوير المنظمات: الدور الوسيط للاستعداد للابتكار، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، مج ٩، ع ١، ص ص ٤٤٥ - ٤٦٤.

٣٩. كبرو، رغد يوسف، وسالم، خلود هاشم (٢٠٢٣): قياس جودة الخدمة السياحية لتحقيق الريادة التنظيمية: دراسة مقارنة بين فندق روتانا بغداد وروتانا أرييل، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية- مركز البحوث والدراسات الإسلامية، ع ٥٧، ج ٣، ص ص ٢٨٢ - ٢٩٩.

٤٠. مبروك، اسامة حسن أحمد، فايد، عبد الستار محروس عبد الستار، وثابت، علي ذكي (٢٠٢٢): تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم- كلية التربية، مج ١٦، ع ١٠، ص ص ١٦٩٨ - ١٧٤٠.

٤١. المحادين، تمارا فيصل (٢٠٢٣): الريادة والابتكار ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين في البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مؤسسة برادو للخدمات التعليمية بجمهورية السودان، مج ٤، ع ٢، ص ص ١١٠٦ - ١١٢٢.

٤٢. محمد، سحر محمد أبو راضي (٢٠٢١): متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق،

مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية- كلية التربية، مج ٣٦، ع ٤، ص ص ٢٥٧ -
٣٨٤.

٤٣. محمد، فاطمة السيد صادق، ومحمد، سمر مصطفى محمد (٢٠٢٢): الإبداع
الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة
التدريس ومعاونيهم، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية- كلية التربية، مج ٣٧، ع
١، ص ص ١ - ١٥٤.

٤٤. محمد، محمد حمدي زكي (٢٠٢٢): القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في
المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية،
جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤٦، ع ١٥١، ص ص ١٥ - ١٧٤.

٤٥. المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد (٢٠٢٢): دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة
الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة
كلية التربية، جامعة المنوفية - كلية التربية، مج ٣٧، ع ٤، ص ص ١٢٨ -
١٨٢.

٤٦. مصطفى، أميمة حلمي، واللمعي، فاطمة محمد منير محمد (٢٠٢٢): إستراتيجية
مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية: جامعة طنطا أنموذجا،
المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٩٥، ص ص ١٣ - ١٩٨.

٤٧. معمار، صلاح بن صالح بن درويش (٢٠٢٢): واقع إدارة الابتكار بالجامعات
السعودية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة العريش - كلية التربية، مج
١٠، ع ٣٠، ص ص ٥٥ - ٨٧.

٤٨. المغيرة، يسرى بنت محمد بن سليم، العمري، أيمن أحمد إبراهيم، وإسماعيل، عمر
هاشم (٢٠٢٢): دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات
الحكومية بسلطنة عمان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد
للدراست والأبحاث، الأردن، مج ١١، ع ٤، ص ص ٨٣٨ - ٨٥٥ .

٤٩. المنسي، منال دسوقي منسي، الهنداوي، محمد عبدالله محمد، وأحمد، نجلاء حسن
جمعة (٢٠٢١): دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الإستراتيجية، المجلة
العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية،
مج ١٢، ع ٣، ص ص ١٦٢ - ١٣٨.

٥٠. ناصف، ميرفت صالح صالح، علي، أسامة عبدالسلام، محروس، رانيا حسن
محروس (٢٠٢٣): تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية دراسة تحليلية،

مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٣٩،
ص ص ١٣ - ٥٤.

٥١. نصر، حنان حسن سليمان (٢٠٢١): بدائل مقترحة لتحقيق الريادة التنظيمية
الاستراتيجية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية،
مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٩، ع ٤،
ص ص ٤٥ - ١٠٨.

٥٢. نصر، عزة جلال مصطفى، وبغدادى، منار محمد إسماعيل (٢٠٢١): تحسين
الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر: تصور
مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف - كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٦، ص
ص ٨٧ - ٢٠٠.

٥٣. نموذج الإدارة بالأهداف لجامعة طنطا (٢٠٢٢): الطبعة الثالثة، المجلس الأعلى
للمراكز والوحدات، جمهورية مصر العربية.

٥٤. النومسي، جميلة عبدالله صالح، والبلوي، نادية خلف (٢٠٢١): الإدارة بالاستثناء
وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك،
مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ١٣٩، ص
ص ٢٣ - ٥٠.

