

دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الإستراتيجية

منال دسوقي منسى المنسى

المشرفين

أ.د/ محمد عبدالله الهنداوي أ.م.د/ نجلاء حسن جمعة

المخلص:

استهدفت الباحثة تحديد دور القيادات المستقبلية والمتمثلة في الأبعاد التالية (دعم التوجه الإستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري) في تحقيق الريادة الإستراتيجية والمتمثلة في الأبعاد التالية (الإبداع، المرونة، الرؤية المستقبلية، تقبل المخاطر) في الجامعات المصرية، والتعرف على واقع تطبيق إستراتيجية تأهيل القيادات الإدارية المستقبلية في الجامعات المصرية، للتوصل إلى نتائج يمكن من خلالها عرض مقترحات قابلة للتطبيق تساهم في وضع آلية محددة وواضحة لبناء القيادات الإدارية المستقبلية، وتمثل مجتمع البحث في القيادات الإدارية (قيادات الصف الأول، قيادات الصف الثاني) في الجامعات المصرية، وإعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية من الجامعات المصرية، ونظراً لتجانس مجتمع البحث ووفقاً للجدول الإحصائية فقد تمثلت عينة البحث في (٣٢١) مفردة، وتتطلب طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف المشكلة البحثية وصفاً دقيقاً وتحليلها كميًا ونوعيًا، وتوصلت الباحثة إلى وجود دور للقيادات المستقبلية من خلال (دعم التوجه الإستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري ودعم الثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري) في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

Abstract :

The researcher aimed to determine the impact of building future management leaderships represented by the following dimensions (supporting strategic orientation, promoting management empowerment, supporting organizational culture,

developing human capital) on achieving strategic leadership in the following dimensions (creativity, flexibility, vision for the future, accepting risks) in Egyptian universities. The researcher relied on the method of random class sample from Egyptian universities, and due to the homogeneity of the research community and according to statistical tables, the research sample was represented in (321). The researcher found that there is A role for future leaders and qualifying future management leaderships by (supporting strategic orientation, promoting management empowerment, supporting organizational culture, and developing human capital) to achieve strategic leadership.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة :

إن بناء وإعداد القيادات الإدارية المستقبلية أمراً ليس بالسهل، وتسعى المنظمات بوجه عام والجامعات بوجه خاص إلى البحث عن أولئك الذين يمتلكون مهارات قيادية إستراتيجية، وذلك لما فرضته التحديات التي تواجهها المنظمات من أجل الإستمرار ومواكبة التطورات المتلاحقة، ونظراً لأن المنظمات يتوفر بها كفاءات متميزة تحتاج من القيادات الحالية إكتشافها وتأهيلها في ضوء المستجدات البيئية لتولى المناصب القيادية في المستقبل، وتتميز المنظمات بتوافر كفاءات تحتاج إلى قادة قادرين على بناء وإعداد قيادات إدارية مستقبلية من الكفاءات المتميزة، حتى تضمن تلك المنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لمواجهة التحديات المستقبلية والمتغيرات العالمية، وبالتالي تتضح أهمية بناء وإعداد وتأهيل قيادات إدارية مستقبلية كصف ثانٍ من القيادات الإدارية⁽¹⁾.

وتسعى المنظمات إلى تقديم الخدمات بما يتواءم مع المتغيرات المحيطة بها بهدف تقديم خدمات متميزة من خلال إتباع مناهج إدارية مختلفة من ضمنها الريادة الإستراتيجية ومن هنا تتضح أهمية إمتلاك إدارات المنظمات المعاصرة للتوجه الإستراتيجي لدوره

الداعم في تعزيز إستراتيجيات الريادة وصولاً إلى بناء المنظمة الريادية القادرة على القيام بعملية التجديد التنظيمي ومواكبة التغيرات المتلاحقة، وبناءً على ما سبق وإنطلاقاً من أهمية بناء القيادات الإدارية المستقبلية لتحقيق الريادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية ونقل الخبرات وتبادلها، ولقلة البحوث التي تناولت هذا الموضوع فضلاً عن إفتقاد الجامعات لتطبيق آليات محددة لبناء القيادات الإدارية المستقبلية يأتي هذا البحث للكشف عن مدى تأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على تحقيق الريادة الإستراتيجية.

أولاً: البحوث السابقة والفجوة البحثية

تم عرض البحوث من خلال المتغير المستقل (بناء القيادات الإدارية المستقبلية) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، ويستهدفان البحوث المتعلقة بكل متغير من متغيرات البحث كما يلي:

١. البحوث التي تتعلق ببناء القيادات الإدارية المستقبلية.

٢. البحوث التي تتعلق بالريادة الإستراتيجية.

ج. الفجوة البحثية

أ. البحوث التي تتعلق ببناء القيادات الإدارية المستقبلية

١. بحث (تهاني، ٢٠١٦)⁽²⁾

إستهدفت الباحثة التعريف بالأسس والمبادئ والإستراتيجيات الخاصة بعملية إعداد وبناء القيادة الإدارية المستقبلية، وبحث وتحليل ممارسات القيادة تجاه الموارد البشرية بشركات البترول ودرجة تأثيرها على إعداد وبناء القيادات الإدارية الإستراتيجية المستقبلية، وتوصلت الباحثة إلى أن نجاح المنظمات في إعداد القيادات المستقبلية يتطلب ضرورة الإهتمام بتشجيع الإبتكار والتأكيد على إتاحة فرص التدريب المستمر لقيادة المستقبل مع توفير فرص المشاركة في إتخاذ القرارات.

٢. بحث⁽³⁾ (Barton.A , 2016)

إستهدف الباحث إستكشاف الثقافة المتعلقة بالتخطيط للتعاقب القيادي، وتنمية القائد بإستخدام إستراتيجيات التخطيط للتعاقب القيادي، وتوصل الباحث أن إستراتيجيات تعزيز ثقافة تعاقب القيادات وتنمية القائد في الجامعة تتم من خلال وضع رئيس الجامعة للتوقعات

الثقافية البنائية التي تنمي القيادات المستقبلية بشكل واضح، وتنمية القائد التي تعزز النمو والمرونة والمهارات القيادية لدى العاملين وتعزز برامج التخطيط لتعاقب القيادات، والتي ترتبط بفرص التنمية المستمرة للعاملين من فاعلية إعداد وتنمية القيادات المستقبلية.

