



استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية

إعداد

د/ حصة بنت سعد العريفي

**أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية،
كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية**

استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع

في ضوء مدخل القيادة الريادية

حصة بنت سعد العريفي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: Arifi-hs@ksu.edu.sa

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الريادية ولتحقيق هذه الأهداف، اتبع المنهج الوصفي الوثائقي التحليلي، وتم الاعتماد على المراجع والمصادر المتاحة كأدوات لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن أبرز المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية تمثلت في كل من المتطلبات الإدارية، والمتطلبات الشخصية والمهنية، ومن بينها توفير نظام تشريعي وإداري ومالي يدعم استقلالية العمل لدى القيادات، ويمنحهم فرصًا لممارسة الإبداع، ووضع رؤية استراتيجية مستقبلية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، وتنمية الوعي لدى القيادات في كليات المجتمع بأهمية القيادة الريادية، وماهية أبعادها. كما تبين أن أبرز التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية تمثلت في المعوقات الإدارية والبيروقراطية، والمركزية في صنع القرارات، ونقص الدعم المعنوي للقيادات، إضافة إلى حداثة الثقافة الريادية، وقلة الحوافز والموارد المالية المخصصة للأنشطة الريادية. كما قدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية تألفت من خمس خطوات، هي مفهوم الإستراتيجية، ومنطلقاتها، ومراحل بنائها، ومتطلبات تنفيذها، وأخيرًا معوقات تنفيذ الإستراتيجية وسبل التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، تطوير الأداء، القيادات، كليات المجتمع، استراتيجية مقترحة.



A Proposed Strategy To Develop the Performance of Leaders Leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in Community Colleges

Hessa bint Saad Al-Arifi

**Department of Educational Administration, Department of
Educational Administration, College of Education, King Saud
University, Kingdom of Saudi Arabia.**

Email: Arifi-hs@ksu.edu.sa

Abstract:

This study aimed to determine the requirements for developing the performance of leaders in the light of entrepreneurial leadership, to identify the challenges facing this development, in addition to building a proposed strategy to develop the performance of leaders in community colleges in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of entrepreneurial leadership. To achieve these goals, the analytical descriptive documentary method was followed, and references and available sources were relied upon as tools for data collection. The study reached a set of results, the most important of which is that the most requirements necessary to develop the performance of leaders in the light entrepreneurial leadership were represented in both administrative requirements, and personal and skill requirements, including providing a legislative, administrative and financial system that supports the independence of work among leaders, and gives them opportunities to practice creativity, developing a future strategic vision, being proactive, taking risks, and developing awareness among leaders in community colleges towards the importance of entrepreneurial leadership and its dimensions. It was also found that the most prominent challenges facing the development of leaders' performance in the light of entrepreneurial leadership are administrative and bureaucratic obstacles, centralization in decision-making, lack of moral support for leaders, in addition to the modernity of the entrepreneurial culture, and the lack of incentives and financial resources allocated to entrepreneurial activities. The study also presented a proposed strategy for developing the performance of leaders in community colleges in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of entrepreneurial leadership, which consisted of five steps, namely the strategy concept, its principles, the stages of its construction, the requirements for its implementation, and finally, the obstacles to implementing the strategy and ways to overcome them.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Performance Development, Leaders, Community Colleges, Proposed Strategy.

المقدمة:

تتميز مؤسسات التعليم العالي بحساسيتها المفرطة تجاه التطورات العالمية نظراً لما يعقد عليها من آمال في مساندة هذه التطورات، كما أنها المجال الذي تتنافس فيه الدول التي تتجه نحو الاقتصاد المعرفي؛ وذلك لكون هذه المؤسسات تُمثل الميدان الأبرز الذي تتم فيه صناعة ونشر وتوليد المعرفة، كما تعد مؤسسات التعليم العالي أحد الأدوات المهمة لتحقيق تطلعات المجتمع وتنفيذ سياسة الدولة، وفي كل مرحلة تنموية يُتوقع منها أن تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف تلك المرحلة، وتعد كليات المجتمع أحد مؤسسات التعليم العالي التي قد نشأت تحت مظلة الجامعات لتكون أحد سواعدها في رحلة التقدم والنهوض، ورافداً جديداً من روافد النمو والازدهار للمجتمع، وللقيادات في كليات المجتمع أثر بالغ في تشكيل توجه المؤسسة وتحديد دورها في خارطة التغيير؛ مما يُوجب بذل مزيد من التطوير والتأهيل للقيادات بما يمكنها من القيام بأدوارها المنشودة، ويؤكد ذلك "مؤتمر تأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي" المقام في الفترة (1-3 أكتوبر 2021) على منصة Zoom، والذي يؤكد على أهمية القيادة التربوية وتطوير مهارات القادة التربويين (صحيفة مكة، 2021)، ووفقاً لما ذكره أبو عيادة والقحطاني (2022، ص149) أن القيادة تعد العمود الفقري للجامعات، وحصلت على أهمية كبيرة في الدول المتقدمة خاصة في الفترة الأخيرة، لما لها من دور كبير في تطوير أداء الجامعات، وخاصة في ضوء دور الجامعات الكبير في المجتمعات لكونها تسهم في تحقيق الخطط التنموية.

وتشير مها أحمد وآخرون (2017، ص523) إلى أن أي تحسن على المستوى الجامعي يلقي بظلاله على المجتمع ككل و أي تحسن على المستوى الجامعي يبدأ من بناء قيادة جامعية متميزة، لهذا تطلب الاهتمام بتطوير وتحويل القيادات التقليدية إلى قيادات ريادية في مؤسسات التعليم، لأنها مسؤولة عن إعداد وصقل أجيال المستقبل بالمعارف والخبرات والاتجاهات والمهارات؛ من أجل تمكينها من مواجهة التغيرات والتحديات والتطورات في ثورة المعرفة، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، بكفاءة وفعالية (الشطيبي، 2021، ص550)، ويذكر توفيق ومجد (2021، ص269) أن القيادة الريادية من الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات الرائدة كونها إحدى العناصر التي يعتمد عليها في مواجهة تلك التغيرات والتطورات وكذلك المنافسة الشديدة بين المنظمات.

وإذا كانت القيادة الريادية مهمة للمنظمات بشكل عام باعتبارها أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير، وقيادة الإبداع في الخدمات والعمليات، وتغيير أوجه التقصير وعدم الكفاءة، فإن أهميتها تتضاعف في المنظمات التربوية (خليل وآخرون، 2019).

واستناداً إلى ما سبق فإن البحث حول نمط من الأنماط المهمة للقيادة وهي القيادة الريادية، والتطرق للجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بها؛ يمكن الاستفادة منها لتشجيع القادة على اكتساب مهاراتهم واتخاذها أسلوباً ومنهجاً في إدارة المؤسسة التربوية.

مشكلة الدراسة:

تتواءم فلسفة كليات المجتمع مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والمتمثلة في السعي إلى تقليص الفجوة بين برامج التعليم ومتطلبات سوق العمل، وتقليص نسب البطالة في المملكة، حيث يذكر الربيش (2020) أن الرؤية الوطنية تهدف إلى خفض معدل البطالة من 11.6 في المائة إلى 7 في المائة؛ وبالتالي فإن للجامعات والكليات دوراً كبيراً منتظراً في هذا الصدد وذلك من خلال تخرج كفاءات وطنية مؤهلة ومتخصصة في تخصصات يحتاج إليها سوق العمل، ومما يؤكد

على ذلك إقامة "ملتقى التحول الواعد لكلليات المجتمع" المقام في الفترة (12-13 فبراير 2020) حيث هدف الملتقى إلى تحسين كليات المجتمع، وتطوير برامج كليات المجتمع التعليمية والعملية حتى تواكب متطلبات العصر واحتياجات سوق العمل، كما يتطلع الملتقى إلى تحقيق الشراكة المجتمعية بين كليات المجتمع ومؤسسات المجتمع المختلفة في جميع القطاعات الخاصة والعامة وقطاعات التعليم الفني، لتحقيق الإبداع والانطلاق الرقمي والتغيرات اللازمة للثورة الصناعية، للوصول إلى مجتمع حيوي ذو اقتصاد مزدهر في وطن طموح، ويأتي نظام الجامعات الذي صدر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ 27) في تاريخ 1441/3/2هـ ليمنح الجامعات الصلاحية في إقرار البرامج والخطط الدراسية للدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة، وذلك وفقاً للمادة السابعة عشر في النظام (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2020).

وعليه فإن إيعاز مهمة إقرار الخطط والبرامج للقيادة الجامعية يتطلب السعي إلى تطوير أداء القيادات، وهذا ما يسعى لتحقيقه "المؤتمر الدولي للإدارة التربوية والتخطيط لتحقيق التميز المؤسسي في القطاعات التعليمية" والذي سيقام في الفترة (10-12 مارس 2023) في مدينة الرياض، حيث يهدف إلى تطوير القيادة التربوية في عالمنا العربي واستشراف مستقبلها (المؤتمر الدولي للإدارة التربوية، 2022).

كما بات يتعين الاهتمام بتطوير القيادات في كليات المجتمع بحث تكون قادرة على رصد الاحتياج لسوق العمل وابتكار التخصصات والبرامج المناسبة والملائمة لتحقيق متطلبات التنمية، وهذا ما تساعد في تحقيقه القيادة الريادية والتي هي في جوهرها القدرة على التنبؤ، والابتكار، واتخاذ القرارات، حيث تذكر هالة مغاوري (2017) أن نمط القيادة الريادية من الأنماط القادرة على التعامل مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، وذلك لأنه يسمح للقيادة بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية، وحل مشكلاتها بطرق غير تقليدية، كما تفتح المجال لصقل قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتغيير الإيجابي المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية، فالقائد الريادي لديه القدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وتحتاج للمخاطرة، فهو يمتلك رؤية للمستقبل ويتمتع ببصيرة عالية تمكنه من اتخاذ قرارات جريئة قد تحتاج إليها المؤسسة التعليمية لاقتناص الفرص المتاحة، والارتقاء بمكانة المؤسسة التعليمية التنافسية.

ويضيف القحطاني (2015، ص438) أن القيادة الريادية تبدأ بالتفكير الريادي، حيث يبدأ هذا التفكير بشخص القائد، وحتى تصل المنظمات إلى محركات الابتكار والإبداع، تظهر حاجة هذه المنظمات إلى وجود تلك النوعية الفريدة من القيادة "القيادة الريادية"، الأمر الذي يبدأ من الأعلى، ويكون بمثابة قدوة تمتلك الصفات التي تساعد في خلق مناخ يسمح بازدهار الريادة والابتكار.

وقد حظي موضوع القيادة الريادية باهتمام كبير من المتخصصين والباحثين وتزامن ذلك في الألفية الثالثة حين تبلور المفهوم وبرزت انعكاساته الإيجابية على تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري، واقترن نمو المفهوم بالتطورات العلمية والإدارية والتقنية والاجتماعية، ودعت الحاجة إلى رفع شعار الريادية بالمؤسسات التعليمية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المؤلف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية (معوذ والضويان، 2020، 76). كما تسهم

القيادة الريادية في تكوين رؤية ريادية الأعمال المهمة لفريق العمل من خلال المبادرة، والابتكار، وتحمل المخاطر (معوض ولضويان، 2020، 81).

وفي الآونة الأخيرة، فإن جميع المؤسسات التعليمية بحاجة إلى قيادة ريادية؛ تساعد الأفراد على التفكير والتعلم بطريقة ريادية، من خلال توافر رؤية استراتيجية، مقترنة مع القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين، وكذلك توافر أنظمة وعمليات وثقافة تنظيمية فعالة، حيث تعد القيادة الريادية من أهم دوافع الإنجاز والتغيير الإيجابي، وخاصة أسلوب التعامل مع المرءوسين من خلال تشجيع المعلمين ومنحهم فرص الإبداع والابتكار (صلاح الدين، 2020، 286).

ومع تنامي الدعوات للتحويل الريادي وزيادة ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات تظهر الحاجة إلى تطوير أداء القيادات التعليمية والمدرسية على ضوء القيادة الريادية، وهذا ما أكدته دراسة (القحطاني والمخلافي (2019، 219).

ولكون كليات المجتمع تحمل أهمية كبرى، وتؤدي القيادة فيها دوراً في توجيهها بما يخدم الأهداف المرجوة جاءت هذه الدراسة لتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الإطار الفكري للقيادة الريادية كما تعكسها الأدبيات التربوية والدراسات السابقة؟
2. ما متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية؟
3. ما أهم التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية؟
4. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، وذلك بتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية، والكشف عن التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية، ثم تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية.

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من الاعتبارات التالية:

- يتوافق هدف الدراسة التطويري مع توجهات نظام الجامعات 2020 والذي يوسع قاعدة المشاركة للقيادات، ويمنحها مزيداً من الصلاحيات، وذلك من خلال دراسة نمط حيوي من أنماط القيادة وهي القيادة الريادية.
- تُوجّه هذه الدراسة اهتمامها لكليات المجتمع والتي تصاعد الاهتمام بها، وتزايدت الآمال المعقودة عليها، ولكونها تعد شريكاً أساسياً في تحقيق متطلبات التنمية.

وتكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في نتائجها التي ستسهم -بإذن الله- في الآتي:

- دعم القيادات في كليات المجتمع من خلال الكشف عن مواطن القصور في التطبيقات العملية الحالية للقيادة، ومعالجتها، وتحديد متطلبات تطويرها في ضوء القيادة الريادية.