٥٥. هاشم، نهلة عبدالقادر، وسعد، السيدة محمود إبراهيم (٢٠١٨): الريادة الاستراتيجية
للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي
السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،
بعنوان "نظم التعليم ومجتمع المعرفة"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة
التعليمية بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين، المنعقد في الفترة من ٢٧ - ٢٨
يناير، بدار الضيافة جامعة عين شمس، ص ص ٣٨٩ - ٤١٠.

٥٦. هلال، طارق عثمان عبد الله، وعبد الرحمن، سهى أحمد أرباب (٢٠٢٠): أثر
الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية
المصرية للصناعات الكهربية "سودا تراف"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات
الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات
العليا، مج ٢٨، ع ٣، ص ص ١٥٨ - ١٧٥.

٥٧. يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ، الكرداوي، مصطفى محمد أحمد، وهريدى، فتحية
حسن عبد الوهاب (٢٠٢٢): دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام

بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة
بورسعيد - كلية التجارة، ع ٣، ص ص ٣٢٥ - ٣٥٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

58. Alawamleh, M. & et al. (2023): Interpretive structural modelling of organizational innovation factors: An emerging market perspective, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity** 9, pp.1 – 14.
59. Alayoubi, Mansour, M., Al Shobaki, Mazen J. & Abu-Naser, Samy S. (2020): Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation : Case Study - Palestine Technical College- Deir alBalah, **International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)**, Vol. 9, Issue 3, Ser. I, PP. 1 – 17.
60. Arsawan, W., E. (2022): Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, September, VoL.8, No. 149, pp. 1 – 17.
61. Bataineh, M., J., Sellero, S., P., Ayad, F. (2023): **The role of organizational innovation in the development of green innovations in Spanish firms**, *European Management Journal*, pp. 1 – 12.
62. Damanpour, F. (2017): **Organizational Innovation**, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, Oxford University Press, USA.
63. Do Adro, F., J., N & Leitão, J., C., C. (2020): Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review, **International Journal of Innovation Studies**, VoL.4, pp. 51 – 67.

64. Dyduch, W. (2008): corporate Entrepreneurship measurement for improving the Organizations Performance, **Journal of Economics and Management**, Vol. 4, PP. 15 – 40.
65. El Shiffa, A., N. & et al (2022): Strategic entrepreneurship for achieving customers repurchase intention amidst pandemic COVID-19 on digital multi-sided platform: A case of Traveloka, **Sixth Information Systems International Conference (ISICO 2021)**, Procedia Computer Science 197 (2022), pp. 247 – 255.
66. Garria, M. & Konstantopoulou, N. (2013): information acquisition: A prerequisite for successful strategic entrepreneurship, **The 2nd International Conference on Integrated Information Market**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 73, pp. 643 – 651.
67. Hoai, T., T, Hung, B., Q & Nguyen, N., P. (2022): The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership, **Journal of Heliyon**, Vol.8, pp. 1 – 10.
68. Ireland, R., Duane, Hitt, Michael A. & Sirmon, David G. (2003): A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, **Journal of Management**, Vol. 29, Issue 6PP. 963 – 989.
69. Lam, A. (2004): **Organizational Innovation, Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability**, and Ethics Uxbridge, West London UB8 3PH U.K. Working Paper No. 1, Oxford University PP. 1-45.
70. Maqdliyan, R. & Setiawan, D. (2023): Antecedents and consequences of public sector organizational innovation, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, Vol. 9, pp. 1 – 12.

71. Moghaddama, J., Y. & et al. (2015): Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 169, **The 6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business**, 12 – 14 August 2014, PP. 75 – 87.
72. Naveed, T., R. & et al. (2022): Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance, **Journal of Innovation & Knowledge**, pp. 1 -14.
73. Nayyar, Javed, S. & Naqvi, Sohail, H. (2013): Proposed model of entrepreneurial mindset for the state government higher education institutions in Pakistan, **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, Vol. 7, No. 2, Issue, 1, PP. 167 – 182.
74. Pereira, D., & et al. (2023): Proposing a holistic research framework for university strategic alliances in sustainable entrepreneurship, **Heliyon**, pp. 1 – 19.
75. Pihie, Z., Asimiran, S. & Bagheri, A. (2014): Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness Article in South African, **Journal of Education**, Vol. 34, No. 1, PP. 1 – 9.
76. Rodríguez, Pedraza, J. (2023): Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions, **Journal of Technological Forecasting & Social Change**, Vol. 191, pp. 1 – 15.
77. Shahid, S., M. & et al (2023): Frugal innovation as a source of sustainable entrepreneurship to tackle social and environmental challenges, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 406, pp. 1 – 14.