٣. بحث (محمد، ٢٠١٦)^(٤)

إستهدف الباحث التعرف على دور تقييم الأداء^{٣٦٠°} في إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية ودراسة وتحليل إتجاهات وآراء العاملين ببعض شركات إنتاج البترول تجاه موضوع البحث لإقتراح بعض التوصيات التي من شأنها المساهمة في الإستفادة من أسلوب تقييم الأداء^{٣٦٠°} في إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية، وتوصل الباحث إلى أن نظام تقييم الأداء المالي وتطبيق نظام تقييم الأداء^{٣٦٠°} بشكل مرحلي على مستوى بعض الشركات والإدارات، ثم تعميمه تدريجياً يساهم في تحقيق فاعلية إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية.

٤. بحث (نجلاء، ٢٠١٨)^(٥)

إستهدفت الباحثة التعرف على مدى الإهتمام بإعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي في الجامعات المصرية، وتحديد العلاقة والأثر بين إعداد قادة المستقبل ودعم التميز المؤسسي، وتوصلت الباحثة إلى وجود دور هام لإعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية، حيث تبين وجود علاقة وأثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي.

٥. بحث (عمر، ٢٠١٨)^(٦)

إستهدف الباحث التعرف على دور إدارة المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية وإستكشاف الإختلافات المعنوية بين دوائر مجال التطبيق حول أثر تنمية المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية في بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتوصل الباحث إلى قلة الإهتمام من قِبَل المنظمات بوضع ورسم إستراتيجية واضحة تبنى على خطط مستقبلية تتيح الفرص للقيادات المستقبلية لكي تنمي وتطور مهاراتها وقدراتها بما يتلائم مع المستجدات البيئية.

٦. بحث^(٧) (Christopher, 2020)

إستهدف الباحث التعرف على مدى إمكانية إعداد قيادة مستقبلية متعددة التخصصات

لمستقبل مستدام، وكذلك تحديد تحديات الإستدامة العاجلة التي تتطلب قيادة مستقبلية فعالة متعددة التخصصات في مؤسسات (ITD)، بالإضافة إلى وضع مجموعة من المقترحات لكيفية تنمية القيادة المستقبلية المناسبة والفعالة والمتعددة التخصصات، وتوصل البحث إلى أن تحديات المستقبل لا يمكن مواجهتها على أساس الخبرة السابقة وحدها فقد يحدث مفاجآت غير متوقعة كما حدث عام ٢٠٢٠ (19-couvaid) الأمر الذي أحدث تغييرات مفاجئة وغير متوقعة، مما يتطلب تلبية الأولويات المتغيرة، ونظراً لتنوع القضايا التي تمثل الإستدامة ومنها إعداد القيادات المستقبلية.

٧. بحث⁽⁸⁾ (Zlatko, 2020)

إستهدف الباحث فهم قادة المستقبل وكيف يتم تصميم القيم الشخصية للأجيال القادمة للقيادة وكذلك تحديد المواعمة بين القيم الشخصية لقادة المستقبل والقيم المطلوبة في العمل، وكذلك تحديد مدى توافر البيئة التنظيمية التي تستهدف تخصصات متعددة تتسم بالبيئة المتعاونة ومتعددة الثقافات وتوصل البحث إلى أن إدارة الموارد البشرية تساهم بدور كبير في إعداد قادة المستقبل، وكذلك إتضح أن سمات قادة المستقبل المحتملين في الأونة الأخيرة يتطلب أن يكون متعدد التخصصات والثقافات.

٨. بحث⁽⁹⁾ (Karim Hamdy, 2020)

إستهدف الباحث تحديد القيمة المضافة للموارد البشرية في تنمية قادة المستقبل، وتحديد مدى الإهتمام بإعداد وتطوير قادة المستقبل في المنظمة، وكذلك مدى الإهتمام بتحديد هوية القائد والأساليب المستخدمة في إعداد قادة المستقبل، وتحديد مدى إهتمام الإدارة العليا بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتأهيلهم وتدريبهم لتولى القيادة في المستقبل، وتوصل الباحث إلى أنه تم إنشاء النهج والبرامج التي تحتاجها القادة داخل المنظمة لإعداد وتطوير القادة وتأهيل القيادات المستقبلية.

ب. البحوث التي تتعلق بالريادة الإستراتيجية

١. بحث⁽¹⁰⁾ (Silveli Cristo, 2018)

إستهدف الباحث التعرف على الآثار الغير مباشرة للمعرفة وريادة الأعمال الإستراتيجية وتسلط الضوء على ضرورة أن تظل الشركات قادرة على المنافسة والديناميكية في بيئة

متغيرة باستمرار من خلال التوجه الريادى الإستراتيجى، كما تحديد نظرة ثاقبة حول إهتمام الأكاديمين بالريادة الإستراتيجية ومدى توافقها مع المتغيرات البيئية المتلاحقة، وتوصل البحث إلى أن دراسة الآثار غير المباشرة للمعرفة وريادة الأعمال الإستراتيجية حفزت على إجراء بحوث جديدة، وبالتالي تكوين رؤى مستقبلية جديدة.

٢. بحث (أروى، ٢٠١٨) (11)

إستهدفت الباحثة معرفة أثر إستراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسى لدى العاملين فى المؤسسات العامة، والتعرف على مدى تأثير إستراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسى فى المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، وتوصلت الباحثة إلى أنه يوجد تأثير إيجابى يحدث فى التميز المؤسسى يُعزى إلى إستخدام إستراتيجيات الريادة فى المؤسسة، ويوجد تأثير إيجابى للتميز القيادى يُعزى إلى الإبداع والمبادأة وتجنب المخاطرة.

٣. بحث (Felipe, 2019) (12)

إستهدف الباحث تحديد تأثير الريادة الإستراتيجية والتجديد الإستراتيجى على أداء الأعمال، وكذلك تحديد تأثير الريادة الإستراتيجية على التدهور التنظيمى، كما إستهدف الباحث تحديد مدى تأثير حجم الشركة على تحقيق الريادة الإستراتيجية، وتحديد إطار مفاهيمى يوضح الريادة الإستراتيجية والتجديد الإستراتيجى ومدى ملائمة ذلك لمواكبة المتغيرات البيئية المتلاحقة، وتوصل البحث إلى وجود تأثير مباشر للريادة الإستراتيجية على أداء الأعمال، وكذلك إتضح أن الدعم الإدارى للإبتكار والدعم التكنولوجى يؤثران على الريادة الإستراتيجية.

٤. بحث (محمد، ٢٠٢٠) (13)

إستهدف الباحث بيان دور الريادة الإستراتيجية فى تحسين الأداء التنافسى للجامعات والعلاقة بينهما، وتوضيح أهم ملامح إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ ومؤشرات الأداء التنافسى للجامعات المصرية من خلال الرؤية المستقبلية، وتوصل الباحث إلى أن الريادة الإستراتيجية تُعد أحد أهم المداخل الحديثة فى الفكر الإستراتيجى والتي يمكن من خلالها تحسين الأداء التنافسى للجامعات، كما إتضح أن إستراتيجية التنمية

المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ وضعت مؤشرات لقياس الأداء الجامعي التنافسي بحيث يكون قادراً تحقيق الريادة الإستراتيجية.