- قد يفيد المحتوى العلمي لهذه الدراسة صنّاع القرار في كليات المجتمع، في تقديم، وتصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات اللازمة للقيادة، والتخطيط العملي الدقيق للارتقاء بمستوى القادة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية، والتعرف على التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات، وأخيرًا تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1444هـ الحدود المكانية: كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

كليات المجتمع: هي المؤسسات التعليمية التي تقدم برامج تعليمية أكاديمية وفنية تتصف بالشمول والمرونة في مستوى السنتين الجامعيتين الأوليتين، ذات أهداف اجتماعية واقتصادية تسعى لتحقيق رغبات الطلاب بمواصلة الدراسة للحصول على الدرجة الجامعية، وتلبية حاجات التنمية الاقتصادية من الكوادر البشرية المؤهلة، كما تقدم هذه الكليات برامج فنية متخصصة. (المطوع، 2011، ص. 200)

وتعرف كليات المجتمع إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنها مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، تسعى إلى تلبية متطلبات سوق العمل من خلال تقديم برامج وتخصصات مناسبة.

القيادة الريادية: هي أسلوب قيادة مميز يمكن تقديمه في أي منظمة، وتركز على السمات والسلوكيات والإجراءات التي تميز قيادة الريادة عن أساليب القيادة الأخرى، ومعرفة الفرص والاستغلال كأهداف ريادية لهؤلاء القادة. (خليل وآخرون، 2019، ص. 365)

ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يتسم بالحيوية من خلال امتلاك المرونة في التغيير وفق المعطيات الحديثة في المنظمة، مع تحمل مسؤولية القرارات والمخاطر المترتبة، وكذلك القدرة على الابتكار والتحسين.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي التحليلي والذي يذكر العساف (2012) أنه "يطبق عندما يراد إجابة سؤال عن الحاضر من خلال المصادر المعاصرة أساسية كانت أم ثانوية" (189) كما يعرفه العساف بأنه "الجمع المتأني والدقيق للسجلات والوثائق المتوفرة ذات العلاقة بمشكلة البحث، ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابة أسئلة البحث". (ص. 192)

وتعد هذه الدراسة استقراء وثائقي للمراجع والمصادر المتاحة في جمع البيانات لمحاولة جمع وتنظيم المعلومات والأفكار، ثم الوصول إلى نتائج حول موضوع الدراسة.

وقد قُدمت الدراسة في ثلاثة أجزاء حيث يتكون الجزء الأول من الإطار النظري والدراسات السابقة، كما تناول الجزء الثاني الإجابة عن أسئلة الدراسة وتم الكشف فيه عن

متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية، والتحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية، وتناول الجزء الثالث استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.

الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية موضوع القيادة الريادية، وتأثيراتها الإيجابية على الأداء المؤسسي والقيادي في كليات المجتمع، فقد ظهر هذا جلياً في البحوث والدراسات العلمية، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة بشكل عام بموضوع القيادة الريادية، وبحثوا في الأسس الفكرية له، كما ركزت دراسات عديدة على كليات المجتمع بوصفها لاعباً أساسياً في مسيرة التقدم والتطوير، وتستعرض الباحثات عدداً من هذه الدراسات مرتبة زمنياً من الأقدم للأحدث، مع توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتم تقسيم الدراسات إلى مجموعتين، الأولى دراسات اهتمت بالقيادة الريادية، والثانية دراسات اهتمت بكليات المجتمع.

من الدراسات التي ركزت على القيادة الريادية، دراسة القحطاني (2015) حيث تهدف هذه الدراسة إلى استعراض ومناقشة القيادة الريادية من حيث نشأتها وتطورها، ثم التعرف على أبعاد ومهارات القيادة الريادية بالتفصيل وإعطاء بعض الأمثلة، ثم التعرف على القواسم المشتركة للقيادة الريادية الأكاديمية وعناصر القيادة الريادية الجامعية، وتوسع الدراسة أيضاً إلى استعراض تجربة جامعة الملك سعود مع القيادة الريادية، وتم استخدام البحث المنهج المسحي الاستنباطي القائم على الأسلوب المكتبي والتحليل الوثائقي لدراسة هذا الموضوع، وقد خلصت الدراسة إلى تقديم صورة متكاملة عن القيادة الريادية، تم على ضوءها وضع إطار مقترح للقيادة الريادية في الجامعات السعودية بناءً على ما تمت دراسته واستنتاجه من الأدبيات والتجارب التي تم تناولها، كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي من أهمها ضرورة تبني الإطار المقترح للقيادة الريادية وتهيئة البيئة الأكاديمية والتشريعية والتنظيمية الداعمة لذلك، حيث تناول البحث بالدراسة والتحليل الأدبيات المتاحة عن الموضوع لتقديم وصف دقيق للقيادة الريادية كما أوردتها الدراسات والأبحاث المختصة، وذلك في إطار نظرة تحليلية لممارسات الجامعات مع أخذ تجربة جامعة الملك سعود أنموذجاً لذلك.

كما هدفت دراسة Britchenko et al (2018) إلى إثبات أسلوب القيادة الريادية كأسلوب سائدة في القرن الحادي والعشرين، من خلال تحليل وتنظيم الأعمال العلمية للعديد من العلماء المعاصرين من خلال أساليب التوليف النظري والتحليل، وعن طريق استخدام الأسلوب التاريخي لفهم العلاقة بين تطوير قيادة الريادة وأنواع الريادة، وجدت الدراسة أن البيئة الجديدة العالمية تتطلب قادة جددًا، ستلبي كفاءاتهم الرئيسية احتياجات المجتمع، والفضاء التعليمي، والمتطلبات الأخلاقية، وما إلى ذلك. هذا وأصبحت دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين أنماط القيادة المختلفة أساساً لتخصيص أسلوب جديد وهو قيادة التأثير الواعي، تقترح الدراسة تنظيم فرص القيادة على المستوى التكتيكي والاستراتيجي، وتعميم عوامل التأثير على تحقيقها في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف.

بينما تناقش دراسة Pauceanu et al (2021) خصائص القيادة الريادية وتأثيرها على الاستدامة، وإنشاء إطار عمل للقيادة الريادية، وتسلط الضوء على الثغرات الرئيسية في أدبيات القيادة الريادية، فقد أجرى الباحثون مراجعة الأدبيات السردية لتقييم حالة ريادة الأعمال في

الأوساط الأكاديمية، وثغرات الأدبيات، وتأثير القيادة الريادية على أداء الاستدامة للمنظمات، وجدت الدراسة الحالية أن القيادة الريادية هي مفهوم متعدد الأبعاد حيث تنعكس في وجهات نظر مختلفة، مما يشير إلى تناقض خصائص القيادة الريادية التي تدعها الأدبيات.

ومن الدراسات التي ركزت على كليات المجتمع دراسة المطوع (2011) حيث هدفت الدراسة إلى استقصاء معوقات قيام كليات المجتمع في جامعة شقراء بدورها المأمول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق أداة القياس (الاستبانة)، وقد تكونت عينة الدراسة من (123) عضو هيئة تدريس موزعين على ثلاث كليات، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الأداة تعزى لمتغير الكلية، سنوات الخبرة، التخصص، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها إجراء المزيد من الدراسات المشابهة على عينات أخرى من كليات المجتمع في الجامعات السعودية.

وهدف دراسة الشمري وحويطي (2018) إلى التعرف على واقع كليات المجتمع بجامعة الجوف، والوقوف على دورها في سد احتياجات سوق العمل، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي؛ حيث تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وبلغ عدد أفراد الدراسة (1053) من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وعينة من مسؤولي التوظيف، كشفت نتائج الدراسة أن واقع كليات المجتمع يشير إلى اكتمال بنيتها التنظيمية والبشرية؛، بينما تمثل دور كليات المجتمع من وجهة نظر مسؤولي التوظيف في السعي لتلبية احتياجات سوق العمل من خلال متابعة مستوى خريجها، والعمل على توافق تخصصاتها الحالية مع متطلبات سوق العمل؛ لأنها لا تلبي احتياجات سوق العمل من الوظائف التخصصية، ولم تستحدث تخصصات علمية وفقا لحاجات سوق العمل المتجددة. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين واقع كليات المجتمع منها تفعيل دور كليات المجتمع في جامعة الجوف لتلبية احتياجات سوق العمل وتعرف احتياجاته ومتطلباته.

وجاءت دراسة الخليوي (2020) بهدف تقديم تصور مقترح لتحقيق المواءمة بين مخرجات كليات المجتمع واحتياجات سوق العمل في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، ولغرض جمع البيانات أعدت استبانة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية خدمة المجتمع في حفر الباطن، والبالغ عددهم (32) عضو هيئة تدريس، وكانت أبرز النتائج أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة على وجود توازن بين المقررات النظرية والتطبيقية، وأن البرامج في كلية المجتمع بحفر الباطن جاءت لتلبي احتياجات سوق العمل المتجددة، أما أبرز المعوقات التي تواجه برامجها في تحقيق المواءمة بين مخرجاتها واحتياجات سوق العمل فتكمن في ارتفاع عدد الطلاب الملتحقين ببرامج الكلية، وقلة الاهتمام بتطوير المناهج بصورة سريعة، ومن ثم خرجت الباحثة بتصور مقترح لتحقيق المواءمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، يتضح أنها تشابهت واتفقت مع الدراسة الحالية في تركيزها على موضوع القيادة الريادية وموضوع كليات المجتمع، إلا أن بعضها اختلف في هدفها الأساسي، مثل دراسة المطوع (2011) حيث سعت دراسته إلى استقصاء معوقات قيام كليات المجتمع بدورها المأمول، ودراسة لينا الخليوي (2020) حيث سعت دراستها إلى وضع تصور مقترح لتحقيق المواءمة بين مخرجات كليات المجتمع واحتياجات سوق العمل في المملكة العربية

السعودية، ودراسة الشمري وحويطي (2018) حيث سعت الدراسة إلى التعرف على واقع كليات المجتمع، ودراسة كل من Britchenko et al.(2018) ودراسة Pauceanu et al (2021) حيث جاءت هاتان الدراستان لبيان أثر القيادة الريادية على المنظمات، وكان هناك اختلاف مع بعضها أيضًا في منهجية البحث، كدراسة كل من: (الخليوي، 2020؛ الشمري وحويطي، 2018؛ المطوع، 2011) إلا أنها في منهجية البحث تشابهت مع دراسة الفحطاني (2015) ودراسة Britchenko et al.(2018) ودراسة Pauceanu et al (2021) حيث تم الرجوع إلى الوثائق والأدبيات، وقد استفادت الباحثات من الدراسات السابقة في مناح كثيرة، من خلال الإحساس بمشكلة الدراسة واستخلاص مبرراتها وأهميتها واختيار منهج الدراسة، وصياغة أسئلة الدراسة، وفي الإطار النظري العام للدراسة، إلا أن الدراسة الحالية تميزت في جانب اهتمامها بتطوير القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.

الإطار النظري: ويشمل ما يلي:

القيادة الريادية:

تعد القيادة الريادية أحد أبرز الاتجاهات الحديثة التي لا بد وأن تسعى الجامعات إلى تبنيها؛ باعتبار الجامعات أهم المؤسسات لتربوية التعليمية التي تسهم بشكل كبير في بناء الجيل الجديد، ولكون مخرجاتها هي مدخلات سوق العمل. وعليه فإن القيادات الجامعية لا بد وأن تكون قيادات فعالة ومؤثرة تسهم في نجاح هذه المؤسسات، ورفع جودة المخرجات الأمر الذي من شأنه أن يحسن المجتمع ككل.

ويمكن إيضاح المفاهيم المرتبطة بمصطلح القيادة الريادية فيما يلي:

مفهوم القيادة:

يعرف دوبرين (Dubrin, 2012) القيادة بأنها: قدرة القيادات على بناء الثقة للمرؤوسين، وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويضيف الزهراني (2018) إلى ما سبق بأن مفهوم القيادة هو: قدرة القيادات على توجيه المرؤوسين وإقناعهم لإنجاز الأهداف المؤسسية بكفاءة وجودة عالية.

مفهوم الريادة:

يؤكد الشيخ (2017) بارتباط الريادة بالإبداع والابتكار والتجديد، ويضيف بأنها تهتم بالكشف عن الفرص الجديدة التي يمكن اقتناصها، كما أنها ترتبط بالمخاطرة من خلال تعاملها مع الظروف الغامضة، ويوضح بأن الريادة تتطلب سرعة في الإنجاز الذي يحقق النمو والرفق والثروة، من خلال توفير الموارد والوقت والجهد، كما أنه لا بد أن يكون هناك تقبل للمخاطر والفشل عند حدوثه.

وتتفق الهنوف التركي (2018) مع المفهوم السابق في أن الريادة تهتم بالابتكار والابتكار بجديد لم يسبق وجوده، وتسخير الفرص والشجاعة في المخاطرة، مع تخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف.

مفهوم القيادة الريادية:

عرف (Newman, 2013) القيادة الريادة بأنها: الدائرة المستمرة للتعليم والعمل، من خلال فهم القيادات الرياديون لأنفسهم وللبيئة المحيطة بهم، الأمر الذي يترتب عليه صناعة الفرص القيمة من خلال الملاحظة الشديدة والتصرف والتأمل والتعلم المستمر.

وتضيف سهير الجيار (2018) بأن القيادة الريادية نوع قيادي مميز تطمح من خلاله المؤسسة بأن تكون مؤسسة ريادية ذات رؤية خاصة وواضحة، قادرة على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية، إضافة إلى قدرتها على مواجهة التحديات والظروف المحيطة.