78. Sieg, P., Posadzinska, I. & Jo`zwiak, M. (2023): Academic entrepreneurship as a source of innovation for sustainable development, **Technological Forecasting & Social Change**, Vol. 194, pp. 1 – 13.
79. Singh, A. & et al. (2023): The state of the art of strategic leadership, **Journal of Business Research**, Vol. 158, pp.1 – 20.
80. Singh, S. & Aggarwal, Y. (2022): Mediating role of innovation heuristics on the relationship between pioneering innovative orientation and organisational performance: Insights from diverse stakeholders, **Journal of IIMB Management Review**, Vol. 34, pp. 315 – 332.
81. Somwethee, P., Aujirapongpan, S. & Ru-Zhue. J. (2023): The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, pp. 1 – 12.
82. Tülücea, S., N. & Yurtkur, K., A.(2015): Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory, 11th International Strategic Management Conference 2015, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 207, pp. 720 – 728.
83. Vītoliņa, B., I. & et al. (2022): Organizational Innovation Implications for Manufacturing SMEs: Findings from an Empirical Study, **3rd International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing, Procedia Computer Science 200**, Antonio Padovano, ISM 2021 Program Co-Chair, University of Calabria, Italy, pp. 738 - 747.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية الرسمية

٨٤. جامعة طنطا، الهيكل التنظيمي، <https://tanta.edu.eg/organization>، تاريخ الدخول ١٤ / ٦ / ٢٠٢٣ م.

٨٥. جامعة طنطا، قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية بجامعة طنطا،
http://tdb2.tanta.edu.eg/university_statistics/staff_statistics.aspx، تاريخ الدخول ٢٠٢٣/٧/١٩.
٨٦. جامعة طنطا، مركز المشروعات والابتكارات ونقل التكنولوجيا،
<https://gittc.tanta.edu.eg>، تاريخ الدخول ٢٠٢٣ /٦ /١٤ م.
٨٧. جامعة طنطا، مركز رعاية الموهوبين، <https://tscc.tanta.edu.eg>، تاريخ
الدخول ٢٠٢٣ /٦ /١٤ م.
٨٨. جامعة طنطا، نادي ريادة الأعمال، <https://tuec.tanta.edu.eg>، تاريخ
الدخول ٢٠٢٣ /٦ /١٤ م.
٨٩. جامعة طنطا، وحدة الروبوتات للمحاكاة والنمذجة الذكية،
<https://tanta.edu.eg>، تاريخ الدخول ٢٠٢٣ /٦ /١٩ م.
٩٠. طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون،
<https://www.scribd.com>، تاريخ الدخول ٢٠٢٣/٧/١ م.
٩١. قاموس المعاني الجامع، المعنى اللغوي للريادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي،
<https://www.almaany.com>، تاريخ الدخول ٢٠٢٣/٥/٤ م.
٩٢. موسوعة ويكيبيديا الموسوعة الحرة، محافظة الغربية،
<https://ar.wikipedia.org/wiki>، تاريخ الدخول ٢٠٢٣/٧/٢٠ م.
٩٣. الهيئة العامة للإعلامات بوابتك إلى مصر،
<https://sis.gov.eg/Story/258044>، تاريخ الدخول ٢٠٢٣/١٠/٨ م.

ملاحق البحث

ملحق رقم (1)

الاستبانة قبل التحكيم

استبانة للتعرف على؛

واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

سعادة الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان: " دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا". وتأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات هذا البحث، والتي تستهدف التعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (من حيث: بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية).

