

تصور مقترح للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية

د. هاشم منصور مفتاح بدر

جامعة عمر المختار - درنة

د. كريمة المبروك علي الرقيعي

جامعة عمر المختار - درنة

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى اقتراح تصور لأهم العوامل التنظيمية وهي فالبحت الحالي ستقتصر على (القيادة الريادية- الثقافة الريادية- الهيكل التنظيمي الريادي)، وذلك بهدف تفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية في كل الجامعات الليبية، وفي ضوء الهدف الرئيسي تتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:
ما هو التصور المقترح للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو الإطار الفكري للريادة التنظيمية وأهميتها في الجامعات ؟
- 2- ما هي أهم النماذج للريادة التنظيمية وأهم العوامل التنظيمية المكونة لها؟
- 3- ما هي أهم آراء الخبراء حول التصور المقترح للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية؟
- 4- ما هي آليات التصور المقترح للعوامل التنظيمية (القيادة الريادية- الثقافة الريادية- الهيكل التنظيمي الريادي) لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية؟

ولقد أعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأشتمل على أربعة مباحث، عدد من النتائج، وهي:

1. ضرورة التوجه لتفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية لمواجهة حدة المنافسة أمام نظيراتها على المستويين الاقليمي والدولي، وكذلك بسبب ضعف الثقة في الأساليب الإدارية التقليدية.
 2. التعجيل بإصدار قانون الجامعات الجديد والذي ينص على شروط اختيار القادة الجامعيين في كل المستويات مما سيسهم في الاختيار الصحيح للقيادات الجامعية.
 3. ضرورة توجيه كليات التربية بالجامعات الليبية وقادتها إلى الثقافة الريادية ونشر مبادئها وترسيخ الأسس لها كأساس للتطوير بكليات التربية والاستفادة من الأفكار الإبداعية لدى العاملين بها.
- مصطلحات البحث: الريادة التنظيمية (Organizational Entrepreneurship)

مقدمة :

تعد الجامعة من المؤسسات التعليمية التي تحتل قمة النظام التعليمي وتلعب دوراً كبيراً في رفد المجتمع بالكفاءات والمهارات القادرة على التكيف والمرونة وبناء قوى عاملة مؤهلة وخلاقة تستطيع أن تتكيف مع التحولات والتغيرات العالمية التي تواجه التعليم الجامعي ومؤسساته، ولذلك أصبح لزاماً على جامعاتنا اليوم بكل كلياتها تحسين أدائها وتحقيق تميزها وتفوقها في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير، مع ضرورة تبني مداخل إدارية معاصرة يُعد من أبرزها (الريادة التنظيمية Organizational

Entrepreneurship) لتحقيق من خلالها الأداء المتميز وتوليد مصادر جديدة للمزايا التنافسية، و تساعد على إيجاد الفرص الجديدة واستغلالها بما يسمح للجامعة وكلياتها من تحسين مركزها التنافسي.

ولقد أدى التزايد السريع للمنافسين الجدد، وانتقال القوى العاملة المتميزة من المنظمات وتوجهها إلى العمل الريادي المستقل ، وسيادة الشعور بعدم الثقة في الطرق الإدارية التقليدية داخل المنظمات، كل هذه المطالب فرضت التحول السريع في استراتيجية المنظمات إلى الريادة التنظيمية (**Gilaninia and others , 2013, p . 277**).

وتشير الريادة التنظيمية إلى العملية التي تتم داخل المنظمات مهما كان حجمها وطبيعتها عملها لدعم مشروعات العمل الجديدة ، والأنشطة والتوجهات الابداعية مثل : تطوير الخدمات والتكنولوجيا والأساليب الإدارية المعاصرة والاستراتيجيات الجديدة، كما أن الريادة التنظيمية تدرك المنظمة من خلالها فرص النمو والتطور بهدف تقديم قيم جديدة للمستفيدين من خلال الابتكار والتجديد وإعادة توزيع الموارد لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو.

ويشير (**Lukes, 2012, p.24**) إلى أن الريادة التنظيمية لا تقتصر على كونها عملية ، بل أنها طريقة للتفكير وأداء المهام والأعمال، وسلوكيات تهدف للتجديد أو الابتكار التنظيمي تتم داخل المنظمة أو خارجها، و يؤكد هذا كذلك (**Zahra &Huse, 2000, p.947**) بوصفه للريادة التنظيمية على أنها ممارسة أنماط مختلفة من السلوك الريادي داخل المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحفيز الابتكار على مستوى المنظمة أو الوحدات التنظيمية أو الوظائف أو فرق العمل.

وفي ضوء ذلك باتا لزاماً على المنظمات اليوم ومن أبرزها الجامعات وكلياتها لأهمية دورها في رفد المجتمع بالقوى العاملة المؤهلة، ضرورة تعزيز الريادة التنظيمية والسعي لبلوغ التميز والنقرد وأن يصبح شُغلها الشاغل هو امتلاكها كافة الامكانيات التي تفوق المتاح في المنظمات المناظرة لها، وأن تملك إدارة قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبذلك فأن تفعيل الريادة التنظيمية بكافة عواملها داخل المنظمات يسهم في تميزها وتطور أدائها وذلك ينطبق على كليات التربية في الجامعات الليبية.

مشكلة البحث:

تعد كليات التربية في الجامعات الليبية هي أهم المؤسسات التعليمية المسؤولة عن إعداد المعلمين في معظم التخصصات والمؤهلين للتدريس بمراحل التعليم قبل الجامعي بمختلف مستوياته وأنواعه، وهي مؤسسات تابعة لوزارة التعليم الليبية والتي بذلت مجهودات وأن كانت بسيطة لتفعيل عمل كليات التربية نظراً لأهميتها في إعداد المعلمين، كما أنها تدرك أن الاهتمام بهذه المؤسسات التعليمية وتفعيل

الريادة التنظيمية بها يُمكنها من تحقيق مستويات أداء أعلى ويصل بها إلى تحقيق الميزة التنافسية أمام نظيراتها من الجامعات الاقليمية والدولية، إلا أن الملاحظ على هذه الجهود أنها لما ترقى إلى المستوى المطلوب بحيث تكون مؤسسات قادرة على استغلال الفرص المتاحة والاستفادة من الامكانيات الشحيحة لتجاوز الصعوبات التي تواجهها والتهديدات التي تحيط بها، وكل هذا لن يتم إلا من خلال العوامل التنظيمية التي تمكن كليات التربية من تفعيل الريادة التنظيمية لتصل إلى منافسة الجامعات على كل المستويات، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في سؤال رئيس وهو:

ما هو التصور المقترح للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو الإطار الفكري للريادة التنظيمية وأهميتها في الجامعات ؟
 - 2- ما هي أهم النماذج للريادة التنظيمية وأهم العوامل التنظيمية المكونة لها؟
 - 3- ما هي أهم آراء الخبراء حول التصور المقترح للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية؟
 - 4- ما هي آليات التصور المقترح للعوامل التنظيمية (القيادة الريادية- الثقافة الريادية- الهيكل التنظيمي الريادي) لتفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية في الجامعات الليبية؟
- حدود البحث:** يتحدد البحث الحالي في الحدود التالية:

1. الحدود المجالية: ويركز البحث الحالي على الريادة التنظيمية والعوامل التنظيمية المساعدة على تفعيلها في الجامعات والكليات وهذه العوامل هي (القيادة الريادية- الثقافة الريادية- الهيكل التنظيمي الريادي).

كذلك سوف يتم عرض لأهم النماذج للريادة التنظيمية والتي تساعد في بناء التصور والنموذج المقترح في البحث الحالي.

2- الحدود المكانية: البحث يشمل كافة كليات التربية في الجامعات الليبية.

3. الحدود الزمنية: تم إجراء البحث في العام 2019.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

1. يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية المتغير الذي يتناوله بالبحث والتقصي للوصول إلى نتائج تؤدي إلى تفعيله في كليات التربية بالجامعات الليبية إلا وهو (الريادة التنظيمية)، من خلال العوامل التنظيمية التي حددها البحث الحالي في كل من (القيادة الريادية ، الهيكل التنظيمي

الريادي، والثقافية الريادية)، وذلك بهدف وصول كليات التربية لتحقيق الميزة التنافسية أمام نظيراتها من كليات التربية بالجامعات الاقليمية والدولية.

2. يوفر البحث الحالي قاعدة معلومات ول بسيطة حول الريادة التنظيمية ونماذجها وأهم العوامل التنظيمية المكونة لها، مما يسهل البحث على الباحثين والمهتمين في مجال الريادة في الجامعات.

3. يؤمل أن يستفيد عمداء الكليات ورؤساء الجامعات الليبية و المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التعليم من نتائج البحث الحالي في السعي لتفعيل الريادة التنظيمية وتوفير كافة الامكانيات المادية والبشرية التي تسهم في تفعيل العوامل التنظيمية حتى يسهل تفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية والوصول بها إلى مصافي الكليات والجامعات الاقليمية والعالمية.