ومن الجانب التربوي، يعرف صالح الدوسري (2016) القيادة الريادية بأنها: سلوك منظم وهادف، يتميز بالجرأة والمخاطرة وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات سواء الموقع منها أو غير المتوقع، ويهدف من خلال ذلك إلى تجويد المخرجات التعليمية بشكل يمكن من خلاله تحقيق التنافسية على المستوى المحلي، والعربي، والعالمي.

أهمية القيادة الريادية:

يوضح القحطاني (2015) بأن القيادة الريادية تشكل دوراً مهماً في نجاح وتقديم الجامعات، فهي تركز على تحقيق التميز من خلال إيجاد الثقة بين العاملين، وترفع من مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة. كما أنها تهتم بإيجاد رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، وترفع من مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين. ويضيف القحطاني بأن القيادة الريادية تشمل كافة المستويات التنظيمية في الجامعات الأمر الذي يسهم في إتاحة الفرص للمساهمة في التطوير من قبل جميع العاملين وبذلك فهي تحقق الميزة التنافسية للجامعات.

وتضيف إيمان الغامدي (2019) بأن القيادة الريادية تعزز فاعلية القيادات في الجامعات وذلك من خلال تطوير أفكار جديدة، والتعرف على كافة الفرص المتاحة والكشف عنها لانتهازها، الأمر الذي قد يترتب عليه تحسين الأداء الأكاديمي، وتلبية احتياجات الطلاب، إضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات.

عناصر القيادة الريادية:

يتفق كل من (Smith and Lewis, 2011) وانتصار البشيش (2017) على أربعة عناصر للقيادة الريادية، يمكن إضاحها فيما يلي:

1. القيادة الذاتية: ويشكل هذا النصر الحد الأدنى من القيادة الريادية، وتعني منح القائد الحق في الإدارة الذاتية، من خلال إدارته للأمور بنفسه وبطريقة مبتكرة، إضافة إلى منحه الثقة في استثماره للموارد البشرية والمادية الاستثمار الأمثل، ويسهم ذلك في تحقيق المؤسسة لأهدافها مما يضمن تقدم المؤسسة نحو الأفضل باستمرار.
2. اتخاذ القرارات بالإقناع والمناقشة والشورى: تهتم القيادات الريادية بالشورى والإقناع ولا تتبع منهجية التوجيه وفرض الرأي، حيث أنهم لديهم القدرة على قيادة المؤسسات من خلال التفاوض والإقناع وتقبل الآراء المختلفة والمخاطرة.

3. التحدث والتعلم في آن واحد: القيادات الرائدة تدعم بعضها البعض، من خلال التواصل المستمر وتبادل الخبرات والمهارات، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل بين الأقسام الداخلية للمؤسسة، وبين المؤسسة والبيئة الخارجية.

4. الذكاء المتجانس: تضع القيادات الريادية مستوى الذكاء للمرؤوسين بعين الاعتبار من خلال استخدام طريقة معينة عند لتوظيف؛ للتعرف على مستوى الذكاء للفرد الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية عالية.

أبعاد القيادة الريادية:

تتضمن القيادة الريادية أبعاد عديدة، ويمكن الإشارة هنا إلى أبرز الأبعاد الأربعة المرتبطة بالريادة والمتعلقة بالقيادات الأكاديمية على وجه الخصوص والمتمثلة فيما يلي:

1. الإبداع: يمكن تعريف مفهوم الإبداع في سياق أبعاد القيادة الريادية بأنه توليد الأفكار الحديثة والمبتكرة، حيث أنها تعد مركزاً للعمليات الريادية، وتنطلق من خلالها الجامعات للتميز والريادة (الغامدي، 2019).

ويضيف المطيري (2020) بأن الإبداع يعد عملية المشاركة وجمع المعلومات وصياغة وتطوير الأفكار إلى فكرة حديثة، حيث أن هذه الفكرة هي حصيصة عمليات عديدة متسلسلة.

2. الرؤية الإستراتيجية: توضح هالة مغاوري (2017) بأن الرؤية الإستراتيجية هي التصورات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيقها، من خلال التخطيط الجيد الذي يعتمد على وضع خطط إجرائية يمكن تحقيقها، وتذليل العقبات وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.

وتضيف الغامدي (2019) بأن الرؤية الإستراتيجية وفقاً للقيادة الريادية هي أنه لا بد وأن تكون لدى القيادات الأكاديمية رؤية مستقبلية تثير اهتمام المرؤوسين، وذلك من خلال إقناعهم بأهمية هذه الرؤية وأهمية السعي إلى تحقيقها؛ الأمر الذي يترتب عليه توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

3. الاستباقية (المبادأة والمبادرة): تم ذكر هذا المصطلح في مراجع عديدة بمرادفات مختلفة منها المبادأة والمبادرة، وهي تعني الإجراءات التي تتم من خلال التخطيط الجيد والسعي للتأثير، ومن خلاله يتم التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة، ومحاولة تيسير الظروف لمصلحة العمل (Hartog & Belschak, 2012).

وتضيف نورة بن معيقل (2017) بأن المبادرة والمبادأة تعني السلوك الفعال للقيادات التربوية الذي يمكن من خلاله التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، والتغيرات البيئية الممكنة سواء الداخلية أو الخارجية.

4. تحمل المخاطر: يمكن تعريف الخطر بأنه: محصلة كل من احتمال تحقيق حدث معين والآثار المترتبة عليه، كما أنه يشمل الخسارة المحتملة التي يمكن قياسها، سواء كانت المادية أو غير المادية أو المعنوية (مرسي وسليم، 2007).

وتوضح نجلاء الدوسري (2021) بأن تحمل المخاطر تعني اتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل القائد الريادي في البيئات الغامضة.



ويمكن الإشارة إلى ما سبق بأن القائد الريادي لديه تخطيط مسبق على التنبؤ بالمخاطر ووضع الحلول المقترحة، كما أنه لديه القدرة على تحمل الخسارة سواء كانت المادية أو غير المادية أو المعنوية.

تطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية:

يعرف الحبيب (2005) كليات المجتمع بأنها المؤسسات التعليمية التي تعد جزءاً من مؤسسات التعليم الجامعي، والتي تكون مدة الدراسة بها أقل من أربع سنوات، وتتميز بتقديمها ببرامج أكاديمية ومهنية تطبيقية متنوعة، وتهدف إلى إعداد الطلبة أكاديمياً؛ لإكمال الدراسة في الجامعة أو إعدادهم مهنيًا لسوق العمل.

وتعد كليات المجتمع من أهم مؤسسات التعليم العالي التي تهيئ الطالب لسوق العمل من خلال تدريبه تدريباً مهنيًا بحسب متطلبات سوق العمل، بالطريقة التي تمكنه من إيجاد وظيفة ملائمة له بعد التخرج.

وتعتبر القيادة الريادية من أحدث المداخل الإدارية التي تسهم في تحسين وتطوير المؤسسات بشكل عام، وكليات المجتمع بشكل خاص الأمر الذي يترتب عليه إيجاد فرص عمل مناسبة تمكن الفرد من عيش حياة كريمة.

وقد أشارت دراسة العريفي (2022) إلى أبرز المجالات التي لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار لتعزيز دور القيادات في تفعيل الريادة، ومنها: مرحلة التخطيط من خلال تشكيل فرق العمل لوضع الخطة لتحويل المؤسسة إلى مؤسسة ريادية والتي تتضمن دراسة الواقع وتحليل الفرص والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة التهيئة والتي يتم من خلالها تهيئة منسوبي المؤسسة لتطبيق هذا المدخل.

ومن ثم يمكن الانتقال إلى المرحلة الثالثة وهي: التنفيذ، والتي من خلالها لا بد وأن يتم إشراف على المؤسسة من قبل عدة جهات مثل: التطوير والجودة، وشؤون الطلاب، ومراكز ريادة الأعمال. وتأتي المرحلة الرابعة متمثلة في عملية التقييم، والتي يمكن من خلالها إعداد التقارير من قبل التطوير والجودة، والمراجعة الدورية للتقارير مع الالتزام بوضع البدائل والحلول المقترحة للمشكلات الموجودة.

كما جاءت التوصيات لعدد من الدراسات بأهمية تطوير أداء القيادات وتنمية المهارات الريادية لديهم، إضافة إلى أهمية تبنيهم لهذا المدخل ومنها دراسة بن معيقل (2017) ودراسة العتيبي (2021) ودراسة العريفي (2022) التي أشارت من خلال توصياتهم إلى أهمية التركيز على مدخل القيادة الريادية وتطوير الأداء الريادي للقيادات وإكسابهم المهارات الريادية من خلال تدريبهم ورفع كفاءاتهم.

وتشكل القيادات في كليات المجتمع دوراً مهماً في تحسين المؤسسة، الأمر الذي ينعكس من خلاله تجويد المخرجات التي تعد مدخلات لسوق العمل، مما يسهم في تحسين جودة المجتمع ككل، ومن هنا فلا بد أن تسعى القيادات إلى تطوير مهاراتها وتبني مدخل القيادة الريادية في المؤسسة، والمساهمة في نشر الوعي عن أهمية تطبيق هذا المدخل.

مفهوم تطوير الأداء:

يقصد بالتطوير عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير محددة (شحاتة والنجار، 2003، 107).

وهو عملية الإصلاح الشاملة أو تحسين عنصر أو أكثر من مكونات الهياكل الإدارية والأفراد (المؤمن وآخرون، 2010، 99).

أما الأداء فيقصد به الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والتي تشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2003، 2019).

كما أنه يشير النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (بني حمدان وإدريس، 2009: 283).

والسلوك الذي يساهم به الفرد في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (الخناق، 2019: 36).

ويعرف الصرايرة (2011، 608) الأداء بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبر عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة.

كما يتضمن الأداء الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المؤسسة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية". وتُعرف الشرمان وجعافرة (2014، 419)

ويعرف عبد المحسن (2017، 59) الأداء بأنه "مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام بها، وعليه فالأداء هو سلوك الفرد لتحقيق أهداف المنظمة".

يتضح مما سبق أنه بالرغم من الاختلاف حول تحديد مفهوم الأداء، فإن أغلب تعريفاته تركز على قيام الفرد بجميع المهام والمسؤوليات المكلف بها والمرتبطة بالوظيفة التي يشغلها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها. كما أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أن الأداء يُعد من أهم مقومات نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها، وعليه ينبغي التأكيد على أن الأداء يعد من أهم الموضوعات التي يجب الاهتمام بها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أية منظمة.

عناصر الأداء الإداري:

للأداء الإداري عناصر (مكونات) أساسية يفترض بالعاملين والقادة معرفتها والتمكن منها بشكل جيد للوصول إلى الأداء الفعّال، ومن هذه العناصر (بحر، وأبو سويح، 2010؛ درة، 2003):

- متطلبات العمل أو الوظيفة: وتعني تحديد المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف.
- وكفايات الموظف: والتي تعني تحديد ما ينبغي أن يمتلكه الموظف من معارف ومهارات واتجاهات وقيم ودوافع تجاه العمل.

- والبيئة التنظيمية: وهي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير العمل. وتمثل العوامل الداخلية كلاً من: المناخ التنظيمي السائد، والهيكل التنظيمي، والموارد المادية والبشرية، والإجراءات الإدارية المستخدمة، فيما تتضمن العوامل الخارجية: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.
- ويضيف الحسيني (2003: 72) أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في:
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - ونوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - وكمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
 - والمثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- واستناداً على ما سبق، فإن أداء الموظفين عندما يكون سلبياً لا يعني بالضرورة نقصاً في الجهد أو نقصاً في التوجيه أو القدرة، ولكن قد تكون هناك متغيرات (عوامل) أخرى قد تحول دون تحديد الأداء الفعال.

أهداف تطوير الأداء الإداري:

- تهدف عمليات التطوير بشكل عام الي رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى أفرادها، وفيما يلي عرض لبعض أهداف تطوير الأداء (السكرانة، 2009: 27)، (حمود، 2002: 183، 184):
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة.
- إيجاد آفاق الانفتاح التنظيمي حيث يمكن العاملين في مختلف مجالات العمل بين المساهمة في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح وعدم اللجوء للتكتّم أو تحاشي المناقشة والدراسة والتحليل لتلك المشاكل والظواهر.
- المساهمة في توفير المعلومات والبيانات لمتخذي القرار بصورة مستمرة دون طمس للحقائق والمفاهيم.
- المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل وتصعيد الإبداع والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فعالية الجماعات.
- العمل على رفع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

- العمل على إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية، من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

أهم متطلبات تطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية؟

باستقراء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الريادية ومتطلبات تطوير أداء القيادات، يمكن استنباط بعض متطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية، وتصنيفها على النحو الآتي: المتطلبات تنظيمية، والمتطلبات المهارية والشخصية.

أولاً- المتطلبات التنظيمية:

يذكر خليل وآخرون (2019) والقحطاني (2015) و Pihiel&Bagher (2014) عددًا من المتطلبات التنظيمية، تتمثل في الآتي:

توفر الدعم من القيادات العليا في التعليم العالي وهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة لهذا الاتجاه القيادي من خلال توفر نظام إداري يحفز ويستثير سلوكيات العاملين ويدعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية في كليات المجتمع؛ من خلال دعم اللامركزية وإعطاء حرية للقيادات الإدارية في تنفيذ ما هو جديد دون قيود روتينية، ومنح القادة فرصاً للمجازفة وتحمل المخاطر، وتبسيط النظام المالي والإداري في الجامعة بحيث يكون مرناً بالقدر الذي يتيح للقائد الريادي القدرة على اتخاذ القرارات بجرأة أكبر، ووجود آلية فاعلة لنشر ثقافة القيادة الريادية بين منسوبي الكلية وعلى مختلف المستويات الإدارية، وتوفير المناخ الملائم الذي يبيث الحماس وروح الإبداع والابتكار في منسوبي الجامعة، بما يشجع على الإبداع والابتكار في تطوير أساليب العمل المختلفة.