٥. بحث (Matgorzata, 2020)⁽¹⁴⁾

يستهدف الباحث التعرف على المؤسسات البولندية التي تهتم بتنمية ريادة الأعمال الإستراتيجية المحلية والإقليمية، بالإضافة إلى تحديد المؤسسات التي تدعم التوجه الريادي حتى مع ضعف المراقبة الحكومية، وتوصل البحث إلى أنه يوجد دعم من الحكومات بشكل واضح لأنه يؤدي إلى ريادة الأعمال المنتجة كتوجه إستراتيجي، بالإضافة الإهتمام الذى إتضح من الأكاديميين فى مجال الريادة إلا أنه لا يوجد دليل على أن موقع الإقليم والمنافسة السياسية لها دور فى تطوير الريادة الإستراتيجية.

ج. الفجوة البحثية

تتضح الفجوة البحثية كما بالشكل التالى:

شكل رقم (1): الفجوة البحثية

البحث الحالى	الفجوة البحثية	نتائج البحوث السابقة
يتناول البحث الحالى أثر بناء القيادات الإدارية الإستراتيجية المستقبلية على تحقيق الريادة الإستراتيجية، وذلك من خلال دعم التوجه الإستراتيجى ودعم الثقافة التنظيمية وتعزيز التمكين الإدارى وتطوير رأس المال البشرى كأبعاد لبناء القيادات الإدارية الإستراتيجية المستقبلية ويتم تناولها من خلال أبعاد الريادة الإستراتيجية والمتمثلة فى الإبداع وتقبل المخاطر والمرونة والرؤية المستقبلية.	من خلال عرض نتائج البحوث السابقة وتناول أهداف البحث الحالى فقد إتضح للباحثة أن الفجوة البحثية تتمثل فى : ١. قلة البحوث التى إهتمت بوضع آلية محددة وبرنامج واضح لبناء وإعداد وتأهيل القيادات الإدارية المستقبلية (على حد علم الباحثة). ٢. عدم وضوح آلية واضحة لتدريب وتأهيل وبناء القيادات الإدارية المستقبلية فى الجامعات (على حد علم الباحثة) نظراً لأهميتها البالغة. ٣. يُعد إمتداد للبحوث التى تتعلق ببناء وإعداد وتأهيل القيادات الإدارية المستقبلية وربطها بتحقيق الريادة الإستراتيجية.	١. توجد بعض المعوقات التى تواجه الجامعات فى إعداد القيادات المستقبلية للمناصب القيادية. ٢. أن عملية التخطيط لتعاقب القيادات من أجل بناء قيادات إدارية إستراتيجية مستقبلية تتم من خلال برامج وآليات محددة. ٣. أن إعداد وبناء وتأهيل قيادات إدارية مستقبلية كصف ثانٍ يمثل ضرورة حتمية لآى منظمة. ٤. عدم توافر آلية محددة وواضحة تقوم ببناء القيادات الإدارية المستقبلية فى المنظمات المصرية.

المصدر: من إعداد الباحثة فى ضوء تحليل البحوث السابقة.

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية

إن القيادات الجامعية بحاجة إلى مراجعة إستراتيجياتها فى إحداث التغييرات المطلوبة والتفاعل معها بما يجعل مؤسساتها قادرة على الإستمرار والتميز وخدمة المجتمع، كما يتطلب من القيادات الجامعية سواء على مستوى الجامعة أو الكليات، إيجاد رؤية إستراتيجية واضحة، كما أن تمكين المرؤوسين يزيد من ثقتهم بأنفسهم وبقاداتهم وإستعدادهم لبذل مزيداً من الجهد.⁽¹⁵⁾

وقد أصبح تبنى صيغة الجامعة الريادية للجامعات المصرية ضرورة عصرية ملحة خاصة فى ظل ما تشهده المجتمعات المعاصرة من تحديات يصعب على الجامعات مجابتهها، حيث أن هناك فجوة بين ما يتطلبه الوضع الراهن للجامعات المصرية وبين ما يواجهها من مشكلات المركزية والغياب عن العالمية والفجوة بين الجامعة والمجتمع، إلا أن عملية التحول ذاتها تتطلب رؤية وأهداف إستراتيجية تركز على الريادة الإستراتيجية.⁽¹⁶⁾

وترى الباحثة وجود بعض القصور فى تناول ثقافة بناء القيادات المستقبلية فى الجامعات المصرية، بالإضافة إلى وجود قصور فى إعداد خطة إستراتيجية مستقبلية لتأهيل القيادات الإدارية المستقبلية فى الجامعات المصرية والتي تضمن تحقيقها لريادتها الإستراتيجية، وبناءً عليه قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية لتحديد مشكلة البحث وقد تمت على مرحلتين كما يلى:

المرحلة لأولى: الدراسة الإستطلاعية الميدانية

سعت الباحثة إلى إجراء دراسة إستطلاعية تبحث عن واقع بناء القيادات الإدارية المستقبلية فى الجامعات المصرية، وإستخدمت الباحثة إستطلاع للرأى لرصد مدى التوجه إلى بناء قيادات بديلة فى الجامعات المصرية، وقد قامت بتوزيعه على عينة مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية وكانت إستجاباتهم كما بالجدول التالى:

جدول رقم (١)

نتائج استطلاع آراء عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومديرى الإدارات

الإستجابة				العبارة	م
لا أوافق		أوافق			
%	ك	%	ك		
المحور الأول: بناء قيادات إدارية مستقبلية					
66.7	20	33.3	10	1	تُهتم الإدارة العليا باستقطاب القيادات الجامعية المستقبلية.
73.3	22	26.7	8	2	تُهتم الإدارة العليا بتدريب القيادات الجامعية المستقبلية.
63.3	19	36.7	11	3	تفوض الإدارة العليا جزءاً من صلاحياتها للقيادات المستقبلية.
73.3	22	26.7	8	4	تساعد الإدارة العليا القيادات المستقبلية على النمو المهني.
66.7	20	33.3	10	5	تُهيب الإدارة العليا المناخ الإدارى الملائم لنمو القيادات المستقبلية.
83.4	25	16.6	5	6	يتم تفويض الصلاحيات وإعطاء فرصة إتخاذ القرارات باستقلالية
76.7	23	23.3	7	7	يتم صياغة الخطة الإستراتيجية ومشاركة المستويات المختلفة فى إعدادها
66.7	20	33.3	10	8	تساهم الجامعة فى التخطيط لبرامج التأهيل للقيادات فى كافة المستويات
76.7	23	23.3	7	9	تقوم الجامعة بتحديث بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً
80.0	24	20.0	6	10	تدعم الجامعة برنامجاً تدريبياً من خلال القائد لنتائه يؤهله للقيادة مستقبلاً
المحور الثانى: تحقيق الريادة الإستراتيجية					
70.0	21	30.0	9	11	تتمى الجامعة القدرة على الإبداع والابتكار والتحديث.
80.0	24	20.0	6	12	تسعى الجامعة إلى التوسع فى الريادة الإستراتيجية بين الجامعات
76.7	23	23.3	7	13	تسعى الجامعة إلى إجراء أنواع جديدة من البحوث الحديثة.
70.0	21	30.0	9	14	تسعى الجامعة إلى تطوير خدماتها التى تقدمها إلى المجتمع
66.7	20	33.3	10	15	تخاطر الجامعة بتوفير ميزانيات عالية للأبحاث غير مضمونة