4. أن التصور المقترح الذي يقدمه البحث الحالي للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية يمكن الاستفادة منه في تطوير الوضع الحالي لكليات التربية في الجامعات الليبية وذلك لمواجهة التهديدات وتجاوز الضعف في أدائها وتحمل المخاطر الناتجة عن ذلك، من خلال استغلال الفرص والاستفادة من الامكانيات المتاحة لتحقيق معدلات عالية من الأداء المتميز مما يزيد من فعالية هذه الكليات.

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

1. التعرف على الأسس النظرية للريادة التنظيمية وأهميتها في الجامعات.
2. عرض تفصيلي لأهم النماذج للريادة التنظيمية وأهم العوامل التنظيمية المكونة لها.
3. التعرف على آراء الخبراء حول التصور المقترح للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية.
4. التوصل إلى آليات التصور المقترح للعوامل التنظيمية (القيادة الريادية- الثقافة الريادية- الهيكل التنظيمي الريادي) يساعد في تفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية في الجامعات الليبية والاستفادة من هذا المدخل الإداري المعاصر وتحقيق الميزة التنافسية لها.

مصطلحات البحث: يركز البحث الحالي على المصطلح الرئيس التالي:

الريادة التنظيمية (Organizational Entrepreneurship): وتُعرف الريادة التنظيمية بأنها هي " العملية التي تتم داخل المنظمة مهما كان حجمها، لدعم مشروعات العمل الجديدة والأنشطة والتوجهات الإبداعية مثل: تطوير الخدمات والأساليب الإدارية والاستراتيجيات جديدة Gilaninia and (others,2013, p.269).

كذلك تعرف بأنها " عملية تدرك المنظمة من خلالها فرص النمو والتطور بهدف تقديم قيم جديدة للمستفيدين من خلال الابتكار والتجديد وإعادة توزيع الموارد لتحقيق معدلات مرتفعة من

النمو (Chirani&Hasanzadah, 2013, p.66)، ويعرفها (Fox, 2003, p.38) بأنها " إطاراً لتيسير التغيير والإبداع المستمر في المنظمات، حيث تقدم مخططاً للتعامل بفاعلية مع الواقع التنافسي الجديد الذي تواجهه تلك المنظمات".

وفي ضوء ما تم عرضه حول الريادة التنظيمية **فالتعريف الإجرائي** للبحث الحالي هو أن الريادة التنظيمية هي عملية تتبناها كليات التربية في الجامعات الليبية لتحقيق من خلاله الميزة التنافسية أمام نظيراتها من الكليات الاقليمية والعالمية وذلك بدعم الابتكار والابداع والتجديد داخلها، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها، مع ضرورة تنمية وتطوير قاداتها والعمداء لتبني التوجه الريادي ونشر الثقافة التنظيمية الريادية وهيكل تنظيمي ريادي يمكنها من تطوير أدائها وتحقيق التميز أمام نظيراتها.

الدراسات السابقة: وسيتم العرض من الأقدم إلى الأحدث لعرض التطور العلمي لموضوع البحث الحالي وذلك كما يلي:

1. دراسة (Fox, 2005)، بعنوان (الريادة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي): وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء المؤسسي ضمن نظام الارشاد التعاوني، واعتمدت الدراسة على مقياس التوجه الريادي لـ (كوفين وسلفيان : 1989)، ومقياس القيادة الريادية لكل من (براون و ويكلانيد ، 2001) ، وتم توزيع الاستبيان على كل مديري الارشاد في الولايات المتحدة الامريكية وتم الرد من (70) مدير ارشادي ، وتوصلت الدراسة إلى أن المخاطرة والتحيز تمثلان أعلى مساهمة نسبية في متغير الأداء المؤسسي ، ومثل التوجه الريادي وتحمل المخاطر أعلى مساهمة في متغير التوجه القيادة الريادية .

2. دراسة (Baghere, 2009) بعنوان (دراسة استطلاعية للقيادات الريادية من خلال تطوير الطلاب الجامعيين وتنميتهم)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطوير الطلاب الجامعيين وتنميتهم من خلال برنامج جامعي في بناء القيادات الريادية، وأستند الباحث على آراء مجموعة من الطلاب الجامعيين بمختلف أجناسهم وأعمارهم واختلاف مجال دراساتهم، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى التالي:

أ- أن الجامعة تركز على الجانب النظري أكثر من اهتمامهم بالجانب التطبيقي في كثير من المجالات التي تؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد.

ب- لا يوجد أي ربط بين أهداف الجامعة والبرامج الأكاديمية وأساليب التدريس..

3. دراسة (متعب وراضي : 2011) ، بعنوان (الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية):هدفت الدراسة إلى تشخيص

المؤهلات الريادية لدى القيادات الجامعية في جامعة القادسية وبيان امتلاكهم لأبعادها الخمسة وإمكانية وجود علاقة بين المؤهلات الريادية والأداء للقيادات الجامعية وطبقت الدراسة على (70) من عمداء الكليات ومعاونو العمداء للشؤون العلمية والإدارية ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات العائدة لجامعة القادسية، وأستخدم الباحث الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى:

أ- أن أغلب القيادات الجامعية في جامعة القادسية يمتلكون المؤهلات الريادية العالية، إذ أن أغلبهم يمتلك الرغبة في الاستقلالية والإبداعية، ولكنهم يميلون إلى تجنب المخاطر.

ب- أن القيادات الجامعية العليا في جامعة القادسية يتمتعون بمستوى أداء متوسط تجسد في تميزهم بمستوى عالي في مجال التدريس والإشراف، وامتلاكهم لمستوى متوسط.

4. دراسة (Byrne، 2014)، بعنوان (القيادة الريادية في التعليم العالي) : وهدفت الدراسة إلى الكشف عن التغيرات الحاصلة في مهنة رؤساء الجامعات وضرورة الأخذ بالريادة في القيادة الجامعية، وقام الباحث بالمقارنة بين مجموعتين من رؤساء الجامعات أحداها تم اختيارها وفقاً لمسار عملهم الأكاديمي التقليدي، والآخر تم اختياره وفقاً لمساره الأكاديمي المعاصر، وبطريقة غير تقليدية ومن خلال ريادة الأعمال، وأختار الباحث دراسة الحالة المزدوجة للتركيز على الاكتشاف بدلاً من اختبار الافتراضات، وتم جمع البيانات من المقابلات الشخصية والتي أجريت مع (19) رئيس بالجامعات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن هناك حاجة ملحة للقيادة والتي تتخطى مؤسسة التعليم العالي في القرن الـ21، وأن المسارات الوظيفية لرؤساء الجامعات لا تعكس تغييراً في كيفية اقتراب هؤلاء القادة من التحديات والتغيرات العالمية السريعة.

ب- أن رئيس الجامعة الذي يمارس عمله من خلال المسار التقليدي للأكاديمية هو أكثر تردد في تغيير التقاليد الأكاديمية، بينما الرئيس الذي جاء من صفوف رواد الأعمال ينظر للتغيير على ما هو مطلوب في الجامعة وأنه ضروري لتحقيق التفوق والتميز للجامعة.

5- دراسة (Moghaddam and others : 2014)، بعنوان (الريادة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات الحكومية في مدينة مشهد - إيران): وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم نموذج مفاهيمي حول الريادة التنظيمية ودورها في تعزيز أداء المنظمات الحكومية في مدينة مشهد، وتم التركيز على دراسة العلاقة بين اثنين من المتغيرات وهي السلوك الريادي وإدارة المشاريع وتأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية في مدينة مشهد مع التركيز على أهمية الريادة التنظيمية في هذه المؤسسات، وأجريت الدراسة على (70) منظمة حكومية في مدينة مشهد في إيران، وتوصلت الدراسة

إلى أنه لا إشارة في النتائج الرئيسية لهذه الدراسة بوجود توجه للمبادرة وإدارة ريادة الأعمال في المؤسسات الحكومية في مشهد. وبالتالي، لا يوجد تنظيم للمشاريع في هذه المنظمات .

6.دراسة (القحطاني،2015)، بعنوان (القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات): وهدفت الدراسة إلى استعراض ومناقشة القيادة الريادية من حيث نشأتها وتطورها، ثم التعرف على أبعاد ومهارات القيادة الريادية، ثم التعرف على القواسم المشتركة للقيادة الريادية الأكاديمية وعناصر القيادة الريادية الجامعية، كما تهتم الدراسة باستعراض تجربة جامعة الملك سعود مع القيادة الريادية، وأستخدم الباحث المنهج المسحي الاستنباطي القائم بالأسلوب المكتبي والتحليل الوثائقي، وصولاً إلى عدة نتائج وهي ما يلي :

أ- ظهور نمط جديد من القيادة الإدارية وهو ما اتفق على تسميته بالقيادة الريادية، وذلك كما تبين من الكتابات والدراسات التي تناولت هذا المفهوم تعريفاً وشرحاً.