يضاف لما سبق أهمية توعية المديرين ورؤساء الأقسام بأهمية الإبداع في خلق شخصية ريادية تساهم في العمل، والتخلص من الروتينية والأساليب التقليدية القديمة العقيمة واستبدالها بأساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق التميز والريادة، وتنفيذ الأفكار الخلاقة، واعتبار المشكلات فرصاً للتطوير. وكذلك اختيار القيادات المرشحة للعمل في الكلية والتي تتميز بامتلاكها لرؤية واضحة لمستقبل المؤسسة التعليمية، وكذلك برغبتها في التطوير والمنافسة العالمية للوصول إلى التميز والريادة. مع التأكيد على ضرورة وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار القادة في ضوء أبعاد القيادة الريادية، مع الابتعاد عن أسلوب الأقدمية في تعيين القيادات، والاهتمام بعامل الكفاءة العلمية والمهنية والتميز؛ وذلك للتأكد وجود كفاءات بشرية يمكن تطويرها لتكون قيادة ريادية تساعد في وصول الكلية إلى مصاف مؤسسات التعليم العالمية الرائدة والمتميزة، مع قيام القيادة الريادية بعمل برامج خاصة لاكتشاف القادة التربويين الذي يملكون خصائص ريادية والعمل على تطويرهم.

كما تتضمن المتطلبات التنظيمية ضرورة جعل تنمية خصائص الريادية جزءاً من الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في وزارة التعليم، وكذلك تفعيل مراكز التدريب الإداري في الكلية وتبني المعايير والمواصفات العالمية الملائمة في مجال التدريب لعقد دورات تدريبية مكثفة في مجال القيادة الريادية وتطبيقاتها لمن يقع عليه الاختيار في الوظيفة القيادية، ورصد الميزانيات اللازمة لها وجعلها جزءاً من تقييم الأداء والترقي الوظيفي ووضع برامج متطورة خاصة

هذه التدريبات، و وضع استراتيجيات لبرامج التدريب على القيادة الريادية وعمل اتفاقيات تعاون مع المراكز المتقدمة والمعتمدة في مجال التدريب الإداري.

وتضيف الدراسة لما سبق ضرورة تشجيع الشراكة مع المؤسسات العلمية والبحثية والاستعانة بخبرائها في عقد دورات تدريبية بشكل منتظم، ووضع استراتيجية شاملة بناء على الممارسات الفضلى في القيادة الريادية بالمنظمات المتميزة، والاستفادة من خبرات مؤسسات التعليم الجامعي المتميزة التي حققت مستويات عالية من الجودة والريادة في مجالها، كذلك تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة للبحث والتطوير، وتقديم حوافز للمتميزين والمبدعين والمبتكرين، ودعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسة التعليمية، مع تقديم حوافز مجزية لأصحاب الأفكار الرائدة، وإقامة جوائز سنوية للريادة والتميز التعليمي.

ثانياً- المتطلبات المهنية والشخصية:

يذكر توفيق ومحمد (2021) ورحماني والجودي (2009) و Gibbet et al (2014) عددًا من المتطلبات المهنية والشخصية، تتمثل في الآتي:

إن أهم ما يجب أن يتمتع به القائد الريادي هو الاستعداد والميل نحو المخاطرة وهي التي تمكن القائد الأكاديمي من اتخاذ القرارات الجريئة وانتهاز الفرص السانحة بالرغم من حالة عدم التأكد والغموض الذي يكتنف الموقف؛ وذلك لأنهم لا يخافون ارتكاب الأخطاء، فهم يعلمون أن الخطأ جزء من ضريبة العمل والإدارة المستقلة. وإن حصل الخطأ فلا يكون مضطراً لإخفائه، وبدلاً من ذلك سيعمل على الإبداع والتطوير وإضافة قيم وخدمات جديدة للمجتمع، مع توظيف القيادة الذاتية التي تمكنه من إدارة المخاطر المتنوعة بشكل إستراتيجي فعال في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطور الجامعة، وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة.

يضاف لما سبق أهمية امتلاك القادة مستوى مرتفع من الثقة بالنفس، فعن طريقها يستطيع القادة الرياديون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة، إنهم يملكون شعوراً متفوقاً، وإحساساً بالتحديات المختلفة بدرجات أعلى؛ ذلك أن الثقة بالنفس تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وبما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المردود المتوقع من أعماله الجديدة، إنهم متفائلون أكثر من غيرهم، ويعتبرون الفشل حلقة في سلسلة النجاح، ويعرف الرياديين أهدافهم جيداً، ويعملون بمثابرة والتزام لتحقيق تلك الأهداف، من خلال التخطيط لأنشطتهم المختلفة، و البحث عن أفضل الطرق لتحقيق الأهداف، والمراجعة الدورية لكافة الإجراءات، ويميل الرياديون إلى الاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين في بلوغ أهدافهم، والوصول إلى الرؤية والفرصة الريادية حيث إنهم دائمي اليقظة للبحث دائماً عن آخر الابتكارات لتطوير أساليب العمل، وعقولهم مفتوحة أبداً للأفكار الجديدة.

ويعد الإبداع والابتكار أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الوقت الحاضر لنجاح المنظمات والحفاظ على مركزها التنافسي وريادتها بما يخدم مصلحة المنظمة والعاملين فيها؛ إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرائق التقليدية المعتادة عليها، ولم تعد مسائل تحقيق الكفاءة والفاعلية كافية لتحقيق الأهداف المنظمة والحفاظ على مركزها التنافسي.

ويتميز القادة الرياديون بالاستباقية وهي القدرة على التنبؤ باحتياجات ورغبات المستقبل بقصد الحصول على موطئ قدم في المراكز التنافسية. وبما يمكن المنظمة من التميز من منظور المستفيدين وبلوغ أهدافها المنشودة، وتراقب المنظمات الاستباقية الاتجاهات، وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للمستفيدين الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب، وإدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص المشاريع الجديدة، وتشير الاستباقية إلى التصرف وفق التوقع للفرص والتهديدات المستقبلية، وحتى بعد إحداث التغييرات والتحسينات على الأداء، تراهم يتقبلون النقد والأفكار الجديدة المبتكرة.

كما أنه من أهم المتطلبات أن يعد القادة الرياديون أنفسهم في حالة دائمة من التطور دون الاكتفاء بما أنجز؛ فتراهم يحضرون الندوات وبرامج تطوير الذات، ويقرؤون أحدث الكتب والدوريات ليس فقط للاطلاع على آخر الابتكارات في مجال اختصاصهم بل أيضا لزيادة معارفهم وفهمهم للأمور في شتى المجالات، كما أن الرياديون لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد. وهم قادرون على رؤية الصورة الكبيرة وبشكل واقعي، ومدركين في نفس الوقت للتفاصيل الدقيقة داخل تلك الصورة، القادة الرياديون لا يقصرون مواهبهم على أعمالهم ووظائفهم، فهم يلعبون أدواراً فاعلة في الجمعيات والنوادي المهنية التي ينتمون إليها للبقاء على اتصال بأخر التطورات، وتبادل الرأي مع الآخرين في مؤسسات أخرى، إضافة إلى مشاركتهم في المؤتمرات والاجتماعات لإيجاد شبكة من العلاقات الاجتماعية والتي يمكن اللجوء إليها على مر السنين للحصول على المعارف والأفكار الجديدة والخلاقة.

أهم التحديات التي تواجه تطوير أداء القيادات بكلليات المجتمع:

حددت الدغيدى وسليمان (2022) وزهراء أمين وآخرون (2021) و Gupta(2002) و Hentschke(2008) العديد من التحديات التي تحد من تطوير أداء القيادات، كما أنها تقلل من فرص النمو والتطور للمؤسسة، هذه التحديات تتمثل في:

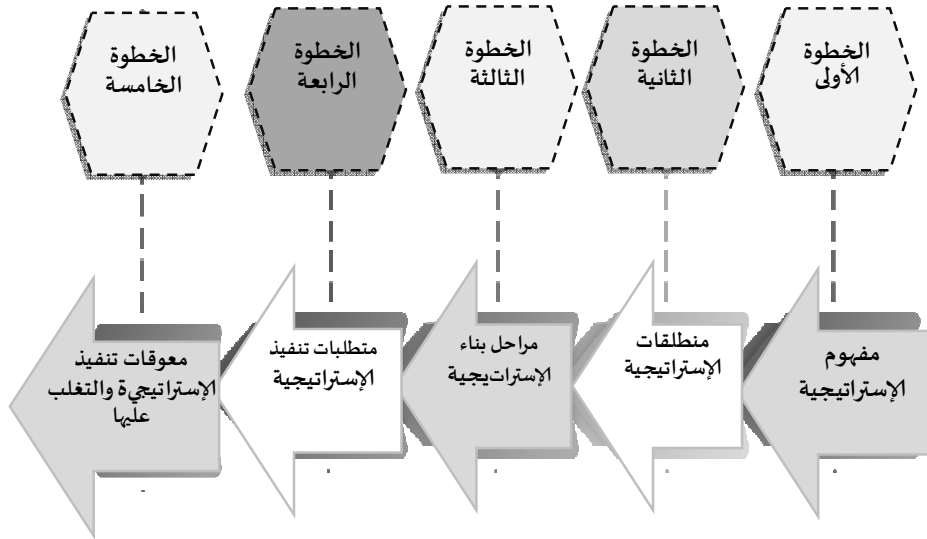
المعوقات الإدارية والبيروقراطية ممثلة في بعض الإجراءات والتشريعات، و عدم الثبات في تطبيق الأنظمة والسياسيات، و المركزية في صنع القرارات، والحد من حرية التعبير تشكل أحد التحديات أمام تطوير القيادات في المنظمة، حيث تسعى القيادة الريادية إلى تحقيق الإبداع بأقصى درجاته ولكنها تصطدم أحياناً بالتمسك بنص اللوائح والقوانين وبما هو قائم من ممارسات إدارية ومالية، وما تواجهه من الانقسامات الاجتماعية داخل المنظمة، وقلة التواصل والتربط بين أعضاء المنظمة وما ينتج عن ذلك من نقص المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، وانعكاس ذلك بشكل سلبي على عمليات التنظيم، والتخطيط.

ومن التحديات كذلك نقص الدعم المعنوي للقيادات الأكاديمية، وغياب الفكر الريادي الاستراتيجي لدى الإدارة العليا، وحدائث الثقافة الريادية، وقلة الوعي بها، وتأثيرها الفعال، و ضعف الصناعة بالمداخل الإدارية الحديثة ككل، وبالتالي غياب الاتجاه نحو التطوير والتحسين، وتشمل التحديات قلة توافر التحفيزات والمشجعات في المنظمة التي تؤثر في تنمية العمل الجماعي الريادي وتعزيزه، وضعف تأهيل القيادات للتقصير الكبير في مجال التدريب لصقل المهارات الريادية لديهم، وما ينتج عن ذلك من عدم وضوح الرؤية لدى القائد، والتسرع في إصدار القرارات التي ينجم عنها نتائج سيئة، والخوف من الفشل، وضعف استخدام التقنيات والتطور في مجال إدارة التنمية.

ومن التحديات كذلك عدم ضمان توافر التمويل المستدام للأنشطة الريادية و محدودية الموارد حيث يشكل ضعف الموارد المالية المخصصة للأنشطة الريادية، معيقًا أمام تحقيق متطلبات الريادة والمنافسة، مما يؤدي بالضرورة إلى ضعف الدوافع الداخلية للإبداع والتنمية، وإحجام العديد من القيادات عن التقدم بأفكار إبداعية وابتكارية وتحويلها إلى أنشطة إنتاجية، ومن التحديات أيضًا الانعزال بين كليات المجتمع ومحيطها التنموي، و ضعف تكوين علاقات وروابط وشراكات مع المؤسسات الصناعية والمجتمعية ذات الصلة بمجال الابتكار.

الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية:

في ضوء ما تم الاطلاع عليه من أدبيات تربوية ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة كدراسة الغامدي (2019)؛ ودراسة المطيري (2020)؛ ودراسة الدعدي (2020)؛ وكذلك دراسة الناشري (2021)، ودراسة العريفي (2022)، إضافة إلى القراءة الفاحصة للإطار النظري، تم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية مؤلفة من خمس خطوات على النحو الموضح في المخطط العام التالي:



الشكل (1): المخطط العام للاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية المقترحة

يشير مفهوم الإستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة إلى ذلك المخطط المستقبلي لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، وأبعادها، ومتطلباتها التنظيمية، والمهنية والشخصية، وما يواجه هذا التطوير من تحديات مختلفة، وذلك في إطار علمي ممنهج يقوم على التحليل الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه تطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

ثانياً: منطلقات الإستراتيجية المقترحة

ترتكز هذه الإستراتيجية على عدد من المنطلقات الأساسية التي يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

أ- منطلقات عالمية:

- 1- الاهتمام العالمي بمدخل القيادة الريادية في مجال الإدارة الجامعية المعاصرة: تنطلق هذه الإستراتيجية المقترحة من تنامي الاهتمام العالمي بتبني مدخل القيادة الريادية لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بوصفه أحد المداخل الحديثة في الإدارة الجامعية المعاصرة.
- 2- التطورات التي تشهدها كليات المجتمع على الصعيد العالمي: تركز هذه الإستراتيجية على التطورات التي تشهدها كليات المجتمع على الصعيد العالمي، وفي مقدمتها تطور طرق التعليم والتدريب بكليات المجتمع للارتقاء بالجانبين العلمي والمهاري للدارسين، والتوسع في إنشاء برامج التعليم المستمر والبرامج التطويرية، والتحديث الشامل للخطط الإستراتيجية لكليات المجتمع في ضوء مفهوم الكليات التطبيقية؛ وهو ما يفرض ضرورة تطوير أداء القيادات التي تتولى إدارة هذه الكليات،
- 3- التحديات العالمية التي تستدعي تطوير أداء القيادات بكليات المجتمع: تستند هذه الإستراتيجية على وجود عدد من التحديات العالمية التي تستدعي تطوير أداء القيادات بكليات المجتمع، ومنها التحولات التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة، والتغير المستمر في حاجات التنمية ومتطلبات سوق العمل.