ويُعرّف الابتكار التنظيمي إجرائيًا بأنه: قدرة جامعة طنطا على تطبيق الأفكار الإبداعية والممارسات التنظيمية الإدارية والتكنولوجية الجديدة، من خلال وجود ثقافة وقيادة وهيكل تنظيمي داعم للابتكار، بهدف تحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أما الريادة الاستراتيجية تُعرّف إجرائيًا بأنها: مجموعة الممارسات الريادية التي تتبناها جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ومنها: تشجيع الإبداع والابتكار، والاستباقية، والتنافسية، والمرونة، واستشراف المستقبل، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتحمل المخاطرة والمسؤولية، وتفويض السلطة، وتطبيق سياسات التحفيز، والاستقلالية في العمل، والعمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار، وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي) بهدف تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، والتي تتمثل في الأبعاد التالية (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، والثقافة الريادية).

وسوف تقاس استجابات أفراد عينة البحث باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي الذي يعبر عن درجة الموافقة بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة). ونظرًا لما لديكم من خبرة ثرية في مجال التخصص، نأمل من سيادتكم التكرم بإبداء الرأي في مدى صلاحية الاستبانة لتحقيق الغرض الذي أعدت من أجله؛ من خلال التفضل بإبداء ملاحظاتكم السديدة حول عبارات الاستبانة من حيث؛ مدى وضوح العبارات، وملاءمتها؛ من حيث الصياغة

اللغوية، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تندرج تحته، مع التفضل بإضافة وحذف أو تعديل ما ترونه مناسباً. ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة: وتشمل:

- (١) طبيعة الكلية: نظرية () عملية ()
(٢) الدرجة العلمية: مدرس () أستاذ مساعد () أستاذ ()

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد القيادة الريادية:

يقصد بالقيادة الريادية: القيادة القادرة على استشراف المستقبل، واستثمار الفرص، والاستعداد لتحمل المخاطر، وإحداث التغيير، والتكيف بسرعة عالية مع التغيرات البيئية، والحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها. ويُساعد الابتكار التنظيمي في تحقيق بُد القيادة الريادية من خلال الممارسات الريادية الآتية:

التعديل المقترح	رأى المحكم				العبارة	م
	مدى مناسبة العبارة		مدى وضوح العبارة			
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة		
					وضع رؤية مستقبلية واضحة للجامعة لاستشراف المستقبل.	١
					استثمار الفرص المتاحة أمام الجامعة في بيئة العمل الخارجية.	٢
					الاستعداد لتحمل المخاطر التي قد تواجه الجامعة عند تنفيذ قرار ما قبل اتخاذه.	٣
					التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات السوق التي تواجه الجامعة.	٤
					مواكبة التطورات التكنولوجية وتبني طرق وأساليب جديدة لإنجاز العمل الجامعي.	٥
					إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تعوق التطوير والتحسين المستمر داخل الجامعة.	٦
					تطوير منتجات الجامعة وخدماتها وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وذات قيمة	٧

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)

					مضافة.
					٨ تحسين الأداء التنافسي للجامعة وتعزيز مركزها التنافسي والمحافظة عليه.
هل يوجد عبارات أخرى ترون أنها مهمة ولم يرد ذكرها؟ إذا كانت الإجابة (نعم) برجاء ذكر هذه العبارات:					

المحور الثاني: واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي:

يقصد بالهيكل التنظيمي الريادي: البناء أو الشكل الذي يُوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية التي تطوع بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة، ويتميز الهيكل التنظيمي الريادي بعدة خصائص، منها: مرونة الهيكل التنظيمي، ووضوح خطوط الاتصال، والتفويض الفعال للسلطة، والتوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، والعدالة في توزيع المكافآت، والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية والثقة المشتركة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين القيادات الجامعية. ويُساعد الابتكار في التنظيمي تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي من خلال الممارسات الريادية الآتية:

التعديل المقترح	رأى المحكم				العبرة	م
	مدى مناسبة العبارة		مدى وضوح العبارة			
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
					١ تبني هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التوجه الريادي للجامعة.	
					٢ منح قادة الجامعة والعاملين بها السلطة اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة ريادية.	
					٣ توزيع الأدوار والمسؤوليات على العاملين بشكل مبتكر.	
					٤ تهيئة بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي.	
					٥ تدعيم مشاركة العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات.	
					٦ تشجيع تبادل وتشارك المعلومات بين العاملين مما يُسهم في الارتقاء بالأداء الريادي لدى قادة الجامعة والعاملين بها.	