ب- بروز العديد من النماذج القيادية التي تتميز بخصائص القيادة الريادية والتي حققت نجاحات في مجالاتها وكتب عنها العديد من الحالات الدراسية.

ج- ثبت أن القيادة الريادية بصفاتها نمطاً قيادياً فاعلاً قادرة على تعزيز قدرة المنظمات وخاصة الجامعات على المنافسة والريادة العالمية في وقت قياسي، بالرغم من تعدد الاتجاهات القيادية.

7.دراسة (الحواجرة ، 2018)، بعنوان (الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية): و هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الاعمال في الجامعات حكومية الاردنية، وتكو من جميع القيادات(رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ال ن مجتمع الدراسة ومساعديهم، ورؤساء الاقسام)، واعتمدت عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (435) مبحثاً لجمع البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات وتكونت من(63) فقرة . وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى :

أ. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي، وأن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الاعمال علاوة على وجود أثر لقدرات ذكاء الاعمال في النجاح الاستراتيجي ووجود اثر غير مباشر لقدرات ذكاء الاعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

ب. أن الثقافة الريادية لابد من ربطها بالاستراتيجية والاهداف ونتائج الاداء على المدى القصير والبعيد، وتحويل الهيكل التنظيمي من هيكل بيروقراطي الى هيكل عضوي مسطح مرتكز على قدرات ذكاء الاعمال، وتشجيع فرق العمل الابداعية.

التعقيب على الدراسات السابقة: أن عرض الدراسات السابقة افاده في التأطير النظري للبحث الحالي، وكذلك الاستفادة من الخطوات المنهجية لها بما يخدم هذا البحث، والاستفادة كذلك من الدراسات السابقة في إعداد استمارة تحكيم الخبراء حول الريادة التنظيمية وأعم العوامل التنظيمية الداعمة لها، وكذلك الاستفادة منها في تصميم التصور المقترح ونموذج البحث الحالي حول القيادة التنظيمية وأعم العوامل التنظيمية المكونة لها.

منهج البحث: وفقاً لطبيعة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو " فهم الظاهرة والحصول على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة واستنباط العلاقات الهامة وتفسيرها" (فان دالين: 1991، ص141)، وبالتالي سيمر البحث بالخطوات المنهجية التالية:

إطار نظري للريادة التنظيمية (مفهومها، أهميتها، وأبعادها و النماذج الموضحة للعوامل التنظيمية الداعمة للريادة التنظيمية).

عرض للعوامل التنظيمية (القيادة الريادية - الثقافة الريادية - الهيكل الريادي التنظيمي).
عرض لآراء الخبراء حول التصور المقترح لآليات العوامل التنظيمية المؤدية لتفعيل الريادة التنظيمية، والعوامل هي: (القيادة الريادية - الثقافة الريادية - الهيكل الريادي التنظيمي).

التصور المقترح وعرض للنموذج الموضح لآليات العوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية، والنتائج والتوصيات .

إطار نظري للريادة التنظيمية (مفهومها، أهميتها، وأبعادها و النماذج الموضحة للعوامل التنظيمية الداعمة للريادة التنظيمية): وهو كالتالي:

أولاً: مفهوم الريادة التنظيمية (الأهمية وأبعادها والنماذج): في ظل التغيرات والتحولات العالمية و حدة المنافسة التي تواجه القادة في منظماتهم، أصبحت الريادة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الفاعلة لتحقيق الأداء المتميز، وهو ما تسعى إليه كافة المنظمات ومن بينها الجامعات و (كليات التربية التي تعتبر علاقتها مباشرة بكافة مراحل التعليم قبل الجامعي في كافة المستويات)، ألا وهو تحقيق أعلى مستويات الأداء المتميز، ذلك أن المنظمة الريادية تستطيع المساعدة على توليد مصادر جديدة للمزايا التنافسية كما تساعد على إيجاد الفرص الجديدة واستغلالها بما يسمح للجامعة من تحسين مركزها التنافسي.

ذلك أن الريادة ما هي إلا حالة متجددة في جميع نواحي الحياة والتي تشتمل على الثقافة والسياسة والتكنولوجيا والأعلام والتعليم والاقتصاد، وهي عملية إطلاق للطاقات الكامنة للمبدعين وتوفير العناصر الضرورية التي تحفزهم على المبادرة والتميز والإبداع في جميع المجالات المعرفية وصلها بالمهارات المناسبة من أجل تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعاتنا (السامرائي، 2012: ص 1002).

ويعتبر أول من عرف مصطلح (Entrepreneurship) هو (Jean Baptisate Say) والذي عاش في القرن التاسع عشر، حيث أشار إلى مفهوم الريادة في كتابه (معاهدة الاقتصاد السياسي Trait Economic Politique عام 1857م، وسمى الأشخاص الرياديين بأنهم أشخاص مغامرين، ومصطلح الريادة (Entrepreneurship) تعود جذوره إلى اللغة الفرنسية حيث يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)، هو ذلك الفرد الذي يتولى مشروع أو نشاط مهم Undertakes، ويُعنى بمصطلح (Undertakes) في مضمون الأعمال بأنه هو بدء الأعمال، وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي "ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع، وأن الرياديين هم الأشخاص الذين يتخذون المخاطرة ويصنعون القرار لإدارة الموارد بطرق غير معتادة أو مألوفة لاستثمار الفرص (Drucker ، 2006 : ص 288)".

وبالنظر إلى (المعني اللغوي للريادة) فإنها مشتقة من رُود، رواداً ورياداً، وتعنى راد الشيء: طلبه وراد الأرض : تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول ، (شمس الدين واخرون، 2005: ص 391)، وتعرف الريادة بأنها "هي الرغبة في الإبداع لأجل تنشيط معروضات المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين" (Wiklund and Sheperd، 2006 : 72)، كما تُعرف بأنها "هي نوع مميز من العقول، وطريقة فريدة في النظر إلى العالم، ونوع إبداعي من المغامرة، وأداة رائعة نحو تحقيق الذات" (MaThn and، 2006 : 704).

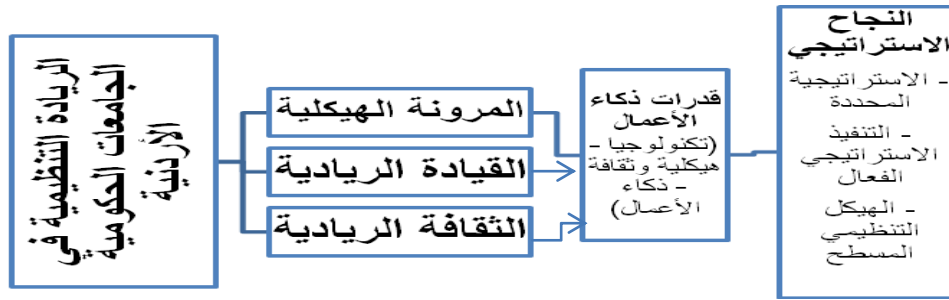
أما الريادة التنظيمية فهي " العملية التي تتم داخل المنظمة مهما كان حجمها، لدعم مشروعات العمل الجديدة والأنشطة والتوجهات الإبداعية مثل: تطوير الخدمات والأساليب الإدارية والاستراتيجيات الجديدة (Gilaninia and others, 2013, p.269)، كذلك تعرف بأنها "عملية تدرك المنظمة من خلالها فرص النمو والتطور بهدف تقديم قيم جديدة للمستفيدين من خلال الابتكار والتجديد وإعادة توزيع الموارد لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو" (Chirani&Hasanzadah, 2013, p.66)، ويعرفها (Fox, 2003, p.38) بأنها " إطاراً لتيسير التغيير والإبداع المستمر في المنظمات، حيث تقدم مخططاً للتعامل بفاعلية مع الواقع التنافسي الجديد الذي تواجهه تلك المنظمات".

وفي ضوء ما تم عرضه حول الريادة والريادة التنظيمية فإن الريادة التنظيمية هي عملية تتبناها كليات التربية في الجامعات الليبية لتحقيق من خلاله الميزة التنافسية أمام نظيراتها من الكليات الاقليمية والعالمية وذلك بدعم الابتكار والابداع والتجديد داخلها، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها، مع ضرورة تنمية وتطوير قادتها والعمداء لتبني التوجه الريادي ونشر الثقافة التنظيمية الريادية وهيكل تنظيمي ريادي يمكنها من تطوير أدائها وتحقيق التميز أمام نظيراتها.