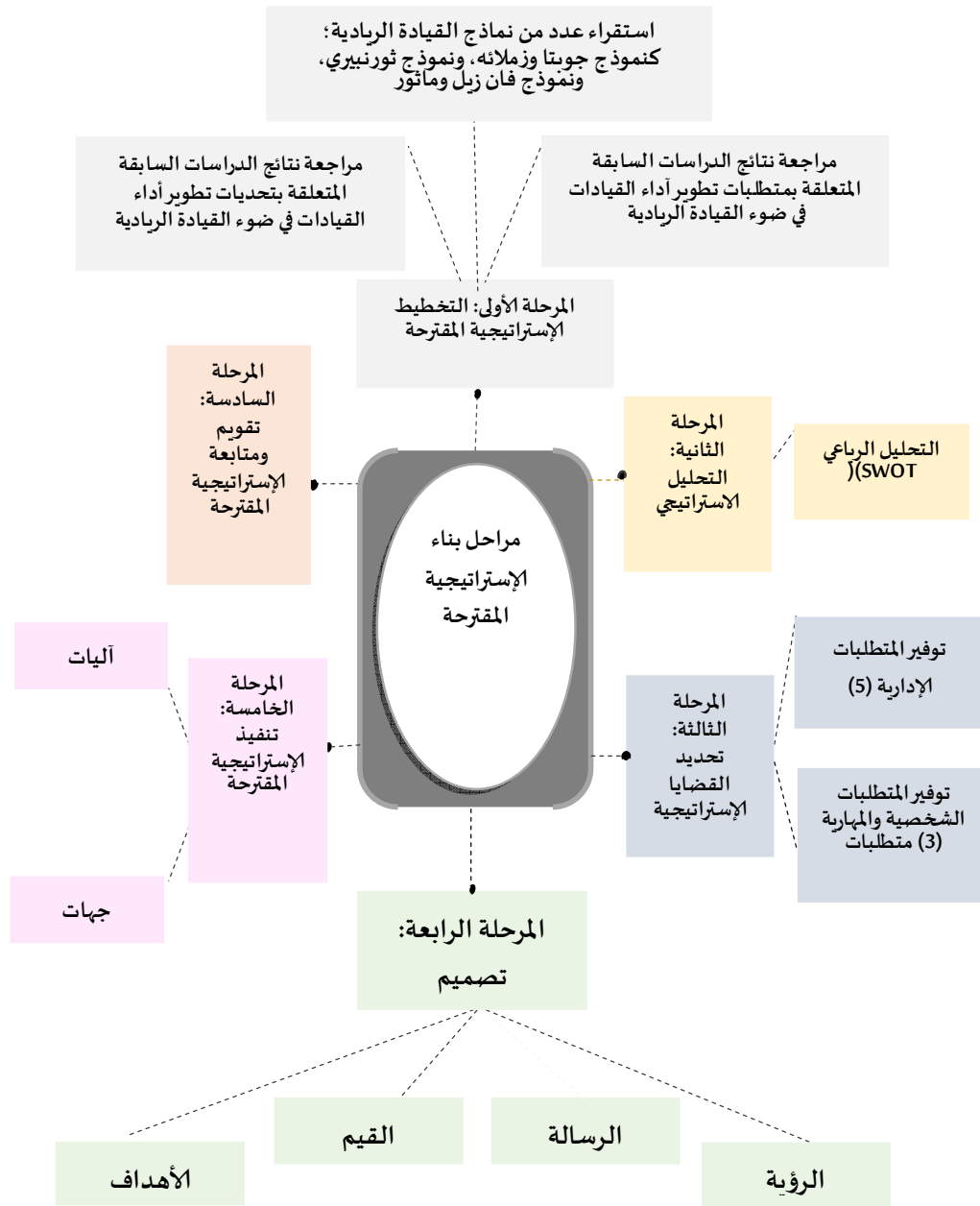
ب- منطلقات محلية:

- 1- الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي " آفاق ": تمثل خطة " آفاق " للفترة من (2004-2029) منطلقاً رئيساً لهذه الإستراتيجية المقترحة، حيث أفردت هذه الخطة ضمن دليل برامج آفاق التنفيذية برنامجاً مستقلاً يعنى بتنمية المهارات القيادية في التعليم الجامعي (وزارة التعليم، 2011).
- 2- رؤية المملكة 2030: تركز هذه الإستراتيجية بشكل رئيس على رؤية المملكة 2030، وتحديداً ما تستهدفه هذه الرؤية الوطنية ضمن برامجها ومبادراتها في وزارة التعليم من تنمية القدرات البشرية، ورفع عدد ساعات التطوير المهني في القيادة من (5) ساعات إلى (20) ساعة بحلول العام 2030 (مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم، 2016).
- 3- برنامج التحول الوطني: تستند هذه الإستراتيجية على برنامج التحول الوطني، وما تضمنه من مبادرات تتعلق برفع كفاءة رأس المال البشري، بما في ذلك برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، والبرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية (وثيقة برنامج التحول الوطني، 2016)، وهو ما يفرض وجود خارطة مستقبلية لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع.
- 4- الواقع الحالي لأداء القيادات في المؤسسات الجامعية بالمملكة في ضوء القيادة الريادية: تستند هذه الإستراتيجية في بنائها على الواقع الحالي لأداء القيادات في المؤسسات الجامعية السعودية بوجه عام في ضوء القيادة الريادية، والذي لم يبلغ بعد المستوى المأمول، وهو ما أكدته نتائج عدد من الدراسات والأبحاث العلمية التي أجريت على الصعيد المحلي، ومنها دراسة الدوسري (2016)؛ ودراسة الدعدي (2020)؛ ودراسة

- المطيري (2020)؛ ودراسة الغامدي (2021)؛ ودراسة الناشري (2021) الذين أبانت نتائجهم أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لأبعاد القيادة الريادية لم تتجاوز الدرجة المتوسطة.
- 5- حادثة تأسيس كليات المجتمع في المملكة: تنطلق الإستراتيجية الحالية من الحادثة النسبية لتأسيس كليات المجتمع في المملكة، والتي تم إطلاقها في عام 1418هـ (الغامدي، 2018)؛ وهو ما يؤكد الحاجة إلى تطوير أداء القيادات التي تتولى إدارة هذه الكليات في ضوء المداخل التطويرية المعاصرة، وفي مقدمتها القيادة الريادية.
- 6- الواقع الحالي لأداء كليات المجتمع في المملكة: تنطلق هذه الإستراتيجية من الواقع الحالي لأداء كليات المجتمع في المملكة، وهو ما أشارت إليه نتائج الدراسات العلمية ذات الصلة، ومنها دراسة المفيز (2016) التي أظهرت أن واقع أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء في مجمله متوسطاً، ودراسة محمد (2019) التي بينت أن واقع جودة الخدمات بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة السمحان (2020) التي أوضحت أن واقع امتلاك كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع، والمرونة، والتميز لم يتخطى الدرجة المتوسطة؛ وهو ما يتطلب بالدرجة الأولى تطوير أداء القيادات بكليات المجتمع.
- 7- توصيات عدد من المؤتمرات والملتقيات والدراسات العلمية: تستند هذه الإستراتيجية المقترحة على توصيات عدد من المؤتمرات والملتقيات والدراسات العلمية؛ كتوصيات مؤتمر معهد الإدارة (2018) التي تضمنت الإشارة إلى أهمية تطوير أداء القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصيات ملتقى "التحول الواعد لكليات المجتمع" (2020) المنعقد بجامعة طيبة، والتي شملت في طياتها تطوير الأداء بكليات المجتمع بالمملكة لتحقيق الإبداع والانطلاق الرقمي والتغيرات اللازمة للثورة الصناعية، إلى جانب توصيات دراسة الدعدي (2020) التي شددت على ضرورة تطوير مهارات القيادات بالجامعات السعودية فيما يتعلق بتطبيق القيادة الريادية من خلال برامج التدريب، وكذلك توصيات دراسة العريفي (2022) التي ركزت على أهمية تطوير الأداء الريادي للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وإكسابهم المهارات الريادية من خلال تدريبهم ورفع كفاءاتهم.

ثالثاً: مراحل بناء الإستراتيجية المقترحة

تنطوي الإستراتيجية المقترحة على ستة مراحل متتالية، والتي تبدأ بمرحلة التخطيط للاستراتيجية المقترحة، يلها مرحلة التحليل الاستراتيجي، ثم مرحلة تحديد القضايا الإستراتيجية، ثم مرحلة تصميم الإستراتيجية المقترحة، ثم مرحلة تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وصولاً إلى مرحلة تقويم ومتابعة الإستراتيجية المقترحة، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:



الشكل (2) مراحل بناء الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية:-

وفيما يلي استعراض مفصل لكل مرحلة من مراحل بناء الإستراتيجية المقترحة على حدة:

O المرحلة الأولى: التخطيط للاستراتيجية المقترحة

اشتملت هذه المرحلة على استقراء عدد من نماذج القيادة الريادية؛ كنموذج جوبتا وزملائه، ونموذج ثورنبري، ونموذج فان زيل وماثور التي ورد ذكرها في الأدبيات التربوية، إلى جانب مراجعة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتطلبات تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية؛ كدراسة توفيق ومجد (2021)، ودراسة خليل وآخرون (2019)، ودراسة القحطاني (2015)، ودراسة بهيل وباقر (Pihel & Bagher, 2014)، وكذلك مراجعة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بتحديات تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية؛ كدراسة الدغدي وسليمان (2022)، ودراسة زهراء أمين وآخرون (2021).

O المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي

انطوت هذه المرحلة على التحليل الرباعي (SWOT) لواقع نقاط القوة والضعف التي تواجه تطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية في البيئة الداخلية، إلى جانب تحليل الفرص والتهديدات التي تواجه هذا التطوير في البيئة الخارجية؛ وذلك بهدف تعرف الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي من شأنها التأثير المباشر وغير المباشر على تطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، وقد جاءت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول (1):

نتائج التحليل الرباعي (SWOT) لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه تطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية	
التهديدات المحتملة	الفرص المتاحة	نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ○ التأثير المحتمل للأزمة الاقتصادية العالمية الذي قد يحد من توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، خاصة في حال الاستعانة ببيوت خبرة عالمية. ○ التوسع في عدد كليات المجتمع محلًا مما يزيد 	<ul style="list-style-type: none"> ○ الاهتمام العالي بمدخل القيادة الريادية في مجال الإدارة الجامعية المعاصرة. ○ اهتمام ودعم القيادة العليا على المستوى الوطني ضمن مستهدفات رؤية 2030 لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع باعتبارهم من الدعائم الرئيسة في تحسين أداء هذه الكليات التي تلعب 	<ul style="list-style-type: none"> ○ الافتقار لوجود نظام تشريعي وإداري ومالي يدعم استقلالية العمل لدى القيادات في كليات المجتمع، وبمنحهم فرصًا لممارسة الإبداع، ووضع رؤية استراتيجية مستقبلية، والاستباقية، وتحمل المخاطر نتيجة شيوع المركزية في الإدارة. ○ ضعف توفير التمويل اللازم لتطوير أداء 	<ul style="list-style-type: none"> ○ توفر الدعم الإداري من الجامعات لكليات المجتمع لتطوير أداء القيادات في ضوء المداخل المعاصرة، ومنها القيادة الريادية. ○ اشتمال أهداف العديد من كليات المجتمع على تحقيق الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة من خلال تبني الممارسات الإدارية الرائدة، وهو ما يتسق مع تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة

استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكلبات المجتمع
في ضوء مدخل القيادة الريادية

د/ حصة بنت سعد العريفي

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية	
التهديدات المحتملة	الفرص المتاحة	نقاط الضعف	نقاط القوة
العيب على مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات لتقديم الخدمات التدريبية اللازمة لتطويع أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية بنفس الكفاءة والجودة.	دورًا مهمًا في إعداد الدارسين للالتحاق بسوق العمل.	القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.	الريادية.
قلة توافر بيوت خبرة محلية متخصصة في تطويع أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية.	إمكانية تفعيل دور مراكز التدريب التابعة للجامعات السعودية التي تمتلك كوادر مؤهلة لتنفيذ برامج تطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.	عدم وجود آلية فاعلة لنشر ثقافة القيادة الريادية بين مختلف المستويات الإدارية في كليات المجتمع.	توافر بنية تحتية وتقنية أساسية في العديد من كليات المجتمع تساعد على تطويع أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية.
توافر عدد كافٍ من الكوادر البشرية في كليات المجتمع سواء في المناصب القيادية أو في الصفوف الثانية التي يمكن تطويع أدائها في ضوء القيادة الريادية.	إمكانية التعاقد مع بيوت خبرة عالمية لتطويع أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية من خلال أساليب التدريب عن بعد.	عدم تفعيل دور مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات في كليات المجتمع في عقد دورات تدريبية مكثفة ومتطورة في مجال القيادة الريادية للقيادات الحالية أو القيادات المرشحة لتولي مناصب قيادية.	توافر مياكل تنظيمية واضحة لكليات المجتمع بما يمكنها من تفعيل القيادة الريادية.
إمكانية الإفادة من التجارب العالمية الرائدة في مجال تطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.	إمكانية الإفادة من التجارب العالمية الرائدة في مجال تطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.	ضعف الوعي لدى عدد غير قليل من القيادات في كليات المجتمع بأهمية القيادة الريادية، وماهية أبعادها.	توافر وحدات لتطوير المهارات في العديد من كليات المجتمع تتولى تنفيذ البرامج التطويرية اللازمة لتطويع أداء ومهارات القيادات الأكاديمية والإدارية بكلبات المجتمع في ضوء التوجهات الحديثة.
		افتقار لوجود معايير واضحة ومحددة لاختيار القيادات في كليات المجتمع في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية.	
		مقاومة التغيير المتوقعة لدى عدد من القيادات في كليات المجتمع بشأن تطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية.	