63.3	19	36.7	11	تعتمد الجامعة على وسائل علمية لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.	16
83.4	15	16.6	5	تحاول الجامعة متابعة الأفكار التي تتسم بتقبل المخاطر	17
80.0	24	20.0	6	تدعم الجامعة التجارب الرائدة المقدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتعمل على تبنيها	18
63.3	19	36.7	11	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه	19
66.7	20	33.3	10	تشجع الجامعة الأفراد الذين يتحملون المسؤولية عند تطبيق الأفكار الجديدة	20

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبتحليل الإستطلاع السابق يتضح قصور فكرة بناء القيادات المستقبلية بالجامعات المصرية حيث غلبت عدم الموافقة على جميع العبارات.
المرحلة الثانية: تحليل البيانات الثانوية

تُعد الدراسة الثانوية الخاصة بمجتمع البحث مؤشر مبدئي عن طبيعة المشكلة، بالإضافة إلى مؤشرات عامة أخرى تساعد الباحثة في تفسير النتائج التي تم توصل إليها، لذا قامت الباحثة بعرض الدراسة الإستطلاعية الثانوية من خلال مؤشرات قياس الريادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية وتُعد مؤسسة تايمز لتصنيف الجامعات عالمياً هي مؤسسة عريقة وموثوقة ومعترف بها دولياً وأكاديمياً، وهي تعد التصنيف الأفضل للجامعات على المستوى العالمي، ويتضح من الجدول التالي التصنيف المحلي والعالمي لأول عشر جامعات مصرية كما يلي:

جدول رقم (٢)

بيان بالتصنيف المحلي للجامعات المصرية لعام ٢٠١٨/٢٠١٩

عالمياً	محلياً	الجامعة المصرية
(601-800)	1	الجامعة الأمريكية
(601-800)	2	جامعة بنها
(601-800)	3	جامعة بنى سويف
(601-800)	4	جامعة كفر الشيخ
(601-800)	5	جامعة المنصورة
(801-1000)	6	جامعة قناة السويس

عالمياً	محلياً	الجامعة المصرية
(801-1000)	7	جامعة الإسكندرية
(801-1000)	8	جامعة القاهرة
(801-1000)	9	جامعة الفيوم
(801-1000)	10	جامعة سوهاج

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال موقع وزارة التعليم العالى والبحث العلمى (info@mohe.gov.eg)

وبناءً على ما سبق تمكنت الباحثة من خلال الدراسة الإستطلاعية إستخلاص بعض النتائج التالية:

1. شعور بعض القيادات الإدارية بتحمل المسؤولية وأنهم فى مكان الصدارة وفى موضع المسؤولية مما يصعب عليهم إعطاء رؤوسهم تولى المهام القيادية كبديل.
2. عدم توافر نظام إدارى فعال يوفر فرصة الترقى للكفاءات الإدارية التى تتوفر لديها المهارات التى تؤهلهم لتولى المناصب القيادية مستقبلاً.
3. تفرد بعض القيادات الإدارية بإتخاذ القرارات لعدم ثقتهم فى مهارات وقدرات رؤوسهم.
4. عدم الإهتمام بوضع برنامج محدد من خلال آلية محددة لبناء قيادات إدارية مستقبلية.

ثالثاً: مشكلة البحث

لضمان إستمرارية الكفاءات المتميزة فى المستقبل، ولأن الريادة الإستراتيجية أصبحت أحد أهم القضايا المعاصرة والتى ترتبط بتكيف الجامعات مع المستجدات البيئية والمتغيرات العالمية، لذا يتطلب بناء وتأهيل قيادات إدارية مستقبلية من خلال إطار متكامل مناسب للتطبيق على المنظمات المصرية بوجه عام والجامعات المصرية بوجه خاص، وتفعيله بشكل يحقق الريادة الإستراتيجية.

رابعاً: أهداف البحث

1. تحديد دور القيادات المستقبلية والمتمثلة فى الأبعاد التالية (دعم التوجه الإستراتيجى، دعم الثقافة التنظيمية، تعزيز التمكين الإدارى، تطوير رأس

المال البشرى) في تحقيق الريادة الإستراتيجية والمتمثلة في الأبعاد التالية (الإبداع، المرونة، الرؤية المستقبلية تقبل المخاطر) في الجامعات المصرية.

٢. التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها عرض توصيات قابلة للتطبيق تساهم في وضع آلية محددة وواضحة لبناء القيادات المستقبلية والتي يمكن من خلالها تحقيق الريادة الإستراتيجية.

خامساً: أهمية البحث

١. يُعد بناء وإعداد وتأهيل الصف الثاني من القيادات الإدارية المستقبلية أحد أهم التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة التي تحتاج إلى العديد من الدراسات والبحوث لإيضاح أهميتها وتحديد آليات لتطبيقها لإعداد وبناء هذه الفئة.
٢. المساهمة في إثراء البحوث التي تهتم ببناء القيادات الإدارية المستقبلية وربطها بتحقيق الريادة الإستراتيجية.
٣. إلمام متخذى القرار بمفهوم وأهمية بناء القيادات الإدارية المستقبلية في الجامعات المصرية (الحكومية — الخاصة) ومدى أثرها على تحقيق الريادة الإستراتيجية.
٤. من المتوقع أن يقدم البحث صورة واقعية لمتخذى القرار عن واقع إعداد وتأهيل وبناء القيادات الإدارية المستقبلية للمساهمة في علاج أوجه القصور إن وجدت.

الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث

أولاً: بناء القيادات الإدارية المستقبلية

١. مفهوم بناء القيادات الإدارية المستقبلية

هي عملية إختيار الأشخاص والطاقات الإنسانية ذوى المؤهل العلمى والتدريب العلمى الذى يؤهلهم لأداء الوظيفة الإدارية المستقبلية بكفاءة وتميز، وقد عرفها (مطلق، ٢٠١٦) (17) بأنها "عملية تغيير فى سلوك الأفراد الذين يتولون مناصب قيادية عامة تغييراً يعتمد أساساً على أسس علمية معينة".