ثانياً: أهمية الريادة التنظيمية : تبرز أهمية الريادة التنظيمية فيما يلي:

1. ترتبط الريادة التنظيمية بنمو المنظمات ونجاحها، فالمنظمات التي تتبنى أنشطة ريادية تحقق مستويات عالية من النمو والتميز كما أن الريادة التنظيمية تسهم في تدعيم الأداء التنظيمي وتعتبر من أبرز المتغيرات الاستراتيجية في المنظمات الناجحة (Rojas, Morales & Sanchez, 2011, p. 989).
 2. تعد الريادة التنظيمية من الحلول التي تلجأ إليه المنظمات على مختلف تخصصاتها وأحجامها من أجل البقاء واستمرارية النمو والمنافسة، بحيث تواجه بها جوانب الضعف في أساليب الإدارة التقليدية التي تتبعها تلك المنظمات والتي تحتاج إلى إحداث تغييرات وتجديدات لحل المشاكل التي تواجهها، ومن تم تبحث عن طرق جديدة لإنجاز العمل وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها (Zehir, and others, 2012, p. 924).
 3. تسهم الريادة التنظيمية في توفير بيئة عمل جيدة ويكون لها تأثير إيجابي على تدريب الأفراد والقادة ، وتدعيم الابتكار، والأفكار الريادية (Maktabi&Babakhanian, 2015, p.941).
 4. ترتبط الريادة التنظيمية بعلاقة إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين وكذلك الالتزام التنظيمي الفعال في المنظمات الخدمية (Zehir, Muceldidi&Zehir, 2012, p. 925).
 5. الريادة التنظيمية تُعد وسيلة فعالة في بناء المعرفة، من خلال سلوكيات الابتكار والاستباقية و المخاطرة، ويتطلب ذلك أن تكون المنظمة مستعدة للتعلم والاحتفاظ بالمعرفة من خلال تصميم ذاكرة تنظيمية (Holt, Rutherford & Clohess, 2007, p. 43).
- وبالتالي يتضح مما سبق أهمية توجه المنظمات ومن بينها الجامعات وكليات التربية نحو تفعيل الريادة التنظيمية من خلال العوامل التنظيمية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة من نظيراتها .

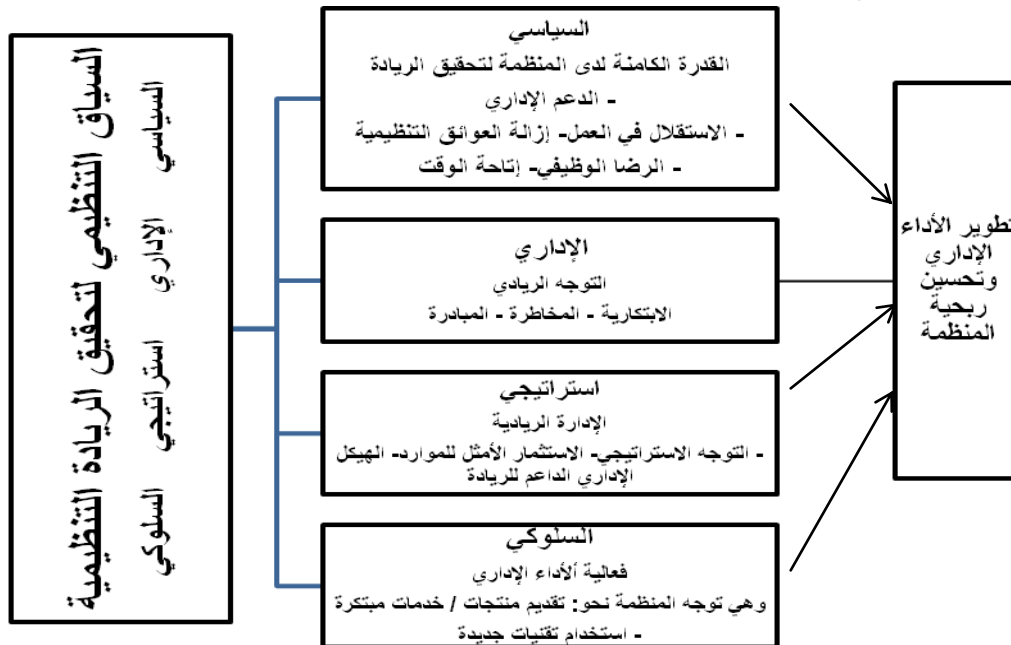
- ثالثاً: أبعاد الريادة التنظيمية : وذلك أن المنظمات ومن بينها الجامعات لكي تتمكن من قيادة الإبداع والابتكار وتحقق الميزة التنافسية أما نظيراتها على كل المستويات ، يجب أن تتبنى أهم الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها الريادة والتي حددت في بعض الأدبيات بأنها هي (متعب و راضي ، 2010: ص9):
1. **الابتكارية Innovativeness**: والتي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للمنظمة، وعلى ضوءها يتم اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات.
 2. **التنافسية Competitiveness**: وهي القدرة على تجاوز أداء المنافسين من المنظمات الأخرى، بحيث تكون المنظمة بشكل مستمر في حالة منافسة والتي تجعلها ربما تدخل في مواجهة مخاطر عديدة لتحقيق أهدافها.
 3. **الاستقلالية Autonomy**: وهي الرغبة في العمل بشكل مستقل والهدف هو نقل الرؤية الريادية، وهي الفعل المستقل والذي يهدف إلى تقديم مفهوم العمل الجديد أو الرؤية الجديدة ودعمها حتى تتحقق، ومفهوم الاستقلالية يمثل نوعاً من التمكين (Empowerment) الموجه لتحديد ورفع الفرص الريادية.
 4. **تحمل المخاطر Risk Toking**: فالمنظمة الريادية يجب أن تكتشف البدائل ذات المخاطر، وتحمل المخاطر هي الرغبة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد من الذي يحيط بها، وهي العمل بجراءة وبدون معرفة للنتائج الناتجة عن هذه المخاطرة.
 5. **الاستباقية Proactiveness** : فالمنظمة الريادية يجب أن تكون قادرة على مراقبة كل الاتجاهات والبحث عن كل الفرص الجديدة للعمل على تحديد الحاجات المستقبلية للعاملين فيها، وتوقع التغيير في طلباتهم، وكذلك المشاكل التي تظهر فجأة والتي قد تكون فرص جديدة، بحيث يتم العمل في ظل الاستبصار وبالتالي السبق في العمل قبل المنافسين.
- رابعاً: نماذج الريادة التنظيمية:** تتعدد النماذج الموضحة للعوامل التنظيمية الداعمة للريادة التنظيمية في المنظمات ومنها الجامعات، ولذا سيقصر البحث الحالي على النماذج التالية للاعتماد عليها في بناء نموذج البحث الحالي، وهذه النماذج هي:
1. **نموذج (الحواجرة، 2018)** للعوامل التنظيمية الداعمة للريادة التنظيمية في الجامعات: بحيث تم حصر العوامل التنظيمية في هذا النموذج من (المرونة الهيكلية - القيادة الريادية - الثقافة الريادية)، وعلاقتها بتنشيط نداء الأعمال داخل الجامعة من خلال عنصر التكنولوجيا والثقافة والذكاء، للوصول إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي المتمثل في (استراتيجية محددة للجامعة، تنفيذ للأعمال والنشاطات استراتيجي فعال، وهيكل تنظيمي مسطح) وبالتالي ضمان لتحقيق معدلات عالية من الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.



شكل رقم (1) نموذج (الحواجرة، 2018، ص 416) للريادة التنظيمية وأهم العوامل الداعمة لها.

2. نموذج (Dyduch, 2012) للعوامل التنظيمية للريادة التنظيمية :

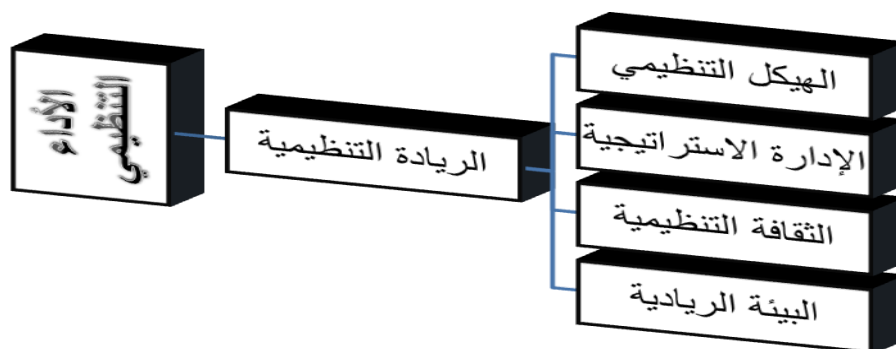
ينظر (Dyduch, 2012) إلى الريادة التنظيمية بشكل أكثر شمولية كمفهوم أساسي يتكون من أربعة عناصر متداخلة، تعمل بشكل متكامل وتؤثر على أداء المنظمة بشكل إيجابي، وتمثلت العناصر الأربعة للريادة التنظيمية في : العامل السياسي وتمثل في القدرات الريادية الكامنة لدى المنظمة، والعامل الإداري وتمثل في التوجه الريادي، والعامل الاستراتيجي وتمثل في الإدارة الريادية، وأخيراً العامل السلوكي والتمثل في الأداء الإداري، والشكل التالي يوضح هذه العوامل الداعمة للريادة التنظيمية وفقاً لنموذج (Dyduch, 2012)، وذلك كالتالي:



شكل رقم (2) لنموذج (Dyduch, 2012 , p. 21) للريادة التنظيمية وأهم العوامل الداعمة لها.