البيئة الخارجية		البيئة الداخلية	
التهديدات المحتملة	الفرص المتاحة	نقاط الضعف	نقاط القوة
		<p>○ ضعف التواصل بين القيادات في كليات المجتمع في المناطق الجغرافية المختلفة لتبادل الخبرات بشأن تطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية.</p>	

○ المرحلة الثالثة: تحديد القضايا الإستراتيجية

في ضوء نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة، وبالاستناد إلى مخرجات التحليل الرباعي (SWOT) لواقع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه تطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، فقد تم تحديد اثنين من القضايا الإستراتيجية الرئيسية ضمن هذه الإستراتيجية المقترحة، والذي يتفرع منهما عدد من القضايا الفرعية ذات العلاقة، وذلك على النحو الآتي:

○ القضية الإستراتيجية الرئيسية الأولى: الحاجة إلى توفير المتطلبات الإدارية اللازمة

لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، ويتفرع منها القضايا الفرعية الآتية:

1. توفير نظام تشريعي وإداري ومالي يدعم استقلالية العمل لدى القيادات في كليات المجتمع، ويمنحهم فرصاً لممارسة الإبداع، ووضع رؤية إستراتيجية مستقبلية، والاستباقية، وتحمل المخاطر.
2. توفير التمويل اللازم لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.
3. إيجاد آلية فاعلة لنشر ثقافة القيادة الريادية بين مختلف المستويات الإدارية في كليات المجتمع.
4. تفعيل دور مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات في كليات المجتمع في عقد دورات تدريبية مكثفة ومتطورة في مجال القيادة الريادية للقيادات الحالية أو القيادات المرشحة لتولي مناصب قيادية.
5. وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار القيادات في كليات المجتمع في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية.

○ القضية الإستراتيجية الرئيسية الثانية: الحاجة إلى توفير المتطلبات الشخصية والمهارة اللازمة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، ويتفرع منها القضايا الفرعية الآتية:

1. تنمية الوعي لدى القيادات في كليات المجتمع بأهمية القيادة الريادية، وماهية أبعادها.
2. التغلب على مقاومة التغيير المتوقعة لدى عدد من القيادات في كليات المجتمع بشأن تطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية.

3. تعزيز التواصل بين القيادات في كليات المجتمع في المناطق الجغرافية المختلفة لتبادل الخبرات بشأن تطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية.

O المرحلة الرابعة: تصميم الإستراتيجية المقترحة

انطوت هذه المرحلة على بناء الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد القيم، والأهداف الرئيسية للاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، وذلك على النحو الآتي:

1. الرؤية: قيادات متطورة تركز على القيادة الريادية في تطوير الأداء في كليات المجتمع.
2. الرسالة: توفير المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية باعتباره أحد المداخل المعاصرة.
3. القيم: تتحدد القيم التي تركز عليها هذه الإستراتيجية في تطوير الأداء، والعمل في فريق، والإبداع، والرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر.
4. الأهداف الرئيسية للاستراتيجية المقترحة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

O الهدف الرئيسي الأول: توفير المتطلبات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

- توفير نظام تشريعي وإداري ومالي يدعم استقلالية العمل لدى القيادات في كليات المجتمع، ويمنحهم فرصًا لممارسة الإبداع، ووضع رؤية إستراتيجية مستقبلية، والاستباقية، وتحمل المخاطر.
- آليات توفير التمويل اللازم لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.
- إيجاد آلية فاعلة لنشر ثقافة القيادة الريادية بين مختلف المستويات الإدارية في كليات المجتمع.
- تفعيل دور مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات في كليات المجتمع في عقد دورات تدريبية مكثفة ومتطورة في مجال القيادة الريادية للقيادات الحالية أو القيادات المرشحة لتولي مناصب قيادية.
- وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار القيادات في كليات المجتمع في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية.

o الهدف الرئيسي الثاني: توفير المتطلبات الشخصية والمهارة اللازمة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، ويتفرع منها الأهداف الفرعية الآتية:

1. تطوير المعرفة لدى القيادات في كليات المجتمع بأهمية القيادة الريادية، وماهية أبعادها.
2. آليات التغلب على مقاومة التغيير المتوقعة لدى عدد من القيادات في كليات المجتمع بشأن تطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية كإقناعهم بأهمية التغيير وضرورته لمواكبة المستجدات المعاصرة، وعرض أبرز إيجابياته، وتدريبهم على مهاراته.
3. تعزيز التواصل بين القيادات في كليات المجتمع في المناطق الجغرافية المختلفة لتبادل الخبرات بشأن تطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية من خلال الندوات واللقاءات

الدورية التي يتم عقدها لتبادل الخبرات، ومن خلال توافر مواقع إلكترونية خاصة تتيح التواصل الفعال بين هذه القيادات.

O المرحلة الخامسة: تنفيذ الإستراتيجية المقترحة

تشتمل هذه المرحلة على تحديد مجموعة من آليات التنفيذ التي ترتبط بتحقيق الأهداف الرئيسية للاستراتيجية المقترحة، والتي تنسق مع البيئة التنظيمية والإدارية لكليات المجتمع، وطبيعة الأدوار المسندة لقياداتها، حيث جرى تحديد آليات التنفيذ، وجهة التنفيذ لكل هدف استراتيجي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: آليات توفير المتطلبات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، وتشمل ما يلي:

1. توفير نظام تشريعي وإداري ومالي يدعم استقلالية العمل لدى القيادات في كليات المجتمع، ويمنحهم فرصاً لممارسة الإبداع، ووضع رؤية استراتيجية مستقبلية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، وذلك من خلال الآليات الآتية:
 - اتخاذ التدابير المناسبة التي من شأنها الحد من المركزية المتبعة في إدارة كليات المجتمع، والتي تعيق ممارسة القيادات للقيادة الريادية بأبعادها (وزارة التعليم).
 - إصدار تشريعات تضمن استقلالية العمل لدى القيادات في كليات المجتمع، وتمنحهم الحرية المسؤولة عن ممارسة الإبداع، ووضع رؤية استراتيجية مستقبلية، والاستباقية، وتحمل المخاطر.
 - تطوير الهيكل التنظيمي لكليات المجتمع بحيث يصبح أكثر مرونة، وانفتاحاً، وتعزيزاً للاتصال بين مختلف الوحدات والإدارات، مثل: الهيكل الشبكي، وفرق العمل (وزارة التعليم).
 - تبسيط الإجراءات المالية والإدارية المطبقة في إدارة كليات المجتمع بحيث تصبح أكثر مرونة، وذلك بالدرجة التي تتيح للقيادات في مختلف المستويات الإدارية ممارسة القيادة الريادية (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
 - منح القيادات في مختلف المستويات الإدارية بكليات المجتمع الصلاحيات الكافية لممارسة الاستقلالية المنضبطة في العمل، بما يمنحهم فرصاً لممارسة الإبداع، ووضع رؤية استراتيجية مستقبلية، والاستباقية، وتحمل المخاطر (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
2. توفير التمويل اللازم لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، وذلك من خلال الآليات الآتية:
 - البحث عن مصادر تمويلية جديدة التي من شأنها زيادة الموارد المالية لكليات المجتمع، ومنها على سبيل المثال: التوسع في افتتاح برامج التعليم المستمر، وحاضنات الأعمال الريادية، وإنشاء صناديق الوقف البحثي ذات العائد، وإتباع أساليب رفع كفاءة الإنفاق (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
 - رصد ميزانية سنوية لتمويل البرامج والدورات التدريبية لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية (الإدارات العليا لكليات المجتمع).

3. إيجاد آلية فاعلة لنشر ثقافة القيادة الريادية بين مختلف المستويات الإدارية في كليات المجتمع، وذلك من خلال الآليات الآتية:
- استحداث وحدة ضمن الهيكل التنظيمي لكليات المجتمع تحت مسمى " وحدة الوعي الريادي" تعنى بنشر ثقافة القيادة الريادية بين مختلف المستويات الإدارية في كليات المجتمع (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
 - تصميم موقع إلكتروني لـ " وحدة الوعي الريادي" ضمن البوابات الإلكترونية لكليات المجتمع لتفعيل دور هذه الوحدة وتمكينها من أداء دورها في نشر ثقافة القيادة الريادية بين مختلف المستويات الإدارية (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
 - تصميم دليل إرشادي متكامل حول القيادة الريادية، لتوعية مختلف المستويات الإدارية في كليات المجتمع بمفهوم القيادة الريادية، وأهميتها، وأهدافها، وعناصرها، وأبعادها، وكيفية ممارستها، ونشره إلكترونياً على موقعها الإلكتروني (وحدة الوعي الريادي بكليات المجتمع).
 - توزيع كتيبات دورية على الكوادر البشرية بمختلف المستويات الإدارية في كليات المجتمع تستهدف نشر ثقافة القيادة الريادية بين هذه الكوادر (وحدة الوعي الريادي بكليات المجتمع).
 - نشر قائمة شهرية محدثة بالمصادر والمراجع والأبحاث العلمية المتعلقة بالقيادة الريادية لنشر هذه الثقافة بين الكوادر البشرية بمختلف المستويات الإدارية في كليات المجتمع، ومساعدتهم على تطوير أدائهم ذاتياً في ضوء القيادة الريادية (وحدة الوعي الريادي بكليات المجتمع).
4. تفعيل دور مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات في كليات المجتمع في عقد دورات تدريبية مكثفة ومتطورة في مجال القيادة الريادية للقيادات الحالية أو القيادات المرشحة لتولي مناصب قيادية، وذلك من خلال الآليات الآتية:
- استقطاب عدد من الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال القيادة الريادية لتدريب منسوبي مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات في كليات المجتمع على تصميم برامج ودورات تدريبية متطورة في مجال القيادة الريادية (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
 - الارتقاء بدور مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات في كليات المجتمع فيما يتعلق بعقد دورات تدريبية متطورة في مجال القيادة الريادية من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الريادية الرائدة عالمياً مثل جامعة فرجينيا، وجامعة بنسلفانيا (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
 - تكليف القائمين على مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات في كليات المجتمع بصياغة خطة تدريبية تطويرية شاملة لتنمية أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء أبعاد القيادة الريادية المتمثلة في: الإبداع، والرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، تحمل المخاطر (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
 - الالتزام بتنفيذ الخطة التدريبية التطويرية الشاملة لتنمية أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية (مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات في كليات المجتمع).

5. وضع معايير واضحة ومحددة وموحدة لاختيار القيادات في كليات المجتمع في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية، وذلك من خلال الآليات الآتية:
- تشكيل لجنة مركزية من وزارة التعليم تحت مسمى "اللجنة العليا لوضع معايير اختيار القيادات الريادية في كليات المجتمع" يسند إليها وضع معايير واضحة ومحددة وموحدة لاختيار القيادات في كليات المجتمع في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية (وزارة التعليم).
 - إعداد مصفوفة موحدة لمعايير اختيار القيادات في مختلف المستويات الإدارية بكليات المجتمع (عميد الكلية، وكيل الكلية، رئيس قسم) في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية الريادية الرائدة، وبحيث تتضمن هذه المصفوفة المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية الريادية، والمعايير المتعلقة بالمعارف النظرية في مجال القيادة الريادية وأبعادها، والمعايير المتعلقة بالممارسات العملية في ممارسة أبعاد القيادة الريادية (اللجنة العليا لوضع معايير اختيار القيادات الريادية في كليات المجتمع).
 - إصدار لائحة لمعايير اختيار القيادات في كليات المجتمع في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية، ونشرها على كافة البوابات الإلكترونية لكليات المجتمع (وزارة التعليم).
- ثانيًا: آليات توفير المتطلبات الشخصية والمهارية اللازمة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية، وتشمل ما يلي:
1. تنمية الوعي لدى القيادات في كليات المجتمع بأهمية القيادة الريادية، وماهية أبعادها، وذلك من خلال الآليات الآتية:
 - عقد ورش عمل شهرية لتوعية القيادات على مستوى الأقسام المختلفة بكليات المجتمع بأهمية القيادة الريادية، وأثرها على تحسين وتميز الأداء المؤسسي (وحدة الوعي الريادي).
 - تنظيم ندوات علمية فصلية يحاضر فيها أبرز القادة الرياديين على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لتوعية القيادات على مستوى الأقسام المختلفة بكليات المجتمع بأبعاد القيادة الريادية المتمثلة في الإبداع، والرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر (وحدة الوعي الريادي).
 2. التغلب على مقاومة التغيير المتوقعة لدى عدد من القيادات في كليات المجتمع بشأن تطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية، وذلك من خلال الآليات الآتية:
 - ربط تولي المناصب القيادية في كليات المجتمع بنتائج تقويم الأداء فيما يتعلق بتطوير الأداء في ضوء ممارسة القيادة الريادية (وزارة التعليم).
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لقيادات كليات المجتمع لتطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية (وزارة التعليم، والإدارات العليا لكليات المجتمع)، وذلك من خلال التوسع في المشروعات الإنتاجية داخل الجامعة وتبني مدخل الجامعة المنتجة، ومن خلال التوسع في استقطاب الشراكات المجتمعية لدعم الإمكانيات المادية المطلوبة.
 - تذليل كافة التحديات التنظيمية والإدارية والمالية التي تحد من قيام القيادات في كليات المجتمع بتطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية، وعلى رأسها تخفيف الأعباء الوظيفية الواقعة على عاتق القيادات التي لديها دافعية لتطوير أدائها في ضوء القيادة الريادية، ومنحهم إجازات في حال الرغبة في تلقي دورات تدريبية خارجية في هذا المجال (الإدارات العليا لكليات المجتمع).

- تخصيص حوافز مادية للقيادات في كليات المجتمع لتشجيعهم على تطوير أدائهم في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية، مثل: تخصيص مكافآت مالية، وجوائز عينية تمنح سنويًا لأفضل قيادي ريادي (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
- تخصيص حوافز معنوية للقيادات في كليات المجتمع لتشجيعهم على تطوير أدائهم في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الريادية، مثل: تخصيص جائزة تميز سنوية تمنح لأفضل قيادة ريادية، أو تخصيص لوحة شرف بكافة أقسام كليات المجتمع يعلن فيها عن أفضل قيادي ريادي (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
- 3. تعزيز التواصل بين القيادات في كليات المجتمع في المناطق الجغرافية المختلفة لتبادل الخبرات بشأن تطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية، وذلك من خلال الآليات الآتية:
 - دمج ثقافة تطوير الأداء القائمة على تبادل الخبرات ومجتمعات الممارسة المهنية في رؤية ورسالة كليات المجتمع، ومختلف برامجها ونشاطاتها (الإدارات العليا لكليات المجتمع).
 - تنظيم لقاءات علمية، وزيارات مكتبية، وحلقات نقاش عن بعد بين قيادات كليات المجتمع في مختلف المناطق الجغرافية بشكل دوري؛ لتبادل الخبرات بشأن أمثل الممارسات التدريبية والذاتية لتطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية (وزارة التعليم).
 - تشكيل مجموعات ممارسة مهنية تضم أبرز قيادات كليات المجتمع في مختلف المناطق الجغرافية؛ لتبادل الخبرات والمعارف بشأن تطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية (الإدارات العليا لكليات المجتمع).

O المرحلة السادسة: تقويم ومتابعة الإستراتيجية المقترحة

تعد هذه المرحلة من المراحل المهمة، حيث أنها تسهم في التأكد من أن الإستراتيجية المقترحة نجحت في إحراز كافة مستهدفاتها المرغوبة وفق المراحل المحددة لها، ومتابعة مدى تحقق الأهداف الرئيسية للإستراتيجية، وما ينبثق عنها من أهداف فرعية، وذلك بما يسهم في الوقوف على أي انحراف أو تأخر في تطبيق آليات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، ومن ثم تقديم التغذية الراجعة المناسبة وإدخال الإجراءات التصحيحية.

رابعاً: متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة

استناداً إلى ما تضمنته الإستراتيجية المقترحة من خطوات ومراحل وأهداف إستراتيجية، فإنه يمكن تحديد أبرز المتطلبات اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية فيما يلي:

1. دعم متخذي القرار في وزارة التعليم والإدارات العليا لكليات المجتمع بتنفيذ الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات في كليات المجتمع في ضوء القيادة الريادية.
2. اتخاذ مختلف التدابير اللازمة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وعلى رأسها تطوير النظام التشريعي والإداري والمالي المتبع في إدارة كليات المجتمع، بحيث يتم الحد من المركزية، وزيادة تفويض الصلاحيات، وتعزيز استقلالية العمل لدى القيادات، ومنحهم فرصاً لممارسة الإبداع، ووضع رؤية إستراتيجية مستقبلية، والاستباقية، وتحمل المخاطر.
3. العمل على توفير المتطلبات المالية والبشرية والتقنية اللازمة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية المقترحة.
4. توافر القناعة والدافعية لدى الإدارات العليا في كليات المجتمع نحو أهمية تنفيذ الإستراتيجية المقترحة.



5. الانفتاح على التجارب العالمية للجامعات الريادية الرائدة في تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية على الصعيدين المحلي والعالمي، والاستفادة منها في تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

خامساً: معوقات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها

ثمة مجموعة من المعوقات التي يتوقع أن تواجه تنفيذ هذه الإستراتيجية المقترحة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. عدم قناعة بعض متخذي القرار في الإدارات العليا لكليات المجتمع بتنفيذ هذه الإستراتيجية المقترحة، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال طرح موضوع تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية في الاجتماعات أو الملتقيات التي تنظمها وزارة التعليم لقيادة كليات المجتمع، مع الاستعانة بخبراء من المتخصصين في هذا المجال.
2. صعوبة توفير الموارد المالية التي يتطلبها تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال عقد اتفاقيات شراكة مع مؤسسات القطاع الخاص لتوفير مصادر تمويلية من شأنها دعم تنفيذ الإستراتيجية.
3. قلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال القيادة الريادية في مراكز التدريب ووحدات تطوير المهارات بكليات المجتمع، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال الاستعانة في المراحل الأولى من التدريب ببيوت الخبرة الرائدة في هذا المجال محلياً أو إقليمياً أو عالمياً.
4. ضعف تعاون جهات التنفيذ المناط بها تحقيق الأهداف المحددة للإستراتيجية المقترحة، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال تخصيص حوافز معنوية للكوادر البشرية الفاعلة في تحقيق هذه الأهداف في مختلف جهات التنفيذ.

توصيات الدراسة: في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة فإنه يمكن التوصية بما يلي:

1. تشكيل فريق متخصص من الخبراء لدراسة التحديات التي تطوير أداء القيادات بكليات المجتمع ووضع الأطروحات الملائمة للتغلب عليها.
2. وضع الاستراتيجية التي أسفرت عنها الدراسة موضع التنفيذ الفعلي من جانب المسؤولين عن تطوير أداء القيادات بكليات المجتمع.
3. العمل على توفير السبل المطلوبة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة.
4. استقطاب الخبراء من الدول المتقدمة في مجال تطوير أداء القيادات وممارسة القيادة الريادية ومحاولة الاستفادة من خبراتهم في تطوير أداء القيادات بكليات المجتمع.
5. إنشاء إدارة متخصصة داخل كل جامعة تعنى بتطوير أداء القيادات في ضوء المدخل القيادية الحديثة كالقيادة الريادية.
6. التوسع في استقطاع عناصر ومؤسسات المجتمع المحلي لتقديم الدعم المادي والفني المتطلب لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع بوجه عام وفي ضوء القيادة الريادية بوجه خاص.

مقترحات الدراسة: تقترح الدراسة بعض الدراسات المستقبلية المكتملة لها على النحو الآتي:

1. معوقات تطوير أداء القيادات بكليات المجتمع وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
2. تطوير الأداء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى القيادة بكليات المجتمع.
3. تطوير الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى القيادات بكليات المجتمع.
4. مستوى ممارسة القيادة الريادية لدى قيادات كلية المجتمع وسبل تطويره من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
5. واقع ممارسة القيادة الريادية وعلاقته بجودة الأداء داخل كليات المجتمع.
6. واقع ممارسة القيادة الريادية وعلاقته بالرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات المجتمع.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عيادة، هبة، القحطاني، سعيد. (2022). استقلالية الجامعات كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة دفاتر بواذكس، (1)11، 148-165.
- أحمد، مها، خطاب، عايذة، والزيادي، عادل. (2017). معايير اختيار قيادات المجتمع الجامعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، 521-539.
- أمين، زهراء، سعيد، عفاف، والمهدي، سوزان. (2021). دور القيادة الريادية بالجامعات المصرية في إدارة أزمة فيروس كورونا (كوفيد 19) نموذجاً. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، (10)، 1-33.
- بحر، عبد يوسف؛ أبو سويح، أيمن سليمان. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، (2)18، ص ص 1146-1214.
- البشيش، انتصار محمود. (2017). أثر القيادة الريادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء الخاصة.
- بن معيقل، نورة سعود. (2017). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك سعود.
- بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (2009م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- التركي، الهنوف عبد الله. (2018). دور المشاريع الريادية في الحد من البطالة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الشرق العربي.
- توفيق، شلال، ومحمد، جلال. (2021). دور القيادة الريادية في تعزيز الاستغراق الوظيفي. المجلة العلمية لجامعة جيهان، (2)5، 268-290.
- الجيار، سهير علي. (2018). القيادة الريادية مدخل لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. نظم التعليم ومجتمع المعرفة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين. القاهرة، 229-257.
- الحبيب، عبد الرحمن. (2005). دور كليات المجتمع في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. جامعة الملك سعود، (2)17، 593-650.

- الحسيني، أحمد عبد الله. (2003). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حمود، خضير كاظم (2002م). السلوك التنظيمي، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، ص ص 183، 184.
- خليل، نبيل، محمد، أشرف، الأنصاري، أسماء، ومحمد، رجب. (2019). القيادة الريادية في التعليم: المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات - المتطلبات. مجلة العلوم التربوية لجامعة جنوب الوادي، (5)، 393-347.
- الخليوي، لينا. (2020). المواءمة بين مخرجات كليات المجتمع وسوق العمل في المملكة العربية السعودية "كلية المجتمع في حفر الباطن أنموذجاً". مجلة البلقاء، 23(1)، 33-21.
- الخنق، سناء عبد الكريم (2019م). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
- درة، عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدعدي، كاميليا محمد. (2020). تحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة الريادية بالجامعات السعودية: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى
- الدغدي، أحمد، وسليمان، عادل. (2022). تطوير مركز الابتكار وريادة الأعمال بجامعة عين شمس على ضوء خبرتي كل من جامعة كامبريدج وجامعة لوند. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، (46)، 162-15.
- الدوسري، صالح بن محمد. (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، 63 (3)، 366-323.
- الدوسري، نجلاء غانم. (2021). اتجاهات القيادات في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نحو تطبيق القيادة الريادية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الريش، خالد. (2020، يوليو 19). الجامعات السعودية تبدأ مشوار الاستقلال والتنمية المالية وتعزز الاستدامة التعليمية. صحيفة الرياض. <https://www.alriyadh.com/1832271>
- رحماني، موسى، والجودي، محمد. (2009). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القيادة المتميزة والريادية المنشودة. مجلة البحوث والدراسات، (8)، 158-145.
- الزهراني، حسين أحمد. (2018). قيادة التعليم بالمشاريع. مكتبة جرير.
- السكرانة، بلال خلف (2009م). التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السمحان، منى عبد الله. (2020). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة. مجلة العلوم التربوية، 4 (3)، 230-187.

- شحاتة، حسن والنجار، زينب (2003م). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- الشرمان، منيرة؛ والجعفرية، صفاء. (2014). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت بالأردن، 20(1)، ص ص 411-444.
- الشطيبي، عواطف. (2021). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، 37(11)، 548-571.
- الشمري، غربي، وحويطي، موسى. (2018). دور كليات المجتمع بجامعة الجوف في تلبية احتياجات سوق العمل: الواقع والتطلعات. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، 19(2)، 187-209.
- الشيخ، فؤاد نجيب. (2017). أثر التفكير الإبداعي على النية الريادية لدى طلبة جامعة اليرموك. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك.
- صحيفة مكة. (2021). مؤتمر تأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. <https://www.makkahnews.sa/5254437.html>
- الصريرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، 27(1-2)، ص ص 601-652.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2020). " القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان " ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج14، ج2، جامعة الفيوم ، 281-359.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2017). مبادئ الإدارة والتنظيم: أسرار نجاح الإدارة اليابانية. دار الفكر العربي، القاهرة.
- العتيبي، حنان حجاب. (2021). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العريفي، أشواق سعد. (2022). دور القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في تعزيز التحويل للجامعات الريادية في ضوء التجارب العالمية تصور مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك سعود.
- العساف، صالح بن محمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الغامدي، أمل. (2018). المشكلات التي تواجه طالبات البرامج الانتقالية في كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. رقاد للدراسات والأبحاث، 4 (3)، 416-444.