٧	تقوية العلاقات الإنسانية والثقة المشتركة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين القيادات الجامعية.				
٨	تحفيز ذوي الأفكار المبتكرة التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الخدمات الجامعية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.				
٩	توظيف التكنولوجيا الحديثة (مثل: استخدام شبكات الحاسوب، والبرمجيات، وبرامج الذكاء الصناعي والمعلوماتية) في تطوير وتجويد العمل الجامعي.				
هل يوجد عبارات أخرى ترون أنها مهمة ولم يرد ذكرها؟ إذا كانت الإجابة (نعم) برجاء ذكر هذه العبارات:					

المحور الثالث: واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية:

يقصد بالثقافة الريادية: مجموعة القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة، والتي تتمثل في: الإبداع، والابتكار، والمبادرة والمبادرة، والتغيير والتجديد، والمخاطرة، والاستقلالية في العمل، والعمل الجماعي، واستخدام التكنولوجيا الجديدة، واكتساب المهارات الريادية. ويُساعد الابتكار في التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية من خلال الممارسات الريادية الآتية:

التعديل المقترح	رأى المحكم				العبارة	م
	مدى مناسبة العبارة		مدى وضوح العبارة			
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
					١ تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار في العمل.	
					٢ تشجيع روح المبادرة والمبادرة في العمل.	
					٣ نشر ثقافة تقبل المخاطر وكيفية التعامل معها والاستعداد لتحمل نتائجها.	
					٤ تنمية ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ الخطط والأنشطة الريادية.	
					٥ تعزيز ثقافة التغيير والتجديد لدى العاملين والبعد عن النمطية والروتين.	
					٦ ترسيخ قيم دمج تكنولوجيا المعلومات	

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)

					والاتصالات في العمل الجامعي.
					٧ ترسيخ القيم الداعمة للأداء الريادي في إنجاز المهام الوظيفية (مثل: الحرية والاستقلالية).
					٨ تشجيع الممارسات الريادية (مثل: التحدي، والتجريب، وتحمل المسؤولية، والتفكير النقدي الإبداعي).
					٩ تقديم برامج تدريبية للعاملين على كيفية تنظيم مشاريع ريادية وإدارتها بشكل واضح عبر شبكة الإنترنت.
هل يوجد عبارات أخرى ترون أنها مهمة ولم يرد ذكرها؟ إذا كانت الإجابة (نعم) برجاء ذكر هذه العبارات:					

بيانات الأساتذة المحكمين

اسم (ثلاثي)	سعادة الأستاذ الدكتور:
الكلية/ الجامعة	
الدرجة العلمية	
التخصص الدقيق	

ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة الأساتذة محكمي الاستبانة (مرتبة أبجدياً)

م	الاسم	المسمى الوظيفي
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حماة.
٢	أ.د/ أحمد عابد الطنطاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا.
٣	أ. د/ محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق.
٤	أ. د/ محمد يوسف نصر	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة.
٥	أ. د/ هدى سعد السيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا.

ملحق رقم (٣)

الاستبانة بعد التحكيم

واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

سعادة الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان " دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا". وتأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات هذا البحث، والتي تستهدف التعرف على واقع دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (من حيث: بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، وبُعد الثقافة الريادية).

ويُعرّف الابتكار التنظيمي إجرائيًا بأنه قدرة جامعة طنطا على تطبيق الأفكار الإبداعية والممارسات التنظيمية الإدارية والتكنولوجية الجديدة، من خلال وجود ثقافة وقيادة وهيكل تنظيمي داعم للابتكار، بهدف تحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أما الريادة الاستراتيجية تُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة الممارسات الريادية التي تتبناها جامعة طنطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ومنها: تشجيع الإبداع والابتكار، والاستباقية، والتنافسية، والمرونة، واستشراف المستقبل، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتحمل المخاطرة والمسؤولية، وتفويض السلطة، وتطبيق سياسات التحفيز، والاستقلالية في العمل، والعمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار، وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي) بهدف تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، والتي تتمثل في الأبعاد التالية (بُعد القيادة الريادية، وبُعد الهيكل التنظيمي الريادي، والثقافة الريادية).

ولا شك أن لإجاباتكم قيمتها العلمية في التوصل إلى نتائج دقيقة؛ لذا فإن الباحثة ترحو من سيادتكم التكرم بوضع علامة (صح) أمام كل عبارة من وجهة نظركم، علمًا بأن الاستجابات تحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولكم من الباحثة خالص الشكر والتقدير.