3. نموذج (Nayyar & Naqvi: 2013) للريادة التنظيمية وعواملها:

تمثلت أهم العوامل الداعمة للريادة التنظيمية كما يراها (Nayyar & Naqvi)، وذلك في مؤسسات التعليم العالي الباكستانية في: الهيكل التنظيمي، الإدارة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، البيئة التنظيمية، ويشير النموذج إلى الأثر الكبير للهيكل التنظيمي على توجه الريادة للجامعة وذلك من حيث مرونته وعدم جموده وتوزيع السلطة بين المستويات، وتدعم الإدارة الاستراتيجية السمات الأساسية للتوجه الريادي للجامعة، أما بالنسبة للثقافة التنظيمية فتمثل أهم العوامل لدعم الريادة التنظيمية في المنظمة وتطورها، أما البيئة التنظيمية فهي تتعلق بقدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها لتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعة ودعم الريادة التنظيمية بداخلها، والشكل التالي يوضح ذلك في:



شكل رقم (3) يوضح نموذج (Nayyar & Naqvi: 2013P.167) للعوامل التنظيمية الداعمة للريادة التنظيمية في الجامعات

وباستقراء النماذج السابقة يتضح أن هناك العديد من العوامل التنظيمية الداعمة لتفعيل الريادة التنظيمية في المنظمات ومن بينها الجامعات، وأن معظم هذه العوامل هي عوامل مشتركة والاختلاف إنما هو في المسميات والمضمون والهدف مشترك، وهذه العوامل عند الاهتمام بها وبتفعيلها سوف تحقق للجامعات وفي كلياتها الميزة التنافسية والابتكار والإبداع وتحقق أعلى معدلات الأداء المتميز بين نظيراتها، وتمثلت العوامل التنظيمية الداعمة للريادة التنظيمية في: المرونة الهيكلية أو الهيكل التنظيمي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية، التوجه الريادي، البيئة الريادية، وسوف يقتصر البحث الحالي على العوامل الثلاث البارزة و المشتركة بين النماذج السابقة وهي: القيادة الريادية، الهيكل التنظيمي الريادي، الثقافة الريادية.

عرض للعوامل التنظيمية الداعمة للريادة التنظيمية في الجامعات (القيادة الريادية - الثقافة

الريادية - الهيكل الريادي التنظيمي): ويمكن تحديد هذه العوامل فيما يلي:

أولاً: الثقافة التنظيمية الريادية: أشار (الحواجرة، 2018، ص 417)، إلى أن تحفيز السلوك الريادي المبكر لدى العاملين في الجامعة يُعد نمطاً يعزز نفسه باضطراد ويولد ما يرقى على الثقافة الريادية، وأنه على المنظمات التي ترغب في أن تكون رائدة في أعمالها بشكل كبير أن تعمل على تطوير الثقافة الريادية وأنها تتأثر بالجهود الفردية نحو الأبداع والابتكار والتجديد، والثقافة الريادية ثقافة مرنة متكيفة تعمل على ايجاد وتهيئة مناخ عمل خلاق ، ديناميكي باستمرار، ويقع على عاتق العاملين في المنظمة الريادية الالتزام بالتجريب والابداع لتقديم خدمات مبتكرة والتكيف بسرعة مع الفرص الاستراتيجية الجديدة.

وتتضمن الثقافة الريادية الداعمة للريادة التنظيمية في الجامعات مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تعزز مبدأ التحسين المستمر للأداء من خلال تمكين العاملين ومن تم تحفيزهم على المبادرة نحو اكتشاف الفرص الاستراتيجية المهمة والمتاحة في بيئة الجامعة واستثمارها. وبذلك يجب على الجامعة وقيادتها توفير المناخ الذي يمكن العاملين فيها من الاسهام بأكثر مما هو منوط بهم في الوصف الوظيفي، وإتاحة الفرص لتطوير قدرات التفكير الريادي لديهم وفي مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة.

ولكي تكون الجامعة منظمة ريادية ذات توجه للريادة التنظيمية لابد من نشر الثقافة الريادية ، وأهم

فوائد نشر الثقافة الريادية(العاني واخرون ، 2010: ص28):

1. تعزيز الإبداع والتجديد، من خلال حفز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة واقتراح الحلول المبدعة للمشكلات.
2. دعم الثقة والتعاون بين العاملين ، معتشجيع العاملين على التكيف وسرعة الاستجابة للمتغيرات والمرونة.
3. إيجاد العديد من المشروعات التي تُعد مهمة لتطوير العمل بالجامعة وتنميته.
4. إيجاد فرص عمل ذات أهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق التنمية.
5. دعم الأنماط المختلفة للسلوك الريادي وحفز العاملين عليه.
6. التنوع الكبير في الجودة والنوعية في المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة وإبداع.
7. حث الأفراد على المخاطرة والابتكار في أداء عملهم والابتعاد عن الروتين في العمل.

ثانياً: القيادة الريادية: القيادة الريادية يعرفها (Marguerite ، 2005: ص 44)، بأنها هي "امتلاك العديد من القدرات المجتمعة كالابتكار والميل لمواجهة التهديدات والمخاطر و القدرة على تخيل مستقبل أفضل للمنظمة"، كما يعرفها (Ashfaq ، 2013: 51) بأنها هي " تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المشتركة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المنظمة".

ويمكن تعريف القيادة الريادية بأنها القدرة على مجابهة التحديات والإصرار والمبادرة للقيام بكل ما هو جديد و القدرة على مواجهة المخاطر والابتكار والإبداع في العمل ووضع رؤية واضحة لاستبصار المستقبل، والاستفادة من الفرص واستثمارها لصالح الجامعة والعمل مع الأفراد كفريق متكامل لتحقيق أهداف الجامعة.

وتتسم المنظمات الريادية الداعمة للريادة والسمات الريادية لقادتها بأنها تمنح قادتها السلطة اللازمة لأداء أعمالهم، بينما تتسم المنظمات غير الريادية بمحدودية السلطة المتاحة لقادتها والعاملين بها وفق السياسات والقواعد والاجراءات التنظيمية (Ripoll and others, 2010, p.881)، ويرى (ياسر، 2009، ص 76) أنه على قادة المنظمات الريادية تبني فلسفة شاملة ومنهجية عامة تجعل الإبداع أحد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن قيامهم بإجراء التغييرات اللازمة التي تهئ المناخ الإبداعي وتحث العاملين على استخدام الأساليب والطرق غير التقليدية في عملهم. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد المهارات والصفات التي يجب أن يتسم بها القائد الريادي لتحقيق الريادة التنظيمية على النحو التالي(Wiklund and Sheperd, 2006 , p.77):

1. الرؤية الواسعة والقدرة على استشراق المستقبل .
2. التوجه الاستراتيجي والقدرة على التخطيط.
3. الاستعداد لتحمل المخاطر والإقدام والمبادأة.
4. المرونة في بناء فرق العمل.
5. المثابرة والمواظبة .
6. القدرة على اكتشاف الفرص واستثمارها.
7. القدرة على إحداث التغيير.
8. القدرة على حفز العاملين على الابتكار والتجديد في أداء مهامهم.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي الريادي: يتأثر أي تغيير في المنظمة بالهيكل التنظيمي بها، فالهيكل التنظيمي الذي يحقق الانسجام والتناغم بين كافة الأنشطة والممارسات والأهداف ، ومن تم يتطلب تحقيق الريادة التنظيمية هيكلاً تنظيمياً يتلاءم مع التوجه الريادي في المنظمات وكذلك ينسجم مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (Ooshaksaraie, and others , 2011, p.150)،

كما أن من أهم سمات هياكل المنظمات ذات التوجه للريادة التنظيمية والتي تعمل في ظل البيئات الديناميكية والتنافسية، التجديد والابتكار والمغامرة والمجازفة، ومسايرة الجديد، ولهذه السمات علاقة بسلوكيات المنظمات الريادية والتي تسعى نحو التميز (محمد، 2013، ص 855)، وتؤكد دراسة (باسرة، 2009، ص74)، على أن المنظمات التي تسعى نحو تحقيق الريادية هي بحاجة إلى تبني هيكل تنظيمي قادر على تذليل المشكلات ومواجهتها وتعزيز عملية الإبداع الإداري، والعمل ضمن فرق ودعم استقلال العاملين فيها وتمكينهم، فالهيكل التنظيمية المرنة تسهم في تمكين العاملين ذوي الفكر الريادي وتشجعهم على ممارسة أعمالهم الريادية بكل سهولة، كما أن الهياكل التنظيمية المرنة تتيح آليات إدارية يتم من خلالها تقييم الأفكار الجديدة والاختيار من بينها وتنفيذها.

أن تحقيق الريادة التنظيمية في المنظمات يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية واستبدالها بهياكل تنظيمية تتوافق والتوجه الريادي للمنظمات، وتتاسب التقدم التكنولوجي وتسهم في الاستفادة من التطبيقات الجديدة، وتتاسب وأساليب العمل الجديدة، وتعمل على توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث تكون أكثر فعالية وكفاءة بما يمكن للمنظمات من الاستجابة السريعة والتأقلم مع التغيرات السريعة في بيئتها، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجية وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يسهم في فعالية الأداء (خلوط، 2010، ص ص8-10).

عرض لآراء الخبراء حول التصور المقترح لآليات العوامل التنظيمية المؤدية لتفعيل الريادة التنظيمية، والعوامل هي: (القيادة الريادية - الثقافة الريادية - الهيكل الريادي التنظيمي):

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث الحالي وما تضمنه من تعريف للريادة التنظيمية وابرار لمدى أهميتها و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لكليات التربية في الجامعات الليبية، وكذلك أهم الأبعاد للريادة التنظيمية من التنافسية و الابتكارية وتحمل المخاطر وغيرها، وصولاً لعرض لأهم النماذج الاقليمية والعالمية التي تم الوصول إليها فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية الداعمة للريادة التنظيمية في الجامعات والمنظمات عامة، و بعد عرضها تم تحديد ثلاثة عوامل مشتركة بين النماذج المعروضة سابقاً، وهي (القيادة الريادية- الثقافة الريادية- الهيكل التنظيمي الريادي).

بالتالي ومن خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة و الاستعانة بدراسة (أحمد و عزب، 2017، ص ص 547- 556)، وبالاستمارة المستخدمة في الدراسة مع بعض التعديلات لكي تتماشى استمارة الاستطلاع مع أهداف البحث الحالية وتتماشى مع بيئة الجامعات الليبية، تم تصميم استمارة استطلاع رأي الخبراء لآليات العوامل التنظيمية الداعمة لتفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية بالجامعات الليبية، وتضمنت الاستمارة ثلاثة عوامل تنظيمية وهي (القيادة الريادية- الثقافة الريادية- الهيكل التنظيمي الريادي)، بحيث تضمن العامل الأول وهو القيادة الريادية (12) فقرة، والعامل الثاني (7) فقرات، والعامل الثالث (10) فقرات، بحيث كان العدد الإجمالي لفقرات الاستمارة (29) فقرة ، وبعد المراجعة اللغوية للاستمارة تم عرضها على (6) خبراء في الإدارة والإدارة التعليمية ، لإبداء آرائهم فيها من حيث مدى ملائمة الفقرات لكل عامل من العوامل التنظيمية الثلاثة المختارة في البحث الحالي، وترك المجال لأي تعديلات للخبراء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة وصولاً إلى الصورة النهائية للآليات المقترحة وفي ختام الاستمارة تم تخصيص جزء لإبداء آراء الخبراء ومقترحاتهم الإضافية التي يرونها حول هذه الآليات.

ويمكن إيضاح أهم مقترحات السادة الخبراء فيما يلي:

العامل الأول : القيادة الريادية: وأهم مقترحات الخبراء هي:

1. ضرورة مراجعة الجمل المركبة في الاستمارة.
2. إضافة كلمة (الناجحة) إلى الفقرة رقم (4) بحيث تصبح (4..... التجارب الناجحة).
3. إعادة صياغة الفقرة رقم (7) ، (10)، (12)، وتعديلها.
4. حذف الفقرة رمز (ز) ، في الفقرة رقم (9) بسبب غموضها وعدم الوضوح.
5. تفصيل الفقرة رقم (11) بحيث تكون أكثر وضوحاً.

العامل الثاني: الثقافة الريادية: وأهم مقترحات الخبراء هي:

1. حذف الفقرة رقم (5)، وهي تكرار للفقرة رقم (3).
2. إضافة كلمة (الثقة) إلى (التقدير والاحترام) في الفقرة رقم (9) بحيث تصبح (4..... الثقة والتقدير والاحترام).

3. إضافة (بشكل دوري) إلى الفقرة رقم (7) فيما يتعلق بورش العمل المشار إليها ف الفقرة.

العامل الثالث: وأهم مقترحات الخبراء هي:

1. إعادة صياغة الفقرة رقم (1) .
2. استبدال (مرونة) بدلاً من كلمة (تطوير) في الفقرة رقم (3).
3. حذف الفقرة رقم(10) وهي تكرار للفقرة (9).

أما آراء الخبراء ومقترحاتهم الإضافية هي:

1. ضرورة نشر ثقافة الريادة بين جميع العاملين في الجامعة بحيث تنطلق من أعلى الهرم الإداري وصولاً إلى الأقسام العلمية والإدارية .

2. ضرورة التنمية المهنية وتطوير كافة العاملين في الجامعات الليبية وخاصة كليات التربية من موظفين وأعضاء هيئة تدريس وقياديين، والعمل على إيفادهم في برامج تدريبية إلى الدول المتقدمة في مجال الريادة التنظيمية والاستفادة من خبراتها ، والاستعانة بالخبراء من تلك الدول في تنفيذ برامج تدريبية كذلك داخل البلاد.

وفي ضوء الآراء التي أبدتها السادة الخبراء ، تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم وإجراء كافة التعديلات والإضافات المطلوبة والحذف بما يتماشى مع أهداف البحث الحالي، وبالتالي تم صياغة الصورة النهائية للآليات المقترحة للعوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية، وهذا ما سيتم عرضه في المبحث التالي.

**التصور المقترح وعرض للنموذج الموضح للعوامل التنظيمية وآلياتها لتفعيل الريادة
التنظيمية بكليات التربية في الجامعات الليبية، و(النتائج والتوصيات):**وسيتم عرض ذلك
كما يلي:

أولاً: التصور المقترح وعرض للنموذج الموضح للعوامل التنظيمية وآلياتها لتفعيل الريادة التنظيمية
بكليات التربية في الجامعات الليبية: والتصور سيكون كالتالي:

1. آليات تفعيل القيادة الريادية: وذلك من خلال:

أ- إصدار القوانين المنظمة لاختيار القادة الجامعيين في كليات التربية بالجامعات
الليبية ومراعاة المؤهلات الأكاديمية، التخصص، الخبرة والدرجة العلمية والتي تساعد على تحقيق
الريادة التنظيمية في الكليات بجامعاتهم.

ب- إصدار عدد من التشريعات لتمكين القادة الجامعيين في كليات التربية لمزيداً من الحرية
والاستقلالية لسرعة اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

ج- إعداد برامج تدريبية لاستقطاب واختيار القادة الجامعيين في كليات التربية وفقاً للسمات
الأساسية للقائد الريادي وأهمها القدرة على استشراق المستقبل والبحث عن الفرص واستثمارها
وتحمل المخاطر والابتكار والتجديد في أداء مهامهم المنوطة بهم، مع ضرورة مراعاة
الاحتياجات التدريبية للقادة في كليات التربية في ضوء القيادة الريادية ، واستخدام اساليب
تدريبية متنوعة ومبتكرة في ضوء الاتجاهات التدريبية المعاصرة عند تدريبهم .

د- الاستفادة من التجارب الناجحة الاقليمية والدولية فيما يتعلق بإعداد القادة الرياديين لكليات التربية والتي تساعد في التنمية المهنية لهم .

هـ- تدريب القادة في كليات التربية على كيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة والمعنية بدعم التوجه الريادي في كلياتهم، مع إتاحة الفرصة للعاملين معهم لتجريب الافكار الجديدة.

و- إدراج عدد من الموضوعات في البرامج التدريبية التي ستقدم للقادة الجامعيين في كليات التربية لتنمية المهارات الريادية لديهم من بينها :

1. التخطيط لاستشراف المستقبل ومواجهة المشكلات المتوقعة وابتكار حلول ابداعية لها.
 2. الانماط القيادية الفعالة كنمط القيادة التحويلية والابداعية والتشاركية.
 3. المداخل والأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أداء كلياتهم، كالتطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وإدارة الازمات والإدارة بالتجوال والإدارة الاستراتيجية .
 4. تحويل كليات التربية الي مجتمعات تعلم مهنية وتهتم بتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات ونشرها بين كل العاملين في الكلية .
 5. توفير بيئة جامعية تدعم الابداع والابتكار لدى العاملين.
 6. بناء الثقافة التنظيمية الريادية التي تدعم التجديد والتغيير والإبداع .
- ز. تشكيل لجان من خبراء الإدارة التعليمية والمختصين والمهتمين في الجامعات لمتابعة تنفيذ أي برنامج تدريبي معني بدعم التوجه الريادي للقادة في كليات التربية ، مع ضرورة إعداد نظم تقويم لأداء القادة في كليات التربية بحيث يتم تطوير قدراتهم على ابتكار أفكار ابداعية لتطوير عملهم كأحد معايير التقويم.

2. آليات تفعيل الثقافة التنظيمية الريادية: وذلك من خلال:

أ- العمل على أن يتم تضمين الخطة الاستراتيجية لكليات التربية في الجامعات الليبية للمعايير والقيم والمعتقدات المكونة للثقافة التنظيمية الريادية، والمتمثلة في : (المشاركة في صنع القرارات والعمل الجماعي والتعاون في حل المشكلات والمبادرة والإبداع والتعلم المستمر ونشر المعرفة وتبادلها) ، كما يتم دمج التوجه الريادي في رؤية كلية التربية و رسالتها .

ب- توفير مناخ جامعي يحفز العاملين على الابداع وتقديم الافكار الابتكارية ومناقشتها .

ج- استثمار التطور في تكنولوجيا المعلومات لتنمية الابداع وتحقيق الريادة في كلية التربية .

د- تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة الجامعيين والعاملين بكليات التربية من خلال تطبيق الشفافية وإتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل الجامعي وتداولها ونشرها بينهم، والسعي الدائم لفتح قنوات

الاتصال الفعالة بين كافة العاملين، والعمل على توفير قدر من الثقة والتقدير والاحترام المتبادل بين القادة والعاملين في كليات التربية .

هـ- عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل بشكل دوري لنشر ثقافة الابداع والريادة وتعزيزها وترسيخها في كليات التربية.

3. آليات تفعيل العمل من خلال الهيكل التنظيمي الريادي: وذلك بالآتي:

أ- العمل على تجديد الاختصاصات والأدوار للقادة الجامعيين المتضمنة في اللوائح والقوانين بما يتماشى مع تحقيق الريادة التنظيمية وتفعيلها، وكذلك منعا للازدواجية وتداخل التخصصات وتعزيز قدرتهم على الابتكار والابداع .

ب- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية في كليات التربية في الجامعات الليبية بهياكل تنظيمية مسطحة تتسم بالمرونة وتسهم في تعزيز الاتصال وتوسيع قاعدة المشاركة .

ج- مرونة الاجراءات والقواعد التنظيمية المعقدة للمنظمة للعمل الجامعي وتبسيطها بحيث تتناسب مع التوجه الريادي لكليات .

د- استحداث لجنة داخل كليات التربية تختص بإعلام العاملين بالنشرات والقرارات الجديدة وتدعم مشاركتهم في المعلومات المرتبطة بعملهم.

هـ- إتاحة الفرصة امام العاملين للمشاركة في تصميم اللائحة الداخلية للكلية.

و- المزج بين الهيكل التنظيمي التقليدي الرسمي والهياكل الموازية غير الرسمية (فرق العمل الوظيفية من مختلف التخصصات) لتطوير الاداء وحل المشكلات ومنحها قدر من الاستقلالية لإنجاز مهامها .

ز- تبني آليات مبتكرة كالمنتديات الداخلية وجلسات المائدة المستديرة لتبادل المعرفة بين كافة العاملين في الكلية .

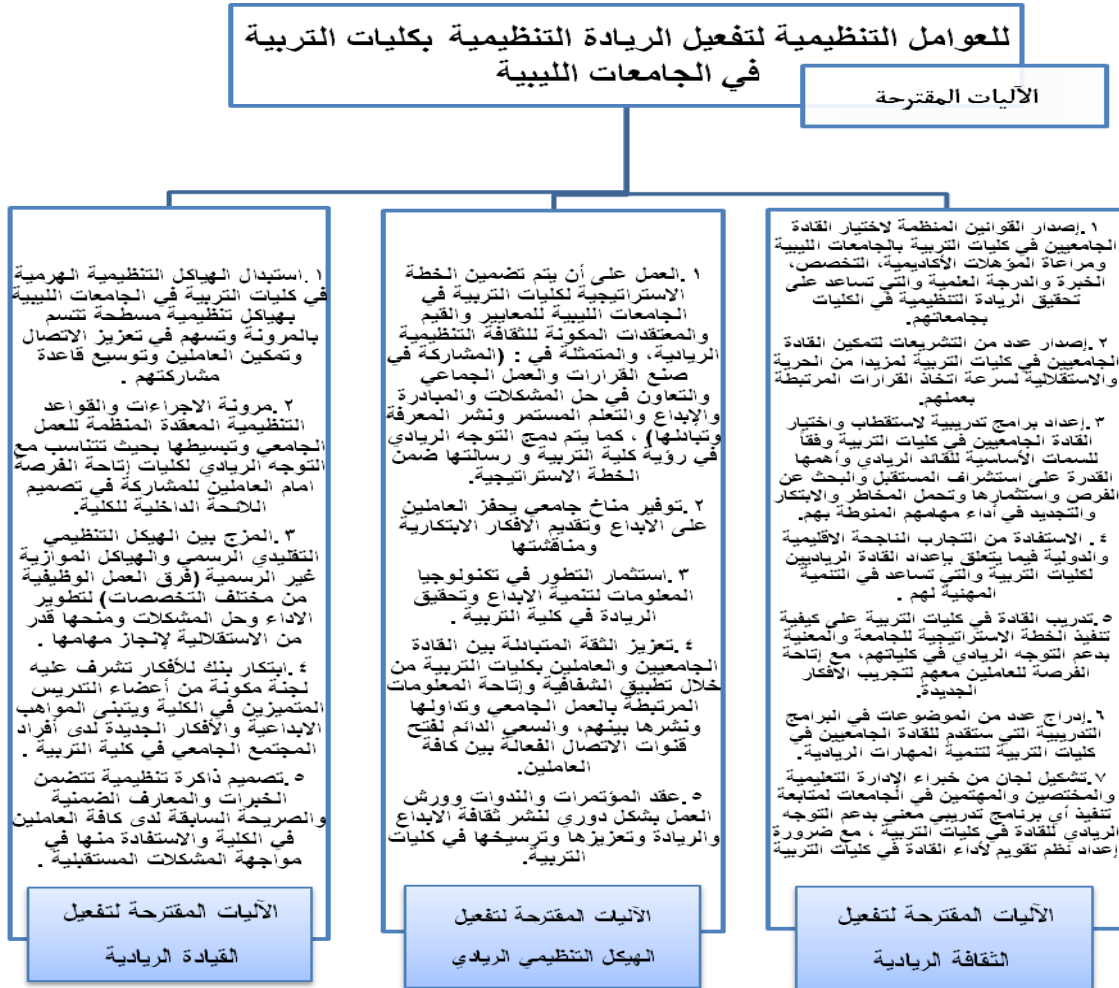
ح- إصدار تشريعات تدعم مشاركة كافة العاملين في كليات التربية بالجامعات الليبية في صنع القرارات المرتبطة بعملهم لنشر ثقافة المشاركة في صنع القرارات .

ط- ابتكار بنك للأفكار تشرف عليه لجنة مكونة من أعضاء التدريس المتميزين في الكلية ويتبنى المواهب الابداعية والأفكار الجديدة لدى أفراد المجتمع الجامعي في كلية التربية .

ي- تصميم ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات والمعارف الضمنية والصريحة السابقة لدى كافة العاملين في الكلية والاستفادة منها في مواجهة المشكلات المستقبلية .

وفيما يلي النموذج للتصور المقترح وذلك كالآتي:

الشكل رقم () يوضح نموذج التصور المقترح العوامل التنظيمية لتفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية في الجامعات الليبية (تصميم الباحثان).



ثانياً: النتائج : وتوصل البحث الحالي للنتائج التالية:

1. التوجه نحو تفعيل الريادة التنظيمية في كليات التربية في الجامعات الليبية لمواجهة حدة المنافسة أمام نظيراتها على المستويين الاقليمي والدولي، وكذلك بسبب ضعف الثقة في الأساليب الإدارية التقليدية كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية لهذه الكليات.
2. التعجيل بإصدار قانون الجامعات الجديد والذي ينص على شروط اختيار القادة الجامعيين في كل المستويات مما سيسهم في الاختيار الصحيح للقيادات الجامعية ومنهم عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بها، هذا الاختيار القائم على الأسس العلمية السليمة من مراعاة للدرجات العلمية والخبرة وامتلاك المهارات والقدرات التي تحقق أهداف الجامعة، وبالتالي سينتج عن ذلك ضمان قيادة تعليمية ريادية قادرة على استغلال الفرص المتاحة وتحمل المخاطر لمواجهة أي تهديدات لكلياتهم.

3. ضرورة توجيه كليات التربية بالجامعات الليبية وقادتها وكل العاملين بها إلى الثقافة الريادية ونشر مبادئها وترسيخ الأسس لها كأساس للتطوير بكليات التربية والاستفادة من الأفكار الإبداعية لدى العاملين بها وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق عمل لدعم الثقافة الريادية التي تعزز قيم التعاون والثقة وتبادل الأفكار الإبداعية بين أعضاء مجتمع كليات التربية في الجامعات الليبية.

4. العمل على تطوير الهياكل التنظيمية البيروقراطية العاملة في كل الجامعات ومن بينها في كليات التربية، والعمل على تبني الهياكل التنظيمية المسطحة محددة الاختصاصات والمسئوليات والسلطات مما يخفف من حدة المركزية ويساهم في تمكين العاملين من أعمالهم وسهولة الاتصال بينهم ويساعدهم على ممارسة الأنشطة والسلوكيات الريادية لتحقيق الابتكار والأبداع من خلال التوجه الريادي .

ثالثاً: التوصيات و المقترحات: وذلك كالتالي:

1. التوصيات: ويوصى في البحث الحالي بضرورة :

أ- تعزيز الريادة التنظيمية وتفعيلها وربطها بالخطط الاستراتيجية في وزارة التعليم الليبية وضمن خطط الجامعات مع ربطها بتقييم الأداء في كافة الكليات ومنها كليات التربية وكل العاملين بها، والسعي للتنمية المهنية و تنفيذ البرامج التدريبية للقادة في الجامعات ومن بينهم عمداء كليات التربية ورؤساء الأقسام بها المتعلقة بالريادة التنظيمية وأبرز العوامل الداعمة لها وهي القيادة الريادية ونشر الثقافة الريادية والهيكلي التنظيمي الريادي.

ب- تبني كليات التربية في الجامعات الليبية لتوجهات كاملة لنشر الثقافة الريادية من خلال تسخير كافة الامكانيات والموارد الداعمة لها.

ج- التحول الهيكلي التنظيمي البيروقراطي السائد في كليات التربية و الجامعات الليبية إلى الهيكلي التنظيمي المسطح الذي يسمح باللقاء والتواصل بين كل العاملين في كليات التربية وفي الجامعة بأكملها وعلى كل المستويات، كما أنه قائم على قدرات الذكاء والمعرفة و العمل ضمن الفرق ذات المشاريع الإبداعية المتميزة.

2. المقترحات : وهي ضرورة إجراء دراسات مشابهة للبحث الحالي ومكملة لنتائجه بحيث تتناول:

أ- أثر التوجه الريادي لتحقيق النجاح الاستراتيجي في كليات التربية في الجامعات الليبية.

ب-أساليب وأسس اختيار قادة الجامعات الليبية في ضوء القيادة الريادية.

ج- أساليب نشر الثقافة الريادية ومعوقاتهما في كليات التربية في الجامعات الليبية.

د- نظام تدريبي مقترح لتفعيل القيادة الريادية وأبعادها في كليات التربية في الجامعات الليبية.

هـ- استراتيجيات مقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بأقسام كليات التربية في جامعة عمر المختار في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

Abstract

Proposed perception of organizational factors to activate the Organizational Entrepreneurship in Colleges of Education In Libyan Universities

The goal of current research to Proposed perception of organizational factors to activate the Organizational Entrepreneurship in Colleges of Education In Libyan Universities, with the aim of activating the Organizational Entrepreneurship in the faculties of education in Libyan universities, and in the main objective of the light is determined It by the problem of the current search in the following question:

-What is the Proposed perception of organizational factors to activate the Organizational Entrepreneurship in Colleges of Education In Libyan Universities ?

This main question is divided into several sub-questions :

1. What is the intellectual framework of organizational leadership and its importance in the universities ?
2. What are the most important models of organizational leadership and organizational factors the most important constituent?
3. What are the most important opinions of experts on the proposed perception of regulatory factors to activate the organizational leadership in the faculties of education in Libyan universities?

The research was based on the descriptive approach, and included four topics, a number of results, namely:

1. The need to activate the organizational leadership in the faculties of education to face the intensity of competition in front of its counterparts at the regional and international levels, as well as because of the lack of confidence in traditional management methods.
2. Accelerate the issuance of the new Universities Law, which provides for the conditions for the selection of university leaders at all levels, which will contribute to the correct choice of university leaders.
3. The need to guide the colleges of education in Libyan universities and their leaders to entrepreneurial culture and disseminate its principles and consolidate the foundations as a basis for the development of faculties of education and benefit from the creative ideas of its employees.

Keywords: Organizational Entrepreneurship

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. متعب، حامد كاظم و راضي، جواد محسن (2011)، الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية، المؤتمر العربي الثالث (الجامعات العربية- التحديات والأفاق)، للفترة من 9- 11، يناير 2010، شرم الشيخ، مصر.
2. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (2015)، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، م (55)، ع(3).
3. الحواجرة، كامل محمد (2018): الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (19)، العدد (3)، ص ص413-444.
4. فان دالين، ديو بولدي (1991): مناهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
5. السامرائي، عمار (2012)، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة بالجامعات الخاصة دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، للفترة من 4-5 ابريل 2012، البحرين.
6. شمس الدين، إبراهيم وآخرون (2005)، المعجم الوسيط، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية.
7. العاني، مزهر جواد، وآخرون (2010)، إدارة المشروعات الصغيرة: المنظور الريادي التكنولوجي، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
8. باسردة، توفيق علي(2009)، " العلاقة بين الابداع والريادة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ع 4.
9. محمد، نيازي شادي، (2013)، " أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر.
10. خلوط، عواطف (2010)، " المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية"، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Gilaninia, Shahram and others,(2013): " Factors Effective Willingness to Organizational Entrepreneurship ", **Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business** , Vol. 5, No. 5.
2. Lukes , M. (2012): " Supporting Entrepreneurial Behavior and Innovation in Organizations " , **Central European Business Review**, Vol.1, No. 2.
3. Zahra, S.A., &Huse, M.,(2000):"Entrepreneurial in medium – size companies : exploring the effects of ownership and governance systems " , **Journal of Management**, vol. 26, No.5.
5. Chirani, Ebrahim&Hasanzadah, Rogayeh(2013):" The Aspects of Organizational Entrepreneurship in Competition Environment", **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, vol. 2, No.11.
6. Fox, Julie, M., (2005); " Organizational Entrepreneurship and The Organizational performance linkage in university dissertation, **Unpublished PH.D Dissertation**, the Ohio state university.
7. Fox, Julie, M., (2005); " Organizational Entrepreneurship and The Organizational performance linkage in university dissertation, **Unpublished PH.D Dissertation**, the Ohio state university.
8. Baghere, Afsaneh, (2009), An Exploratory Study of Entrepreneurial Leadership Development of University Students **European Journal of Social Sciences**, Vol(11), No(1).
9. Byrne, Phillip, D., (2014): Entrepreneurial Leadership in Higher Education: Does the Presidential Career Pathway Make a Difference?,**Unpublished PH.D Dissertation**, University of Missouri- Columbia, Faculty of the Graduate School.
10. Moghaddam ,Javad, and others,: " Organizational Entrepreneurship and its impact on the performance of Governmental organizations in the city of Mashhad , **Social and Behavioral Sciences**, No(169), pp . 75- 87.
11. Drucker , Peter F. (2006), **Innovation and Entrepreneurship**, New York:Harper & Row.
12. Wiklund J. and Sheperd D.(2006), " Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurationally Approach, **Journal of Business Venturing**, Vol(20).
13. Ma H. and Thn J. (2006), " Key Components and Implication of Entrepreneurship: A4.p Formwork", **Journal of Business Venturing**, Vol(21).
14. Rojas, R., and others (2011), "The Influence on Corporate Entrepreneurship of Technological Variables", **Industrail Management & Data System**, Vol.111, No.7.
15. Zehir, C., and others, (2012), " The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment : Evidence from

Turkey SMEs ", **8th International Strategic Management Conference , Procedia – Social and Behavioral** , Vol, 58.

16. Maktabi, H., & Babakhanian, M., (2015), " Identification of Factors Affecting Organizational Entrepreneurship in Selected Sama Technical Schools ", **Procedia – Social and Behavioral Sciences** , No, 195.

18. Holt, D., and others, (2007), " Corporate Entrepreneurship : An Empirical Look at Individual Characteristics, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 13, No, 4.

19. Dyduch, W., (2012), " Corporate Entrepreneurship Measurement for Improving Organizational performance ", **Journal of Economics and Management**, Vol, 4.

20. Nayyar, J., and others, (2013), "Proposed Model of Entrepreneurial Mindset for the State Government Higher Education Institution in Pakistan ", **Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy** , Vol. 7, No,2.

21. Marguerite E. Hill (2005): the Development of an Instrument to measure Entrepreneurship within the Corporate Setting, **Unpublished Master Dissertation**, Department of Psychology, Rhodes University, Grahamstown.

22. Ashfaq, Ahmed and M, Ramzan, (2014): A Learning and Improvement Model in Entrepreneurial Leadership, **Journal of Business and Management**, Vol(11), Issue (6), pp. 50-60

23. Ripoll, M., and others, (2010), "Leadership in Entrepreneurial Organizations: Context and Motives ", **Psicotheme** , Vol. 22, No.4.
24. Wiklund J. and Sheperd D. (2006), " Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurationally Approach, **Journal of Business Venturing**, Vol(20).

25. Ooshaksaraie, and others ,(2011), " Relation Between Organizational Structure and Organizational Entrepreneurship (Case Study : Manufacturing Companies in the West of Mazandaran Province)", **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review** , Vol , 1, No,4.