- الغامدي، إيمان علي. (2019). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الريادية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك سعود.
- الغامدي، منال (2021). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز: استراتيجية مقترحة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 13 (3)، 143-182.
- القحطاني، سالم. (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة الإدارة العامة، 55 (3)، 499-437.
- القحطاني، عبيد بنت حسن بن عبد الله آل سرحان، والمخلافي، محمد بن سرحان. (2019). "واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع40، كلية الإمارات للعلوم التربوية، 216-233.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (2016). وثيقة برنامج التحول الوطني 2020. المملكة العربية السعودية.
- محمد، أحمد محمد. (2019). تصور مقترح لضمان جودة الخدمات المجتمعية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 11 (1)، 1-40.
- مرسي، نبيل وسليم، أحمد. (2007). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعة الحديث.
- المطوع، نايف. (2011). معوقات قيام كليات المجتمع في جامعة شقراء بدورها المأمول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 7 (7)، 196-225.
- المطيري، ماجد شجاع. (2020). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود في ضوء القيادة الريادية. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- معوض، فاطمة عبد المنعم محمد، والضويان، حصة عبد المحسن محمد. (2020). " فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج7، ع7، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، 75-96.
- مغاوري، هالة. (2017). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، 18 (6)، 535-556.
- المفيز، خولة بنت عبدالله. (2016). تقويم أداء كليات الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5 (7)، 304-332.
- مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم (2016). برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في وزارة التعليم. وزارة التعليم.
- ملتقى التحول الواعد لكليات المجتمع. (2020). عن الملتقى. <https://ccc.taibahu.edu.sa>



المؤتمر الدولي للإدارة التربوية. (2022). أهداف المؤتمر. <https://www.kefeac.com/el/>

- المؤمن، قيس وآخرون (2010م). التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
الناشري، حسين الحسن. (2021). القيادة الريادية مدخلاً لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى.
هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2020). نظام الجامعات. الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
وزارة التعليم العالي (2011). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق) 1450 هـ 2029م. وكالة الوزارة للشؤون التعليمية.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة باللغة الانجليزية:

- Abu Ayada, Heba, Al-Qahtani, Saeed. (2022). University autonomy as an entry point for the development of university administration from the point of view of faculty members in private universities in Riyadh, Saudi Arabia. *Boadix Notebooks*, 11(1), 148-165.
- Ahmed, Maha, Khattab, Aida, and Al-Ziyadi, Adel. (2017). Criteria for selecting university community leaders. *Scientific Journal of Economics and Trade*, (1), 521-539.
- Amin, Zahraa, Saeed, Afaf, and Al-Mahdi, Suzanne. (2021). The role of pioneering leadership in Egyptian universities in managing the Corona virus (Covid 19) crisis as a model. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, (10), 1-33.
- Bahr, Abdel Youssef; Abu Swerh, Ayman Suleiman. (2010). The impact of the organizational climate on job performance of administrative workers at the Islamic University of Gaza. *Journal of the Islamic University, Human Studies Series*, 18 (2), pp. 1146-1214.
- Al-Bishish, Intisar Mahmoud. (2017). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Administrative Creativity: An Empirical Study on a Sample of Employees at Umniah Jordan Telecom Company. A magister message that is not published. Isra Private University.
- Bin Muaqil, Noura Saud. (2017). Developing the performance of secondary school leaders in the King Abdullah Project for the Development of Education in the Light of Entrepreneurial Leadership: A Proposed Training Program. Unpublished doctoral dissertation. King Saud University.

- Bani Hamdan, Khalid Muhammad and Idris, Wael Muhammad (2009 AD). Strategy and Strategic Planning "Contemporary Approach", Amman, Dar Al-Yazuri Al-Ilmiya for Publishing and Distribution.
- Al-Turki, Al-Hanuf Abdullah. (2018). The role of entrepreneurial projects in reducing unemployment. A magister message that is not published. Business Administration Department. College of the Arab East.
- Tawfiq, Shalal, and Muhammad, Jalal. (2021). The role of entrepreneurial leadership in promoting job involvement. Scientific Journal of Cihan University, 5(2), 268-290.
- Al-Jayar, Suhair Ali. (2018). Entrepreneurial leadership is an entrance to achieving the requirements of the knowledge society in Egyptian universities. Working papers of the twenty-fifth annual scientific conference of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration. Education systems and knowledge society. The Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration and the Professional Academy for Teachers, Cairo, 229-257.
- Habib, Abdul Rahman. (2005). The role of community colleges in achieving equal educational opportunities. Journal of Educational Sciences and Islamic Studies. King Saud University, 17(2), 593-650.
- Al-Husseini, Ahmed Abdullah. (2003). The relationship of administrative supervision to the efficiency of employee performance: an applied study on military hospitals in Riyadh. (Unpublished master's thesis), Naif Arab University for Security Sciences.
- Hammoud, Khudair Kazem (2002AD). Organizational Behavior, Amman, Dar Safa for Publishing and Distribution, pp. 183, 184.
- Khalil, Nabil, Muhammad, Ashraf, Al-Ansari, Asma, and Muhammad, Ragab. (2019). Entrepreneurial leadership in education: concept - importance - approaches - dimensions and competencies - requirements. Journal of Educational Sciences of South Valley University, (5), 347-393.



- Al-Khanaq, Sana Abdul-Karim (2019 AD). Aspects of strategic performance and competitive advantage, Administrative Technical College, Baghdad, Iraq.
- Dora, Abdul Bari. (2003). Human performance technology in organizations: Theoretical foundations and their significance in the contemporary Arab environment. Amman: Arab Organization for Administrative Development.
- Al-Daadi, Camelia Muhammad. (2020). Achieving Institutional Excellence in the Light of Pioneering Leadership in Saudi Universities: A Proposed Perspective (Unpublished Ph.D. Thesis). Umm Al Qura University
- Al-Degheidy, Ahmed, and Suleiman, Adel. (2022). Developing the Center for Innovation and Entrepreneurship at Ain Shams University in light of the experiences of Cambridge University and Lund University. Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University, (46), 15-162.
- Al-Dosari, Saleh bin Muhammad. (2016). Developing the performance of administrative leaders in the faculties of Shaqra University, the pioneering leadership approach, as a model. Journal of the Faculty of Education, Tanta University, Egypt, 63 (3), 323-366.
- Al-Dosari, Naglaa Ghanem. (2021). Leadership trends at Prince Sattam bin Abdulaziz University towards applying entrepreneurial leadership. A magister message that is not published. Riyadh: King Saud University.
- Al-Rubaish, Khaled. (2020, July 19). Saudi universities begin the path of independence and financial development and enhance educational sustainability. Riyadh newspaper. <https://www.alriyadh.com/1832271>
- Rahmani, Musa, and Judi, Muhammad. (2009). Small and medium enterprises between distinguished leadership and the desired pioneering. Journal of Research and Studies, (8), 145-158.
- Al-Zahrani, Hussein Ahmed. (2018). Project education leadership. Jarir Bookstore.
- Al-Sakarna, Bilal Khalaf (2009 AD). Organizational and Administrative Development, Amman, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.

- Al-Samhan, Mona Abdullah. (2020). Requirements for achieving the competitive advantage of the College of Applied Studies and Community Service at King Saud University in the light of some contemporary international experiences. *Journal of Educational Sciences*, 4 (3), 187-230.
- Shehata, Hassan and Al-Najjar, Zainab (2003 AD). *A Dictionary of Educational and Psychological Terms*, The Egyptian Lebanese House, Cairo.
- El Sherman, Munira; And Jafara, Safaa. (2014). The degree of job satisfaction of faculty members at Mutah University and its relationship to their level of job performance. *Al-Manara Journal for Research and Studies*, Al Al-Bayt University, Jordan, 20 (1), pp. 411-444.
- Al-Shitaiti, Awateef. (2021). Entrepreneurial leadership and its role in the learning communities of secondary school leaders in Jubail Governorate. *Scientific Journal of Research Administration and Scientific Publication*, 37(11), 548- 571.
- Al-Shammari, Gharbi, and Hwaiti, Mousa. (2018). The role of community colleges at Al-Jouf University in meeting the needs of the labor market: reality and aspirations. *Scientific Journal of King Faisal University*, 19(2), 187-209.
- Sheikh, Fouad Naguib. (2017). The impact of creative thinking on the entrepreneurial intention of Yarmouk University students. A magister message that is not published. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Yarmouk University.
- Mecca newspaper. (2021). Conference on qualifying and empowering educational leaders to achieve institutional excellence. <https://www.makkahnews.sa/5254437.html>
- Sarayrah, Khaled Ahmed. (2011). Functional performance of faculty members in the official Jordanian universities from the point of view of department heads. *Damascus University Journal*, 27 (1-2), pp. 601-652.
- Salah El-Din, Nisreen Saleh Mohamed. (2020). "Entrepreneurship and social responsibility in post-basic education schools in the Sultanate of Oman," *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 14, Part 2, Fayoum University, 281-359.



-
- Abdul Mohsen, Tawfiq Muhammad. (2017). Principles of Management and Organization: Secrets of Japanese Management Success. Arab Thought House, Cairo.
- Al-Otaibi, Hanan Hijab. (2021). Practicing the dimensions of pioneering leadership among educational leaders in women's education offices in Riyadh. Unpublished doctoral dissertation. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.
- Al-Arifi, Ashwaq Saad. (2022). The role of academic leaders in Saudi universities in promoting transfer to leading universities in the light of international experiences. A proposed vision. Unpublished doctoral dissertation. King Saud University.
- Al-Assaf, Saleh bin Mohammed. (2012). Introduction to research in the behavioral sciences. Dar Al-Zahraa for publication and distribution.
- Al-Ghamdi, Amal (2018). Problems facing students of transitional programs in the College of Applied Studies and Community Service at King Saud University. Rafad for Studies and Research, 4 (3), 416-444.
- Al-Ghamdi, Iman Ali. (2019). Developing the performance of academic leaders in Saudi universities in light of the dimensions of entrepreneurial leadership: a proposed model. Unpublished doctoral dissertation. King Saud University.
- Al-Ghamdi, Manal (2021). Entrepreneurial leadership as an input for developing the practices of academic leaders at King Abdulaziz University: a proposed strategy. Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences, 13 (3), 143-182.
- Al-Qahtani, Salem. (2015). Entrepreneurial leadership and its applications in universities. Journal of Public Administration, 55(3), 437-499.
- Al-Qahtani, Abeer bint Hassan bin Abdullah Al-Sarhan, and Al-Mikhlaifi, Muhammad bin Sarhan. (2019). "The reality of the dimensions of pioneering leadership in Saudi universities (a field study on Imam Abdul Rahman bin Faisal University)", Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, p. 40, Emirates College for Educational Sciences, 216-233.

- Council of Economic and Development Affairs (2016). Document of the National Transformation Program 2020. Kingdom of Saudi Arabia.
- Mohammed Ahmed Mohammed. (2019). A proposed vision to ensure the quality of community services in the Deanship of Community Service and Continuing Education at the Islamic University in the light of some international experiences. Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences, 11 (1), 1-40.
- Morsi, Nabil and Selim, Ahmed. (2007). Strategic management. Alexandria: The Modern University Office.
- Al-Mutawa, Nayef. (2011). Obstacles to community colleges at Shaqra University playing their desired role from the point of view of faculty members. Journal of Psychological and Educational Studies, (7), 196-225.
- Al-Mutairi, Majid Shuja. (2020). Developing the performance of academic leaders at King Saud University in the light of pioneering leadership. Unpublished doctoral dissertation. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.
- Moawad, Fatima Abdel Moneim Mohamed, and Al Dowayan, Hessa Abdel Mohsen Mohamed. (2020). "Academic work teams and their role in developing pioneering leadership among female students of the College of Education at Qassim University from their point of view." The International Journal of Educational and Psychological Studies, Vol.
- Maghawry, Hala. (2017). Developing decision-making and decision-making in educational institutions in Egypt in the light of pioneering leadership. Journal of Scientific Research in Education, 18(6), 535-556.
- Al-Mufeez, Khawla bint Abdullah. (2016). Evaluating the performance of the colleges of applied studies and community service at King Saud University using the balanced scorecard. The International Journal of Specialized Education, 5 (7), 304-332.
- Vision Realization Office at the Ministry of Education (2016). Saudi Vision 2030 programs and initiatives at the Ministry of Education. Ministry of education.
- Forum promising transformation of community colleges. (2020). About the forum. <https://ccc.taibahu.edu.sa/>



-
- The International Conference on Educational Administration. (2022). Conference objectives. <https://www.kefeac.com/el/>
- Al-Moamen, Qais et al. (2010 AD). Administrative Development, Dar Zahran for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Nashiri, Hussein Al-Hassan. (2021). Entrepreneurial leadership as an introduction to developing the performance of heads of scientific departments in Saudi universities: a proposed vision (unpublished doctoral dissertation). Umm Al Qura University.
- Council of Experts in the Council of Ministers. (2020). Universities system. General Secretariat for the Council of Ministers.
- Ministry of Higher Education (2011). The future plan for university education in the Kingdom of Saudi Arabia (Horizons) 1450 AH 2029 AD. Vice-Ministry for Educational Affairs.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- Britchenko, L. Smerichevskiy, S. & Kryvovyazyuk, L. (2018). *Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future*. Proceedings of the 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership (ICSEAL 2018). <https://doi.org/10.2991/icseal-18.2018.17>
- Dubrin, A.J. (2012). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (7th Edition ed.), South-Western: Cengage Learning.
- GibbAllan, Andrea-Rosalinde Hofer and Magnus Klofsten (2014) The Entrepreneurial Higher Education Institution, Heininnovate.
- Gupta, Vipin and MacMillan, Ian (2002) Entrepreneurial Leadership: Developing a Cross-cultural Construct, Available: <http://campus.extension.org/pluginfile.php/117131/course/section/11690/c>
- Newman, E. B. L. (2013). *A theory on becoming an entrepreneurial leader: A student's developmental journey to a creation-driven mindset*. PhD dissertation, University of Pennsylvania.
- Hartog, D., N., & Belschak, F., D., (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of applied psychology*, 97 (1), 194-202.

-
- Hentschke, Guilbert (2008) *Entrepreneurial Leadership, The essentials of school leadership*. (2nd ed., pp. 147-166). London: SAGE Publications.
- Pauceanu AM, Rabie N, Moustafa A, Jiroveanu DC. (2021). Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development—A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(21):11695. <https://doi.org/10.3390/su132111695>
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36 (2), 381-403.