وبناءً عليه تستخلص الباحثة أن بناء القيادات الإدارية المستقبلية لا يقتصر على مهمة التدريب فحسب، ولكن إعداد القيادات المستقبلية يتمثل فى تجهيز قيادات الصف الثانى

وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم الخبرة اللازمة، حتى يكونوا مهئين لتولى مناصب قيادية في المستقبل.

٢. أبعاد القيادات الإدارية المستقبلية

أ. دعم التوجه الإستراتيجي

يُعد التوجه الإستراتيجي المحرك الأساس لتحقيق رؤية المنظمة ومفتاح نجاح لتمييزها، ويُعد متطلب هام للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة والتميز في ظل المستجدات البيئية المتلاحقة، والعوامل البيئية التي تحيط بها، وهناك عدة تقسيمات تحدد أنواع التوجه الإستراتيجي تتمثل في (التوجه المستقبلي، التوجه الإبداعي، التوجه الدفاعي، التوجه الإستراتيجي التحليلي، التوجه الإستجابي).⁽¹⁸⁾

ب. تعزيز التمكين الإداري

عندما تتبنى القيادات الحالية أساليب التمكين يبدأ العاملون بالتدرج في الشعور بأنهم يتمتعون بالقيمة والكفاءة، وأن الوظائف التي يقومون بها لها معنى وتأثير كبير، ويُتوقع منهم تغيير سلوكهم نحو استخدام مواهبهم بشكل أفضل، ومن المتوقع أن تؤدي هذه التغييرات المدفوعة بالعاملين إلى المساهمة في فعالية وكفاءة المنظمة، وهناك آلية لتطبيق نهج تمكين العاملين تتمثل في (المرونة التنظيمية، الفعالية الذاتية، قيمة العمل، التأثير في إتخاذ القرارات).⁽¹⁹⁾

ج. دعم الثقافة التنظيمية

وتعتبر الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة في مجال العلوم الإدارية حيث أنها تمثل عنصر هام في تكوين منظمات الأعمال لما تقوم به من دور حيوي في تهيئة وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، فالمنظمة التي تملك ثقافة قوية تمكن العاملين من الإلتزام والإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولذلك نجد أن الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحتاج إلى المزيد من التركيز عليها لما تواجهه المنظمات المعاصرة من تحديات ناتجة من آثار العولمة، وما نتج عنها من تفاعل بين مختلف الثقافات والمعتقدات، وكلما كانت تلك الأبعاد السلوكية منسجمة مع معتقدات العاملين كلما كان دليل على قوة الثقافة التنظيمية للمنظمة.⁽²⁰⁾

د. تطوير رأس المال البشرى

يتمثل رأس المال البشرى في المهارات والخبرات التي يمتلكها أفراد المنظمة، والتي تُعد مورداً مهماً من مواردها، ويُعد رأس المال البشرى مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحدد للتنمية، لذا فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً إستراتيجياً هو تطوير كفاءات رأس المال البشرى. (21)

ثانياً: الريادة الإستراتيجية

١. مفهوم الريادة الإستراتيجية

تم تعريفها بأنها " السعى وراء الإبتكار بإستخدام الأدوات والمفاهيم من الإدارة الإستراتيجية والتي تجمع بين الريادية وإستغلال الفرص القائمة لتحقيق ميزة تنافسية" (Rothamel,2017) (22)، وتم تعريفها بأنها " مجموعة من الإبتكارات الريادية التي تتبناها المنظمة في أنشطتها وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية" (Kuratko&Morris,2018) (23).

٢. أبعاد الريادة الإستراتيجية

ركز أغلب الباحثين على أبعاد الريادة الإستراتيجية من خلال الإبداع والإبتكار والمرونة والرؤية وقبول المخاطر وتحمل المسؤولية، ولأهداف البحث الحالي تم الإعتماد على الأبعاد التالية: (24)

أ. الإبداع

يتطلب من المنظمة أن تمتلك إستراتيجية فعالة للإبداع حتى تتمكن من خلالها من مواجهة التحديات البيئية المتمثلة في إشتداد المنافسة وندرة الموارد المالية كالمواد الأولية والموارد البشرية وتمثل العاملين ذوى المهارة المتميزة.

ب. المرونة

يقصد بالمرونة إمتلاك المنظمة للتنظيم المرن القادر على التأقلم مع المتغيرات المتلاحقة بإعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة بالمنظمة، بحيث تستطيع الإستجابة لهذه المتغيرات مما يمكنها من المحافظة على إستدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل، كما يضمن وجود هيكل تنظيمي أكثر فاعلية وكفاءة، ووجود شبكات للمعلومات والإتصالات

فعالة، تؤدي إلى زيادة الإبتكار والإبداع وتقليل الوقت في إتخاذ القرارات.

ج. الرؤية المستقبلية

تمثل الرؤية ما تطمح إليه المنظمة أن تصل إليه وتحققه، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغيير حتى تتحقق هذه الرؤية المستقبلية، بالإضافة إلى ضرورة التوازن بين الرؤية الحقيقية للوضع الحالي والرؤية المستقبلية، وتعتبر الرؤية عن مستقبل يراد تحقيقه وليس تنبؤ بالوضع المستقبلي.

د. تقبل المخاطرة

تتحمل المنظمات الريادية المخاطرة لأنها تسعى إلى إستغلال الفرص وغالباً يصاحب ذلك أنشطة إبداعية، وقد تتدخل المنظمات الريادية في مواجهة مع بيئة الأعمال، وتمثل تحديات في حالات عدم اليقين بالمستقبل، ويتطلب من الرياديين أن لا يتحملوا المخاطر فحسب وإنما يتطلب منهم معالجتها من خلال قياسها بشكل واقعي وعقلاني.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

1. مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في القيادات الإدارية (قيادات الصف الأول، قيادات الصف الثاني) في الجامعات المصرية، وإعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية من الجامعات المصرية ونظراً لتجانس مجتمع البحث ووفقاً للجداول الإحصائية فقد تمثلت عينة البحث في (٣٢١) مفردة من القيادات الإدارية بالجامعات المصرية محل البحث.

٢. إختبارات الصدق والثبات

١. إختبار الصدق والثبات الخاص بمقياس بناء القيادات الإدارية المستقبلية يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات والصدق المتعلقة بأبعاد بناء القيادات الإدارية المستقبلية (دعم التوجه الإستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري، ودعم الثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري).

جدول رقم (٣)

معاملات الثبات المتعلقة بأبعاد القيادات الإدارية المستقبلية (بطريقة ألفا كرونباخ)

القسم	المتغيرات	الأسئلة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا للثبات	معامل الصدق
الأول	دعم التوجه الإستراتيجي	1 : 5	5	0.756	0.869
الثاني	تعزيز التمكين الإداري	6 : 10	5	0.818	0.904
الثالث	دعم الثقافة التنظيمية	11 : 15	5	0.755	0.868
الرابع	تطوير رأس المال البشري	16 : 20	5	0.784	0.885
الإجمالي	القيادات الإدارية المستقبلية	1 : 20	20	0.943	0.971

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لأبعاد القيادات الإدارية المستقبلية الأربعة تراوحت ما بين (٠.٧٥٥) كحد أدنى و(٠.٨١٨) كحد أقصى، بينما كانت قيمة إجمالي المعامل للمقياس ككل هي (٠.٩٤٣)، الأمر الذي يدل على الثقة والثبات الكبير في هذه الإستجابات كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد القيادات الإدارية المستقبلية الأربعة ما بين (٠.٨٦٨) و(٠.٩٠٤)، بينما كانت قيمة إجمالي معامل الصدق للمقياس ككل (٠.٩٧١) وهو ما يعبر عن صدق العبارات وقدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه.

ب. إختبار الصدق والثبات الخاص بمقياس الريادة الإستراتيجية
يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات والصدق المتعلقة بمقياس الريادة الإستراتيجية.

جدول رقم (٤)

معاملات الثبات المتعلقة بأبعاد الريادة الإستراتيجية (بطريقة ألفا كرونباخ)

القسم	المتغيرات	الأسئلة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا للثبات	معامل الصدق
الأول	الإبداع	21 : 25	5	0.930	0.964
الثاني	المرونة	26 : 30	5	0.940	0.969
الثالث	الرؤية المستقبلية	31 : 35	5	0.922	0.960

القسم	المتغيرات	الأسئلة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا للثبات	معامل الصدق
الرابع	تقبل المخاطر	36 : 40	5	0.932	0.965
الإجمالي	الريادة الإستراتيجية	21 : 40	20	0.984	0.991

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لأبعاد الريادة الإستراتيجية الأربعة تراوحت ما بين (0.922) كحد أدنى و(0.940) كحد أقصى، بينما كانت قيمة إجمالية المعامل للمقياس ككل هي (0.984) الأمر الذي يدل على الثقة والثبات في هذه الإستجابات، كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد الريادة الإستراتيجية الأربعة ما بين (0.960) و(0.969)، بينما كانت قيمة إجمالية معامل الصدق للمقياس ككل (0.991) وهو ما يعبر عن صدق العبارات وقدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه.

3. إختبار الفروض

إعتمدت الباحثة في إختبار الفروض على إجراء تحليل الإنحدار الخطى المتعدد بطريقة التقدير المتزامن Enter بهدف إختبار الأثر المباشر لكل متغير من المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع وذلك كما يلي:

إختبار الفرض الأول

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية على الريادة الإستراتيجية فيما يحقق الإبداع في الجامعات المصرية، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير معنوي لدعم التوجه الإستراتيجي على الإبداع في الجامعات المصرية.
2. يوجد تأثير معنوي لتعزيز التمكين الإداري على الإبداع في الجامعات المصرية.
3. يوجد تأثير معنوي لدعم الثقافة التنظيمية على الإبداع في الجامعات المصرية.
4. يوجد تأثير معنوي لتطوير رأس المال البشري على الإبداع في الجامعات المصرية.

جدول رقم (٥)

تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على متغير الإبداع

مستوى المعنوية T- test إختبار	إختبار المعنوية T- test	الخطأ المعيارى	قيم معاملات الإنحدار B	أبعاد القيادات الإدارية المستقبلية (المتغيرات الفرعية المستقلة)
0.000	8.492	0.140	1.187	الثابت
0.003	3.013	0.101	0.305	دعم التوجه الإستراتيجي (X ₁)
0.016	2.424	0.080	0.194	تعزيز التمكين الإدارى (X ₂)
0.001	3.239	0.113	0.367	دعم الثقافة التنظيمية (X ₃)
0.046	2.003	0.060	0.119	تطوير رأس المال البشرى (X ₄)
0.780				معامل الارتباط المتعدد R
0.609				معامل التحديد للعلاقة R ²
قيمة (F) = ١٢٣.١٣٠ = معنوية (F) = ٠.٠٠٠				إختبار جودة النموذج F
Y ₁ = 1.187 + 0.305 X ₁ + 0.194 X ₂ + 0.367 X ₃ + 0.119 X ₄				معادلة الإنحدار المتعدد (النموذج المستخلص)

المتغير الفرعى التابع = الإبداع (Y₁)

- يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠.٧٨٠)، ومعامل التحديد R² بلغ (٠.٦٠٩) بينما بلغت قيمة F (١٢٣.١٣٠)، وهو ما يشير إلى النتائج التالية:
١. أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية مجتمعة ترتبط معنوياً بالإبداع، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابى وقوى بلغ ٠.٧٨٠.
 ٢. أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية وفقاً لمعامل التحديد R² تفسر ٠.٦٠٩ من التغير فى الإبداع، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
 ٣. بلغت قيمة F (١٢٣.١٣٠) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يدل على جودة نموذج الإنحدار، ويؤكد على معنوية تأثير القيادات الإدارية المستقبلية على الإبداع.
 ٤. أثبت نموذج الإنحدار معنوية تأثير جميع المتغيرات الفرعية للقيادات الإدارية المستقبلية (دعم التوجه الإستراتيجى، تعزيز التمكين الإدارى، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشرى) على الإبداع.

إختبار الفرض الثانى

٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية على الريادة الإستراتيجية بما يحقق المرونة، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد تأثير معنوي لدعم التوجه الإستراتيجي على المرونة في الجامعات المصرية.
٢. يوجد تأثير معنوي لتعزيز التمكين الإداري على المرونة في الجامعات المصرية.
٣. يوجد تأثير معنوي لدعم الثقافة التنظيمية على المرونة في الجامعات المصرية.
٤. يوجد تأثير معنوي لتطوير رأس المال البشرى على المرونة في الجامعات المصرية.

جدول رقم (٦)

تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على متغير المرونة

مستوى المعنوية إختبار T-test	إختبار المعنوية T-test	الخطأ المعياري	قيم معاملات الإنحدار B	أبعاد القيادات الإدارية المستقبلية (المتغيرات الفرعية المستقلة)
0.000	9.054	0.140	1.271	الثابت
0.003	3.011	0.102	0.306	دعم التوجه الإستراتيجي (X ₁)
0.085	1.730	0.080	0.139	تعزيز التمكين الإداري (X ₂)
0.001	3.437	0.114	0.391	دعم الثقافة التنظيمية (X ₃)
0.068	1.829	0.060	0.109	تطوير رأس المال البشرى (X ₄)
0.771				معامل الارتباط المتعدد R
0.595				معامل التحديد للعلاقة R ²
قيمة (F) = 116.024 = معنوية (F) = 0.000				إختبار جودة النموذج F
Y ₂ = 1.271 + 0.306 X ₁ + 0.391 X ₃				معادلة الإنحدار المتعدد (النموذج المستخلص)

المتغير الفرعي التابع = المرونة (Y₂)

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠.٧٧١)، ومعامل التحديد R² بلغ (٠.٥٩٥)، بينما بلغت قيمة F (١١٦.٠٢٤)، وهو ما يشير إلى النتائج التالية:

١. أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية مجتمعة ترتبط معنوياً بالمرونة، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ ٠.٧٧١.
٢. أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية وفقاً لمعامل التحديد R² تفسر ٠.٦٠٩ من التغير في المرونة، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
٣. بلغت قيمة F ١١٦.٠٢٤ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يدل على جودة نموذج الإنحدار، ويؤكد على معنوية تأثير القيادات الإدارية

المستقبلية على المرونة.

٤. أثبت نموذج الإنحدار المتعدد معنوية تأثير كلٍ من دعم التوجه الإستراتيجى، ودعم الثقافة التنظيمية على المرونة بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من تعزيز التمكين الإدارى، وتطوير رأس المال البشرى على المرونة.

إختبار الفرض الثالث

٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية على الريادة الإستراتيجية بما يحقق الرؤية المستقبلية، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد تأثير معنوى لدعم التوجه الإستراتيجى على الرؤية المستقبلية فى الجامعات المصرية.
٢. يوجد تأثير معنوى لتعزيز التمكين الإدارى على الرؤية المستقبلية فى الجامعات المصرية.
٣. يوجد تأثير معنوى لدعم الثقافة التنظيمية على الرؤية المستقبلية فى الجامعات المصرية.
٤. يوجد تأثير معنوى لتطوير رأس المال البشرى على الرؤية المستقبلية فى الجامعات المصرية.

جدول رقم (٧)

تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على الرؤية المستقبلية

متوى المعنوية T-test إختبار	إختبار المعنوية T-test	الخطأ المعيارى	قيم معاملات الإنحدار B	أبعاد القيادات الإدارية المستقبلية (المتغيرات الفرعية المستقلة)
0.000	8.459	0.138	1.166	الثابت
0.014	2.481	0.100	0.248	دعم التوجه الإستراتيجى (X ₁)
0.050	1.933	0.079	0.152	تعزيز التمكين الإدارى (X ₂)
0.000	4.358	0.112	0.487	دعم الثقافة التنظيمية (X ₃)
0.025	2.252	0.059	0.132	تطوير رأس المال البشرى (X ₄)
0.789				معامل الارتباط المتعدد R
0.623				معامل التحديد للعلاقة R ²
قيمة (F) = ١٣٠.٣٠٢ معنوية (F) = ٠.٠٠٠				إختبار جودة النموذج F
Y ₃ = 1.166 + 0.248 X ₁ + 0.152 X ₂ + 0.487 X ₃ + 0.132 X ₄				معادلة الإنحدار المتعدد (النموذج المستخلص)

المتغير الفرعى التابع = الرؤية المستقبلية (Y₃)

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠.٧٨٩)، ومعامل التحديد R² بلغ (٠.٦٢٣)، بينما بلغت قيمة F (١٣٠.٣٠٢)، وهو ما يشير إلى النتائج التالية:

١. أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية مجتمعة ترتبط معنويًا بالرؤية المستقبلية وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابى وقوى بلغ ٠.٧٨٩.
٢. أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية وفقاً لمعامل التحديد R_٢

- تفسر ٠.٦٢٣ من التغير في الرؤية المستقبلية، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
٣. بلغت قيمة F (١٣٠.٣٠٢) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على الرؤية المستقبلية للجامعات محل البحث.
٤. أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير جميع المتغيرات الفرعية للقيادات الإدارية المستقبلية (دعم التوجه الإستراتيجى، تعزيز التمكين الإدارى، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشرى) على الرؤية المستقبلية.

إختبار الفرض الرابع

٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية على الريادة الإستراتيجية بما يحقق بتقبل المخاطر، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
١. يوجد تأثير معنوى لدعم التوجه الإستراتيجى على تقبل المخاطر فى الجامعات المصرية.
٢. يوجد تأثير معنوى لتعزيز التمكين الإدارى على تقبل المخاطر فى الجامعات المصرية.
٣. يوجد تأثير معنوى لدعم الثقافة التنظيمية على تقبل المخاطر.
٤. يوجد تأثير معنوى لتطوير رأس المال البشرى على تقبل المخاطر.

جدول رقم (٨)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على تقبل المخاطر

أبعاد القيادات الإدارية المستقبلية (المتغيرات الفرعية المستقلة)	قيم معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	إختبار المعنوية T-test	مستوى المعنوية لإختبار T-test
الثابت	1.196	0.136	8.801	0.000
دعم التوجه الإستراتيجى (X ₁)	0.329	0.098	3.339	0.001
تعزيز التمكين الإدارى (X ₂)	0.166	0.078	2.137	0.033
دعم الثقافة التنظيمية (X ₃)	0.403	0.110	3.664	0.000
تطوير رأس المال البشرى (X ₄)	0.147	0.058	2.544	0.011
معامل الارتباط المتعدد R	0.790			
معامل التحديد للعلاقة R ²	0.625			
إختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = ١٣١.٥٤٥ معنوية (F) = ٠.٠٠٠			
معادلة الانحدار المتعدد (النموذج المستخلص)	$Y_4 = 1.196 + 0.329 X_1 + 0.166 X_2 + 0.403 X_3 + 0.147 X_4$			

- المتغير الفرعى التابع = تقبل المخاطر (Y_4)
- يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠.٧٩٠)، ومعامل التحديد R^2 بلغ (٠.٦٢٥)، بينما بلغت قيمة F (١٣١.٥٤٥)، وهو ما يشير إلى النتائج التالية:
١. أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية مجتمعة ترتبط معنوياً بتقبل المخاطر وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابى وقوى بلغ ٠.٧٩٠.
 ٢. أن المتغيرات الفرعية لبناء القيادات الإدارية المستقبلية وفقاً لمعامل التحديد R^2 تفسر ٦٢.٥٪ من التغير فى تقبل المخاطر، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
 ٣. بلغت قيمة F (١٣١.٥٤٥) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهو ما يدل على جودة نموذج الإنحدار، ويؤكد على معنوية تأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على تقبل المخاطر من قبل للجامعات محل البحث.
 ٤. أثبت نموذج الإنحدار معنوية تأثير جميع المتغيرات الفرعية للقيادات الإدارية المستقبلية (دعم التوجه الإستراتيجى، تعزيز التمكين الإدارى، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشرى) على تقبل المخاطر.

الجزء الرابع: النتائج العامة والتوصيات

أ. النتائج العامة

١. تم التوصل إلى وجود دور للقيادات الإدارية المستقبلية من خلال (دعم التوجه الإستراتيجى وتعزيز التمكين الإدارى ودعم الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشرى) فى تحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال (الإبداع والمرونة والرؤية المستقبلية وتقبل المخاطر).
٢. تم التوصل إلى عدم توافر برامج تدريبية متميزة لتأهيل قيادات الصف الثانى بما يتوافق مع المستجدات البيئية حتى تصبح قادرة على تحمل المسؤولية عند تولى المناصب القيادية مستقبلاً.
٣. عدم إنشاء قاعدة بيانات كاملة بالأفراد المؤهلين لتولى القيادة فى المستقبل حتى يتسنى تدريبهم وتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع التوجه الإستراتيجى للجامعات ومع ثقافتها التنظيمية.

ب. التوصيات

١. يوجد إهتمام من القيادات الحالية بتأهيل القيادات المستقبلية إلا أنها تتطلب وضع إستراتيجية واضحة ومحددة من خلال برنامج تخطط فيه الإحتياجات المستقبلية من الكفاءات المتميزة وتأهيلها وتنمية مهاراتها بما يتوافق مع المتطلبات البيئية المتغيرة والمتطورة.
٢. ضرورة تعزيز التمكين الإدارى للعاملين المتميزين للبحث عن الكفاءات التى يمكن تأهيلها لتولى القيادة مستقبلاً لضمان الكفاءات المتميزة فى المناصب القيادية.
٣. الإهتمام بتحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال إعتداد أسس علمية لإختيار القيادات المستقبلية فى الجامعات المصرية لتصبح جامعات ريادية تتواكب مع المتغيرات العالمية.

المراجع :

١. وفاء مرزوق سعيد، تأثير محددات إعداد الصف الثانى من القيادات الإدارية على تميز الأداء التنظيمى فى شركات المحمول فى مصر، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣، ص ص ٩٠٨ — ٩٤٣.
٢. تهانى صالح زكى، دور القيادة الإستراتيجية فى إعداد وبناء القيادات المستقبلية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مجلد (٧) ملحق ٢٠١٦، ص ص ٤٤٥ - ٤٧٥.
3. Barton. A, **Preparing Future Leaders: An Ethnographic Study Exploring The Culture Of Succession Planning And Leader Development In Christian Higher Education.** Doctor Of Education, Brandman University Irvine, California, 2016.
٤. محمد صالح زكى، العلاقة بين تقييم الأداء ° ٣٦٠ وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس مجلد (٧) ملحق، ٢٠١٦ ص ص ٢٥٦ — ٢٩٠.
٥. نجلاء حسن جمعة، أثر إعداد قادة المستقبل فى دعم التميز المؤسسى: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (٣) ٢٠١٨ ص ص ١٦٣ — ٢٢٠.

٦. عمر عزيز عباس، دور إستقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مجلد (٩) العدد (٢) ٢٠١٨ ص ١٥٢ — ١٧٢.
7. Christopher G. Boone. Et.Al, **Preparing Interdisciplinary Leadership For A Sustainable Future Sustainability Science** ,Vol.15, 2020, Pp.1723–1733.
8. Zlatko Nedelko, **Understanding Future Leaders: How Are Personal Values Of Generations Y And Z Tailored To Leadership In Industry 4.0?** Sustainability Journal Vol.12, 2020, Pp 2-19.
- 9 .Karim Hamdy, **The Added Value Of Human Resources In Developing Leaders: A Case Study Of An Egyptian Company**, Doctor Of Business Administration, University Of Liverpool, 2020.
10. Silveli, **Knowledge Spillovers And Strategic Entrepreneurship: What Researches And Approaches?**, International Entrepreneurship And Management Journal, Vol.16, Pp. 263–286
١١. أروى إبراهيم العتيبي، أثر إستراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسى للمؤسسات العامة المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية مجلد (٥)، العدد (٤)، ٢٠١٨، ص ١١٩ — ١٧٠.
12. Felipe Anegas, **The Effect Of Corporate Entrepreneurship, Innovation And Strategic Renewal On Business Performance**, Business Failure Or Organizational Decline Moderated By Industry And Firm Size, Doctor Of Business Administration, 2019.
١٣. محمد عيد عتريس، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسى للجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد (٧٧)، ٢٠٢٠ ص ٧٩١ — ٩٤٨.
14. Matgorzata , **Development Of Local And Regional Entrepreneurship – Which Institutions Matter? Evidence From Poland**, Economic Research-Ekonomska Istravanja Vol. 33, No. 1, 2020, Pp. 1017–1035.
١٥. هدى حسن يحيى، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير فى الجامعات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ٢٠١٧.

١٦. أشرف محمود أحمد، محمد جاد حسين، تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة، مجلة التربية المقارنة والدولية مجلد(٦)، ٢٠١٦، ص ص ٣١٧ — ٥٠١.
١٧. مطلق محمد الدوسري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات المستقبلية في المنظمات الأمنية والمدنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٦.
١٨. سعود عبد الله عواد، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإستراتيجيات الريادة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق مجلد (٤٢)، العدد (٢) ٢٠٢٠، ص ص ٢٠٤ — ٢٤٧.
١٩. هويدا عزت أحمد، العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (١) ٢٠٢٠، ص ص ٣٧٥ — ٣٩٤.
٢٠. رجاء محمد البيومي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على قطاع الأدوية في مصر، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ٢٠١٨، ص ص ١٥١-١٩٤.
٢١. محمد حسن أحمد، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية العاملة بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة كلية التجارة جامعة سوهاج، مجلد (٣٢)، العدد(١) ٢٠١٨، ص ص ١٨٥ — ٢٣٣.
22. Rothaermel, Frank T, **Strategic Management**, 3 Th Edition, Mcgraw Hill Education, New York, United States Of America, 2017, P. 201.
23. Kuratko & Morris Michael, **Corporate Entrepreneurship A Critical Challenge For Educators And Researchers**, Entrepreneurship Education And Pedagogy, Vol. 1, No.1, 2018, P.45.
٢٤. موسى سلامة اللوزي، أثر الخصائص الريادية في تعزيز القدرات الإستراتيجية رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ٢٠١٦.