القسم الأول: البيانات الأولية:

- (١) طبيعة الكلية: نظرية () عملية ()
(٢) الدرجة العلمية: مدرس () أستاذ مساعد () أستاذ ()

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية:

يقصد بالقيادة الريادية القيادة القادرة على استشراف المستقبل، واستثمار الفرص، والاستعداد لتحمل المخاطر، وإحداث التغيير، والتكيف بسرعة عالية مع التغيرات البيئية، والحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها. ويُساعد الابتكار في التنظيمي في تحقيق بُعد القيادة الريادية من خلال الممارسات الريادية الآتية:

م	العبرة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	وضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة للجامعة لاستشراف المستقبل.			
٢	استثمار الفرص المتاحة أمام الجامعة في بيئة العمل الخارجية.			
٣	الاستعداد لتحمل المخاطر التي قد تواجه الجامعة.			
٤	التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات سوق العمل التي تواجه الجامعة.			
٥	تبني طرق وأساليب تكنولوجية جديدة لإنجاز العمل الجامعي.			
٦	إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تعوق التطوير والتحسين المستمر داخل الجامعة.			
٧	تقديم مخرجات وخدمات جامعية عالية الجودة وذات قيمة مضافة.			
٨	تحسين الأداء التنافسي للجامعة والمحافظة عليه.			

المحور الثاني: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي:

يقصد بالهيكل التنظيمي الريادي البناء أو الشكل الذي يُوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية التي تطوع بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة، ويُساعد الابتكار في التنظيمي في تحقيق بُعد الهيكل التنظيمي الريادي من خلال الممارسات الريادية الآتية:

م	العبرة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تبني هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التوجه الريادي للجامعة.			
٢	منح قادة الجامعة والعاملين بها السلطة اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة ريادية.			
٣	توزيع الأدوار والمسؤوليات على العاملين بشكل غير تقليدي.			
٤	توفير بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي.			
٥	تدعيم مشاركة العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات الجامعية.			
٦	تبادل المعلومات بين العاملين مما يُسهم في الارتقاء بالأداء الريادي لدى قادة الجامعة والعاملين بها.			

دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة طنطا
(دراسة ميدانية)

٧	تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم البعض وبين القيادات الجامعية.
٨	تحفيز الأفكار المبتكرة التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الخدمات الجامعية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
٩	توظيف التكنولوجيا الحديثة (مثل: استخدام شبكات الحاسوب، والبرمجيات، وبرامج الذكاء الاصطناعي والمعلوماتية) في تطوير وتجويد العمل الريادي.

المحور الثالث: دور الابتكار التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية:

يقصد بالثقافة الريادية مجموعة القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة، والتي تتمثل في الإبداع، والابتكار، والمبادأة والمبادرة، والتغيير والتجديد، والمخاطرة، والاستقلالية في العمل، والعمل الجماعي، واستخدام التكنولوجيا الجديدة، واكتساب المهارات الريادية. ويُساعد الابتكار في التنظيمي في تحقيق بُعد الثقافة الريادية من خلال الممارسات الريادية الآتية:

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تشجيع ثقافة الإبداع والريادة في العمل داخل الجامعة.			
٢	تتمية روح المبادأة والمبادرة لدى العاملين في العمل داخل الجامعة.			
٣	نشر ثقافة تقبل المخاطر وكيفية التعامل معها داخل الجامعة.			
٤	تعزيز ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ الخطط والأنشطة الريادية داخل الجامعة.			
٥	تشجيع ثقافة التغيير والتجديد لدى العاملين والبعد عن النمطية والروتين داخل الجامعة.			
٦	ترسيخ قيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الريادي داخل الجامعة.			
٧	تدعيم القيم الداعمة للريادة في إنجاز المهام الوظيفية (مثل: الحرية والاستقلالية) داخل الجامعة.			
٨	تشجيع الممارسات الريادية (مثل: التحدي، والتجريب، وتحمل المسؤولية، والتفكير النقدي الإبداعي) داخل الجامعة.			
٩	تنظيم مشاريع ريادية وإدارتها بشكل واضح عبر شبكة الإنترنت داخل الجامعة.			

ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم