

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية الاقتصاد

قسم الإدارة – شعبة الإدارة

أطروحة دكتوراه في الإدارة بعنوان:

القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية

دراسة ميدانية في الجامعات الليبية

"Innovative Leadership and Its Impact in Enhancing Entrepreneurship in
Libyan Universities"

إعداد الباحثة:

ربيعة علي محمد الفزاني

رقم القيد: 6213029028

إشراف:

أ. د / أبو عجيبة علي ميره

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الإجازة الدقيقة (الدكتوراه)

بتاريخ 2026/01/31م الموافق 12 شعبان 1447هـ

للعام الجامعي (2025-2026)

الإقرار:

أقر أنا: ربيعة علي محمد الفزاني، بأنّ ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدّم من قبلي لنيل أي درجة علمية، أو بحث علمي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وللجامعة حق توظيف الرسالة والاستفادة منها مصدرًا مرجعيًا للمعلومات لغرض الاطلاع أو الإعارة أو النشر، بما لا يتعارض وحقوق الملكية الفكرية المقرّرة بالتشريعات النافذة.

الاسم:

ربيعة علي محمد الفزاني

التوقيع:



.....
التاريخ 31 / 01 / 2026 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صَلَّى
عَلَيْهِ
وَالْحَمْدُ
لِلَّهِ
الْعَظِيمِ

(التوبة: 105)

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي، وخلاصة مسيرتي العلمية، ثمرة سنواتٍ من البحث والصبر والاجتهاد، إلى اليد الخفية والقلب الحنون، وصاحبة الدعاء الصادق الذي لا ينقطع، إلى (أمي الغالية)، حفظها الله وأطال في عمرها، منبع العطاء، وسرّ القوة، ونور الطريق، التي كانت دعاءً في الغيب، وسندًا في الشدائد، وطمأنينةً في لحظات التعب، فكان رضاها وقود مسيرتي، وبرّها عنوان نجاحي.

وإلى سندي الدائم وملاذي الآمن، إلى أسرتي الكريمة (إخوتي وأخواتي)، الذين شاركوني الحلم قبل تحقيقه، واحتملوا عنائي، وآمنوا بقدرتي حين تعثّر الطريق، فكانوا بعد الله العون والدافع، وبوجودهم اكتملت القوة واستمر العطاء.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين نهلت من علمهم، واستنرت بتوجيهاتهم، وتعلّمت على أيديهم قيمة المعرفة وأمانة البحث، فكان لعلمهم وأثرهم الدور البالغ في تشكيل مسيرتي العلمية، وصلّى رؤيتي البحثية، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وإلى كل من قدّم لي يد العون، ووقف إلى جانبي في مختلف مراحل دراستي، بكلمة صادقة، أو نصيحة مخلصة، أو دعمٍ صامت، وساهم في إعداد هذه الأطروحة وإخراجها بهذه الصورة، فلکم جميعًا بالغ الشكر وعظيم الامتنان.

وإلى روح والدي الغالي - رحمه الله - الذي وإن غاب جسدًا، ظلّ حاضرًا أثرًا وقيمةً ودعاءً، غرس في نفسي معاني الصبر، والمثابرة، وتحمل المسؤولية، وكان مصدر إلهامٍ وقوة في كل خطوة، أهدني هذه الأطروحة وفاءً لذكراه، وتقديرًا لعطائه، الذي كان وما زال دافعًا لمواصلة الطريق.

أسأل الله أن يتقبلها عنه صدقةً جارية، ونورًا يضيء له في مثواه، وأن يجمعني به في مستقر رحمته، وأن يجعل هذا العمل شاهد خير، وبرًا ممتدًا، وأثرًا لا ينقطع.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وتوفيقه تتحقق الطموحات.

انطلاقاً من قول النبي ﷺ: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»، وإيماناً بأن الشكر قيمة أخلاقية وعلمية تُجسّد روح الوفاء والاعتراف بالفضل، فإنني أتقدّم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من أسهم في إنجاز هذه الأطروحة، دعماً وتوجيهاً ومساندة.

وأتوجّه أولاً بجزيل الشكر وعميق التقدير إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور أبو عجيله ميره، الذي لم يكن مشرفاً أكاديمياً فحسب، بل كان نموذجاً للعالم المرّبي والباحث الداعم، إذ كان لتوجيهاته العلمية الرصينة، وملاحظاته الدقيقة، وخبرته الواسعة، الأثر البالغ في صقل هذا العمل والارتقاء به إلى مستواه العلمي المأمول.

كما أتقدّم بوافر الشكر والاحترام إلى لجنة المناقشة الموقّرة، على تفضّلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وما سيقدمونه من ملاحظات علمية ببناءة ونقد موضوعي هادف، يُسهم في تطوير هذا العمل وتعزيز قيمته العلمية.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني إلى جامعة الزاوية بوجه عام، وكلية الاقتصاد بوجه خاص، لما وفّرت من بيئة علمية داعمة أسهمت في إتمام هذا العمل البحثي، كما أتوجّه بالشكر والتقدير إلى مدير مكتب الدراسات العليا بالكلية، الدكتور الصديق الكيلاني، على جهوده المتواصلة وتيسيره للإجراءات الأكاديمية.

كما أثنى عالياً دور جميع أعضاء هيئة التدريس والزملاء، وكل من قدّم لي دعماً أو توجيهاً أو كلمة صادقة خلال مسيرتي البحثية، فكان لذلك أثره الطيب في تجاوز التحديات والاستمرار بعزم وثبات.

وختاماً، أسأل الله العليّ القدير أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون لبنة علمية نافعة تُسهم في تطوير القيادة الجامعية، وتعزيز قيادة الأعمال، وخدمة جامعاتنا الليبية، وبناء مستقبل علمي أكثر إشراقاً لوطننا العزيز.

وما توفيقني إلا بالله

الباحثة: ربيعة علي محمد الفزاني

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الابتكارية بأبعادها (التواصلية، الريادية، التغييرية، الاستراتيجية، والتطويرية) في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية، انطلاقاً من الحاجة المتزايدة إلى أنماط قيادية قادرة على التكيف مع التحولات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، وتوظيف الابتكار كمدخل استراتيجي لدعم التنمية الجامعية والمساهمة في بناء اقتصاد معرفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أسلوب المسح الشامل للجامعات الليبية البالغ عددها (26) جامعة، وطُبقت الدراسة على عينة طبقية بلغت (277) مفردة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والمختصين والمهتمين بريادة الأعمال، بما يضمن تمثيلاً موضوعياً لمختلف المستويات الإدارية والأكاديمية، وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (255) مفردة، بواقع عشر مفردات من كل جامعة، مما أتاح قاعدة بيانات دقيقة تعكس واقع الممارسات القيادية والريادية داخل المؤسسات الجامعية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة الابتكارية وتعزيز ريادة الأعمال، كما تبين أن البعدين الاستراتيجي والريادي يمثلان أكثر الأبعاد تأثيراً في بناء بيئة جامعية محفزة على المبادرة والابتكار، في المقابل، كشفت النتائج عن ضعف نسبي في تفعيل البعد التواصلية، لا سيما فيما يتعلق ببناء الشراكات المجتمعية ونقل المعرفة وتوسيع شبكة العلاقات مع القطاعين العام والخاص، وأكدت النتائج كذلك أن الجامعات التي تتبنى سياسات قيادية ابتكارية واضحة وممنهجة تحقق مستويات أعلى من المبادرات الريادية لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وقدمت الأطروحة إضافة علمية من خلال بناء إطار نظري تطبيقي متكامل يربط بين أبعاد القيادة الابتكارية ومكونات منظومة ريادة الأعمال الجامعية في السياق الليبي، مع تطوير نموذج تفسيري يوضح مسارات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرين، كما تم توظيف نموذج "شيكافا" (عظمة السمكة) كأداة تحليلية لتشخيص العوامل المؤثرة في ضعف الممارسات الريادية داخل الجامعات، بما يساهم في تحديد مواطن القصور واقتراح معالجات استراتيجية قائمة على التحليل السببي المنهجي، وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الليبية برامج قيادية تركز على تنمية الفكر الابتكاري، وتعزيز ثقافة المبادرة والمخاطرة الإيجابية، ودعم المشاريع الريادية الناشئة، كما أكدت أهمية إنشاء مراكز بحثية متخصصة في القيادة والابتكار، وتطوير شراكات استراتيجية فعالة مع القطاعات الإنتاجية، واعتماد سياسات تدريب قيادي مستدام تضمن مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات التنمية الاقتصادية الوطنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الابتكار - القيادة الابتكارية - الريادة - ريادة الأعمال - تعزيز ريادة الأعمال - تطور القدرات الابتكارية - تحفيز الابتكار - تعزيز ثقافة الابتكار.

Abstract

This study aimed to examine the impact of innovative leadership, with its dimensions (communicative, entrepreneurial, transformational, strategic, and developmental), on enhancing entrepreneurship in Libyan universities. The research stems from the growing need to adopt leadership patterns capable of responding to rapid transformations in higher education and employing innovation as a strategic approach to support institutional development and contribute to building a sustainable knowledge-based economy.

The study adopted a descriptive-analytical methodology using a comprehensive survey approach covering all 26 Libyan universities. A stratified sample of 277 respondents was selected, representing academic leaders, faculty members, specialists, and individuals concerned with entrepreneurship to ensure a balanced and accurate representation of leadership and entrepreneurial practices within higher education institutions. A total of 255 valid responses were analyzed statistically, with ten participants representing each university.

The findings revealed a strong and statistically significant positive relationship between innovative leadership and the enhancement of entrepreneurship. The strategic and entrepreneurial dimensions were identified as the most influential factors in fostering a university environment conducive to entrepreneurial innovation. Conversely, the communicative dimension showed relatively weaker effectiveness, particularly in activating community partnerships and facilitating knowledge transfer. The results further indicated that universities adopting clearer and more systematic innovative leadership policies demonstrate higher levels of entrepreneurial initiatives among both students and faculty members.

This dissertation provides a significant scholarly contribution by developing an integrated theoretical and applied framework linking innovative leadership dimensions to the components of the university entrepreneurship ecosystem within the Libyan context. It proposes a conceptual explanatory model illustrating both direct and indirect influence pathways between the variables. Additionally, the Ishikawa (Fishbone) model was employed as an analytical diagnostic tool to identify causal factors limiting entrepreneurial practices in universities, thereby offering a structured basis for strategic interventions.

In light of these findings, the study recommends that Libyan universities adopt leadership development programs centered on innovative thinking, promote a culture of calculated risk-taking, support emerging entrepreneurial ventures, establish specialized research centers in leadership and innovation, strengthen strategic partnerships with public and private sectors, and implement sustainable leadership training policies to enhance the effectiveness of higher education outputs in supporting national economic development.

Keywords: Leadership, Innovation, Innovative Leadership, Entrepreneurship, Entrepreneurship Enhancement, Developing Innovative Capabilities, Stimulating Innovation, Fostering a Culture of Innovation.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة
هـ	ABSTRACT
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
	الفصل الأول
	الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
4	2.1- مبررات الدراسة
5	3.1- الدراسة الاستطلاعية
6	4.1- الدراسات السابقة
21	5.1- مشكلة الدراسة
22	6.1- فرضيات الدراسة
23	7.1- أهداف الدراسة
23	8.1- أهمية الدراسة
25	9.1- انموذج الدراسة
26	10.1- منهج الدراسة
28	11.1- حدود الدراسة
29	15.1- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثاني
	2-الإطار النظري للدراسة
35	2-1 المبحث الأول- الأساس النظري للقيادة والقيادة الابتكارية
35	1.1.2- تمهيد
39	2.1.2- نظريات القيادة
45	3.1.2- الابتكار - (الأساس النظري للقيادة الابتكارية)
54	4.1.2- القيادة الابتكارية
64	5.1.2- خصائص القائد الابتكاري
65	6.1.2- ممارسات القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العالي
67	7.1.2- خصائص المبتكر وسماته
68	8.1.2- أنواع القيادة الابتكارية
71	9.1.2- مرتكزات القيادة الابتكارية
71	10.1.2- المقومات المنطقية للقيادة الابتكارية
72	11.1.2- عوامل بناء القيادة الابتكارية
72	12.1.2- مهام القيادة الابتكارية
72	13.1.2- تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار
73	14.1.2- علاقة القيادة الابتكارية بالأنماط القيادية
80	15.1.2- دور القادة في تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في الجامعات
81	16.1.2- القيادة الابتكارية
86	17.1.2- خاتمة المبحث الأول
88	2-2 المبحث الثاني الأساسيات النظرية لريادة الأعمال
88	1.2.2- تمهيد
88	2.2.2- مفاهيم ريادة الأعمال وتطورها

الصفحة	الموضوع
91	3.2.2- تعريفات وأبعاد ريادة الأعمال
96	4.2.2- صفات الريادي
97	5.2.2- أهمية ريادة الأعمال في الهيكل الاقتصادي
99	6.2.2- عناصر ريادة الأعمال
100	7.2.2- أنواع الأعمال الريادية
101	8.2.2- المنظومة المتكاملة لأبعاد ريادة الأعمال (التحليل والتفسير)
102	9.2.2- نظريات ريادة الأعمال
102	10.2.2- المسار العملي لريادة الأعمال
104	11.2.2- تعزيز ريادة الأعمال وريادة الأعمال في الجامعات الليبية
113	12.2.2- أبعاد تعزيز ريادة الأعمال
115	13.2.2- ريادة الأعمال في البيئة الليبية:
120	14.2.2- البرامج الحكومية والمؤسسية لتعزيز ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة
127	15.2.2- الجامعات الرائدة في معيار رأس المال الاستثماري وحاضنات الأعمال
130	16.2.2- خاتمة المبحث
132	3-2 المبحث الثالث - العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال
132	1.3.2- تمهيد
132	2.3.2- الإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرين
134	3.3.2- القيادة الابتكارية ودعم الأنشطة والمشاريع الريادية
137	4.3.2- البيئة الجامعية الليبية
140	5.3.2- التجارب والممارسات المحلية في ليبيا
143	6.3.2- التحليل والتطوير المستقبلي
146	4.2- خاتمة الفصل الثاني

الصفحة	الموضوع
	3- الفصل الثالث- الاطار العملي
148	1.3- تمهيد
148	2.3- نبذة عن مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الليبية)
151	3.3- منهجية الدراسة وتصميمها
153	4.3- مجتمع وعينة الدراسة
156	5.3- إجراءات الدراسة الميدانية
157	6.3- أساليب التحليل
158	7.3- الافتراضات
160	8.3- متغيرات الدراسة
161	9.3- أداة الدراسة
161	10.3- اختبارات الصدق والثبات
167	11.3- تحليل مستوى تطبيق القيادة الابتكارية
173	12.3- تحليل محتوى تعزيز ريادة الأعمال
178	13.3- اختبار الفرضيات
191	14.3- خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع
	4- مناقشة النتائج والتوصيات
193	1.4- عرض النتائج
195	2.4- مناقشة النتائج
199	3.4- تفسير النتائج والأثر العلمي للدراسة
202	4.4- تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة
204	5.4- تفسير ضعف البعد التواصلي
205	6.4- تفسير النتائج حسب أبعاد الدراسة

الصفحة	الموضوع
206	7.4- الخلاصة
207	8.4- التوصيات والإضافات العلمية
216	9.4- تصور (نموذج مقترح) القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية
222	10.4- خاتمة الفصل
223	قائمة المراجع
235	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	التعقيب المقارن على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الابتكارية	(1)
16	الدراسات السابقة المتعلقة بتعزيز قيادة الأعمال	(2)
31	مصطلحات الدراسة تحديداً إجرائياً يتوافق مع طبيعة الدراسة وأداة القياس	(3)
90	ارتباط قيادة الأعمال بالتحويلات الاقتصادية والاجتماعية	(4)
92	المقارنة بين التعريفات العربية والتعريفات الغربية	(5)
110	مقارنة بين استراتيجيات تعزيز قيادة الأعمال من حيث الهدف والمجال والنوع	(6)
141	نماذج لقيادة الابتكار في الجامعات الليبية	(7)
155	توزيع العينة بحسب الفئات	(8)
158	حجم العينة ونسبة الاستجابة	(9)
159	توزيع العينة بحسب الجامعات	(10)
161	تفسير المتوسطات	(11)
161	معامل كرونباخ ألفا للثبات	(12)
162	التجزئة النصفية	(13)
163	الصدق الظاهري	(14)
164	صدق المحتوى	(15)
165	الصدق البنائي	(16)
166	اختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي)	(17)
166	فترات المتوسط بحسب المقياس الخماسي المستخدم	(18)
167	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد التواصلية	(19)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
168	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد الريادي	(20)
169	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد التغييري	(21)
170	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد الاستراتيجي	(22)
171	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد التطويري	(23)
172	تساؤلات الدراسة حسب الأبعاد، والمتغيرات ونوع العلاقة، والأداة	(24)
173	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد الإجراءات الاستباقية	(25)
174	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد الإجراءات الاستباقية	(26)
175	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد الإبداع	(27)
176	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد انتهاز الفرص	(28)
177	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد الاستقلالية	(29)
179	نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة، وأثر القيادة الابتكارية (المحتوى ككل) على تعزيز ريادة الأعمال	(30)
180	نموذج الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	(31)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
182	نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة وأثر التواصل على تعزيز قيادة الأعمال	(32)
183	نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة، وأثر البعد الريادي على تعزيز قيادة الأعمال	(33)
184	نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة، وأثر البعد الريادي على تعزيز قيادة الأعمال	(34)
185	نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة وأثر البعد التغييري على تعزيز قيادة الأعمال	(35)
186	نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة وأثر البعد الاستراتيجي على تعزيز قيادة الأعمال	(36)
188	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بحسب سنوات الخبرة	(37)
188	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بحسب العمر	(38)
189	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق المسمى الوظيفي	(39)
206	جدول النتائج حسب الأبعاد	(40)
208	تفسير واضح للتوصيات وأثرها المتوقع في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها	(41)
210	ربط الفرضيات بالنتائج والتوصيات	(42)
221	صيغة تحليلية مكثفة	(43)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	أنموذج الدراسة	(1)
37	أهمية القيادة الإدارية	(2)
41	النظريات التقليدية	(3)
43	النظريات الحديثة	(4)
44	نظريات القيادة	(5)
53	معوقات الابتكار	(6)
99	عناصر ريادة الأعمال	(7)
103	المسار العملي لريادة الأعمال من تحديد الفرص إلى إدارة المشروع	(8)
106	العلاقة بين البعد الاستراتيجي والبعد التنموي	(9)
108	تعزيز ريادة الأعمال	(10)
115	أبعاد تعزيز ريادة الأعمال	(11)
125	النظام البيئي الجامعي المثالي	(12)
150	الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية	(13)
156	توزيع العينة بحسب الفئات	(14)
181	معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الابتكارية وتأثيرها في ريادة الأعمال	(15)
198	تأثير أبعاد القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال	(16)
216	نموذج مقترح	(17)

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة .
- 2.1 - مبررات الدراسة.
- 3.1 - الدراسة الاستطلاعية.
- 4.1 - الدراسات السابقة.
- 5.1 - مشكلة الدراسة.
- 6.1 - فرضيات الدراسة.
- 7.1 - أهداف الدراسة .
- 8.1 - أهمية الدراسة.
- 9.1 - انموذج الدراسة.
- 10.1 - منهج الدراسة .
- 11.1 - حدود الدراسة .
- 15.1 - مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية .

1.1 - المقدمة:

في ظلّ التحوّلات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، ولا سيّما في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والمعرفية، لم يعد دور الجامعات مقتصرًا على التعليم ونقل المعرفة، بل أصبح يمتد ليشمل الإسهام الفاعل في إنتاج الابتكار وتعزيز ريادة الأعمال ودعم مسارات التنمية المستدامة، وقد فرض هذا الواقع المتغيّر على مؤسسات التعليم العالي إعادة النظر في أطرها القيادية والتنظيمية، بما يمكنها من الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد المعاصر ومواكبة التحدّيات المحلية والعالمية.

وتُعدّ القيادة الابتكارية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق هذا التحوّل، إذ تمثل إطارًا مؤسسيًا متكاملًا يوجّه الموارد، ويحفّز الإبداع، ويعزّز ثقافة التغيير الإيجابي المستمر، فالقيادة الابتكارية لا تقتصر على دعم الأفكار الجديدة، بل تعمل على بناء بيئة جامعية مرنة وداعمة للمبادرات الريادية، تُشجّع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على تحويل المعرفة الأكاديمية إلى تطبيقات عملية ومشروعات قابلة للتنفيذ.

وفي البيئة الجامعية الليبية، تبرز أهمية القيادة الابتكارية بشكلٍ خاص في ظلّ ما تواجهه الجامعات من تحدّيات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية، إلى جانب الحاجة المتزايدة إلى استثمار الطاقات الشبابية وتوجيهها نحو العمل الريادي، إذ تُعدّ الجامعات من أهم الحاضنات القادرة على إعداد كوادر بشرية مؤهلة تمتلك المهارات الإبداعية والريادية، بما يسهم في الحدّ من البطالة ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد أكدت الأدبيات والدراسات السابقة، في البيئات الأكاديمية العربية والدولية، أن القيادة الابتكارية تُسهم بشكلٍ فعّال في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، فقد أشارت دراسات حديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الابتكارية وكلّ من الإبداع التنظيمي، والمرونة المؤسسية، وتنمية التفكير النقدي لدى الأفراد، كما بيّنت دراسات أخرى أن الأنماط القيادية القائمة على التمكين والتواصل الفعّال والمشاركة المعرفية تُسهم في خلق مناخ تنظيمي مشجّع على الابتكار، وداعم لمبادرات ريادة الأعمال الجامعية.

وانطلاقًا من هذا الإطار الفكري والتطبيقي، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات الليبية، من خلال تحليل طبيعة

الممارسات القيادية السائدة، وبيان مدى إسهامها في دعم السلوك الريادي، والكشف عن العوامل التنظيمية والبشرية التي قد تعيق أو تحفز هذا الدور، كما سعت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح يسهم في تطوير بيئة جامعية محفزة للابتكار، وقادرة على إعداد خريجين يمتلكون روح المبادرة والقدرة على المنافسة.

وتتمثل الإضافة العلمية لهذه الدراسة في معالجتها المتكاملة للعلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في البيئة الجامعية الليبية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال، وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الأكاديمية وصناع القرار، بما يعزز دور الجامعات في دعم وتحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني في ظلّ المتغيرات العالمية المعاصرة.

تكونت الأطروحة من أربعة فصول، جاءت مترابطة في محتواها ومتسلسلة في معالجتها لموضوع الدراسة بما يحقق أهدافها ويجيب عن تساؤلاتها، خُصص الفصل الأول للإطار العام للدراسة، حيث تناول المقدمة ومن تم المبررات والدراسات السابقة وتحليلها نقدياً، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية مشكلة الدراسة وأهميتها، وأهدافها، وتساؤلاتها، وفروضها، إضافة إلى المنهج المستخدم وحدود الدراسة أما الفصل الثاني، فقد تناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، من خلال عرض المفاهيم الأساسية والنظريات والدراسات ذات الصلة، وجاء الفصل الثالث لعرض الجانب التطبيقي (العملي) للدراسة، حيث تم عرض إجراءات الدراسة الميدانية، وأدوات جمع البيانات وتضمن الفصل الرابع النتائج والتوصيات مع التركيز على تحليل النتائج إحصائياً ومناقشتها في ضوء الفروض والنظريات، واختتمت الدراسة بإطار مقترح تضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات، والمقترحات البحثية المستقبلية.

ومن خلال هذه الدراسة، تأمل الباحثة في تقديم إضافة علمية قيّمة، تُسهم في بناء بيئة جامعية محفزة للابتكار وريادة الأعمال، بما ينعكس إيجاباً على تمكين الأفراد من بلوغ طموحاتهم الريادية، فضلاً عن المساهمة في تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي في ظلّ التحديات العالمية المعاصرة.

2.1- مبررات الدراسة:

تأتي المبررات في إطار سعي الباحثة إلى توضيح أهمية الدراسة وأسباب اختيارها، من حيث قيمتها العلمية والعملية ودورها في تطوير بيئة التعليم الجامعي في ليبيا حيث تنطلق الدراسة من مجموعة من المبررات العلمية والعملية التي تعكس أهميتها في البيئة الليبية ويمكن تحديدها في النقاط الآتية:

1. الحاجة إلى ترسيخ ثقافة القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية بوصفها مدخلاً معاصراً لتطوير الأداء الإداري والأكاديمي في ظل التحولات المتسارعة في بيئة التعليم العالي.
2. قصور الدراسات الميدانية الليبية التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، مما يبرز الحاجة إلى معالجة هذه الفجوة البحثية في إطار محلي.
3. أهمية تعزيز ريادة الأعمال الجامعية كآلية استراتيجية لمواجهة تحديات البطالة وضعف فرص العمل، من خلال تنمية روح المبادرة والعمل الحر لدى الطلبة.
4. الحاجة إلى تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في دعم البيئة الريادية داخل الجامعات، بما يساهم في توجيه الجهود التطويرية نحو الممارسات ذات العائد الأعلى.
5. تطوير الإدارة الجامعية عبر بناء إطار علمي تطبيقي يساعد صناع القرار في صياغة استراتيجيات فعالة قائمة على نتائج ميدانية دقيقة.
6. تحسين جودة التعليم العالي من خلال الارتقاء بأنماط القيادة الأكاديمية بما يعزز الابتكار في التدريس والبحث وخدمة المجتمع.
7. الإسهام في دعم التنافسية المؤسسية للجامعات الليبية عبر تبني توجهات قيادية معاصرة تتماشى مع نموذج الجامعة الريادية.
8. تعزيز الدور التنموي للجامعة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال إعداد كوادر قادرة على تأسيس وإدارة مشروعات ريادية مستدامة.
9. إثراء الأدبيات الإدارية العربية والليبية بإضافة دراسة ميدانية تربط بين متغيرين استراتيجيين (القيادة الابتكارية وريادة الأعمال) في بيئة أكاديمية حقيقية.

3.1- الدراسة الاستطلاعية:

انطلاقاً من أهمية ربط الجانب النظري بالواقع العملي، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية أولية، تهدف إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات الليبية، نحو القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال، اعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من (20) سؤالاً، طبقت على عينة قوامها (50) فرداً، بالإضافة إلى مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس، وقد مثلت هذه الدراسة الاستطلاعية خطوة تأسيسية مهمة لفهم الواقع الجامعي الليبي من الداخل، وتشخيص أهم القدرات والفرص المتاحة، إلى جانب تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تفعيل دور القيادة الابتكارية في دعم ثقافة ريادة الأعمال.

أظهرت الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على (50) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات الليبية، أن هذه الجامعات تمتلك قاعدة بشرية مؤهلة للابتكار (80%)، وأن القيادة الابتكارية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحفيز فرق العمل وإطلاق الطاقات الإبداعية (84%)، كما بينت النتائج وجود فرص واعدة من خلال البرامج التدريبية (70%)، والرؤى الاستراتيجية المقترحة (70%)، والدعم التعليمي من القيادات (80%)، ما يوفر أرضية مناسبة لتعزيز ريادة الأعمال، وفي المقابل، برزت تحديات أساسية أهمها ضعف الدعم المالي (60%)، غياب السياسات الوطنية الفاعلة (30%)، ضعف البيئة الريادية (40-50%)، وهيمنة ثقافة التلقين (60%) التي انعكست في عزوف الطلاب عن مقرر ريادة الأعمال (70%)، إضافة إلى الميل المجتمعي نحو الوظائف الحكومية بدل العمل الحر (60-85%).

وتكشف هذه المؤشرات أن الجامعات الليبية تمتلك مقومات ابتكار واعدة، لكنها تقتصر إلى قيادة قادرة على توجيهها واستثمارها، كما أن العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال ليست خطية، بل تقوم على تفاعل معقد، يتأثر بعوامل بشرية وتنظيمية وثقافية، ومن ثم فإن تعزيز القيادة الابتكارية يُعد مدخلاً استراتيجياً لتجاوز العوائق القائمة، وتفعيل البرامج التدريبية والرؤى الاستراتيجية، وتطوير بيئة تعليمية أكثر تحفيزاً للريادة، بما يساهم في تحويل القدرات البشرية المتاحة إلى مبادرات ومشروعات ريادية، قادرة على دعم مسيرة التحول نحو المشاريع الريادية.

4.1- الدراسات السابقة:

1.4.1- الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية:

1. دراسة سليمان (2023) بعنوان: دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الاستراتيجي والاستثماري في رأس المال البشري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، مع التركيز على الاستثمار في رأس المال الفكري كمتغير وسيط، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (129) مفردة، أظهرت النتائج وجود دور تأثيري للاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين العلاقة بين القيادة الابتكارية وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الأمان النفسي للموارد البشرية داخل الجامعة التقنية بما يعزز فاعلية الممارسات القيادية الابتكارية.

2. دراسة عيد (2023) بعنوان: دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين.

هدفت الدراسة إلى البحث في سبل تعزيز التفكير الابتكاري داخل المؤسسات وتحسين الأداء التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من (1031) موظفًا، فيما بلغت العينة (270) مفردة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت النتائج إلى وجود قدرة للقيادة الابتكارية على تحفيز العاملين وتحسين أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قنوات الاتصال داخل المنظمة بما يسمح للعاملين بإبصال آرائهم ومقترحاتهم للإدارة العليا.

3. دراسة المطيري (2022) بعنوان: واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في

المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية والكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيقها، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وبلغ مجتمع الدراسة (5986)، فيما تكونت العينة من (136) مفردة، أظهرت النتائج حصول بعد الأصالة على درجة مرتفعة، يليه بعد المرونة بدرجة قبول عالية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج توعوية تسهم في رفع مستوى الوعي بأهمية القيادة الابتكارية في المجال التعليمي.

4. دراسة الكوني (2022) بعنوان: دور القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ حجم العينة (62) عضو هيئة تدريس، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي بلغت (0.57)، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة القيادة الابتكارية ورفع مستوى الوعي بها داخل الكلية.

5. دراسة مبارز (2022) بعنوان: دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها (الإلهام، الرؤية، التواصل، المشاركة، الثقة) في تحقيق التميز المؤسسي، اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل، وبلغ حجم العينة (78) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS، أظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية إيجابية لأبعاد التواصل والإبداع والرؤية في تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة الريادية كاستجابة استراتيجية لمتطلبات التعليم الحديث.

6. دراسة القاضي (2021) بعنوان: دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية، بلغ مجتمع الدراسة (171) موظفًا من الوظائف الإشرافية، واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل نظرًا لصغر المجتمع، أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الابتكارية والريادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة نسبيًا (70-75%) وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بآراء المرؤوسين، وتشجيع توليد الأفكار الابتكارية من خلال أساليب تحفيزية فعالة.

7. دراسة مقبيل (2021) بعنوان: درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وبلغ حجم العينة (47) عضو هيئة تدريس، أظهرت النتائج

أن متوسط درجة الممارسة بلغ (3.15)، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالابتكار لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

8. دراسة الزعنون ومزهر (2019) بعنوان: ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية في بنك القدس بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (64) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الابتكارية جاء مرتفعًا بأبعادها المختلفة، مع وجود أثر إيجابي في تحقيق الريادة التنظيمية وأوصت الدراسة بالمحافظة على مستوى القيادة الحالي مع الاستمرار في التحسين والتطوير.

2.4.1- الدراسات المتعلقة بريادة الأعمال والعلاقة بين القيادة والريادة:

1. دراسة نور الدين (2023) بعنوان: ثنائية القيادة الابتكارية والريادة وعلاقتها بتطوير المنظمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكامل بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في تطوير المنظمات الاقتصادية الجزائرية، مع فحص الدور الوسيط للابتكار في هذه العلاقة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (99) موظفًا في شركات نفطال للاتصالات، أظهرت النتائج أن الاستعداد للابتكار يتوسط العلاقة بين القيادة الابتكارية وتطوير المنظمات بوساطة جزئية، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مناخ العمل وتهيئة بيئة أعمال ريادية تعزز ثقافة الابتكار داخل المنظمة.

2. دراسة بلايلية وعزوزي وجابر (2023) بعنوان: تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه الشباب في مجال ريادة الأعمال، خاصة ضعف المواءمة بين المناهج الأكاديمية وواقع سوق العمل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ حجم العينة (62) عضو هيئة تدريس، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي، باعتبار

الريادة كفاءة قابلة للتطوير، وأوصت الدراسة بربط المناهج الجامعية بتحديات الأعمال الواقعية، وتفعيل الشراكات مع المؤسسات الاقتصادية، وإتاحة فرص تدريب ميداني للطلبة.

3. دراسة المحادين (2023) بعنوان: الريادة والابتكار ودورهما في رفع مستوى أداء الموظفين في البلديات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الريادة والابتكار في تحسين أداء الموظفين في البلديات، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج وجود دور فاعل للريادة والابتكار في رفع مستوى الأداء المؤسسي، من خلال الانتقال من أسلوب الإدارة التقليدي إلى إدارة قائمة على المبادرة والتفاعل مع التحديات، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة ريادة الأعمال داخل البلديات لدعم التميز المؤسسي.

4. دراسة قمجة (2023) بعنوان: دور الجامعة في توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الجامعات الليبية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS، خلصت النتائج إلى أهمية تطوير مراكز التعليم المستمر، ودعم البحث والتطوير، وتوفير بيئة مادية ومعلوماتية داعمة للابتكار، وأوصت الدراسة بجذب التمويل، وتقديم التدريب والخدمات الاستشارية، وتشجيع التنافس بين الطلبة لاكتشاف المواهب الريادية.

5. دراسة الغمس والسياري (2023) بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: رؤية مستقبلية.

هدفت الدراسة إلى بناء رؤية مستقبلية لدور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المستقبلي عبر أسلوب دلفاي، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية بين تنمية مهارات القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة) وتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بتدريب الطلبة وتنمية مهاراتهم الإبداعية.

6. دراسة رشا وآخرون (2022) بعنوان: دور حاضنات الأعمال كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال في الشركات الناشئة، مع اختبار دور حاضنات الأعمال كمتغير وسيط، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (107) من رواد الأعمال ومتخذي القرار، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS، أظهرت النتائج أن لحاضنات الأعمال دورًا وسيطًا مؤثرًا في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال، وأوصت الدراسة بدعم الحاضنات وتوسيع نطاقها لدعم الشركات الناشئة.

7. دراسة المرخي (2022) بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ حجم المجتمع (372) عضو هيئة تدريس، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الإبداعية وتعزيز الريادة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بتعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار داخل الجامعات.

8. دراسة الأسطل (2021) بعنوان: دور التفكير الريادي في تحسين الصورة الذهنية لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الريادي في تحسين الصورة الذهنية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (160) موظفًا، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين أبعاد التفكير الريادي وتحسين الصورة الذهنية، وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة الريادية داخل الشركة.

9. دراسة Rawan (2020) بعنوان: درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة إدارة التميز من قبل القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة،

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتميز القيادي وإدراجه كمعيار أساسي ضمن معايير جودة الأداء في الجامعات.

3.4.1- الدراسات الأجنبية ومنها:

1. دراسة بادونا وأنطوان (2023) بعنوان: أساليب القيادة ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، والديمقراطية) في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيانات والمقابلات في مؤسسات تعتمد على الابتكار، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد الأكثر تأثيراً في دعم الابتكار من خلال تشجيع الإبداع والتفكير غير التقليدي، وأوصت الدراسة بتعزيز نمط القيادة التحويلية، ودعم الابتكار عبر توظيف التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.

2. دراسة (Shengyu Gu 2023) بعنوان: **The Effect of Strategic Leadership on Retention and Creativity of Employees in Chinese Universities: Career Aspiration as a Mediator** المنشورة في: **International Journal of Education and Humanities**.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الاستراتيجية في الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز الإبداع في الجامعات الصينية، مع اختبار الطموح المهني كمتغير وسيط، اعتمدت الدراسة على تحليل الوثائق الرسمية (خطط الجامعات، السياسات، الاستبيانات الداخلية)، واستندت نظرياً إلى نظرية التبادل الاجتماعي (SET) ونظرية التوقعات (ET)، أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين والإبداع والرضا الوظيفي، وأن الطموح المهني يلعب دوراً وسيطاً مؤثراً في هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم الاستراتيجية، ودمج الطموحات المهنية للموظفين في السياسات الجامعية، مع توفير بيئة عمل محفزة للإبداع، وأشارت إلى محدودية تعميم النتائج لاقتصارها على جامعات صينية واعتمادها على تحليل الوثائق دون بيانات ميدانية مباشرة.

3. دراسة Saeed وآخرون (2022) بعنوان **Strategic Leadership and Entrepreneurial Orientation in the University: The Moderating Role of**

Journal of Public Human Resource Management Practices المنشورة في: :Affairs

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي في الجامعات، مع اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير معدل، اعتمدت المنهج الكمي من خلال استبيانات وزعت على أكثر من (300) عضو هيئة تدريس في جامعات باكستانية، واستخدمت نماذج الانحدار وتحليل التفاعل، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التقييم) تعزز هذه العلاقة، واستندت الدراسة إلى نظريات القيادة التحويلية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأوصت بمواءمة الاستراتيجيات القيادية مع ثقافة تنظيمية ريادية داعمة للابتكار.

4. دراسة Zafar و(2022) Rehman بعنوان Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing among Higher Education Faculty المنشورة في: Journal of Applied Research in Higher Education

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، مع اختبار مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، اعتمدت المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات، وتم تحليل البيانات عبر نماذج المعادلات الهيكلية (SEM)، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً وبشكل مباشر في الابتكار التنظيمي، وأن مشاركة المعرفة تمثل متغيراً وسيطاً يعزز هذه العلاقة، واستندت الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية ونظرية رأس المال المعرفي، وأوصت بتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة وتنمية القيادات الأكاديمية لدعم الابتكار المؤسسي.

5. دراسة انجيليو وكريستيانو (2021) بعنوان: Innovation Management in Small and Medium Enterprises

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لإدارة الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، استناداً إلى (11) دراسة حالة في قطاع البرمجيات، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى نظريات الاحتمالية والاعتماد على الموارد، توصلت الدراسة إلى أن عملية الابتكار في الشركات الصغيرة ليست خطية، بل تفاعلية وديناميكية، تتضمن ست عمليات فرعية ونقاطاً رئيسية

لتعبئة الموارد، وأكدت أن نجاح تعبئة الموارد في هذه النقاط يمثل العامل الحاسم في نجاح أو فشل الابتكار.

6. دراسة (2004) Teresa بعنوان: Leader Behaviors and the Work

.Environment for Creativity: Perceived Leader Support

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة وبيئة العمل الداعمة للإبداع، أظهرت النتائج أن دعم القائد كما يُدركه العاملون يمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز الإبداع والأداء الابتكاري داخل المؤسسات، كما بينت الدراسة أن العلاقة بين القيادة والإبداع علاقة ديناميكية غير خطية، حيث تؤدي التفاعلات المستمرة بين القائد والبيئة التنظيمية إلى خلق مناخ محفز للأفكار الجديدة والاستجابة السريعة لها، وأكدت الدراسة أهمية تبني سلوكيات قيادية داعمة للإبداع لضمان استدامة الابتكار داخل المؤسسات.

4.4.1- التعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1- الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية :

جدول (1): التعقيب المقارن على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الابتكارية

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	مجتمع ومكان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج وحجم العينة	أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف والإضافة العلمية للدراسة الحالية
يوسف (2023)	القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات	شركة الاتصالات	التعرف على دور القيادة الريادية والاستشراف المستقبلي في تعزيز الميزة التنافسية	وصفي تحليلي - (100)	الاتفاق في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والتركيز على القيادة كمدخل استراتيجي	تختلف الدراسة الحالية في المتغير التابع (ريادة الأعمال)، وفي بيئة التطبيق (الجامعات الليبية)، وتقدم إطارًا أكاديميًا موجهًا للتعليم العالي
الكوني، الزبير، عطا (2022)	دور القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي	كلية التربية صبرا - جامعة لحج	قياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي	وصفي ارتباطي - (62)	الاتفاق في تناول القيادة الابتكارية كمغير مستقل	تختلف الدراسة الحالية في المتغير التابع (ريادة الأعمال بدل الاستغراق الوظيفي)، وفي شمول المجتمع البحثي وتعدد فئاته
مبارز (2022)	دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي	المدارس الحكومية - مصر	التعرف على دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي	وصفي - (78)	الاتفاق في الاهتمام بالقيادة الحديثة وأثرها التنظيمي	تختلف الدراسة الحالية في نوع القيادة (ابتكارية)، وفي القطاع (جامعات)، وتربط القيادة بريادة الأعمال وليس التميز المؤسسي
القاضي (2021)	دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية	وزارة التربية والتعليم العالي - فلسطين	قياس دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية	مسح شامل - (171)	الاتفاق في المتغير المستقل (القيادة الابتكارية)	تختلف الدراسة الحالية في البيئة (جامعات ليبية)، والمتغير التابع (ريادة الأعمال)، وتضيف نموذجًا تحليليًا خاصًا بالتعليم العالي

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	مجتمع ومكان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج وحجم العينة	أهم النتائج	أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف والإضافة العلمية للدراسة الحالية
مقبيل (2021)	درجة ممارسة القيادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية	جامعة سيئون	قياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية	وصفي مسخي - (47)	متوسط ممارسة القيادة الابتكارية (3.15)	الاتفاق في التركيز على القيادة الابتكارية في البيئة الجامعية	تختلف الدراسة الحالية في الانتقال من القياس الوصفي إلى قياس الأثر، وربط القيادة الابتكارية بريادة الأعمال

المصدر / من اعداد وتصميم الباحثة تجميع من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الابتكارية في الجدول رقم (1)، يتضح أن معظمها ركّز على دور هذا النمط القيادي في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستغراق الوظيفي، وتحقيق التميز والميزة التنافسية في مؤسسات تعليمية وغير تعليمية، مع اتفاق غالبية الدراسات على استخدام المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي، وإثبات وجود علاقات إيجابية بين القيادة الابتكارية ومتغيرات تنظيمية مختلفة.

إلا أن التحليل المقارن يبيّن أن هذه الدراسات، على الرغم من أهميتها، لم تتناول ريادة الأعمال كمتغير تابع مباشر، بل اكتفت بربط القيادة الابتكارية بمخرجات تنظيمية أو إدارية عامة، كما أن تطبيقاتها انحصرت في بيئات غير جامعية أو في مؤسسات تعليمية خارج نطاق الجامعات الليبية، إضافة إلى ذلك، ركّزت بعض الدراسات على قياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية دون التوسع في تحليل أثرها في بناء ثقافة ريادية أو دعم السلوك الريادي داخل المؤسسات التعليمية. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تربط بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في إطار جامعي ليبي، بما يسهم في توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الابتكارية في تعزيز روح المبادرة، والابتكار، واستثمار الفرص داخل الجامعات.

ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية، وتقديم رؤية تطبيقية تدعم توجه مؤسسات التعليم العالي نحو الابتكار والتجديد.

2- الدراسات المتعلقة بتعزيز ريادة الأعمال:

جدول (2): الدراسات السابقة المتعلقة بتعزيز ريادة الأعمال

الباحث/ السنة	عنوان الدراسة	مجتمع ومكان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج وحجم العينة	أهم النتائج	أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية
نور الدين (2023)	ثنائية القيادة الابتكارية والريادة وعلاقتها بتطوير المنظمات	شركات نفطال للاتصالات - الجزائر	تحليل أثر القيادة الابتكارية وريادة الأعمال على تطوير المنظمات مع اختبار الدور الوسيط للابتكار	وصفي تحليلي - (99)	وجود وساطة جزئية للاستعداد للابتكار بين القيادة الابتكارية وتطوير المنظمات	تدعم الدراسة الحالية في الربط بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، وتؤكد أهمية الابتكار كآلية داعمة
بلابلية، عزوزي، جابر (2023)	ثنائية القيادة الابتكارية والريادة وعلاقتها بتطوير المنظمات	الجامعات الجزائرية	تحليل تحديات ريادة الأعمال لدى الشباب الجامعي	وصفي ارتباطي - (62)	وجود علاقة إيجابية بين ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي	تعزز الدراسة الحالية من حيث إبراز دور الجامعات في تنمية الريادة ومواءمة المناهج مع سوق العمل
المحادين (2023)	تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الجزائرية	البلديات - الأردن	قياس أثر الريادة والابتكار على أداء الموظفين	وصفي تحليلي	دور فاعل للريادة والابتكار في تحسين الأداء المؤسسي	تدعم أهمية الريادة كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة
قمجة (2023)	الريادة والابتكار ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين	الجامعات الليبية	إبراز دور الجامعات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال	وصفي تحليلي - SPSS	ضرورة تطوير البنية الداعمة لريادة الأعمال الجامعية	تشكل أساسًا مباشرًا للدراسة الحالية في البيئة الليبية
الغمس & السياري (2023)	دور الجامعة في توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال	الجامعات السعودية	بناء رؤية مستقبلية لدور القيادة الإبداعية	وصفي تحليلي + مستقبلي (دلفاي)	علاقة إيجابية بين مهارات القيادة الإبداعية والميزة التنافسية	تدعم البعد الاستراتيجي للقيادة الابتكارية في تعزيز التنافسية
رشا وآخرون (2022)	دور حاضنات الأعمال كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال	الشركات الناشئة - مصر	تحليل دور الحاضنات كمتغير وسيط	وصفي تحليلي - (107)	تأثير كبير لحاضنات الأعمال في تعزيز الريادة	تبرز أهمية البنية الداعمة لريادة الأعمال التي يمكن إسقاطها على الجامعات

الباحث/ السنة	عنوان الدراسة	مجتمع ومكان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج وحجم العينة	أهم النتائج	أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية
المرخي (2022)	دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية	الجامعات السعودية	قياس العلاقة بين القيادة الإبداعية والريادة الاستراتيجية	وصفي ارتباطي - (372)	علاقة إيجابية دالة إحصائيًا	تؤكد الارتباط بين القيادة والريادة في البيئة الجامعية
الأسطل (2021)	دور التفكير الريادي في تحسين الصورة الذهنية	شركة الاتصالات الفلسطينية	تحليل أثر التفكير الريادي على الصورة الذهنية	وصفي تحليلي - (160)	علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة	تدعم الدراسة الحالية من حيث تعزيز الثقافة الريادية
Rawan (2020)	درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز	الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة	قياس درجة ممارسة إدارة التميز	وصفي	تدعم أهمية القيادة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات	تدعم أهمية القيادة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات

المصدر / من اعداد وتصميم الباحثة تجميع من الدراسات السابقة

ومن خلال الجدول السابق (* اتضح أن بعض الدراسات ركزت على دور القيادة بأنماطها المختلفة (الابتكارية، الإبداعية، الاستراتيجية) في دعم الريادة، في حين اهتمت دراسات أخرى بتأثير الريادة والابتكار في تحسين الأداء المؤسسي، أو بدور الجامعة كحاضنة لريادة الأعمال. وأظهرت نتائج غالبية الدراسات وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الحديثة وريادة الأعمال أو متغيرات قريبة منها، مثل الميزة التنافسية، الريادة الاستراتيجية، تطوير المنظمات، والصورة الذهنية، كما أكدت بعض الدراسات (نور الدين، 2023؛ رشا وآخرون، 2022) أهمية المتغيرات الوسيطة كعامل الابتكار أو حاضنات الأعمال في تعظيم أثر القيادة على الريادة، وهو ما يعكس تطوراً في المعالجة المنهجية للعلاقات بين المتغيرات. وفيما يتعلق بالمنهجية، يتضح أن المنهج الوصفي التحليلي والوصفي الارتباطي كانا الأكثر استخداماً، مع اعتماد واسع على أداة الاستبانة والبرامج الإحصائية، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسات التنظيمية والسلوكية، إلا أن معظم هذه الدراسات اتجهت إلى القياس الوصفي أو الارتباطي، دون التوسع في تحليل الأثر السببي المتكامل داخل البيئة الجامعية، خاصة في السياق العربي والليبي على وجه الخصوص.

كما بيّنت الدراسات التي تناولت الجامعات (قمجة، 2023؛ بلابلية وآخرون، 2023؛ المرخي، 2022) الدور المحوري للمؤسسات الجامعية في نشر ثقافة ريادة الأعمال، من خلال تطوير المناهج، ودعم الابتكار، وإنشاء بيئات تعليمية وتدريبية محفّزة، غير أن هذه الدراسات ركّزت غالبًا على أحد الأطراف فقط (الطلبة أو أعضاء هيئة التدريس)، أو تناولت الريادة من منظور عام دون الربط المنهجي المباشر مع القيادة الابتكارية كمتغير مستقل متكامل الأبعاد.

5.4.1- خلاصة مقارنة الدراسات السابقة وأهمية الدراسة الحالية والفجوة البحثية

في ضوء استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الابتكارية وتعزيز ريادة الأعمال، يتضح أن الاهتمام البحثي في هذا المجال قد انصبّ بدرجة أساسية على أنماط القيادة الحديثة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستغراق الوظيفي، وتحقيق التميز والميزة التنافسية، إلى جانب عدد محدود من الدراسات التي تناولت ريادة الأعمال في السياق الجامعي من منظور تعليمي أو تنموي عام، وعلى الرغم من القيمة العلمية لهذه الدراسات، فإن معظمها عالج موضوعي القيادة الابتكارية وريادة الأعمال بصورة منفصلة أو جزئية، أو طُبّق في بيئات تنظيمية غير جامعية، أو في بيئات تعليمية لا تعكس خصوصية البيئة اللببية.

ومن خلال التحليل المقارن لهذه الدراسات، تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب دراسات تناولت أثر القيادة الابتكارية بأبعادها المتكاملة في تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات اللببية، وربطها بشكل مباشر بقدرة هذه المؤسسات على بناء ثقافة ريادية مستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين والمهتمين بريادة الأعمال، كما أن غالبية الدراسات السابقة اكتفت بالوصف أو تحليل العلاقات الارتباطية، دون التوسع في تحليل الأثر أو تقديم نماذج تطبيقية تراعي الخصوصيات التنظيمية والثقافية والتشريعية لمؤسسات التعليم العالي اللببية.

وانطلاقًا من هذه الفجوة، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إسهام علمي يتمثل في تحليل الأثر الفعلي للقيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال الجامعية، من خلال ربط أبعاد القيادة الابتكارية (التواصلية، الريادية، التغييرية، الاستراتيجية، والتطويرية) بمؤشرات ريادة الأعمال داخل الجامعات اللببية، وهو اتجاه بحثي لم يحظَ بالمعالجة الكافية في الأدبيات السابقة، سواء العربية أو المحلية.

وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها العلمية والتطبيقية من تركيزها على الجامعات الليبية بوصفها بيئة بحثية لم تُتناول بعمق في الدراسات السابقة، إلى جانب اعتمادها منهجية وصفية تحليلية مدعومة بدراسة ميدانية شملت عينة متنوعة من القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، وذوي الاختصاص، وقد أتاح ذلك تحليل الفروق الديموغرافية بين أفراد العينة، وبيان أثرها في العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، وهو جانب غالباً ما غاب عن معظم الدراسات السابقة.

كما تميّزت الدراسة بتقديم نموذج تطبيقي عملي يوضّح آليات التكامل بين القيادة الابتكارية ومتطلبات تعزيز ريادة الأعمال في التعليم العالي، بما يوفر إطاراً علمياً واستراتيجياً يمكن أن تسترشد به القيادات الجامعية عند صياغة السياسات والبرامج الداعمة للابتكار والريادة.

وعليه، يمكن القول إن الدراسة الحالية لا تقتصر على إضافة معرفية نظرية فحسب، بل تمثل إسهاماً علمياً وتطبيقياً متكاملًا يسد فجوة بحثية قائمة، ويسهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال القيادة الابتكارية وريادة الأعمال الجامعية، ويقدم أساساً علمياً يمكن أن يدعم صناع القرار في مؤسسات التعليم العالي الليبية في تطوير بيئة جامعية محفزة للابتكار وريادة الأعمال.

6.4.1- ما يميز الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب تجعلها إضافة نوعية للأدبيات العلمية في مجال القيادة الابتكارية وريادة الأعمال:

1. ففي حين تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع القيادة الابتكارية أو ريادة الأعمال بشكل منفصل أو في بيئات عربية ودولية عامة، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الجامعات الليبية، بما يتيح فهم الخصوصيات الثقافية والتنظيمية والاجتماعية التي تؤثر على ممارسة القيادة الابتكارية وتعزيز روح الريادة، كما تبرز هذه الدراسة اختلافها من حيث ربطها المباشر بين أبعاد القيادة الابتكارية، مثل البعد التواصلي والريادي والتغييري والاستراتيجي والتطويري، وبين تعزيز ريادة الأعمال الجامعية، وهو جانب لم يتناوله كثير من الباحثين في السياقات المشابهة.

2. كما تميزت الدراسة بشموليتها للأبعاد الرئيسة للقيادة الابتكارية، إذ تناولت جميع الأبعاد الأساسية بدل التركيز على بعد واحد أو اثنين كما هو الحال في معظم الدراسات السابقة، ما أتاح تحليلاً أكثر دقة وشمولية للعلاقة بين القيادة والريادة، إضافة إلى ذلك، اعتمدت الدراسة منهجية ميدانية متكاملة، جمعت بين أدوات جمع البيانات الكمية والنوعية، مما ساهم في تقديم صورة واقعية وعميقة للواقع الجامعي الليبي وتحليل التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العالي.

3. تسهم هذه الدراسة أيضاً في إثراء المعرفة من خلال تحليل الفروق الديموغرافية لأفراد العينة، مثل النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومدى تأثيرها على العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، وهو جانب غالباً ما غاب عن الدراسات السابقة، وبالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً عملياً يوضح العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في الجامعات الليبية، بما يوفر إطاراً علمياً واستراتيجياً يمكن للقيادات الجامعية الاستفادة منه لتطوير سياسات وبرامج مبتكرة تعزز بيئة جامعية داعمة للابتكار والريادة.

4. بناءً على هذه المميزات، تعتبر الدراسة الحالية فريدة من نوعها وحسب رأي الباحثة، إذ تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، وتقدم إسهاماً علمياً وتطبيقياً متكاملاً يعزز فهم العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في البيئة الليبية، تتميز هذه الدراسة عن غيرها بتركيزها على الجامعات الليبية وربطها المباشر بين أبعاد القيادة الابتكارية-التواصلية والريادي والتغييري والاستراتيجي والتطويري- وتعزيز ريادة الأعمال الجامعية، وهو جانب غاب عن كثير من الدراسات السابقة، كما تبرز شموليتها للأبعاد الرئيسة للقيادة واعتمادها منهجية ميدانية متكاملة تجمع بين البيانات الكمية والنوعية، مما أتاح تحليلاً دقيقاً للواقع الجامعي الليبي، كما تسهم في تحليل الفروق الديموغرافية لأفراد العينة وتقديم نموذج تطبيقي، عملي يمكن للقيادات الجامعية الاستفادة منه لتعزيز بيئة داعمة للابتكار والريادة، مما يجعلها إضافة علمية وتطبيقية مميزة.

5. ويتم تحليل هذا الرابط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين لهم علاقة بريادة الأعمال، والعاملين في الجامعات والذين لهم علاقة مباشرة بريادة الأعمال، والمهتمين

والمختصين بزيادة الأعمال في الجامعات الليبية، وهو ما يضيف بعدًا عمليًا وتطبيقيًا على الدراسة.

6. سعت الدراسة إلى تعزيز الوعي، وتعميق الفهم حول هذا الموضوع الحيوي، مما يسهم في تطوير الأداء الجامعي وتحفيز بيئة ريادة الأعمال في التعليم العالي الليبي، ومن تم سيكون لها أثر إيجابي على تطوير الجامعات والمجتمع العلمي بشكل عام.

5.1 - مشكلة الدراسة:

بالإشارة إلى المبررات السابقة، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الميدانية التي أجرتها الباحثة مع بعض القيادات الجامعية ومديري مكاتب ريادة الأعمال وأعضاء هيئة التدريس، تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف تفعيل مبادئ القيادة الابتكارية داخل الجامعات الليبية، وما يترتب على ذلك من قصور في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال ودعم المبادرات الريادية بين الطلبة، الأمر الذي يستدعي تحليل العوامل المؤثرة في تطبيق القيادة الابتكارية وتحديد مدى انعكاسها على تنمية ريادة الأعمال في البيئة الجامعية الليبية.

من خلال الدراسة الاستطلاعية وما أظهرته من نتائج، تتجلى أعراض مشكلة الدراسة في محدودية تبني الجامعات الليبية لممارسات القيادة الابتكارية، وضعف تطبيق السياسات والبرامج الداعمة لريادة الأعمال، الأمر الذي انعكس في غياب بيئة جامعية محفزة للإبداع والمشروعات الريادية، كما يتضح استمرار الاعتماد على أساليب تدريس تقليدية تحد من تنمية التفكير النقدي والابتكاري لدى الطلبة، إلى جانب قصور المناهج عن إدماج مفاهيم الريادة والابتكار في المحتوى التعليمي، وقد ساهمت بعض العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في إضعاف روح المبادرة والمخاطرة لدى الشباب الجامعي، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة الابتكارية بأبعادها المختلفة في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية؟

ومنه نشق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر البعد التواصلي في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية؟
2. ما أثر البعد الريادي في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية؟

3. ما أثر البُعد التغييري (إدارة التغيير) في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية؟
4. ما أثر البُعد الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية؟
5. ما أثر البُعد التطويري في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية؟
6. ما أثر الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد العينة في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية؟

6.1- فرضيات الدراسة:

لغرض توضيح الإشكالية الرئيسية والإجابة المسبقة لها، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H₁):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية بأبعادها (التواصلية، الريادي، التغييرية، الاستراتيجية، التطويرية) في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التواصلية في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الريادي في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التغييرية في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التطويري في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H₀):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة الابتكارية في ريادة الأعمال تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية لأفراد العينة.

7.1- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادها المختلفة (التواصلي، الريادي، التغيير، الاستراتيجي، التطويري) في الجامعات الليبية.
 2. تحليل أثر القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال داخل البيئة الجامعية.
 3. معرفة الفروقات في وجهات نظر المشاركين حول القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، تبعاً للخصائص الديموغرافية والشخصية.
 4. معرفة التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية.
 5. تحليل سلوكيات القادة الأكاديميين في مجالات المشاركة، التحفيز، التشجيع، وتبني الأفكار الريادية داخل الجامعات.
 6. المساهمة في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بالقيادة الابتكارية وريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي الليبية.
 7. تقديم مقترحات وتوصيات عملية، تسهم في تذليل المعوقات، وتعزيز فاعلية القيادة الابتكارية في دعم المشاريع الريادية الجامعية.
- ومن خلال ما سبق ذكره، اتضح أن الأهداف تتطابق وبدقة مع ما ورد في النقاط العلمية والعملية (الرؤية، التحفيز، البرامج، تطوير السياسات)

8.1- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على أحد الموضوعات الحيوية في تطوير التعليم العالي والمتمثل في دور القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات الليبية، لما لذلك من انعكاسات مباشرة على التنمية الأكاديمية والاقتصادية، ويمكن توضيحها كالاتي:

1.8.1- الأهمية العلمية:

تتجسد الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول القيادة الابتكارية وريادة الأعمال داخل البيئة الجامعية الليبية، من خلال سد الفجوة البحثية القائمة وتوضيح العلاقة بين

ممارسات القيادة الابتكارية ودورها في تحفيز الريادة الجامعية، بما يضيف إطارًا علميًا يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية.

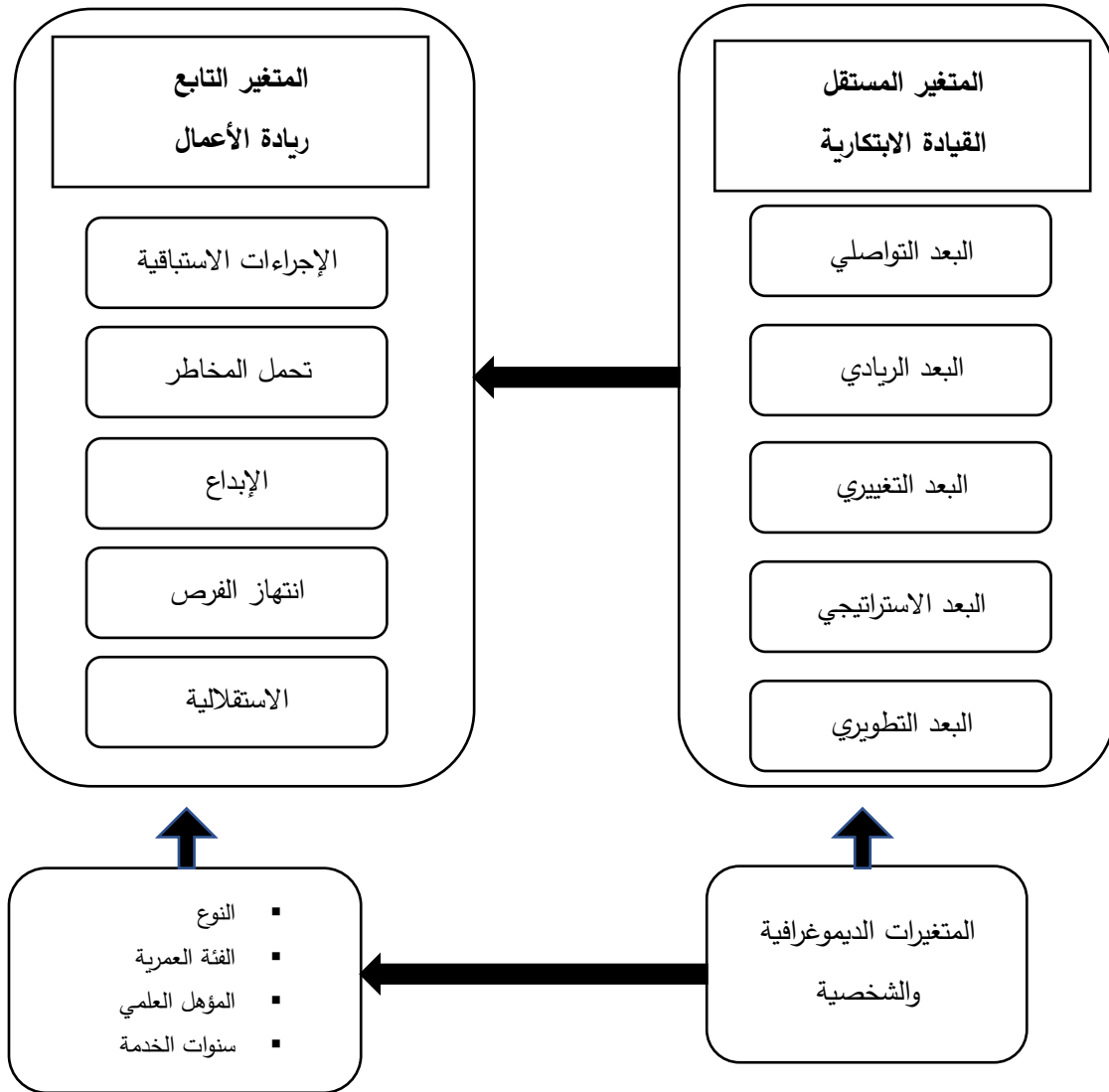
2.8.1- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية في تقديم مؤشرات وتوصيات قابلة للتطبيق تساعد القيادات الجامعية وصنّاع القرار على تبني استراتيجيات ابتكارية تُعزّز بيئة ريادة الأعمال داخل الجامعات، وتدعم تنمية القدرات الريادية لدى الطلبة، بما ينعكس إيجابًا على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا.

3.8.1- الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم إطارًا عمليًا يساعد القيادات الجامعية وصنّاع القرار على توظيف مبادئ القيادة الابتكارية في تطوير سياسات واستراتيجيات فاعلة لدعم ريادة الأعمال داخل الجامعات الليبية، من خلال تبني برامج تدريبية ومبادرات تطبيقية تعزز ثقافة الابتكار والعمل الريادي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، كما تُسهم النتائج المتوقعة للدراسة في تحسين بيئة العمل الأكاديمية، وتحفيز إنشاء مشروعات جامعية ريادية تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في ليبيا، ومن خلال كل ما تقدم ذكره، يمكن أن نفهم الأثر بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في السياق الجامعي الليبي، يمكن أن يساهم في تطوير النظريات، وتوجيه السياسات، وتحسين العمل الجامعي، وتعزيز التنمية الاقتصادية في البلاد.

9.1- نموذج الدراسة:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: نموذج من إعداد الباحثة، وتم تصوره من واقع القراءات للدراسات السابقة لغرض اختباره.

10.1- منهج الدراسة :

1.10.1- التصميم المنهجي للدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الكمية ذات الطابع التفسيري، واعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب الإحصائي SPSS بوصفه إطاراً منهجياً ملائماً لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفروض المتعلقة بتأثير المتغير المستقل (القيادة الابتكارية) في المتغير التابع (تعزيز ريادة الأعمال) داخل البيئة الجامعية الليبية، وتم التصميم المنهجي للدراسة على النحو التالي:

1. تم اختيار المنهج استناداً إلى الاعتبارات الآتية:

- أ- طبيعة الدراسة التي تستهدف قياس درجة الممارسة وتحديد مستوى الأثر.
- ب- الحاجة إلى اختبار علاقات ارتباطية وسببية باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.
- ت- ملاءمته للدراسات التي تعتمد على بيانات ميدانية كمية مدعومة بمؤشرات تحليلية دقيقة.

2. اتخذ التصميم البحثي بعدين متكاملين:

- أ- البعد النظري: تم فيه تحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة، وتأسيس المفاهيم الرئيسية، وبناء النموذج الفرضي للدراسة في ضوء الاتجاهات المعاصرة في القيادة الابتكارية وريادة الأعمال الجامعية.
- ب- البعد الميداني: تم فيه جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات والتحقق من صلاحية النموذج المقترح.

2.10.1- مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل على مستوى الجامعات الليبية البالغ عددها (26) جامعة وذلك لضمان تمثيل كافة المؤسسات محل الدراسة، فالمجتمع يمثل القيادات الأكاديمية والإدارية ومسؤولي ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.
2. عينة الدراسة: تم استخدام العينة القصدية التطبيقية من القيادات الأكاديمية والإدارية ومسؤولي ريادة الأعمال نظراً لارتباطهم المباشر بمتغيرات الدراسة، حيث بلغ حجم العينة

النهائي (277) مفردة تم اختبارهم بما يضمن تمثيل المستويات الوظيفية المختلفة داخل الجامعات الليبية المعتمدة للتحليل (255) مفردة، والفاقد (22) مفردة بما يعزز من صدق النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

3.10.1- أدوات جمع البيانات وإجراءاتها:

تم الاعتماد في جمع البيانات عن كلا من:

أولاً: البيانات الأولية: تم تطوير استبيان استناداً إلى الأدبيات السابقة والمقاييس المعتمدة في دراسات القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، وتكوّن من مجموعة محاور تعكس أبعاد المتغيرين. وقد خضع الاستبيان لإجراءات التحقق من:

1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين.

2. الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق فقراته داخلياً.

3. المقابلات شبه المهيكلة: أُجريت مقابلات مع عدد من القيادات الأكاديمية ومسؤولي ريادة الأعمال بهدف دعم النتائج الكمية ببيانات نوعية تفسّر النتائج الإحصائية وتعزز تفسيرها في سياقها المؤسسي.

4. الزيارات الميدانية الاستطلاعية: تم تنفيذ زيارات لعدد من الجامعات الليبية (الزاوية، طرابلس، الأكاديمية الليبية، صبراتة، غريان، الزيتونة، الأسمرية، المرقب، الجفارة، سرت، أجدابيا، نالوت، الزنتان)، وذلك لملاحظة البيئة المؤسسية والتأكد من واقعية تطبيق ممارسات القيادة الابتكارية وريادة الأعمال.

ثانياً: البيانات الثانوية: تم الاعتماد على مصادر علمية محكّمة شملت الكتب، والدوريات الأكاديمية، والرسائل العلمية، والتقارير الرسمية، إضافة إلى الوثائق المؤسسية ذات الصلة، بهدف:

1. بناء الإطار النظري للدراسة.

2. صياغة الفرضيات.

3. تفسير النتائج في ضوء الاتجاهات البحثية المعاصرة.

4.10.1- أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وفق سلسلة من الإجراءات المنهجية المتدرجة شملت:

1. **التحليل الوصفي:** (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية) لتحديد مستوى ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى تعزيز ريادة الأعمال.
2. **اختبارات الصدق والثبات:** للتحقق من جودة أداة القياس وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.
3. **تحليل الارتباط (Pearson Correlation):** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة الابتكارية وأبعاد ريادة الأعمال.
4. **تحليل الانحدار الخطي:** لاختبار التأثير المباشر للقيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال، وتحديد مقدار التباين المفسّر في المتغير التابع.
5. وقد تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) معيارًا لقبول أو رفض الفرضيات، بما ينسجم مع الأعراف الإحصائية المعتمدة في البحوث الإدارية.

5.10.1- الاعتبارات المنهجية والضوابط البحثية:

التزمت الدراسة بجملة من الضوابط المنهجية لضمان دقة النتائج، تمثلت في:

1. تحكيم أداة القياس قبل التطبيق الميداني.
2. التأكد من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي.
3. الالتزام بالموضوعية في تفسير النتائج.
4. مراعاة الاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بسرية المعلومات وعدم الإفصاح عن بيانات المشاركين.

11.1- حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة في أربعة عناصر:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على فهم ما للقيادة الابتكارية من أثر في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.
2. **الحدود الزمنية:** تم إعداد هذه الدراسة خلال الفترة (2024-2025)
3. **الحدود المكانية:** الجامعات الليبية.

4. الحدود البشرية: تتمثل في استهداف القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، ومسؤولي مكاتب ومراكز ريادة الأعمال في كل الجامعات الليبية.

12.1- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1.12.1: مصطلحات الدراسة:

1. القيادة: تُعرّف القيادة بأنها عملية ديناميكية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، تهدف إلى التأثير في سلوكهم من خلال الإقناع والتواصل والفهم المتبادل، بما يحقق الأهداف التنظيمية في ضوء الموقف والظروف المحيطة. (عباس، 2004، 12).
2. الابتكار: يُعرّف الابتكار بأنه عملية تجديد أو تطوير تُترجم إلى تطبيقات عملية ذات قيمة، ويختلف عن الاختراع أو التحسين من حيث تركيزه على إدخال أفكار أو أساليب جديدة قابلة للتنفيذ داخل المنظمة (نجم، 2003، 20).
3. القيادة الابتكارية: تُعرّف القيادة الابتكارية بأنها النمط القيادي القادر على توليد الأفكار الجديدة وتحفيز العاملين على تبنيها وتطبيقها، مع تطوير السياسات والأنظمة بصورة مرنة تدعم الإبداع والانفتاح الاتصالي. (الحراتي، 2017، 17 & نجم، 2003، 25).
4. القيادة الريادية: تُعرّف القيادة الريادية بأنها القيادة التي تتبنى رؤية استراتيجية واضحة، وتعمل على إلهام العاملين وحشد طاقاتهم لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة، من خلال أبعاد الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل. (عبد الحليم & مرسل، 2019، 294)
5. ريادة الأعمال: تُعرّف ريادة الأعمال بأنها القدرة على تطوير وتنظيم وإدارة مشروع في ظل ظروف تتسم بعدم اليقين، بهدف تحقيق قيمة أو عائد اقتصادي (هيكل، 2003).
6. الريادة: تُعرّف الريادة بأنها مجموعة خصائص وسلوكيات تتعلق بالمبادرة، والتخطيط، وتنظيم العمل، وتحمل المخاطر، والإبداع في الإدارة، بما يعكس قدرة الفرد على إنشاء مشروع خاص وإدارته بفعالية. (العامري & الغالبي، 2008، 127)
7. القادة الأكاديميون: تُعرّفهم الباحثة إجرائيًا بأنهم شاغلو المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة، مثل: رئيس الجامعة، ونوابه، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والوكلاء للشؤون العلمية (تعريف إجرائي - إعداد الباحثة).

8. **هيئة التدريس** هم الأكاديميون المكلفون بالتدريس والبحث العلمي والإشراف الأكاديمي وفق اللوائح المنظمة لعمل الجامعات الليبية (اللائحة رقم 501، الجامعات الليبية).
9. **الثقافة الريادية**: تُعرّف الثقافة الريادية بأنها مجموعة القيم والممارسات التنظيمية التي تشجع على التغيير والتجديد واستثمار الفرص، بما يعزز قدرة المنظمة على إنشاء مشروعات جديدة (Dissel et al., 2007, p. 449).
10. **التفكير الريادي**: يُعرّف التفكير الريادي بأنه القدرة على تحديد الفرص واستغلالها بصورة إبداعية من خلال تقديم منتجات أو خدمات أو ممارسات جديدة ذات قيمة (غنام، 2017، ص 21).
11. **الجامعة الريادية**: هي المؤسسة الجامعية التي تدمج التعليم والبحث وخدمة المجتمع ضمن إطار استراتيجي قائم على الابتكار ونقل المعرفة وإنشاء المشروعات الريادية (Etzkowitz, 2004).
12. **التوجه الريادي**: يُعرّف التوجه الريادي بأنه الميل الاستراتيجي للمؤسسة نحو الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطرة بما يحقق ميزة تنافسية (Lumpkin & Dess, 1996).
13. **السلوك الريادي**: هو نمط السلوك الذي يتسم بالمبادرة واستغلال الفرص وتحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق قيمة جديدة (Covin & Slevin, 1991).
14. **إدارة التغيير**: هي العملية المنظمة التي تهدف إلى إحداث تحول مخطط داخل المنظمة من خلال تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التكيف الإيجابي (Kotter, 1996).
15. **التمكين القيادي**: يشير إلى منح الصلاحيات وتعزيز المشاركة والثقة بما يدعم الابتكار والمبادرات داخل المنظمة (Conger & Kanungo, 1988).

2.12.1: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

نظرًا لتعدد دلالات المفاهيم الإدارية، حدّدت الباحثة مصطلحات الدراسة تحديدًا إجرائيًا يتوافق مع طبيعة الدراسة وأداة القياس، لضبطها وضمان دقة تحليل النتائج واتساقها مع الإطار النظري، وذلك كما يوضح الجدول (3) الآتي:

جدول (3): مصطلحات الدراسة تحديداً إجرائياً يتوافق مع طبيعة الدراسة وأداة القياس

ر.م	المصطلح	التعريف الإجرائي
1.	القيادة	الدرجة التي يعكس بها القادة الأكاديميون قدرتهم على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الجامعة، كما تُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات التأثير، وصنع القرار، والتوجيه، والتواصل.
2.	الابتكار	مستوى تبني الجامعة لأفكار أو أساليب أو برامج جديدة قابلة للتطبيق، ويُقاس من خلال مؤشرات تطوير المناهج، إدخال برامج ريادية، استخدام تقنيات حديثة، ودعم المبادرات الجديدة.
3.	القيادة الابتكارية	ممارسة القادة الأكاديميين لسلوكيات تحفز توليد الأفكار الجديدة وتدعم تطبيقها وتُهيئ بيئة تنظيمية مرنة، كما تُقاس عبر الأبعاد الخمسة المعتمدة في الدراسة (الريادي، الاستراتيجي، التطويري، التغيير، التواصل).
4.	القيادة الريادية	مدى تبني القيادات الجامعية لرؤية مستقبلية داعمة للمبادرات والمشروعات الجديدة، وقدرتها على استثمار الفرص وحشد الموارد، كما تُقاس من خلال مؤشرات الرؤية الاستراتيجية والمبادرة والتحفيز.
5.	ريادة الأعمال	مستوى توفر الأنشطة والمبادرات والمشروعات الريادية داخل الجامعة، ويُقاس من خلال وجود برامج ريادية، دعم المشاريع الطلابية، وحاضنات الأعمال.
6.	الريادة	مجموعة السلوكيات والخصائص التي يظهرها الأفراد داخل البيئة الجامعية مثل المبادرة وتحمل المخاطر المحسوبة واستغلال الفرص، كما تُقاس من خلال فقرات مخصصة في أداة الدراسة.
7.	القادة الأكاديميون	شاغلو المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات محل الدراسة (رئيس الجامعة، نوابه، العمداء، رؤساء الأقسام، الوكلاء)، والمشمولون في مجتمع أو عينة الدراسة.
8.	هيئة التدريس	أعضاء هيئة التدريس العاملون بالجامعات الليبية محل الدراسة والمكلفون بالتدريس والبحث العلمي والإشراف الأكاديمي، والذين شملتهم عينة الدراسة.
9.	الثقافة الريادية	مستوى انتشار القيم والممارسات التنظيمية التي تشجع المبادرة والتجديد واستثمار الفرص داخل الجامعة، ويُقاس من خلال مؤشرات دعم الأفكار الجديدة وتقبل المخاطرة.
10.	التفكير الريادي	قدرة الأفراد داخل الجامعة على اكتشاف الفرص وتحليلها وتحويلها إلى أفكار قابلة للتطبيق، كما تُقاس عبر مؤشرات الإبداع وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

ر.م	المصطلح	التعريف الإجرائي
.11	الجامعة الريادية	الجامعة التي تُظهر تكاملاً بين التعليم والبحث وخدمة المجتمع ضمن إطار داعم للابتكار وإنشاء المشاريع الريادية، ويُقاس ذلك من خلال وجود سياسات وشراكات وبرامج دعم ريادي.
.12	التوجه الريادي	الميل الاستراتيجي للجامعة نحو الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطرة، ويُقاس من خلال السياسات والممارسات الداعمة للتجديد واستباق الفرص.
.13	السلوك الريادي	نمط السلوك المتسم بالمبادرة واستغلال الفرص وتحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق قيمة جديدة، كما يُقاس من خلال فقرات سلوكية في الاستبيان.
.14	إدارة التغيير	الإجراءات والسياسات التي تتبناها القيادة الجامعية لإحداث تحول مخطط نحو بيئة داعمة للابتكار، ويُقاس من خلال مؤشرات إشراك العاملين وتقليل مقاومة التغيير.
.15	التمكين القيادي	مستوى منح الصلاحيات وتعزيز المشاركة والثقة بين القيادة والعاملين داخل الجامعة، ويُقاس من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار ودعم المبادرات الفردية.

الفصل الثاني:

2- الإطار النظري للدراسة

- 1.2- المبحث الأول: الأساس النظري للقيادة والقيادة الابتكارية.
- 2.2- المبحث الثاني: ريادة الأعمال .
- 3.2- المبحث الثالث: القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال.

1-2 المبحث الأول

الأساس النظري للقيادة والقيادة الابتكارية

- 1.1.2- تمهيد.
- 2.1.2- نظريات القيادة.
- 3.1.2- الابتكار - (الأساس النظري للقيادة الابتكارية).
- 4.1.2- القيادة الابتكارية.
- 5.1.2- خصائص القائد الابتكاري.
- 6.1.2- ممارسات القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العالي.
- 7.1.2- خصائص المبتكر وسماته.
- 8.1.2- أنواع القيادة الابتكارية.
- 9.1.2- مرتكزات القيادة الابتكارية.
- 10.1.2- المقومات المنطقية للقيادة الابتكارية.
- 11.1.2- عوامل بناء القيادة الابتكارية.
- 12.1.2- مهام القيادة الابتكارية.
- 13.1.2- تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار.
- 14.1.2- علاقة القيادة الابتكارية بالأنماط القيادية.
- 15.1.2- دور القادة في تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في الجامعات.
- 16.1.2- القيادة الابتكارية.
- 17.1.2- خاتمة المبحث الأول.

1.2- المبحث الأول: الأساس النظري للقيادة والقيادة الابتكارية

1.1.2- تمهيد:

تُعد القيادة والابتكار من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسات الحديثة، إذ تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، بينما يشكّل الابتكار روحها المحفزة على التطوير والتجديد، فالقائد الفعال هو الذي لا يكتفي بتوجيه الأفراد نحو الأهداف، بل يوظف قدراته الإبداعية في استثمار الطاقات وتحفيز التفكير الجديد داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث القيادة من حيث أسسها النظرية ومفاهيمها المتعددة، ثم ينتقل إلى الابتكار باعتباره عنصراً مكملاً يعزز من فاعلية القيادة ويمنحها بعداً ابتكارياً يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

1.1.1.2- مفهوم القيادة :

مفاهيم القيادة تُعتبر من أبرز المهارات التي يحتاجها الأفراد في مختلف مجالات الحياة، فهي ليست مجرد فن توجيه الآخرين، بل هي عملية ديناميكية تشمل التأثير، والتواصل، والتنظيم لتحقيق الأهداف المشتركة، في هذا المبحث، سنستعرض التعريفات المختلفة للقيادة، ونناقش أهميتها في تعزيز الفعالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى الصفات الأساسية، التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح.

أ. مفهوم القيادة في اللغة:

وهي مأخوذة من الفعل قاد، ويقال رجل قائد من قود وقواد وقادة، وأقاد خيلاً أي أعطاه إياها يقودها، والمقود والقياد: الحبل الذي تُقاد به، وذكر ابن منظور (2004: 370) أن المقود هو الحبل الذي يُشد في الزمام أو اللجام وتُقاد به الدابة.

ب. مفهوم القيادة اصطلاحاً:

القيادة مصطلح يشير إلى ظاهرة اجتماعية تطورت مع تطور المجتمع البشري، فعندما تكون هناك جماعة تعمل على تحقيق أهداف مشتركة، توجد قيادة تعمل على تنسيق وتنظيم جهودات ونشاطات الأعضاء لتحقيق تلك الأهداف.

وقد عرّفها Bratton وآخرون (2005: 42) بأنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال

تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

تعتبر القيادة نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء المهام بحماس وإخلاص، إذ يتضمن ذلك بعدين رئيسيين:

1. التسليم بقدرة ومهارة القائد على تحفيز الآخرين.

2. ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

(Kohan.1977.356)

كما عرفت بأنها القدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم على تحقيق أهداف معينة.

(مشهور: 2009، 133)

في حين يرى (عباس: 2004، 12) أن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة

التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه.

2.1.1.2- أهمية القيادة الإدارية (Teri, 2018)

تتجسد أهمية القيادة الإدارية - وفقاً لـ (Teri, 2018) في كونها الركيزة التي تقوم عليها

فعالية المنظمة واتساقها الداخلي، فهي التي توجه الرؤية وتنسق الجهود نحو تحقيق الأهداف

الاستراتيجية من خلال وضع الخطط ورسم الاتجاهات وتحفيز العاملين لتحقيق النتائج المرجوة.

كما تتجلى أهميتها في تنمية الموارد البشرية عبر الإشراف على توجيههم وتطوير قدراتهم

وتعزيز رضاهم واستمراريتهم داخل المؤسسة، وتبرز كذلك في بناء الثقة والعلاقات الإنسانية من

خلال التواصل الفعال، وترسيخ التعاون وروح الفريق.

والى جانب ذلك، تُمكن القيادة الإدارية من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على التحليل

المنطقي وتقدير المخاطر بعقلانية وتبصر، كما تضطلع بدور محوري في تحفيز الابتكار والتغيير

الإيجابي، من خلال توفير بيئة عمل محفزة للأفكار الجديدة وداعمة للإبداع، ومن منظور فلسفي

إداري، تُعد القيادة الإدارية منظومة عقلانية وإنسانية متكاملة تجمع بين الفكر التنظيمي الرشيد

والبعد القيمي، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق النجاح

المستدام.

يوضح الشكل أدناه أهمية القيادة الإدارية باعتبارها محورا أساسيا في نجاح المنظمات

وتحقيق أهدافها، إذ تُبرز الأبعاد الرئيسة التي تقوم عليها القيادة الفاعلة، فهي تبدأ من تحقيق

الرؤية والأهداف من خلال توجيه الجهود نحو الغايات الاستراتيجية، مروراً بتنمية الموارد البشرية

عبر تعزيز قدراتهم وتحفيزهم على الأداء المتميز، وبناء الثقة والعلاقات الفعّالة التي تدعم روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة، كما تؤكد القيادة الإدارية أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على التحليل السليم، وفي تحفيز الابتكار والتغيير بما يسهم في استدامة التطور والنجاح المؤسسي، وباختصار، يجسّد الشكل التالي العلاقة التكاملية بين هذه الأبعاد الخمسة التي تجعل القيادة الإدارية القلب النابض لأي تنظيم ناجح.



الشكل (2): أهمية القيادة الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالأسباب التي وضحتها (Teri لسنة 2018) لأهمية القيادة الإدارية

3.1.1.2- صفات وخصائص القائد الفعال:

تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء، ومنها:- (مشهور: 2010، 140)

1.3.1.1.2- الصفات: ومن أبرز الصفات العامة:

1. الحماسة: لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
2. الثقة: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة).
3. الشدة والمرونة: الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام.
4. التكامل: الصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة التي تولد الثقة.

5. الدفاء في العلاقات الشخصية: رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.

6. التواضع: الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن متكبرا أو متغترساً.

2.3.1.1.2- الخصائص التي يمتلكها القائد الفعال: هناك خصائص يجب أن يمتلكها القائد في المنظمة.

1. القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: يشترط ان يكون القائد ملهم، لتابعيه، أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذوي الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع، أو غير العادي.

2. القدرة على التواصل والاتصال: قدرة القائد على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة، كما أن القادة الناجحين يتمتعون بمهارات التواصل الفعالة، والقدرة على نقل الرؤية والأهداف للفريق وتحفيزهم.

3. القدرة على الإقناع: يجب، أن يتصف القائد بالمقدرة على الإقناع وتكون لديه الثقة الكاملة في الأهداف التي يعرضها، ويقدر المرؤوسون هذه الثقة، ولديهم الإحساس بذلك.

4. غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسون إلى معاونه القائد، ونصحه، وآرائه ليس فقط في مجال العمل، وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، بمعنى يجب أن يشعر المرؤوسون بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما، والتحدث معه.

5. تفويض السلطة والثقة المرؤوسون: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أو المدى الذي يمكن للمرؤوسين إنجازها من مهام.

6. القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وتنفيذه، ومن عيوب هذه النظرية أنها تجاهلت تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة، كما لم تفرق بين السمات المطلوبة للوصول، إلى الهدف، وتلك المطلوبة للحفاظ على وضع أو مركز القيادة، كما أنها لم تعط أهمية لأثر العوامل البيئية في تنمية واستمرارية القيادة. (أبو قحف: 2001، 101)

2.1.2- نظريات القيادة :

1.2.1.2- النظريات التقليدية (الكلاسيكية)، (سلطان، 2000: 337).

1- **نظرية السمات:** تركز نظرية السمات على تحديد الصفات والخصائص التي تميز القادة عن غيرهم، معتقدة أن القيادة ترتبط بطبيعة الشخصية أكثر من الظروف المحيطة أو التدريب، نظرية السمات والخصائص في القيادة: هي نظرية تقترح أن القيادة تعتمد على مجموعة من السمات الشخصية، والخصائص التي يتمتع بها القادة وفقاً لهذه النظرية، يُعد القادة الناجحون هم الأشخاص الذين يمتلكون مجموعة معينة من السمات والخصائص التي تميزهم عن الآخرين، أي وجود خصائص مميزة للقائد واستخدمت لمدة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة ويُعد هذا النموذج فعال كأسلوب لاختيار المدراء الجدد، ومن السمات والخصائص المهمة لهذه النظرية: (الذكاء - الثقة بالنفس - الشجاعة - القدرة على التواصل - القدرة على الاستماع - القدرة على التحفيز - القدرة على التحمل - الابتكار).

2- **نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):** ترى أن التاريخ والأحداث الكبرى تتشكل بتأثير الرجال العظماء، الذين يمتلكون صفات بطولية، وقدرات قيادية فطرية، مثل الشجاعة، والحكمة، والبصيرة الاستراتيجية، (Karlayil, 1840)،. وتقتض هذه النظرية، أن القادة يولدون بالقوة القيادية وليسوا مكتسبين لها.

ومن أبرز النظريات التقليدية، نظريات السمات والخصائص: (حنفي: 2007، 430)

3- **نظرية السلوك القيادي:** بعد فشل نظرية السمات القائمة على الصفات الشخصية الداخلية، تحول العديد من الباحثين إلى البحث في السلوك الخارجي، وذلك بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة، فالفرضية الأساسية والتي تنطلق منها النظرية هي أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه، ويُعد هذه النظرية أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد الذي يركز على ثلاثة أساليب قيادية هي (الأسلوب الاستبدادي، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الاشتراكي). (بلوط: 2005، 430).

4- **النظريات الموقفية:** تعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف (الشرطية)، الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه، إن الجوانب الأساسية، والتي ركزت عليها هذه النظرية هي القائد والجماعة والموقف، ظهرت نظرية

الموقف ردة فعل لنظرية السمات، التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا، فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف. (القحطاني: 2008).

5- **النقد الموجه للنظرية الموقفية:** تعد النظرية الموقفية أول نظرية تُبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية، تعتبر أن السمات التي حددتها هذه النظرية ليست عامة، وإنما ترتبط بموقف قيادي محدد، فهي لم تتكرر نظرية السمات تمامًا، وإنما وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر على القيادة الناجحة، وحددت هذه النظرية عددًا من الأنماط القيادية التي يلجأ إليها القائد بعدما يتعرف على الموقف ويحدد أبعاده.

6- **النظرية الوظيفية:** هي إحدى النظريات الكلاسيكية في مجال الإدارة، وهي تركز على تحديد وتحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة، وتحديد المهام المتعلقة بها، وتوزيعها على الموظفين بطريقة فعالة، تعتمد النظرية الوظيفية على فكرة أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الوظائف المترابطة، وأن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب تنظيم هذه الوظائف بشكل منهجي وفعال، وترتكز النظرية الوظيفية على العلاقة بين الوظائف المختلفة، والتعاون بينها لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، وهي تتضمن بعض المفاهيم الرئيسية منها:

1. تحليل الوظائف: يتمثل في تحليل وتفصيل الوظائف الموجودة في المؤسسة، بما في ذلك مهامها ومتطلباتها ومسئولياتها، ويهدف ذلك إلى فهم كل وظيفة بشكل كامل، وتحديد المهارات والمعرفة المطلوبة لأدائها بشكل مثالي.

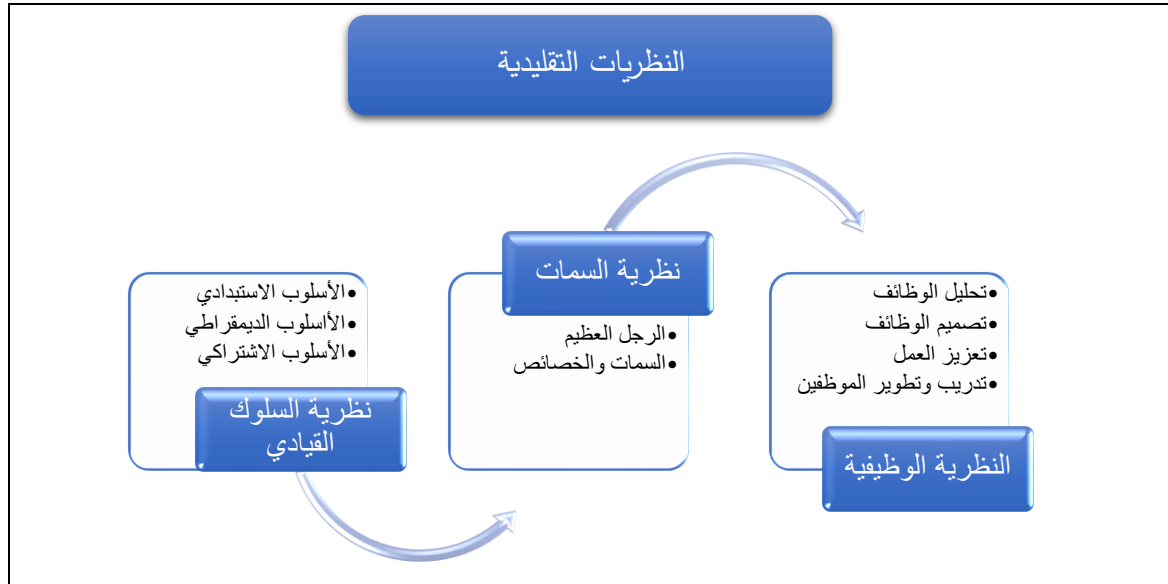
2. تصميم الوظائف: يتعلق بتنظيم وتصميم الوظائف بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والإنتاجية ويشمل ذلك تحديد محتوى الوظيفة وترتيب المهام، وتحديد سلوك الموظفين المطلوب لأداء الوظيفة بشكل مثالي.

3. توزيع العمل: يعتمد على توزيع المهام والعمل بين الموظفين بطريقة تعزز التعاون والتنسيق بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة، ويهدف إلى تحقيق التوازن بين عبء العمل وقدرات الموظفين.

4. تدريب وتطوير الموظفين: يركز على توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين لتعزيز قدراتهم وتطوير مهاراتهم في أداء الوظائف المحددة ويهدف إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل.

تهدف النظرية الوظيفية إلى تحقيق التنظيم والتنسيق الفعال بين الوظائف المختلفة في المؤسسة، وتحقيق الأداء المثالي وتحقيق الأهداف المحددة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية تأسست في فترة مبكرة، إلا أنها ما زالت لها قيمتها في دراسة وتحليل الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف في المؤسسات الحديثة. (بلوط: 2005، 430).

يجسد الشكل التالي رقم (3) تطور نظريات القيادة التقليدية في سياق فلسفة الإدارة، حيث توضح كيف انتقلت القيادة من التركيز على القائد نفسه إلى الاهتمام بسلوكه ثم بوظائفه داخل المنظمة، فنظرية السمات ركزت على خصائص القائد الفطرية، والنظرية السلوكية اهتمت بأساليبه في التعامل مع المرؤوسين، بينما النظرية الوظيفية نظرت إلى القيادة كوظيفة تنظيمية تهدف إلى تحليل العمل وتطوير الأفراد، ويكشف هذا التسلسل عن البعد الفلسفي للقيادة الإدارية بوصفها عملية إنسانية وتنظيمية متكاملة تجمع بين الفكر، والسلوك، والوظيفة لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد.



الشكل (3): النظريات التقليدية

المصدر: من تصميم الباحثة بالاستعانة بالنظريات التي أشار إليها سلطان: 2004 & بلوط: 2005.

2.2.1.2- النظريات الحديثة للقيادة:

بعد التعرض للنظريات التقليدية في القيادة بنوع من التحليل، سنحاول التطرق لبعض

النظريات الحديثة التي خاضت في موضوع القيادة، والتي منها:

1. القيادة التحويلية والتبادلية: القيادة التحويلية هي التأثير في التابعين، حيث يكونون محفزين للقيام بأعمالهم، ويحدث أيضا هذا التحفيز عندما يجعل القائد تابعيه على وعي بأهمية وقيمة ما يقومون به، ويجعلهم يفكرون في جماعة العمل، والمنظمة إلى جانب مصلحتهم الشخصية، ويساعدهم على تحقيق ذاتهم، ومن هنا، يتبين لنا أن القائد التحويلي يعمل على حفز مرؤوسيه، وتغيير سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة، ويغرس فيهم الثقة والحماس، ويعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتكليفهم بالمسؤوليات والقيادة التحويلية، تحكمها عوامل عدة منها: التأثير الكاريزمية-

الحفز الإلهامي - الاهتمام بالمشاعر الفردية - التشجيع الإبداعي. (مصطفى: 2006، 64)

2. التبادلية: هي القيادة التي توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام، وتتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها، وتشدد على منافع ومكافآت محددة، يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقديمهم بإنجاز المهام والمجدولة، أو المحددة مسبقا لهم، والواجبات المتفق عليها، والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة، ويركز على المهنة الحالية، وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة، الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة، وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس. (بلوط يُعد: 2005، 445).

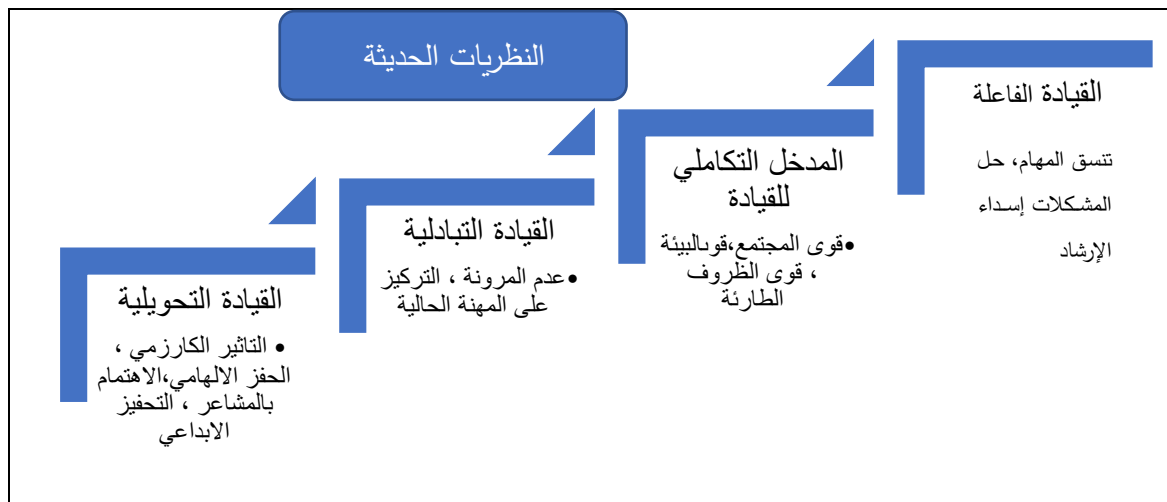
3. المدخل التكاملي في القيادة: البحث على الظواهر القيادية التي تفسر ظاهرة القيادة، وتحديد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر من تم في ملائمة نمط أو أسلوب قيادي، إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها بعضا، ولا بد من أخذها جميعا بعين الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة، ونجاحها أو فشلها، ولاختيار القائد هذا الأسلوب أو ذلك للتعامل مع الموقف الذي واجهه.

وتحكم هذه النظرية عدة قوى هي: قوى تتعلق بالقائد-قوى تتعلق بالمرؤوسين-قوى تتعلق ببيئة العمل-قوى تتعلق بالمجتمع-قوى تتعلق بالظروف الطارئة. (البدري: 2002، 177)

4. نظرية القيادة الفاعلة: القيادة الفاعلة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب، به بل امتدت لتقود مجموعة وفرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز جودة، وتكلفة، ومنافسة لدى بعض المؤسسات، وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق العمل قد ازداد

بشكل ملحوظ مؤخرًا، فالحاجة إلى قيادة الفرق أصبحت ملحة، من هنا، ظهر مفهوم قيادة الفرق، ومن أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق، وفاعليات المؤسسة الخارجية، وحل مشكلات عمل الفريق إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفرق لكي يتمكنوا من إنجاز عمل الفريق بكفاية وفعالية. (بلوط: 2005، 4).

يُظهر الشكل التالي رقم (4) تطور الفكر القيادي في إطار فلسفة الإدارة، حيث انتقلت القيادة من التركيز على سمات القائد الفردية إلى دراسة سلوكه ووظائفه داخل التنظيم، وصولاً إلى المفهوم الحديث الذي يربط القيادة بالرؤية والابتكار والتأثير الإنساني، ويجسد هذا التطور البعد الفلسفي للقيادة بوصفها عملية متكاملة توحد بين الفكر والعلاقات والتنظيم لتحقيق التوازن بين الإنسان والمؤسسة.



الشكل (4): النظريات الحديثة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بما أشار إليه كل من (البدرى: 2002 & بلوط: 2008 & مصطفى: 2006)

3.2.1.2- المقارنة بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة (الزغبى، 2019)

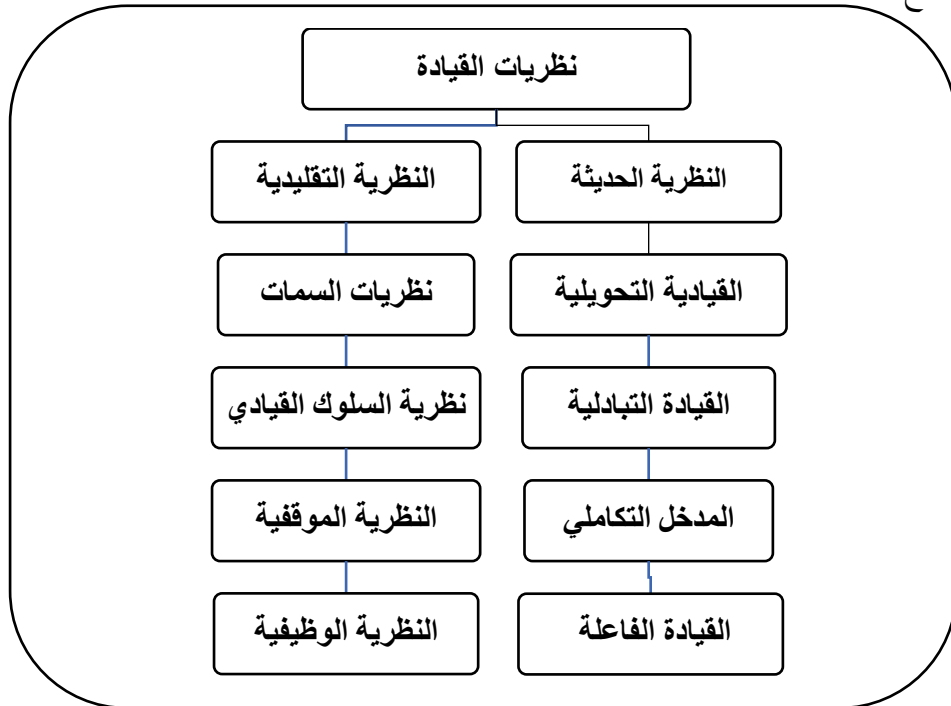
1.3.2.1.2- النظريات التقليدية في القيادة:

تركز النظريات التقليدية على القيادة بوصفها خاصية مركزية لدى الفرد، حيث يُنظر إلى القائد على أنه محور النظام الإداري وصاحب السلطة والمسؤولية النهائية عن اتخاذ القرارات، ومن خلال نظريات السمات، يُعتبر القائد شخصاً يولد بقدرات طبيعية مثل الذكاء، الثقة، الحزم والطموح، بينما تؤكد النظريات السلوكية أن القيادة تعتمد على أنماط سلوك يمكن تعلمها، مثل التركيز على المهام أو على العلاقات، أما النظريات الموقفية، فتربط فعالية القيادة بطبيعة الموقف، مثل مستوى الفريق وطبيعة المهمة والبيئة المحيطة، فلسفياً، تعكس هذه النظريات رؤية الإدارة

التقليدية التي تعتبر القيادة أداة لضبط الأداء وتنظيم المهام، مع اعتبار القائد هو محور السلطة، بينما يقل التركيز على تطوير الأفراد أو تحفيز الإبداع، مما يجعل القيادة وظيفة أكثر إدارية منه فلسفية تطويرية.

2.3.2.1.2- النظريات الحديثة في القيادة

تأتي النظريات الحديثة لتصحيح قصور النظريات التقليدية، حيث تعتبر القيادة عملية تفاعلية ديناميكية تقوم على التأثير المتبادل بين القائد والفريق، يركز الفكر الحديث على الرؤية المستقبلية، التمكين، التحفيز، والإبداع، كما في القيادة التحويلية التي تلهم الأفراد برؤية مشتركة وتعزز الالتزام والإبداع، والقيادة الابتكارية التي تشجع التجربة وتقبل المخاطر، والقيادة التشاركية التي تشرك الفريق في صنع القرار فلسفياً، تعكس هذه النظريات تحول الفكر الإداري من التركيز على القائد بوصفه محور السلطة إلى القيادة كوسيلة لتطوير القدرات البشرية وتحفيز الإبداع، مما يجعل القيادة أداة استراتيجية للتغيير والتحول، وليست مجرد وسيلة للرقابة والسيطرة على الأفراد، وخلاصة لكل ما سبق ذكره، ركزت التقليدية على الصفات، والسلوك، والموقف (القائد هو المركز) بينما ركزت الحديثة على التفاعل، الرؤية، الإبداع، التمكين (القائد والفريق شركاء)، والشكل (5) التالي يوضح ذلك:



الشكل (5): نظريات القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة.

يعكس الشكل التطور الفلسفي للقيادة الإدارية، حيث انتقل الفكر الإداري من التركيز على القائد كفرد صاحب سلطة وقرار، كما في النظريات التقليدية القائمة على السمات والسلوكيات، إلى النظريات الحديثة التي ترى القيادة عملية تفاعلية ديناميكية بين القائد والفريق، تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة وتنمية القدرات، بحيث يصبح القائد محفزاً ومطوراً للطاقات البشرية، وتصبح القيادة أداة للتغيير والإبداع، لا مجرد ضبط وتنظيم.

3.1.2- الابتكار - (الأساس النظري للقيادة الابتكارية):

مفاهيم الابتكار في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي، أصبح الابتكار عنصراً حيوياً لنجاح المؤسسات واستمراريتها، يُعرف الابتكار بأنه عملية إدخال أفكار جديدة، أو تحسين العمليات الحالية لتلبية احتياجات السوق، هذا المبحث يستعرض مفهوم الابتكار وأهميته في تعزيز الكفاءة والإبداع، ويستكشف الطرق التي يمكن من خلالها للمنظمات تحقيق الابتكار، وكيف تسهم هذه العمليات في تطوير المجتمع والاقتصاد.

1.3.1.2- مفهوم الابتكار

أ. مفهوم الابتكار في اللغة:

الابتكار من مصدر بكر بمعنى عجل، وابتكر الشيء بمعنى ابتدع غير مسبوق إليه. (المعجم الوسيط، ج1، 69).

كما عُرف الابتكار في اللغة وبحسب ما ورد بمختار الصحاح، بأنه جاء من الفعل ابتكر الشيء (من بكر وابتكر)، قال بكر فلان أسرع وابتكر الخطبة من أولها (الرازي، حرف الباء: 73)، يؤكد بعض الكتاب على "الفائدة" كشرط أساسي في العمل الخلاق، فكل من الفكرة والاختراع يجب أن يكون ذا قيمة أما الإنتاج غير المفيد، فلا يمكننا أن نطلق عليه إبداع أو ابتكار، ومن هذا المنطلق، يحرص العلماء على عنصر الفائدة في العمل الجديد، كما يركزون على القبول الاجتماعي لهذا الإنتاج.

ب. مفهوم الابتكار اصطلاحاً:

أما الابتكار من الناحية الاصطلاحية: للابتكار تعاريف متعددة ومختلفة والاختلاف والتعدد مرجعه اختلاف المنهج المتبع في البحث والدراسة وكثرة المجالات التي يتم فيها استخدام مصطلح الابتكار، فقد عرفه علماء النفس بأنه: " عملية خلق أو ميلاد شيء جديد، والإنتاج الجديد

- اختراع كائن أو فكرة - يجب أن يكون أصيلاً، فبدون الأصالة والحدثة لا يوجد إبداع، وحيث يوجد تأكيد على الأصالة، فإن ذلك يتضمن أيضاً إنتاج الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة". (إبراهيم: 2005)

الابتكار: هو عملية إدخال أفكار جديدة، أو تطوير أفكار قائمة، لإنتاج شيء جديد، أو تحسين عملية موجودة، ويمكن أن يكون الابتكار متعلقاً بالمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات، أو حتى نماذج الأعمال، يتطلب الابتكار تفكيراً إبداعياً، وقدرة على رؤية الفرص والتحديات بطريقة جديدة، تتضمن عملية الابتكار عادة البحث والتطوير، واستخدام التكنولوجيا، والتفكير الاستراتيجي، فالابتكار يمكن أن يكون مصدرًا للتغيير الإيجابي، والتحسين في مجموعة متنوعة من المجالات، مثل العلوم والتكنولوجيا، والأعمال التجارية، والرعاية الصحية، والتعليم، والثقافة. (العطاس: 2016)

الابتكار يشمل أيضاً التجديد والتغيير، ويعتبر جزءاً مهماً في تطوير المجتمعات والاقتصادات، كما إنه يشجع على تحسين الكفاءة والفعالية، وتلبية احتياجات الناس بطرق جديدة ومبتكرة.

ووفقاً لما قدمه بعض علماء الإدارة، عُرف الابتكار " بأنه نشاط يؤدي بالفرد إلى أن يكون حساساً للمشكلات، ومدركاً للتغيرات وللنقص والاختلال في المعلومات، ويدفعه إلى البحث عن إيجاد الحلول واتباع المنهج العلمي الخاص بالتساؤلات والفرضيات، ومن ثم التوصل إلى نتائج، وهذا ما يؤكد أن الابتكار يتضمن قدرات عقلية ومتغيرات في شخصية وخصائص في القدرة على حل المشكلات، إذا الابتكار يعني القدرة على الابتكار أو الابتكارية، تمثل مقدار ما يحصل عليه المتعلم من درجة في القدرة العامة للابتكار، حدد اختبار " توارنس " للتفكير الابتكاري الدرجة التي هي عبارة عن متوسط الدرجات المعيارية للقدرات الابتكارية الأربع (الطاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل) فكلما كانت درجة المتعلم مرتفعة في القدرة العامة للابتكار، فهذا يعني أنه يتمتع بقدرة إبداعية مرتفعة، كما أن الدرجة المنخفضة في القدرة العامة للابتكار تدل على انخفاض مستوى القدرة الابتكارية. (جواد: 2007، 180)

• تعريفات حول الابتكار:

عرف الابتكار في جوهره بأنه يعني الاستغلال التجاري الناجح لأفكار جديدة، أو طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق، أو وسائل جديدة لإنتاجها. (تقرير لجنة الأمم المتحدة: 2002)

فقد عرفه (Schilling: 2008,17) بأنه القدرة على إنتاج عمل عبقرى ومبتكر ومفيد بحيث يكون مختلفاً عن الأعمال التي تم إنتاجها سابقاً.

الابتكار عبارة عن منتج ملموس نقطة البداية فيها هي (فكرة)، الابتكار هو المقدرة على تطوير فكرة، أو عمل، أو تصميم، أو أسلوب، أو أي شيء آخر، وبطريقة أفضل وأيسر، وأكثر استخداماً وجدوى، وهناك لبس كبير بين الابتكار والاختراع عند عموم الناس؛ فالابتكار هو ما أشرنا له سابقاً، أما الاختراع، فهو إيجاد الفكرة أو التصميم أو الأسلوب من العدم، بحيث أنه لم يكن له مثيل من قبل، وليس شرطاً أن يكون الاختراع قابلاً للتنفيذ. (نجم: 2004، 31)

فإذا ما عدل عليها وأضيف لها تحسينات، تسمى هذه الإضافات بالابتكار، كما عرف (مسلم) الابتكار بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة، أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج، أو الأولى في الوصول إلى السوق، أو هو المبادأة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير. (مسلم: 149، 2015)

كما عرف (خيري: 2012، 69) الابتكار بأنه: ظاهرة معقدة، أو جملة معقدة من الظواهر ذات وجوه وأبعاد متعددة، فقد ينظر إليه على أنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، وتارة أخرى ينظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها، ومرة ثالثة يرى في الإبداع حلاً جديداً لمشكلة ما، ومرة رابعة ينظر إليه على أنه مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة للفرد والجماعة.

عرف الابتكار بأنه ظاهرة متعددة الأبعاد " بأنه عملية تقوم على استغلال أفكار جديدة لذلك الابتكار، وتعتمد على الجمع بين أنشطة مختلفة (كالتصميم، البحث، دراسة السوق، تطوير أساليب الإنتاج، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتطوير العاملين)، فكل هذه الأنشطة ضرورية ومهمة لتطوير المنتج الجديد، أو عملية الإنتاج. (جواد: 2007، 182)

كما يمكن تعريف الابتكار بأنه "تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، بداية من ظهورها، وصولاً إلى تنفيذها على أرض الواقع، والاستفادة منها، لا يقتصر مفهوم الابتكار على

تطوير أفكار جديدة فقط، وإنما يمتد كذلك ليشمل التطبيق العملي لهذه الأفكار، بدءاً من داخل المؤسسات، وحتى وصولها للأسواق. (حسن: 2001، 39)

ومن خلال كل ما تقدم ذكره ترى الباحثة ان الابتكار مرتبط بالسبق والإتيان بالجديد، فكل من أوجد شيئاً جديداً قبل الآخرين فهو مبتكر، بل إنه تجديد وتوسيع مجالات المنتجات والخدمات، وإدخال تغييرات على الإدارة، فمجالات الابتكار متعددة.

2.3.1.2- أهمية الابتكار:

ويمكن أن يكون الابتكار تكنولوجياً أو إدارياً أو تسويقياً، تبرز أهمية الابتكار لمواكبة التطور التكنولوجي، إذ تتطلب مواكبة التطورات التكنولوجية، وإنشاء وتطوير تكنولوجيا محلية، كون الابتكار ليس مطلوباً أو متوقفاً، فقط من المديرين، بل من كافة المستويات التنظيمية في كل المنظمات، كما أورد (مصطفى: 170، 1999).

هناك أدواراً مشتركة في تنمية الحس والفكر الإبداعي، يقع بعضها على عاتق الأسرة في تنشئتها، والآخر على منظمات التعليم ووسائل الإعلام، أما الباقي والأهم يقع على عاتق الإدارة (إنشاء نظم للاقتراحات، وحفز العاملين على تقديمها، تبني مدخل حلقات الجودة، والعصف الذهني، تبني مدخل لإعادة تصميم العمليات ابتكارياً، تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية في مجال التفكير الابتكاري).

كما أشار (عامر: 1998، 293) إلى إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيراً في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضاً على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معياراً يحدد على ضوءه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

فيمكن أن يكون الابتكار مفيداً للمجتمع بعدة طرق على النحو الآتي:

1. تحسين جودة الحياة: يمكن للابتكار أن يساعد على تحسين نوعية الحياة من خلال توفير

منتجات وخدمات جديدة، تلبي احتياجات المجتمع.

2. الابتكار يساعد على تحسين نوعية الحياة: الابتكار يساهم في تطوير منتجات وخدمات

جديدة، تحل المشكلات اليومية، وتلبي احتياجات الأفراد بشكل أفضل، كما يعزز كفاءة

استخدام الموارد، ويخلق فرصاً للحياة المريحة والمستدامة.

3. زيادة الإنتاجية: يمكن للابتكار أن يساعد على زيادة الإنتاجية، من خلال توفير طرق جديدة لأداء المهام.

4. خلق فرص عمل جديدة: يمكن للابتكار أن يساعد على خلق فرص عمل جديدة، من خلال إنشاء أسواق جديدة ومنتجات جديدة. (عقوني: 2023، 3)

خلاصة للتعريفات السابقة: غالبًا ما تعمل زيادة الأعمال والابتكار جنبًا إلى جنب، فالشركات الناشئة غالبًا ما تكون رائدة في الابتكار، لأنها تبحث عن طرق جديدة لتقديم قيمة للعملاء، عندما تعمل زيادة الأعمال والابتكار معًا، يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي كبير على المجتمع.

3.3.1.2- العوامل المؤثرة في الابتكار:

يكتسب الابتكار في العصر الحديث أهمية متزايدة نظرًا للتحديات والفرص التي تواجه المؤسسات، فمع ازدياد المنافسة بين المنظمات، أصبح البقاء مرتبطًا بقدرتها على التكيف والتجديد المستمر، إذ لم تعد الجودة وحدها كافية لضمان التميز، كما أن كبر حجم منظمات الأعمال أدى إلى تعقيد الهياكل الداخلية، مما استدعى تبني أساليب مبتكرة لإدارة الموارد وتحفيز الفرق على التفكير الخلاق.

من جهة أخرى، يعكس ارتفاع توقعات المستهلكين الحاجة إلى تقديم منتجات وخدمات تتجاوز الحد التقليدي للمعايير، وهو ما يضع الابتكار في صميم الاستراتيجيات المؤسسية، أما نقص الموارد، سواء المادية أو البشرية، فيحوّل الابتكار إلى أداة ضرورية لتوليد حلول فعّالة تحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، وأخيرًا، فإن تزايد الطلب على الأفكار الجديدة يعكس التحول في بيئة الأعمال نحو عالم سريع التغير، حيث يصبح الابتكار ليس خيارًا، بل شرطًا للبقاء والنمو. باختصار، هذه العوامل مجتمعة تجعل الابتكار ليس مجرد عملية تقنية، بل فلسفة متكاملة تُوجّه التفكير المؤسسي نحو التجديد المستمر والتميز المستدام.

4.3.1.2- مكونات العملية الابتكارية:

للعلمية الابتكارية مكونات ومراحل على النحو الآتي:

(1) **الطلاقة:** هي القدرة على استدعاء وتوليد الأفكار المتنوعة والمبتكرة، وتعتبر الطلاقة أحد

مكونات الإبداع والتفكير الإبداعي، وتساهم في تعزيز قدرة الفرد على التفكير بشكل مرن،

ومنها ما يأتي:

أ. الطلاقة اللفظية: وهي سرعة إنشاء حديث ذي معاني.

ب. الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على إنشاء فكرة أو حديث متصل بشكل جمل وعبارات بطريقة مميزة.

ت. الطلاقة الارتباطية: وهي سرعة توليد علاقات معينة.

إذا الطلاقة: هي القدرة على استدعاء وتوليد الأفكار المتنوعة والمبتكرة، وهي أحد مكونات الإبداع والتفكير الإبداعي، وتساهم في تعزيز قدرة الفرد على التفكير بشكل مرن، فالطلاقة الفكرية هي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

(2): المرونة: هي قدرة الفرد على التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل مع التغيرات والمستجدات بطريقة فعّالة، مع الحفاظ على الأداء الذهني والسلوكي المناسب.

وتشمل المرونة القدرة على:

أ. التفكير المرن: القدرة على النظر للأمور من زوايا مختلفة وإيجاد حلول متنوعة للمشكلات.

ب. التكيف السريع: القدرة على التفاعل مع التغيرات والمتغيرات في البيئة المحيطة دون فقدان التوازن النفسي أو العملي.

ت. الابتكار في الاستجابة: القدرة على إيجاد أساليب جديدة للتعامل مع التحديات أو المواقف غير المألوفة.

باختصار، المرونة تعكس قدرة الفرد على التعامل بفاعلية مع التغيرات والتحديات باستخدام التفكير الإبداعي والتكيف الذكي. (المعاني وآخرون: 2011، 532)

5.3.1.2- جوانب الابتكار ومراحله :

يُعد الابتكار ظاهرة مركبة، لأنها تحتوي على أربعة جوانب أساسية، تتفاعل فيما بينها (6)، Clark (2016) وهي كالاتي:

1.5.3.1.2- جوانب الابتكار:

1. الجانب البيئي: أي تأثير البيئة المحيطة بالسلع في الابتكار كضغوط الأهل، والمجتمع، فقد تكون هذه البيئة مرتبطة بالابتكار أو مشجعة له.

2. **المنتج:** حيث يمثل المنتج ثمرة التفكير الابتكاري، فهناك من يعرف الابتكار استناداً إلى نتاجاته بأنه القدرة على ابتكار واع جديد وهذا ما يؤكد ان هناك ارتباطاً بين الإنتاج الابتكاري والبيئة التي يمر فيها.
3. **العملية الابتكارية:** تمر العملية الابتكارية بأربع مراحل وهي التحضير، والاحتضان، والإشراف والتحقيق وهذه المراحل الأربعة تتضمن عمليات عقلية تتمثل في الفضول والاستكشاف والتبصر والملاءمة.
4. **الشخصية المبتكرة:** والمقصود بها السمات الشخصية للفرد والتي قد تجعله شخصاً مبتكراً، أي الخصائص المعرفية التي يتمتع بها الشخص المبتكر، مثلاً السمات الشخصية كالانضباط الذاتي، وتحمل ضغوط العمل، وأيضاً الخصائص المعرفية مثل الذكاء.

2.5.3.1.2- مراحل الابتكار:

هناك عدة مراحل للابتكار منها:

1. **مرحلة الإعداد:** تجمع البيانات والحقائق التي يحتاجها الفرد وقد يطلق عليها مسمى آخر هو مرحلة التوليد وهي خط البداية للأفكار الجديدة، إذ يجب أن يكون توليد الأفكار الناجحة مصحوباً بالمنافسة وحرية الاستكشاف.
2. **مرحلة الكمون (التحصين):** حالة استرخاء عقلي، فيها لا يبذل المفكر جهداً للوصول إلى حل للمشكلة الموقف عقلياً، حتى يأتي الحل تلقائياً.
3. **مرحلة الومضة،** حيث يتفاجأ المفكر بظهور الحل، ويسمى أيضاً بالإلهام، ويأتي أحياناً بعد فترة من النوم أو المشيء.
4. **مرحلة التقويم:** حيث يخضع الإنتاج لعملية التقويم، والتقييم، والتأييد، هذه المرحلة هي الوقت المناسب لتقييم مزايا وعيوب الفكرة، إذ يجب أن يتم الاختبار والفحص، ثم الاختيار في نفس الوقت، لاستبعاد الأفكار التي تقتصر إلى الإمكانيات، وبدون السماح لأصحاب المصلحة برفض الأفكار باندفاع على أساس حداثتها فقط، إذ أثبتت المصادر أن الشركات حققت نجاحاً أكبر عندما كانت عملية التقويم موحدة وشفافة. (خيري: 2012، 78)

6.3.1.2 - معوقات الابتكار:

تواجه عملية الابتكار العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته، كما ذكرها. (مشهور: 176، 2010)

1.6.3.1.2 - المعوقات الوجدانية (العاطفية والنفسية):

تشكل الجوانب النفسية والمشاعر الداخلية للفرد أرضية خصبة أو عقبة في مسار الإبداع، فهي تحدد مدى ثقته بنفسه وقدرته على المبادرة والتفكير الحر، ومن أبرز هذه المعوقات:

- (1) **الخوف من الفشل:** حين يسيطر القلق من النتائج السلبية على النفس، يحكم الفرد على نفسه بالفشل قبل أن تبدأ التجربة، فتتضاءل روحه الابتكارية، ويصبح الخوف حاجزاً يمنع ولادة الأفكار الجديدة.

- (2) **الإجهاد الزائد:** الإرهاق النفسي والجسدي يشثت الذهن ويضعف التركيز، فيحجب عن الفرد صفاء الفكر والهدوء الضروريين لتدفق الإبداع، فتتوقف شرارة الابتكار قبل أن تتوهج.
- (3) **الاعتقاد بعدم القدرة على الإبداع:** عندما يغرس الفرد في نفسه فكرة العجز عن الإبداع، فإنه يقمع إمكانياته الكامنة، ويحول بينه وبين اكتشاف قدراته الخفية، رغم وجودها في جوهره. باختصار، هذه المعوقات تعكس صراع النفس بين الرغبة في الإبداع والخوف من الانكسار، وتؤكد أن الحرية الفكرية والإبداعية تبدأ أولاً من الانتصار على القيود الداخلية للذات.

2.6.3.1.2 - المعوقات الإدراكية (المعرفية والعقلية):

وهي تلك التي تتعلق بطريقة التفكير، والتصورات العقلية، وميل الفرد إلى الاعتماد على أنماط محددة من الفهم والتحليل، ومن أبرزها:

- (1) **المواقف السلبية:** حيث يركّز الأفراد على الجوانب السلبية للمشكلات دون استكشاف الفرص الإيجابية الكامنة فيها، مما يحدّ من التفكير الابتكاري.
- (2) **الاعتماد الزائد على المنطق:** يؤدي التمسك بالتحليل المنطقي البحت إلى تقييد التفكير الحر، بينما يتطلب الإبداع أحياناً تجاوز النمطية والبحث عن حلول غير تقليدية.
- (3) **وضع الفرضيات الخاطئة:** الاعتماد على افتراضات غير مدققة أو مبنية على معتقدات مسبقة يجعل التفكير جامداً، ويمنع من الوصول إلى حلول مبتكرة.

3.6.3.1.2- المعوقات القيادية والإدارية (التنظيمية والسلوكية) وتعلق بالبيئة المؤسسية وأساليب

الإدارة والأنظمة التي تحد من حرية التفكير والتجريب، ومن أبرزها:

(1) **اتباع القواعد الجامدة:** التقيّد المفرط بالتعليمات واللوائح يمنع العاملين من البحث عن

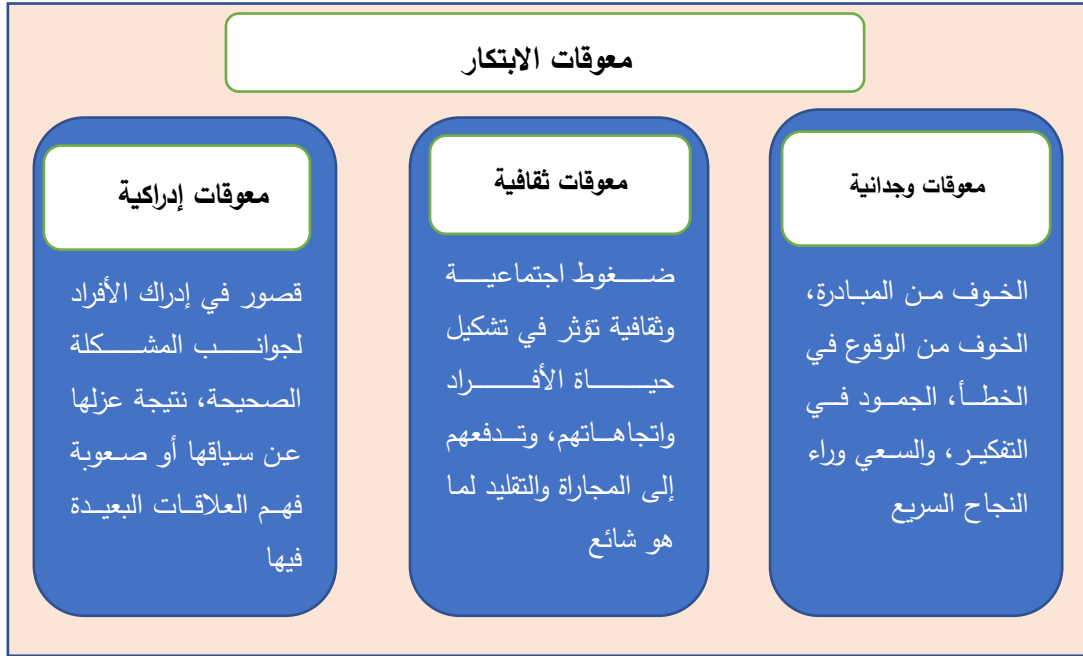
أساليب جديدة أو بديلة لإنجاز المهام.

(2) **المعوقات الثقافية والاجتماعية:** الضغوط الاجتماعية والعادات السائدة قد تفرض على

الأفراد سلوك المجارة والتقليد، مما يقلل من روح التجديد والمغامرة الفكرية. (العميان: 140،

2004)

والشكل الآتي رقم (6) يوضح معوقات الابتكار.



الشكل (6): معوقات الابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالمعوقات التي حددها (العميان: 140، 2004)

7.3.1.2- القيم الداعمة للابتكار:

تقوم فلسفة الابتكار على مجموعة من القيم الجوهرية التي تحفز التفكير الإبداعي وتحول الأفكار إلى حلول عملية، فالفشل، حين يُنظر إليه كفرصة للتعلم والنمو، يصبح بوابة لاكتشاف الحلول الأفضل ويحرر الفرد من قيود الخوف، ومع الحرية الفكرية والتفكير خارج الصندوق، تنبثق أفكار جديدة تتسجم مع روح التجديد، ويتكامل هذا مع التعاون وتبادل الخبرات بين الأفراد والفرق، حيث يولد التفاعل الجماعي طاقات ابتكارية أكبر من أي مجهود فردي، وفي ظل المرونة والقدرة

على التكيف مع التحديات، تتشكل بيئة قابلة لإعادة صياغة العمليات والأفكار بما يتوافق مع المستجدات، بينما يعزز التقدير والتحفيز المستمر للأفكار الجديدة ثقافة الابتكار ويضمن استمرار السعي نحو التميز.

القيم مجتمعة تشكل فلسفة الابتكار: شجاعة التجربة، حرية الفكر، التعاون، التكيف، والتقدير، لتصبح المنظمة حاضنة للإبداع والتجديد المستمر. (العتيق، الحمادي: 2024)

4.1.2- القيادة الابتكارية:

القيادة الابتكارية تتطلب الأوقات الحالية قيادات قادرة على تحفيز الإبداع والتغيير داخل المؤسسات، القيادة الابتكارية ليست مجرد أسلوب إداري، بل تمثل ثقافة تشجع على التفكير خارج الصندوق، وتقبل المخاطر، في هذا المبحث، يناقش مفهوم القيادة الابتكارية، وخصائصها، ودورها الفعال في تعزيز الابتكار، كما يتناول كيف يمكن للقيادة الابتكاريين أن ينموا بيئة ملهمة، تشجع الأفراد على تقديم أفكار جديدة، وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل مبتكر.

1.4.1.2- مفهوم القيادة الابتكارية:

الابتكار هو أحد أهم صفات قائد الأعمال الحديث، يشمل التخلي عن الهياكل الجامدة، وهي سمة مرغوبة جدًا للأفراد في المناصب القيادية، إن الابتكار في مجال الأعمال هو شأن تعاوني، يمتد من الفكرة إلى التطوير إلى التنفيذ، تتضمن هذه العملية عادة العديد من الأشخاص ذوي الخبرات المختلفة، لذا فإن مفهوم المبتكر الوحيد غير موجود ببساطة، لكن ما يميز المبتكرين العظماء والشركات العظيمة، أنهم يرون مساحة لا يراها الآخرون، إنهم لا يستمعون فقط إلى ما يقوله الناس لهم، إنهم في الواقع يخترعون شيئًا جديدًا، شيئًا لم تكن تعلم أنك بحاجة إليه، فقيادة الابتكار هي القدرة على إلهام العمل المنتج في نفسك والآخريين خلال أوقات الإبداع والاختراع، وعدم اليقين، والغموض، والمخاطر، إنها كفاءة ضرورية للمنظمات التي تأمل في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة حقًا. (رائد الأعمال: 2021)

تعددت مفاهيم القيادة الابتكارية كالآتي:

1. عُرفت القيادة الابتكارية بأنها: عملية ديناميكية، تعكس العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، وهي التأثير في سلوك وأداء المرؤوسين، من حيث تشجيعهم على العطاء والابتكار وعرض

الحلول الابتكارية، وتنمية التفكير الابتكاري، وجعله سلوكاً إبداعياً وتنمية المهارات. (عباس: 2004، 10)

كما عُرفت بأنها القدرة على خلق علاقات متينة ومتبادلة بين العاملين في المنظمة، عرفها، نجم بأنها القدرة على خلق علاقات متينة ومتبادلة بين العاملين في المنظمة، وتقوم بالعمل على تطوير وتحديث أساليب العمل والابتكار من طرف القياديين والمرؤوسين، في الأنظمة المنظمة، وتتميز بمرونة التفكير الابتكاري، بل هي التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المنظمة، وتقوم على تطوير أساليب العمل، وتطوع السياسات والأنظمة في المنظمة، وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد، إذا كل جوانب الابتكار وجميع قنوات الاتصال تكون مفتوحة بكل اتجاه. (نجم: 2004، 30).

2. وعُرفت القيادة الابتكارية: بأنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية، والثقة بالنفس والآخرين والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغير والميل، إلى التجريب والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير. (عماد الدين: 2003)

3. كما عرف القيادة الابتكارية بأنها: هي مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف المنظمات والمؤسسات، والدوائر الحكومية، وأكثر خدمة المجتمع. (القسوس: 2004)

وترى الباحثة أن مفهوم القيادة الابتكارية يجمع بين مضامين القيادة التي تدل على القدرة التأثيرية للقائد، ومدى تفاعله مع التابعين، ومضامين الابتكار التي تدور في فلك إيجاد شيء جديد وغير معروف، ويمكننا ذلك من تحديد مفهوم هذا النمط القيادي، لكونه الأسلوب الذي يسلكه القائد في التأثير في التابعين، وبه تطبق أفكاره الخلاقة في تحقيق أهداف العمل، وحل المشكلات التي تعيق تلك الأهداف بطريقة ابتكارية غير مسبقة، إذًا، القيادة الابتكارية هي كل جديد وحديث لم تسبق تجربته، هي التفرد في ابتكار فكرة خلاقة.

2.4.1.2- أبعاد القيادة الابتكارية:

من خلال المطالعة في الأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الابتكارية، تمكنت الباحثة من تحديد مجموعة من الأبعاد كممارسات للقيادة الابتكارية، التي تميز هذا النمط عن غيره من أنماط القيادة الابتكارية، حيث صنف الزعنون ومزهر أبعاد القيادة الابتكارية على أنها تتمثل

في كل من (التفكير والتخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية) الزعنون ومزهر، 2019: 85-86)، في حين اتفق كل من (يوسف: 2023 & الكوني وآخرون: 2022 & القاضي: 2021) في تحديد القيادة الابتكارية على إنها (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الاستباقية)، وكانت أهم الأبعاد في دراسة (عيد: 2023)، والخاصة بالقيادة الابتكارية تنحصر في: (القدرات المعرفية، القدرات الإنتاجية)، في حين اتفقت دراساتي الحالية مع دراسة كل من: (دلشاد: 2023 & مقبيل: 2021 & DeJong, 2006) في تحديد الأبعاد وفيما يأتي توضيحا لهذه الأبعاد، كالآتي:

3.4.1.2- البعد التواصلي في القيادة الابتكارية:

تعمل القيادة الابتكارية وفقا لهذا البعد على تطوير عملية التواصل بين العاملين من جهة والقيادة من جهة أخرى، بحيث يتم التعامل بأسلوب التعاون الجماعي للحصول على ثقتهم وتعاونهم، وضمان ولائهم، بالإضافة لشعورهم بالاستقرار والاستمرار في العمل، مما يؤدي إلى خلق الحافز لاستغلال طاقاتهم الابتكارية الكامنة، كما يركز البعد التواصلي على أهمية الاتصال الفعال والشفاف في تعزيز الابتكار والتجديد في المنظمة.

فالقادة الذين يركزون على هذا البعد يعتبرون مهارات التواصل من أهم الصفات التي يجب أن يتمتعوا بها، لتحفيز وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف الابتكارية. الجوانب الرئيسية للبعد التواصلي في القيادة الابتكارية تكمن في:

1. **التواصل الفعال:** يجب أن يكون القادة الابتكاريون قادرين على التواصل بشكل فعال مع أعضاء الفريق والجمهور المستهدف، ويجب أن يكونوا قادرين على نقل الرؤية والأهداف الابتكارية بوضوح وإلهام، وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.
2. **التواصل الشفاف:** يجب أن يكون القادة الابتكاريون شفافين في التعامل مع الأعضاء والموظفين، ويجب أن يشاركوا المعلومات والأفكار بشكل مفتوح وصريح، وأن يتعاملوا مع الاختلافات والتحديات بشكل مفتوح ومنصف.
3. **تشجيع التواصل ذي الاتجاهين:** يجب أن يكون القادة الابتكاريون قادرين على الاستماع بشكل فعال، وتشجيع الردود والمشاركة من جميع أعضاء الفريق، ويجب أن يكون هناك تواصل ذات اتجاهين لتبادل الأفكار والملاحظات، وتعزيز التعلم المستمر.

4. **التواصل الإيجابي:** يجب أن يكون القادة الابتكاريون قادرين على تعزيز التواصل الإيجابي وتعزيز روح الفريق، والتعاون، يجب أن يقدموا التقدير والتشجيع للأفكار الإبداعية والمساهمات المبتكرة، وتعزيز الثقة والروح المعنوية في الفريق.
5. **استخدام وسائل التواصل المناسبة:** يجب أن يكون القادة الابتكاريون قادرين على استخدام وسائل التواصل المناسبة والفعالة، لنقل الرسائل وتبادل المعلومات، وتعزيز التواصل، يمكن استخدام (الاجتماعات الشخصية، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، والتواصل الشفهي، وغيرها من الوسائل التواصلية) حيث يؤكد قرار وزارة التعليم العالي على أهمية التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية داخل الجامعات، وتعزيز الشراكات مع البيئة الخارجية، ويتطلب ذلك نمطاً قيادياً ابتكارياً قائماً على التواصل الفعال، وتبادل المعرفة، وتشجيع العمل الجماعي، ويسهم البعد التواصلية للقيادة الابتكارية في خلق شبكة علاقات داعمة لريادة الأعمال، من خلال ربط الجامعة بالمجتمع وسوق العمل، بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (انظر ملحق رقم 13، 14).

4.4.1.2- البعد الريادي في القيادة الابتكارية:

هو عملية الإدراك لأهمية تحقيق الريادة في مركز المنظمة التنافسي، وكذلك لقدرتها على الوصول إلى تحقيق الريادة من خلال الابتكار، لذلك تعمل المنظمة على خلق مناخ تنظيمي محفز للمبادرات الخاصة بالعاملين، من خلال العمل على توفير جميع الوسائل اللازمة لبلوغ الهدف، يهدف البعد الريادي في القيادة الابتكارية إلى خلق ثقافة ريادية داخل المنظمة، وتعزيز القدرة على الابتكار والتجديد المستدام، يركز على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الرؤية الابتكارية، وتعزيز القدرة على التغيير والتحسين المستمر، يركز البعد الريادي في القيادة الابتكارية على قدرة القادة على تحفيز وتوجيه عملية الابتكار والتجديد في المنظمة، يعتبر القادة الرياديون الذين يركزون على هذا البعد محفزين للتغيير والتحسين المستمر وصناع الثقافة الابتكارية في المنظمة، تتمثل الجوانب الرئيسية للبعد الريادي في القيادة الابتكارية في الآتي:

1. **رؤية المستقبل:** يتميز القادة الرياديون بقدرتهم على تحديد رؤية واضحة للمستقبل، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف الابتكارية، ويعززون الرؤية بالتأكيد على الأهمية الحاسمة للابتكار وتعبئة الموارد والجهود لتحقيقها.

2. **التحفيز والتحفيز:** يقوم القادة الرياديون بتحفيز وتوجيه الموظفين للمشاركة الفعالة في عملية الابتكار يستخدمون التحفيز والتشجيع لتعزيز الإبداع، وتحفيز الفرق لاستكشاف وتطوير الأفكار الجديدة.

3. **تشجيع التغيير والمخاطرة:** يشجع القادة الرياديون الموظفين على المخاطرة البناءة والتجربة والابتكار ويخلقون بيئة داعمة تشجع على التحرر من القيود التقليدية، وتجريب الأفكار والحلول الجديدة.

4. **بناء فرق قوية:** يعمل القادة الرياديون على بناء فرق قوية ومتناغمة تعمل بروح الابتكار والتعاون يستثمرون في تطوير المهارات وتعزيز التواصل، وتعزيز التناغم بين أعضاء الفريق.

5. **التحلي بالمرونة والتكيف:** يتعامل القادة الرياديون بشكل فعال مع التغيرات والتحديات المستمرة في بيئة العمل، ويتميزون بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وتوجيه الفريق لتحقيق التحسين المستمر وتجاوز العقبات.

يتقاطع القرار الوزاري مع البعد الريادي للقيادة الابتكارية من خلال تأكيده على تشجيع المبادرات التطويرية ودعم البرامج والمراكز التي تعزز الابتكار وريادة الأعمال داخل الجامعات، فالقيادة الريادية الابتكارية تعمل على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع قابلة للتطبيق، وتوفير الدعم المؤسسي لها، الأمر الذي يساهم في نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، انسجامًا مع التوجهات الرسمية لوزارة التعليم العالي. (ملحق رقم 13 & 14)

5.4.1.2- البعد التغييري للقيادة الابتكارية:

هو عملية امتلاك المنظمة القدرة على قيادة عملية التغير، الذي يوصل إلى تحقيق الابتكار التنظيمي، وذلك من خلال قدرتها على إقناع العاملين بالتغيير، وتحفيزهم نحوه، والعمل على إعداد المداخل التكنولوجية والتقنية، والهياكل التنظيمية اللازمة لتحقيق التغير المؤدي إلى الابتكار، ويتميز البعد التغييري في القيادة الابتكارية بتركيزه على تحقيق التغير، وتعزيز الابتكار في المنظمة، ويعتبر أحد العوامل المهمة لتحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل الحديثة، البعد التغييري في القيادة الابتكارية يشير إلى القدرة على تحفيز وتوجيه التغيير والابتكار داخل المنظمة،

يعتبر القادة الابتكاريون أولئك الذين يسعون جاهدين لتحقيق التغيير الإيجابي، وتطوير مفهوم جديد، أو إجراء في المنظمة، تتضمن القيادة الابتكارية العديد من العناصر المهمة، بما في ذلك:

1. **التحفيز والرؤية:** يجب أن يكون لدى القادة الابتكاريين رؤية واضحة للتغيير المطلوب، والقدرة على توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق هذا التغيير.

2. **تشجيع الابتكار:** يجب أن يعمل القادة الابتكاريون على تشجيع الأفكار الجديدة والابتكارات، من خلال خلق بيئة تشجع على المخاطرة البناءة والتجربة الجديدة.

3. **إدارة التغيير:** تُعد إدارة التغيير من جوانب القيادة الابتكارية الأساسية، حيث يجب على القادة التعامل مع المقاومة للتغيير، وإشراك الموظفين في عملية التغيير بطريقة فعالة.

4. **التعلم المستمر:** يجب أن يكون لدى القادة الابتكاريين الرغبة في التعلم المستمر، والتحسين الشخصي، وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بأحدث الاتجاهات والتقنيات في مجالهم.

5. **التواصل الفعال:** يجب أن يكون القادة الابتكاريون قادرين على التواصل بفعالية مع الموظفين، والمساهمة في بناء ثقافة التفكير الإبداعي والابتكار داخل المنظمة.

يُبرز القرار أهمية التغيير المؤسسي والتطوير المستمر في مؤسسات التعليم العالي، وهو ما يتطلب قيادات جامعية قادرة على إدارة التغيير بفعالية، وتمثل القيادة الابتكارية ذات البعد التغييرى ركيزة أساسية في هذا السياق، إذ تسهم في تجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة الجامعية، واعتماد ممارسات حديثة تدعم الابتكار وتفتح المجال أمام المبادرات الريادية، بما ينعكس إيجابًا على تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية (انظر ملحق رقم 13&14).

6.4.1.2- البعد الاستراتيجي للقيادة الابتكارية:

هو عملية امتلاك القدرة على صياغة الاستراتيجيات المتكاملة، لتحقيق الابتكار التنظيمي المطلوب، ثم العمل على ضبط عملية تنفيذ الاستراتيجية وفقا إلى بيئة المنظمة، البعد الاستراتيجي في القيادة الابتكارية يركز على تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تعزز الابتكار، وتعمل على تحقيق التغيير والتحسين في المنظمة، ويشمل هذا البعد القدرة على تحديد الرؤية، ووضع الأهداف، وتطوير استراتيجيات الابتكار وتوجيه الجهود نحو تحقيقها بطريقة فعالة ومستدامة، تشمل الجوانب الرئيسية للبعد الاستراتيجي في القيادة الابتكارية:

1. **تحديد الرؤية:** يجب أن يكون القادة الابتكاريون قادرين على تحديد رؤية واضحة وملهمة للمنظمة، يجب أن تكون الرؤية قادرة على توجيه الجهود نحو تحقيق التغيير والابتكار المستدام.

2. **وضع الأهداف:** يجب أن يحدد القادة الابتكاريون أهدافاً واضحة وقابلة للقياس، تساعد في قياس تقدم الابتكار وتحقيق النتائج المرجوة، ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، ومرتبطة بالرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

3. **تطوير استراتيجيات الابتكار:** يجب أن يكون القادة الابتكاريون قادرين على تطوير استراتيجيات الابتكار، التي تعزز الابتكار والتجديد في المنظمة، يجب أن يتم التركيز على تطوير أساليب جديدة وعمليات مبتكرة، واستخدام التكنولوجيا والموارد بشكل فعال لتحقيق النجاح والتميز التنافسي.

4. **توجيه الجهود والموارد:** يجب أن يكون القادة الابتكاريون قادرين على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الاستراتيجيات الابتكارية يجب أن يتعاونوا مع فرق العمل، ويوجهوا الجهود، ويوفروا الموارد اللازمة لتحقيق الابتكار وتنفيذ الخطط بنجاح.

5. **قياس وتقييم الأداء:** يجب أن يتم قياس وتقييم أداء الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يجب أن يتم تحليل البيانات وتقييم النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة، لتحسين الأداء المستقبلي، وتعزيز الابتكار في المنظمة، إذ البعد الاستراتيجي في القيادة الابتكارية يساعد على توجيه وتحفيز الجهود نحو تحقيق وتقييم الابتكار، وتحقيق التغيير المستدام في المنظمة، يُعد البعد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية للقيادة الابتكارية، الناجحة والتي تؤدي إلى تحقيق التميز والنجاح في بيئة الأعمال.

حيث يؤكد القرار الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الليبية على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتطوير السياسات الجامعية بما يتلاءم مع متطلبات الجودة والتنافسية، ويعكس ذلك الدور المحوري للقيادة الابتكارية ذات البعد الاستراتيجي، التي تسعى إلى استشراف المستقبل، وصياغة رؤى واضحة تدعم التحول نحو الجامعات الريادية ومن ثمّ، تسهم القيادة الاستراتيجية الابتكارية في توجيه الموارد والإمكانات نحو دعم المبادرات الريادية داخل الجامعات

الليبية، بما يعزز من قدرتها على خلق بيئة جامعية محفزة للابتكار وريادة الأعمال (انظر ملحق رقم 13&14).

7.4.1.2- البعد التطويري للقيادة الابتكارية:

العمل على تطوير بيئة عمل المنظمة المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين، من خلال الاهتمام بالجانب المادي والجانب النفسي المرتبط باحتياجات واهتمامات العاملين. يهدف البعد التطويري في القيادة الابتكارية إلى تعزيز القدرة التنافسية والنجاح المستدام للمنظمة، من خلال تطوير وتنمية القدرات الابتكارية للأفراد والفرق، والبعد التطويري في القيادة الابتكارية يركز على تطوير القدرات والمهارات اللازمة للفرد والمنظمة للتفوق في مجال الابتكار. يُعد القادة الابتكاريون الذين يركزون على البعد التطويري مؤثرين في تعزيز الإبداع والتجديد، وتنمية المواهب والقدرات لدى أعضاء الفريق، تشمل الجوانب الرئيسية للبعد التطويري في القيادة الابتكارية الآتي:

1. **تنمية المهارات:** يقوم القادة الابتكاريون بتعزيز تطوير المهارات، والمعرفة لدى أعضاء الفريق، سواء عن طريق توفير التدريب والتعليم، أو توجيه الموظفين لاكتشاف وتطوير مهاراتهم الابتكارية.
2. **تشجيع الابتكار الفردي:** يشجع القادة الابتكاريون أعضاء الفريق على تطوير القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار، وتقديم الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، يمكن أن يتم ذلك من خلال توفير الوقت والموارد للتجارب الشخصية والمشاريع الخاصة بالأعضاء، وتشجيعهم على المخاطرة البناءة.
3. **تشجيع التعاون والعمل الجماعي:** يعتمد الابتكار غالبًا على التعاون والعمل الجماعي، ولذا يُعد القادة الابتكاريون المتميزون المشجعين للتعاون بين الأعضاء، وتشجيعهم على تبادل الأفكار والمعرفة والتعاون في بناء حلول مبتكرة.
4. **توفير بيئة داعمة:** يقوم القادة الابتكاريون بتوفير بيئة داعمة ومحفزة للابتكار، تشمل الثقة والحرية في التجربة، والتجارب الفاشلة والتعلم منها، وتشجيع التحفيز والتقدير للأفكار والإسهامات المبتكرة.

5. **تحويل الرؤية إلى واقع:** يتميز القادة الابتكاريون بقدرتهم على تحويل الرؤية والأفكار المبتكرة إلى واقع، من خلال تنفيذها بشكل فعال، وتوجيه الفريق لتحقيق النتائج المرجوة. يركز القرار الوزاري على تطوير الموارد البشرية، ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية والإدارية، وهو ما يتوافق مع البعد التطويري للقيادة الابتكارية الذي يهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على الإبداع، فالقيادة التطويرية الابتكارية تعمل على بناء رأس مال بشري قادر على الابتكار والمبادرة، الأمر الذي يعزز من فرص نجاح المشاريع الريادية داخل الجامعات الليبية، ويضمن استدامتها في إطار مؤسسي منظم (ملحق رقم 13 & 14)

8.4.1.2- التأثير المباشر للقيادة الابتكارية:

تُعد القيادة الابتكارية من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز ريادة الأعمال، من خلال تأثيرها المباشر على مختلف الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية، وفيما يأتي تفصيل لأبرز مجالات تأثير القيادة الابتكارية:

1. **البعد الاستراتيجي: صياغة الرؤية والاستراتيجيات الريادية:** فالقيادة الابتكارية تلعب دوراً

محورياً في تطوير رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة، مما يساعد على تحديد أهداف طويلة المدى، وتوجيه الموارد نحو الفرص الواعدة، وفقاً لدراسة أجرتها جامعة المرقب، تبين أن القيادة الابتكارية تسهم بشكل كبير في تحقيق الريادة التنظيمية من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة ومواكبة للتغيرات البيئية.

2. **البعد التنظيمي:** خلق بيئة عمل تشجع التجربة والمخاطرة المحسوبة تُعزز القيادة الابتكارية من

ثقافة التجربة والتعلم داخل المنظمة، مما يشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومواجهة التحديات بثقة، دراسة في جامعة القدس المفتوحة أشارت إلى أن ممارسات القيادة الابتكارية، مثل التفكير والتخطيط الابتكاري، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية، تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الريادة التنظيمية.

3. **البعد الابتكاري:** تحسين أساليب إدارة الفرق ودعم اتخاذ القرار الابتكاري تُسهم القيادة

الابتكارية في تطوير أساليب إدارة الفرق من خلال تشجيع التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات المبنية على الابتكار، دراسة في جامعة كربلاء أوضحت أن القيادة الإبداعية، بأبعادها مثل

حساسية المشكلات والأصالة والمرونة، تؤثر بشكل إيجابي على سلوك العمل الإبداعي لدى العاملين.

4. **البعد التكنولوجي:** تعزيز القدرة التنافسية وزيادة فرص النجاح والربحية للمشاريع الناشئة تُحفز القيادة الابتكارية على تبني التكنولوجيا الحديثة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة، مقال في موقع "رواد الأعمال" أشار إلى أن تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبلوك تشين تُحدث تأثيرًا كبيرًا في عالم ريادة الأعمال، حيث تمكن رواد الأعمال من إنشاء منتجات وخدمات مبتكرة تحسن الكفاءة وتخلق فرصًا اقتصادية جديدة.

9.4.1.2- تحليل وتفسير أبعاد القيادة الابتكارية:

تُعتبر أبعاد القيادة الابتكارية إطارًا متكاملًا يعكس فلسفة القيادة الحديثة في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، إذ تمثل هذه الأبعاد عناصر متداخلة تساهم في بناء بيئة قيادية محفزة على التجديد المستمر ومنها: (الزعنون ومزهر، 2019؛ دلشاد، 2023؛ DeJong، 2006).

1. البعد التواصلية يمثل جوهر التفاعل الفعّال داخل الفريق، إذ يعزز الاتصال الشفاف ويشجع الحوار ذي الاتجاهين، ما يقوي الروابط بين أعضاء الفريق ويخلق مناخًا داعمًا لتبادل الأفكار والابتكار الجماعي.

2. أما البعد الريادي فيركز على ترسيخ ثقافة المبادرة والمخاطرة البناءة، وربط الرؤية المستقبلية بالتغيير الإيجابي، ما يمكّن القائد من تحويل الفرص إلى إنجازات ملموسة.

3. ويأتي البعد التغييرية ليعكس قدرة القيادة الابتكارية على إدارة التغيير الداخلي وتشجيع التجديد المستمر، مع التعامل الفعّال مع مقاومة التغيير، بما يضمن استدامة التطوير المؤسسي.

4. في الوقت نفسه، يتجلى البعد الاستراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الابتكار التي تعزز التفوق التنافسي للمؤسسة، من خلال توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق أهداف واضحة ومبتكرة.

5. وأخيرًا، يركز البعد التطويري على تنمية القدرات والمهارات البشرية، وتهيئة بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع الفردي والجماعي، ما يجعل الابتكار عملية شاملة تتكامل فيها الرؤية الاستراتيجية مع التفاعل البشري والمبادرة الفعالة، ليصبح الابتكار جزءًا جوهريًا من الثقافة المؤسسية.

10.4.1.2- خلاصة:

ومن خلال ما تم ذكره حول أبعاد الدراسة ترى الباحثة إن هذه الأبعاد (التواصل، الريادي، التغيير، الاستراتيجي، التطويري) أضافت إلى الأطروحة عمقًا تحليليًا يوضح كيف ولماذا تؤثر القيادة الابتكارية في ريادة الأعمال عبر مستويات متعددة، في حين غطى البعد الشمولي مختلف الجوانب العملية، الريادية بدل التركيز على جانب واحد فقط وما عزز المصادقية العلمية دعم البحث بمراجع موثقة ومنح رصانة له، كما وفر أساسًا لصياغة، الفرضيات وأسئلة الدراسة بدقة، أن أبعاد القيادة الابتكارية تتكامل فيما بينها في ضوء الإطار التشريعي المنظم للتعليم العالي في ليبيا، حيث يشكل القرار الوزاري داعمًا رسميًا لتبني أنماط قيادية مبتكرة قادرة على تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات الليبية، وتحقيق التميز المؤسسي.

5.1.2- خصائص القائد الابتكاري

يحظى نمط القيادة الابتكارية بعدة خصائص، تميزه عن غيره، من الأنماط القيادية الأخرى، يمكن توضيحها على النحو الآتي: (السالم: 2012، 9-10)

1. الخصائص التطويرية :

وهي خصائص لغرض أو هدف معين كالتالي: تمثل الخصائص التطويرية أبعادًا جوهريّة تهدف إلى توجيه الفرد نحو النمو والابتكار، فهي تعزز القدرة على المبادرة، وتشجع على الخوض في تجارب رائدة وجديدة، حيث يصبح التجريب مدخلًا لاكتشاف إمكانات غير مستغلة، كما تركز هذه الخصائص قيم الأمانة والشجاعة والمثابرة، لتصبح عناصر أساسية في مسيرة التطوير الذاتي والمؤسسي، بينما تفتح آفاق التعلم والانفتاح على الأفكار والتجارب الجديدة، فتجعل الفرد قادرًا على التكيف مع المتغيرات والاستفادة من كل تجربة كفرصة للنمو والإبداع.

باختصار، الخصائص التطويرية ليست مجرد سلوكيات، بل فلسفة حياة تمكّن الفرد من المبادرة، التجريب، التحلي بالقيم، والانفتاح على التعلم المستمر.

2. الخصائص المنظمة:

تتمثل الخصائص المنظمة في: الخصائص المنظمة هي مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من العمل بفعالية واتزان، وتشمل الانضباط الذاتي، ومقاومة الضغوط الاجتماعية، والانتباه للتفاصيل، وتحمل القلق والغموض، والقدرة على تبسيط وتوضيح المسائل المعقدة. (السالم، 2012)

3. الخصائص الحدسية وتتضمن

تمثل الخصائص الحدسية قدرة الفرد على الاستشراف والفهم العميق، من خلال الاهتمام المبكر بالأفكار والقيم المثالية، والانفتاح على الخبرات الجديدة، مع الإلمام بالظواهر والمفاهيم المادية والمثالية، ما يتيح له رؤية العلاقات الخفية بين الأشياء واستشراف إمكانيات الابتكار والتجديد، فالقيادة الابتكارية تقوم على قدرة القائد على توجيه الفرق نحو آفاق الإبداع وحل المشكلات بعمق وفعالية، فهي تتجسد في مهارة الطلاقة التي تمنح العقل الحرية لتوليد الأفكار والحلول بسرعة ومرونة، ومهارة المرونة التي تمكن القائد من التنقل بين وجهات النظر المختلفة، سواء من خلال التكيف مع المشكلات أو الاستجابة التلقائية لأفكار الجديدة، فتجاوز القيود التقليدية للتفكير، كما تركز على مهارة الأصالة التي تحفز الفرد على إنتاج أفكار وحلول فريدة تعكس روح الابتكار، ومهارة الحساسية للمشكلات التي تمنحه القدرة على استشراف التحديات واكتشاف نقاط الضعف قبل وقوعها، لتكون خطواته مدروسة وفعالة، ويكتمل هذا البناء بـ مهارة التوسع وزيادة التفاصيل، التي تسمح بإثراء الأفكار وتطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق. (وحشه: 2015)

باختصار، هذه المهارات تمثل فلسفة القيادة الابتكارية، حيث يجتمع الطموح الفكري مع المرونة، الأصالة، والاستشراف، لتشكيل قائد قادر على الابتكار المستمر وتحويل الأفكار إلى واقع ملموس.

6.1.2- ممارسات القيادة الابتكارية في مؤسسات التعليم العالي

إن دور القادة في تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في الجامعات يلعب دورًا حاسمًا في تطوير البيئة الجامعية، وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ويمكن للقادة في الجامعات أن يلعبوا دورًا حاسمًا في تشجيع الابتكار وفق الآتي:

1.6.1.2- إنشاء بيئة داعمة للابتكار والإبداع

يتطلب تعزيز الابتكار داخل الجامعة تهيئة بيئة مؤسسية متكاملة تقوم على توفير الموارد والبنية التحتية المحفزة، وتنظيم ورش العمل والفعاليات والمسابقات العلمية التي تنمي روح الإبداع والتفكير النقدي كما تُعزِّز هذه البيئة من خلال إيجاد مساحات تفاعلية ومنصات فكرية تشجع على التعاون وتبادل الخبرات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومن منظور فلسفي، فإن البيئة الداعمة للابتكار لا تُقاس بمقدار الإمكانيات المتاحة فحسب، بل بقدرتها على إطلاق الطاقات الكامنة وتحويل الفكرة إلى قيمة معرفية منتجة تخدم تطور المؤسسة والمجتمع.

2.6.1.2- توفير الدعم والتوجيه:

يمثل الدعم والتوجيه أحد المرتكزات الجوهرية لبناء بيئة جامعية محفزة على الابتكار والإبداع، إذ يتحقق ذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجالات التفكير الابتكاري، وتوجيههم نحو استكشاف مجالات جديدة للإبداع وتنمية مهاراتهم في تطبيق الأفكار المبتكرة، كما يشمل ذلك توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لتنفيذ المشاريع الإبداعية، بما يتيح تحويل الأفكار إلى إنجازات واقعية ومن منظور فلسفي، فإن هذا الدعم لا يُعد مجرد مساندة مادية أو تدريبية، بل هو استثمار في العقل المبدع وتمكين للإنسان من أن يكون فاعلاً في صناعة المعرفة والتغيير داخل المؤسسة والمجتمع.

3.6.1.2- تعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري

يُعد تعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري محوراً أساسياً في تطوير العملية التعليمية والبحثية، إذ يتحقق من خلال تشجيع التحليل النقدي والتفكير المتجدد في مختلف الأنشطة الأكاديمية، وتطبيق أساليب تدريس تفاعلية وإبداعية تُحفِّز الطلاب على طرح الأسئلة، واستكشاف الحلول غير التقليدية، وتنمية قدراتهم في مواجهة المشكلات بأساليب مبتكرة، كما يشمل ذلك تفعيل البحث والتطوير العلمي عبر توجيه الطلاب وأعضاء هيئة التدريس نحو مجالات الابتكار والإبداع ومن منظور فلسفي، فإن التفكير الإبداعي لا يُعتبر مجرد مهارة معرفية، بل هو طريقة وجودية في النظر إلى الواقع، تُحوِّل المعرفة إلى فعلٍ خلاق يسهم في بناء مجتمع جامعي متجدد ومبدع.

4.6.1.2- توفير فرص التواصل والتعاون:

يُعدّ التواصل والتعاون عنصرين محوريين في ترسيخ ثقافة الابتكار داخل البيئة الجامعية، إذ يتم ذلك عبر تعزيز الشراكة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي لتبادل الخبرات وتنفيذ المشاريع المشتركة، إلى جانب توفير منصات لعرض ومشاركة الأفكار الإبداعية التي تسهم في نشر المعرفة وتحفيز التفاعل البناء ومن منظور فلسفي، فإنّ التعاون في مجال الابتكار لا يقتصر على تبادل الأفكار، بل يمثل تفاعلاً فكرياً وإنسانياً يربط بين العقول المبدعة لتحويل الفكر الفردي إلى قيمة جماعية منتجة تخدم التنمية الأكاديمية والمجتمعية. (الصرن: 2020، 31) & (عقوني: 2023)

7.1.2- خصائص المبتكر وسماته:

تُعدّ شخصية المبتكر من الركائز الأساسية في بناء المجتمعات القائمة على المعرفة والابتكار، حيث يرتبط الابتكار بقدرة الفرد على تجاوز أنماط التفكير التقليدية واستكشاف آفاق جديدة لحل المشكلات وتطوير الأفكار ولا يقتصر الابتكار على إنتاج أفكار جديدة فحسب، بل يشمل أيضاً القدرة على إعادة صياغة المشكلات وفهمها بطرق غير تقليدية، الأمر الذي يفتح المجال أمام حلول أكثر فاعلية وإبداعاً، ويستند ذلك إلى مجموعة من الخصائص والسمات العقلية والمعرفية التي تميز الأفراد المبتكرين، وتمنحهم القدرة على توليد الأفكار الجديدة والتعامل بمرونة مع المواقف والتحديات المختلفة ويمكن إبراز هذه الخصائص كالآتي

1- الأصالة: تُعدّ الأصالة من أهم الخصائص المرتبطة بالشخصية المبتكرة، إذ تشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة تختلف عن الأنماط التقليدية السائدة ويتميز المبتكر بقدرته على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات من خلال رؤية مختلفة للأمور، مما يعكس استقلالية التفكير والقدرة على تجاوز القوالب الفكرية التقليدية، وهو ما يجعل الأصالة مؤشراً مهماً على التفكير الإبداعي والابتكاري (مشهور: 2010، 184)

2- المرونة الفكرية: تعكس المرونة قدرة المبتكر على تغيير أنماط تفكيره والتكيف مع المواقف المختلفة، حيث يتمكن من النظر إلى المشكلة من زوايا متعددة واقتراح بدائل متنوعة للحل وتشمل المرونة نوعين رئيسيين:

1. المرونة التلقائية أو الفكرية التي تساعد الفرد على الانتقال بين أنماط التفكير المختلفة وكسر الجمود الذهني.

2. المرونة التكيفية التي تمكنه من تعديل أفكاره واستراتيجياته بما يتناسب مع طبيعة المشكلة أو الموقف، مما يعزز من قدرته على الإبداع والتجديد (الزيات، 2013).

3: الطلاقة الفكرية: تشير الطلاقة إلى قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو البدائل في فترة زمنية قصيرة، وتُعد من المؤشرات الأساسية على التفكير الإبداعي، وقد تتخذ الطلاقة عدة صور، مثل الطلاقة اللفظية، والطلاقة الفكرية، والطلاقة الارتباطية، والطلاقة التعبيرية، حيث تمكن هذه الأنماط المبتكر من الربط بين الأفكار المختلفة وتوليد حلول متعددة ومتنوعة، الأمر الذي يسهم في تعزيز فرص الابتكار والإبداع في مختلف المجالات. (الزيات، 2013).

من منظور فلسفي أكاديمي، يمثل المبتكر تفاعلاً بين الحرية الفكرية والقدرة العملية، حيث لا يقتصر دوره على حل المشكلات، بل يسعى إلى إعادة صياغة الواقع برؤية جديدة، محوّلًا الفكر الفردي إلى قوة إبداعية قادرة على تطوير المعرفة والممارسة الأكاديمية والمجتمعية، بهذا التوازن بين الأصالة والمرونة والطلاقة، يمثل نموذجاً للعقل الحر القادر على تحطيم القيود، وصياغة الواقع برؤية جديدة، فكل فكرة تخرج من هذا العقل ليست مجرد حل لمشكلة، بل ولادة جديدة للعالم الذي يفكر فيه.

8.1.2- أنواع القيادة الابتكارية:

تتنوع القيادة لتشمل عدة أبعاد ومفاهيم على النحو الآتي:

1.8.1.2- القيادة الريادية:

هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، تعتمد القيادة الريادية على تحسين المخاطر والابتكار، للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية، وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة، يبدا القائد الريادي بقيادة ذاتية، أي التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعلم المستمر وتنمية الذات، نظراً لوجود استراتيجية لتنمية الذات في ظل القيادة الريادية، الاستراتيجية التي تركز على السلوك واستراتيجية التركيز، على الإدراك والتعلم. (عباس: 2004، 33)

2.8.1.2- القيادة الرؤيوية:

تتمثل في قدرة القائد على تصور وتحديد رؤية مستقبلية للمؤسسة، وتوجيه الفريق نحو تحقيقها، القيادة الرؤيوية هي نوع من أنواع القيادة التي تركز على إيجاد رؤية واضحة ومستقبلية للمنظمة أو الفريق، تُعد القيادة الرؤيوية أمرًا مهمًا وضروريًا لتحقيق التميز والنجاح في المؤسسات والشركات، ما يميز القيادة الرؤيوية هو قدرة القائد على تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتحقيقه من خلال توجيه وتحفيز الموظفين، يعد القائد صاحب الرؤية شخصًا يمتلك توقعًا واضحًا وعظيمًا للشكل الذي يجب أن تبدو عليه المنظمة في المستقبل. (عوي: 2008، 97)

3.8.1.2- القيادة التعاونية (التشاركية):

تعزز التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق لتحقيق الابتكار وتطوير الأفكار المبتكرة، هي مشاركة فعالية للمرؤوسين في أداء الأعمال من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، القيادة التعاونية التشاركية هي نمط قيادة يركز على تعزيز التعاون والشراكة بين الأفراد وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة، تهدف هذه النمط من القيادة إلى بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل المفتوح وتعزز الثقة والاحترام بين الأعضاء. (الشمري، اللوقان: 2018)

4.8.1.2- القيادة التحويلية:

هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منها، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، القيادة التحويلية هي نمط قيادة يركز على تحقيق التغيير والتحول في المؤسسات والمجتمعات، يهدف القائد التحويلي إلى إحداث تغيير إيجابي وجذري، من خلال تطوير رؤية مستقبلية ملهمة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، تعتمد القيادة التحويلية على قدرة القائد على تحفيز وتوجيه الفريق، وتمكينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، يتميز القائد التحويلي بعدة صفات مهمة مثل الرؤية القوية، والقدرة على التفكير الإبداعي والابتكار، والتواصل الفعال، وبناء الثقة وتعزيز العمل الجماعي، يقوم القائد التحويلي بتشجيع المبادرة والتجديد، وتُعد الأخطاء فرصًا للتعلم والتحسين، كما يهتم القائد التحويلي بتطوير قدرات الأفراد وتمكينهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، تعد

القيادة التحويلية أسلوبًا فعالًا في مواجهة التحديات الكبيرة، والتغيرات المستمرة في البيئة العمل والمجتمعات، تساعد القيادة التحويلية على تحقيق التطور والتغيير الإيجابي وتعزيز الابتكار والاستجابة للاحتياجات المتغيرة، إن القيادة التحويلية ليست مقتصرة على القادة الذين يشغلون مناصب رفيعة في المؤسسات فحسب، بل يمكن لأي شخص أن يكون قائدًا تحويليًا في مجال عمله أو في حياته الشخصية. (مشهور: 2010، 133)

5.8.1.2- القيادة التحفيزية

تركز على تحفيز، وتشجيع أعضاء الفريق للمشاركة في عملية الابتكار، وتحقيق الأهداف المبتكرة، القيادة التحفيزية هي نهج قيادي، يهدف إلى تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة، بدلاً من مجرد إصدار الأوامر، يتم ذلك من خلال إنشاء بيئة آمنة وموثوقة، وتوفير الدعم والتوجيه للفريق، يُعد القائد التحفيزي شخصًا يمتلك قدرة على تحفيز الفريق، وتعزيز التعاون والإبداع والإنتاجية، إذا القائد التحفيزي يساعد أعضاء الجماعة، لفهم ماذا يجعل العمل ذا دافعية، والأعضاء يستخدمون المعلومات الملائمة، إلى جانب دعم وتشجيع القائد في إعادة تصميم أعمالهم. (فرحات: 2003)

6.8.1.2- القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية هي أسلوب قيادة يستند إلى تطوير الأفكار المبتكرة، والعمل بشكل تعاوني ويهدف القادة الإبداعيون إلى تهيئة الظروف التي تعزز الإبداع، وتحفز التفكير الإبداعي لدى الآخرين، وتمكينه والحفاظ عليه، القيادة الإبداعية تشمل استخدام الخيال والابتكار لتحقيق نتائج إبداعية، وجذب انتباه الأفراد، وتوجيههم نحو هدف جديد أو اتجاه جديد للمجموعة كما تعتبر القيادة الإبداعية استجابة خيالية ومدروسة للفرص وتحفيز الأفراد على التفكير بأفكار وخبرات جديدة، وتجربة تجارب جديدة، تعد القيادة الإبداعية من أهم القيادات التي تؤثر في القيادة الابتكارية، فهما يتميزان بالخبرات، وحل المشكلات، والتميز في الحلول، فالقيادة الإبداعية مرنة ومتجددة، ولديها رؤية مستقبلية، فالقائد المبدع هو القائد الذي يمتلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة حيث يعمل على التغلب على نقاط الضعف، ويدرك نقاط القوة والتميز في المنظمة، ويعمل على استثمارها. (خير الله 2009: 215)

9.1.2- مرتكزات القيادة الابتكارية:

مرتكزات القيادة الابتكارية تقوم القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس والمبادئ التي توجه القائد نحو التجديد والابتكار المؤسسي بطريقة منهجية ومدروسة، يبدأ ذلك بتحليل مصادر الفرص الابتكارية، من خلال دراسة التغيرات في السوق، الصناعة، التكنولوجيا، المجتمع، والثقافة، واكتشاف الفرص غير المتوقعة التي يمكن استثمارها لتطوير المنتجات وتحسين العمليات، ويتكامل ذلك مع استطلاع وتحليل احتياجات المستفيدين والمستخدمين، لفهم توقعاتهم ومتطلباتهم المستقبلية، وضمان أن الابتكارات تلبي احتياجات المجتمع بشكل فعال.

كما يقوم القائد الابتكاري على تركيز وتبسيط الابتكار من خلال تجزئة الأفكار وتحليلها للوصول إلى أفضلها، مع البدء بأصغر حجم ممكن من الابتكارات وتنميتها تدريجياً، ويحرص على وجود استراتيجيات واضحة لإدارة الابتكارات، تشمل تحديد الرؤية، تخصيص الموارد، التشجيع الداخلي، التعاون، تقييم الأداء، وإدارة دورة حياة الابتكار، لضمان توجيه الجهود بشكل منظم بعيداً عن العشوائية.

ويولي القائد اهتماماً ب استغلال نقاط القوة لدى المبتكرين وتوفير الإمكانيات اللازمة للتحليل الشامل، مع توجيه الابتكارات نحو حاجة السوق والمجتمع، إذ تنبع الابتكارات من فهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية، كما يشجع مشاركة جميع العاملين في تحليل الأفكار الجديدة، باعتبار الابتكار عملية جماعية مستمرة وليست نتاج جهد فردي. (قنديل، 157: 2009)

وترى الباحثة إن هذه المرتكزات تشكل فلسفة القيادة الابتكارية: رؤية واضحة، تحليل دقيق للفرص، تفاعل جماعي، وإدارة منهجية للابتكار، لتحقيق التجديد المستدام والتطوير المؤسسي.

10.1.2- المقومات المنطقية للقيادة الابتكارية:

تتطلب قيادة الابتكار توازناً ديناميكياً بين متطلبات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، مع مواكبة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، وضمان توافق الهياكل والاستراتيجيات مع هذه التغيرات، فالقيادة الابتكارية تقوم على رؤية فاحصة، تفكير مبتكر، وقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، مع الانخراط في تفاعل مستمر مع المرؤوسين لفهم مشاكلهم، تحفيزهم، وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

11.1.2- عوامل بناء القيادة الابتكارية:

تتركز عوامل بناء القيادة الابتكارية في قيادة الجودة الشاملة من خلال قيادة الفريق والعمليات الجماعية، المساهمة في خلق شعور لدى العاملين بالشراكة، من خلال تمكينهم أو إعطائهم المسؤولية الكاملة عن إنجاز مهامهم، الاهتمام بامتلاك الرؤية الاستراتيجية الواضحة عن المنظمة ومستقبلها، إقامة جسور التعاون، والمشاركة بين كافة أعضاء المنظمة، من خلال إزالة الحواجز النفسية والرسومية بين الوحدات والأقسام، وخلق ما يسمى بمنظمة التعلم وبيئة التعلم.

ويمكن تلخيص العوامل الرئيسية، والتي يجب التركيز عليها في الآتي:

- 1- التركيز على الأسس القيادية الفعالة لبناء فرق قوية ومتعاونة.
- 2- تشجيع التفكير الإبداعي والمبادرة وربط الحوافز بالأداء لتعزيز ثقافة الابتكار.
- 3- تحديد الأهداف الطموحة وتنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق التميز.
- 4- التعلم المستمر وتطوير بيئة تعليمية تدعم التفكير الإبداعي وتحفز على التجريب والمبادرة.
- 5- تنمية مهارات التكيف، الاتصال، والتوافق داخل الفريق لضمان التفاعل الإيجابي والاستجابة للتغيرات. (عباس: 2004، 10-13)

12.1.2- مهام القيادة الابتكارية:

تتمثل مهام القيادة الابتكارية في خلق بيئة مؤسسية متكاملة تحفز الإبداع والابتكار على جميع المستويات، من خلال توحيد الرؤية وبناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة، وغرس قيم الابتكار والسلوكيات المبدعة ضمن ثقافة المنظمة، مع توفير الحوافز والتقدير للمبدعين والمبتكرين، كما تشجع القيادة الابتكارية المبادرة الذاتية للموظفين، وتصميم بيئة العمل بشكل محفز وممتع يدعم الابتكار وجودة الإنتاج، إلى جانب تطوير القدرات الإبداعية للمرؤوسين، وتحفيز التفكير الابتكاري، واستحداث طرق وأدوات جديدة لأداء العمل، وتنمية المهارات الفكرية والتنافس الإيجابي، بما يعزز مشاركة الجميع في رحلة التجديد المستمر وتحقيق التميز المؤسسي. (المليجي: 2024)

13.1.2- تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار.

ديناميكية القيادة الابتكارية والتطورات تتجسد ديناميكية القيادة الابتكارية في قدرتها على تطوير المنظمة ورفع مستوى أدائها من خلال وضع سياسات مبتكرة والإشراف على تنفيذها

بفعالية، يقوم القائد الابتكاري بالاستفادة من تجارب الماضي لبناء مستقبل إبداعي، ويتميز بالتفكير الشامل والسريع والمبادرة في اتخاذ القرارات، كما يشجع مشاركة الموظفين، واحترام آرائهم للاستفادة القصوى من إمكانياتهم، ويسعى لجمع آراء المجتمع لتحسين الكفاءة والأداء، يعتمد القائد الابتكاري على استراتيجيات التدريب والتأهيل لتحديد الاحتياجات وصياغة البرامج ومتابعة نتائجها، ويحرص على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة تدعم الأداء العالي، كما يعمل على وضع توقعات واضحة، تقدير مساهمات الموظفين، ومكافأة الأداء المتميز، مع تمكين المديرين في المستويات الوسطى والدنيا للقيام بمهامهم بفعالية، ويحرص على خلق مناخ تنظيمي محفز، يشجع الحوار، المشاركة، وتقديم الحلول، مع منح الموظفين مساحة لتطوير شخصياتهم وقدراتهم، بما يضمن بناء قوة عاملة ملتزمة ومبدعة، قادرة على تحقيق الابتكار والتطوير المستمر في المنظمة. (سلمان: 2023، 70، 71)

كما ذكر أن القيادة الابتكارية تستند القيادة الابتكارية في التطوير إلى خلق بيئة محفزة تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي، مع معرفة دقيقة بالوقت المناسب لاتخاذ القرارات النهائية، يسعى القائد المبتكر باستمرار لجمع الأفكار والبرامج الإبداعية لتحسين أداء المنظمة والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، كما يؤمن القائد بالتوازن بين الإبداع الفردي والجماعي، ويركز على العمل ضمن فرق متخصصة تتعاون بروح الفريق الواحد، بما يحقق الأداء المتميز ويضمن التطوير المستمر للمنظمة. (عباس: 2004، 35-38)

14.1.2 - علاقة القيادة الابتكارية بالأنماط القيادية:

تُعد القيادة الابتكارية من الأنماط القيادية المهمة في تحفيز الابتكار والتغيير في المؤسسات، وتتميز بالقدرة على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتحفيز العاملين على تطبيقها، وتحقيق الأهداف المنشودة، كما توجد علاقة وثيقة بين القيادة الابتكارية والأنماط القيادية الأخرى، يمكن أن يكون للقائد الديمقراطي تأثير إيجابي على تطوير القدرات الابتكارية للفريق، حيث يشجع المشاركة والتعاون، ويعطي الفرصة للأفراد للتعبير عن أفكارهم وتقديم اقتراحاتهم.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون للقائد الاستراتيجي تأثير كبير على تحفيز الابتكار في المؤسسة، حيث يضع رؤية واضحة وأهداف محددة، تشجع على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة، ومن الجدير بالذكر، أن القيادة الابتكارية ليست مقتصرة على نمط قيادي واحد، بل

يمكن أن تتجلى في مختلف الأنماط القيادية مثل القيادة التحويلية: والقيادة الشخصية، والقيادة الشاملة، وغيرها، فالقائد الابتكاري يتمتع بالقدرة على تطبيق الأساليب المناسبة لتحفيز الابتكار وتطوير القدرات الإبداعية للفريق بشكل عام، يمكن القول إن القيادة الابتكارية تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق التغيير والتطور في المؤسسات وذلك من خلال: (أبو النصر: 2009، 122)

1.14.1.2- القيادة الابتكارية والنمط الديمقراطي:

تُعد القيادة الابتكارية نمطاً قيادياً محورياً لتحفيز الابتكار والتغيير في المؤسسات، بفضل قدرتها على توليد الأفكار الجديدة وتحفيز الموظفين على تطبيقها لتحقيق الأهداف، ترتبط القيادة الابتكارية بأنماط قيادية أخرى، مثل الديمقراطية التي تشجع المشاركة والتعاون، والاستراتيجية التي تحدد رؤية واضحة وأهدافاً تحفز التفكير الإبداعي، كما يمكن أن تتجلى في القيادة التحويلية، الشخصية، والشاملة، حيث يستخدم القائد الابتكاري الأساليب الملائمة لتنمية القدرات الإبداعية للفريق، مما يجعلها عاملاً أساسياً في تحقيق التغيير والتطور المؤسسي. (التويرقي: 1999، 140) & (كاسر: 2008)

2.14.1.2- علاقة القيادة الابتكارية بالنمط الدكتاتوري

النمط الدكتاتوري هو نظام قيادة يتميز بتركيز السلطة وصلاحيات صنع القرار في يد الزعيم الواحد، دون مشاركة أو مشاوراة الأفراد الآخرين في المنظمة، يتخذ الزعيم الدكتاتوري القرارات بشكل فردي، ويفرضها على الآخرين من دون أخذ رأيهم في الاعتبار، فمن الواضح أن القيادة الابتكارية والنمط الدكتاتوري هما نهجان تماماً متناقضان في القيادة، في حالة القيادة الابتكارية، يشجع القادة على دعم الابتكار والإبداع، وتمكين الأفراد من المشاركة في صنع القرارات وتطوير حلول جديدة بالمقابل، في النمط الدكتاتوري، يتم قمع المشاركة والابتكار، ويفرض الزعيم القرارات الخاصة به على الآخرين، ومن ثم لا يوجد توافق مباشر بين القيادة الابتكارية، والنمط الدكتاتوري، فقيادة الابتكار تتطلب بيئة تشجع المشاركة والتعاون، في حين النمط الدكتاتوري يؤدي إلى تقييد الحرية الفردية، وتقليل الإبداع والابتكار.

ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أنه في بعض الحالات النادرة، قد يكون هناك بعض الزعماء الدكتاتوريين، الذين يظهرون بعض الصفات المبتكرة، والقائدة الابتكارية في بعض جوانب عملهم،

ومع ذلك، فإن ذلك لا يعني أن القيادة الابتكارية والنمط الدكتاتوري قابلتين للتوافق، بل يعكس فقط تناقضاً في نهج القيادة للفرد الواحد. (أبو النصر: 2009، 122).

3.14.1.2- علاقة القيادة الابتكارية والنمط التحويلي

النمط الدكتاتوري: يتسم بتركيز السلطة واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة الآخرين، مما يجمع الابتكار والإبداع، بالمقابل، القيادة الابتكارية تعتمد على تمكين الأفراد، تشجيع المشاركة، وخلق بيئة تعزز التفكير الإبداعي لذا، هناك تناقض جوهري بين القيادة الابتكارية والنمط الدكتاتوري، إذ يحد الأخير من الحرية الفردية ويقلل الابتكار، رغم استثناءات نادرة قد يظهر فيها بعض الزعماء الدكتاتوريين سمات مبتكرة.

النمط التحويلي: يشترك مع القيادة الابتكارية في تعزيز الابتكار، إلهام الأفراد، وتطوير قدراتهم، يركز القادة التحويليون على تحويل المنظمة والأفراد من خلال الرؤية الملهمة، التحفيز، وتمكين الفريق، تتكامل القيادة الابتكارية مع التحويلية في تشجيع التفكير الجديد، التجريب، الابتكار، وبناء بيئة تعاونية تحفز على التعلم وتحقيق الأهداف الجماعية، مع تعزيز الثقة والتواصل المستمر.

4.14.1.2- علاقة القيادة الابتكارية والنمط التشاركي.

الفكرة الأساسية: القيادة التشاركية تعني أن القائد لا ينفرد بالقرار، بل يشرك فريقه ويستمع لأرائهم، ويمنحهم مساحة للمشاركة، في حين القيادة الابتكارية تركز على توليد أفكار جديدة، وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

العلاقة بينهما: التشاركية تخلق بيئة آمنة: عندما يُشرك القائد فريقه، يشعر الأفراد بالثقة والحرية في طرح أفكار جديدة، وتبادل المعرفة: الحوار والمشاركة يفتحان المجال لتدفق الأفكار المتنوعة، وهو ما يغذي الابتكار، كذلك تفويض الصلاحيات: يسمح للأفراد بتجريب حلول جديدة بسرعة، مما يعزز روح الابتكار، كما أنها تحقق التزاماً أقوى، بمعنى أن المشاركة تجعل الجميع شركاء في نجاح الأفكار المبتكرة وتنفيذها بجدية.

القيادة التشاركية: هي الأرضية الخصبة التي تساعد القيادة الابتكارية على النجاح، في حين تمنح القيادة الابتكارية رؤية وهدفاً استراتيجياً يجعل المشاركة تتحول إلى نتائج إبداعية

ملموسة، والنمط التشاركي يشكل أرضية خصبة للقيادة الابتكارية، فيما تمنح القيادة الابتكارية رؤية وهدفًا استراتيجيًا يجعل المشاركة تؤدي إلى نتائج ابتكارية ملموسة. (القرشي، 2019).

5.14.1.2- علاقة القيادة الابتكارية والنمط الريادي

القيادة الابتكارية والنمط الريادي هما: اثنان من النماذج القيادية التي تركز على تشجيع الابتكار والتغيير في المنظمة، فعلى الرغم من أنهما يشتركان في بعض الجوانب، إلا أنهما يختلفان في الأسلوب والتركيز، فالقيادة الابتكارية تعني القدرة على تحفيز الابتكار والإبداع في المنظمة. يتميز القادة الابتكاريون بتشجيعهم للأفراد على تجاوز الحلول التقليدية، وتوليد أفكار جديدة، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات، ويعمل القادة الابتكاريون على خلق بيئة تشجع الاستكشاف والتجارب وتقبل المخاطر في حين النمط الريادي يركز على دور القائد كمحرك للتغيير والتقدم، يتميز القادة الرياديون بقدرتهم على تحدي الحالة الحالية، وتوجيه المنظمة نحو رؤية جديدة، وتحقيق أهداف طموحة، ويعمل القادة الرياديون على تحفيز الابتكار، وتعزيز الروح الريادية بين الأفراد، وتبرز العلاقة بين القيادة الابتكارية والنمط الريادي في أن القيادة الابتكارية والنمط الريادي يتشابهان في تشجيعهما على الابتكار والتغيير، إلا أنهما يختلفان في الأسلوب والتركيز، ومع ذلك، يمكن رؤية بعض التداخل والتوافق بينهما، ف كلا النمطين يتطلبان رؤية واضحة للمستقبل والقدرة على تحويلها إلى واقع، يعمل القادة الابتكاريون والرياديون على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو الرؤية المشتركة وتحقيق التغيير المطلوب، كذلك تشجيع الابتكار ف كلا النمطين يهدفان إلى تشجيع الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة حيث يعمل القادة الابتكاريون والرياديون على تحفيز الأفراد للتفكير بشكل إبداعي وتطوير حلول جديدة وتحسين العمليات والمنتجات والقدرة على المخاطرة القيادة الابتكارية والنمط الريادي يتطلبان القدرة على التعامل مع المخاطر، يجب أن يكون القادة الابتكاريون والرياديون جريئين في اتخاذ القرارات وتجربة أفكار جديدة، حتى لو تعرضوا للفشل في بعض الأحيان.

كما أن تحفيز الفريق لكلا النمطين يعمل على تمكينهم من تحقيق أقصى إمكاناتهم.

(عباس: 2004)

6.14.1.2- العلاقة بين القيادة الابتكارية والنمط الرؤوي:

القيادة الابتكارية والنمط الرؤوي (الرؤية) هما: عنصران أساسيان في القيادة الفعالة، وعلى الرغم من أنهما يركزان على جوانب مختلفة، إلا أنهما لهما علاقة وثيقة، فالقيادة الابتكارية تركز على تحفيز الابتكار والإبداع في المنظمة، يشمل ذلك تشجيع الأفراد على تجاوز الحلول التقليدية وتطوير أفكار جديدة، وتحسين العمليات والمنتجات، يعمل القادة الابتكاريون على إنشاء بيئة تشجع الاستكشاف والتجارب، وتقبل المخاطر، في حين النمط الرؤوي يرتبط بقدرة القائد على تحديد وتوجيه الرؤية للمنظمة، يتميز القادة الرؤويون بقدرتهم على رؤية المستقبل، وتحويله إلى واقع، ويعملون على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو الرؤية المشتركة وتحقيق الأهداف المستقبلية، إن ما يؤكد العلاقة بين القيادة الابتكارية والنمط الرؤوي هو أن الابتكار والرؤية عنصران مهمان في القيادة الفعالة، وهما يترابطان في العديد من النقاط، فالقادة الابتكاريون والرؤويون على حد سواء، يتمتعون برؤية مستقبلية واضحة، يحددون الاتجاه الذي يرغبون في أن تتبعه المنظمة، ويعملون على توجيه الجهود نحو تحقيق هذه الرؤية المشتركة، كما أن كلا النمطين يعملان على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق الأفكار الجديدة والرؤية المستقبلية، القادة الابتكاريون يشجعون التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة، بينما يعمل القادة الرؤويون على توجيه الأفراد نحو تحقيق الرؤية المشتركة وتحقيق التغيير.

القادة الابتكاريون يعملون على تشجيع الابتكار، واستخدامه كوسيلة لتحقيق الرؤية المستقبلية، يُعد الابتكار وسيلة لتحقيق التغيير وتحقيق الأهداف المحددة، يستخدم القادة الابتكاريون الأفكار الجديدة، والتكنولوجيا والعمليات المبتكرة، لتنفيذ الرؤية، ومن كل ما تقدم، يمكن تحويل الرؤية إلى واقع، فالقادة الرؤويون يتمتعون بقدرة فريدة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس، يستخدمون المهارات القيادية والاتصالية لإلهام الفرق، وتوجيهها نحو تحقيق الرؤية، ويعملون على تخطيط الخطوات اللازمة، وتنفيذها بطريقة فعالة ومبتكرة. (التميمي: 2016) & (BUNNOIK0&Atthinawong,338: 2017) & (عوي: 2008، 97)

7.14.1.2- العلاقة بين القيادة الابتكارية والنمط التحفيزي

القيادة الابتكارية والنمط التحفيزي هما: جوانب مهمة في القيادة الفعالة، ولهما علاقة وثيقة، فالقيادة الابتكارية تركز على تشجيع الابتكار والإبداع في المنظمة، يُشجّع القادة الابتكاريون

الأفراد على تجاوز الحلول التقليدية، وتطوير أفكار جديدة، وتحسين العمليات والمنتجات، ويهدفون إلى خلق بيئة تشجع على الاستكشاف والتجارب، وتقبل المخاطر.

في حين النمط التحفيزي للقيادة يرتبط بكيفية تحفيز القائد للأفراد لتحقيق الأهداف والأداء المتميز، يشمل النمط التحفيزي استخدام الحوافز والتعزيزات المختلفة لتحفيز الأفراد، بالإضافة إلى توفير الدعم والتوجيه اللازم لتعزيز النجاح وتحقيق الأهداف، وما يؤكد العلاقة بين القيادة الابتكارية والنمط التحفيزي أن كليهما تمثل جوانب مترابطة بالقيادة الفعالة، وما يوضح العلاقة بينهما (تشجيع الابتكار)، فالنمط التحفيزي الفعال يشجع الأفراد على التفكير الابتكاري وتقديم الأفكار الجديدة، من خلال توفير المكافآت والتعزيزات المناسبة، يمكن للقادة التحفيزيين تعزيز رغبة الأفراد في التجربة والابتكار، كذلك إن توفير الدعم والموارد من قبل القادة الابتكاريين والتحفيزيين يعمل على توفير الدعم والموارد اللازمة، وذلك عن طريق توفير الوقت والمال والموارد اللازمة.

يمكن القادة من تشجيع الأفراد على تطبيق الأفكار الجديدة وتحويلها إلى حلول ملموسة ومبتكرة، كما أن القادة الابتكاريين والتحفيزيين يعملون على إيجاد رؤية مشتركة للمنظمة، من خلال تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو هدف مشترك، يمكن للقادة تحقيق التفوق في الابتكار وتحقيق النجاح المستدام، كما أن القيادة الابتكارية والتحفيزية تعملان مع بعضهما البعض لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تحفيز الأفراد للاستكشاف والتجربة وتقديم الأفكار الابتكارية، يمكن للقادة الابتكاريين والتحفيزيين تحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة. (التويرقي: 1999، 140)

8.14.1.2- العلاقة بين القيادة الابتكارية والنمط المتساهل

القيادة الابتكارية والنمط المتساهل هما: نمطان مختلفان في القيادة، وعلى الرغم من ذلك، يمكن أن تكون لهما علاقة تتعلق ببعض الجوانب، فالقيادة الابتكارية تركز على تشجيع الابتكار والإبداع في المنظمة، يعمل القادة الابتكاريون على تحفيز الأفراد للتفكير الابتكاري وتطوير الأفكار الجديدة، وتحسين العمليات والمنتجات، يسعون لخلق بيئة تشجع على الاستكشاف والتجارب، وتقبل المخاطر.

إن النمط المتساهل في القيادة يتميز بمرونة، وقبول التنوع والتسامح، القادة الذين يتبعون هذا النمط يعطون الأفراد حرية العمل واتخاذ القرارات الذاتية، ويتعاملون بروح مفتوحة ومتساهلة مع

الأفكار والمقترحات المختلفة، وما يبين العلاقة بين القيادة الابتكارية والنمط المتساهل على الرغم من أن القيادة الابتكارية والنمط المتساهل يرتبطان ببعض الجوانب، إلا أنهما يتناقضان في بعض النواحي، كلا النمطين يمكن أن يشجع على التجديد والتغيير في المنظمة (القادة الابتكاريون يشجعون على اقتراح الأفكار الجديدة وتحسين العمليات، في حين أن القادة المتساهلين يشجعون الأفراد على اتخاذ مبادراتهم الخاصة وتجربة أفكارهم).

كما أن النمط المتساهل يعزز الاستقلالية واتخاذ القرارات الذاتية من قبل الأفراد، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تشجيع الابتكار عن طريق منح الأفراد حرية العمل، وإعطائهم الثقة في اتخاذ القرارات، يمكن للأفراد أن يتجاوزوا الحلول التقليدية، ويقدموا أفكارًا مبتكرة، كما أن القادة الابتكاريين والمتساهلين يعملون على تسهيل العملية الإبداعية، وتوفير الدعم اللازم للأفراد، فمن خلال توفير الدعم والموارد وإزالة العوائق، يمكن للقادة أن يساعدوا الأفراد على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى حقيقة. (الغامدي: 2001)

9.14.1.2- العلاقة بين القيادة الابتكارية والنمط الإبداعي

تُعد القيادة الابتكارية امتدادًا طبيعيًا للنمط الإبداعي في القيادة، إذ يجتمع كلاهما في فلسفة تقوم على تحفيز الفكر الخلاق، وتمكين الأفراد من تجاوز الأنماط التقليدية نحو آفاق جديدة من الإنجاز، فالقيادة الابتكارية تُعنى بتوجيه الطاقات نحو توليد الأفكار وتطبيق الحلول الجديدة، في حين يجسد النمط الإبداعي روح الاستكشاف والتجريب والانفتاح المعرفي داخل المنظمة، كما يلتقي النمطان في سعيهما إلى تهيئة بيئة تنظيمية محفزة تُقدّر التنوع الفكري وتشجع التعاون الجماعي بوصفه مصدرًا للإلهام والابتكار المشترك، ومن منظور فلسفي، يمكن القول إن القيادة الابتكارية تمثل الجانب العملي للنمط الإبداعي، فهي تُحوّل الإبداع من مجرد فكرة إلى ممارسة قيادية فاعلة، تُوجّه التغيير وتحضن الغموض وتستثمر التنوع البشري لصناعة المستقبل وبهذا، يصبح القائد المبتكر ليس مجرد محفز للأفكار، بل صانعًا للمعنى والتحول في بيئة متغيرة تسعى إلى التجدد المستمر، يمكن القول إن القيادة الابتكارية تشكل جانبًا مهمًا وفعالًا من النمط الإبداعي للقيادة، فإذا كان القائد يتمتع بالقدرة على التفكير الابتكاري، وتوليد الأفكار الجديدة، وتحفيز الآخرين على الابتكار، فإنه سيكون قادرًا على تحقيق النجاح في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات المستمرة. (عباس: 2004) & (رشيد ومزهر: 2018، 14)

15.1.2- دور القادة في تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في الجامعات:

إن توفير البيئة الملائمة والإجراءات اللازمة لإنجاز البحوث العلمية أمر ضروري لإعطاء الباحث الدافع الحقيقي للإنجاز والإبداع والابتكار، ومن بين أهم هذه الإجراءات ما يأتي:

1.15.1.2- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع:

يُعد ترسيخ ثقافة الابتكار والإبداع في الجامعة مدخلاً أساسياً لبناء بيئة أكاديمية حيوية تتجاوز حدود المعرفة التقليدية نحو فضاءات التفكير الخلاق، ويتحقق ذلك من خلال تعزيز القيم والمبادئ التي تدعم روح الابتكار والانفتاح الذهني، وتشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على ممارسة التفكير الإبداعي والتجريب المستمر بما يسهم في توليد أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة، ومن منظور فلسفي، فإن ثقافة الابتكار لا تُغرس بقرارات إدارية فحسب، بل تُبنى عبر إيمان مؤسسي عميق بأن الإبداع هو جوهر التطور الأكاديمي وأداة لتحقيق التميز والتجديد المعرفي المستدام.

2.15.1.2- توفير الدعم والتوجيه:

يمثل الدعم والتوجيه ركيزة أساسية في تعزيز منظومة الابتكار والإبداع داخل المؤسسات الأكاديمية، إذ يتجسد ذلك في توفير الموارد المالية والتقنية التي تمكّن الباحثين والطلبة من تطوير مشاريعهم، إلى جانب توجيههم نحو الاستخدام الفعال للأدوات والتقنيات الحديثة بما يثري تجربتهم البحثية والمعرفية، كما يُعد الاستثمار في التدريب المستمر وسيلة لترسيخ ثقافة الابتكار وتنمية الكفاءات الإبداعية لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، ومن منظور فلسفي، فإن دعم الابتكار لا يتحقق إلا في بيئة تفاعلية تشاركية تُحفّز تبادل الأفكار والخبرات بين الجامعة والمجتمع، من خلال ورش العمل، والفعاليات العلمية، والمنصات الإلكترونية التفاعلية، بما يعزز روح التعاون ويجعل من الابتكار ممارسة جماعية واعية تسهم في تحقيق التنمية الفكرية والمؤسسية المستدامة. (سماتي: 2019، 61-59)

3.15.1.2- تكريم وتشجيع الإبداع:

يُعد تكريم المبدعين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس أحد أهم أساليب ترسيخ ثقافة الابتكار في المؤسسات الأكاديمية، إذ يُسهم في تحفيز الدافعية الداخلية وتعزيز روح التميز، كما

يُعد إتاحة الفرص لعرض المشاريع والأفكار الابتكارية في المعارض والمسابقات العلمية وسيلة لتجسيد الإبداع في صورة عملية تفاعلية تُعزز التنافس الإيجابي وتبادل الخبرات، ومن منظور فلسفي، فإن تشجيع نشر الأبحاث والمشاريع الابتكارية في المجالات العلمية والمؤتمرات لا يمثل مجرد توثيق للإنجاز، بل هو امتداد للفكر الخلاق نحو الفضاء العلمي العالمي، حيث يتحول الابتكار إلى رسالة معرفية تسهم في تطوير المعرفة الإنسانية وترسيخ دور الجامعة كمركز إشعاع فكري وتنموي. (حسن: 2018)

16.1.2 - القيادة الابتكارية:

تتطلب الأوقات الحالية قيادات قادرة على تحفيز الإبداع والتغيير داخل المؤسسات، القيادة الابتكارية ليست مجرد أسلوب إداري، بل تمثل ثقافة تشجع على التفكير خارج الصندوق، وتقبل المخاطر، في هذا المبحث، يناقش مفهوم القيادة الابتكارية، وخصائصها، ودورها الفعال في تعزيز الابتكار، كما يتناول كيف يمكن للقيادة الابتكاريين أن ينموا بيئة ملهمة، تشجع الأفراد على تقديم أفكار جديدة، وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل مبتكر.

1.16.1.2 - مفهوم القيادة الابتكارية:

يُعدّ الابتكار أحد أبرز سمات القائد في عصر الأعمال الحديث، إذ يتطلب التحرر من الهياكل الجامدة والانفتاح على التغيير المستمر، فالابتكار في جوهره عملية تعاونية تبدأ من الفكرة وتستمر عبر مراحل التطوير والتنفيذ، وتشارك فيها خبرات متعددة تُحوّل الإلهام إلى واقع ملموس، ما يميز القادة المبتكرين أنهم لا يكتفون بالاستجابة لما هو قائم، بل يستشرفون الفرص التي لا يراها الآخرون، ويخلقون حاجات جديدة لم يكن الأفراد واعين بها من قبل، إن القيادة الابتكارية هي القدرة على إلهام الذات والآخرين نحو العمل الخلاق، خلال فترات الغموض والمخاطرة، وتُعد كفاءة جوهرية للمنظمات التي تسعى لتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، (رائد الأعمال، 2021)، تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، ومن أبرزها:

عباس (2004) عرّفت القيادة الابتكارية بأنها عملية ديناميكية تعكس العلاقة التفاعلية بين القائد ومروسيه، تقوم على التأثير في سلوكهم وأدائهم، وتشجعهم على الابتكار وعرض الحلول الخلاقة وتنمية التفكير الابتكاري ليصبح سلوكًا مستدامًا، أما نجم (2004) فعرفها بأنها القدرة على

خلق علاقات متينة ومتبادلة بين العاملين في المنظمة، تعمل على تطوير أساليب العمل وتطوير السياسات والأنظمة لتشجيع الابتكار وفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

بينما عماد الدين (2003) يرى أنها نمط قيادي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والجرأة في الطرح وتجاوز النمط التقليدي في التفكير.

وبرى القسوس (2004) أنها مجموعة الأفكار والممارسات الإدارية التي تسعى إلى إيجاد أساليب أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسات وخدمة المجتمع.

وترى الباحثة أن القيادة الابتكارية تمثل تفاعلاً متوازناً بين جوهر القيادة (التأثير والتحفيز) وجوهر الابتكار (الإبداع والتجديد) فهي الأسلوب الذي يمكّن القائد من تحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية من خلال توظيف أفكاره الخلاقة في حل المشكلات وتحسين الأداء التنظيمي.

2.16.1.2- خصائص القيادة الابتكارية (السالم، 2012؛ وحشه، 2015)

1. **الخصائص التطويرية:** تركز على تنمية المبادرة والتجريب والشجاعة الفكرية، وتعزيز التعلم المستمر والانفتاح على التجارب الجديدة، إنها ليست مجرد سلوك بل فلسفة نمو ذاتي ومؤسسي.

2. **الخصائص المنظمة:** تتمثل في الانضباط الذاتي، وضبط الانفعالات، وتحمل الغموض، والقدرة على تحليل المسائل المعقدة بوضوح واتزان.

3. **الخصائص الحدسية:** تعكس قدرة القائد على الاستشراف العميق واستيعاب العلاقات غير المرئية بين الظواهر، ما يجعله قادراً على اكتشاف الفرص قبل الآخرين.

3.16.1.2- مهارات القيادة الابتكارية:

تقوم القيادة الابتكارية على مجموعة من المهارات الجوهرية تشمل:

1. **الطلاقة الفكرية:** توليد أفكار متعددة بسرعة ومرونة.
2. **المرونة:** الانتقال السلس بين وجهات النظر المختلفة وتقبل التغيير.
3. **الأصالة:** إنتاج حلول فريدة ومتميزة.
4. **الحساسية للمشكلات:** استشرف التحديات واكتشافها مبكراً.

5. التوسع والتفصيل: إثراء الأفكار وتحويلها إلى خطط قابلة للتطبيق.

تشكل هذه المهارات الإطار الفلسفي الذي يمزج بين الفكر الحر والعمل المنظم، ليصبح القائد صانعاً للإبداع المؤسسي.

4.16.1.2- أنواع القيادة الابتكارية:

القيادة الابتكارية تتجلى في أشكال متعددة، كل منها يثري العملية القيادية من منظور فلسفي وأكاديمي، إذ لا تقتصر على توجيه الأفراد فحسب، بل تمتد لتشكيل بيئة عقلية وسلوكية حاضنة للابتكار والإبداع، القيادة الريادية تمثل القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر واستثمار الفرص الجديدة، إذ يُنظر إليها كفعل فلسفي يتحلى بالشجاعة الفكرية والمغامرة المحسوبة في مواجهة المجهول، في حين أن القيادة الرؤيوية تمنح القدرة على استشراف المستقبل وصياغة رؤية ملهمة، ما يجعل القائد بمثابة صانع اتجاهات وموجه للفكر الجمعي نحو آفاق جديدة.

تتنوع أنواع القيادة لتشمل عدة أبعاد ومفاهيم على النحو الآتي:

1. القيادة الريادية: هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، تعتمد القيادة الريادية على تحسين المخاطر والابتكار، للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية، وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة، يبدأ القائد الريادي بقيادة ذاتية، أي التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعلم المستمر وتنمية الذات، نظراً لوجود استراتيجية لتنمية الذات في ظل القيادة الريادية، الاستراتيجية التي تركز على السلوك واستراتيجية التركيز، على الإدراك والتعلم. (عباس: 2004، 33)

2. القيادة الرؤيوية: تتمثل في قدرة القائد على تصور وتحديد رؤية مستقبلية للمؤسسة، وتوجيه الفريق نحو تحقيقها، القيادة الرؤيوية هي نوع من أنواع القيادة التي تركز على إيجاد رؤية واضحة ومستقبلية للمنظمة أو الفريق، تُعد القيادة الرؤيوية أمراً مهماً وضرورياً لتحقيق التميز والنجاح في المؤسسات والشركات، ما يميز القيادة الرؤيوية هو قدرة القائد على تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتحقيقه من خلال توجيه وتحفيز الموظفين، يعد القائد صاحب الرؤية شخصاً يمتلك توقعاً واضحاً وعظيماً للشكل الذي يجب أن تبدو عليه المنظمة في المستقبل. (عوي: 2008، 97)

3. القيادة التعاونية (التشاركية): تعزز التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق لتحقيق الابتكار وتطوير الأفكار المبتكرة، هي مشاركة فعلية للمؤوسين في أداء الأعمال من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، القيادة التعاونية التشاركية هي نمط قيادة يركز على تعزيز التعاون والشراكة بين الأفراد وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة.

تهدف هذه النمط من القيادة إلى بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل المفتوح وتعزز الثقة والاحترام بين الأعضاء. (الشمري، اللوقان: 2018)

4. القيادة التحويلية: هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منها، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، القيادة التحويلية هي نمط قيادة يركز على تحقيق التغيير والتحول في المؤسسات والمجتمعات، يهدف القائد التحويلي إلى إحداث تغيير إيجابي وجذري، من خلال تطوير رؤية مستقبلية ملهمة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.

تعتمد القيادة التحويلية على قدرة القائد على تحفيز وتوجيه الفريق، وتمكينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، يتميز القائد التحويلي بعدة صفات مهمة مثل الرؤية القوية، والقدرة على التفكير الإبداعي والابتكار، والتواصل الفعال، وبناء الثقة وتعزيز العمل الجماعي، يقوم القائد التحويلي بتشجيع المبادرة والتجديد، وتعد الأخطاء فرصاً للتعلم والتحسين، كما يهتم القائد التحويلي بتطوير قدرات الأفراد وتمكينهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، تعد القيادة التحويلية أسلوباً فعالاً في مواجهة التحديات الكبيرة، والتغيرات المستمرة في البيئة العمل والمجتمعات، تساعد القيادة التحويلية على تحقيق التطور والتغيير الإيجابي وتعزيز الابتكار والاستجابة للاحتياجات المتغيرة، إن القيادة التحويلية ليست مقتصرة على القادة الذين يشغلون مناصب رفيعة في المؤسسات فحسب، بل يمكن لأي شخص أن يكون قائداً تحويلياً في مجال عمله أو في حياته الشخصية. (مشهور: 2010، 133)

5. القيادة التحفيزية: تركز على تحفيز، وتشجيع أعضاء الفريق للمشاركة في عملية الابتكار، وتحقيق الأهداف المبتكرة، القيادة التحفيزية هي نهج قيادي، يهدف إلى تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة، بدلاً من مجرد إصدار الأوامر، يتم ذلك من خلال إنشاء بيئة آمنة وموثوقة، وتوفير الدعم والتوجيه للفريق.

يُعد القائد التحفيزي شخصًا يمتلك قدرة على تحفيز الفريق، وتعزيز التعاون والإبداع والإنتاجية. إذا القائد التحفيزي يساعد أعضاء الجماعة، لفهم ماذا يجعل العمل ذا دافعية، والأعضاء يستخدمون المعلومات الملائمة، إلى جانب دعم وتشجيع القائد في إعادة تصميم أعمالهم. (فرحات: 2003)

6. القيادة الإبداعية: القيادة الإبداعية هي أسلوب قيادة يستند إلى تطوير الأفكار المبتكرة، والعمل بشكل تعاوني ويهدف القادة الإبداعيون إلى تهيئة الظروف التي تعزز الإبداع، وتحفز التفكير الإبداعي لدى الآخرين، وتمكينه والحفاظ عليه، القيادة الإبداعية تشمل استخدام الخيال والابتكار لتحقيق نتائج إبداعية، وجذب انتباه الأفراد، وتوجيههم نحو هدف جديد أو اتجاه جديد للمجموعة كما تعتبر القيادة الإبداعية استجابة خيالية ومدروسة للفرص وتحفيز الأفراد على التفكير بأفكار وخبرات جديدة، وتجربة تجارب جديدة، تعد القيادة الإبداعية من أهم القيادات التي تؤثر في القيادة الابتكارية، فهما يتميزان بالخبرات، وحل المشكلات، والتميز في الحلول، فالقيادة الإبداعية مرنة ومتجددة، ولديها رؤية مستقبلية، فالقائد المبدع هو القائد الذي يمتلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة حيث يعمل على التغلب على نقاط الضعف، ويدرك نقاط القوة والتميز في المنظمة، ويعمل على استثمارها. (خير الله، 2009: 215)

5.16.1.2- نماذج القيادة، وفقا لفلسفة القائد، وشخصيته، وخبرته، ونوع التابعين

- حددت عدة نماذج للقيادة، وفقا لفلسفة القائد، وشخصيته، وخبرته، ونوع التابعين، من أهمها:
1. القيادة الدكتاتورية: وهي التي تتركز فيها السلطة في يد القائد، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف، ويدير الجماعة ويتحكم فيها.
 2. القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون، وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
 3. القيادة المتساهلة: وتتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.
 4. القيادة غير الموجهة: وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين، ويصبح هو في حكم المستشار. (مشهور: 2010، 136)

17.1.2 - خاتمة المبحث الأول:

في ضوء ما تمّ عرضه وتحليله في هذا المبحث، يتضح أن القيادة الابتكارية لم تعد خيارًا تنظيميًا ثانويًا، بل أصبحت مدخلًا استراتيجيًا حاسمًا لمواجهة تحديات البيئة المعاصرة وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والتجديد المستمر، فقد برزت القيادة الابتكارية كنمط قيادي متكامل يقوم على تبني الفكر الإبداعي وتحفيز المبادرة، وتمكين الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير الإيجابي.

كما أظهر هذا المبحث أن القيادة الابتكارية تتقاطع مع أنماط قيادية أخرى، ولا سيما النمط الديمقراطي، بما يعزّز المشاركة في اتخاذ القرار، ويُنمّي الثقة المتبادلة، ويحفّز الطاقات الكامنة لدى الأفراد، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز، وتكمن أهمية القيادة الابتكارية في قدرتها على تحويل الأفكار الخلاقة إلى ممارسات عملية، واستثمار الفرص المتاحة، والتعامل الواعي مع المخاطر في إطار رؤية واضحة وأهداف استراتيجية محددة. وعليه، يُشكّل هذا المبحث أساسًا نظريًا متينًا لفهم الدور المهم للقيادة الابتكارية في تطوير المؤسسات، ويمهّد للانتقال إلى المباحث اللاحقة التي تتناول علاقتها بالمتغيرات الأخرى محل الدراسة، بما يسهم في بناء نموذج تحليلي متكامل يعكس واقع القيادة المعاصرة ومتطلبات التميز المؤسسي.

2-2 المبحث الثاني

الأساسيات النظرية لريادة الأعمال

- 1.2.2 - تمهيد.
- 2.2.2 - مفاهيم ريادة الأعمال وتطورها.
- 3.2.2 - تعريفات وأبعاد ريادة الأعمال.
- 4.2.2 - صفات الريادي.
- 5.2.2 - أهمية ريادة الأعمال في الهيكل الاقتصادي.
- 6.2.2 - عناصر ريادة الأعمال.
- 7.2.2 - أنواع الأعمال الريادية.
- 8.2.2 - المنظومة المتكاملة لأبعاد ريادة الأعمال (التحليل والتفسير).
- 9.2.2 - نظريات ريادة الأعمال.
- 10.2.2 - المسار العملي لريادة الأعمال.
- 11.2.2 - تعزيز ريادة الأعمال وريادة الأعمال في الجامعات الليبية.
- 12.2.2 - أبعاد تعزيز ريادة الأعمال.
- 13.2.2 - ريادة الأعمال في البيئة الليبية.
- 14.2.2 - البرامج الحكومية والمؤسسية لتعزيز ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة.
- 15.2.2 - الجامعات الرائدة في معيار رأس المال الاستثماري وحاضنات الأعمال.
- 16.2.2 - خاتمة المبحث.

2-2 المبحث الثاني : الأساسيات النظرية لريادة الأعمال.

1.2.2- تمهيد:

يمكن توضيح مفهوم ريادة الأعمال بأنها عملية إنشاء وتطوير مشروع أو شركة جديدة، تتطلب القدرة على التخطيط، الابتكار، والتنفيذ، وتحقيق النجاح في بيئة تجارية تنافسية، تشمل الريادة جميع الجوانب المتعلقة بتحويل فكرة إبداعية إلى واقع عملي ومستدام، بدءًا بتوليد فكرة جديدة أو اكتشاف فرصة في السوق، مرورًا بتحليل الجوانب المالية والتجارية لتقييم جدواها، وصولًا إلى جمع الموارد اللازمة مثل التمويل، المهارات البشرية، والشراكات لبدء العملية التنفيذية.

تشمل خطوات ريادة الأعمال تطوير خطة عمل شاملة، اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، تطوير منتج أو خدمة مبتكرة، إنشاء استراتيجيات تسويق ومبيعات فعالة، وإدارة الموارد البشرية والمالية، ومن التحديات الرئيسية التي يواجهها رواد الأعمال، التنافس في السوق، تأمين التمويل، بناء فريق عمل متكامل، وتحقيق توازن بين الحياة الشخصية والعمل.

تعد ريادة الأعمال مهمة في تعزيز الابتكار والتنمية الاقتصادية، إذ تسهم الشركات الناشئة في خلق فرص عمل، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية، كما تعزز الروح الإبداعية والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. (Hisrich, et al., 2005: 8).

2.2.2- مفاهيم ريادة الأعمال وتطورها

1.2.2.2- مفهوم ريادة الأعمال:

يمكن تعريف ريادة الأعمال بأنها النشاط الذي يقوم به الفرد لإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير منظمة قائمة، بهدف تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع اقتصادي مستدام، مع التركيز على الابتكار، المخاطرة، والقدرة على إدارة الموارد بفعالية. (Hisrich et al., 2017)

2.2.2.2- تطور المفهوم عبر العصور:

أشار الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر (1950) إلى أن رائد الأعمال هو الشخص القادر على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح، (Peter و Frank H. Knight (1967) و Drucker (1970)، ركزوا على المخاطرة، حيث تعكس قدرة رائد الأعمال على المجازفة في وضعه المالي وتحقيق الابتكار مع ظهور الإنترنت، توسعت الفرص والأسواق التكنولوجية، وانتقل

مفهوم الريادة من نشاط تجاري صغير إلى مفهوم أوسع يشمل الابتكار، الإبداع، والريادة المؤسسية والاجتماعية. (خربوطلي، 2018 & الخطيب: 2020).

3.2.2.2- التحولات الاقتصادية التي ارتبطت بها ريادة الأعمال

ارتبطت الريادة بعدة تحولات تاريخية واقتصادية واجتماعية: المرحلة التاريخية أبرز التحولات الاقتصادية والاجتماعية انعكاسها على ريادة الأعمال المرجع الثورة الصناعية (القرن 18-19) ظهور الآلات والتوسع في خطوط الإنتاج نشوء المصانع وزيادة الحاجة إلى مبادرات إنتاجية جديدة الطراونة: 2018، 45 العولمة (نهاية القرن 20) فتح أسواق جديدة وتحرير التجارة الدولية تعزيز القدرة التنافسية وظهور مشروعات ذات طابع عالمي (الطراونة: 2018، 77) الثورة الرقمية (القرن 21) انتشار التكنولوجيا والإنترنت والتطبيقات الذكية بروز ريادة الأعمال الرقمية والتجارة الإلكترونية (الطراونة: 2018، 112) مع تطور الاقتصاد العالمي وتزايد المنافسة، أصبحت الريادة مرتبطة بالتحولات المجتمعية كالاتي: (الطراونة، 2016) & (الخطيب: 2020)

4.2.2.2- الثورة الصناعية (الآلات والتوسع الإنتاجي)

مثلت الثورة الصناعية نقطة تحول تاريخية، جعلت الإنتاج الصناعي أسرع وأرخص، ما أدى إلى ارتفاع مستويات المعيشة والناج الفردية في الاقتصادات الغربية. كما ساهمت في نشوء هياكل إدارية جديدة، وظهور شركات كبرى، مما أحدث تغييرات جوهرية في طريقة تنظيم الأعمال والإنتاج، إضافة إلى ذلك، أحدثت الثورة الصناعية الأولى تغييرات اجتماعية مثل تحسين الصحة العامة وزيادة متوسط العمر، على الرغم من أن لها آثاراً اجتماعية سلبية كاستغلال العمال، وتدهور البيئة.

5.2.2.2- العولمة (فتح أسواق جديدة)

أدت العولمة إلى فتح الأسواق العالمية أمام رواد الأعمال، مما وسع قاعدة عملائهم، وخلق فرص نمو غير محدودة، وفرت أيضاً إمكانية التعاون مع خبراء وشركاء عالميين، سواء من خلال شركات أو استثمارات مشتركة، مما دعم القدرة على التوسع والابتكار.

لكن هذا التحول جلب معه تحديات مثل تفاوت التشريعات والضغوط التنافسية، بالإضافة

إلى تأثيره على سوق العمل، خصوصاً في الدول النامية.

6.2.2.2- الثورة الرقمية (التكنولوجيا وريادة الأعمال الإلكترونية)

ساعد التحول الرقمي على تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات، من خلال تبني التكنولوجيا مثل البيانات الضخمة، التجارة الإلكترونية، الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وغيرها، كما أتاح إنشاء نماذج أعمال جديدة كالمنصات الرقمية، والتجارة الإلكترونية، وساهم في انتشار ريادة الأعمال التكنولوجية بشكل واسع وملحوظ.

التغيير الرقمي دفع نحو ابتكار حلول جديدة، وتحسّن تجربة العملاء، لكنه جاء أيضًا مع آثار على سوق العمل، منها انخفاض أجور بعض الفئات، وزيادة الحاجة لمهارات تقنية متقدمة.

الجدول (4): ارتباط ريادة الأعمال بالتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية

المرجع	انعكاسها على ريادة الأعمال	أبرز التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية	المرحلة التاريخية
الطراونة، 2018، 45	نشوء المصانع وزيادة الحاجة إلى مبادرات إنتاجية جديدة	ظهور الآلات والتوسع في خطوط الإنتاج	الثورة الصناعية (القرن 18-19)
الطراونة، 2018، 77	تعزيز القدرة التنافسية وظهور مشروعات ذات طابع عالمي	فتح أسواق جديدة وتحرير التجارة الدولية	العولمة (نهاية القرن 20)
الطراونة، 2018، 112	بروز ريادة الأعمال الرقمية والتجارة الإلكترونية	انتشار التكنولوجيا والإنترنت والتطبيقات الذكية	الثورة الرقمية (القرن 21)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة.

في ضوء الجدول (1) يتضح أن ريادة الأعمال ليست ظاهرة اقتصادية فحسب، بل هي نتاج جدلية تاريخية وفكرية تعكس التفاعل المستمر بين الإنسان والتحول الحضاري، فكل مرحلة من المراحل التاريخية تمثل منعطفًا في مسار الوعي الإنساني تجاه مفهومي العمل والإبداع، إذ تُظهر الثورة الصناعية كيف تحوّل الإنسان من الاعتماد على الجهد اليدوي إلى استثمار الآلة كامتداد لقدراته العقلية، مما أفرز الحاجة إلى أنماط جديدة من المبادرات الإنتاجية، ومع العولمة، انتقلت الريادة من نطاقها المحلي إلى فضاء كوني مفتوح، حيث اندمجت الحدود بين الثقافات والأسواق، لتصبح المبادرة الريادية فعلاً يتجاوز الاقتصاد إلى بناء الهويات التنافسية للأمم، أما في ظل الثورة الرقمية، فقد بلغت الريادة بعدًا أكثر تجريدًا، إذ لم تعد الفكرة محصورة في المادة أو المكان، بل أصبحت تُمارس في فضاء افتراضي تُدار فيه القيمة بالمعرفة لا بالموارد، وهكذا يعكس الجدول أن ريادة الأعمال هي مرآة التحوّلات الحضارية الكبرى، تتطور بتطور أدوات الإنسان

وفهمه لذاته ولدوره في الوجود الاقتصادي والاجتماعي فهي تمثل في جوهرها فلسفة الإنسان المنتج للمعنى والقيمة عبر الإبداع والتجديد المستمر.

3.2.2- تعريفات وأبعاد ريادة الأعمال

1.3.2.2- تعريفات ريادة الأعمال:

تعددت التعريفات وفق منظور كل اتجاه لريادة الأعمال من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمامًا كبيرًا، لدورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تعددت تعريفاتها، فالغربية ركزت على الابتكار والنمو، والعربية على المبادرة الفردية وخلق فرص العمل، فيما أبرزت الاتجاهات الاقتصادية جانب المخاطرة والربح، والإدارية القيادة والإبداع، أما الحديثة فدمجت الاستدامة والقيمة الاجتماعية، هذا التنوع يعكس شمولية المفهوم ومرونته:

2.3.2.2- التعريفات الغربية:

تركز الأدبيات الغربية المعاصرة على اعتبار الابتكار المحرك الجوهرى لريادة الأعمال، إذ يُنظر إلى النشاط الريادي بوصفه عملية ديناميكية تستهدف ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، أو إحداث تحولات جوهرية في أساليب الإنتاج وأنماط السوق القائمة، وقد أسهم هذا التوجّه في بلورة مفهوم "التدمير الإبداعي"، الذي يقوم على استبدال النماذج الاقتصادية التقليدية بأخرى أكثر كفاءة وابتكارًا، بما يعزز القدرة التنافسية ويدفع عجلة النمو الاقتصادي.

وفي هذا المجال، تؤكد المصادر الغربية الموثوقة عالميًا أن ريادة الأعمال تمثل قوة محورية في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال دورها في خلق فرص العمل، وتحفيز الاستثمار، وتعزيز الإنتاجية، فضلًا عن مساهمتها المباشرة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وعليه، تُعد ريادة الأعمال أحد الركائز الأساسية للاقتصادات الحديثة، لما لها من أثر فاعل في دعم الاستدامة الاقتصادية وتحقيق النمو طويل الأجل (Schumpeter, 1934; Drucker, 2007; OECD, 2010).

3.3.2.2- التعريفات العربية:

تميل الأدبيات العربية في تناولها لمفهوم ريادة الأعمال إلى التركيز على روح المبادرة الفردية بوصفها الأساس الذي ينطلق منه النشاط الريادي، حيث يُنظر إلى الريادة باعتبارها جهدًا ذاتيًا قائمًا على تحمل المخاطر وبناء المشاريع اعتمادًا على الإمكانيات الشخصية والموارد المتاحة،

ويبرز في هذا المجال الاهتمام بتشجيع الأفراد على تأسيس الأعمال الخاصة وتحقيق الاستقلال الاقتصادي، مع تركيز أقل - في كثير من الطروحات - على الابتكار التكنولوجي المتقدم أو التحولات الهيكلية العميقة في الأسواق، كما يرتبط مفهوم ريادة الأعمال في السياق العربي ارتباطاً وثيقاً بأهداف التنمية المجتمعية، ولا سيما الحد من البطالة وخلق فرص العمل وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، ومن هذا المنطلق، تُعدّ الريادة غالباً بوصفها أداة عملية لمعالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية، أكثر من كونها آلية لإحداث تغييرات صناعية جذرية أو إعادة تشكيل البنى الاقتصادية على نطاق واسع، وانطلاقاً من هذا التباين المفاهيمي بين الأدبيات العربية والغربية، يمكن تقديم مقارنة تحليلية منظمة بين الاتجاهين من خلال جدول يوضح أبرز أوجه الاختلاف والنقاط بينهما. (النجار، 2012؛ العاني، 2015؛ خضر، 2018).

الجدول (5) المقارنة بين التعريفات العربية والتعريفات الغربية

بُعد المقارنة	التعريفات الغربية	المرجع	التعريفات العربية	المرجع
التركيز المفاهيمي	تركز على الابتكار، وإحداث تغييرات جوهرية في السوق، وإعادة تشكيل الهياكل الاقتصادية	Schumpeter (1934)	تركز على روح المبادرة الفردية والعمل الحر وبناء المشاريع الشخصية	النجار (2012)
دور الابتكار	الابتكار عنصر محوري وأساسي في العملية الريادية، خاصة الابتكار التكنولوجي والتنظيمي	Drucker (2007)	الابتكار حاضر ولكن بدرجة أقل، وغالباً يقتصر على أفكار تقليدية أو تحسينات بسيطة	العاني (2015)
المخاطرة	مخاطرة محسوبة تهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي وتوسيع الأسواق	Hisrich et al. (2017)	مخاطرة فردية مرتبطة بتأمين الدخل وتحقيق الاستقلال الاقتصادي	خضر (2018)
الهدف الاقتصادي	تحقيق النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي	OECD (2010)	الحد من البطالة وخلق فرص العمل وتحقيق الاستقرار الاجتماعي	العاني (2015)
الأثر التنموي	ريادة الأعمال محرك للتنمية الاقتصادية المستدامة طويلة الأجل	World Bank (2019)	ريادة الأعمال أداة لمعالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية الآنية	
نطاق التأثير	تأثير واسع يشمل الاقتصاد الكلي والقطاعات الصناعية والتكنولوجية	Schumpeter (1934)	تأثير محلي ومجمعي يتركز في المشاريع الصغيرة والمتوسطة	خضر (2018)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة

4.3.2.2- تعقيب تحليلي على المقارنة بين الاتجاهين العربي والغربي

تبرز في الجامعات الليبية مقارنة بين الاتجاهين العربي والغربي في تناول مفهوم ريادة الأعمال فجوة واضحة تنعكس بشكل مباشر على واقع الممارسات الريادية داخل الجامعات الليبية، فبينما تؤكد الأدبيات الغربية على الابتكار بوصفه جوهر العملية الريادية ومحركاً للتغيير الهيكلي والنمو الاقتصادي المستدام، تميل الدراسات العربية - التي يتقاطع معها الواقع الليبي بدرجة كبيرة - إلى التركيز على المبادرة الفردية وريادة الأعمال كوسيلة لمعالجة البطالة وخلق فرص العمل، أكثر من كونها مدخلاً لتطوير الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار.

وفي البيئة الليبية، يظهر هذا التباين من خلال محدودية دمج مفاهيم الابتكار التكنولوجي وريادة الأعمال المعرفية ضمن البرامج الأكاديمية والأنشطة البحثية، مقابل الاهتمام النسبي بتشجيع المشاريع الصغيرة والتوجه نحو العمل الحر بوصفه خياراً وظيفياً بديلاً، كما تتأثر الممارسات الريادية في الجامعات الليبية بجملة من التحديات البنيوية، من أبرزها ضعف البنية التحتية الداعمة للابتكار، ومحدودية التمويل، وغياب الحاضنات ومراكز نقل التكنولوجيا، إضافة إلى القيود التنظيمية والإدارية، الأمر الذي يُسهم في تعزيز الطابع الفردي والمحدود للمبادرات الريادية.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تتجسد إشكالية الدراسة الحالية في التساؤل حول مدى قدرة الجامعات الليبية على تبني نموذج ريادة أعمال جامعية يتجاوز الإطار التقليدي القائم على المبادرات الفردية، ويتجه نحو بناء منظومة ابتكارية متكاملة تُسهم في تنمية المهارات الريادية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وربط المعرفة الأكاديمية باحتياجات السوق والمجتمع، وتنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تقديم تصور علمي يسهم في ردم الفجوة بين الاتجاهين العربي والغربي، من خلال مواءمة المفاهيم الريادية الحديثة مع خصوصية البيئة الجامعية الليبية، بما يدعم تطوير السياسات التعليمية والبرامج الجامعية، ويُعزز دور الجامعات الليبية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

5.3.2.2- التعريفات الاقتصادية:

تركز على المخاطرة وتحقيق الأرباح، مثال: الريادة هي تنظيم الموارد الاقتصادية، وتحمل المخاطر لتحقيق ربح، والتعريفات على النحو الآتي:

1. ريادة الأعمال هي عملية تنظيم الموارد الاقتصادية الأرض، العمل، رأس المال وتوجيهها نحو إنتاج سلع وخدمات جديدة، بحيث يتحمل رائد الأعمال المخاطرة مقابل تحقيق الأرباح، كبعد اقتصادي تعني تنظيم الموارد وتحمل المخاطرة لتحقيق النمو الاقتصادي.
2. ريادة الأعمال هي النشاط الاقتصادي الذي يوظف الابتكار والاستثمار في الفرص بهدف تعظيم القيمة الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة الإنتاجية، وكبعد اقتصادي هي تعظيم القيمة الاقتصادية والمساهمة في التنمية المستدامة.
3. ريادة الأعمال هي القوة الديناميكية في الاقتصاد، إذ تحدث عملية الهدم الخلاق عبر إدخال تغييرات جوهرية على الإنتاج أو طرق التوزيع، وكبعد اقتصادي هي إحداث التغيير الديناميكي وتحفيز التنمية.
4. ريادة الأعمال هي الوظيفة الاقتصادية التي تربط بين الابتكار والسوق، من خلال إدخال منتجات جديدة، أو تحسين طرق الإنتاج، أو فتح أسواق جديدة، الربط بين الابتكار والسوق وزيادة التنافسية. (Schumpeter, 1934)، (Say, 1803/2001)، (Cantillon, 1755/2010؛ Knight, 1921).

6.3.2.2 - التعريفات الإدارية

- تؤكد التعريفات الإدارية على القيادة والإبداع في إنشاء وإدارة المشاريع.
1. **التعريف الإداري العام:** ريادة الأعمال هي عملية إدارية متكاملة، تهدف إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المتاحة، من أجل استثمار الفرص، وابتكار الحلول، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (Burns, 2016)
 2. **التعريف الإداري المرتبط بالابتكار:** تُعرّف ريادة الأعمال بأنها النشاط الإداري الذي يسعى إلى اكتشاف الفرص وصياغة استراتيجيات جديدة وتعبئة الموارد من أجل تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة. (Hisrich et al., 2017).
 3. **التعريف الإداري التنظيمي:** ريادة الأعمال هي عملية إدارية تنظيمية تتعلق بإنشاء وبناء المشروعات الجديدة، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بأسلوب إبداعي يحقق النمو والاستدامة. (Kuratko, 2016).

4. **التعريف الإداري التنموي:** تُعرّف ريادة الأعمال بأنها آلية إدارية لقيادة التغيير والتطوير داخل المؤسسات، من خلال بناء فرق عمل فعّالة، وتحفيز الإبداع، وصياغة خطط استراتيجية، تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (Drucker, 1985).
5. تُعرّف ريادة الأعمال بأنها عملية إدارية تهدف إلى استثمار الفرص وتنمية الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، تم تجميع هذا التعريف بناء على الدراسات الأجنبية السالفة الذكر (عبدالغني: 2021).

7.3.2.2- التعريفات الحديثة

تدمج الابتكار، الاستدامة، وخلق القيمة الاجتماعية والاقتصادية (الجنابي، 2020)، ريادة الأعمال هي عملية إنشاء منظمة (منظمات) جديدة، أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل (أعمال)، جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة، قد تختلف أنشطة ريادة الأعمال باختلاف نوع النشاط الذي تتبعه هذه المنظمة الناشئة، وتتراوح ريادة الأعمال بين شركات فردية (الرائد المفرد)، وتعهّدات تقوم بتوفير فرص عمل جديدة. (خربوطلي، 2018: 6)

وقد أشار (Bhardwaj et al., 2011: 194) إلى أن الرؤية الريادية تخلق المغامرة الجديدة، وهي المغامرات الجديدة، والأعمال الجديدة، وإبداعية المنتج والخدمة، وإبداعية العملية، والتجديد الذاتي، وتبني المخاطرة، والاستباقية، والتنافسية الشديدة، فضلاً عن رأس المال الاجتماعي، الذي له دور مهم في انبثاق الريادة الداخلية.

كما عرفها (طه، 2022: 6) بأنها عملية القيام بشيء مختلف وجديد، لغرض خلق دخل للفرد، وإضافة قيمة اقتصادية إلى المجتمع.

كما عرفت ريادة الأعمال بأنها: المبادرة في تصميم وتنظيم المشاريع الجديدة، أو القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال، من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية، وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح، من خلال التأكيد على الإبداع والإنتاجية، والعمل، والنمو الاقتصادي. (Mater. V, Zegota, 2011, p.972).

عرفت ريادة الأعمال تعريف شامل، بانها "عملية تهدف إلى استكشاف الفرص وتحويلها إلى مشروعات جديدة، أو تطوير القائم منها، من الموارد المتاحة، وتحمل المخاطر المحسوبة،

بهدف خلق قيمة مضافة للفرد والمجتمع"، أي تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشروعات قابلة للتطبيق في بيئة اقتصادية واجتماعية ديناميكية. (الرفاعي، 2019)

ومن كل ما سبق ذكره، وحسب ما ترى الباحثة يمكن التركيز على أن ريادة الأعمال هدف تنموي، تسعى إليه مؤسسات التعليم العالي رغبة منها في فتح آفاق جديدة أمام المبتكرين والمبدعين وذوي النظرة الثاقبة، ومنه يجب التعرف على ريادة الأعمال وتعلم ريادة الأعمال، فريادة الأعمال عملية من خلالها يقدم الأفراد نشاطاتهم وممارساتهم بغرض إنشاء مؤسسة جديدة لتحقيق أهداف اقتصادية، ويعرف هذا الشخص بـ(الريادي) الذي يبتكر شيئاً ذا قيمة.

4.2.2- صفات الريادي:

صفات رائد الأعمال: هي مجموعة من الصفات والمهارات التي يتمتع بها الأشخاص الذين يقومون بتأسيس وإدارة الأعمال الخاصة بهم، ومن أهم الصفات الرئيسية التي يجب أن يتحلى بها رائد الأعمال الناجح ما يأتي:

1. **الرؤية والإبداع:** يتمتع رائد الأعمال بقدرة فريدة على رؤية الفرص، وابتكار أفكار جديدة، ويستطيع تحويل الأفكار إلى واقع، من خلال تصميم منتجات أو خدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق.

2. **الشغف والتحمس:** يكون رائد الأعمال متحمساً وملتزماً بمشروعه، يجب أن يكون لديه شغف قوي وإصرار على تحقيق النجاح، وتغيير العالم، من خلال ما يقوم به.

3. **القدرة على تحمل المخاطر:** يجب أن يكون رائد الأعمال مستعداً لتحمل المخاطر، واتخاذ قرارات مبنية على تقدير المخاطر والفرص، وقد يواجه صعوبات وتحديات عديدة أثناء بناء مشروعه، ولكنه يجب أن يكون على استعداد للتعامل معها وتجاوزها.

4. **القيادة والتأثير:** يجب أن يكون رائد الأعمال قائداً فعالاً وقادراً على تحفيز الفريق وإلهامه، يجب أن يتمتع بمهارات التواصل والقدرة على بناء علاقات قوية مع الآخرين.

5. **القدرة على التعلم والتكيف:** يتسم رائد الأعمال بالقدرة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات في السوق والتكنولوجيا، يجب أن يكون على دراية بالاتجاهات الحالية، وأفضل الممارسات في مجال عمله.

6. الإدارة المالية: يجب أن يكون رائد الأعمال قادرًا على إدارة الموارد المالية بفعالية، وفهم الجوانب المالية لعمله، مثل التخطيط المالي وإدارة التكاليف وجذب التمويل.
7. القدرة على العمل الجماعي: يجب أن يكون رائد الأعمال قادرًا على العمل الجماعي وبناء فريق قوي، يحتاج إلى القدرة على توظيف وتوجيه وتحفيز الموظفين، وتكوين شراكات استراتيجية مع الأشخاص الآخرين. (طه، 2022: 8)

5.2.2- أهمية ريادة الأعمال في الهيكل الاقتصادي

تُعَدُّ ريادة الأعمال محورًا أساسيًا في بناء الهيكل الاقتصادي الحديث، إذ تسهم في تحريك عجلة النمو وخلق فرص العمل وتنويع مصادر الدخل، فهي تمثل القوة الدافعة التي تربط بين الإبداع الاقتصادي والتطور الاجتماعي، مما يجعلها ركيزة لاستدامة التنمية ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

1. تحفيز النمو الاقتصادي:

تُعَدُّ ريادة الأعمال أحد المحركات الأساسية للاقتصاد المعاصر، حيث تسهم في رفع معدلات الإنتاج وتوسيع الاستثمارات المحلية والأجنبية، فالمشروعات الريادية لا تقتصر على تقديم منتجات جديدة، بل تخلق قيمة مضافة، وتفتح أسواقًا جديدة، مما يحرك عجلة التنمية، ويزيد من الناتج المحلي الإجمالي. (عبد الغفار، 2018؛ قنديلجي والجنابي، 2016).

2. خلق فرص عمل للشباب:

تعد البطالة من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات النامية، وريادة الأعمال توفر حلولاً عملية عبر استحداث مشروعات صغيرة ومتوسطة، تستوعب الطاقات البشرية، هذه العملية تُمكن الشباب من الانتقال من صفوف الباحثين عن عمل إلى أصحاب مشروعات، مما يسهم في تخفيف الضغوط الاجتماعية وتحقيق الاستقرار. (المصري، 2020؛ النجار والعلي، 2013)

3. تعزيز الابتكار والتنافسية:

ترتبط ريادة الأعمال ارتباطًا وثيقًا بالإبداع والابتكار، إذ تدفع الأفراد إلى التفكير بطرق غير تقليدية لإيجاد حلول للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية، وهذا الابتكار لا يرفع مستوى

التنافسية فحسب، بل يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة قدرتها على المنافسة محليًا وعالميًا. (قنديلجي والجنابي، 2016؛ درويش، 2019).

4. دعم التنمية المستدامة:

تسهم ريادة الأعمال في إيجاد توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية للتنمية، فالمشروعات الريادية غالبًا ما تتبنى ممارسات مستدامة، مثل استخدام الطاقة المتجددة، أو إعادة التدوير، بما يعزز من استدامة الموارد، ويحافظ على الأجيال القادمة. (المصري، 2020).

5. تنوع مصادر الدخل القومي:

في كثير من الدول النامية، يعتمد الاقتصاد على قطاعات تقليدية مثل النفط أو الزراعة، هنا تظهر ريادة الأعمال كوسيلة حيوية لتنويع الاقتصاد، من خلال تطوير قطاعات جديدة كالتيكنولوجيا، والخدمات، والصناعات الإبداعية، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالاعتماد على مصدر دخل واحد. (عبد الغفار، 2018).

6. جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية

توفر بيئة ريادية قوية مناخًا جاذبًا للمستثمرين، حيث ينظر المستثمرون إلى وجود أفكار مبتكرة وشركات ناشئة كفرص واعدة لتحقيق عوائد عالية، ومن ثم تصبح الدول التي تعزز ريادة الأعمال بيئة خصبة لتدفق الاستثمارات، مما ينعكس على النمو الاقتصادي. (قنديلجي والجنابي، 2016).

7. تمكين المرأة والشباب

تلعب ريادة الأعمال دورًا محوريًا في تمكين الفئات المهمشة، وخاصة المرأة والشباب، من المشاركة الفاعلة في النشاط الاقتصادي، فهي تتيح لهم فرصًا لإبراز مهاراتهم، وتحقيق استقلال مالي، وكسر الحواجز التقليدية التي تحد من مساهمتهم في التنمية.

يتضح مما سبق، وحسب رأي الباحثة إن أهمية ريادة الأعمال لا تنحصر في بعدها الاقتصادي، بل تمتد لتشمل البعد الاجتماعي (تمكين الأفراد، الحد من البطالة، تعزيز الاستقرار)، والبعد التنموي (الاستدامة، تنويع الاقتصاد) وهنا تكمن حساسيتها، فهي ليست مجرد نشاط اقتصادي، بل أداة استراتيجية لإحداث تحولات شاملة في المجتمعات والدول. (المصري، 2020)

6.2.2- عناصر ريادة الأعمال:

تتضمن ريادة الأعمال خمسة عناصر أساسية، هي:

1. **الابتكار**: وهو تقديم شيء جديد، أو طريقة جديدة، أو فكرة جديدة، أو ممارسة جديدة، أو تغيير جديد، بالنسبة للفرد الذي يتبناها، والابتكار في المنظمات يمثل تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة.

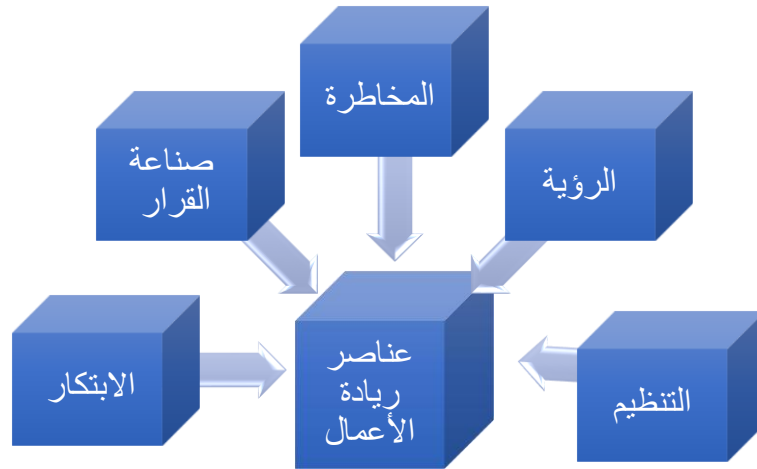
2. **صناعة القرار**: تتطلب صناعة القرار مراجعة القرارات بشكلٍ دوري، وتحليل نتائجها، ومعرفة مدى تأثيرها على المشروع، والمساعدة على تصحيحها قبل أن يكون لها أي تأثير سلبي وضرر، فتعامل رائد الأعمال الدائم مع الإيجابيات والسلبيات يساعد على اتخاذ القرار الجيد، بالاستعانة بالخبرة، والحدس، والذكاء، والوعي ببيئة الأعمال، ومهارات التعلم، والاستفادة من تجارب الآخرين.

3. **المخاطر**: يجب أن يكون رائد الأعمال مستعداً للمخاطرة، وتحمل عواقبها، وقادراً على اتخاذ خطوات لتقليلها.

4. **الرؤية**: هي الطاقة التي تدفع الأعمال إلى الأمام، من خلال استخدام بصيرة رائد الأعمال تخطيط للمستقبل، وتحديد المهام، والعمل على تنفيذها.

5. **التنظيم**: يركّز صانعو السياسات في العديد من الدول والمنظمات الدولية على تنمية ريادة الأعمال، من خلال تطوير سياسات لتحسين بيئة ريادة الأعمال، سواء عن طريق إزالة العقبات التي تواجه ريادة الأعمال، أو عن طريق المزيد من الإجراءات الموجهة مباشرة لدعم قدراتها التنافسية. (طه: 2022، 8-7)، (عياد، 2017: 32)

والشكل الآتي يوضح عناصر ريادة الأعمال:



الشكل (7): عناصر ريادة الأعمال

المصدر: تصميم الباحثة بالاستعانة بالعناصر التي أشار إليها (Gautama, 2021).

وفق الشكل (7) تبين ان ريادة الأعمال ظاهرة متعددة الأبعاد تجمع بين الفكر والعمل، وتعكس فلسفة الإنسان في تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، تقوم على خمسة عناصر أساسية كالآتي:

1. الرؤية التي توجه الرائد نحو المستقبل.
 2. الفرص، المخاطرة التي تمثل الشجاعة في مواجهة المجهول.
 3. الابتكار الذي يخلق الجديد ويحوّل المعرفة إلى قيمة.
 4. صناعة القرار التي تترجم التفكير الاستراتيجي إلى أفعال.
 5. والتنظيم الذي يربط الموارد بالأهداف ويحوّل الفكرة إلى مشروع متكامل.
- بذلك تصبح ريادة الأعمال تجسيدًا لإبداع الإنسان، وقدرته على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الحكيمة وتحقيق رؤية مبتكرة تلبى الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية.

7.2.2- أنواع الأعمال الريادية: (العلي، والنجار، 2006: 13)

- يمكن تصنيف الأعمال الريادية والمبادرات الفردية إلى عدة أنواع، كالآتي:
1. ريادة الأعمال النموذجية (التقليدية): وتعني الاعتماد على نماذج أعمال تقليدية مثل مكونات البيع، أو الخدمات المالية، أو الضيافة، يتميز هذا النوع بالمحافظة على الاختيار التقليدي في الاختلاف والتشغيل.
 2. ريادة الأعمال الحديثة (التكنولوجية): الأعمال الناشئة في مجالات مثل التطبيقات الذكية، والتقنيات الناشئة مثل الذكاء الصناعي، البيانات الضخمة.
 3. ريادة الأعمال الاجتماعية: التركيز على ريادة الأعمال الاجتماعية لتحقيق التأثير الاجتماعي.
 4. ريادة الأعمال التأسيسية: تطوير منتجات أو خدمات جديدة تحمل تسهلاً أو تغييراً جذرياً في السوق.
 5. ريادة الأعمال الصغيرة والكبرى: ريادة الأعمال الفريدة من الشركات الناشئة، التي تتميز بحجمها الصغير إلى المتوسط، الشركات الناشئة.

8.2.2- المنظومة المتكاملة لأبعاد ريادة الأعمال (التحليل والتفسير)

مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وقد تنوعت تصنيفات الباحثين لهذه الأبعاد، إذ أشار Miller (1983) إلى ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

(الإبداعية، وتحمل المخاطرة، والاستباقية)، بينما أضاف Lumpkin & Dess (1996) بعدي (الاستقلالية والمنافسة الهجومية)، لتصبح بذلك منظومة متكاملة تمزج بين الفكر الابتكاري والتوجه الاستراتيجي، كما أشار عدد من الباحثين العرب، مثل الناصري (2016) والسلطاني وآخرون (2018).

تتجسد الأبعاد في أربعة محاور أساسية هي (الإبداع، تبني أو تقليل المخاطر، المبادرة أو الاستباقية، والمنافسة الهجومية) ومن خلال مراجعة الأدبيات الحديثة، يتضح أن هذه الأبعاد لا تُدرك كعناصر منفصلة، بل كمنظومة متفاعلة تتكامل فيما بينها لتُشكل فلسفة الريادة ذاتها، فالإبداع يمثل الشرارة الأولى للفعل الريادي، فهو التعبير عن قدرة الفرد أو المنظمة على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مشاريع ذات قيمة اقتصادية واجتماعية.

أما تحمل أو تقليل المخاطر فيعبر عن البعد الواقعي للعقل الريادي، الذي لا يندفع نحو المغامرة دون دراسة، بل يوازن بين الجرأة والحكمة، مستنداً إلى تحليل استراتيجي للمجهول في حين تُجسد الاستباقية روح المبادرة والفعل، فهي رؤية مستقبلية تتجاوز ردّ الفعل إلى الفعل نفسه، من خلال السعي لاستثمار الفرص قبل أن يكتشفها الآخرون.

أما المنافسة الهجومية فهي المظهر العملي للطموح الريادي، الذي يسعى إلى التميز والتفوق من خلال بناء ميزة تنافسية مستدامة، عبر التجديد والتكيف والتوسع المدروس، بهذا اتضح أن أبعاد ريادة الأعمال الأربعة تشكل نسقاً فلسفياً متكاملًا، تتفاعل فيه الإبداعية كقوة مؤلدة للأفكار، والمخاطرة كميزان للحكمة، والاستباقية كدافع للحركة، والمنافسة الهجومية كغاية للتحقق، وبهذا المعنى تصبح ريادة الأعمال عملية مستمرة من التفكير والإبداع والعمل والتجديد، توازن بين المغامرة والعقلانية، وتستجيب لتحديات الواقع بمرونة وابتكار.

ومن كل ما سبق ذكره يمكن القول إن هذه الأبعاد لا تُقاس بمعزلٍ عن بعضها، بل تتجسد كمنظومة متداخلة تعكس فلسفة الريادة في جوهرها الإنساني والاقتصادي، وفق ما أشار إليه كل من (Lumpkin & Dess, 1996)، (الناصرى: 2016، السلطاني وآخرون، 2018).

9.2.2- نظريات ريادة الأعمال:

تناولت الأدبيات الاقتصادية والإدارية ريادة الأعمال عبر عدة نماذج نظرية:

1. نظرية الابتكار لشومبيتر: ترى أن الريادة محرك "الهدم الخلاق"، الذي يبذل الأنشطة الاقتصادية عبر الابتكار (Schumpeter)، 2011.
2. نظرية اليقظة الريادية (Kirzner): تركز على قدرة بعض الأفراد على التقاط الفرص في ظل لا تماثل المعلومات (Kirzner، 1979)؛ ترجمة منصور، 2018.
3. النموذج السلوكي (Ajzen, TPB): يفسر نية الأفراد نحو الريادة، استنادًا إلى الاتجاهات المدركة، المعيارية، والسيطرة السلوكية المتصورة (Shapero & Sokol)، 1982، ترجمة عربية. 2015.

10.2.2- المسار العملي لريادة الأعمال

تمثل ريادة الأعمال مسارًا ديناميكيًا متكاملًا، يبدأ بالفكرة وينتهي بتأسيس مشروع مستدام قادر على النمو والتطور، ويُعد هذا المسار تجسيدًا عمليًا لفلسفة الريادة، إذ يجمع بين الرؤية الفكرية والواقع الاقتصادي والاجتماعي، ومن خلال مراجعة الأدبيات الحديثة (GEM)، 2024، منشآت، 2021، Bakhdar، 2023، الرفاعي، 2019، الإسكوا، 2020، يمكن تلخيص المراحل الأساسية لهذا المسار على النحو الآتي:

يبدأ المسار بتحديد الفرص الريادية، إذ يسعى رائد الأعمال إلى قراءة التحولات في بيئته الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ليستخلص من خلالها فرصًا جديدة للنمو والتطوير، فالريادة هنا لا تقوم على الصدفة، بل على الوعي بالمتغيرات واستشراف الاتجاهات المستقبلية التي قد تُحدث فارقًا في السوق أو المجتمع.

ثم تأتي مرحلة توليد الأفكار الريادية، حيث تُترجم تلك الفرص إلى أفكار مبتكرة نابغة من الإبداع والتفكير التصميمي والعصف الذهني، ممزوجة بخبرة واقعية تمكّن الريادي من تحويل الفكرة إلى مشروع ذي قيمة مضافة، فالإبداع في هذه المرحلة ليس مجرد خيال، بل هو أداة معرفية لإعادة تشكيل الواقع.

يتبع ذلك إجراء دراسة الجدوى، وهي المرحلة التي توازن بين الحلم والواقع، إذ تهدف إلى اختبار الفكرة من خلال التحليل الفني والمالي والاجتماعي لتقدير احتمالات النجاح والمخاطر، هنا تتجلى العقلانية الريادية التي تسعى إلى تقليل المجازفة عبر المعرفة والتخطيط.

ومن ثم، تأتي مرحلة إعداد خطة العمل، وهي بمثابة الخريطة الفكرية والتنظيمية التي تحدد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات، وتشكل أداة للتواصل بين رائد الأعمال والمستثمرين، وبين الفكرة والبيئة السوقية، فخطة العمل تعبر عن التحول من الفكرة إلى النسق المنظم القابل للتنفيذ.

أما تمويل المشروع فيمثل البعد الواقعي في عملية الريادة، حيث تتنوع مصادر التمويل بين التمويل الذاتي، والقروض، ورأس المال الجريء، والمنح، والدعم المؤسسي من الحاضنات، وتظهر التجارب العربية أن تنوع مصادر التمويل يعزز من فرص الاستدامة ويقلل من هشاشة المشروعات الناشئة.

وأخيراً، تُتوج العملية بـ إطلاق المشروع وإدارته، وهي المرحلة التي تجمع بين الفكر والممارسة، إذ تُطبّق مهارات التخطيط وإدارة الموارد والتسويق ومراقبة الأداء في بيئة تنافسية متغيرة، وتُعبّر هذه المرحلة عن نضوج الفعل الريادي بوصفه منظومة من التفكير الاستراتيجي والقيادة والابتكار.



الشكل (8): يوضح المسار العملي لريادة الأعمال من تحديد الفرص إلى إدارة المشروع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالأدبيات السابقة

يتضح مما سبق، أن ريادة الأعمال تركز على أسس نظرية تُحدد معالمها، من خلال التعريفات، والأنواع، والخصائص، والنظريات المفسرة لأبعادها، إضافةً إلى أسس عملية تمثل خطوات تنفيذية، تبدأ بتحديد الفرص وتوليد الأفكار، مروراً بدراسة الجدوى وخطة العمل، وصولاً إلى التمويل والإدارة ويمثل التكامل بين هذين البعدين الشرط الأساسي لنجاح أي مبادرة ريادية، حيث يُمكن الجانب النظري من وضع إطار علمي لفهم الظاهرة، في حين يترجم الجانب العملي هذا الإطار إلى خطوات قابلة للتطبيق، تسهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز التنافسية في بيئة الأعمال.

11.2.2- تعزيز ريادة الأعمال وريادة الأعمال في الجامعات الليبية

1.11.2.2- تعزيز ريادة الأعمال:

يُعدّ تعزيز ريادة الأعمال عملية استراتيجية متكاملة، تهدف إلى تمكين الأفراد والمؤسسات من تأسيس وتطوير مشاريع ريادية مستدامة، لما لريادة الأعمال من دور محوري في دعم الابتكار، وتحفيز النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وتعزيز التنمية المجتمعية، ويتطلب ذلك إرساء منظومة شاملة تشمل:

تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الضرورية عبر البرامج التعليمية والتدريبية المتخصصة، وتوفير الدعم المالي، من خلال القروض والمنح ورأس المال الاستثماري، إضافةً إلى بناء بيئة حاضنة عبر الحاضنات، والمشرّعات ومراكز الابتكار، التي تتيح فرص التعلم التفاعلي والتشبيك مع الخبراء والمستثمرين، كما أن نشر ثقافة الابتكار والتجديد يمثل ركيزة أساسية في هذا السياق، من خلال تنظيم الفعاليات الريادية، والمسابقات الابتكارية، والمنصات الداعمة لعرض المشاريع وتبادل الخبرات، إن هذه العناصر مجتمعة تساهم في دعم الاقتصاد الوطني، وتعزيز التنافسية، وتحقيق التنمية المستدامة.

2.11.2.2- مفهوم تعزيز ريادة الأعمال:

1. التعريفات اللغوية والإجرائية للمفهوم وعلاقته بريادة الأعمال كممارسة.
2. تُعدّ تعزيز ريادة الأعمال أحد المفاهيم الحديثة التي تزوج بين الفكر والممارسة.
3. إذ يشير لغويًا إلى التقوية والتمكين والدفع نحو النمو والاستمرار.

أما اصطلاحًا فيرتبط بعملية خلق بيئة محفّزة تدعم المبادرات الريادية، وتنمّي القدرات الابتكارية، وتوفّر الموارد والسياسات التي تضمن استدامة المشاريع والأفكار الجديدة. وتقدّم سهيلة عباس (2004) في مؤلفها المفاهيم الابتكارية رؤية فلسفية عميقة يمكن الاستناد إليها في تفسير هذا المفهوم، إذ ترى أن الابتكار ليس مجرد فعل تقني أو إنتاجي، بل هو حالة فكرية وسلوكية تعبّر عن تفاعل الإنسان مع بيئته، من خلال تحويل الفكر إلى فعل، والفعل إلى قيمة اجتماعية واقتصادية، ووفقًا لهذا المنظور، فإن تعزيز ريادة الأعمال هو الامتداد الطبيعي للفكر الابتكاري في المجال الاقتصادي والاجتماعي، لأنه يقوم على توسيع دائرة الإبداع لتصبح ممارسة مجتمعية ومؤسسية، لا مجرد سلوك فردي.

إن تعزيز الريادة، وفق هذا الفهم، لا يقتصر على دعم المشاريع الناشئة فحسب، بل يمتد إلى بناء ثقافة ابتكارية قادرة على إعادة تشكيل بيئة العمل نفسها، عبر ما تسميه عباس بـ "ديناميكية الفعل الابتكاري"، أي التفاعل المستمر بين الإنسان والمحيط لإنتاج معانٍ وأفكار جديدة تحقق قيمة اقتصادية وإنسانية في آنٍ واحد.

من ثم، يمكن النظر إلى تعزيز ريادة الأعمال بوصفه إطارًا تكامليًا يجمع بين الإبداع كمصدر للفكرة، والمبادرة كأداة للتنفيذ، والدعم المؤسسي كبيئة للتنمية، ليشكل بذلك مسارًا فلسفيًا يعكس جوهر الريادة كـ "وعي فاعل" يسعى إلى تحويل الإمكانيات إلى إنجازات. وبهذا المعنى، فإن تعزيز ريادة الأعمال لا ينفصل عن الريادة ذاتها كممارسة، بل يُعدّ الوجه التطبيقي للفكر الابتكاري الذي تحدّث عنه سهيلة عباس (2004).

إذ يتحول الإبداع من مفهوم ذهني إلى منظومة اجتماعية مؤسسية تدفع باتجاه التنمية والإنتاج والمعنى في الحياة الاقتصادية.

3.11.2.2- تعزيز الريادة كعملية استراتيجية وتنموية.

تعزيز ريادة الأعمال كعملية استراتيجية وتنموية يُنظر إلى تعزيز ريادة الأعمال بوصفه عملية استراتيجية متكاملة تتجاوز حدود الدعم المادي أو التشجيع الفردي، لتصبح نسقًا فكريًا وتنظيميًا يسعى إلى بناء منظومة مستدامة للإبداع والنمو، فهي عملية تهدف إلى توجيه الطاقات البشرية نحو الابتكار والإنتاج، في إطار من التخطيط والتكامل المؤسسي الذي يُمكن من تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع تنموية واقعية.

ويُشير العزاوي (2016) إلى أن تعزيز الريادة لا يتحقق بجهود فردية، بل من خلال استراتيجية وطنية ومؤسسية تعمل على تمكين الأفراد، وتوفير بيئة محفزة للمبادرة، وربط الريادة بأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبهذا المعنى، تُصبح الريادة أداة استراتيجية تُسهم في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية عبر تحريك الطاقات الكامنة داخل المجتمع.

أما من المنظور الفلسفي، فإن سهيلة عباس (2004) ترى أن كل عملية تنمية حقيقية تبدأ من القدرة على توليد الأفكار وتحويلها إلى أنماط جديدة من الفعل الإنساني، ومن هذا المنطلق، يُمكن القول إن تعزيز ريادة الأعمال يمثل التعبير العملي عن الفكر الابتكاري، إذ يربط بين العقل المبدع والتنظيم الاجتماعي والاقتصادي في إطار تفاعلي يسعى إلى التجديد المستمر. ويُضيف الزهراني (2018) أن تعزيز الريادة يمثل في جوهره استراتيجية تنمية مستدامة، لأنه يخلق أنظمة إنتاجية جديدة، ويولّد فرص عمل، ويحفّز الاستثمار، ويعزز روح المبادرة داخل المجتمع، فالتوجه الريادي لا يقتصر على إنشاء المشروعات، بل يمتد إلى بناء ثقافة استباقية قادرة على التفاعل مع المتغيرات، واستشراف المستقبل بروح من المسؤولية والإبداع. وبهذا المفهوم، يمكن النظر إلى تعزيز ريادة الأعمال كعملية استراتيجية-تنموية تتكامل فيها الأبعاد الفكرية والاقتصادية والاجتماعية، لتجعل من الريادة فلسفة في العمل والابتكار والإنتاج، تتجسد في سياسات وبرامج وممارسات تهدف إلى بناء إنسان منتج ومجتمع متجدد.



شكل (9) العلاقة بين البعد الاستراتيجي والبعد التنموي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة

تفسير الشكل (9): العلاقة بين البعد الاستراتيجي والبعد التنموي في تعزيز ريادة الأعمال يوضح الشكل أن تعزيز ريادة الأعمال يقوم على تفاعل ديناميكي بين البعدين الاستراتيجي والتنموي، حيث يبدأ المسار بـ الفكر الريادي والتخطيط الاستراتيجي لتحديد الرؤية واتجاهات النمو، ثم ينتقل إلى التمكين المؤسسي والبشري الذي يهيئ البيئة للابتكار والمبادرة، لينتهي بـ الأثر التنموي المتمثل في خلق فرص العمل، وتحقيق التنمية المستدامة، ويمثل هذا التكامل بين الفكر والعمل جوهر الريادة بوصفها فلسفة استراتيجية وتنموية تهدف إلى تحويل الإبداع إلى قيمة اقتصادية واجتماعية ملموسة.

4.11.2.2- متطلبات تعزيز ريادة الأعمال.

يُعدّ تعزيز ريادة الأعمال عملية تكاملية تعتمد على توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تُمكن الأفراد والمؤسسات من تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع منتجة وقادرة على النمو والاستدامة، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يأتي:

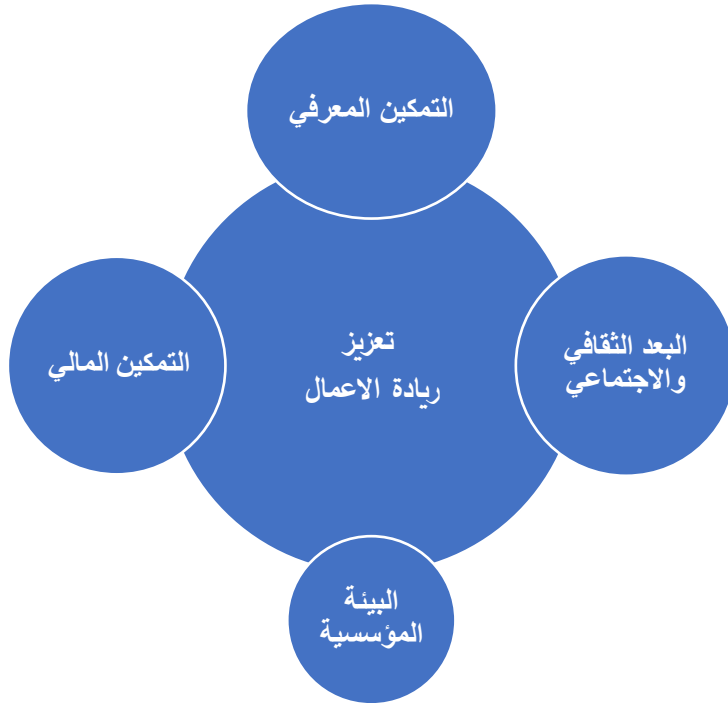
أولاً: التمكين المعرفي (التعليم والتدريب) يُعدّ التعليم الريادي والتدريب العملي أحد الركائز الجوهرية لبناء القدرات الريادية، إذ يساهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي، واتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، وتشير منشآت (2021) إلى أن تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في المؤسسات التعليمية يُعدّ نقطة الانطلاق نحو بناء جيل يمتلك الأدوات الفكرية والمهارية لتحويل الأفكار إلى فرص استثمارية، كما أكدت سهيلة عباس (2004) أن المفاهيم الابتكارية لا تُترجم إلى واقع إلا عبر التعليم القائم على التجربة، والتفكير النقدي، والتعلم المستمر.

ثانياً: التمكين المالي (التمويل والدعم الاستثماري) يتطلب المشروع الريادي بيئة تمويلية محفزة تتيح تنوع مصادر الدعم المالي، من التمويل الذاتي إلى القروض والمستثمرين وحاضنات الأعمال، وتوضح الإسكوا (2020) أن التمويل يُعدّ من أهم عناصر الاستدامة الريادية، وأن غياب السياسات التمويلية المرنة يحدّ من قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النمو، مما يستدعي تبني برامج تمويلية مرنة وشراكات بين القطاعين العام والخاص.

ثالثاً: البيئة المؤسسية (الحاضنات والتشريعات) تمثل البيئة المؤسسية المظلة التي تحتضن الفعل الريادي، من خلال توفير التشريعات المشجعة، والأنظمة المرنة، والبنى التحتية

الداعمة للابتكار، وتُبرز منشآت (2021) أهمية الحاضنات والمسرّعات في توفير بيئة آمنة لتجريب الأفكار، وتقديم الاستشارات والتدريب والتمويل الأولي، بما يمكّن رواد الأعمال من تقليل المخاطر في المراحل الأولى.

رابعاً: البعد الثقافي والاجتماعي يُعدّ الوعي المجتمعي والقبول الثقافي لريادة الأعمال شرطاً ضرورياً لترسيخ السلوك الريادي، فالثقافة التي تشجع على التجريب، وتقبل الفشل، وتقدر الإبداع، تُعدّ بيئة خصبة لنمو الريادة، وتشير سهيلة عباس (2004) إلى أن الثقافة الابتكارية تمثل البنية الذهنية التي تُغذي الفعل الريادي، إذ تُعيد تشكيل القيم والسلوكيات باتجاه الإنتاج والإبداع لا التلقي والتقليد.



شكل (10) تعزيز ريادة الأعمال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة يربط هذا الشكل بين المتطلبات الأربعة (المعرفي - المالي - المؤسسي - الثقافي) في منظومة واحدة لتعزيز الريادة.

5.11.2.2 - استراتيجيات تعزيز ريادة الأعمال

تُعدّ استراتيجيات تعزيز ريادة الأعمال الأداة التنفيذية التي تُترجم الفكر الريادي إلى واقع عملي مستدام، إذ تسهم في بناء بيئة تمكينية تتيح للأفراد والمؤسسات تحويل الأفكار إلى مشاريع إنتاجية تواكب التحولات الاقتصادية والاجتماعية، ومن منظور فلسفي، يمكن النظر إلى هذه

الاستراتيجيات بوصفها منظومة متكاملة تجمع بين الفكر الابتكاري والبعد التنموي، وتُرسخ مفهوم الريادة كقوة تغيير داخل المجتمع والمؤسسة على حدّ سواء (سهيلة عباس، 2004) وفي ضوء الأدبيات العربية الحديثة.

(منشآت، 2021، الإسكوا، 2020)، يمكن تحديد أبرز هذه الاستراتيجيات في النقاط

التالية:

1. استراتيجية الابتكار والتجديد:

تُعدّ الابتكار جوهر الريادة ومحركها الأساسي، إذ تُعبّر عن القدرة على إنتاج حلول جديدة تتجاوز المألوف وتستجيب للتحوّلات البيئية المتسارعة، وتؤكد (سهيلة عباس: 2004) أن الابتكار ليس مجرد نشاط فكري، بل هو عملية فلسفية تُجسّد قدرة الإنسان على تحويل الخيال إلى واقع منتج، وتتمثل أهمية هذه الاستراتيجية في تعزيز ثقافة البحث والتجريب داخل المؤسسات، وإطلاق مبادرات إبداعية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. استراتيجية النمو والتوسع:

يُعدّ النمو هدفًا استراتيجيًا لأي مشروع ريادي ناجح، إذ يُمثل مرحلة الانتقال من الفكرة إلى السوق، ومن السوق إلى الانتشار والتأثير، وتؤكد الإسكوا (2020) أن استراتيجية النمو تتطلب تنويع الأنشطة، وتوسيع الأسواق، والاستثمار في الكفاءات البشرية، ويأخذ النمو في بيئة ريادة الأعمال بعدًا فلسفيًا يتجاوز التوسع المادي ليشمل تطور الفكر التنظيمي وقدرته على التكيف والتعلّم المستمر، وهو ما يضمن استدامة المشاريع الريادية على المدى الطويل.

3. استراتيجية التمكين والتطوير المستمر:

يُعدّ التمكين عملية ديناميكية تُسهم في بناء قدرات الأفراد وتطوير كفاءاتهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والابتكار في العمل، وتشير منشآت (2021) إلى أن تطوير القدرات الريادية عبر التدريب والتعليم المستمر يمثل محورًا أساسيًا في بناء اقتصاد معرفي، أما من منظور فلسفة الإدارة، فإن التمكين يُعيد تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، فيحوّل العامل إلى فاعلٍ مبدعٍ يسهم في صنع القيمة وتحقيق الأثر.

4. استراتيجيات الشراكة والتكامل المؤسسي

تمثل هذه الاستراتيجية الإطار التكاملي الذي يربط بين القطاعين العام والخاص، وبين الجامعات ومؤسسات الأعمال، لخلق منظومة ابتكارية متكاملة تسهم في دعم المشاريع الناشئة، وتؤكد الإسكوا (2020) أن نجاح الريادة في الدول العربية يرتبط بقدرة المؤسسات على بناء شراكات استراتيجية وتبادل الموارد والمعرفة، ومن منظور فلسفي، تعبر الشراكة عن انتقال الفكر الريادي من المستوى الفردي إلى المستوى الجمعي، أي من "زيادة الفكرة" إلى "زيادة المنظومة"، مما يعزز ريادة الأعمال في بعدها الاقتصادي والاجتماعي.

جدول (6): مقارنة بين استراتيجيات تعزيز ريادة الأعمال من حيث الهدف والمجال والنوع

الاستراتيجية	الهدف الرئيس	الطبيعة أو النوع	مجالات المناسبة والتطبيق
استراتيجية الابتكار والتجديد	تحفيز الإبداع وتطوير منتجات وخدمات جديدة تواكب التحولات الاقتصادية والاجتماعية.	فكرية - معرفية - تطويرية.	مناسبة في المراحل الأولى من إنشاء المشاريع الريادية، وعند البحث عن ميزة تنافسية مستدامة.
استراتيجية النمو والتوسع	تعزيز قدرة المشروع على التوسع في الأسواق وزيادة الحصة السوقية من خلال تنوع الأنشطة.	اقتصادية - تنظيمية - تطويرية.	مناسبة في مرحلة النضج والتوسع، وعند الانتقال من فكرة محلية إلى مشروع وطني أو إقليمي.
استراتيجية التمكين والتطوير المستمر	بناء القدرات الريادية وتحفيز التعلم الذاتي والإبداع المؤسسي المستدام.	تنموية - بشرية - تعليمية.	مناسبة في بيئات التعليم العالي، وبرامج التدريب الريادي، ومبادرات التطوير المهني.
استراتيجية الشراكة والتكامل المؤسسي	تحقيق التكامل بين القطاعات (العام - الخاص - الأكاديمي) لبناء منظومة ريادية متكاملة.	مؤسسية - تشاركية - استراتيجية.	مناسبة في بيئات الابتكار الوطنية، وحاضنات الأعمال، والمشاريع التعاونية بين الجامعات والقطاع الخاص.

المصدر من إعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة

6.11.2.2 - تعقيب على جدول (6): مقارنة بين استراتيجيات تعزيز ريادة الأعمال:

يتضح من الجدول رقم (6) والخاص بـ مقارنة بين استراتيجيات تعزيز ريادة الأعمال، أن استراتيجيات تعزيز ريادة الأعمال ليست مجرد أدوات تنفيذية، بل هي تجليات لفلسفة متكاملة تجمع بين الفكر والعمل، فهي تعبّر عن تنوّع في الرؤية ووحدة في الغاية، ف"استراتيجية الابتكار والتجديد" تمثل البعد المعرفي الإبداعي الذي يُعيد تشكيل علاقة الإنسان بالمعرفة من خلال تحويل الفكرة إلى قيمة مضافة، في حين تجسّد "استراتيجية النمو والتوسع" البعد الاقتصادي والعملي الذي يُترجم الفكر إلى أثر ملموس في السوق والمجتمع.

أما "استراتيجية التمكين والتطوير المستمر" فتمثل البعد الإنساني والتمموي، إذ تضع الإنسان في مركز العملية الريادية بوصفه محور التغيير وصانع القيمة، بينما تعبّر "استراتيجية الشراكة والتكامل المؤسسي" عن البعد المؤسسي التشاركي الذي يربط الفكر الفردي بالمنظومة الجماعية، فيتحول العمل الريادي من جهد شخصي إلى مشروع حضاري جماعي.

من هذا المنظور، يُمكن القول إن هذه الاستراتيجيات الأربع تُكوّن معاً منظومة فلسفية متكاملة تتدرج من الإبداع الفردي إلى التنمية المؤسسية الشاملة، بما ينسجم مع رؤية. (الإسكوا، 2020)

التي ترى أن الريادة الحقيقية تبدأ من الفكرة، لكنها لا تزدهر إلا في بيئة تشاركية محفّزة على التعلم والابتكار المستمر.

7.11.2.2 - محددات ومعوّقات تعزيز ريادة الأعمال

يُعدّ تعزيز ريادة الأعمال عملية معقدة تتأثر بعدد من العوامل والمحددات التي قد تعيق تطورها أو تحدّ من فاعليتها، سواء على المستوى المؤسسي أو الاقتصادي أو الثقافي، ومن منظور فلسفي، يمكن النظر إلى هذه المحددات بوصفها تمثيلاً للجدلية القائمة بين الفكر الريادي المبدع والواقع التطبيقي المقيد بالبنى التنظيمية والمجتمعية (عباس: 2004).

وفي ضوء الأدبيات الحديثة (منشآت: 2021؛ الإسكوا، 2020؛ GEM، 2024)، يمكن

تصنيف أبرز معوّقات تعزيز الريادة ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية على النحو الآتي:

1: العوامل التنظيمية والتشريعية

تتمثل هذه العوامل في القوانين والأنظمة والإجراءات الإدارية التي تنظم بيئة الأعمال، فعلى الرغم من أن الإطار التشريعي يُفترض أن يكون داعماً للفعل الريادي، إلا أن التعقيد البيروقراطي وكثرة الإجراءات قد يحدان من قدرة الأفراد على تأسيس مشاريع جديدة. وتشير الإسكوا (2020) إلى أن غياب التشريعات المرنة، وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية، يمثلان أحد أكبر التحديات أمام نمو ريادة الأعمال في المنطقة العربية. ومن منظور فلسفة الإدارة، فإن العائق التنظيمي يعكس صراعاً بين الفكر الحر المبدع والمنظومة البيروقراطية الجامدة، مما يستدعي إعادة هيكلة الأنظمة المؤسسية باتجاه حوكمة مرنة تشجع التجريب والابتكار. (الإسكوا: 2020 & قنديلجي والجنابي: 2016).

2. العوامل الاقتصادية والتمويلية:

تُعدّ البيئة التمويلية الركيزة الأساسية في تحقيق الاستدامة الريادية، حيث يواجه رواد الأعمال في كثير من الدول النامية صعوبات في الحصول على التمويل، وضعفًا في منظومات الدعم المالي والمصرفي، وقد أوضحت منشآت (2021) أن نقص الوعي المالي، وضعف الثقة بين البنوك والمشروعات الناشئة، يمثلان عقبة أمام انتشار ريادة الأعمال، كما أشار GEM (2024) إلى أن محدودية الاستثمار الجريء وضعف المبادرات التمويلية الحكومية تؤدي إلى تباطؤ نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويُبرز هذا البعد الجدلية الفلسفية بين الفكرة والإمكان؛ فالإبداع وحده لا يكفي دون موارد مالية تترجمه إلى واقع، ومن هنا تأتي الحاجة إلى سياسات اقتصادية تمكينية تسهّل الوصول إلى التمويل وتدعم الاستثمار في الأفكار الريادية.

3. العوامل الثقافية والاجتماعية:

تُعدّ الثقافة المجتمعية من أكثر العوامل تأثيراً في انتشار الريادة واستدامتها، فالمجتمعات التي تُشجع روح المغامرة، وتقبل الفشل، وتثمن الإبداع، تمثل بيئة خصبة لظهور رواد أعمال فاعلين، في المقابل، يؤدي الخوف من الفشل، والنظرة السلبية للمشاريع الفردية، إلى كبح المبادرات الريادية، وتشير (عباس 2004) إلى أن الريادة ليست مجرد مهارة اقتصادية، بل هي نظام ثقافي فكري يعيد تشكيل وعي الأفراد تجاه العمل والإنتاج، وهي بذلك تتطلب بيئة اجتماعية تتقبل التجديد وتقدر المبادرة الفردية، ومن هذا المنظور، تُصبح الثقافة الريادية عنصراً حاسماً في

تحقيق التنمية، إذ تُحوّل الريادة من نشاط اقتصادي إلى قيمة مجتمعية تُعبّر عن الحرية الفكرية والابتكار الإنساني.

12.2.2- أبعاد تعزيز ريادة الأعمال

تعدّ أبعاد تعزيز ريادة الأعمال المكونات الجوهرية التي تُشكّل الإطار البنيوي لتفعيل الممارسة الريادية وتحويلها من مجرد فكرة اقتصادية إلى منظومة فكرية وتنموية متكاملة، فهي تعكس التفاعل الجدلي بين المعرفة والفعل، والابتكار والتمكين، والفكر والمجتمع، بما يجعل من الريادة فلسفة متكاملة لبناء الإنسان والمجتمع على حد سواء (عباس، 2004)، وفي ضوء الأدبيات العربية والدولية الحديثة، (منشآت، 2021؛ الإسكوا، 2020؛ GEM، 2024)، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لتعزيز ريادة الأعمال في أربعة محاور مترابطة، كما يأتي:

1. البعد المعرفي:

يُعدّ البعد المعرفي الأساس الذي تُبنى عليه الممارسات الريادية، إذ إن المعرفة الريادية تُشكّل نقطة الانطلاق في فهم السوق، واستشراف الفرص، وبناء المهارات التحليلية والإبداعية اللازمة للابتكار.

وتؤكد منشآت (2021) أن بناء المعرفة الريادية من خلال التعليم، والبحث التطبيقي، وبرامج التدريب العملي، يُسهم في تمكين الأفراد من تحويل الأفكار إلى مشاريع إنتاجية، أما من منظور فلسفي، فإن المعرفة في سياق الريادة ليست مجرد تراكم للمعلومات، بل هي قوة توليدية تُعيد تشكيل الوعي وتُحوّل التفكير إلى إبداع منتج، وهو ما يعبر عنه سهيلة عباس (2004) بمفهوم "التفكير الابتكاري كمنهج للفعل الريادي".

2. البعد المالي:

يتمثل البعد المالي في توفير الموارد والتمويل اللازم لتأسيس المشاريع وتميئتها، فالتمويل ليس مجرد وسيلة تشغيلية، بل هو محرك استراتيجي للاستدامة الريادية، وتشير الإسكوا (2020) إلى أن الوصول إلى التمويل يُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه رواد الأعمال في المنطقة العربية، وأن تطوير بيئات تمويل مرنة، مثل صناديق رأس المال الجريء، والمسرّعات المالية، والحاضنات، يخلق مساراّ داعماً لريادة الأعمال المستدامة ومن منظور فلسفة الإدارة، يعكس البعد المالي العلاقة

بين الفكرة والإمكان، أي بين الرؤية الريادية والقدرة على تجسيدها في الواقع، بما يؤكد ضرورة توافر نُظْم تمويلية تشجّع المخاطرة الواعية والابتكار الاقتصادي.

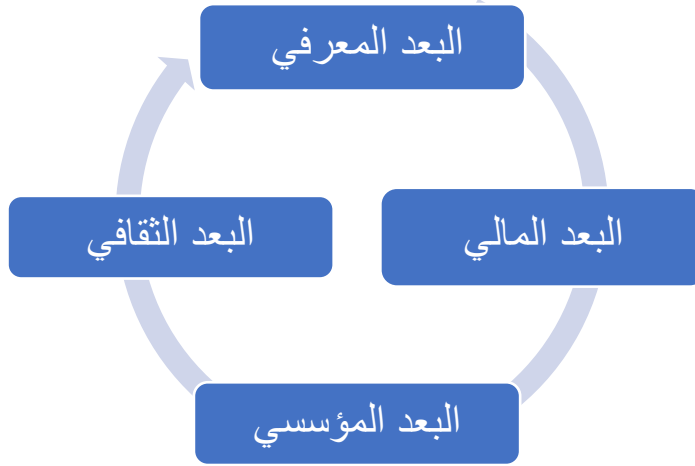
3. البعد المؤسسي:

يمثل البعد المؤسسي الإطار التنظيمي والقانوني الذي يُنظّم بيئة الريادة ويُسهّم في استدامتها، فوجود مؤسسات داعمة، وتشريعات مرنة، وحاضنات أعمال فاعلة، يعزز من قدرة المشاريع الريادية على النمو، وتُبرز منشآت (2021) أهمية التكامل بين الجامعات، والمؤسسات الحكومية، والقطاع الخاص، في توفير البنى المؤسسية التي تُشجّع على التجريب وتحتضن الفشل كمرحلة من مراحل النجاح، ومن منظور فلسفي، يُجسّد البعد المؤسسي التحوّل من الفرد إلى المنظومة؛ أي من المبادرة الفردية إلى الفعل الجماعي المؤسسي الذي يُحوّل الريادة إلى ثقافة تنظيمية تسكن في قلب كل مؤسسة تنموية.

4. البعد الثقافي:

يُعدّ البعد الثقافي جوهر تعزيز ريادة الأعمال، لأنه يُعبّر عن المنظومة القيمية والسلوكية التي تحكم علاقة الإنسان بالإبداع والمخاطرة والنجاح وتشير سهيلة عباس (2004) إلى أن الريادة لا يمكن أن تزدهر في ثقافة تخاف من التغيير أو تنظر إلى الفشل باعتباره عيبًا، بل في ثقافة تُقدّر المبادرة وتحتفي بالاختلاف والإبداع، أما من منظور التنمية، فإن البعد الثقافي يُعدّ شرطاً لتحقيق "التحول الذهني نحو الإنتاج"، إذ يُرسّخ قيم المسؤولية، والتجريب، والاستقلالية، وهي القيم التي تُشكّل بنية الوعي الريادي في المجتمعات المعاصرة.

خلاصة تمثّل هذه الأبعاد الأربعة (المعرفي، المالي، المؤسسي، الثقافي) شبكة متكاملة تُعيد تعريف الريادة لا بوصفها نشاطاً اقتصادياً فحسب، بل كمسار حضاري لبناء مجتمع منتج ومبدع، تتكامل فيه المعرفة مع التمويل، والمؤسسة مع الثقافة، في إطار فلسفة تنموية شاملة (الإسكوا، 2020، سهيلة عباس، 2004؛ منشآت، 2021)، والشكل التالي (11) يُبرز تكامل الأبعاد الأربعة لتعزيز ريادة الأعمال (المعرفي، المالي، المؤسسي، والثقافي)، بوصفها منظومة متداخلة تُشكّل دورة تنموية متواصلة، إذ يغدّي كل بُعد الآخر في عملية تفاعلية تؤدي إلى بناء بيئة ريادية مستدامة تقوم على المعرفة، وتدعمها المؤسسات، وتمولها الموارد، وتوجّهها القيم الثقافية نحو الإبداع والإنتاج.



شكل (11) أبعاد تعزيز ريادة الأعمال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة.

13.2.2- ريادة الأعمال في البيئة الليبية:

تعتمد المشاريع الريادية الناجحة على تبني استراتيجيات مدروسة، تتماشى مع طبيعة المنتج أو السوق، وتراعي التغيرات البيئية والاقتصادية المحيطة، كما يجب على رواد الأعمال أن يكونوا قادرين على التكيف، وإعادة صياغة استراتيجياتهم، بما يتوافق مع مراحل نمو المشروع والفرص والتحديات، التي تواجههم.

تُعد بيئة ريادة الأعمال في ليبيا في مراحلها الأولى من التطوير، ومع ذلك، فإنها تظهر إمكانيات كبيرة للنمو والابتكار، تشهد البلاد زيادة ملحوظة في عدد الشركات الناشئة، وتوفر مساحات مشتركة، وتدعمها مسرعات أعمال ومبادرات حكومية.

على سبيل المثال، أطلقت الحكومة الليبية مبادرة "1000 رائد لـ 1000 مشروع" في يناير 2025، التي تهدف إلى دعم الشباب، وتحفيز الابتكار في مجال ريادة الأعمال، تضمنت المبادرة إنشاء صندوق لدعم ريادة الأعمال، بالإضافة إلى إصدار لائحة لتنظيم عمل الشركات الناشئة.

كما تُساهم مبادرة "دراسة لريادة الأعمال"، المدعومة من وزارة الحكم المحلي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في بناء منظومة ديناميكية من رواد الأعمال الشباب المبتكرين، والشركات الناشئة في ليبيا، تُقدّم المبادرة الدعم والتوجيه لرواد الأعمال لتحويل أفكارهم المبتكرة إلى شركات ناجحة.

بالإضافة إلى ذلك، يُساهم برنامج الشركات الناشئة في ليبيا، الممول من الاتحاد الأوروبي، والمنفذ بالتعاون مع شركة Super Novae، في تطوير الأعمال التجارية على المدى الطويل، يهدف البرنامج إلى دعم إنشاء نظام بيئي حيوي، ومبتكر، ومستدام، لتأسيس الشركات من خلال تعزيز هياكل دعم الأعمال والخدمات المخصصة لريادة الأعمال وتحسين مهارات الشباب SPARK .

1.13.2.2- واقع ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي الليبية

يشهد الواقع الراهن لريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي الليبية تحولًا تدريجيًا نحو بناء منظومة ريادية جامعية، تتسم بالتنوع في المبادرات وتفاوت مستويات الدعم والتنفيذ، فقد بدأت عدة جامعات ليبية في إنشاء مراكز وحاضنات أعمال بدعم من برامج محلية ودولية، أبرزها مشروع الاتحاد الأوروبي لإطلاق مراكز ريادة الأعمال (2018)، وبرنامج "Libya Startup" الذي تنفذه منظمة SPARK بالتعاون مع جامعات محلية (Lana.gov.ly؛ SPARK، 2018).

ورغم وجود حاضنات جامعية مثل حاضنة جامعة بنغازي التي تقدم أنشطة تدريبية واستشارية، إلا أن فاعليتها لا تزال محدودة نتيجة ضعف التمويل، وقصور التشريعات، وضعف التواصل مع القطاع الخاص (University of Benghazi)، 2022؛ Libyan-hef.com، 2023، كما تبرز جهود مؤسسية وتوعوية متزايدة في مجال التعليم الريادي وتنظيم المؤتمرات، إلا أن البنية التحتية المؤسسية والتمويلية ما تزال في طور التكوين.

أما من حيث البرامج الريادية، فتتضمن جهودًا واضحة في مجالات التدريب والدورات الريادية، لكنها غالبًا ذات طابع نظري أو موسمي، وتحتاج إلى دمجها ضمن المناهج التعليمية وربطها بمشاريع تطبيقية مستمرة (Libyan-hef.com، 2023)، كما توجد مبادرات وطنية مثل برنامج "1000 رائد لمشروع" التي تهدف إلى دعم الشباب وتمويل الأفكار الريادية، لكنها تفتقر إلى آليات تنفيذ وتقييم فعالة (LibyaHerald.com، 2022).

في ضوء ذلك، يمكن القول إن البيئة الريادية الجامعية في ليبيا ما تزال في مرحلة التأسيس، إذ تتوفر المبادرات والبرامج ولكن تفتقر إلى التنسيق المؤسسي والاستدامة المالية، ويؤكد عدد من التقارير (Lana.gov.ly؛ Journal.su.edu.ly، 2022) أن استمرار الدعم الدولي

ضروري لكنه غير كافٍ دون إطار وطني موحد لسياسات الريادة الجامعية، ومن أهم التوصيات التي تم التوصل إليها:

1. دمج تعليم ريادة الأعمال في المناهج الجامعية بشكل منهجي وتطبيقي.
2. إنشاء صناديق تمويل جامعية وشراكات مع القطاع الخاص لدعم المشاريع الناشئة.
3. توحيد جهود الحاضنات ضمن استراتيجية وطنية مستدامة لريادة الأعمال.
4. تعزيز الربط بين البحث العلمي ومراكز الابتكار والصناعة لضمان تحويل الأفكار إلى مشاريع إنتاجية.

2.13.2- دور الجامعات الليبية في تعزيز ريادة الأعمال

تلعب الجامعات الليبية دورًا متناميًا في بناء منظومة ريادة الأعمال الوطنية، إذ تمثل البيئة الجامعية المجال الحيوي لتكوين الفكر الريادي وتنمية القدرات الابتكارية لدى الطلبة، ويُمكن تحليل هذا الدور عبر ثلاثة محاور رئيسية:

1. دور المناهج التعليمية في نشر ثقافة الريادة:

تُعدّ المناهج الجامعية من أهم أدوات نشر ثقافة ريادة الأعمال، إذ تعمل على دمج المفاهيم الريادية ضمن المقررات النظرية والتطبيقية، مما يعزز لدى الطلبة روح المبادرة والإبداع، ورغم وجود محاولات لإدخال مقررات حول ريادة الأعمال في بعض الجامعات الليبية، إلا أنها لا تزال محدودة النطاق وغير موحّدة من حيث الإطار المفاهيمي والتطبيقي، فغالبية المقررات تركز على الجانب النظري دون توفير فرص تطبيقية أو مشاريع ريادية حقيقية، وتوصي الدراسات الحديثة بضرورة إدماج التعليم الريادي ضمن كل التخصصات الأكاديمية، بحيث يتحول من مادة منفصلة إلى نهج تعليمي تكاملي يدعم التفكير الابتكاري . (عبد المعطي، 2024،) libyan-hef.com.

2. دور أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية

يمثل أعضاء هيئة التدريس الركيزة الفكرية في تعزيز الريادة من خلال تبني أساليب تدريس حديثة تقوم على التعلم النشط، وحل المشكلات، وتحفيز التفكير الإبداعي، أما القيادات الجامعية، فدورها استراتيجي في صياغة السياسات الداعمة للريادة، وإنشاء مراكز الابتكار وحاضنات الأعمال داخل الجامعة ومع ذلك، تشير الدراسات إلى أن العديد من الجامعات الليبية ما

تزال تفتقر إلى برامج تطوير مهني مستدامة تُعدّ الأساتذة لتدريس الريادة بمفهومها العملي
(.journal.su.edu.ly؛ University of Benghazi, 2023)

3. دور الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية

تشكل الشراكات المؤسسية أحد أهم محركات تعزيز ريادة الأعمال في التعليم العالي، إذ
تتيح فرص التدريب العملي، ورعاية المشاريع الريادية، وتمويل الأفكار الابتكارية وقد بدأت بعض
الجامعات الليبية، بدعم من الاتحاد الأوروبي ومنظمات مثل SPARK، في إبرام اتفاقيات تعاون
مع شركات وطنية ومؤسسات حكومية لتفعيل دور الطلبة في سوق العمل، إلا أن هذه
الشراكات ما تزال تعتمد على مبادرات مؤقتة تفتقر إلى الاستدامة المؤسسية طويلة الأجل.
(.lana.gov.ly؛ SPARK, 2022).

إنّ الدور الريادي للجامعات الليبية يتجاوز حدود التعليم إلى بناء منظومة فكرية وتنظيمية
تسعى لإعادة تعريف وظيفة الجامعة من مؤسسة لتخريج الكفاءات إلى مركز لتوليد المبادرات
وصناعة قادة التغيير الاقتصادي والاجتماعي، فكل عنصر من عناصر المنظومة (المناهج،
الكادر الأكاديمي، الشراكات) يشكل بعداً من أبعاد التحول نحو الجامعة الريادية، التي لا تكتفي
بنقل المعرفة، بل تُعيد إنتاجها وتوظيفها في خدمة التنمية الوطنية المستدامة.

3.13.2.2- التحديات التي تواجه ريادة الأعمال في البيئة الليبية

تواجه بيئة ريادة الأعمال في ليبيا مجموعة من التحديات التي تعيق نموها واستدامتها،
على الرغم من الإمكانيات الكبيرة المتاحة، تتمثل أبرز هذه التحديات في النقاط الآتية: (التقرير من
موقع دراية. (deraya.ly) 2023).

1. غياب الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى:

يمثل غياب الرؤية الاستراتيجية في البيئة الريادية الليبية فجوة فلسفية في الوعي التنموي،
إذ يعكس ضعف القدرة على استشراف المستقبل وتحديد مسارات النمو المستدام، فالرؤية ليست
مجرد خطة تنظيمية، بل هي وعي جمعي يوجه الفعل الاقتصادي نحو غاية واضحة، إن غياب
هذا الوعي يؤدي إلى تشتت الجهود الريادية، ويحول دون بناء منظومة متكاملة قادرة على إنتاج
القيمة عبر الزمن.

2. نقص المستثمرين ذوي الخبرة:

يُظهر نقص المستثمرين الخبراء أزمة ثقة متبادلة بين رأس المال والفكر الريادي، فغياب الخبرة الاستثمارية لا يعني فقط نقص التمويل، بل يعني افتقاد البوصلة التي توجه الموارد نحو الأفكار الواعدة، ويُعد هذا التحدي انعكاسًا لثقافة اقتصادية تتجنب المخاطرة وتتمسك بالنماذج التقليدية، ما يحدّ من التحول نحو اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والمغامرة المحسوبة.

3. غياب ثقافة التمويل:

إن غياب ثقافة التمويل في ليبيا يعبر عن غياب الوعي بالتمويل كقيمة تنموية لا كوسيلة مادية فحسب، فالمجتمع الذي لا يؤمن بالتمويل كأداة للتمكين يظل أسيرًا للنمط الاستهلاكي لا المنتج، ولذلك فإن تعزيز ثقافة التمويل يتطلب بناء وعي جمعي يرى في رأس المال طاقةً مبدعة، تُحرّك العقول والأفكار لا مجرد وسيلة للربح.

4. تحديات الشركات الناشئة التكنولوجية:

تعكس الصعوبات التي تواجه الشركات التكنولوجية الناشئة في ليبيا بطئًا في التحول الثقافي نحو الحداثة الرقمية، فرفض المجتمع لتبني الحلول التكنولوجية ليس مجرد موقف تقني، بل موقف معرفي ينبع من ضعف الوعي بقيمة التحول الرقمي في تطوير الإنتاج والمعرفة، من هنا، تصبح التكنولوجيا ليست أداة فقط، بل مقياسًا لنضج الفكر الاقتصادي والاجتماعي.

5. تحديات متعلقة بالمجتمع:

تُبرز التحديات المجتمعية أزمة في العلاقة بين المعرفة والواقع، إذ يغيب الوعي بأهمية البحث العلمي كقوة محرّكة للتنمية، ضعف الإقبال على الإنتاج العلمي، وانفصال الجامعة عن المجتمع، يعكسان بنية ثقافية لا ترى في العلم قيمة نفعية، إن تجاوز هذا التحدي يتطلب إعادة تشكيل منظومة القيم المجتمعية لتجعل من البحث العلمي أداة للارتقاء لا للتكديس المعرفي.

6. تحديات متعلقة بالجامعة:

تكشف التحديات الجامعية عن مفارقة بين وظيفة الجامعة الأكاديمية ورسالتها الحضارية، فحين تنشغل الجامعة بالأعباء الإدارية والتعليمية على حساب البحث، تفقد دورها في إنتاج المعرفة الريادية، الفلسفة الجامعية ينبغي أن تقوم على الحرية الأكاديمية، والدعم المالي، وتوفير بيئة بحثية تُحول الأفكار إلى مشاريع تنموية قادرة على خدمة المجتمع.

7. تحديات متعلقة بعضو هيئة التدريس:

إن التحديات التي تواجه عضو هيئة التدريس في الجامعات الليبية ليست إدارية فحسب، بل وجودية في جوهرها، إذ تتصل بغياب الحافز الفكري والتمكين العلمي، فعضو هيئة التدريس الذي يُثقل بالأعباء دون دعم مؤسسي يفقد قدرته على الإبداع، ومن هنا، فإن الاستثمار في تطوير القدرات الأكاديمية وتمكينها هو استثمار في الفكر ذاته، وفي استدامة المؤسسة التعليمية.

14.2.2- البرامج الحكومية والمؤسسية لتعزيز ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

تُشكّل البرامج الحكومية والمؤسسية في ليبيا مكوناً استراتيجياً لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وفق أسس معرفية وريادية حديثة، حيث لا يقتصر دورها على تقديم الدعم المالي أو البنية التحتية، بل يتعداه إلى صياغة بيئة مؤسسية شاملة تشجع الابتكار والمبادرة الفردية، هذه المبادرات تمثل محاولة لإعادة توازن الاقتصاد الوطني بين العناصر التقليدية والقطاعات الناشئة، بما ينسجم مع التحول نحو اقتصاد معرفي متنوع ومستدام.

من منظور فلسفي إداري، يعكس الدعم الحكومي وعياً بدور الإنسان كفاعل اقتصادي فاعل وقادر على الإبداع، لا مجرد متلقٍ للدعم، فتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية لا يسهم فقط في تسهيل تأسيس المشروعات، بل يعيد الثقة بين رواد الأعمال والمؤسسات الحكومية، ويحوّل الإدارة من سلطة تنظيمية إلى شريك تنموي استراتيجي. (الباجوري، 2017).

إضافة لذلك، تمثل هذه البرامج نهجاً فلسفياً للتوزيع العادل للفرص الاقتصادية؛ فخفض متطلبات رأس المال والتكاليف القانونية يعكس تحول الفكر الاقتصادي من نخوية الفرصة إلى شمولية التمكين، ما يمكّن أصحاب الأفكار من تحويل المبادرات الصغيرة إلى مشروعات قابلة للنمو، وهو ما يترجم النظرية الاقتصادية إلى ممارسة عملية حقيقية.

1.14.2.2- تحليل محاور الدعم الحكومي والمؤسسي

1. تبسيط الإجراءات وتحسين البيئة التنظيمية

رغم إدراك الدولة لأهمية مرونة الإطار التنظيمي، إلا أن الفجوة بين التشريعات الرسمية وواقع السوق ما زالت تحدّ من فعالية البرامج، إذ تشير الدراسات إلى أن البيروقراطية الموروثة تُعيق سرعة تأسيس المشروعات وتثقل كاهل رواد الأعمال، ما يقتضي مراجعة شاملة للأنظمة لتصبح

أكثر ديناميكية ومرونة، من الناحية النقدية يمكن القول إن الدعم القانوني الحالي يركز على الشكل أكثر من الجوهر، أي تسهيل المعاملات دون معالجة الأسباب الجذرية للجمود المؤسسي. (الإسكوا، 2020).

2. توسيع فرص الوصول إلى التمويل

توفر صناديق رأس المال المخاطر والمبادرات التمويلية الحكومية إمكانية تحويل الأفكار إلى مشاريع واقعية، إلا أن محدودية رأس المال المستثمر وضعف التنسيق بين المؤسسات التمويلية يمثلان قيوداً أساسية تحليلاً، يشير هذا إلى وجود فجوة تمكينية بين وجود السياسات والقدرة الفعلية على التنفيذ، مما يستدعي تطوير آليات تمويل أكثر تكاملاً ومرونة تشمل أدوات مبتكرة مثل التمويل الجماعي أو الشراكات الذكية مع القطاع الخاص. (منشآت: 2021)، (GEM: 2024)

3. بناء الشبكات الريادية والمعرفة المؤسسية

ترتكز هذه المحاور على ربط رواد الأعمال بالمؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لتبادل المعرفة والخبرة، من منظور نقدي، رغم الجهود المبذولة، ما زالت هذه الشبكات محدودة النطاق، حيث لا تغطي جميع المناطق أو القطاعات الاقتصادية، ما يخلق فجوة بين رواد الأعمال في المدن الكبرى ومن في المناطق الريفية أو النائية، وهذا يشير إلى ضرورة تطوير استراتيجية وطنية موحدة لتوسيع هذه الشبكات وجعلها أكثر شمولية.

4. دعم التحول نحو اقتصاد المعرفة

تحليلاً، تظهر البرامج الحكومية في ليبيا توجهاً نحو تعزيز الابتكار وإدماج المعرفة في العملية الإنتاجية، لكنها غالباً تواجه صعوبة في الدمج بين المبادرات الريادية والسياسات الاقتصادية الكلية، مما يحد من الأثر الكلي لهذه البرامج على الاقتصاد الوطني، هذا يستدعي اعتماد مقاربة تكاملية تربط بين السياسات المالية والتعليمية والتكنولوجية لخلق منظومة ريادية متكاملة.

2.14.2.2- الشراكات الناشئة التكنولوجية :

1.2.14.2.2- تحويل التحديات إلى ميزات للشركات الناشئة التكنولوجية

تواجه الشركات الناشئة التكنولوجية الليبية مجموعة من التحديات التي تتراوح بين ضعف البنية التحتية الرقمية، محدودية التمويل، وغياب الثقافة الريادية المجتمعية، ومع ذلك، يمكن إعادة

صياغة هذه العقبات كفرص للابتكار والنمو، وفق مفهوم "التحول من العائق إلى الطاقة"، وهو منهج يربط النظرية بالفعل ويعزز التفكير الاستراتيجي لدى رواد الأعمال.

2.2.14.2- محاور التحول من التحدي إلى الفرصة

1. استغلال فجوة اعتماد الحلول التكنولوجية:

تشير الفجوة في تبني الحلول التقنية إلى إمكانات غير مستغلة للسوق الليبية، حيث يمكن للشركات الناشئة أن تحقق الريادة المبكرة إذا نجحت في سد هذه الفجوة تحليلاً، هذا يتطلب قدرة على قراءة السوق، وإدراك الفراغ التقني، وبناء حلول مبتكرة، وهو ما يمثل جوهر التفكير الريادي الاستراتيجي. (دراسة، 2023).

2. المرونة في التكيف مع احتياجات السوق:

القدرة على التكيف مع تغييرات السوق تمثل عنصرًا أساسيًا لاستدامة المشروعات التكنولوجية، من الناحية النقدية، تظهر الحاجة إلى تطوير أنظمة إدارة مرنة تعتمد على التغذية الراجعة المستمرة من المستخدمين، ما يعزز العلاقة التفاعلية بين المنتج والمستهلك ويخلق ثقافة ابتكار مستدامة. (دراسة، 2023).

3. دعم المبادرات المحلية والجامعات:

تلعب المؤسسات التعليمية ومبادرات مثل "دراسة" دورًا محوريًا في تعزيز ريادة الأعمال، لكنها غالبًا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، التحليل النقدي يشير إلى ضرورة إنشاء منظومة متكاملة تربط بين الجامعات، المبادرات المحلية، والمجتمع المدني لضمان تحويل المعرفة الأكاديمية إلى تطبيقات عملية مستدامة.

4. الاستفادة من التحول الرقمي الحكومي:

توفر الرقمنة الحكومية إطارًا لإعادة تعريف العلاقة بين القطاعين العام والخاص، لكنها تواجه تحديات في التنفيذ على أرض الواقع بسبب ضعف البنية التحتية الرقمية وضعف التكامل المؤسسي، لذلك، من الضروري اعتماد خطط استراتيجية شاملة لضمان أن تتحول الرقمنة إلى محفز حقيقي للريادة. (Libya.rmg-sa.com، GIA.gov.ly 2023)

5. الابتكار في تجاوز تحديات التمويل:

يمكن للشركات الناشئة استخدام محدودية التمويل كدافع للإبداع المالي عبر حلول مبتكرة مثل التمويل الجماعي أو الشراكات الذكية مع القطاع المصرفي التحليل النقدي يشير إلى أن القدرة على تحويل القيود إلى موارد يُعد مهارة استراتيجية رئيسية لريادة الأعمال في بيئة ذات موارد محدودة، يمكن القول إن فلسفة "تحويل التحديات إلى فرص" تمثل قلب الفكر الريادي المعاصر في الاقتصادات الناشئة، إذ تحوّل الفشل إلى فرصة تعلم، والقيود إلى أدوات ابتكار، وتُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والعمل، وبين الفكرة والواقع، ومن منظور نقدي، يظهر جلياً أن نجاح هذه الاستراتيجية لا يعتمد فقط على المبادرات الفردية، بل على قدرة الدولة والمؤسسات على خلق بيئة مؤسسية، مالية، ومعرفية متكاملة، قادرة على دعم ريادة الأعمال وتحقيق أثر اقتصادي واجتماعي مستدام. (درية، 2023).

3.14.2.2- الشركات الناشئة للجامعة :

1.3.14.2.2- فوائد الشركات الناشئة الأكاديمية للجامعات:

أصبحت الجامعات الحديثة أكثر من مؤسسات تعليمية وبحثية، إذ تحوّلت إلى مراكز ديناميكية لريادة الأعمال، تسهم في تحريك الاقتصاد القائم على المعرفة، وتوليد قيم إنتاجية جديدة من خلال الأبحاث، والابتكار، وريادة الأعمال الأكاديمية، هذا التحول يعكس وعياً متقدماً بدور الجامعة كفاعل اقتصادي يسهم في إعادة تشكيل المجتمع والاقتصاد على حد سواء، فالجامعات التي تؤسس حاضنات ومسرّعات أعمال لا تقوم فقط بتوفير بنية تحتية للمشروعات الريادية، بل تخلق فضاءً معرفياً متكاملاً يربط بين النظرية والتطبيق، ويحوّل الفكرة البحثية إلى منتج أو خدمة ذات جدوى اقتصادية واجتماعية، هذا الدور يُجسد فلسفة "العلم المنتج" الذي يتجاوز حدود القاعات الدراسية إلى فضاء السوق والعمل. (Deraya.ly ، 2023 ، Etzkowitz & Leydesdorff، 2020)

2.3.14.2.2- تعزيز دور الجامعات كمراكز لريادة الأعمال

تمثل الحاضنات الجامعية والمسرّعات بيئة توليد للأفكار الريادية، تتيح للطلاب والباحثين اختبار مشاريعهم ضمن نظام بيئي آمن وداعم، فالجامعة، حين تُوفّر برامج تدريبية متخصصة

وبنية تحتية ملائمة، لا تُدرَّب فحسب، بل تُعيد صياغة مفهوم التعليم ليصبح أداة للتنمية والابتكار.
(Etzkowitz، 2017)

3.3.14.2.2- بناء نظام بيئي ملائم للشركات الناشئة

تُعدّ الجامعات مراكز معرفية ذات جاذبية دولية للمستثمرين والإعلام والشركات الكبرى، ما يجعلها نواة لبناء نظام بيئي متكامل للشركات الناشئة، هذا النظام يقوم على التفاعل بين البحث العلمي والقطاع الخاص، ويحوّل المعرفة الأكاديمية إلى طاقة اقتصادية قادرة على خلق فرص عمل واستثمار. (Deraya.ly: 2023).

4.3.14.2.2- تحقيق التكامل المعرفي والتطبيقي

من خلال التعاون بين الطلاب والباحثين ورواد الأعمال، يتحقق ما يُعرف بـ "التكامل المعرفي التطبيقي"، الذي يُعيد وصل الفكرة النظرية بالواقع العملي، فالتجريب والابتكار داخل الحرم الجامعي يُصبحان وسيلة لبناء المهارات الريادية التي تتجاوز حدود التخصص، وتُساهم في بناء الوعي الإنتاجي الحديث (Etzkowitz & Zhou)، 2018.

5.3.14.2.2- الاستفادة من الموارد غير المستغلة بالكامل

تحتضن الجامعات موارد بشرية وتقنية ومعلوماتية ضخمة قد تظل غير مفعّلة إن لم تُوجّه نحو الإنتاج الريادي، إن تحويل هذه الموارد إلى أدوات لدعم المشاريع الناشئة يخلق قيمة مضافة للمجتمع، ويجعل من الجامعة مركزًا حيويًا للابتكار الاجتماعي والاقتصادي، لا مجرد مؤسسة معرفية (Deraya.ly)، 2023.

6.3.14.2.2- تعزيز الشبكات البحثية والتمويلية

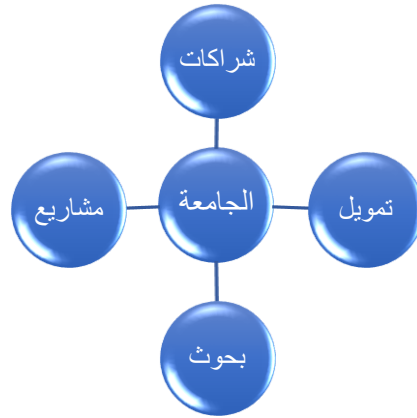
من خلال الشراكات مع القطاعين العام والخاص، تسهم الجامعات في بناء شبكات بحثية وتمويلية مستدامة، تُعزز التبادل المعرفي وتوفّر قنوات للتغذية الراجعة المستمرة. (Etzkowitz & Leydesdorff 2020).

7.3.14.2.2- دعم الابتكار والتنافسية عبر تحويل الأبحاث إلى منتجات

إن جوهر الريادة الأكاديمية يتمثل في تحويل الأبحاث الجامعية إلى حلول عملية تلبي حاجات المجتمع والسوق، فكل ابتكار أكاديمي يتحول إلى منتج أو خدمة يُمثل انتصارًا للمعرفة

التطبيقية على النظرية المجردة، ومن ثم، تصبح الجامعة فاعلاً في التنافسية الوطنية والإقليمية، لا متفرجاً عليها، تمثل الشراكات الناشئة الأكاديمية نقطة تحول جوهرية في مسار الجامعات الحديثة، إذ تنقلها من كونها مؤسسات لتلقين المعرفة إلى منظومات فاعلة لإنتاج القيمة والابتكار، فهي تعيد تعريف العلاقة بين التعليم والاقتصاد عبر تحويل المعرفة إلى طاقة إنتاجية، والبحث إلى ممارسة تطبيقية، والفكر إلى أداة للتنمية و بهذا التصور الفلسفي تصبح الجامعة فاعلاً استراتيجياً في بناء الاقتصاد الريادي، ومختبراً دائماً لإبداع الحلول واستشراف المستقبل ومن ثم، فإن هذا النموذج المعرفي الجديد يُعدّ ركيزة أساسية لتنمية المجتمعات الصاعدة، ورهاناً وطنياً لبناء اقتصاد قائم على الابتكار في ليبيا وغيرها من الاقتصادات الناشئة (Etzkowitz & Zhou, 2018؛ Deraya.ly، 2023).

يعكس الشكل (12) الفلسفة العميقة للنظام البيئي الجامعي الحديث، الذي لم يعد مجرد بنية أكاديمية مغلقة، بل كائناً حياً ديناميكياً يتفاعل مع محيطه عبر دوائر متشابكة من البحث، والمشاريع، والتمويل، والشراكات والشكل التالي يوضح النظام البيئي الجامعي المثالي:



الشكل (12): النظام البيئي الجامعي المثالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بفوائد الشراكات الناشئة الأكاديمية للجامعات بالاستعانة بما ورد بمصدر: مصطفى الطيب، الشركات الناشئة الأكاديمية: دروس من تجارب دولية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد 6، العدد 2، 2022، ص: 221. نقلا عن Stagers, M. (2015). The Status Quo: How Do Startups Fit into Universities?..University Startups and Spin-Offs. Après, Berkeley, CA. P 07

فالجامعة هنا ليست مركزاً للمعرفة فحسب، بل محرّكاً حضارياً يعيد صياغة العلاقة بين الفكر والعمل، بين النظرية والممارسة، وبين التعليم والإنتاج، إن اكتمال هذا النسق يعني بلوغ مرحلة من النضج المؤسسي، حيث تتحول الجامعة إلى مُنتج للفرص لا مجرد ناقل للمعرفة،

فالشراكات تُغذيها الموارد، والبحوث تولّد المشاريع، والمشاريع تُعيد تمويل المعرفة، في دورة إبداعية متجددة تُجسّد مبدأ الاقتصاد القائم على المعرفة.

يُعبّر هذا النموذج الفلسفي عن رؤية تُحوّل الجامعة إلى عقلٍ وطنيٍّ منتجٍ للتنمية، قوامه التفاعل بين الفكر والسوق، والعلم والمجتمع، ليصبح النظام البيئي الجامعي ليس مجرد إطارٍ تنظيمي، بل منظومة فكرية تُعيد تعريف معنى الجامعة في زمن الريادة والتحول المعرفي.

4.14.2.2- الشراكات الجامعية الناشئة.

تُعدّ الشراكات الجامعية الناشئة من الظواهر الحديثة نسبياً في بيئة التعليم العالي، حيث تُمثل مخرجات مباشرة للأنشطة البحثية والابتكارية داخل الجامعات، فقد بدأت فكرتها بالظهور بشكل محدود في الجامعات الغربية خلال النصف الثاني من القرن العشرين، غير أنّ العقود الأخيرة شهدت توسعاً ملحوظاً في تأسيس هذه الشراكات من قبل الطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، بهدف تحويل نتائج البحوث العلمية والاختراعات الجامعية إلى مشاريع تجارية ذات قيمة اقتصادية واجتماعية. (المصطاوي: 2018، 121).

1.4.14.2.2- نشأة وتطور الشراكات الجامعية الناشئة.

نشأة وتطور الشراكات الجامعية الناشئة: تعود نشأة هذه الشراكات إلى جهود الجامعات الرائدة في الولايات المتحدة وأوروبا، حيث قامت بإنشاء مراكز لنقل التكنولوجيا وحاضنات أعمال لدعم تحويل الأفكار البحثية إلى منتجات، وخدمات قابلة للتسويق، ومع مرور الوقت، أصبحت الشراكات الجامعية الناشئة جزءاً من استراتيجيات الجامعات في التنمية الاقتصادية وتعزيز الابتكار، وانتشرت هذه الظاهرة بشكل ملحوظ في الجامعات العربية خلال العقدين الأخيرين، خصوصاً في السعودية والإمارات ومصر. (التهامي: 2022، 95)

2.4.14.2.2- العوامل التي ساعدت على انتشار الشراكات الناشئة:

لقد شكّلت العوامل المحفزة لانتشار الشركات الجامعية الناشئة أساساً لتحوّل نوعي في بنية التفكير الأكاديمي والاقتصادي على السواء، إذ لم تعد الجامعة فضاءً لتلقين المعرفة فحسب، بل أصبحت منصة لتوليد المبادرة وتحويل الفكرة إلى فعل.

فبرامج ريادة الأعمال الجامعية، بما تقدّمه من تدريب وتأهيل للطلاب والباحثين، تمثل اليوم البنية التحتية للعقل الريادي، الذي يرى في كل تحدٍ فرصة، وفي كل فكرة مشروعًا قابلاً للنمو، كما أن الانخفاض الكبير في تكاليف تكنولوجيا المعلومات قد أزال الحواجز التقليدية بين الحلم والتنفيذ، فاتحًا المجال أمام فكرٍ ابتكاريّ يتجاوز قيود المكان والموارد.

أما النماذج الأولية السريعة فقد منحت الفعل الريادي بُعدًا تجريبيًا، يختبر الفكرة في الواقع قبل أن تصبح منتجًا، مما جعل البحث العلمي يتقاطع مع روح السوق، والعلم مع التطبيق.

وهكذا تتكامل هذه العوامل لتنتج بيئة جامعية مولّدة للحياة الاقتصادية، حيث يتحول الباحث إلى صانع قيمة، والجامعة إلى مختبر اجتماعي للابتكار، في انسجام مع رؤية (المصطفاوي: 2018، 123) التي تؤكد أن الريادة الجامعية ليست مشروعًا تقنيًا فحسب، بل مشروعًا حضاريًا لإعادة تعريف دور الجامعة في بناء المستقبل.

15.2.2- الجامعات الرائدة في معيار رأس المال الاستثماري وحاضنات الأعمال

1.15.2.2- دور رأس المال الاستثماري في نمو الشركات الناشئة

يُعد رأس المال الاستثماري من أبرز العوامل التي تحدد قدرة الشركات الناشئة الجامعية على النمو والتوسع، إذ يمثل أداة تمويل عالية المخاطرة تستهدف دعم المشاريع المبتكرة التي تحمل فرصًا واعدة للنجاح.

فهو لا يقتصر على تقديم الموارد المالية فحسب، بل يشمل كذلك توفير الخبرات البشرية والفنية، وفتح شبكات من العلاقات التجارية والاستثمارية التي تُمكن الشركات الناشئة من دخول الأسواق وتوسيع قاعدة عملائها.

إنّ وجود صناديق استثمارية موجهة نحو الابتكار يعزز من استدامة الشركات الريادية ويزيد من سرعتها في النمو مقارنةً بالمشاريع التقليدية. (المصطفاوي، 2018، 128).

2.15.2.2- التجارب الأمريكية في دعم الشركات الجامعية الناشئة

تُعد الجامعات الأمريكية من أكثر المؤسسات التعليمية ريادة في هذا المجال، إذ نجحت في بناء نموذج متكامل يجمع بين البحث العلمي وريادة الأعمال ورأس المال الاستثماري. وقد تصدرت كل من جامعة ستانفورد (Stanford University) وجامعة كاليفورنيا - بيركلي

(University of California, Berkeley) قائمة الجامعات الأكثر نجاحًا في تأسيس شركات ناشئة مدعومة برأس المال الاستثماري:

1. جامعة ستانفورد: بلغ عدد الشركات المنبثقة عنها نحو 857 شركة، بحجم رأس مال استثماري تجاوز 73.7 مليار دولار.

2. جامعة بيركلي: أسهمت في تأسيس أكثر من 525 شركة ناشئة، جذبت استثمارات ضخمة في مجالات التكنولوجيا، الذكاء الاصطناعي، والطاقة المتجددة.

يعكس هذا النجاح الدور المحوري للجامعات الأمريكية في بناء منظومة ابتكارية قائمة على تكامل المعرفة والاستثمار، مما جعلها نموذجًا عالميًا يُحتذى به. (التهامي: 2022، 102).

3.15.2.2- الجامعات الأكثر ابتكارًا عالميًا

تترجع بعض الجامعات العالمية على قمة مؤشرات الابتكار الجامعي بفضل قدرتها على الدمج بين البحث التطبيقي وثقافة ريادة الأعمال ودعم براءات الاختراع:

1. **جامعة ستانفورد (Stanford University)**: احتلت المركز الأول عالميًا في تصنيفات الابتكار، وسجلت أكثر من 722 براءة اختراع، وحققت إنجازات رائدة في تطوير البطاريات المتقدمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

2. **معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)**: يُعد من أكثر الجامعات إنتاجًا لبراءات الاختراع، إذ تجاوز عددها 3080 براءة، مع تميز في مجالات الطاقة المتجددة والهندسة الحيوية.

3. **جامعة هارفارد (Harvard University)**: برزت في مجالات التكنولوجيا والطب الحيوي، وسجلت أكثر من 1000 براءة اختراع أثرت بشكل مباشر على قطاعات الرعاية الصحية والتقنيات الرقمية.

4.15.2.2- الجامعات الرائدة في حاضنات الأعمال

1. دور الحاضنات الجامعية في دعم الشركات الناشئة

تُعد الحاضنات الجامعية أداة استراتيجية حيوية لتمكين الطلبة والباحثين من تحويل أفكارهم الابتكارية إلى مشاريع ريادية قابلة للنمو والاستدامة، إذ توفر:

- التمويل الأولي والدعم المادي - التدريب والإرشاد الإداري والتقني - شبكات من المستثمرين والممولين.

- مساحات عمل وتجهيزات تقنية متطورة.

ومن خلال هذه المنظومة، تسهم الحاضنات في تقليل مخاطر الفشل وتعجيل دخول السوق، ما يجعلها محوراً رئيسياً في تعزيز الابتكار الجامعي. (المصطفى، 2018، 155).

2. التجارب العالمية (الولايات المتحدة الأمريكية):

تتصدر الجامعات الأمريكية الريادة في مجال الحاضنات الجامعية بفضل استثماراتها الضخمة وتعاونها الوثيق مع القطاع الخاص، ومن أبرز النماذج:

أ. مشروع - AggieLand Startup جامعة Texas A&M: يدعم الطلاب في تأسيس شركات بمجالات التكنولوجيا والطاقة.

ب. مشروع - G Studio جامعة نيو مكسيكو: يركز على الصناعات الإبداعية والإعلامية. تمثل هذه الحاضنات منصات متكاملة لبناء شركات قادرة على المنافسة عالمياً. (التهامي، 2022، 118)

3. التجارب العربية:

شهدت الجامعات العربية في السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً في تأسيس حاضنات الأعمال الجامعية، ومن أبرزها:

أ. جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية (السعودية): أطلقت صندوق دعم الابتكار للاستثمار في شركات ناشئة بمجالات التقنيات المتقدمة.

ب. جامعة هيريوت وات دبي (الإمارات): بالتعاون مع كلية إد نبرة للأعمال (EBS)، دعمت أكثر من 30 شركة ناشئة عبر برامج الإرشاد والتمويل.

تُظهر هذه النماذج أن الجامعات العربية بدأت تنتقل من موقع المتلقي إلى موقع الفاعل في بيئة الابتكار، مستلهمةً التجارب العالمية مع تكييفها لاحتياجات السياق المحلي. (التهامي، 2022، 125).

16.2.2 - خاتمة المبحث:

ريادة الأعمال ظاهرة متعددة الأبعاد بين الفكر الكلاسيكي، بسيطة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع اقتصادية واجتماعية قابلة للاستدامة.

يرتكز مفهومها على عناصر أساسية: ابتكار، تنوع، تحمل العديد، الرؤية، والتنظيم؛ وتنوع تعريفاتها بين الأطر الاقتصادية والإدارية والمعرفية والاجتماعية مرت ثورة الريادة بمراحل السيطرة كالثورة الصناعية والعولمة والثورة الرقمية، مما وسع دورها من إنتاج عملي محلي إلى قوة محركة للابتكار على نطاق واسع، كما تتشكل إشعاعاتها في الكون، الباقية، والمتعددة، والمنافسة الهجومية، وتمثل نظريا دوافعها وسلوكياتها المتعددة، ريادة الأعمال تشمل أربعة أبعاد:

معرفي (تعليم وتدريب) - مالي (تمويل يدعم) - مؤسسي (حاضنات وتشريعات) - وثقافي (قبول وتشجيع المبادرة).

3-2 المبحث الثالث:

العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال.

1.3.2- تمهيد.

2.3.2- الإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرين.

3.3.2- القيادة الابتكارية ودعم الأنشطة والمشاريع الريادية.

4.3.2- البيئة الجامعية الليبية.

5.3.2- التجارب والممارسات المحلية في ليبيا.

6.3.2- التحليل والتطوير المستقبلي.

1.3.2- تمهيد:

تمثل القيادة الابتكارية أحد المراكز الأساسية لتعزيز ريادة الأعمال في المجتمعات المعاصرة، إذ لم تعد القيادة تقتصر على إدارة الموارد البشرية، أو تحقيق الكفاءة التشغيلية، بل تجاوزت ذلك لتصبح أداة استراتيجية لإطلاق الطاقات الإبداعية، وتمكين الأفكار الريادية من التحول إلى مشاريع واقعية.

وفي البيئة الليبية، تبرز الحاجة إلى قادة يمتلكون الرؤية والقدرة على استشراف المستقبل، بما يتيح للجامعات والمؤسسات أن تكون محاضن حقيقية للابتكار وريادة الأعمال، ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى توضيح العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، وإبراز دور القيادة المبتكرة كعامل محوري لدعم المشاريع الناشئة، مع بيان كيفية مساهمتها في خلق بيئة محفزة للريادة، تسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2.3.2- الإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرين

تتأسس العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال على منطلق نظري يرى أن القيادة تمثل المحرك الرئيس للابتكار المؤسسي، بينما تمثل ريادة الأعمال المخرج التطبيقي لهذا الابتكار داخل البيئة التنظيمية، فالقيادة الابتكارية توفر الرؤية، والثقافة، والدعم المؤسسي، في حين تُترجم ريادة الأعمال هذه المدخلات إلى مشاريع ومبادرات ذات قيمة اقتصادية واجتماعية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الابتكارية تُعد مدخلاً استراتيجياً لإعادة تشكيل البيئة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد المعرفي. (عمارة، 2023).

1.2.3.2- أثر القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال

يتجلى أثر القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال من خلال مجموعة من الأبعاد، أهمها:

1. تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة أو الجامعة، بما يشجع المبادرة وتحمل المخاطرة المحسوبة.
2. تحفيز الإبداع الفردي والجماعي عبر تمكين العاملين والطلبة ومنحهم مساحة للتجريب والتطوير.
3. توفير الدعم المؤسسي للمشاريع الناشئة من خلال السياسات والموارد.

4. بناء رؤية استراتيجية واضحة تجعل ريادة الأعمال جزءاً من هوية المؤسسة. وقد أكدت دراسة (المليجي، 2024) أن القيادة الابتكارية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي عبر دعم السلوكيات الإبداعية، مما ينعكس إيجاباً على الأنشطة الريادية، كما بيّنت دراسة (العزي، 2022) أن وجود قيادة داعمة يمثل عاملاً حاسماً في ترسيخ ثقافة الريادة داخل المؤسسات التعليمية.

2.2.3.2- طبيعة العلاقة بين القيادة الابتكارية وتعزيز ريادة الأعمال

تتسم العلاقة بين المتغيرين بالطابع التكاملي والتبادلي، حيث:

1. تُعد القيادة الابتكارية متغيراً مستقلاً مؤثراً في مستوى ريادة الأعمال.
2. تمثل ريادة الأعمال مؤشراً لفاعلية القيادة الابتكارية داخل المؤسسة.
3. العلاقة بينهما علاقة ديناميكية، إذ تؤدي القيادة إلى خلق بيئة محفزة، بينما تعزز النجاحات الريادية مكانة القيادة الابتكارية.

وقد أوضحت دراسة (حسام وحافظ، 2022) أن المؤسسات التي تتبنى نمطاً قيادياً ابتكارياً تحقق مستويات أعلى من المبادرات الريادية مقارنة بالمؤسسات ذات النمط التقليدي، كما يرى (عمارة، 2023) أن الاستعداد التنظيمي للابتكار يلعب دوراً وسيطاً في تقوية هذه العلاقة.

3.2.3.2- دور القيادة الابتكارية في تعزيز المشاريع الريادية

تؤدي القيادة الابتكارية دوراً مباشراً في دعم المشاريع الريادية عبر:

1. توفير الدعم المعنوي والتحفيزي لأصحاب المبادرات.
 2. تخصيص موارد مالية ولوجستية للمشاريع الناشئة.
 3. تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية.
 4. بناء شبكات علاقات مع شركاء خارجيين لدعم استدامة المشاريع.
- وقد أكدت دراسة (السيد، 2022) أن مراكز الابتكار وريادة الأعمال داخل الجامعات لا تحقق فاعليتها إلا بوجود قيادة تتبنى الابتكار كخيار استراتيجي، كما تشير (العزي، 2022) إلى أن غياب الدعم القيادي يؤدي إلى تعثر العديد من المبادرات الطلابية.

4.2.3.2- التأثير الاستراتيجي للقيادة الابتكارية على تعزيز ريادة الأعمال:

يتجاوز تأثير القيادة الابتكارية المستوى التشغيلي ليصل إلى المستوى الاستراتيجي، حيث

تسهم في:

1. دمج ريادة الأعمال في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

2. إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية لتصبح أكثر تقبلاً للتغيير.

3. توجيه البحث العلمي نحو التطبيقات السوقية.

4. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في البيئة المحلية والدولية.

ويرى (المليجي، 2024) أن القيادة الابتكارية تمثل مدخلاً استراتيجياً لتطوير الجامعات

وتحويلها إلى جامعات ريادية، كما يشير (عمارة، 2023) إلى أن التكامل بين القيادة والريادة يعزز

الاستدامة المؤسسية في بيئات العمل المعاصرة.

5.2.3.2- التحديات والقيود أمام القيادة الابتكارية في دعم ريادة الأعمال

رغم الأهمية الكبيرة للقيادة الابتكارية، إلا أنها تواجه عدداً من التحديات، من أبرزها:

وقد أظهرت دراسة (حسام وحافظ، 2022) أن ضعف البنية المؤسسية يمثل عائقاً أمام

التحول الريادي، كما بينت (العزي، 2022) أن الثقافة التنظيمية التقليدية تُعد من أبرز القيود التي

تحد من فعالية القيادة الابتكارية.

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن القيادة الابتكارية تُعد متغيراً محورياً في تعزيز ريادة

الأعمال، وأن العلاقة بينهما علاقة تكامل وتأثير متبادل، فكلما تبنت المؤسسة نمطاً قيادياً ابتكارياً

قائماً على الرؤية والتمكين والدعم المؤسسي، ارتفعت قدرتها على إنتاج مبادرات ريادية مستدامة.

3.3.2- القيادة الابتكارية ودعم الأنشطة والمشاريع الريادية

1.3.3.2- إسهامات القيادة الابتكارية في دعم الأنشطة الريادية داخل المنظمات

تلعب القيادة الابتكارية دوراً محورياً في دعم الأنشطة الريادية داخل المنظمات، من خلال

خلق بيئة تنظيمية تشجع على التفكير الإبداعي وتعبئة الموارد اللازمة لتحويل الأفكار إلى

ممارسات واقعية، فالقيادة التي تتبنى الابتكار لا تكتفي بالإشراف الإداري التقليدي، بل تسعى إلى

تهيئة مناخ تنظيمي مفتوح على الفرص، يوفر مساحات للتجريب والتعلم، ويحفّز التفاعل بين أعضاء الفريق لنقل المعرفة وتبادل الأفكار. (Amara, 2023).

وقد بيّنت الدراسات العربية أن القيادة الابتكارية تشكّل رافعة أساسية لتنشيط الأنشطة الريادية داخل المنظمات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية، من خلال:

1. تحفيز الإبداع التنظيمي عبر تبني سياسات تشجع على اقتراح الأفكار الجديدة وتنفيذها (Elsayed, 2022).

2. إعادة هيكلة بيئة العمل بحيث تقلل من البيروقراطية وتزيد من المرونة في اتخاذ القرارات (Al-Milyji, 2024).

3. ربط أهداف المؤسسة بأنشطة ريادية واضحة من خلال دمج قيم الابتكار في الخطط الاستراتيجية السنوية.

4. ويرتبط نجاح هذه الإسهامات بقدرة القائد على إحداث تغيير ثقافي داخل المنظمة، بحيث تتحول القيم الابتكارية إلى سلوك مؤسسي يومي وليس مجرد شعار إداري.

2.3.3.2- تأثير القيادة الابتكارية على تنمية المهارات الريادية للأفراد

تلعب القيادة الابتكارية دوراً أساسياً في تطوير المهارات الريادية لدى الأفراد، وذلك من خلال تخصيص حماية نفسية وتشجيع مستمر للمبادرات والأفكار الجديدة، الأمر الذي يُسهم في تمكين الأفراد من تطوير جملة من القدرات الأساسية التي يحتاجها رائد الأعمال وقد وجدت الدراسات العربية أن الممارسات القيادية المبتكرة لديها تأثير مباشر وإيجابي على تنمية المهارات الفردية المرتبطة بالريادة. (Al-Ashrif, 2024).

1.2.3.3.2- تعزيز الثقة بالنفس وروح المبادرة:

تُعد الثقة بالنفس وروح المبادرة من أهم المهارات الريادية التي تتأثر بشكل قوي بممارسات القيادة الابتكارية، فالقائد المبتكر:

1. يُظهر تقديراً واضحاً للمبادرات الفردية، مما يزيد من شعور الأفراد بالقدرة والثقة في إمكاناتهم الذاتية.

2. يمنح مناخاً لا يخشى فيه الأفراد من التعبير عن أفكارهم، أو مواجهة التحديات دون رهبة الفشل. (Al-Ashrif, 2024).

2.2.3.3.2- تنمية مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات:

تمثل القدرة على التفكير النقدي وحل المشكلات شرطاً مركزياً لنجاح رواد الأعمال، وقد أشارت الدراسات العربية إلى أن القيادة الابتكارية:

1. تُعزز مهارات التحليل والتفكير المنطقي لدى الأفراد، من خلال تشجيعهم على دراسة البدائل وتقييم نتائج الفرضيات المختلفة.
2. تدعم التفكير غير التقليدي الذي يتجاوز الحلول الروتينية، نحو حلول مبتكرة وفعالة (Hossam & Hafiz, 2022).
3. تنمية مهارات التفكير النقدي تشكّل أساساً في قدرة الأفراد على مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتحويل الفرص إلى مشاريع ناجحة.

3.2.3.3.2- دعم العمل الجماعي وتنمية مهارات التفاوض والاتصال:

تلعب القيادة الابتكارية دوراً محورياً في تعزيز مهارات العمل الجماعي والتواصل بين أفراد المنظمة، وذلك من خلال:

1. بناء فرق عمل متعددة التخصصات تعمل بروح واحدة لتحقيق أهداف ريادية مشتركة.
2. تشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تنمية مهارات التفاوض والاتصال الفعال (Amara, 2023).
3. وقد وجدت الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في بيئات قيادية مبتكرة هم أكثر قدرة على حل النزاعات، تبادل المعرفة، وتنمية العلاقات المهنية التي تعد أساسية لنجاح المشاريع الريادية على المدى الطويل.

3.3.3.2- القيادة الابتكارية كعامل محفز لإنشاء الشركات الناشئة:

تُعد القيادة الابتكارية القوة المحركة لإنشاء الشركات الناشئة، وذلك لأن القائد المبتكر لا يكتفي بتشجيع الأفكار فحسب، بل يعمل على تهيئة بيئة مؤسسية كاملة تتيح تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع قابلة للنمو والاستدامة.

وقد أشارت الدراسات العربية إلى أن القادة المبتكرين:

1. يساهمون في إنشاء منصات تنظيمية داعمة لإنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2. يعملون على استثمار موارد المؤسسة بشكل يضمن توفير الدعم المادي والمعنوي للمشاريع الناشئة.

3. يُحَفِّزون الشباب نحو المشروع الشخصي من خلال برامج تدريبية، مسابقات ريادية، ورش عمل، وحاضنات أعمال داخل الجامعة أو المنظمة. (Elsayed, 2022).

وتظهر التجارب المحلية في عدة مؤسسات تعليمية عربية أن الشركات الناشئة التي انطلقت ضمن بيئة يقودها قادة مبتكرون تتمتع بمرونة أكبر في إدارتها، وقابلية أعلى للابتكار المستمر، وقدرة أكبر على استدامة النمو في مواجهة تحديات السوق.

4.3.2- البيئة الجامعية الليبية:

تُعد البيئة الجامعية الليبية أحد المكونات الأساسية في منظومة التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث تمثل الجامعات فضاءً معرفياً قادراً - نظرياً - على إنتاج الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشروعات ذات أثر تنموي، غير أن تفعيل هذا الدور يتوقف على طبيعة القيادة، والبنية المؤسسية، ومستوى التكامل بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي.

1.4.3.2- دور الجامعة في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلابها:

تلعب الجامعة دوراً محورياً في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال من خلال إدماج مفاهيم الابتكار والمبادرة ضمن المناهج الدراسية، وتنظيم برامج تدريبية ومسابقات ريادية، إضافة إلى توفير حاضنات ومراكز دعم للمشاريع الطلابية، وقد أشارت الدراسات العربية إلى أن دمج مقررات الابتكار وريادة الأعمال في التعليم الجامعي يساهم في رفع مستوى الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الحر وتعزيز الاستعداد لإنشاء المشاريع الخاصة (Al-Ashraf, 2024). كما أكدت دراسة Essayed (2022) أن وجود مراكز للابتكار داخل الجامعة يعزز القدرة التنافسية ويحول البيئة التعليمية إلى بيئة منتجة للفرص.

وفي البيئة الليبية لا يزال إدماج ثقافة الريادة في المناهج محدوداً نسبياً، ويحتاج إلى تطوير منهجي يربط الجانب النظري بالتطبيق العملي، بما يعزز انتقال الطالب من متلقٍ للمعرفة إلى مبادر ومنتج لها.

2.4.3.2- البيئة الجامعية الداعمة لتنمية ريادة الأعمال:

تشير الأدبيات إلى أن البيئة الجامعية الداعمة لريادة الأعمال تقوم على مجموعة من المرتكزات، من أهمها:

1. مناخ تنظيمي مرن يسمح بالتجريب وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم.
 2. بنية تحتية تقنية تشمل مختبرات، منصات رقمية، ومساحات عمل مشتركة.
 3. سياسات تحفيزية تشجع أعضاء هيئة التدريس والطلبة على تحويل أفكارهم إلى مشاريع.
- وقد بينت دراسة (Amara (2023 أن العلاقة بين القيادة الابتكارية والاستعداد التنظيمي للابتكار تؤثر بشكل مباشر في مستوى النشاط الريادي داخل المؤسسة.
- كما أوضحت (Al-Milyji (2024 أن الأداء القيادي المبتكر يرتبط إيجابياً بتطوير بيئة جامعية أكثر دعماً للإبداع، وعليه، فإن البيئة الجامعية الداعمة لا تنشأ تلقائياً، بل تتطلب قيادة واعية تعمل على إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية باتجاه الريادة.
- ### 3.4.3.2- الشراكات وتعبئة الموارد في دعم ريادة الأعمال:

تُعد الشراكات بين الجامعة والقطاعين العام والخاص أحد أهم العوامل في دعم ريادة الأعمال، حيث تسهم في:

1. توفير التمويل للمشاريع الناشئة.
 2. إتاحة فرص التدريب العملي.
 3. ربط الطلبة بسوق العمل والمستثمرين.
- وأكدت الدراسات أن تعبئة الموارد من خلال الشراكات الاستراتيجية يعزز استدامة المبادرات الريادية ويزيد من فرص نجاحها، كما أن التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع المصرفي يتيح فرصاً أوسع لاحتضان الأفكار الريادية وتطويرها، في البيئة الليبية، تمثل محدودية الشراكات الفاعلة أحد أبرز التحديات، الأمر الذي يتطلب سياسات جامعية واضحة لتعزيز التعاون المؤسسي. (Essayed, 2022).

4.4.3.2- أبعاد العلاقة بين القيادة الابتكارية وتعزيز ريادة الأعمال:

يمكن تحديد أبعاد العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في البيئة الجامعية في ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البعد الثقافي يتعلق بترسيخ قيم الإبداع والمبادرة داخل الجامعة، حيث تؤثر القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة. (Amara, 2023).
2. البعد الاستراتيجي يرتبط بقدرة القيادة على إدماج الريادة ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتخصيص موارد واضحة لدعم المشاريع الطلابية. (Al-Milyji, 2024).
3. البعد التنموي يتجلى في مساهمة الجامعة في التنمية المحلية عبر دعم إنشاء شركات ناشئة يقودها الخريجون، وهو ما يعزز الدور المجتمعي للجامعة.

5.4.3.2- دور القيادة الابتكارية في خلق بيئة محفزة للريادة:

تسهم القيادة الابتكارية في خلق بيئة محفزة للريادة من خلال:

1. تبني سياسات مرنة تقلل من التعقيدات الإدارية.
 2. تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
 3. توفير برامج احتضان وتوجيه للمشاريع الناشئة.
 4. دعم البحث التطبيقي المرتبط باحتياجات المجتمع.
- وقد أشارت الدراسات إلى أن القيادة التي تتسم بالرؤية المستقبلية والتمكين الإداري تُحدث تحولاً في سلوك الأفراد نحو المبادرة والابتكار. (Al-Ashrif , 2024).
- ومن ثم، فإن القيادة الابتكارية تمثل المحرك الأساسي لبناء جامعة ريادية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً.

6.4.3.2- تحديات ريادة الأعمال في البيئة الجامعية الليبية

- رغم أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه الجامعات الليبية في تعزيز ريادة الأعمال، إلا أن هناك عدة تحديات تعيق هذا التوجه، من أبرزها:
1. ضعف التمويل المخصص للبحث التطبيقي والمشاريع الناشئة.
 2. غياب سياسات واضحة لدعم ريادة الأعمال داخل بعض الجامعات.
 3. محدودية الشراكات مع القطاع الخاص.
 4. هيمنة النمط الإداري التقليدي وضعف الثقافة الابتكارية.

وقد أكدت الأدبيات أن غياب البيئة التنظيمية الداعمة يقلل من فرص نجاح المبادرات الريادية حتى في حال توفر الرغبة الفردية. (Hossam & Hafiz, 2022).
وعليه، فإن معالجة هذه التحديات تتطلب إصلاحات هيكلية في الإدارة الجامعية، وتطوير تشريعات داعمة، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والمبادرة.

5.3.2- التجارب والممارسات المحلية في ليبيا

يمثل تحليل التجارب المحلية مدخلاً مهماً لفهم كيفية تجسيد القيادة الابتكارية عملياً في البيئة الليبية، ومدى انعكاسها على تنشيط ريادة الأعمال داخل الجامعات والمؤسسات، فرغم التحديات الهيكلية التي تواجه الاقتصاد الليبي، إلا أن السنوات الأخيرة شهدت مبادرات متفرقة تشير إلى بداية تشكل وعي مؤسسي بأهمية الابتكار وريادة الأعمال.

1.5.3.2- أمثلة محلية لتجسيد تأثير القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال في ليبيا:

شهدت بعض الجامعات والمؤسسات الليبية مبادرات تهدف إلى تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، من خلال:

1. تنظيم مسابقات للمشاريع الطلابية.
 2. إطلاق برامج تدريبية في ريادة الأعمال.
 3. إنشاء وحدات أو مراكز لريادة الأعمال داخل بعض الكليات.
- وقد أشارت دراسة (Hossam & Hafiz (2022) إلى أن تفعيل الأنشطة الريادية في الجامعات العربية - ومنها الجامعات الليبية - يرتبط بمدى تبني القيادات الجامعية لنهج استراتيجي داعم للابتكار، وليس بمجرد وجود برامج شكلية.

كما أوضحت الأدبيات أن نجاح المبادرات الريادية يتوقف على قدرة القيادة على توفير بيئة آمنة للتجريب، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتعبئة الموارد المتاحة بفعالية. (Amara, 2023).
وفي البيئة الليبية، يمكن ملاحظة أن المبادرات التي حظيت بدعم مباشر من القيادات الجامعية كانت أكثر استمرارية وتأثيراً مقارنة بالمبادرات الفردية غير المدعومة مؤسسياً، مما يعكس أهمية الدور القيادي في تحويل الفكرة الريادية إلى مشروع قابل للنمو.

2.5.3.2- نماذج لقيادة الابتكار في الجامعات الليبية

تتجلى نماذج القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية من خلال:

1. تبني رؤية استراتيجية للتحويل نحو الجامعة الريادية.
 2. إنشاء وحدات أو مكاتب متخصصة في الابتكار وريادة الأعمال.
 3. إدماج مفاهيم الابتكار في الخطط التطويرية للجامعة.
- وتشير دراسة (Elsayed (2022 إلى أن الجامعات التي تعتمد مراكز للابتكار وريادة الأعمال كجزء من هيكلها التنظيمي تحقق مستويات أعلى من التفاعل بين البحث العلمي واحتياجات السوق.

كما تؤكد (Al-Milyji (2024 أن القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية ترتبط بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي، وتحسين القدرة على الاستجابة للمتغيرات، وهو ما يعد شرطاً أساسياً للتحويل نحو نموذج الجامعة الريادية وعليه، فإن نموذج القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية لا يزال في طور التشكل، ويحتاج إلى دعم تشريعي وتنظيمي ليصبح جزءاً أصيلاً من الثقافة المؤسسية.

الجدول (7): نماذج لقيادة الابتكار في الجامعات الليبية

ر.م	المضمون والآثر	المبادرة/الفعالية	الجهة المعنية	التاريخ
1.	تعزيز الخبرات الأكاديمية وريادة المشاريع	توقيع برنامج تنفيذي للتعاون في التعليم العالي	وزارة التعليم العالي (ليبيا- الجزائر)	23 يناير 2023
2.	تعزيز الخبرات الأكاديمية وريادة المشاريع	توقيع برنامج تنفيذي للتعاون في التعليم العالي	وزارة التعليم العالي (ليبيا- الجزائر)	23 يناير 2023
3.	تحسين البيئة الأكاديمية وتهيئة الابتكار	إطلاق حملة دعم شاملة للمؤسسات التعليمية	وزارة التعليم العالي (ليبيا)	26 يوليو 2024
4.	دعم ريادة الطلاب وتحويل الأفكار لمشاريع	إعلان "إبداع جامعي يرتكز على ريادة الأعمال" + معرض المشاريع	مركز الريادة والابتكار - جامعة طرابلس	31 يناير - فبراير 2025
5.	تمويل لـ 5 مشاريع وربطها بالقطاع الخاص	معرض الابتكار وريادة الأعمال	جامعة طرابلس	15 أبريل 2025

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالسجلات الخاصة بالجهات المعنية

3.5.3.2- بناء شراكات استراتيجية بين الجامعة/المؤسسة والقطاع الخاص والحاضنات

تمثل الشراكات الاستراتيجية أحد أهم أدوات القيادة الابتكارية في دعم ريادة الأعمال، حيث

تسهم في:

1. توفير التمويل اللازم للمشاريع الناشئة.
2. نقل الخبرات العملية إلى الطلبة.
3. تسويق المخرجات البحثية.
4. ربط الأفكار الريادية باحتياجات السوق.

وتؤكد الأدبيات أن الشراكات الفاعلة تسهم في تحويل الجامعة إلى فاعل اقتصادي

واجتماعي، وليس مجرد مؤسسة تعليمية تقليدية. (Amara, 2023).

في ليبيا، لا تزال الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص محدودة نسبياً، إلا أن بعض

المبادرات المشتركة في مجالات التدريب والتمويل تشير إلى إمكانية تطوير هذا المسار مستقبلاً،

وتؤكد الدراسات أن تعبئة الموارد عبر شراكات استراتيجية تعد من أهم ممارسات القيادة الابتكارية

لتعزيز الاستدامة الريادية. (Elsayed, 2022).

4.5.3.2- حاضنات الأعمال:

تُعد حاضنات الأعمال من أبرز الأدوات التطبيقية التي تعكس تفاعل القيادة الابتكارية مع

ريادة الأعمال، إذ توفر بيئة داعمة لتحويل الأفكار إلى مشاريع ناشئة قابلة للنمو.

وتتمثل وظائف حاضنات الأعمال في:

1. تقديم الاستشارات الإدارية والقانونية.
2. توفير مساحات عمل وتجهيزات تقنية.
3. تدريب رواد الأعمال على مهارات الإدارة والتسويق.
4. ربط المشاريع بالمستثمرين والجهات التمويلية.

وقد بينت الدراسات أن وجود حاضنات أعمال داخل الجامعة يعزز من فرص نجاح

المشاريع الريادية ويقلل من معدلات فشلها في مراحلها الأولى. (Elsayed, 2022).

وفي البيئة الليبية، بدأت بعض الجامعات والمؤسسات في إنشاء حاضنات أو مساحات دعم ريادي، إلا أن فعاليتها لا تزال مرتبطة بمدى تبني القيادة الجامعية لرؤية استراتيجية واضحة، وبقدرتها على توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة.

يتضح من استعراض التجارب والممارسات المحلية أن القيادة الابتكارية تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز ريادة الأعمال داخل البيئة الليبية، فالمبادرات التي تحظى بدعم قيادي واضح، وشراكات استراتيجية، وبنية احتضان مناسبة، تكون أكثر قدرة على الاستمرارية وتحقيق الأثر التنموي، غير أن هذه التجارب لا تزال في مرحلة البناء، وتتطلب:

1. تطوير إطار تشريعي داعم للريادة الجامعية.
2. تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص.
3. تبني نموذج مؤسسي متكامل للجامعة الريادية.
4. الاستثمار في بناء قدرات القيادات الأكاديمية في مجال الابتكار.

6.3.2- التحليل والتطوير المستقبلي

يمثل هذا المحور مرحلة تحليلية تتجاوز العرض الوصفي للتجارب المحلية، لتقديم قراءة نقدية تستخلص أوجه الاستفادة، وتحدد التحديات البنيوية، وتقتراح مسارات تطوير مستقبلية لتعزيز العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في الجامعات الليبية.

1.6.3.2- أوجه الاستفادة من التجارب المحلية في القيادة الابتكارية وريادة الأعمال

تكشف التجارب المحلية - رغم محدوديتها - عن عدد من الدروس المهمة التي يمكن البناء عليها في تطوير منظومة القيادة الابتكارية داخل الجامعات الليبية، ومن أبرزها:

1. أظهرت التجارب أن المبادرات الريادية التي تحظى بدعم واضح من القيادات الجامعية تكون أكثر استدامة وتأثيراً، مقارنة بالمبادرات الفردية غير المؤسسية وقد أكدت الدراسات أن الالتزام القيادي يمثل عاملاً حاسماً في ترسيخ ثقافة الابتكار داخل المنظمة (Amara, 2023).

2. إن إنشاء مراكز للابتكار وريادة الأعمال داخل الهيكل التنظيمي للجامعة يعزز التكامل بين البحث العلمي واحتياجات السوق، ويحول النشاط الريادي من مبادرات متفرقة إلى عمل مؤسسي منظم (Elsayed, 2022).
3. أثبتت التجارب أن الجمع بين التأهيل النظري والتطبيق العملي (المسابقات، الحاضنات، المشاريع التجريبية) يساهم في تنمية الاتجاهات الريادية لدى الطلبة. (Al-Ashrif, 2024).
4. تبين أن وجود شركات مع القطاع الخاص أو مؤسسات التمويل يعزز فرص تحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للاستمرار، ويقلل من فجوة التمويل التي تواجه المشاريع الناشئة. وعليه، فإن التجارب المحلية رغم تفاوتها - توفر قاعدة أولية يمكن تطويرها نحو نموذج أكثر تكاملاً للجامعة الريادية.

2.6.3.2- التحديات والدروس المستفادة في تنمية القيادة الابتكارية وتعزيز ريادة

الأعمال بالجامعات الليبية

- أولاً: التحديات:** رغم المؤشرات الإيجابية، إلا أن تنمية القيادة الابتكارية وتعزيز ريادة الأعمال في البيئة الجامعية الليبية يواجهان جملة من التحديات الهيكلية والتنظيمية، من أبرزها:
1. التحديات الإدارية والتنظيمية تتمثل في هيمنة النمط الإداري التقليدي وضعف المرونة المؤسسية، مما يحد من سرعة اتخاذ القرار واحتضان المبادرات الريادية وتشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية غير الداعمة تُعد عائقاً أمام التحول الابتكاري. (Amara, 2023).
 2. محدودية الموارد المالية ضعف التمويل المخصص للبحث التطبيقي والمشاريع الطلابية يمثل أحد أبرز العوائق أمام تحويل الأفكار إلى مشاريع فعلية. (Elsayed, 2022).
 3. نقص التأهيل القيادي تفتقر بعض القيادات الأكاديمية إلى التدريب المتخصص في إدارة الابتكار وريادة الأعمال، مما يضعف قدرتها على تبني سياسات استراتيجية داعمة (Al-Milyji, 2024).
 4. ضعف التكامل مع البيئة الاقتصادية غياب الروابط القوية بين الجامعة وسوق العمل يقلل من فرص تسويق المخرجات البحثية أو استثمارها اقتصادياً. (Hossam&Hafiz, 2022).

ثانياً: الدروس المستفادة: من خلال تحليل هذه التحديات، يمكن استخلاص عدد من الدروس المهمة:

1. ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى القيادة الاستراتيجية القائمة على الابتكار.
2. أهمية دمج ريادة الأعمال في الخطة الاستراتيجية للجامعة.
3. الحاجة إلى بناء قدرات القيادات الأكاديمية في مجالات إدارة التغيير والابتكار.
4. تعزيز ثقافة تقبل المخاطرة المحسوبة كجزء من عملية التعلم المؤسسي.

3.6.3.2- مقترحات عملية لتطوير التجارب المحلية:

استناداً إلى التحليل السابق، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات العملية لتعزيز القيادة الابتكارية ودعم ريادة الأعمال في الجامعات الليبية:

1. تطوير الإطار الاستراتيجي إدراج ريادة الأعمال كهدف استراتيجي صريح ضمن الخطط الخمسية للجامعات.
2. وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى النشاط الريادي.
3. بناء القدرات القيادية تنظيم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية في مجالات القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار.
4. الاستفادة من الخبرات الإقليمية والدولية في بناء نموذج الجامعة الريادية.
5. تعزيز البنية المؤسسية إنشاء مراكز ابتكار وحاضنات أعمال داخل الجامعات.
6. تخصيص ميزانيات مستقلة لدعم المشاريع الطلابية.
7. توسيع الشراكات توقيع اتفاقيات تعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات التمويلية.
8. إشراك رجال الأعمال والخبراء في توجيه المشاريع الناشئة.
9. تطوير التشريعات الجامعية تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء المشاريع الطلابية.
10. وضع سياسات تحفيزية لأعضاء هيئة التدريس لدعم البحث التطبيقي.

أن مستقبل القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية يعتمد على القدرة على تحويل المبادرات الفردية إلى منظومة مؤسسية متكاملة، فالتطوير المستقبلي لا يتطلب فقط إنشاء حاضنات أو إطلاق برامج تدريبية، بل يستدعي إعادة بناء الثقافة التنظيمية، وتعزيز القدرات القيادية، وربط الجامعة بمنظومة الاقتصاد الوطني ، ومن ثم، فإن تحقيق التكامل بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال يمثل مدخلاً استراتيجياً لإعادة تموضع الجامعة الليبية كمحرك للتنمية المستدامة.

4.2- خاتمة الفصل الثاني

بتسليط الضوء على الدور الحيوي للقيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات الليبية، حيث تبين أن العلاقة بينهما علاقة تفاعلية ومتكاملة، فقد أظهرت الدراسات أن القيادة الابتكارية ليست مجرد إدارة تقليدية للعمليات، بل هي استراتيجية شاملة تهدف إلى تحفيز الإبداع، دعم المبادرات الطلابية، وتنمية المهارات الريادية مثل الثقة بالنفس، التفكير النقدي، والعمل الجماعي، والقدرة على التفاوض.

كما تبين أن البيئة الجامعية الداعمة، من خلال الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص، حاضنات الأعمال، وتعبئة الموارد، تعد عاملاً مساعداً في تحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للتطبيق، وتعزز فرص نجاح ريادة الأعمال داخل الجامعات.

ومن خلال مراجعة التجارب المحلية في الجامعات الليبية، تبين أن هناك نجاحات ملموسة في تطبيق ممارسات القيادة الابتكارية، إلى جانب وجود تحديات مثل محدودية الموارد المالية والإطار التنظيمي التقليدي، الأمر الذي يستدعي تطوير استراتيجيات مستقبلية واضحة لتعزيز الابتكار وربطه مباشرة بممارسات ريادة الأعمال.

وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن القيادة الابتكارية تمثل الركيزة الأساسية لخلق بيئة محفزة للريادة داخل الجامعات الليبية، وأن دمجها مع تطوير المهارات الفردية وبناء شراكات استراتيجية يعزز من فرص تحقيق الاستفادة والنجاح لمشاريع الطلاب والمبادرات الجامعية الريادية.

3-الفصل الثالث:

الإطار العملي

1.3- تمهيد.

2.3- نبذة عن مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الليبية).

3.3- منهجية الدراسة وتصميمها.

4.3- مجتمع وعينة الدراسة.

5.3- إجراءات الدراسة الميدانية.

6.3- أساليب التحليل.

7.3- الافتراضات.

8.3- متغيرات الدراسة.

9.3- أداة الدراسة.

10.3- اختبارات الصدق والثبات.

11.3- تحليل مستوى تطبيق القيادة الابتكارية.

12.3- تحليل محتوى تعزيز ريادة الأعمال.

13.3- اختبار الفرضيات.

14.3- خلاصة الفصل الثالث.

1.3- تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بدراسة القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، ويستند التحليل إلى البيانات التي جُمعت بواسطة أداة الدراسة، والتي تم التحقق من صدقها وثباتها وفق الإجراءات المنهجية الموضحة.

ويهدف هذا الفصل إلى معالجة فرضيات الدراسة واختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك من خلال عرض النتائج الوصفية أولاً، ثم تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وقد تم تنظيم هذا الفصل بصورة منهجية تبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم تحليل مستوى تطبيق أبعاد القيادة الابتكارية، يلي ذلك تحليل مستوى ريادة الأعمال، ثم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة، وصولاً إلى مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات العلمية ذات الصلة ويمثل هذا الفصل الأساس الذي تُبنى عليه الاستنتاجات والتوصيات التي ستُعرض في الفصل الرابع.

2.3- نبذة عن مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الليبية)

يهدف هذا المحور إلى تقديم توصيف تنظيمي ومنهجي دقيق لمؤسسات التعليم العالي (الجامعات الليبية)، بوصفها الإطار المؤسسي الذي جرى في نطاقه اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيري القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، ويأتي إدراج هذا المحور لضبط الإطار التنظيمي الذي تشكل داخله الممارسات القيادية وتنبور فيه المبادرات الريادية، بما يعزز الاتساق بين التحليل الإحصائي اللاحق والبيئة المؤسسية الفعلية وقد أولت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الليبية اهتماماً متزايداً بتعزيز ثقافة الريادة والابتكار داخل مؤسسات التعليم العالي، وهو ما تجسد في صدور القرار رقم (543) لسنة 2018 بشأن استحداث مراكز للريادة والابتكار في الجامعات الليبية، ثم القرار رقم (1648) لسنة 2022 الذي جاء لتحديث الإطار التنظيمي لهذه المراكز وتوسيع نطاق عملها بما يتماشى مع متطلبات التنمية والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، ويعكس هذا التوجه إدراكاً مؤسسياً لأهمية إعادة تموضع الجامعة باعتبارها فاعلاً متموياً

منتجًا للمعرفة وقادرًا على توليد المبادرات والمشروعات الريادية، وليس مجرد مؤسسة مانحة للشهادات.

وفي هذا المجال تمثل القيادة الابتكارية مدخلًا حاكمًا لتفعيل هذا التحول، نظرًا لارتباطها بالرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، وتحفيز الإبداع، وبناء الشراكات المؤسسية، وعليه، فإن توصيف الجامعات الليبية من الناحية البنيوية والتنظيمية يُعد خطوة منهجية ضرورية لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة.

1.2.3 : لمحة عن الجامعات الليبية:

تُعد الجامعات الليبية مؤسسات أكاديمية رسمية تعمل في إطار التشريعات المنظمة للتعليم العالي في الدولة الليبية، وتضطلع بأدوار تعليمية وبخثية ومجتمعية تسهم في إعداد الكفاءات الوطنية وتنمية رأس المال البشري، ومن بين هذه المؤسسات (جامعة الزاوية، جامعة طرابلس، جامعة غريان، والأكاديمية الليبية- جامعة صبراتة - الزيتونة-مصراتة- المرقب- الاسمرية- نالوت- سرت.....الخ كل الجامعات الليبية).

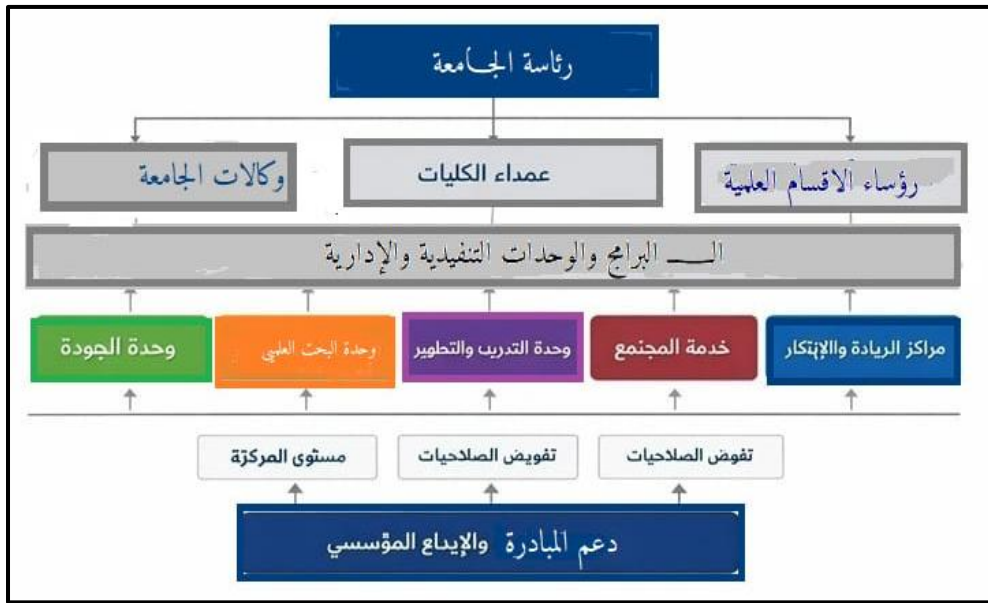
وتتسم هذه الجامعات بتعدد كلياتها وتنوع تخصصاتها، واعتمادها هيكل إدارية رسمية ذات طابع هرمي، تتوزع فيها السلطات بين رئاسة الجامعة، والوكلاء، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، إضافة إلى الوحدات الإدارية والأكاديمية المساندة، كما شهدت هذه المؤسسات خلال السنوات الأخيرة توجهًا متزايدًا نحو تبني مفاهيم الجودة والاعتماد الأكاديمي، واستحداث مراكز أو وحدات تُعنى بزيادة الأعمال والابتكار، بما يعكس تحولًا تدريجيًا نحو نموذج الجامعة الريادية. ويمثل هذا الجانب المؤسسي الإطار العملي الذي تُمارس داخله أنماط القيادة، وتتحدد من خلاله فرص دعم المبادرات الريادية أو إعاقتها.

2.2.3: الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية:

يعكس الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية بنية إدارية رسمية قائمة على التسلسل الهرمي وتحديد الاختصاصات وفق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، ويبدأ هذا التسلسل برئاسة الجامعة، تليها مستويات الإدارة الوسطى ممثلة في الوكلاء وعمداء الكليات، ثم رؤساء الأقسام العلمية، وصولًا إلى الوحدات التنفيذية والإدارية المختلفة، كما يتضمن الهيكل وجود وحدات مساندة تعنى بالجودة، والبحث العلمي، والتدريب، وخدمة المجتمع، وفي بعض الحالات مراكز متخصصة في

الريادة والابتكار، وتؤثر طبيعة هذا البناء التنظيمي في مستوى ممارسة القيادة الابتكارية، إذ إن درجة المركزية في اتخاذ القرار، ومدى تفويض الصلاحيات، ومرونة الإجراءات الإدارية، تمثل عوامل حاكمة في تشجيع المبادرة والإبداع المؤسسي.

وعليه، فإن تحليل الهيكل التنظيمي لا يقتصر على كونه وصفاً إدارياً، بل يُعد مدخلاً تفسيريًا لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الابتكارية وقدرة الجامعة على تبني توجه ريادي فاعل والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية وفقاً للقرار رقم (543) لـ سنة 2018 وللقرار رقم (1648) لـ سنة 2022.



شكل (13) الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2018، 2022) واللوائح التنظيمية المعتمدة في الجامعات الليبية محل الدراسة.

3.2.3: طبيعة البيئة التنظيمية للجامعات الليبية:

تتسم البيئة التنظيمية في الجامعات الليبية بازدواجية نسبية فهي من جهة بيئة أكاديمية ذات طابع رسمي تحكمها لوائح وتشريعات مركزية، ومن جهة أخرى تواجه متطلبات متسارعة تفرضها التحولات في سوق العمل والاقتصاد المعرفي، مما يستدعي قدرًا أعلى من المرونة والابتكار.

وتخضع هذه البيئة لجملة من المحددات، من أبرزها الإطار التشريعي، ومستوى الموارد المادية والبشرية، والثقافة التنظيمية السائدة، ومدى الانفتاح على الشراكات المجتمعية، وفي

المقابل، توفر الجامعة بيئة خصبة لتفعيل ممارسات القيادة الابتكارية من خلال دعم البحث العلمي، وتشجيع المبادرات الطلابية، وتعزيز التعاون مع القطاعين العام والخاص.

3.3- منهجية الدراسة وتصميمها:

1.3.3 : التصميم المنهجي للدراسة:

استندت هذه الدراسة إلى تصميم بحثي كمي ذي طبيعة تفسيرية-تحليلية، يقوم على اختبار نموذج مفترض يربط بين القيادة الابتكارية (كمتغير مستقل) وريادة الأعمال (كمتغير تابع) داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية، وقد تم اختيار هذا التصميم استناداً إلى طبيعة المشكلة البحثية التي لا تقتصر على وصف الظاهرة، بل تتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات وتقدير قوة تأثيرها.

ويقوم البناء المنهجي للدراسة على منطق الفرضيات المستمدة من الإطار النظري، حيث تم اشتقاق فرضيات رئيسة وفرعية تعكس العلاقات المتوقعة بين أبعاد القيادة الابتكارية ومؤشرات ريادة الأعمال، ويُعد هذا التوجه مناسباً للدراسات التي تسعى إلى تفسير التباين في المتغير التابع في ضوء تغيرات المتغير المستقل، كما اعتمدت الدراسة على بيانات جُمعت في فترة زمنية واحدة، وهو ما يسمح بتحليل العلاقات الإحصائية القائمة دون الادعاء بإثبات السببية المطلقة، بل تفسيرها في حدود النموذج النظري المعتمد، ويُعد هذا القيد من المحددات المنهجية التي تم أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج.

وقد تم اعتماد الاستبانة أداة للقياس الكمي، مع إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات لضمان سلامة القياس وتقليل التحيز المنهجي، كما استُخدمت أساليب إحصائية وصفية واستدلالية ملائمة لطبيعة البيانات، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار، بهدف اختبار الفرضيات وتقدير حجم التأثير.

2.3.3 : المنهج المتبع:

تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام التحليل الإحصائي spss: بهدف وصف القيادة الابتكارية، وتعزيز ريادة الأعمال، وتحليل ما للقيادة الابتكارية من اثر في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية.

3.3.3 : نوع الدراسة:

تندرج الدراسة ضمن الدراسات الكمية ذات الطابع التفسيري إذ تهدف إلى اختبار متغير مستقل يتمثل في القيادة الابتكارية، ومتغير تابع يتمثل في ريادة الأعمال داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية، وذلك من خلال تحليل البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما تُصنف الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، نظرًا لاعتمادها على وصف مستوى توافر أبعاد القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في الجامعات الليبية، ثم تحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بينهما.

4.3.3 : مبررات اختيار المنهج

تم اختيار المنهج الكمي ذي الطابع الوصفي-التحليلي استنادًا إلى المبررات الآتية:

1. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى القيادة الابتكارية وتحليل أثرها في تعزيز ريادة الأعمال، وهو ما يتطلب بيانات قابلة للقياس الكمي والتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات بدقة.
 2. اعتمدت الدراسة على نموذج تصوري يتضمن علاقات مفترضة بين متغيرات مستقلة وتابعة، مما يستلزم منهجًا يسمح بالتحقق من صحة هذه العلاقات وتقدير قوة تأثيرها.
 3. يوفر المنهج الكمي إطارًا لاستخدام استبانة معيارية خاضعة لاختبارات الصدق والثبات، بما يعزز دقة القياس ويقلل من التحيز الذاتي.
 4. يسمح هذا المنهج بتوظيف أساليب تحليل وصفية واستدلالية (كالارتباط والانحدار) لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج بصورة موضوعية.
 5. يتيح المنهج الكمي تعميم النتائج في حدود مجتمع الدراسة بدرجة أعلى من الموضوعية مقارنة بالمنهج النوعية.
 6. يتسم مجتمع الدراسة بتعدد مفرداته وتنوع خصائصه، مما يتطلب أداة موحدة للقياس تضمن الاتساق والمنهجية في جمع البيانات.
- وعليه، فإن اختيار المنهج الكمي جاء متسقًا مع الإطار النظري للدراسة وطبيعة فرضياتها وأهدافها التفسيرية.

4.3 : مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.3 : مجتمع الدراسة: حجم المجتمع (277) يشمل جميع الأفراد المهتمين بريادة الأعمال في

26 جامعة ليبية، بما في ذلك:

1. أعضاء هيئة التدريس الذين لهم علاقة مباشرة بريادة الأعمال
2. مدراء مراكز ريادة الأعمال
3. المسؤولون الإداريون
4. الموظفون ذوي الصلة بريادة الأعمال
5. فئات أخرى (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام)

1.1.4.3 : خصائص مجتمع الدراسة

يتسم مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص التي تعزز ملاءمته لاختبار فرضيات الدراسة

من أبرزها:

1. **التنوع الوظيفي:** يضم المجتمع فئات قيادية وأكاديمية وإدارية، مما يتيح الحصول على

رؤى متعددة تعكس أبعاد القيادة الابتكارية ومستوى تفعيل التوجه الريادي من زوايا تنظيمية مختلفة.

2. **الارتباط المباشر بموضوع الدراسة:** جميع المفردات لها صلة فعلية بريادة الأعمال، سواء

من خلال التخطيط أو التنفيذ أو الإشراف، وهو ما يعزز صدق البيانات.

3. **الانتشار الجغرافي والمؤسسي:** يمتد المجتمع عبر (26) جامعة ليبية، مما يمنح الدراسة

بعدًا تمثيليًا يعكس الواقع المؤسسي للتعليم العالي في ليبيا.

4. **الخبرة المؤسسية:** تضم الفئات أفرادًا يشغلون مواقع قيادية أو تخصصية، مما يوفر بيانات

قائمة على معرفة تنظيمية فعلية بطبيعة الممارسات الريادية داخل الجامعات.

وعليه، فإن مجتمع الدراسة يتمتع بدرجة مناسبة من التنوع والارتباط الموضوعي بمتغيرات

الدراسة بما يعزز صلاحية النتائج المستخلصة في حدود الإطار المؤسسي للدراسة.

2.1.4.3: أسلوب المعاينة:

نظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة والبالغ عدد أفرادها (277) مفردة، فقد تم اعتماد أسلوب

الحصر الشامل حيث تم توجيه أداة الدراسة إلى جميع أفراد المجتمع المستهدف دون استثناء،

ويأتي هذا الاختيار بهدف تعظيم دقة النتائج وتقليل الخطأ العيني، وتعزيز القدرة التفسيرية للدراسة في حدود مجتمع الدراسة.

ويُعد الحصر الشامل مناسبًا في الحالات التي يكون فيها حجم المجتمع محدودًا ويمكن الوصول إلى مفرداته بصورة مباشرة، كما أنه يضمن تمثيل جميع الفئات ذات العلاقة بزيادة الأعمال داخل الجامعات الليبية، بما في ذلك الفئات القيادية والأكاديمية والإدارية.

وقد أتاح هذا الأسلوب الحصول على بيانات تعكس الواقع التنظيمي بدقة أكبر، نظرًا لتضمينه جميع المستويات الوظيفية المرتبطة بموضوع الدراسة، مما يعزز موثوقية التحليل الإحصائي ويقلل من احتمالية التحيز الناتج عن اختيار عينة جزئية.

وعليه، فإن اعتماد الحصر الشامل جاء منسجمًا مع طبيعة مجتمع الدراسة وأهدافها، وسعيها إلى تقديم نتائج دقيقة قابلة للتعميم في حدود المجتمع المستهدف، (الجامعات الليبية).

2-4-3 : عينة الدراسة:

نظرًا لأن مجتمع الدراسة محدود العدد ويبلغ (277) مفردة، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وبالتالي فإن حجم العينة يساوي حجم المجتمع الأصلي وعليه، بلغ حجم العينة المستهدفة (277) مفردة موزعة على (26) جامعة ليبية، وتشمل مختلف الفئات المرتبطة بزيادة الأعمال داخل هذه المؤسسات وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل 255 مفردة والفاقد 22 مفردة

3-4-2-1: أسس تحديد عينة الدراسة:

استند تحديد هذا الحجم من عينة الدراسة إلى عدد من الأسس المنهجية، من أبرزها:

1. محدودية حجم المجتمع وإمكانية الوصول إليه، مما يجعل الحصر الشامل أكثر دقة.
2. الرغبة في تقليل الخطأ العيني وزيادة درجة الثقة في النتائج الإحصائية.
3. طبيعة الدراسة التي تتطلب تمثيل جميع الفئات ذات العلاقة بالمتغيرات محل الدراسة.
4. تنوع الفئات الوظيفية داخل المجتمع، الأمر الذي يستوجب شمولها جميعًا لضمان تمثيل متوازن.

وفي ضوء ذلك، فإن حجم العينة المعتمد يعزز القدرة التفسيرية للدراسة، ويحد من احتمالية التحيز الناتج عن الاستبعاد أو الاختيار الجزئي، مما يدعم موثوقية النتائج في حدود المجتمع (الجامعات الليبية).

2.2.4.3: طريقة الاختيار

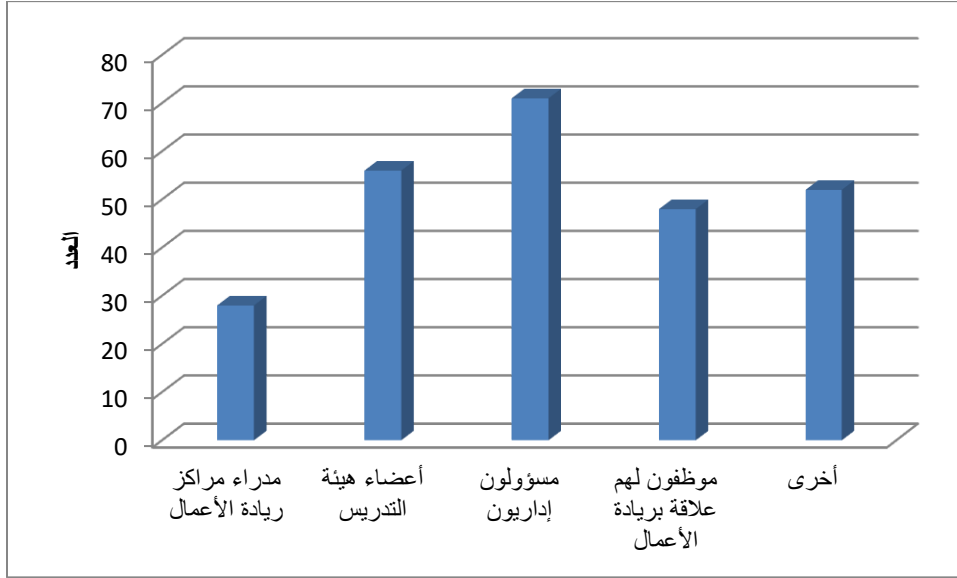
255 فرداً، باستخدام العينة الطبقية بمسح شامل لكل الجامعات الليبية:

1. المجموعة الأولى: 21 جامعة، 10 أفراد من كل جامعة (210 أفراد).
2. المجموعة الثانية: 5 جامعات، 9 أفراد من كل جامعة (45 فرداً).

الجدول (8): توزيع العينة بحسب الفئات

النسبة (%)	العدد	الفئة المستهدفة
10.9%	28	مدراء مراكز ريادة الأعمال
21.9 %	56	أعضاء هيئة التدريس
27.8 %	71	قيادات إدارية
18.8 %	48	موظفون لهم علاقة بريادة الأعمال
20.3%	52	أخرى
100 %	255	المجموع

تعكس أعداد الفئات المستهدفة بدقة الأدوار المهنية المختلفة داخل مجتمع الدراسة، حيث تُشكل فئة المسؤولين الإداريين الشريحة الأكبر في العينة، بنسبة 27.8%، وهو أمر مهم، لأن هؤلاء الأفراد غالباً ما يشاركون بشكل مباشر في تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بريادة الأعمال في الجامعات، وتأتي في المرتبة الثانية فئة أعضاء هيئة التدريس، بنسبة 21.9%، ووجهة نظرهم حاسمة، نظراً لدورهم المباشر في تعليم وتوجيه الطلاب في هذا المجال، كما أن الفئات الأخرى مثل الموظفين ذوي العلاقة بريادة الأعمال (18.8%) ومديري مراكز ريادة الأعمال (10.9%) ممثلة بشكل جيد، مع أهمية خاصة لشمول المدراء نظراً لدورهم القيادي، وتمثل فئة "أخرى" نسبة ملحوظة تبلغ 20.3%، مما يشير إلى شمول فئات متنوعة إضافية تساهم في إثراء الدراسة.



الشكل (14): توزيع العينة بحسب الفئات

المصدر: عمل الباحثة استناداً إلى بيانات الجدول (10)

5.3: إجراءات الدراسة الميدانية

1.5.3: أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على مصادر متعددة، بهدف تحقيق الشمولية والدقة وتعزيز مصداقية النتائج، وذلك من خلال الجمع بين المصادر الأولية والمصادر الثانوية على النحو الآتي:

أولاً: المصادر الأولية:

تمثلت المصادر الأولية في البيانات التي جُمعت مباشرة من مجتمع الدراسة، وذلك عبر الأدوات الآتية:

1. الاستبيان: تم إعداد استبانة علمية محكمة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وجرى توزيعها على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسات الجامعية الليبية، وقد تم توزيع الاستبانة بطريقتين:

- التوزيع المباشر (الورقي) من خلال التواصل الميداني مع أفراد العينة.
- التوزيع الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية المعتمدة، تسهيلاً لعملية الوصول إلى المبحوثين وضمان زيادة نسبة الاستجابة.

2. **المقابلات:** أُجريت مقابلات مع عدد من المسؤولين وذوي الاختصاص في مجال ريادة الأعمال والقيادة الجامعية داخل بعض الجامعات الليبية، وذلك بهدف تعميق الفهم وتفسير بعض النتائج الكمية ونظرًا لصعوبة الوصول الميداني إلى جميع الجامعات الليبية، تم إجراء بعض المقابلات عبر وسائل الاتصال المباشر، والاتصال الهاتفي، ومنصات التواصل الإلكتروني، بما يضمن استكمال البيانات اللازمة وتحقيق التغطية المناسبة لمجتمع الدراسة.

ثانيًا: المصادر الثانوية:

استندت الدراسة كذلك إلى عدد من المصادر الثانوية التي أسهمت في بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة، ومن أهمها:

1. الكتب العربية والأجنبية المتخصصة في القيادة الابتكارية وريادة الأعمال.
2. الدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكمة.
3. الرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
4. التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ليبيا.
5. اللوائح التنظيمية والقرارات الوزارية المنظمة لمراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية.
6. الإحصاءات والبيانات المنشورة على المواقع الرسمية للجامعات محل الدراسة.

3-5-2: صدق الأداة وثباتها

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بشكل أساسي، مع عناصر وصفية وتحليلية.

3.6- أساليب التحليل

1. الإحصاء الوصفي:

- المتوسطات: لحساب القيم المركزية.
- الانحرافات المعيارية: لفهم تشتت البيانات.
- النسب المئوية: لعرض النسب والتوزيعات.

2. الإحصاء الاستنتاجي:

- الارتباط: لفحص العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار: لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمقارنة المتوسطات بين مجموعات متعددة.

7.3: الافتراضات

القيادة الابتكارية تؤثر إيجابياً على تعزيز ريادة الأعمال، مع التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول (9) حجم العينة ونسبة الاستجابة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	277 مفردة	حجم العينة الأصلي الموزع
92.1%	255 مفردة	الاستبانات المسترجعة
7.9%	22 مفردة	الاستبانات غير المسترجعة
92.1%	255 مفردة	الاستبانات المعتمدة للتحليل الإحصائي

المصدر/ من اعداد الباحثة اعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

1.7.3 : تفسير الجدول:

يتضح من الجدول أعلاه (8) ان حجم العينة الأصلي بلغ (277) مفردة في حين بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (255) مفردة بنسبة استجابة بلغت (92.1%) وهي نسبة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج ودقتها الإحصائية دول يوضح حجم العينة الأصلي والمستخدم فعليا.

والجدول التالي (14) يُظهر توزيع العينة شمولية الدراسة لعدد كبير من الجامعات الليبية، مما يعزز من تمثيلها الجغرافي، هذا التوزيع المنهجي يضمن أن البيانات لا تقتصر على جامعة واحدة، بل تعكس واقعاً متنوعاً ومن ثم، تزيد هذه الطريقة من قدرة نتائج الدراسة على التعميم على بيئة الجامعات الليبية ككل:

الجدول (10): توزيع العينة بحسب الجامعات

الجامعة	مدراء (تكرار / %)	تدريس (تكرار/%)	مسؤولون (تكرار / %)	موظفون (تكرار/%)	أخرى (تكرار/%)
الزواوية	1 / 1 %	4 / 4 %	2 / 2 %	2 / 2 %	1 / 1 %
الزيتونة	1 / 1 %	1 / 1 %	3 / 3 %	3 / 3 %	2 / 2 %
المرقب	1 / 1 %	4 / 4 %	2 / 2 %	2 / 2 %	1 / 1 %
بنغازي	1 / 1 %	3 / 3 %	2 / 2 %	1 / 1 %	3 / 3 %
طبرق	2 / 2 %	3 / 3 %	2 / 2 %	1 / 1 %	2 / 2 %
سبها	1 / 1 %	1 / 1 %	3 / 3 %	2 / 2 %	3 / 3 %
الأسمرية	1 / 1 %	2 / 2 %	4 / 4 %	1 / 1 %	2 / 2 %
عمر المختار	1 / 1 %	1 / 1 %	5 / 5 %	1 / 1 %	2 / 2 %
مصراته	1 / 1 %	1 / 1 %	3 / 3 %	2 / 2 %	3 / 3 %
فزان	1 / 1 %	2 / 2 %	4 / 4 %	2 / 2 %	1 / 1 %
سهل الجفارة	1 / 1 %	4 / 4 %	0 / 0 %	2 / 2 %	3 / 3 %
الجفرة	1 / 1 %	1 / 1 %	4 / 4 %	2 / 2 %	3 / 3 %
نالوت	1 / 1 %	2 / 2 %	3 / 3 %	3 / 3 %	0 / 0 %
النجم الساطع	2 / 2 %	1 / 1 %	6 / 6 %	2 / 2 %	2 / 2 %
السدرة	1 / 1 %	1 / 1 %	4 / 4 %	2 / 2 %	0 / 0 %
الشاطئي	1 / 1 %	1 / 1 %	3 / 3 %	1 / 1 %	3 / 3 %
صبراتة	1 / 1 %	2 / 2 %	4 / 4 %	1 / 1 %	3 / 3 %
طرابلس	1 / 1 %	1 / 1 %	3 / 3 %	1 / 1 %	2 / 2 %
الزنتان	1 / 1 %	2 / 2 %	3 / 3 %	3 / 3 %	2 / 2 %
البيضاء	1 / 1 %	3 / 3 %	1 / 1 %	1 / 1 %	2 / 2 %
غريان	1 / 1 %	3 / 3 %	3 / 3 %	2 / 2 %	3 / 3 %
درنة	1 / 1 %	1 / 1 %	2 / 2 %	2 / 2 %	3 / 3 %
بني وليد	1 / 1 %	2 / 2 %	3 / 3 %	4 / 4 %	1 / 1 %
أجدابيا	1 / 1 %	3 / 3 %	3 / 3 %	2 / 2 %	1 / 1 %
سرت	1 / 1 %	2 / 2 %	1 / 1 %	1 / 1 %	3 / 3 %
الأكاديمية الليبية	1 / 1 %	5 / 5 %	2 / 2 %	2 / 2 %	1 / 1 %
المجموع	28 / 11 %	56 / 22 %	71 / 28 %	48 / 19 %	52 / 20 %

8.3- متغيرات الدراسة:

ينطلق هذا المحور من تحديد المتغيرات الرئيسة التي يقوم عليها البناء النظري للدراسة، وذلك تمهيداً لاختبار العلاقات المفترضة بينها ميدانياً، وقد استند تحديد المتغيرات إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة التي تناولت القيادة الابتكارية وأثرها بتعزيز التوجه الريادي داخل المؤسسات التعليمية، بما يسمح ببناء نموذج يعكس العلاقة بينهما.

وتحدد متغيرات الدراسة في متغير مستقل يتمثل في القيادة الابتكارية، ومتغير تابع يتمثل في ريادة الأعمال، وفق الأبعاد المعتمدة في الإطار النظري.

المتغير المستقل: القيادة الابتكارية وأبعادها: تمثل القيادة الابتكارية المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويُقصد بها نمط القيادة الذي يركز على تحفيز الإبداع، وتبني الأفكار الجديدة، وإدارة التغيير، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للمبادرة والتطوير، واستناداً إلى الأدبيات النظرية ذات الصلة، تم قياس القيادة الابتكارية من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس سلوكيات القائد الابتكاري داخل المؤسسة الجامعية، والتي تشمل:

1. البعد الاستراتيجي والذي يمثل الرؤية المستقبلية واستشراف الفرص.
2. البعد الريادي والذي يمثل دعم الإبداع وتشجيع المبادرة.
3. البعد التغييرى والذي يمثل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
4. البعد التواصلى والذي يمثل بناء الشراكات وتعزيز العمل الجماعي.

وتُعد هذه الأبعاد مؤشرات سلوكية وتنظيمية تعكس مدى تبني القيادات الجامعية لنهج ابتكاري قادر على تحفيز البيئة المؤسسية نحو الريادة.

المتغير التابع: ريادة الأعمال وأبعادها: تمثل ريادة الأعمال المتغير التابع في الدراسة، ويُقصد بها توجه المؤسسة الجامعية نحو تبني المبادرات الجديدة، واستثمار الفرص، وتطوير مشروعات أو برامج ذات طابع ابتكاري تسهم في تحقيق قيمة مضافة للمجتمع، وقد تم قياس ريادة الأعمال من خلال أبعاد تعكس التوجه الريادي المؤسسي، من أبرزها:

1. المبادرة والاستباقية.
2. الابتكار في البرامج والخدمات.
3. تقبل المخاطرة المحسوبة.
4. استثمار الفرص وبناء المشروعات.

وتعكس هذه الأبعاد مدى قدرة الجامعة على التحول من مؤسسة تعليمية تقليدية إلى مؤسسة ذات توجه ريادي فاعل.

9.3: أداة الدراسة:

الأداة: استبيان مكون من قسمين:

القسم الأول: القيادة الابتكارية (5 أبعاد، 5 عبارات لكل بعد، إجمالي 25 عبارة).

القسم الثاني: تعزيز قيادة الأعمال (5 أبعاد، 5 عبارات لكل بعد، إجمالي 25 عبارة).

طريقة الترميز: مقياس ليكرث خماسي (1: غير موافق بشدة، 2: غير موافق، 3: محايد،

4: موافق، 5: موافق بشدة).

الجدول (11): يبين تفسير المتوسطات (خمس فترات، فاصل 0.80)

نطاق المتوسط	درجة الموافقة	التفسير
1.00 - 1.80	غير موافق بشدة	اتفاق منخفض جدًا، رفض قوي أو ضعف شديد.
1.81 - 2.60	غير موافق	اتفاق منخفض، تحديات كبيرة أو نقص.
2.61 - 3.40	محايد	اتفاق متوسط، عدم وضوح أو استقرار.
3.41 - 4.20	موافق	اتفاق جيد، قوة مع إمكانية تحسين طفيف.
4.21 - 5.00	موافق بشدة	اتفاق عالي جدًا، قوة كبيرة ونجاح واضح.

10.3: اختبارات الصدق والثبات

القيم المقبولة: كرونباخ ألفا أكبر من (0.60)، التجزئة النصفية أكبر من (0.70)، CVI

أكبر من (0.80)، تحليلات عملية أكبر من (0.40).

1.10.3 : اختبارات الثبات:

الجدول (12): معامل كرونباخ ألفا للثبات

متغير/بعد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
التواصلي	5	0.73
الريادي	5	0.78
التغييري	5	0.69
الاستراتيجي	5	0.81
التطوري	5	0.70
محتوي المتغير ككل	25	0.74
الإجراءات الاستباقية	5	0.68
تحمل المخاطر	5	0.71
الإبداع	5	0.73
انتهاز الفرص	5	0.70
الاستقلالية	5	0.76
محتوى المتغير ككل	25	0.71
الأبعاد ككل	50	0.72

يوضح الجدول نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي يُستخدم لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، تعتبر قيمة 0.60 هي المعيار المقبول للثبات. وبناءً على النتائج، يمكن القول، إن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات جيد بشكل عام، فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبيان ككل 0.72.، وهي قيمة مقبولة، كما أن القيم الإجمالية للمتغيرين الرئيسيين (القيادة الابتكارية وريادة الأعمال) بلغت 0.74، و0.71 على التوالي، مما يؤكد ثباتهما.

أظهرت معظم الأبعاد الفرعية ثباتًا عاليًا، خاصة بُعد "الاستراتيجي" بقيمة 0.81، و"الريادي" بقيمة 0.78.، ومع ذلك، يُلاحظ أن بُعد "التغييري" و"الإجراءات الاستباقية" سجلتا قيمًا أقل، حيث بلغا 0.69 و0.68 على التوالي وعلى الرغم من أن هذه القيم تقترب من الحد الأدنى، إلا أنها لا تؤثر سلبًا على الثبات العام للأداة، والذي يظل مقبولًا بشكل يبرر استخدامها في الدراسة.

الجدول (13): التجزئة النصفية

متغير/بعد	معامل الارتباط	معامل بعد التصحيح
التواصل	0.78	0.88
الريادي	0.75	0.68
التغييري	0.80	0.89
الاستراتيجي	0.77	0.87
التطويري	0.79	0.88
إجمالي المتغير	0.78	0.88
الإجراءات الاستباقية	0.74	0.85
تحمل المخاطر	0.68	0.84
الإبداع	0.81	0.90
انتهاز الفرص	0.67	0.81
الاستقلالية	0.75	0.86
إجمالي المتغير	0.77	0.87
إجمالي الاستبيان	0.77	0.87

يوضح الجدول المُعدّل نتائج اختبار التجزئة النصفية، الذي يقيس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. تُعتبر قيم معامل بعد التصحيح هي الأهم في هذا الاختبار، وتشير القيم الأعلى من 0.80 إلى ثبات عالٍ جدًا.

وبناءً على الأرقام الجديدة، يؤكد الجدول أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات ممتاز، حيث بلغ المعامل المصحح للاستبيان ككل 0.87، هذه النتيجة المرتفعة تؤكد أن الاستبيان متنسق وموثوق للغاية.

وعلى الرغم من وجود قيم أقل في معامل الارتباط الأولي لبعض الأبعاد مثل تحمل المخاطر (0.68)، وانتهاز الفرص (0.67)، إلا أن المعاملات المصححة لهذه الأبعاد تظل مرتفعة (0.81 و0.84)، على التوالي، وهذا يدل على أن الأداة ككل، تحتفظ باتساقها الداخلي القوي، مما يجعلها أداة موثوقة تمامًا لأغراض الدراسة.

3-10-2: اختبارات الصدق

(1) الصدق الظاهري

عرض الاستبيان على 10 خبراء، تم تعديل 3 عبارات، اتفاق بنسبة 90 %.

الجدول (14): الصدق الظاهري

متغير/بعد	نسبة الاتفاق (%)
التواصلي	87 %
الريادي	91 %
التغييري	84 %
الاستراتيجي	93 %
التطويري	90 %
إجمالي المتغير	89 %
الإجراءات الاستباقية	91 %
تحمل المخاطر	92 %
الإبداع	88 %
انتهاز الفرص	97 %
الاستقلالية	87 %
إجمالي المتغير	91 %
إجمالي الاستبيان	90 %

يبين الجدول نتائج اختبار الصدق الظاهري للاستبيان بناءً على تقييم 10 خبراء، يُعد الصدق الظاهري مؤشراً على مدى وضوح العبارات وملاءمتها للموضوع من وجهة نظر الخبراء. وتؤكد النتائج أن الاستبيان يتمتع بصدق ظاهري ممتاز، حيث بلغ متوسط نسبة الاتفاق على الاستبيان ككل % 90، وتم تعديل ثلاث عبارات فقط، وهذا يدل على أن تصميم الاستبيان أولياً كان قوياً.

كما تُظهر الأرقام أن جميع الأبعاد والمتغيرات الفرعية حظيت بنسب اتفاق عالية جداً، تتراوح بين %84 و %97، وعلى الرغم من أن بُعد "التغييري" كان الأقل بنسبة %84، إلا أن هذه النسبة تعتبر جيدة جداً، في حين سجل بُعد "انتهاز الفرص" أعلى نسبة اتفاق بلغت %97، بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن عبارات الاستبيان مناسبة ومتراصة، مما يجعله أداة صالحة للقياس من وجهة نظر الخبراء.

(2) الصدق المحتوى (CVI)

بناءً على تقييم الخبراء، القيمة الإجمالية: 0.92.

الجدول (15): صدق المحتوى

متغير/بعد	متوسط CVI
القيادة الابتكارية	
التواصلي	0.90
الريادي	0.88
التغييري	0.93
الاستراتيجي	0.91
التطويري	0.92
إجمالي المتغير	0.91
تعزيز ريادة الأعمال	
الإجراءات الاستباقية	0.89
تحمل المخاطر	0.90
الإبداع	0.94
انتهاز الفرص	0.90
الاستقلالية	0.88
إجمالي المتغير	0.91
إجمالي الاستبيان	2.90

يظهر الجدول نتائج اختبار صدق المحتوى باستخدام مؤشر CVI، وهو مقياس كمي يُقيّم مدى صلة عبارات الاستبيان بموضوع الدراسة بناءً على تقييم الخبراء، تُعتبر القيم التي تبلغ 0.80، ما فوق مؤشراً على صدق محتوى ممتاز.

وتُظهر النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بصدق محتوى مرتفع جداً، حيث بلغت القيمة الإجمالية للاستبيان، 0.92 وهذه النتيجة القوية تؤكد أن العبارات المختارة تغطي جميع جوانب المتغيرات بشكل شامل وفعال.

كما أن القيم لجميع الأبعاد والمتغيرات الفرعية مرتفعة للغاية، حيث تتراوح بين 0.88، 0.94، وهذا يؤكد أن كل بعد من أبعاد القيادة الابتكارية وتعزيز ريادة الأعمال يتضمن عبارات مناسبة وذات صلة، ويُبرز بُعد "الإبداع" قيمة استثنائية بلغت 0.94، مما يعكس انقافاً شبه تام بين الخبراء على ملاءمة عباراته، بشكل عام، تُعزز هذه النتائج بشكل كبير من مصداقية الاستبيان. الصدق البنائي (EFA) استخدم التحليل العاملي الاستكشافي (استخراج العوامل الرئيسية، تدوير فارماكس) شرح 68% من التباين.

الجدول (16): الصدق البنائي

المتغير/العبرة المختصرة	البعد	التحميل العاملي	التفسير
القيادة الابتكارية			
التواصل الرقمي	التواصلي	0.78	مقبولة
المبادرات الريادية	الريادي	0.82	مقبولة
رؤية التغيير	التغييري	0.85	مقبولة
رؤية استراتيجية	الاستراتيجي	0.80	مقبولة
تطوير بيئة الابتكار	التطويري	0.79	مقبولة
متوسط التحميل العاملي		0.81	مقبولة
تعزيز ريادة الأعمال			
ثقافة ريادة	الإجراءات الاستباقية	0.77	مقبولة
تحمل المخاطر	تحمل المخاطر	0.81	مقبولة
برامج الإبداع	الإبداع	0.84	مقبولة
تحليل الفرص	انتهاز الفرص	0.80	مقبولة
الاستقلالية	الاستقلالية	0.78	مقبولة
متوسط التحميل العاملي		0.80	مقبولة
التباين المفسر		68%	جيد

يظهر الجدول نتائج اختبار الصدق البنائي عبر التحليل العاملي الاستكشافي، وهو أسلوب إحصائي يُستخدم للتأكد من أن عبارات الاستبيان تقيس بالفعل الأبعاد النظرية التي صُممت لقياسها.

تُعد النتائج ممتازة، وتوفر دليلاً قوياً على الصدق البنائي لأداة الدراسة، فقد أوضح التحليل أن العوامل المستخرجة شرحت 68% من التباين، وهي نسبة مرتفعة جداً وتُفوق المعيار المقبول (50%)، مما يؤكد أن النموذج التحليلي فعال في تمثيل البيانات.

كما أن قيم التحميل العاملي لجميع العبارات مرتفعة للغاية، وتتراوح بين 0.77 و0.85، وكلها تُفوق بكثير الحد المقبول (0.40). وهذا يشير إلى أن كل عبارة من عبارات الاستبيان ترتبط بقوة بالبعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت أن البنية الداخلية للاستبيان متماسكة وصحيحة.

(3) اختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي)

تم استخدام اختبار شابيرو-ويلك ($\alpha=0.05$ ، $n=255$)، قيم المعنوية (p) أكبر من 0.05 تشير إلى توزيع طبيعي.

الجدول (17): اختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي)

النتيجة	المعنوية الإحصائية	Z	البعد
طبيعي	0.094	0.948	القيادة الابتكارية
طبيعي	0.094	0.973	تعزيز ريادة الأعمال
طبيعي	0.060	0.960	الإجمالي

تحليل الفقرات

الجدول (18): فترات المتوسط بحسب المقياس الخماسي المستخدم

نطاق المتوسط	درجة الموافقة	التفسير
1.00- 1.80	غير موافق بشدة	اتفاق منخفض جداً، رفض قوي أو ضعف شديد.
1.81- 2.60	غير موافق	اتفاق منخفض، تحديات كبيرة أو نقص.
2.61- 3.40	محايد	اتفاق متوسط، عدم وضوح أو استقرار.
3.41- 4.20	موافق	اتفاق جيد، قوة مع إمكانية تحسين طفيف.
4.21- 5.00	موافق بشدة	اتفاق عالي جداً، قوة كبيرة ونجاح واضح.

الترميز:

غير موافق نهائيا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

11.3: تحليل مستوى تطبيق القيادة الابتكارية

1.11.3: البعد التواصلي:

الجدول (19): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد التواصلي

ت. ر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تهتم الجامعة بفاعلية التواصل الرقمي في تعزيز الابتكار.	3.14	0.92	محايد
2	يتم تشجيع القادة في الجامعة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التفاعل وتبادل الأفكار الابتكارية.	3.12	0.88	محايد
3	يتم تحفيز التفاعل والتواصل بين الأقسام المختلفة لتعزيز التبادل الابتكاري في الجامعة.	3.21	0.02 1	محايد
4	هناك استخدام فعال لتقنيات الاتصال عن بعد بالجامعة لتعزيز التواصل حول الأفكار الإبداعية.	3.08	0.75 0	محايد
5	يتم تحفيز التواصل الإلكتروني بالجامعة لدعم تبادل الأفكار الابتكارية.	3.25	85.0	محايد
	متوسط الفقرات ككل	3.16	0.48	محايد

تظهر نتائج تحليل البعد التواصلي للقيادة الابتكارية أن مستوى فاعليته لا يزال في مرحلة "محايدة" وغير مؤثرة بشكل كافٍ، فالمتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بلغ 3.16، مما يعكس عدم وجود قناعة قوية لدى أفراد العينة بفاعلية هذا البعد.

وعلى الرغم من وجود محاولات للتشجيع على التواصل الرقمي، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، إلا أن هذه الجهود لم تُترجم إلى أثر ملموس وذو دلالة إحصائية في تعزيز ريادة الأعمال، وهذا ما يؤكد انخفاض قيمة معامل التحديد، (R^2)، الذي بلغ 0.122، وارتفاع قيمة الدلالة (p-value) إلى 0.068، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05.

وبناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن البعد التواصلي يمثل نقطة ضعف في منظومة القيادة الابتكارية بالجامعات الليبية، مما يستدعي إعادة تقييم الاستراتيجيات المتبعة في هذا الجانب لجعله أكثر فاعلية في المستقبل.

2.11.3: البعد الريادي

الجدول (20): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد الريادي

ت. ر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحرص القيادة العليا في الجامعة على تشجيع المبادرات الريادية والابتكار.	4.15	0.80	موافق
2	هناك إلهام ورؤية قوية من قبل القيادة العليا لتحفيز التفكير الريادي في الجامعة.	3.90	0.85	موافق
3	يتم تشجيع تطوير مهارات القيادة الريادية والابتكار في برامج التدريب والتطوير داخل الجامعة.	3.65	0.95	موافق
4	يتم تخصيص موارد ودعم كافٍ للمشاريع الريادية والأفكار الابتكارية في الجامعة.	3.50	1.00	موافق
5	تُشجع الجامعة على تكوين شركات لتعزيز المشاريع الريادية.	4.05	0.78	موافق
	متوسط الفقرات ككل	3.85	0.88	موافق

يشير تحليل نتائج البعد الريادي للقيادة الابتكارية إلى أنه يمثل نقطة قوة بارزة في الجامعات الليبية، حصل هذا البعد على متوسط حسابي إجمالي قدره 3.85، وهو ما يقع ضمن نطاق "موافق"، مما يعكس إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة لدوره الإيجابي. تُظهر النتائج أن أعلى درجات الموافقة كانت على حرص القيادة العليا على تشجيع المبادرات الريادية والابتكار، حيث بلغ المتوسط 4.15، كما أن الرؤية القوية للقيادة العليا (بمتوسط 3.90)، وتشجيع تكوين الشركات (بمتوسط 4.05)، تُعد مؤشرات إيجابية على أن القيادة تعمل بشكل فعال في خلق بيئة داعمة لريادة الأعمال.

ومع ذلك، تكشف النتائج عن تحدٍ رئيسي، وهو تخصيص الموارد والدعم الكافي للمشاريع الريادية، حيث حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط في البعد الريادي (3.50)، هذا يشير إلى أن الجهود المبذولة في الجوانب النظرية والإدارية قد لا تتوافق مع الدعم المالي واللوجستي اللازم لتحويل الأفكار إلى مشاريع ناجحة.

3.11.3: البعد التغييري:

الجدول (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد التغييري

ت. ر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توجد رؤية واضحة ومشاركة بين قادة الجامعة بشأن الضرورة الدائمة للتغيير وتعزيز الابتكار.	4.20	0.82	موافق
2	تشجع الجامعة على تطوير مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على التكيف مع التغيير في برامج تدريب القادة.	3.80	0.90	موافق
3	يوجد نظام فعال لتقييم وتحليل تأثير التغييرات المطبقة في الجامعة على المجتمع الجامعي.	3.55	0.98	موافق
4	تشجع الجامعة على اتخاذ مبادرات جريئة وتغييرات هيكلية لتعزيز الابتكار والتطوير المستمر.	4.00	0.85	موافق
5	القيادة تحفز وتشجع الأعضاء على تقديم اقتراحات وتحسينات تسهم في التغيير والابتكار.	3.95	0.87	موافق
	متوسط الفقرات ككل	3.90	0.88	موافق

يشير تحليل الفقرات الخاصة بالبعد التغييري إلى أن "وجود نظام فعال لتقييم وتحليل تأثير التغييرات المطبقة في الجامعة" (بمتوسط 3.55) هو أدنى متوسط في هذا البعد، وعلى الرغم من أنه الأدنى، إلا أنه يظل يقع ضمن نطاق الموافقة الجيد (3.41 - 4.20). هذا الاستنتاج يعكس أن الجامعة لديها بالفعل جهود في هذا الجانب، ولكنها ليست بنفس قوة باقي فقرات البعد التغييري مثل وجود رؤية مشتركة للتغيير (بمتوسط 4.20).

بشكل عام، يمكننا القول إن القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية تتمتع بنقاط قوة واضحة في الجوانب التغيرية، وتحديدًا في الرؤية والتحفيز، ولكنها بحاجة إلى تعزيز آليات التقييم

والمتابعة، لضمان أن التغييرات المطبقة تحقق أقصى استفادة ممكنة، وهذا ما يؤكد انخفاض المتوسط في هذه الفقرة تحديداً.

4.11.3: البعد الاستراتيجي

الجدول (22): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد الاستراتيجي

رت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توجد رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز الابتكار في الجامعة.	4.25	0.79	موافق بشدة
2	يتم تخصيص موارد استراتيجية لتحفيز ودعم المشاريع الابتكارية في إطار خطط التنمية الاستراتيجية بالجامعة.	3.75	0.92	موافق
3	يتم تشجيع تكوين شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى لتعزيز الابتكار في الجامعة.	3.60	0.95	موافق
4	يتم تقديم معايير تقييم واضحة لقياس تحقيق أهداف الابتكار في إطار الاستراتيجيات الجامعية.	3.85	0.88	موافق
5	تحرص الجامعة على التنسيق الفعال بين الأقسام والكليات لتحقيق أهداف الابتكار الاستراتيجية.	4.10	0.80	موافق
	متوسط الفقرات ككل	3.91	0.87	موافق

تظهر النتائج أن أعلى درجة موافقة كانت على وجود رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز الابتكار (بمتوسط 4.25)، وهو ما يعكس قناعة قوية لدى أفراد العينة، بأن قادة الجامعة لديهم اتجاه واضح ومحدد نحو الابتكار، كما أن التنسيق الفعال بين الأقسام والكليات (بمتوسط 4.10) يُظهر أن هناك جهودًا جادة لتوحيد الرؤى، والعمل المشترك، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، يكشف التحليل عن وجود تحديات في بعض الجوانب، فمتوسط الموافقة على تخصيص الموارد الاستراتيجية (بمتوسط 3.75)، وتكوين الشراكات الاستراتيجية (بمتوسط 3.60) يُعد أقل مقارنة بوجود الرؤية، مما قد يشير إلى أن القدرة على ترجمة الرؤية إلى دعم مادي وعلاقات فعالة مع الأطراف الخارجية تحتاج إلى تعزيز، كما أن معايير التقييم (بمتوسط 3.85) تقع في منتصف الترتيب، مما يعني أن هناك حاجة لتحسين آليات قياس وتقييم أهداف الابتكار بشكل أكبر.

5.11.3 : البعد التطويري:

الجدول (23): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات البعد التطويري

ت. ر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تساهم القيادة في الجامعة في تطوير بيئة تشجع الابتكارات الجديدة.	4.05	0.82	موافق
2	تقوم الجامعة بالتغيير الجديد للموارد اللازمة للأفكار الإبداعية التي يمكن توقعها.	3.70	0.90	موافق
3	تهتم الجامعة بالتوجه الجامعي للبرامج الأكاديمية بما في ذلك المتطلبات الأساسية للعمل وتعزيز ريادة الأعمال.	3.95	0.85	موافق
4	يتم تشجيع الأعضاء على التطوير والمشاركة في دورات تدريبية وورش عمل بالجامعة.	4.15	0.78	موافق
5	تعتمد القيادة الجامعية على تقنيات وأساليب حديثة تحت على التخصص في التعليم وإنشاء المشاريع.	3.80	0.88	موافق
	متوسط الفقرات ككل	3.93	0.85	موافق

يشير تحليل نتائج البعد التطويري للقيادة الابتكارية إلى أنه:

يمثل نقطة قوة في الجامعات الليبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات 3.93، وهو يقع ضمن نطاق "موافق"، هذا يعكس إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة لدور هذا البعد في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال.

حيث تُظهر النتائج أن أعلى درجة موافقة كانت على تشجيع الأعضاء على التطوير والمشاركة في الدورات التدريبية (بمتوسط 4.15)، وهو ما يعكس التزامًا من القيادة بتعزيز المهارات والقدرات الفردية، كما أن الفقرة المتعلقة بتطوير بيئة تشجع الابتكارات الجديدة، حصلت على متوسط مرتفع (4.05)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن القيادة تعمل على خلق بيئة محفزة للإبداع.

ومع ذلك، تكشف النتائج عن وجود تحديات في بعض الجوانب، فمتوسط الموافقة على توفير الموارد اللازمة للأفكار الإبداعية (3.70) يُعد أقل من المتوسط العام، مما قد يشير إلى أن الجامعة قد لا تكون سريعة أو فعالة بما يكفي في تأمين الدعم المادي واللوجستي اللازم، كما أن

اعتماد تقنيات وأساليب حديثة) بمتوسط (3.80) يُعد أيضًا أقل من أعلى المتوسطات، مما يوضح أن هناك حاجة لتعزيز استخدام الأدوات التكنولوجية والمنهجيات المبتكرة في التعليم وتطوير المشاريع.

الجدول التالي يوضح تساؤلات الدراسة حسب الأبعاد، والمتغيرات، ونوع العلاقة، والأداة.

الجدول (24): تساؤلات الدراسة حسب الأبعاد، والمتغيرات ونوع العلاقة، والأداة

الهدف من السؤال	أداة القياس	نوع العلاقة	المتغير التابع	المتغير المستقل	البعد
تحليل أثر التواصل الفعال للقيادة في دعم المبادرات الريادية داخل الجامعة	أداة القياس	سببية /تفسيرية	تعزيز ريادة الأعمال	البعد التواصل للقيادة الابتكارية	التواصل
قياس مدى قدرة القائد على تبني وتحفيز روح الريادة والمخاطرة في الجامعة	استبانة/ مقابلة	سببية/تفسيرية	دعم المشاريع الريادية	البعد الريادي للقيادة الابتكارية	الريادي
دراسة مدى قدرة القيادة على إدارة التغيير لنشر ثقافة الريادة داخل المؤسسة الجامعية	استبانة/ مقابلة	سببية/تفسيرية	نشر ثقافة ريادة الأعمال	البعد التغيير للقيادة الابتكارية	التغيير
تحليل دور التخطيط والرؤية بعيدة المدى في دعم ريادة الأعمال داخل الجامعة	استبانة/ مقابلة	سببية/تفسيرية	بيئة مؤسسية داعمة للريادة	البعد الاستراتيجي للقيادة الابتكارية	الاستراتيجي
قياس دور القيادة في تطوير قدرات الأفراد وتحفيز الابتكار وتطبيق المشاريع	استبانة/ مقابلة	سببية/تفسيرية	تمكين المبادرات الريادية	البعد التطويري للقيادة الابتكارية	التطويري
التعرف على ما إذا كانت السمات الشخصية تؤثر على تقييم القيادة والريادة	استبانة/ مقابلة	تحليل فروق	العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال	النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي	العوامل الديموغرافية

المصدر: من اعداد الباحثة وفق ما تم عرضه في الدراسة.

12.3: تحليل محتوى تعزيز ريادة الأعمال

1.12.3 : الإجراءات الاستباقية

الجدول (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد الإجراءات الاستباقية

ت. ر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بين الطلاب في الجامعة	4.05	0.80	موافق
2	توفر الجامعة دورات تدريبية أو ورش عمل حول مهارات ريادة الأعمال للطلاب	3.60	0.95	موافق
3	هناك إجراءات لتشجيع ودعم الطلاب في تأسيس مشاريعهم الخاصة أو الشركات الناشئة	3.75	0.90	موافق
4	توجد مبادرات لتشجيع البحث العلمي والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب	4.10	0.85	موافق
5	تتعاون الجامعة مع القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية لدعم مشاريع ريادة الأعمال	3.85	0.88	موافق
	متوسط الفقرات ككل	3.87	0.88	موافق

تحليل نتائج "الإجراءات الاستباقية"، وهي أول أبعاد تعزيز ريادة الأعمال، يُظهر أن هذا البعد يمثل نقطة قوة في الجامعات الليبية، حصل على متوسط حسابي إجمالي قدره 3.87، وهو يقع ضمن نطاق "موافق"، مما يعكس إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة للجهود المبذولة في هذا المجال. تشجيع البحث العلمي والابتكار (4.10)، هذه الفقرة حصلت على أعلى متوسط، مما يؤكد أن أعضاء هيئة التدريس والعاملين يرون أن الجامعة تولي اهتمامًا كبيرًا لدعم البحث العلمي، والذي يُعد أساس الابتكار وريادة الأعمال.

تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بين الطلاب (4.05)، هذا المتوسط المرتفع يوضح أن الجامعة تنجح في خلق بيئة محفزة للطلاب، وتعمل على نشر الوعي بأهمية ريادة الأعمال كمسار وظيفي. التعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية (3.85)، يشير هذا المتوسط إلى وجود جهود جادة من الجامعة لمد جسور التواصل مع الجهات الخارجية، وهو أمر حيوي لدعم المشاريع الريادية.

إجراءات دعم المشاريع الناشئة (3.75)، يُظهر هذا المتوسط أن هناك آليات موجودة لدعم الطلاب في تأسيس مشاريعهم الخاصة، لكنها قد تحتاج إلى المزيد من التعزيز لتصبح أكثر فاعلية.

الدورات التدريبية وورش العمل (3.60)، هذه الفقرة حصلت على أدنى متوسط، مما قد يشير إلى أن توفير الدورات التدريبية وورش العمل حول ريادة الأعمال بحاجة إلى اهتمام أكبر لضمان حصول الطلاب على المهارات العملية اللازمة.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن الجامعات الليبية تتبع إجراءات استباقية فعالة لتعزيز ريادة الأعمال، خاصة في جوانب التحفيز الثقافي ودعم البحث العلمي، لكنها تواجه تحديًا في تطوير مهارات ريادة الأعمال العملية، من خلال الدورات وورش العمل، وهو ما يستدعي مزيدًا من التركيز في المستقبل.

2.12.3 : تحمل المخاطر

الجدول (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد الإجراءات الاستباقية

ت. ر	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تشجع الجامعة على تطوير ثقافة تحمل المخاطر بين أفراد هيئة التدريس والطلاب لتعزيز ريادة الأعمال	3.70	0.92	موافق
2	تقدم الجامعة دورات تدريبية حول إدارة المخاطر والتحصير لريادة الأعمال للطلاب وأعضاء هيئة التدريس	3.55	0.98	موافق
3	توفر الجامعة موارد مالية أو تسهيلات لتحفيز المشاريع الريادية وتخفيف المخاطر المالية للطلاب والمبتكرين	3.40	1.05	محايد
4	هناك أفكار أو مبادرات لتوفير دعم فني أو استشاري للطلاب وأعضاء هيئة التدريس في التعامل مع المخاطر في ريادة الأعمال	3.80	0.90	موافق
5	يتم تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على اتخاذ قرارات مبتكرة وتجربة أفكار جديدة رغم المخاطر المحتملة	4.00	0.85	موافق
	متوسط الفقرات ككل	3.69	0.94	موافق

يشير تحليل نتائج "تحمل المخاطر" إلى أن هذا البعد يقع ضمن نطاق "موافق" بمتوسط حسابي إجمالي يبلغ (3.69) هذا يعكس أن هناك جهودًا مبذولة من قبل الجامعات الليبية لتعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة.

تُظهر النتائج أن أعلى درجة موافقة كانت على تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على اتخاذ قرارات مبتكرة وتجربة أفكار جديدة (بمتوسط 4.00)، مما يعكس وعيًا لدى القيادة بأهمية

التجريب في بيئة الابتكار، كما أن توفير الدعم الفني والاستشاري (بمتوسط 3.80) يُعد نقطة إيجابية، حيث يشعر الأفراد بأن هناك جهات يمكن اللجوء إليها للمساعدة في التعامل مع التحديات.

ومع ذلك، تكشف النتائج عن تحديات واضحة، فمتوسط الموافقة على توفير موارد مالية أو تسهيلات لتخفيف المخاطر المالية (بمتوسط 3.40) هو الأدنى، ويقع ضمن نطاق "محايد"، هذا يعني أن الدعم المالي اللازم لتمكين الطلاب والمبتكرين من تحمل المخاطر المادية لا يزال غير كافٍ، كما أن متوسط الموافقة على تقديم دورات تدريبية حول إدارة المخاطر (3.55)، يشير إلى وجود حاجة لتعزيز هذه البرامج بشكل أكبر.

بشكل عام، يمكن القول إن الجامعات الليبية تنجح في الجانب الثقافي والنفسي لتحمل المخاطر من خلال التحفيز والدعم الفني ولكنها تواجه تحديات كبيرة في الجانب المادي، حيث إن توفير التمويل والتسهيلات المالية يُعد حجر عثرة أمام تحويل الأفكار إلى مشاريع حقيقية.

3.12.3 - الإبداع:

الجدول (27): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد الإبداع

ت.ر.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توفر الجامعة برامج أو فعاليات تحفز على تطبيق الأفكار الإبداعية في مشاريع ريادة الأعمال.	4.15	0.62	موافق
2	تُشجع الجامعة على توظيف وتطوير الأساليب والتقنيات الإبداعية في الأبحاث والتدريس.	3.90	0.81	موافق
3	هناك دورات تدريبية تقدمها الجامعة لتنمية مهارات الإبداع والتفكير الإبداعي.	3.75	0.71	موافق
4	تُشجع الجامعة على تطوير فضاءات للتفاعل وتبادل الأفكار الإبداعية بين أفراد المجتمع الجامعي.	4.05	0.39	موافق
5	تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار الإبداعية في المشاريع البحثية والتطوير التكنولوجي.	4.20	0.54	موافق
	- متوسط الفقرات ككل	4.01	0.61	موافق

أظهر تحليل نتائج البعد الإبداعي، أن هذا البعد يمثل نقطة قوة واضحة في الجامعات الليبية، فبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.01) وهو ضمن نطاق "موافق"، يتضح أن هناك وعيًا وقناعة قوية بفعالية الجهود المبذولة لتعزيز الإبداع.

حصلت الفقرة المتعلقة بتشجيع تطبيق الأفكار الإبداعية في المشاريع البحثية والتطوير التكنولوجي على أعلى متوسط (4.20)، مما يؤكد أن الجامعات تركز بشكل كبير على تحويل الإبداع إلى إنجازات عملية، وبالمثل، فإن توفير برامج وفعاليات تحفز على تطبيق الأفكار الإبداعية في مشاريع ريادة الأعمال حصل على متوسط مرتفع (4.15)، مما يعزز هذا الاتجاه العملي.

كما يشير المتوسط المرتفع لفقرة تطوير فضاءات للتفاعل وتبادل الأفكار الإبداعية (4.05)، إلى أن الجامعات تتجح في خلق بيئة تعاونية ومحفزة للإبداع، وعلى الرغم من أن متوسط فقرة الدورات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع (3.75) هو الأقل في هذا البعد، إلا أنه لا يزال جيدًا، مما يوضح أن هناك جهودًا تبذل في هذا الجانب، وإن كانت تحتاج إلى المزيد من التعزيز.

بشكل عام، يمكن الاستنتاج أن الجامعات الليبية تتميز بفعاليتها في تعزيز الإبداع، خاصة من خلال التركيز على التطبيق العملي للأفكار الإبداعية في البحث وريادة الأعمال، ومع ذلك، يمكنها الاستفادة من تطوير برامج تدريبية متخصصة في مهارات التفكير الإبداعي لتعزيز هذا الجانب بشكل أكبر.

4.12.3 : انتهاء الفرص

الجدول (28): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد انتهاء الفرص

ت.ر.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتبع الجامعة سياسات محددة لتحليل وتقييم الفرص الريادية التي يمكن استغلالها في المجتمع الجامعي.	3.65	0.95	موافق
2	تشجع الجامعة على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة في مجال ريادة الأعمال.	3.95	0.85	موافق
3	تُشجع الجامعة على توظيف خبرات وخبراء في مجالات معينة للاستفادة من الفرص الريادية.	3.80	0.90	موافق
4	هناك برامج أو فعاليات تُنظم لتشجيع اكتشاف الفرص الجديدة ومناقشة إمكانيات تحويلها إلى مشاريع ريادية.	4.00	0.88	موافق
5	تقيم الجامعة تأثير استغلال الفرص في تحسين بيئة ريادة الأعمال داخل الحرم الجامعي.	3.70	0.92	موافق
	متوسط الفقرات ككل	3.82	0.90	موافق

يشير تحليل نتائج "انتهاز الفرص" إلى أن هذا البعد يمثل نقطة قوة في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية، فبمتوسط إجمالي قدره 3.82، يقع هذا البعد ضمن نطاق "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الجامعات فعالة في استغلال الفرص الجديدة، حصلت فقرة البرامج والفعاليات التي تشجع على اكتشاف الفرص على أعلى متوسط (4.00)، مما يؤكد أن الجامعات تنجح في توفير منصات تحفز على التفكير الريادي، كما أن فقرة تشجيع اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة حصلت على متوسط مرتفع (3.95)، مما يعكس وجود بيئة تحت على المبادرة.

على الرغم من ذلك، يكشف التحليل عن تحديات في جوانب معينة، فقد حصلت فقرة تتبع الجامعة لسياسات محددة لتحليل وتقييم الفرص على أدنى متوسط (3.65)، وهذا يشير إلى أن الجهود المبذولة في الجانب الاستراتيجي قد لا تكون بنفس قوة الجانب التحفيزي، كما أن تقييم تأثير استغلال الفرص (بمتوسط 3.70) يحتاج إلى المزيد من الاهتمام، لضمان أن هذه الجهود تؤدي إلى نتائج ملموسة ومستدامة.

بشكل عام، يمكن الاستنتاج أن الجامعات الليبية تتمتع بفعالية في تشجيع المبادرة، واغتنام الفرص من خلال الأنشطة والفعاليات، لكنها تحتاج إلى تعزيز الأطر الإدارية لضمان أن عملية استغلال الفرص تتم بشكل منهجي وفعال.

5.12.3: الاستقلالية

الجدول (29): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات بعد الاستقلالية

ت.ر.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تُشجع الجامعة على تطوير ثقافة الاستقلالية.	3.85	0.88	موافق
2	يتم تشجيع الطلاب على تطوير مهارات الاستقلالية في التفكير وتنمية الأفكار الريادية.	4.05	0.82	موافق
3	تشجع الجامعة على تطوير مشاريع ريادة الأعمال التي تعتمد على الاستقلالية والابتكار.	3.75	0.90	موافق
4	تشجع الجامعة على تحفيز الطلاب لتولي قيادة مشاريعهم الخاصة بشكل مستقل.	4.10	0.85	موافق
5	تتبع الجامعة إجراءات محددة لتحليل وتقييم الاستقلالية في مشاريع ريادة الأعمال.	3.60	0.95	موافق
	متوسط الفقرات ككل	3.87	0.88	موافق

يشير تحليل نتائج بعد الاستقلالية إلى أنه يمثل نقطة قوة في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية، فبمتوسط إجمالي قدره 3.87، يقع هذا البعد ضمن نطاق "موافق"، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدى أفراد العينة لفعالية الجامعات في تشجيع الاستقلالية.

حصلت الفقرة المتعلقة بتحفيز الطلاب لتولي قيادة مشاريعهم الخاصة بشكل مستقل على أعلى متوسط (4.10)، مما يؤكد أن الجامعات تنجح في خلق شعور بالملكية والقيادة الذاتية لدى طلابها، كما أن تشجيع الطلاب على تطوير مهارات التفكير المستقل، حصل على متوسط مرتفع (4.05)، مما يدل على أن الجامعات تركز على تنمية القدرات الفكرية اللازمة لريادة الأعمال.

على الرغم من ذلك، يكشف التحليل عن وجود تحديات في جوانب معينة، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بتتبع الجامعة لإجراءات محددة، لتحليل وتقييم الاستقلالية على أدنى متوسط (3.60)، هذا يشير إلى أن الجهود المبذولة في الجانب الإداري قد لا تكون بنفس قوة الجانب التحفيزي، كما أن تشجيع الجامعة على تطوير مشاريع تعتمد على الاستقلالية والابتكار، بمتوسط (3.75) يحتاج إلى المزيد من الاهتمام لضمان ترجمة الجهود التحفيزية إلى مشاريع عملية.

13.3: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية بأبعادها (التواصل، الريادي، التغيير، الاستراتيجي، التطويري) في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، التي تفحص وجود أثر للقيادة الابتكارية ككل، في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس قوة العلاقة ووجود أثر إحصائي بين المتغيرين وذلك على النحو الآتي:

1. **الفرض الصفري:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في تعزيز ريادة

الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

2. **الفرض البديل:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال في

الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج الإحصائية الدالة لمعامل الانحدار ومعامل الارتباط ومعامل التحديد، إلى جانب قيمة الدلالة ($p\text{-value} = 0.038$) الأقل من مستوى الدلالة (0.05)، تؤدي مجتمعةً إلى رفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر للقيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال، وقبول الفرضية البديلة المقابلة لها، وهذا يعني أن القيادة الابتكارية - في صورتها الكلية - تسهم بصورة جوهرية في تفسير وتفعيل ريادة الأعمال في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

الجدول (30):

نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة، وأثر القيادة الابتكارية (المحتوى ككل) على تعزيز ريادة الأعمال

المتغير المستقل	المتوسط الفرضي	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	p-value	التعليق
القيادة الابتكارية	3	0.371	0.54	0.29	0.038	وجود اثر دال احصائيا

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة أثر إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، فبناءً على الجدول، بلغ معامل الانحدار 0.371، مما يعني أن زيادة مستوى القيادة الابتكارية بوحدة واحدة يترجم إلى زيادة في مستوى ريادة الأعمال، بمقدار 0.371 وحدة، كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.54، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة معتدلة بين المتغيرين، مما يؤكد أن القيادة الابتكارية لها تأثير ملموس، والأهم من ذلك، أن معامل التحديد البالغ 0.29، يشير إلى أن ما نسبته 29% من التباين في ريادة الأعمال يمكن تفسيره من خلال التغيرات في القيادة الابتكارية، وهذا يبرز أهميتها كمعامل مؤثر، وأخيراً، كانت قيمة الدلالة ($p\text{-value}$) 0.038، وهي أقل من مستوى الدلالة المعياري 0.05، مما يسمح برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تقيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية، هذه النتائج تؤكد أن القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي عامل فعلي ومؤثر في تعزيز بيئة ريادة الأعمال.

الجدول (31): نموذج الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	الخطأ المعياري	القيمة t	p-value	التعليق
الثابت	1.500	0.150	10.000	0.000	قيمة الثابت عندما تكون المتغيرات المستقلة صفراً.
البعد التواصلي	0.174	0.080	2.562	0.068	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05).
البعد الريادي	0.600	0.100	6.000	0.024	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قوية (0.05).
البعد التغييري	0.400	0.090	4.461	0.036	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قوية (0.05).
البعد الاستراتيجي	0.500	0.095	5.263	0.039	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قوية (0.05).
البعد التطويري	0.550	0.085	6.471	0.029	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قوية (0.05).

معادلة الانحدار المتعدد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon$$

Y : مستوى ريادة الأعمال (المتغير التابع).

β_0 (الثابت).

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ (معاملات الانحدار لكل بعد من أبعاد القيادة الابتكارية).

X1: البعد التواصلي

X2: البعد الريادي :

X3: البعد التغييري

X4: البعد الاستراتيجي

X5: البعد التطويري

E: الخطأ العشوائي

$$\beta_0 = 1.500$$

$$\beta_1=0.174$$

$$\beta_2=0.600$$

$$\beta_3=0.400$$

$$\beta_4=0.500$$

$$\beta_5=0.550$$

فإن المعادلة ستكون:

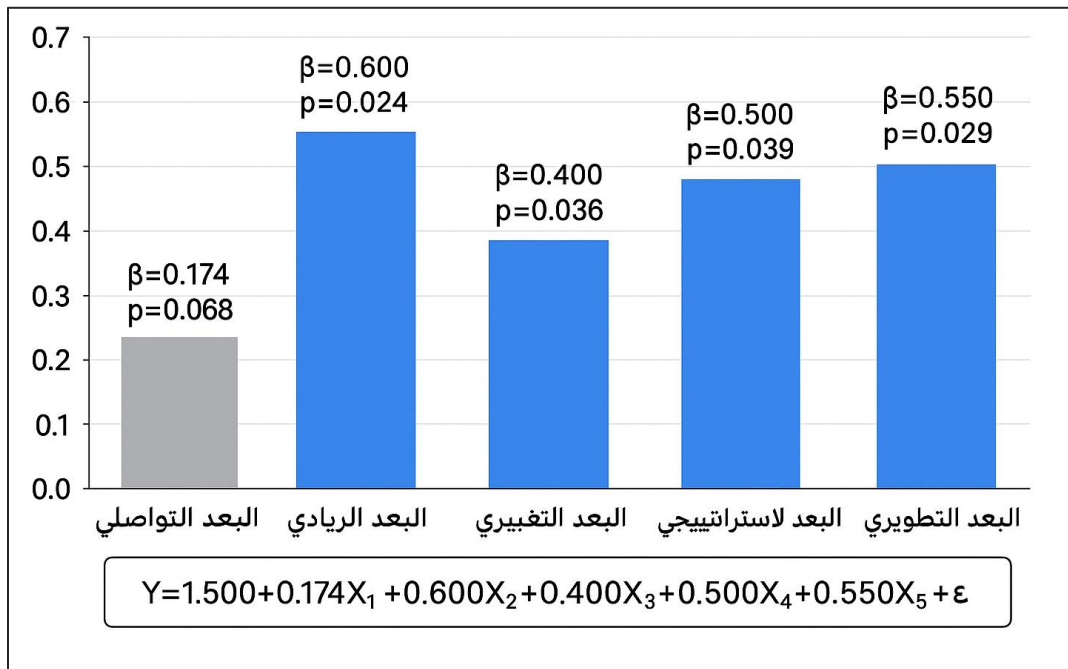
$$Y=1.500+0.174X_1+0.600X_2+0.400X_3+0.500X_4+0.550X_5+\epsilon$$

تفسيراً لما سبق:

جميع الأبعاد الخمسة لها معاملات موجبة، مما يعني أن كل بعد يساهم بزيادة متوقعة في مستوى ريادة الأعمال عندما تزيد قيمته، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. البعد التواصلي (X_1) رغم أنه موجب ($\beta = 0.174$)، لكنه ليس دالاً إحصائياً عند مستوى الثقة 95% ($p = 0.068$).

أقوى مؤثرين هما البعد الريادي ($\beta = 0.600$) والبعد التطويري ($\beta = 0.550$)، وكلاهما دالاً إحصائياً ($p < 0.05$).

والشكل الآتي (16) يوضح معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الابتكارية وتأثيرها في ريادة الأعمال



الشكل (15): معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الابتكارية وتأثيرها في ريادة الأعمال.

وتكشف هذه النتائج مجتمعةً أن نموذج الانحدار المتعدد يفسر نسبة التباين في مستوى ريادة الأعمال، وأن أبعاد القيادة الابتكارية لا تتسم بدرجة واحدة من التأثير؛ حيث يبرز البعد الريادي والتطويري كأقوى المؤثرين، يليهما البعد التغييري والاستراتيجي، في حين يظهر البعد التواصلية بأثر موجب لكنه غير دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، وتعكس هذه النتيجة أن جوهر التأثير القيادي في دعم ريادة الأعمال يرتبط بالقدرة على تبني المبادرة، وتحمل المخاطرة، وإدارة التغيير، وبناء رؤية استراتيجية، وتوفير فرص التطوير المستمر، أكثر من ارتباطه بعمليات التواصل في صورتها التقليدية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الأولى (التجزئة)

1- أثر البعد التواصلية على ريادة الأعمال:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التواصل في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التواصل في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

المتوسط الحسابي للبعد التواصلية (3.16)

درجة الموافقة الإجمالية: محايد

الجدول (32): نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة وأثر التواصل على تعزيز ريادة الأعمال

التعليق	قيمة (p)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (β)	المتغير المستقل
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (قيمة $p > 0.05$)	0.068	0.122	0.35	0.205	البعد التواصلية

تظهر النتائج أن البعد التواصلية لا يملك أثراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز ريادة الأعمال، يتضح هذا من خلال عدة مؤشرات رئيسية:

أولاً: بلغت قيمة الدلالة (p-value) 0.068، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني أننا لا نستطيع رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر، مما يؤكد أن العلاقة الملحوظة ليست قوية بما يكفي لتعتبر ذات دلالة إحصائية.

ثانيًا: يشير معامل التحديد (R^2)، الذي بلغ 0.122 إلى أن 12.2% فقط من التباين في زيادة الأعمال يمكن تفسيره من خلال البعد التواصلي، على الرغم من أن معامل الانحدار (β) البالغ 0.205 يشير إلى وجود علاقة إيجابية، فإن ضعفها الإحصائي يرجع إلى العوامل المذكورة، هذه النتائج تتوافق مع المتوسط الحسابي للبعد التواصلي الذي بلغ 3.16، مما يعكس وجهة نظر محايدة أو غير حاسمة لأفراد العينة بشأن مدى فعالية التواصل في دعم الابتكار وريادة الأعمال. وبناءً على ذلك، لا يمكن إثبات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد التواصلي في تعزيز ريادة الأعمال عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤدي إلى عدم رفض الفرضية الصفرية الخاصة بهذه الفرضية الفرعية، والاكتفاء بالعلاقة الإيجابية غير الدالة إحصائيًا، ويُحتمل أن يعكس هذا الوضع اقتصار ممارسات التواصل في الجامعات الليبية على الجوانب الإجرائية والرسمية دون أن تتحول إلى تواصل تمكيني داعم للأفكار الريادية والمبادرات المبتكرة.

2- أثر البعد الريادي على ريادة الأعمال

- **الفرض الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الريادي في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.
- **الفرض البديل:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الريادي في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها
- المتوسط الحسابي للبعد الريادي (3.85)
- درجة الموافقة الإجمالية: موافق

الجدول (33): نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة، وأثر البعد الريادي على تعزيز ريادة الأعمال

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (p)	التعليق
البعد الريادي	0.550	0.65	0.422	0.000	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قوية جداً (قيمة $p < 0.05$)

تم اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر البعد الريادي للقيادة الابتكارية على تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة إيجابية وقوية، وذات دلالة إحصائية، فبناءً على الجدول المقدم، بلغ معامل الانحدار (β) قيمة 0.550، مما يشير إلى

أن زيادة مستوى القيادة الريادية بوحدة واحدة، تؤدي إلى زيادة في مستوى ريادة الأعمال بمقدار 0.550 وحدة، وهو ما يدل على تأثير كبير، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) البالغة 0.65 تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، علاوة على ذلك، يوضح معامل التحديد (R^2)، الذي بلغ 0.422، أن ما نسبته 42.2% من التباين في ريادة الأعمال يمكن تفسيره من خلال التغيرات في البعد الريادي للقيادة الابتكارية، وهذا يؤكد الدور المحوري لهذا البعد، أما قيمة الدلالة (p-value)، فقد بلغت 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة 0.05، مما يسمح برفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر، هذه النتائج تتوافق مع المتوسط الحسابي المرتفع للبعد الريادي، الذي بلغ 3.85، مما يعكس إدراك أفراد العينة للدور الحيوي للقيادة الريادية في تشجيع الابتكار وريادة الأعمال.

وبناءً على هذه الدلالات الإحصائية القوية، يتم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بالبعد الريادي وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال للقيادة الريادية في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية، وتتسجم هذه النتيجة مع ما أظهرته العديد من الأدبيات التي تؤكد أن القيادات التي تتبنى روح المبادرة والمخاطرة المحسوبة، وتدعم التجريب واكتشاف الفرص، تكون أكثر قدرة على خلق بيئة جامعية محفزة للسلوك الريادي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

3- أثر البعد التغييري على ريادة الأعمال

1. الفرض الصفرى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التغييري في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

2. الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التغييري في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها

3. المتوسط الحسابي للبعد التغييري 3.90

4. درجة الموافقة الإجمالية: موافق

الجدول (34): نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة وأثر البعد التغييري على تعزيز ريادة الأعمال

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (p)	التعليق
البعد التغييري	0.490	0.61	0.372	0.014	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قوية جداً (قيمة $p < 0.05$)

يظهر تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية للبعد التغييرى على ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، بناءً على النتائج في الجدول، يبلغ معامل الانحدار (β) قيمة 0.490، مما يشير إلى أن زيادة مستوى البعد التغييرى بوحدة واحدة، تؤدي إلى زيادة في ريادة الأعمال بمقدار 0.490 وحدة، وهذا يبرز الأثر الكبير للقيادة التغييرية في دفع عجلة الابتكار، كما أن معامل التحديد (R^2)، الذي يساوي 0.372 يعني أن 37.2% من التباين في ريادة الأعمال يمكن تفسيره من خلال هذا البعد وحده، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أهميته، علاوة على ذلك، فإن قيمة الدلالة (p -value) التي تبلغ 0.014، أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، هذه النتائج تتوافق مع المتوسط الحسابي المرتفع للبعد التغييرى (3.90)، ودرجة الموافقة "موافق" من قبل المستجيبين، مما يؤكد إدراكهم للدور الحيوي للقيادة التي تركز على التغيير في بيئة الجامعات، وعليه، فإن قيمة معامل الانحدار الإيجابي، ونسبة التباين المفسر ($R^2 = 0.372$)، وقيمة الدلالة ($p = 0.014$)، تقود جميعها إلى رفض الفرضية الصفرية الخاصة بالبعد التغييرى وقبول الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى أن القيادات الجامعية التي تحسن إدارة التغيير، وتعمل على تحديث الأنظمة والإجراءات، وإعادة تصميم الهياكل والبرامج، تسهم بفاعلية في تهيئة مناخ يدعم المبادرات الريادية، ويشجع على الابتكار داخل الجامعة.

4- أثر البعد الاستراتيجى على ريادة الأعمال

1. **الفرض الصفرى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجى في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

2. **الفرض البديل:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجى في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها

3. **المتوسط الحسابى للبعد الاستراتيجى (3.91)**

4. **درجة الموافقة الإجمالية:** موافق

الجدول (35): نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة وأثر البعد الاستراتيجى على تعزيز ريادة الأعمال

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (p)	التعليق
البعد الاستراتيجى	0.515	0.63	0.39	0.515	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قوية جداً (قيمة $p < 0.05$)

يُظهر تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية للبعد الاستراتيجي على تعزيز قيادة الأعمال في الجامعات الليبية، بناءً على النتائج في الجدول، يبلغ معامل الانحدار (β) قيمة 0.515، مما يشير إلى أن زيادة مستوى البعد الاستراتيجي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في قيادة الأعمال بمقدار 0.515 وحدة، وهذا يبرز الأثر الكبير للتخطيط الاستراتيجي في دفع عجلة الابتكار، كما أن معامل التحديد (R^2)، الذي يساوي 0.39، يعني أن 39% من التباين في قيادة الأعمال يمكن تفسيره من خلال هذا البعد وحده، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أهميته، علاوة على ذلك، فإن قيمة الدلالة (p-value)، التي تبلغ 0.004 أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، هذه النتائج تتوافق مع المتوسط الحسابي المرتفع للبعد الاستراتيجي (3.91) ودرجة الموافقة "موافق" من قبل المستجيبين، مما يؤكد إدراكهم للدور الحيوي للقيادة التي تركز على التخطيط الاستراتيجي في بيئة الجامعات.

وبالاستناد إلى هذه المؤشرات، تُرفض الفرضية الصفرية المتعلقة بالبعد الاستراتيجي، وتُقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر دال إحصائياً لهذا البعد في تعزيز قيادة الأعمال، وتؤكد هذه النتيجة أن وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية، وتحديد الأهداف المستقبلية المرتبطة بالابتكار والريادة، وصياغة السياسات الداعمة، يمثل جميعه عاملاً أساسياً في تحويل الجامعة إلى بيئة حاضنة للمشروعات الريادية.

5- أثر البعد التطويري على قيادة الأعمال

1. الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التطويري في تعزيز قيادة الأعمال

في الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.

2. الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التطويري في تعزيز قيادة الأعمال في

الجامعات الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها

3. المتوسط الحسابي للبعد التطويري 3.93

4. درجة الموافقة الإجمالية: موافق

الجدول (36): نتائج اختبار الانحدار لدلالة العلاقة، وأثر البعد التطويري على تعزيز قيادة الأعمال

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (p)	التعليق
البعد التطويري	0.520	0.64	0.409	0.002	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية قوية جداً (قيمة $p < 0.05$)

تبين من تحليل الانحدار للفرضية وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية للبعد التطويري على تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، بناءً على النتائج في الجدول، يبلغ معامل الانحدار (β) قيمة 0.520، مما يشير إلى أن زيادة مستوى البعد التطويري بوحدة واحدة، تؤدي إلى زيادة في ريادة الأعمال بمقدار 0.520 وحدة، هذا يبرز الأثر الكبير للقيادة التي تركز على التطوير في دفع عجلة الابتكار، كما أن معامل التحديد (R^2)، الذي يساوي 0.409 يعني أن 40.9% من التباين في ريادة الأعمال، يمكن تفسيره من خلال هذا البعد وحده، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أهميته.

علاوة على ذلك، فإن قيمة الدلالة (p -value) التي تبلغ 0.002 أقل بكثير من مستوى الدلالة 0.05، مما يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، هذه النتائج تتوافق مع المتوسط الحسابي المرتفع للبعد التطويري (3.93) ودرجة الموافقة "موافق" من قبل المستجيبين، مما يؤكد إدراكهم للدور الحيوي للقيادة التي تركز على التطوير في بيئة الجامعات.

وبناءً على ما سبق، تقود قوة معامل الانحدار، وارتفاع نسبة التباين المفسّر ($R^2=0.409$)، وانخفاض قيمة الدلالة ($p = 0.002$) إلى رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بالبعد التطويري وقبول الفرضية البديلة، وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة التي تركز على تنمية الكفاءات البشرية، وتوفير فرص التدريب المستمر، وتحسين بيئة العمل، تُعدُّ من أكثر الأنماط القيادية إسهامًا في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعات.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لأفراد العينة. للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أثر القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

يُعد هذا التحليل الأداة الإحصائية الأنسب لمقارنة المتوسطات بين ثلاث مجموعات أو أكثر، مما يسمح بتحديد ما إذا كانت الاختلافات الملاحظة بين المجموعات تعود للصدفة، أم أنها ذات دلالة إحصائية حقيقية، تم تطبيق هذا الاختبار على الفرضية الثانية، التي تفترض عدم وجود فروق تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، وتم التركيز هنا على متغير سنوات الخبرة.

الجدول (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بحسب سنوات الخبرة

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.023	4.75	7.60	2	15.20	بين المجموعات
		1.60	252	404.10	داخل المجموعات
			254	419.30	المجموع

يظهر الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة الابتكارية على زيادة الأعمال تُعزى إلى سنوات الخبرة قيمة الدلالة (p-value) بلغت 0.023، وهي أقل من مستوى الدلالة المعياري 0.05.

هذا يعني أن آراء أفراد العينة حول أثر القيادة الابتكارية تختلف بشكل كبير بناءً على سنوات خبرتهم، تُشير قيمة F المرتفعة نسبياً (4.75) إلى أن التباين بين المجموعات (فئات سنوات الخبرة) أكبر بكثير من التباين داخل كل مجموعة، وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق.

الجدول (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بحسب العمر

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.745	0.50	0.83	3	2.50	بين المجموعات
		1.66	251	416.80	داخل المجموعات
			254	419.30	المجموع

يظهر الجدول أن هناك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة الابتكارية على زيادة الأعمال تُعزى إلى العمر، قيمة الدلالة (p-value) بلغت 0.745، وهي أكبر بكثير من مستوى الدلالة 0.05، هذا يشير إلى أن الاختلافات في آراء أفراد العينة حول هذا الأثر لا يمكن تفسيرها بالاختلافات في فئاتهم العمرية، قيمة F المنخفضة (0.50) تؤكد أن التباين بين المجموعات العمرية ضئيل جداً، وبناءً على هذه النتائج، لا يتم رفض الفرضية الصفرية.

الجدول (39): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق المسمى الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	12.00	5	2.40	1.47	0.203
داخل المجموعات	407.30	249	1.64		
المجموع	419.30	254			

يُظهر الجدول أن هناك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة الابتكارية على زيادة الأعمال تُعزى إلى المسمى الوظيفي، قيمة الدلالة (p-value) بلغت 0.203، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يعني أن المسمى الوظيفي لأفراد العينة لا يؤثر بشكل كبير على تقييمهم للعلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، قيمة F المنخفضة (1.47) تدعم هذا الاستنتاج، وبناءً على هذه النتائج، لا يتم رفض الفرضية الصفرية، يتضح من نتائج تحليل التباين الأحادي أن أثر القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال لا يُدرك بصورة متجانسة بين جميع فئات أفراد العينة؛ إذ ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، في حين لم تظهر فروق دالة تُعزى إلى متغيري العمر والمسمى الوظيفي (والمؤهل العلمي إذا كان ضمن التحليل)، ويُفسر ذلك بأن الأفراد ذوي الخبرة الأطول يكونون أكثر احتكاكاً بممارسات القيادة داخل الجامعات، وأكثر قدرة على تمييز أبعادها الابتكارية وانعكاسها على واقع العمل الريادي، مقارنةً بزملائهم الأقل خبرة، وفي المقابل، فإن تقارب التقديرات بين الفئات العمرية والمسميات الوظيفية قد يشير إلى أن إدراك أثر القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال يتجاوز الفروق الشكلية في العمر أو المسمى الوظيفي، ويرتبط بدرجة أكبر بعمق التجربة المهنية داخل البيئة الجامعية، وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، ولا تُرفض فيما يتعلق ببقية المتغيرات الديموغرافية.

بينت نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة مجموعة من المؤشرات التي تؤكد في مجملها وجود أثر معنوي للقيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية محل الدراسة، فقد بيّنت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الابتكارية (التواصل، الريادي، التغيير، الاستراتيجي، التطويري) وبين مستوى ريادة

الأعمال، بما يعكس أن ارتفاع ممارسة هذه الأبعاد يقابله تحسّن ملموس في تبني المبادرات الريادية، ودعم المشروعات والأفكار المبتكرة داخل البيئة الجامعية.

كما أظهرت نتائج نماذج الانحدار أن لكل بُعد من أبعاد القيادة الابتكارية إسهامًا نسبيًا في تفسير التباين في ريادة الأعمال؛ حيث برز البعد التواصلي والبعد الريادي والبعد الاستراتيجي بوصفها الأبعاد الأكثر تأثيرًا، مقارنةً بالبعد التغييري والبعد التطويري، وإن ظل تأثيرهما معنويًا وإيجابيًا، وهذا يشير إلى أهمية توافر قيادة قادرة على التواصل الفعّال، واستشراف الفرص، وتوظيف الرؤية الاستراتيجية في توجيه الجهود نحو الأنشطة الريادية، وبناءً على ذلك، جاءت نتائج اختبار الفرضيات متنسقة مع الإطار النظري والدراسات السابقة، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويؤكد أن تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات اللببية يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى تبني أنماط القيادة الابتكارية بأبعادها المختلفة، وبقدرة القيادات الجامعية على تهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والمبادرة والمسؤولية الريادية.

3-14: خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل الإطار العملي للدراسة من خلال عرضٍ منهجي متكامل للإجراءات التطبيقية التي تم اعتمادها لاختبار أثر القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، فقد استُهلّ الفصل بتمهيدٍ أوضح الغاية من الجانب الميداني ودوره في ترجمة الإطار النظري إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل.

كما تضمّن الفصل نبذة تعريفية عن مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الليبية)، مع بيان خصائصها التنظيمية والبيئية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يسهم في فهم الجانب المؤسسي الذي تُمارَس فيه القيادة الابتكارية وتتجلى فيه أبعاد ريادة الأعمال.

وعرضت الباحثة المنهجية المعتمدة، موضحةً نوع الدراسة وتصميمها المنهجي، وأسلوب اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وآليات جمع البيانات، إضافة إلى بيان أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، كما تم تحديد متغيرات الدراسة بصورة إجرائية دقيقة، وبيان أبعاد كل متغير ومؤشراته.

وتناول الفصل وصف أداة الدراسة وآلية بنائها ومصادر اشتقاقها، إلى جانب إجراءات التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بما يعزز موثوقية النتائج ودقتها، كذلك تم تحليل مستوى تطبيق القيادة الابتكارية، ومستوى تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، ثم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية في ضوء النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

وبذلك يمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين التأصيل النظري والتحليل التفسيري للنتائج، ممهّداً للفصل اللاحق الذي سيتم فيه عرض النتائج النهائية ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة، وصولاً إلى استخلاص الاستنتاجات والتوصيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفصل الرابع

4- مناقشة النتائج والتوصيات

1.4- عرض النتائج .

2.4- مناقشة النتائج .

3.4- تفسير النتائج والأثر العلمي للدراسة.

4.4- تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

5.4- تفسير ضعف البعد التواصلية

6.4- تفسير النتائج حسب أبعاد الدراسة

7.4- الخلاصة

8.4- التوصيات والإضافات العلمية

9.4- تصور (نموذج مقترح) القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية

10.4- خاتمة الفصل

1.4: عرض النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الابتكارية تمثل متغيرًا تفسيريًا جوهريًا في تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات الليبية، حيث ثبت وجود أثر مباشر ودال إحصائيًا لها في رفع مستوى الممارسات الريادية ($\beta=0.371$)، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، كما تدعم صلاحية النموذج النظري المعتمد، وتتسجم مع الاتجاهات الحديثة التي تنظر إلى القيادة الابتكارية بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لبناء الجامعة الريادية.

وعلى مستوى الأبعاد، كشفت النتائج عن تفاوت نسبي في قوة التأثير؛ إذ تصدر البعد الريادي المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر ($\beta=0.550$)، تلاه البعد التطويري ($\beta=0.520$)، ثم الاستراتيجي ($\beta=0.515$)، فالتغيير ($\beta=0.490$)، في حين لم يُظهر البعد التواصلية أثرًا ذا دلالة إحصائية، ويعكس هذا الترتيب أن الأبعاد المرتبطة بالرؤية المستقبلية، واستثمار الفرص، وبناء القدرات المؤسسية، تمثل المحرك الأكثر فاعلية في تعزيز التوجه الريادي داخل البيئة الجامعية، بينما يبرز ضعف البعد التواصلية كفجوة قيادية تحد من التكامل بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في دعم المبادرات الريادية.

وتكتسب نتيجة ضعف الأثر التواصلية أهمية تحليلية خاصة، إذ تشير إلى تأثير الخصوصية التنظيمية والسياق الإداري السائد في الجامعات الليبية، حيث قد تسهم أنماط الاتصال التقليدية والبنى التنظيمية ذات الطابع المركزي في تقليص فعالية التفاعل القيادي، بما يحده من تحويل التوجهات الابتكارية إلى ممارسات جماعية مستدامة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على أن التراكم المهني يسهم في تشكيل التصورات والمواقف تجاه القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، في حين لم تُسجل فروق معتبرة وفقًا لمتغيري العمر أو المسمى الوظيفي، الأمر الذي يعزز من مركزية الخبرة العملية بوصفها عاملاً مؤثرًا في تبني السلوك القيادي الداعم للريادة.

وتؤكد النتائج كذلك أن القادة الأكاديميين يمارسون أدوارًا إيجابية وملموسة عبر الأبعاد الريادي والاستراتيجي والتطويري، بما يسهم في تحفيز الأفراد، وتشجيع المبادرات، وبناء بيئة جامعية أكثر تقبلًا للأفكار الريادية، وفي المقابل، تمثل الحاجة إلى تطوير البعد التواصلية أولوية استراتيجية لتعزيز فعالية القيادة الابتكارية، بما يستدعي تبني برامج تدريبية متخصصة، وآليات مؤسسية تعزز الحوار والمشاركة والتكامل داخل البيئة الأكاديمية.

وعليه، لا تقتصر إسهامات الدراسة على إثبات العلاقة الكمية بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، بل تمتد إلى تقديم تفسير يبرز تفاوت فاعلية الأبعاد القيادية، ويؤكد ضرورة مواءمة ممارسات القيادة مع الخصوصيات التنظيمية والثقافية للجامعات الليبية، بما يدعم الانتقال نحو نموذج جامعي أكثر ابتكارًا وريادية.

1.1.4: نتائج اختبار الفرضيات

يتضح أن النتائج المحققة جاءت منسجمة ومتفقة إلى حد كبير مع الأهداف التي سعت إليها الدراسة، حيث عكست كل نتيجة استجابة مباشرة للهدف المقابل لها، الأمر الذي يعزز من قوة الدراسة ويؤكد سلامة منهجها، ويبرز في الوقت نفسه القيمة العلمية والعملية للنتائج في تفسير واقع القيادة الابتكارية وعلاقتها بريادة الأعمال في الجامعات الليبية.

1. أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية تتسم بالتفاوت بين أبعادها المختلفة، حيث جاء البعد الريادي في المقدمة محققًا أعلى أثر ($\beta=0.550$)، يليه البعد التطويري ($\beta=0.520$)، ثم الاستراتيجي ($\beta=0.515$)، فالتغيير ($\beta=0.490$)، بينما لم يظهر للبعد التواصلية أي أثر ذي دلالة إحصائية، وهو ما يعكس وجود فجوة في جانب التواصل القيادي تستوجب المعالجة.

2. توصلت النتائج إلى أن القيادة الابتكارية تمارس أثرًا ملموسًا ومباشرًا على مستوى ريادة الأعمال في الجامعات الليبية ($\beta=0.371$)، مما يعكس أهميتها كمدخل استراتيجي رئيسي لتعزيز القدرات الريادية داخل البيئة الأكاديمية.

3. بينت البيانات أن ضعف الأثر الإحصائي للبعد التواصلية يمثل أحد أبرز التحديات التي تعيق فعالية القيادة الابتكارية، حيث يحد من قدرة القادة الأكاديميين على تحقيق التكامل مع أعضاء هيئة التدريس في دعم المبادرات الريادية.

4. كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بمتغير سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن الخبرة العملية تؤثر في تشكيل المواقف تجاه القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في المقابل، لم تظهر فروق معتبرة بناءً على العمر أو المسمى الوظيفي، وهو ما يدل على أن هذه المتغيرات أقل تأثيرًا مقارنة بعامل الخبرة.

5. أكدت النتائج أن القادة الأكاديميين يمارسون أدوارًا إيجابية وملموسة من خلال أبعاد القيادة الريادي، الاستراتيجي، والتطويري، حيث تسهم هذه الأبعاد في تحفيز وتشجيع الأفراد وبناء بيئة أكاديمية داعمة للأفكار الريادية.
6. أظهرت الدراسة إسهامًا علميًا ومعرفيًا مهمًا، يتمثل في الربط المباشر بين القيادة الابتكارية ومستوى قيادة الأعمال، مع إبراز التفاوت بين الأبعاد المختلفة، مما يعزز من تراكم المعرفة النظرية ويوفر أساسًا لتطبيقات عملية في البيئة الجامعية.
7. خلصت النتائج إلى أن تحسين البعد التواصلية يمثل أولوية محورية لتعزيز فعالية القيادة الابتكارية في الجامعات، الأمر الذي يتطلب تبني برامج تدريبية متخصصة، واستراتيجيات عملية تدعم التفاعل البناء بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، بما يرفع من مستوى تبني المبادرات الريادية ونجاحها.

2.4: مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج العامة حسب المتغيرات والأبعاد

من خلال تحليل النتائج الإحصائية والمعطيات الميدانية، يتضح أن مخرجات الدراسة جاءت منسجمة مع أهدافها ومحاورها، مؤكدةً سلامة المنهج العلمي المتبع وقوة الترابط بين المتغيرات المدروسة، بما يعكس واقعية النموذج المفاهيمي الذي يربط بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في البيئة الجامعية الليبية، وقد تميزت النتائج بقدرتها على كشف الأبعاد الفاعلة في الممارسة القيادية، وإبراز الأبعاد التي تحتاج إلى تطوير وإعادة بناء.

كما تشير نتائج الدراسة بوضوح إلى أن القيادة الابتكارية تمثل عاملاً محورياً في تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات الليبية، بما ينسجم مع الاتجاه العام للأدبيات المعاصرة التي تؤكد على مركزية الدور القيادي في توليد ثقافة الابتكار وتحويلها إلى ممارسات تنظيمية فاعلة غير أن التفاوت في الأثر بين أبعاد القيادة الابتكارية يعكس خصوصية البيئة الجامعية الليبية، حيث ما تزال بعض الأبعاد - لا سيما البعد التواصلية - تعاني من قيود تنظيمية تحد من فاعليتها في دعم المشاريع الريادية.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن مناقشة النتائج التفصيلية حسب الأبعاد والمتغيرات على النحو

الآتي:

1.2.4: تفاوت ممارسة القيادة الابتكارية بين أبعادها المختلفة:

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية تتسم بالتفاوت بين أبعادها؛ حيث جاء البعد الريادي في الصدارة، يليه البعد التطويري ثم الاستراتيجي فالتغيير، في حين غاب الأثر الدال للبعد التواصلي، وتدل هذه النتيجة على أن البيئة الجامعية الليبية بدأت تدريجياً في تبني ثقافة ريادية داخل القيادة الأكاديمية تعكس نزوعاً نحو التجديد والمبادأة، غير أن ممارسة القيادة الابتكارية ما تزال غير متوازنة بين أبعادها المختلفة.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه Mumford et al. (2002) من أن القيادة الابتكارية تتجلى أولاً في الرؤية الريادية واستشراف الفرص وتحويل الإمكانيات الفكرية إلى ممارسات عملية، كما تتسق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات العربية (الشهران، 2014؛ الزعبي، 2019) التي بيّنت أن البعد التواصلي يعدّ من أضعف أبعاد القيادة في مؤسسات التعليم.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفجوة الاتصالية تمثل عائقاً بنوياً يحدّ من فعالية القيادة المبتكرة، إذ تعيق تدفق المعرفة بين المستويات الأكاديمية وتضعف تبادل الأفكار بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، مما ينعكس سلباً على توليد المبادرات الريادية واستدامتها.

2.2.4 : أثر القيادة الابتكارية في تعزيز قيادة الأعمال:

أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الابتكارية تمارس أثراً مباشراً وملموساً على قيادة الأعمال في الجامعات الليبية، حيث ظهر معامل الانحدار الكلي دالاً إحصائياً ($\beta = 0.371$) ، وتؤكد هذه النتيجة أن تبني الفكر الابتكاري في القيادة يمثل مدخلاً استراتيجياً لخلق بيئة جامعية ريادية، وأن الجامعة لا يمكن أن تكون ريادية دون قيادة مبتكرة قادرة على تحفيز الطاقات الكامنة واستثمارها في مشروعات وأفكار ريادية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Jung et al. (2003) و Shahin (2013) من أن القيادة الابتكارية ترتبط إيجابياً بمستوى الإبداع التنظيمي وريادة الأعمال المؤسسية، وفي البيئة الليبية، تكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة، إذ تقدم دليلاً تجريبياً على أن الممارسات القيادية المبتكرة تشكّل رافعة تنموية قادرة على دفع الجامعة نحو التحول من مؤسسة معنية بالتعليم التقليدي إلى مؤسسة منتجة للمعرفة ومشاريع ريادة الأعمال.

3.2.4: ضعف البعد التواصلي كعائق أمام تفعيل القيادة الابتكارية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن ضعف البعد التواصلي يمثل أحد أبرز التحديات التي تحدّ من فعالية القيادة الابتكارية، فمن الناحية النظرية، يؤكد (Amabile & Khaire (2008 أن التواصل يُعدّ عنصرًا حاسمًا في تحويل الرؤية الإبداعية إلى واقع تشاركي، وأن غيابه يجعل من الابتكار فعلاً فرديًا معزولاً لا يرقى إلى مستوى الثقافة المؤسسية.

وفي ضوء نتائج الدراسة، يبدو أن بعض القيادات الأكاديمية في الجامعات الليبية تمتلك الرؤية والقدرة على التوجيه، لكنها تفتقر إلى قنوات تواصل أفقية فعّالة تتيح بناء شراكات معرفية داخل الجامعة، وتشجع على الانخراط الجماعي في المبادرات الريادية، ويترتب على ذلك ضعف في تحفيز أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتراجع في مستوى مشاركتهم الفعّالة في صياغة وتنفيذ المشاريع الريادية.

4.2.4: أثر الخبرة العملية في تشكيل المواقف القيادية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو القيادة الابتكارية تبعًا لسنوات الخبرة، في حين لم تظهر فروق معتبرة تبعًا للعمر أو المسمى الوظيفي، وتشير هذه النتيجة إلى أن الخبرة العملية تمثل محددًا إدراكيًا ومعرفيًا لسلوك القيادة المبتكرة، إذ تسهم في بناء مرونة فكرية أعلى وقدرة أكبر على التكيف مع التغيير.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه (Avolio & Gardner (2005 في نظرية "القيادة الأصيلة"، حيث اعتبر أن الخبرة المتراكمة تعزز وعي القائد بذاته وبالأخرين، وتزيد من قدرته على ممارسة القيادة الابتكارية بفعالية، وعليه، يتضح أن الجامعات التي تستثمر في تطوير قادتها ذوي الخبرة تحقق معدلات أعلى من الإبداع والتنظيم الريادي، نظرًا لامتلاكهم ذاكرة مؤسسية وقدرة على إدارة المخاطر بوعي وتبصر.

5.2.4: فعالية الأبعاد الريادي والاستراتيجي والتطويري

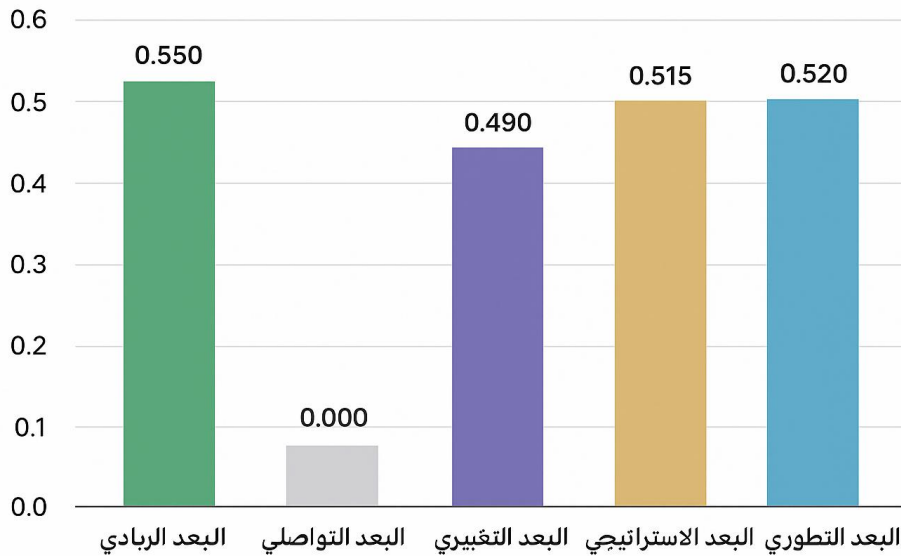
أظهرت النتائج أن الأبعاد الريادي والاستراتيجي والتطويري تمارس تأثيرًا إيجابيًا واضحًا في دعم الريادة الجامعية، وتعكس هذه النتيجة وجود "نواة قيادية مبدعة" قادرة على المزاجية بين روح المبادرة (البعد الريادي)، والرؤية المستقبلية (البعد الاستراتيجي)، والتجديد المستمر (البعد

التطويري) ، وتشكل هذه الثلاثية إطارًا عمليًا للقيادة المبتكرة في الجامعات الساعية إلى التميز في مجتمع المعرفة.

الأثر العلمي: تدعم هذه النتيجة بناء نموذج تكاملي للقيادة المبتكرة في التعليم العالي، يمكن اعتماده في البحوث والدراسات المستقبلية حول القيادة الجامعية. الأثر العملي: تساعد في توجيه الجامعات نحو تصميم هياكل تنظيمية مرنة تسمح بتفعيل هذه الأبعاد الثلاثة بصورة متكاملة، بما يعزز الإنتاجية العلمية والابتكار المؤسسي.

ويُشار هنا إلى الشكل (17) الذي يوضح تأثير أبعاد القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال، حيث يتبين أن الأبعاد الأكثر تأثيرًا في ريادة الأعمال هي تلك التي تتصل بالمبادرة والتخطيط والتطوير، بينما يُعد ضعف التواصل القيادي تحديًا بنيويًا لا يمكن تجاوزه دون إصلاحات مؤسسية عميقة، وعليه، فإن ضعف البعد التواصلية لا يُعد خللاً نهائيًا في بنية القيادة الابتكارية، بل يمثل فرصة لإعادة بناء التواصل كأداة ابتكارية في حد ذاته، من خلال تبني نموذج قيادة تفاعلي يقوم على الشفافية، والتغذية الراجعة، والتفكير الجماعي.

6.2.4 : تأثير أبعاد القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال:



الشكل (16): تأثير أبعاد القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال

يتضح من الشكل (16) المتعلق بتأثير أبعاد القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال أن البعد التواصلية لم يسجل أثرًا ذا دلالة إحصائية ($\beta \approx 0.000$)، في حين حققت الأبعاد الأخرى (الريادي،

التطويري، الاستراتيجي، التغيير) تأثيرات متفاوتة في دعم ريادة الأعمال ويشير ذلك إلى أن ضعف التواصل القيادي يمثل أحد أهم المعوقات البنيوية التي تحد من قدرة الجامعات الليبية على تفعيل القيادة الابتكارية بصورة متكاملة.

البعد الريادي ($\beta = 0.550$): يمثل القوة الدافعة الأساسية لريادة الأعمال، حيث تعكس ممارسات القائد الريادي - مثل استشراف الفرص والمبادرة - روح الريادة في المؤسسة الجامعية.

البعد التطويري ($\beta = 0.520$): يتجسد في برامج التأهيل والتدريب المستمر، بما يضمن استدامة القدرات الريادية وتنمية رأس المال البشري.

البعد الاستراتيجي ($\beta = 0.515$): يبرز أهمية الرؤية والتخطيط بعيد المدى في بناء مشاريع ريادية مؤسسية ذات أثر فعلي.

البعد التغيير ($\beta = 0.490$): يظهر بمستوى تأثير متوسط، مما يدل على أن الجرأة المؤسسية في تبني سياسات تغييرية ما تزال محدودة نسبيًا.

البعد التواصل ($\beta = 0.000$): يمثل أضعف الأبعاد تأثيرًا، ما يشير إلى وجود خلل في التكامل التنظيمي وغياب التفاعل الهادف بين المستويات الأكاديمية المختلفة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الأبعاد الأكثر تأثيرًا في ريادة الأعمال هي تلك المرتبطة بالمبادرة والتخطيط والتطوير، في حين يمثل ضعف التواصل القيادي تحديًا بنيويًا يحد من تكامل هذه الأبعاد، ويُضعف قدرة الجامعة على ترجمة الرؤى الريادية إلى ممارسات تشاركية واسعة.

وفي ضوء ما سبق، فإن تحقيق التكامل بين الأبعاد الخمسة للقيادة الابتكارية كفيل بتحويل الجامعات الليبية إلى بيئات حاضنة للريادة والابتكار، تمتلك القدرة على إنتاج المعرفة وتوظيفها في خدمة أهداف التنمية الوطنية المستدامة.

3.4: تفسير النتائج والأثر العلمي للدراسة

1.3.4: تفاوت أبعاد القيادة الابتكارية وأولوية البعد الريادي

النتيجة: أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية تتسم بالتفاوت بين أبعادها المختلفة؛ حيث جاء البعد الريادي في المقدمة محققًا أعلى أثر، يليه البعد التطويري ثم الاستراتيجي فالتغيير، بينما لم يظهر للبعد التواصل أثر دال إحصائيًا.

التفسير: تكشف هذه النتيجة عن ديناميكية خاصة في السياق الأكاديمي الليبي، حيث يميل العقل القيادي الجامعي نحو المبادأة والمخاطرة المدروسة أكثر من انشغاله ببناء منظومة تواصل فعّالة، ويُظهر ذلك تحولاً جزئياً من النمط البيروقراطي التقليدي إلى نمط أكثر ابتكاراً، يسعى إلى خلق القيمة عبر الفعل الريادي، مع استمرار القصور في البنية الاتصالية التي تعيق تحويل الرؤية القيادية إلى فعل جماعي.

الأثر العلمي: تبرز هذه النتيجة أهمية دراسة البنية الاتصالية في المؤسسات الأكاديمية بوصفها معاملاً مفقوداً في معادلة الابتكار القيادي، وتفتح مجالاً بحثياً حول الذكاء التواصلي للقائد الجامعي كأحد محددات الريادة المؤسسية.

الأثر العملي: تستدعي هذه النتيجة تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية الكفاءة الاتصالية والذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين، وتعزيز ثقافة الحوار والتشاور داخل الجامعات.

2.3.4: القيادة الابتكارية كمدخل استراتيجي لريادة الأعمال

النتيجة: أظهرت النتائج أن القيادة الابتكارية تمارس أثراً مباشراً وملموساً على مستوى ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، وهو ما يدل على أن تبني هذا النمط من القيادة يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحويل الجامعة إلى مؤسسة ريادية.

التفسير: تفيد هذه النتيجة بأن القيادة الابتكارية لا تُختزل في سلوك تنظيمي محدود، بل تمثل منظومة فكرية وقيمية قادرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع مؤسسية ريادية، فعندما تعتنق القيادة مبدأ الابتكار كقيمة أساسية، تتحول الجامعة من إدارة موارد إلى إدارة فرص في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

الأثر العلمي: تضيف هذه النتيجة بعداً نظرياً إلى أدبيات القيادة الجامعية من خلال الربط بين القيادة الابتكارية ومفهوم ريادة الجامعة (University Entrepreneurship)، وهو مجال حديث في الدراسات الإدارية.

الأثر العملي: تعزز النتيجة الدعوة إلى إدماج القيادة الابتكارية ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، عبر تحفيز المبادرات الريادية، وإنشاء حاضنات ومراكز للابتكار وريادة الأعمال داخل الحرم الجامعي.

3.3.4: ضعف البعد التواصلي كعقبة هيكلية أمام تفعيل الابتكار القيادي

النتيجة: يشكل ضعف الأثر الإحصائي للبعد التواصلي أحد أهم المعوقات التي تحد من فعالية القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية.

التفسير: تؤكد هذه النتيجة أن الاتصال ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو النسيج الذي يربط الفكر القيادي بالفعل التنظيمي وعندما يتراجع هذا البعد، تفقد القيادة قدرتها على بناء الثقة وتنشيط الإبداع الجمعي، ويتحول الابتكار إلى جهد فردي غير مؤسسي، وهذا يعكس إشكالية ثقافية في بنية العقل القيادي، تتمثل في امتلاك الرؤية مقابل ضعف في إشراك الآخرين في صياغتها وتطبيقها.

الأثر العلمي: تدعو هذه النتيجة إلى تطوير نموذج نظري يُعنى بدراسة الاتصال في إطار القيادة الابتكارية، مع التركيز على أثر التواصل الداخلي في استدامة الابتكار الأكاديمي.

الأثر العملي: تتطلب هذه النتيجة تعزيز آليات التواصل الأفقي والتشاركي، مثل فرق العمل الريادية، واللقاءات التشاورية، والمنتديات الحوارية بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلبة.

4.3.4: أثر الخبرة العملية في تشكيل المواقف القيادية المبتكرة

النتيجة: أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق معتبرة تبعًا للعمر أو المسمى الوظيفي.

التفسير: يُفهم من هذه النتيجة أن الخبرة العملية تمثل تراكمًا معرفيًا وسلوكيًا يعيد تشكيل وعي القائد تجاه مفاهيم الابتكار والريادة، وأن القيادة المبتكرة تنبني على النضج الإدراكي المستمد من التجربة الميدانية أكثر من ارتباطها بالسن أو الرتبة الرسمية.

الأثر العلمي: تسهم هذه النتيجة في دعم الاتجاه الذي يرى أن الخبرة النوعية هي أحد المحددات الجوهرية للقيادة الابتكارية، وتفتح المجال لدراسات تركز على التنشئة المهنية للقادة الأكاديميين.

الأثر العملي: تشجع النتيجة الجامعات على الاستثمار في تنمية القادة ذوي الخبرة من خلال برامج التأهيل القيادي، وتفعيل آليات تبادل الخبرات بين الأجيال القيادية داخل المؤسسة الجامعية.

4.4: تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة

من خلال تحليل النتائج الإحصائية والمعطيات الميدانية، يتضح أن مخرجات الدراسة جاءت منسجمة مع أهدافها ومحاورها، مؤكدةً سلامة المنهج العلمي المتبع وقوة الترابط بين المتغيرات المدروسة، بما يعكس واقعية النموذج المفاهيمي الذي يربط بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في البيئة الجامعية الليبية، وقد تميزت النتائج بقدرتها على كشف الأبعاد الفاعلة في الممارسة القيادية، وإبراز الأبعاد التي تحتاج إلى تطوير وإعادة بناء.

1.4.4: الهدف الأول:

التعرف على مدى ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادها المختلفة (الريادي، التطويري، الاستراتيجي، التغيير، التواصل)، كشفت النتائج عن تفاوت واضح في مستوى ممارسة هذه الأبعاد داخل الجامعات الليبية؛ إذ جاء البعد الريادي في الصدارة بقيمة تأثير بلغت ($\beta=0.550$)، مما يدل على أن القيادات الجامعية تميل إلى تبني سلوكيات ريادية تتسم بالمبادرة واستشراف الفرص الجديدة، وهي سلوكيات تُسهم في تحويل الأفكار الابتكارية إلى تطبيقات عملية في السياق الأكاديمي، يليه البعد التطويري ($\beta = 0.520$) الذي يعكس اهتمام القيادات ببناء القدرات وتنمية الكفاءات عبر التدريب والتوجيه المستمر، وهو ما يشير إلى وعي متزايد بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري كمصدر للابتكار المؤسسي.

أما البعد الاستراتيجي ($\beta = 0.515$) فقد جاء بقيمة قريبة، دالاً على إدراك متنامٍ لأهمية التخطيط والرؤية المستقبلية في تحقيق بيئة جامعية ريادية، وجاء البعد التغيير ($\beta = 0.490$) ليظهر تأثيراً متوسطاً، ما يعني أن القدرة على قيادة التغيير ما تزال محدودة نسبياً، ربما بفعل مقاومة التغيير أو ضعف الحوكمة الجامعية، في المقابل، لم يظهر البعد التواصل أي أثر ذي دلالة إحصائية ($\beta = 0.000$)، وهو ما يشير إلى فجوة عميقة في جانب التواصل القيادي، ويُعد هذا الضعف من أبرز المعوقات التي تحد من تكامل الأبعاد الأخرى للقيادة الابتكارية.

2.4.4: الهدف الثاني: تحديد أثر القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال داخل البيئة الجامعية.

أثبتت النتائج أن القيادة الابتكارية تُمارس أثراً إيجابياً ومباشراً ($\beta = 0.371$) على مستوى ريادة الأعمال، ما يؤكد أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي مدخل استراتيجي لتمكين

الجامعات من التحول نحو مؤسسات منتجة للمعرفة ومولدة للأفكار الريادية، وتسهم في تهيئة المناخ الأكاديمي للإبداع والمخاطرة المحسوبة وتبني المشاريع الجديدة.

3.4.4: الهدف الثالث: الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الابتكارية

تبيّن أن ضعف الأثر الإحصائي للبعد التواصلي يشكّل التحدي الأكبر أمام فعالية القيادة الابتكارية؛ إذ يحد هذا الضعف من قدرة القادة على بناء علاقات تشاركية فعّالة مع أعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس سلباً على تبني المبادرات الريادية، ويرتبط بضعف قنوات الاتصال المؤسسي وغياب ثقافة الحوار المفتوح.

4.4.4: الهدف الرابع: دراسة الفروق الإحصائية وفق المتغيرات الديموغرافية.

كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير سنوات الخبرة، ما يشير إلى أن التجربة العملية تُكسب الأفراد وعياً أعمق وفهماً أكثر نضجاً لمتطلبات القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، في المقابل لم تُظهر متغيرات العمر والمسمى الوظيفي فروقاً معتبرة، مما يدل على أن النضج الفكري والخبرة التراكمية أكثر تأثيراً من المكانة الإدارية أو الفئة العمرية.

5.4.4: الهدف الخامس: دور القادة الأكاديميين في بناء بيئة داعمة للأفكار الريادية.

أكدت النتائج أن القادة في الجامعات الليبية يمارسون أدواراً إيجابية في الأبعاد الريادي، والاستراتيجي، والتطويري، وهي أبعاد تُسهم في تحفيز العاملين والطلبة، وتشجع على التجريب والإبداع، بما يعكس تحوّل القيادة الأكاديمية من النمط الإداري التقليدي إلى القيادة التحويلية ذات النزعة الابتكارية.

6.4.4: الهدف السادس: إبراز الإسهام العلمي في الربط بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال.

أظهرت النتائج أن الدراسة قدّمت إسهاماً علمياً نوعياً في الربط المباشر بين القيادة الابتكارية ومستوى ريادة الأعمال، بما يبرهن على أن الفاعلية الريادية لا تتحقق إلا بوجود قيادة قادرة على استثمار الفكر الابتكاري وتوجيهه نحو تحقيق قيمة مضافة في الواقع الجامعي.

7.4.4: الهدف السابع: وضع مقترحات عملية لتنفيذ القيادة الابتكارية

خلصت النتائج إلى أن تحسين البعد التواصلي يُعدّ أولوية استراتيجية لتعزيز فعالية القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية، ويتطلب ذلك تبني برامج تدريبية متخصصة في مهارات الاتصال

القيادي، وآليات تنظيمية تضمن انسيابية المعلومات والتفاعل البنّاء بين مختلف المستويات الأكاديمية، بما يرفع من كفاءة تبني المشاريع الريادية ويدعم استدامتها.

5.4: تفسير ضعف البعد التواصلي

في ضوء نتائج الدراسة أظهرت نتائج الدراسة أن البعد التواصلي للقيادة الابتكارية لم يسجل أثرًا ذا دلالة إحصائية في تعزيز ريادة الأعمال ($\beta \approx 0$)، وهو ما يشير إلى وجود قصور في قدرة القادة الأكاديميين على التواصل الفعّال مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة بهدف نقل الأفكار الريادية وتحفيز المشاركة الجماعية في المشاريع الريادية، ويعكس ذلك وجود فجوة بين الرؤية القيادية من جهة، ومستوى التفاعل والمشاركة الميدانية من جهة أخرى، مما يحول دون تبلور ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والريادة.

1.5.4: الأسباب المحتملة لضعف البعد التواصلي:

1. غياب قنوات تواصل رسمية وفعّالة (ندرة الاجتماعات التفاعلية، ورش العمل الجماعية، والمنصات الإلكترونية الداعمة للتواصل المستمر).
2. إبراز نمط القيادة المركزية أو الهرمية على حساب القيادة التشاركية.
3. ضعف الوعي أو التدريب في مهارات الاتصال الريادي (الإصغاء الفعّال، إدارة الحوار، بناء شبكات العلاقات الداعمة للأفكار الجديدة).
4. ثقافة تنظيمية محدودة التفاعل، تركّز على الأداء الأكاديمي التقليدي أكثر من تركيزها على التشجيع على الابتكار والتواصل المفتوح.

2.5.4: الحلول الأكاديمية والعملية لتعزيز البعد التواصلي:

1. تطوير مهارات التواصل الريادي للقادة الأكاديميين عبر برامج تدريبية متخصصة في القيادة الابتكارية ومهارات الحوار الفعّال.
2. تعزيز قنوات الاتصال الداخلية (منصات رقمية تفاعلية، لقاءات دورية، ورش عمل تشاركية).
3. تطبيق أسلوب القيادة التشاركية وإشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار المتعلق بالمبادرات والمشاريع الريادية.

4. تحفيز ثقافة الابتكار والتواصل عبر ربط التقييم الأكاديمي والإداري بمؤشرات تعكس التفاعل الإيجابي والمساهمة في الابتكار.
5. متابعة وتقييم أثر تحسين التواصل باستخدام أدوات قياس دورية لفعالية الاتصال الداخلي وارتباطه بمؤشرات ريادة الأعمال.

6.4: تفسير النتائج حسب أبعاد الدراسة

- (ملخص إحصائي تحليلي) القيادة الابتكارية (إجمالاً) - معامل الانحدار = 0.371 يدل على أثر حقيقي وملحوس في تعزيز ريادة الأعمال، أثر إيجابي متوسط يميل إلى القوة.
1. البعد الريادي - معامل الانحدار = 0.550 أعلى معامل بين الأبعاد، ويمثل أقوى بُعد مؤثر في ريادة الأعمال، حيث يعكس عقلية رائد الأعمال داخل الجامعة.
 2. البعد التواصلي - بدون أثر دال إحصائيًا ($\beta \approx 0$) يشير إلى أن مستوى التواصل الحالي ضعيف وغير كافٍ لإحداث أثر واضح في ريادة الأعمال.
 3. البعد التغييري - معامل الانحدار = 0.490 أثر إيجابي مهم، يدل على أهمية القدرة على قيادة التغيير في دعم الريادة، رغم أن الجرأة التغييرية ما تزال محدودة.
 4. البعد الاستراتيجي - معامل الانحدار = 0.515 تأثير كبير، يثبت أن الرؤية والتخطيط بعيد المدى عنصران حاسمان في خلق بيئة جامعية ريادية.
 5. البعد التطويري - معامل الانحدار = 0.520 تأثير إيجابي واضح، يبرز أن الاستثمار في تطوير الكفاءات ينعكس مباشرة في شكل مبادرات ريادية وأفكار ابتكارية.
 6. الفروق حسب سنوات الخبرة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ما يؤكد أن الخبرة العملية عامل مؤثر في الوعي بالقيادة الابتكارية والريادة.
 7. الفروق حسب العمر والمسمى الوظيفي: لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية؛ مما يبيّن أن الخبرة الفعلية أكثر أهمية من العمر أو اللقب الوظيفي في تشكيل المواقف تجاه القيادة الابتكارية والريادة.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول (40): جدول النتائج حسب الأبعاد

النتيجة	البعد / المتغير
معامل الانحدار = 0.371، تأثير ملموس في تعزيز قيادة الأعمال	القيادة الابتكارية (إجمالاً)
معامل الانحدار = 0.550 ، أعلى معدل تأثير، تأثير قوي	البعد الريادي
لا يمتلك أثراً ذا دلالة إحصائية، تأثير ضعيف	البعد التواصلي
معامل الانحدار = 0.490 ، تأثير إيجابي مهم	البعد التغييرى
معامل الانحدار = 0.515 ، تأثير كبير	البعد الاستراتيجى
معامل الانحدار = 0.520 ، تأثير إيجابي واضح	البعد التطويرى
وجود فروق ذات دلالة إحصائية	الفروق حسب سنوات الخبرة
لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية	الفروق حسب العمر والمسمى الوظيفى

7.4: الخلاصة

1.7.4: الخلاصة العامة:

بيّنت النتائج أن الدراسة قدّمت إسهاماً معرفياً يتمثّل في الربط التجريبي بين القيادة الابتكارية ومستوى قيادة الأعمال في الجامعات الليبية، مع إبراز التفاوت بين أبعاد القيادة المختلفة، ويسهم هذا الإطار في إثراء الأدبيات العربية التي ما تزال محدودة في هذا المجال، كما يعيد تعريف القيادة الجامعية بوصفها عنصراً بنوياً في التحول الريادي للمؤسسات التعليمية، لا مجرد وظيفة إدارية تقليدية.

2.7.4: الخلاصة التحليلية لمناقشة النتائج:

تؤكد النتائج بمجملها أن القيادة الابتكارية في الجامعات الليبية تمثّل عاملاً حاسماً في تفعيل الريادة الأكاديمية، غير أن فعاليتها ما تزال جزئية وغير متوازنة بين أبعادها المختلفة، فبينما تتجلى القوة في الأبعاد الريادية والاستراتيجية والتطويرية، يظل الضعف قائماً في البعد التواصلي الذي يشكّل "حلقة الاتصال" بين الفكر والممارسة، وبناءً على ذلك، تدعو الدراسة إلى إعادة هندسة النموذج القيادي الجامعي ليصبح نموذجاً تشاركياً مبتكراً، تُدمج فيه قيم الابتكار والتواصل والريادة ضمن فلسفة مؤسسية متكاملة تعيد للجامعة دورها المحوري في التنمية والنهضة المجتمعية.

8.4 التوصيات والإضافات العلمية:

18.4: التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج الإحصائية والتحليلية للدراسة، وما كشفتته من أوجه قوة وقصور في ممارسات القيادة الابتكارية وريادة الأعمال بالجامعات الليبية، برزت الحاجة إلى صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين الواقع وتوجيه جهود التطوير، وتهدف هذه التوصيات إلى مساعدة ضئاع القرار والقيادات الجامعية على تفعيل أبعاد القيادة الابتكارية، ومعالجة جوانب الضعف - خاصة في البعد التواصل - بما يعزز من بناء جامعة ريادية قادرة على دعم الابتكار وخدمة متطلبات التنمية الوطنية.

(1): اعتماد القيادة الابتكارية كمدخل استراتيجي رسمي ضمن السياسات العامة للجامعات الليبية، استنادًا إلى ثبوت تأثيرها المباشر في تعزيز ريادة الأعمال ($\beta=0.371$)، مع تضمينها صراحة في الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء المؤسسي.

(2): تعزيز الصلاحيات الريادية للقيادات الأكاديمية وتمكينها من استثمار الفرص والشراكات، نظرًا لكون البعد الريادي حقق أعلى أثر إحصائي ($\beta=0.550$)، بما يدعم تحويل الأفكار إلى مبادرات تطبيقية.

(3): إدماج مؤشرات تقيس ممارسات القيادة الابتكارية (الريادي، التطويري، الاستراتيجي، التغيير) ضمن أنظمة تقييم الأداء القيادي، لضمان توجيه السلوك القيادي نحو دعم البيئة الريادية بصورة منهجية.

(4): إنشاء حاضنات أو وحدات أعمال جامعية تحت إشراف مباشر من القيادات العليا، لترجمة قوة الأبعاد الريادي والتطويري والاستراتيجي إلى مشاريع ريادية قابلة للتنفيذ والاستدامة.

(5): تصميم برامج تدريبية تخصصية للقيادات الأكاديمية تركز على مهارات التطوير المؤسسي وصناعة الحلول الابتكارية وإدارة التغيير، استنادًا إلى دلالة الأبعاد التطويري ($\beta=0.520$) والتغيير ($\beta=0.490$).

(6): إعادة صياغة الخطط الاستراتيجية للجامعات بحيث تُدرج ريادة الأعمال كهدف استراتيجي واضح، مع تحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس، انسجامًا مع دلالة تأثير البعد الاستراتيجي ($\beta=0.515$).

(7): تطوير منظومة الاتصال القيادي داخل الجامعات من خلال اعتماد آليات تواصل تشاركية وتفاعلية، لمعالجة ضعف البعد التواصل الذي لم يظهر أثرًا ذا دلالة إحصائية.

(8): تصميم برامج إرشاد مهني تربط بين القيادات ذات الخبرة الطويلة والأكاديميين الجدد، استنادًا إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بما يعزز نقل الخبرة وترسيخ الثقافة الريادية.

(9): فتح مسار بحثي متخصص حول "البعد التواصلي في القيادة الابتكارية"، مع التركيز على مفاهيم مثل "الذكاء التواصلي للقائد الجامعي" و"الاتصال الداخلي الريادي"، باعتباره الحلقة الأضعف في النموذج القيادي الجامعي، وبهدف تطوير إطار نظري وتطبيقي يعالج هذا القصور. خلاصة.

تُظهر التوصيات المقترحة اتساقًا منهجيًا واضحًا مع النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة، إذ استندت بصورة مباشرة إلى مستويات التأثير التي كشفت عنها معاملات الانحدار (β)، سواء في الأبعاد ذات الأثر المرتفع، أو في البعد الذي لم يُظهر دلالة إحصائية، إضافة إلى ما أفرزته النتائج من فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعكس هذا الترابط الدقيق بين النتائج الكمية والتحليل العلمي والتطبيقات المقترحة قوة البناء المنهجي للدراسة، ويؤكد أن التوصيات لم تُصغ بصورة إنشائية، بل جاءت استجابة علمية موضوعية لمعطيات ميدانية قابلة للتفسير والتوظيف العملي داخل الجامعات الليبية.

الجدول (41) يوضح تفسير واضح للتوصيات وأثرها المتوقع في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها

رقم	التوصية المحددة	التفسير العلمي للتوصية	التفسير العلمي للتوصية	الأثر المتوقع في ضوء أهداف الدراسة
1.	اعتماد القيادة الابتكارية كمدخل استراتيجي رسمي في سياسات الجامعات	التأثير المباشر يؤكد أن القيادة الابتكارية ليست متغيرًا داعمًا فحسب بل محركًا رئيسيًا لريادة الأعمال	التأثير المباشر يؤكد أن القيادة الابتكارية ليست متغيرًا داعمًا فحسب بل محركًا رئيسيًا لريادة الأعمال	ترسيخ القيادة الابتكارية كإطار حاكم يعزز التحول نحو الجامعة الريادية بصورة مؤسسية.
2.	تعزيز الصلاحيات الريادية للقيادات الأكاديمية	الارتفاع النسبي لقيمة β يدل على أن السلوك الريادي القيادي هو العامل الأكثر تأثيرًا في تنشيط المبادرات	الارتفاع النسبي لقيمة β يدل على أن السلوك الريادي القيادي هو العامل الأكثر تأثيرًا في تنشيط المبادرات	زيادة عدد المبادرات الريادية وتحسين القدرة على استثمار الفرص والشراكات

رقم	التوصية المحددة	التفسير العلمي للتوصية	التفسير العلمي للتوصية	الأثر المتوقع في ضوء أهداف الدراسة
3.	إدماج مؤشرات القيادة الابتكارية في تقييم الأداء القيادي	ثبوت تأثير هذه الأبعاد يستلزم تحويلها إلى معايير أداء قابلة للقياس لضمان استدامتها	ثبوت تأثير هذه الأبعاد يستلزم تحويلها إلى معايير أداء قابلة للقياس لضمان استدامتها	توجيه السلوك القيادي نحو الابتكار بصورة منهجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي
4.	إنشاء حاضنات أعمال جامعية بإشراف القيادات العليا	قوة هذه الأبعاد تشير إلى جاهزية قيادية لتحويل التوجهات النظرية إلى تطبيقات عملية	قوة هذه الأبعاد تشير إلى جاهزية قيادية لتحويل التوجهات النظرية إلى تطبيقات عملية	تحويل الأفكار إلى مشاريع منتجة وتعزيز الدور التنموي للجامعة
5.	تصميم برامج تدريبية متخصصة للقيادات في الابتكار وإدارة التغيير	النتائج تؤكد أن التطوير المؤسسي وإدارة التغيير عاملان حاسمان في دعم الريادة	النتائج تؤكد أن التطوير المؤسسي وإدارة التغيير عاملان حاسمان في دعم الريادة	رفع كفاءة القيادات وزيادة قدرتها على إدارة التحول نحو الجامعة الريادية
6.	إدماج ريادة الأعمال كهدف استراتيجي واضح بخطط الجامعات	الأثر الاستراتيجي يبرز أهمية المواءمة بين الرؤية المؤسسية والتوجه الريادي	الأثر الاستراتيجي يبرز أهمية المواءمة بين الرؤية المؤسسية والتوجه الريادي	تحقيق تكامل بين التخطيط الاستراتيجي ومخرجات الريادة الجامعية
7.	تطوير منظومة الاتصال القيادي التشاركي	غياب الأثر يشير إلى وجود فجوة تواصل تحد من فعالية القيادة الابتكارية	غياب الأثر يشير إلى وجود فجوة تواصل تحد من فعالية القيادة الابتكارية	تحسين التكامل الداخلي وزيادة تبني أعضاء هيئة التدريس للمبادرات الريادية
8.	تصميم برامج إرشاد مهني تربط بين أصحاب الخبرة والقيادات الجديدة	الخبرة تؤثر في تشكيل المواقف الإيجابية تجاه القيادة الابتكارية	الخبرة تؤثر في تشكيل المواقف الإيجابية تجاه القيادة الابتكارية	نقل المعرفة الضمنية وتعزيز الثقافة الريادية داخل الجامعة
9.	فتح مسار بحثي حول الكفاءات التواصلية للقائد الجامعي	الحاجة لتطوير إطار نظري يعالج الحلقة الأضعف في النموذج القيادي	الحاجة لتطوير إطار نظري يعالج الحلقة الأضعف في النموذج القيادي	إثراء المعرفة العلمية وتطوير نماذج قيادية أكثر تكاملاً وملاءمة للبيئة الليبية

المصدر / من اعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة

جدول (42) ربط الفرضيات بالنتائج والتوصيات

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	التفسير العلمي	النتيجة الإحصائية	الفرضية
مجلس الجامعة - الإدارة العليا	اعتماد القيادة الابتكارية كمدخل استراتيجي رسمي ضمن الخطط والسياسات الجامعية	القيادة الابتكارية تمثل متغيرًا تفسيريًا جوهريًا في تعزيز التوجه الريادي داخل الجامعات	$\beta = 0.371$ (دال إحصائيًا)	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال
الإدارة العليا - مراكز الريادة	إنشاء حاضنات أعمال جامعية وتمكين القيادات من عقد شراكات ريادية	البعد الريادي يمثل المحرك الأساسي في استثمار الفرص وتحفيز المبادرات	$\beta = 0.550$ (الأعلى تأثيرًا)	يوجد أثر للبعد الريادي في تعزيز ريادة الأعمال
إدارة التطوير والتدريب - عمادات الكليات	تصميم برامج تدريب قيادي مستمر وتنفيذ سياسات تحفيزية للأفكار الريادية	تنمية القدرات المؤسسية والمهارات الابتكارية تعزز البيئة الريادية	$\beta = 0.520$ (دال إحصائيًا)	يوجد أثر للبعد التطويري في تعزيز ريادة الأعمال
إدارة التخطيط الاستراتيجي - مجلس الجامعة	دمج ريادة الأعمال ضمن الأهداف الاستراتيجية وتحديد مؤشرات أداء واضحة	وضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي يساهم في توجيه الجهود نحو الريادة	$\beta = 0.515$ (دال إحصائيًا)	يوجد أثر للبعد الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال
الإدارة العليا - وحدات الجودة	تنفيذ برامج إدارة تغيير مؤسسية وتوعية بأهمية التحول الريادي	القدرة على إدارة التغيير تقلل مقاومة التحول نحو الجامعة الريادية	$\beta = 0.490$ (دال إحصائيًا)	يوجد أثر للبعد التغيير في تعزيز ريادة الأعمال
الإدارة العليا - رؤساء الأقسام	التوصية	ضعف منظومة الاتصال القيادي يحد من التكامل بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس	غير دال إحصائيًا	يوجد أثر للبعد التواصل في تعزيز ريادة الأعمال
إدارة الموارد البشرية - مجلس الجامعة	اعتماد القيادة الابتكارية كمدخل استراتيجي رسمي ضمن الخطط والسياسات الجامعية	الخبرة المهنية تؤثر في تشكيل التصورات تجاه القيادة الابتكارية	دالة إحصائيًا	توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة

المصدر / من اعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة

2.8.4 : الإضافات العلمية

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كمية وتحليلية، لم يقتصر إسهامها على توصيف واقع القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في الجامعات الليبية، بل تجاوز ذلك إلى تقديم إضافات علمية ومعرفية يمكن أن تثري الأدبيات المتخصصة في مجال القيادة الجامعية والجامعة الريادية، وفيما يأتي عرض لأهم الإسهامات العلمية التي قدّمتها هذه الدراسة، سواء على مستوى تطوير الإطار النظري، أو تعميق الفهم بالعلاقات بين المتغيرات قيد الدرس، أو فتح آفاق جديدة للبحث المستقبلي.

1.2.8.4: الخارطة الذهنية للأطروحة وربطها بمخطط فم السمكة خطأ في الترقيم

تم استخدام نموذج "سمكة إيشيكاوا (Ishikawa/Fishbone Diagram)" في تحليل أثر القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال الجامعية، كإسهام علمي إضافي في هذه الدراسة، فقد اعتمدت الباحثة على هذا النموذج لتحليل العوامل المؤثرة في تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات الليبية من منظور القيادة الابتكارية، بما يتيح تصوير العلاقة بين النتيجة المرجوة (تعزيز ريادة الأعمال) والأسباب المحتملة المكوّنة لها، والتي تشمل أبعاد القيادة الابتكارية المختلفة: القيادة الريادية، القيادة التغييرية، القيادة التطويرية، القيادة التواصلية، والقيادة الاستراتيجية.

يُعدّ توظيف نموذج سمكة إيشيكاوا إضافة نوعية، إذ يحوّل التحليل من مجرد وصف لكيفية تأثير القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال، إلى إطار بصري ومنهجي يوضح مسارات التأثير والتفاعل بين أبعاد القيادة المختلفة ومستوى ريادة الأعمال داخل الجامعات، كما يسمح لصنّاع القرار بتحديد أولويات التدخل لتطوير أساليب القيادة بما يعزز التفكير الريادي، ويدعم مبادرات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ويحفّز تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع عملية قابلة للتطبيق.

ومن خلال هذا الإطار، يصبح لدى القيادات الجامعية أداة تحليلية واستراتيجية تساعد على تصميم برامج وسياسات داعمة للابتكار وريادة الأعمال، وتشجيع بيئة تعليمية مرنة محفّزة على المبادرة والتجريب، وتخفيف الممارسات البيروقراطية التقليدية، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز دور الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2.2.8.4: تفسير وتحليل الخارطة الذهنية وربطها بمخطط فم السمكة

يعرض النموذج عناصر القيادة الابتكارية ودورها في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية، ويتناول مجموعة من العوامل المؤثرة مثل: البرامج التعليمية، نقص الموارد، مقاومة التغيير، الشراكات مع القطاع الخاص، والتعاون المؤسسي.

أولاً: الربط المفاهيمي بين النموذج ومخطط سمكة إيشيكاوا

يستخدم مخطط فم السمكة لتحليل الأسباب الجذرية لمشكلة أو ظاهرة معينة، عبر تصنيف العوامل المؤثرة إلى محاور رئيسية تساعد في فهم الاتجاهات الإدارية ومعالجتها، في سياق هذه الدراسة، يمكن اعتبار ضعف ريادة الأعمال في الجامعات الليبية هو "رأس السمكة" (النتيجة أو المشكلة)، أما الأسباب والعوامل المرتبطة بالقيادة الابتكارية فهي "العظام" التي تمتد على جانبي المخطط، وتمثل الاتجاهات الرئيسية المؤثرة في الظاهرة.

ثانياً: تفسير علمي للعوامل وفق مخطط فم السمكة

يمكن تلخيص أهم المحاور/العوامل كما يأتي:

1. البرامج التعليمية لريادة الأعمال الجامعات توفر ورش عمل وندوات، لكنها قد تفتقر إلى التكامل بين التعليم النظري والتطبيقي → يمثل ذلك اتجاهاً نحو الابتكار في العملية التعليمية، حيث تسعى القيادة إلى تطوير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والتجريب العملي.
2. نقص الموارد والدعم ضعف التمويل وقلة الموارد المادية والبشرية يحدان من تنفيذ المبادرات الريادية → يمثل اتجاهاً إدارياً مرتبطاً بالإدارة المالية والاستثمار في رأس المال البشري، ويتطلب من القادة البحث عن بدائل تمويلية وشراكات استراتيجية.
3. مقاومة التغيير بعض الأفراد في المؤسسات الجامعية يبدون تردداً في تبني الأفكار الجديدة → اتجاه ثقافي وتنظيمي يحتاج إلى قيادة ابتكارية تمتلك مهارات الإقناع والتحفيز، وقادرة على تغيير الثقافة المؤسسية نحو التقبل والانفتاح.
4. التعاون مع المؤسسات والقطاع الخاص بناء شراكات مع مؤسسات خارجية لدعم المبادرات الريادية → يمثل اتجاهاً استراتيجياً نحو الانفتاح الخارجي، حيث تستخدم القيادة الابتكارية أسلوب الشبكات والعلاقات لتوسيع قاعدة الدعم والتمويل.

5. تطوير البرامج التدريبية تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب على أساليب القيادة والابتكار → اتجاه تنموي بشري يعكس دور القيادة في بناء القدرات وتوظيف التدريب كأداة لتحفيز السلوك الريادي.

6. تعزيز التفكير الإبداعي ورفع التنافسية تطوير قدرات الطلاب ليكونوا مبتكرين ومنافسين في سوق العمل → يمثل اتجاهًا معرفيًا وتحفيزيًا، حيث تركز القيادة الابتكارية على تمكين الأفراد وإطلاق قدراتهم.

ثالثًا: التحليل الإداري وفق الاتجاهات الرئيسية

استنادًا إلى مخطط فم السمكة، يمكن تحديد ستة اتجاهات إدارية رئيسة تفسر نجاح أو ضعف القيادة الابتكارية في تعزيز ريادة الأعمال، وهي:

1. اتجاه استراتيجي → تعزيز الشراكات والتحالفات.
2. اتجاه تنظيمي → تقليل مقاومة التغيير وتبني المرونة.
3. اتجاه معرفي → تطوير المناهج وبرامج ريادة الأعمال.
4. اتجاه تنموي → بناء القدرات وتدريب الكوادر.
5. اتجاه مالي → البحث عن موارد تمويل مستدامة.
6. اتجاه ثقافي → غرس ثقافة الإبداع والتجريب داخل الجامعة.

2.8.4: 3. القيمة العلمية والإدارية للتحليل

أولاً: القيمة العلمية للتحليل: يسهم توظيف مخطط فم السمكة في هذه الدراسة في تقديم قيمة علمية نوعية، تتمثل في بناء تصور سببي متكامل يربط بين القيادة الابتكارية بوصفها متغيرًا رئيسًا، وبين مجموعة من العوامل المؤثرة فيها وفي مخرجاتها الريادية داخل الجامعة، فبدل النظر إلى القيادة الابتكارية كمتغير مستقل منفصل، يقدم هذا التحليل إطارًا يوضح أنها منظومة تفاعلية من الأسباب والعوامل (تنظيمية، بشرية، ثقافية، اتصالية) تتكامل لتكوين بيئة جامعية حاضنة للريادة.

وبذلك، يتيح هذا المدخل بناء نموذج سببي (Cause–Effect Model) يمكن اعتماده وتطويره في الدراسات الميدانية المستقبلية، سواء من خلال اختباره بأساليب كمية أو تعميقه

بدراسات نوعية، بما يعزّز تراكم المعرفة العلمية في مجال القيادة الابتكارية وريادة الأعمال الجامعية.

ثانيًا: القيمة الإدارية التطبيقية للتحليل: يقدّم هذا التحليل قيمة إدارية عملية للجامعات، إذ يتيح للإدارات الجامعية استخدام مخطط فم السمكة كأداة تشخيصية لتحديد جذور المشكلات التي تعيق تفعيل القيادة الابتكارية وتعزيز ريادة الأعمال؛ مثل: ضعف الدعم المالي، مقاومة التغيير، قصور البنية التنظيمية والاتصالية.

ومن خلال هذا التشخيص المبني على تحليل علمي منظم، يمكن لصنّاع القرار في الجامعات صياغة خطط علاجية واستراتيجيات تطوير تستند إلى فهم دقيق لمصادر الخلل، مما يرفع من كفاءة التخطيط الاستراتيجي، ويجعل برامج تطوير القيادة والريادة أكثر توجيهًا وفاعلية وارتباطًا باحتياجات الواقع الجامعي.

خلاصة يمثل هذا النموذج إطارًا عمليًا لتطبيق منهجية "فم السمكة" في تحليل العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في الجامعات الليبية، حيث يبرز الاتجاهات الإدارية الرئيسة المؤثرة في الظاهرة، ويحوّلها من مظاهر سطحية إلى أسباب جذرية قابلة للقياس والتطوير، مما يعزّز من دور القيادة الجامعية في بناء بيئة ريادية مبتكرة ومتكاملة.

خلاصة لما سبق، يمثل النموذج إطارًا عمليًا لتطبيق منهجية "فم السمكة" في تحليل العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في الجامعات الليبية، حيث يبرز الاتجاهات الإدارية الرئيسة المؤثرة في الظاهرة، ويحوّلها من مظاهر سطحية إلى أسباب جذرية قابلة للقياس والتطوير، مما يعزّز من دور القيادة الجامعية في بناء بيئة ريادية مبتكرة ومتكاملة والشكل البياني رقم (19) التالي يوضح الخارطة الذهنية للأطروحة:

التوصيات

تطوير برامج تدريبية

يجب على الجامعات تطوير برامج تدريبية تركز على مهارات القيادة الابتكارية لهيئة التدريس والطلاب. تتضمن هذه البرامج أساليب جديدة في التعليم

تعزيز التعاون مع المؤسسات

ينبغي تعزيز التعاون مع المؤسسات العامة والخاصة لتوفير الدعم اللازم للمبادرات الريادية.

أثر القيادة الابتكارية على ريادة الأعمال

تعزيز التفكير الإبداعي

تعود القيادة الابتكارية إلى تعزيز التفكير الإبداعي بين الطلاب، مما يساعدهم على تطوير أفكار جديدة. يشجع ذلك على الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

رفع مستوى

تساهم القيادة الابتكارية في خلق بيئة تنافسية تسهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية. يعكس هذا التحسين قدرة الجامعات على تزويد السوق بخريجين متميزين ومبدعين.

مفهوم القيادة الابتكارية

تعريف القيادة الابتكارية

القيادة الابتكارية تشير إلى القدرة على تحفيز وتوجيه الأفراد نحو التفكير الإبداعي واستخدام أساليب جديدة في العمل. تتضمن القيادة الابتكارية تبنى أفكار جديدة وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية القيادة الابتكارية في الجامعات

تعزز القيادة الابتكارية من ثقافة الابتكار والإبداع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. تساهم في إعداد خريجين قادرين على مواجهة تحديات السوق وتحقيق تطلعاتهم.

مقاومة التغيير

قد تواجه الجامعات مقاومة من بعض الأفراد الذين يترددون في تبني أفكار جديدة. تحتاج الجامعات إلى استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه المقاومة وتعزيز ثقافة الابتكار.

نقص الموارد والدعم

تعتبر الموارد المحدودة أحد التحديات الرئيسية التي يمكن أن تعيق جهود القيادة الابتكارية. يحتاج المسؤولون إلى البحث عن مصادر تمويل وشراكات لدعم المبادرات الريادية.

الشركات مع القطاع الخاص

تعزز الجامعات من شراكاتها مع المؤسسات والشركات الخاصة لدعم المبادرات الريادية. تعزز الجامعات من شراكاتها مع المؤسسات والشركات الخاصة لدعم المبادرات الريادية.

البرامج التعليمية لريادة الأعمال

تعزز الجامعات من شراكاتها مع المؤسسات والشركات الخاصة لدعم المبادرات الريادية. تعزز الجامعات من شراكاتها مع المؤسسات والشركات الخاصة لدعم المبادرات الريادية.

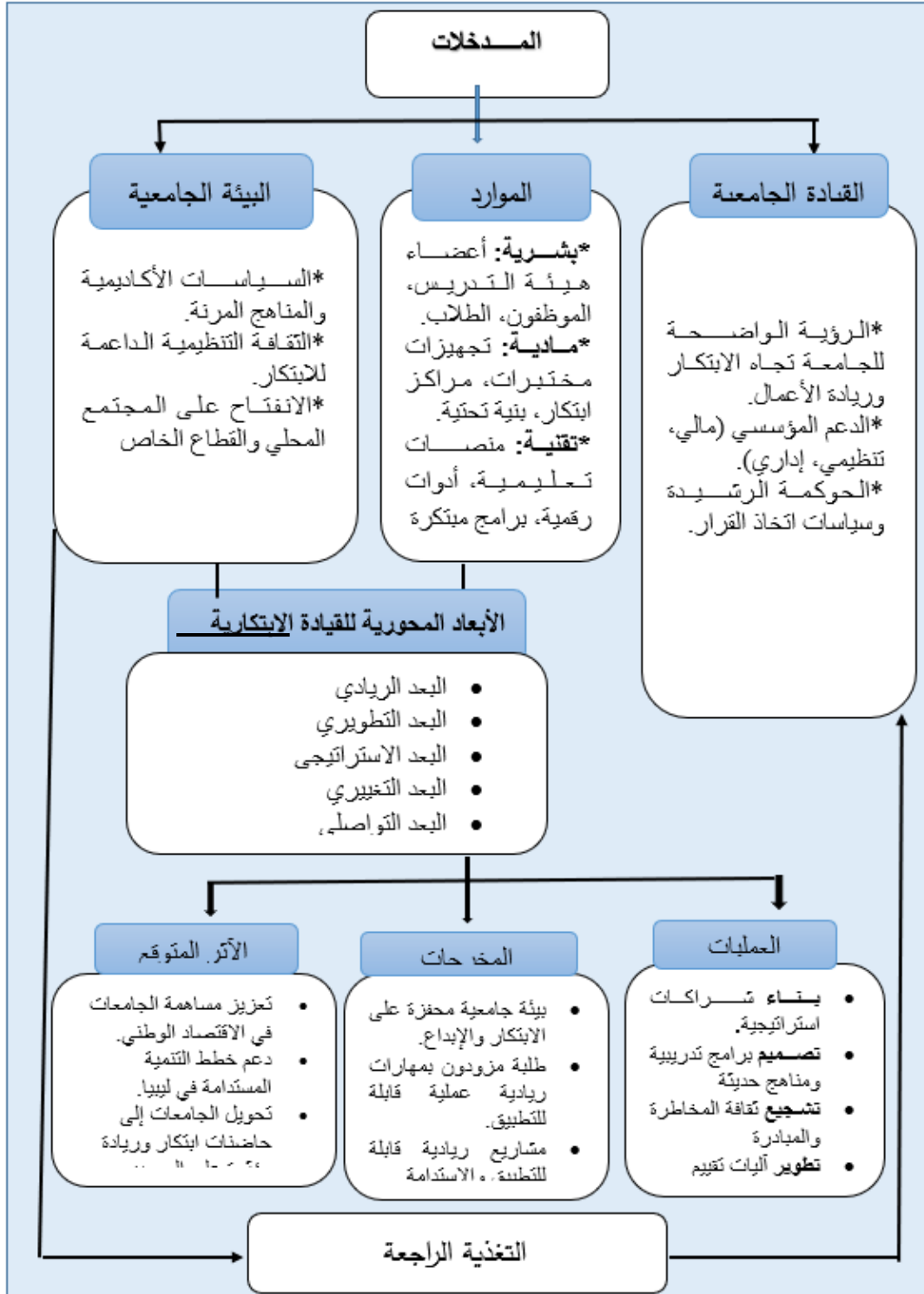
القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات

دور الجامعات في تعزيز ريادة الأعمال

التحديات التي تواجه القيادة الابتكارية

9.4. تصور (نموذج مقترح) القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات

الليبية



شكل رقم (17) نموذج مقترح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بأدبيات الدراسة

1.9.4: تفسير واضح للنموذج المقترح الخاص بالقيادة الابتكارية وتعزيز ريادة الأعمال في

الجامعات الليبية

من خلال النموذج المقترح المُعد من قبل الباحثة يمكن تفسيره كآتي:

أولاً: المدخلات (Inputs) تشكل العناصر الأساسية التي يعتمد عليها النموذج لتفعيل

القيادة الابتكارية:

• القيادة الجامعية:

- الرؤية الواضحة للجامعة تجاه الابتكار وريادة الأعمال.
- الدعم المؤسسي (مالي، تنظيمي، إداري).
- الحوكمة الرشيدة وسياسات اتخاذ القرار.

• الموارد:

- بشرية: أعضاء هيئة التدريس، الموظفون، الطلاب.
- مادية: تجهيزات مختبرات، مراكز ابتكار، بنية تحتية.
- تقنية: منصات تعليمية، أدوات رقمية، برامج مبتكرة.

• البيئة الجامعية:

- السياسات الأكاديمية والمناهج المرنة.
- الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار.
- الانفتاح على المجتمع المحلي والقطاع الخاص.

2.4.9: الأبعاد المحورية للقيادة الابتكارية: والتي تمثل الركائز الأساسية التي تحدد سلوك

القيادة وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال:

- البعد الريادي: تحفيز وتشجيع المشاريع الطلابية والمبادرات الجديدة.
- البعد التطويري: تنمية القدرات والمهارات الريادية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- البعد الاستراتيجي: وضع السياسات والخطط الاستراتيجية للابتكار.
- البعد التغييرية: إدارة التحول الثقافي والتنظيمي نحو بيئة داعمة للابتكار.
- البعد التواصلية: تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي، وتبادل المعرفة بين الأقسام والجهات الخارجية.

9.4.3: العمليات (Processes) الخطوات العملية التي تحول المدخلات والأبعاد القيادية إلى

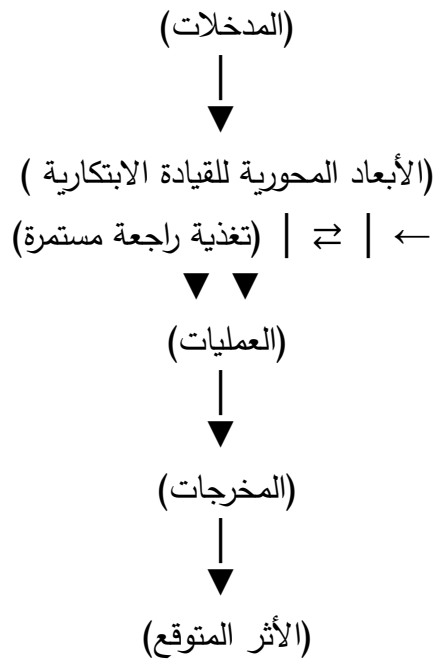
نتائج ملموسة:

- بناء شراكات استراتيجية مع القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني.
- تصميم برامج تدريبية ومناهج حديثة لتنمية المهارات الريادية.
- تشجيع ثقافة المخاطرة والمبادرة عبر الحوافز والدعم المالي والمعنوي.
- تطوير آليات تقييم دورية لقياس أثر المبادرات والمشاريع.

رابعاً: المخرجات (Outputs) النتائج المباشرة التي تنتج عن العمليات:

- بيئة جامعية محفزة على الابتكار والإبداع.
 - طلبة مزودون بمهارات ريادية عملية قابلة للتطبيق.
 - مشاريع ريادية قابلة للتطبيق والاستدامة.
 - رفع التنافسية الأكاديمية والاقتصادية للجامعة.
- التأثير بعيد المدى على الجامعة والمجتمع:
- تعزيز مساهمة الجامعات في الاقتصاد الوطني.
 - دعم خطط التنمية المستدامة في ليبيا.
 - تحويل الجامعات إلى حاضنات ابتكار وريادة مؤثرة على الصعيد المحلي والإقليمي.

والشكل التوضيحي (21) الآتي يوضح التصور المقترح بأكثر دقة:



تمثل الأسهم الثنائية الاتجاه (⇔) العلاقة التفاعلية بين الأبعاد المحورية والعمليات، مما يعكس وجود تغذية راجعة.

في حين تظهر خطوط الربط العلاقة التتابعية بين المدخلات ← القيادة الابتكارية ← العمليات ← النتائج ← الأثر.

9.4.4: الأساس المنهجي لتفعيل الإطار المقترح

لم يُصغ النمذج المقترح للقيادة الابتكارية وتعزيز ريادة الأعمال بوصفه تصورًا نظريًا مجردًا، بل تم بناؤه وفق دورة تطوير مؤسسي رباعية المراحل، مستندة إلى أدبيات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وبخاصة نموذج التحسين المستمر (Plan-Do-Check-Act)، ويضمن هذا البناء انتقال النموذج من الإطار المفاهيمي إلى آلية تنفيذية قابلة للتطبيق داخل الجامعات الليبية.

أولاً: المرحلة التحضيرية (مرحلة التخطيط)

تمثل هذه المرحلة الأساس الذي يُبنى عليه النموذج، وتشمل:

- تحديد الرؤية الريادية للجامعة تجاه الابتكار.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية (تحليل الموارد، الثقافة التنظيمية، الشراكات).
- تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول في مجال الريادة الجامعية.
- صياغة الأبعاد المحورية للقيادة الابتكارية (الريادي، الاستراتيجي، التغييري، التطويري، التواصل).

وتقابل هذه المرحلة في النموذج عنصر "المدخلات" وتحديد الأبعاد القيادية، إذ يتم خلالها بناء الإطار المرجعي الذي يحكم العمليات اللاحقة.

وبذلك فإن المدخلات ليست عناصر جامدة، بل مخرجات عملية تخطيط علمي ممنهج.

ثانياً: مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة تُترجم الرؤية والأبعاد القيادية إلى إجراءات عملية من خلال:

- تفعيل الشراكات الاستراتيجية.
- تطوير المناهج والبرامج التدريبية الريادية.

• إنشاء حاضنات ومراكز ابتكار .

• تطبيق الحوافز والدعم للمبادرات الطلابية.

وتمثل هذه المرحلة عنصر "العمليات" في النموذج المقترح، حيث تتحول القيادة الابتكارية

من مستوى تصوري إلى سلوك تنظيمي ممارس .

وهنا يظهر الدور التفاعلي بين الأبعاد القيادية والعمليات (↔)، إذ تؤثر القيادة في التنفيذ،

كما تعيد نتائج التنفيذ تشكيل السلوك القيادي.

ثالثاً: مرحلة التقييم والمتابعة

لا يكتمل النموذج دون وجود آلية لقياس الأداء، وتشمل هذه المرحلة:

1. وضع مؤشرات أداء رئيسة (KPIs) لقياس عدد المشاريع الريادية، نسبة المشاركة

الطلابية، مستوى الشراكات.

2. قياس أثر البرامج التدريبية على تنمية المهارات.

3. تقييم درجة التحول الثقافي نحو الابتكار.

4. تحليل نقاط القوة والقصور .

وتتجسد هذه المرحلة في عنصر "المخرجات" مع وجود التغذية الراجعة المستمرة بين

الأبعاد والعمليات.

فالتقييم هنا ليس ختامياً فقط، بل مرحلي وتراكمي، بما ينسجم مع فلسفة القيادة الابتكارية

القائمة على التعلم التنظيمي.

رابعاً: مرحلة التحسين والتطوير المستمر

تمثل هذه المرحلة البعد الديناميكي للنموذج، وتشمل:

1. تعديل السياسات بناءً على نتائج التقييم.

2. تحديث البرامج والمناهج الريادية.

3. إعادة توزيع الموارد وفق الأولويات.

4. تطوير مهارات القيادات الجامعية في ضوء المتغيرات.

وهذه المرحلة ترتبط مباشرة بعنصر "الأثر المتوقع"، إذ يتحول النموذج من مبادرة مؤقتة

إلى نظام مؤسسي مستدام.

كما أن الأسهم الثنائية الاتجاه (↔) في الشكل التوضيحي تعكس هذه المرحلة تحديداً، حيث تمثل آلية التحسين المستمر وإعادة الضبط الاستراتيجي.

الربط العلمي بين المراحل وبنية النموذج

جدول (43) صيغة تحليلية مكثفة

المرحلة المنهجية	ما يقابلها في النموذج	الوظيفة العلمية
التخطيط	المدخلات + تحديد الأبعاد	بناء الإطار المرجعي والرؤية
التنفيذ	العمليات	ترجمة القيادة إلى ممارسة
التقييم	المخرجات + التغذية الراجعة	قياس الكفاءة والفاعلية
التحسين	الأثر المتوقع + إعادة الضبط	الاستدامة والتطوير المؤسسي

المصدر / من اعداد وتصميم الباحثة

خلاصة حول الإطار المقترح:

في ضوء المعطيات التحليلية التي كشفت عن وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الابتكارية في تعزيز قيادة الأعمال داخل الجامعات الليبية، مع تسجيل تباين نسبي في قوة الأبعاد المختلفة، جاء الإطار المقترح بوصفه استجابة علمية منظمة تعالج هذا التباين وتعمل على تحقيق التكامل بين مكونات المنظومة القيادية، فقد أظهرت النتائج قوة في الأبعاد الريادية والاستراتيجية والتطويرية، في حين برزت الحاجة إلى تعزيز البعد التواصلي لضمان فاعلية الربط بين الرؤية والتنفيذ، وبين السياسات والممارسات التطبيقية.

ومن ثم، فإن الإطار المقترح لا يضيف بعداً تنظيرياً جديداً فحسب، بل يعيد هندسة العلاقة بين الأبعاد القيادية والعمليات الريادية ضمن نسق سببي متكامل، قائم على التغذية الراجعة المستمرة، والتحسين التدريجي للأداء المؤسسي، كما أن اعتماده على دورة تطوير رباعية المراحل (التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين المستمر) يمنحه طابعاً تطبيقياً يضمن قابليته للتفعيل ضمن البنية الإدارية للجامعات الليبية.

وعليه، يمكن اعتبار هذا الإطار آلية تنظيمية استراتيجية تهدف إلى تحويل القيادة الابتكارية من ممارسة جزئية غير متوازنة إلى نظام مؤسسي متكامل قادر على توليد بيئة جامعية ريادية مستدامة، تتسم بالتناسق بين الفكر القيادي والتطبيق العملي، وتستجيب بمرونة لمتطلبات التحول الاقتصادي والمعرفي في ليبيا.

10.4: خاتمة الفصل:

نحو ترسيخ نموذج قيادي ابتكاري للجامعة الريادية وفي ضوء النتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها الدراسة، يتأكد أن القيادة الابتكارية تمثل المتغير الحاكم في تشكيل البيئة الريادية داخل الجامعات الليبية، وأن أثرها لا يقتصر على دعم المبادرات الطلابية فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وآليات اتخاذ القرار، ومنظومة العلاقات الداخلية والخارجية للجامعة غير أن التباين الذي كشفت عنه النتائج بين قوة الأبعاد الريادية والاستراتيجية والتطويرية من جهة، وضعف البعد التواصلي من جهة أخرى، يعكس وجود فجوة وظيفية تحول دون تكامل المنظومة القيادية بصورة مثلى، الأمر الذي يستدعي معالجة هيكلية تستند إلى رؤية إصلاحية شاملة.

وانطلاقاً من ذلك، جاء الإطار المقترح ليشكل معالجة علمية منهجية لهذه الفجوة، إذ لم يُبنَ بوصفه تصورًا نظريًا مجردًا، بل كنموذج سببي تحليلي يستند إلى الأدبيات المعاصرة ويعززها بنتائج ميدانية مستمدة من الواقع الجامعي الليبي، كما تميز الإطار بطبيعته الديناميكية القائمة على دورة تطوير مؤسسي مستمرة (تخطيط - تنفيذ - تقييم - تحسين)، مما يمنحه قابلية تطبيق عملية ويجعله أداة استراتيجية قابلة للتفعيل ضمن خطط الجامعات وبرامجها التطويرية.

وعليه، فإن القيمة الحقيقية لهذا النموذج لا تكمن فقط في تفسير العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال، بل في قدرته على تحويل هذه العلاقة إلى مسار إجرائي واضح يربط الرؤية بالممارسة، والسياسات بالنتائج، والقيادة بالأثر التنموي، وبهذا يتحول مفهوم القيادة الجامعية من إطار تقليدي يركز على التسيير الإداري إلى نموذج قيادي تشاركي مبتكر يقود التحول المؤسسي، ويُفَعِّل الطاقات الكامنة، ويؤسس لجامعة ريادية قادرة على الإسهام الفاعل في الاقتصاد الوطني.

إن تبني هذا الإطار المقترح يمثل خطوة استراتيجية نحو إعادة تعريف دور الجامعة الليبية بوصفها حاضنة للابتكار ومنصة لإنتاج المبادرات الريادية المستدامة، بما يعزز تنافسيتها ويُرسِّخ مكانتها كمحرك أساسي للتنمية المعرفية والاقتصادية، ومن ثمّ، فإن الدراسة لا تكتفي بتشخيص الواقع، بل تقدم مسارًا إصلاحيًا قابلاً للتنفيذ، يؤسس لتحول قيادي حقيقي يعكس متطلبات المرحلة ويستجيب لتحديات المستقبل.

قائمة المراجع

3.6.1 الكتب

1. إبراهيم، عبد الستار. (2005). الإبداع: مفهومه، مقوماته، وتنميته، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
2. أبو شعيرة، محمد. (2016). الاقتصاد الإداري وريادة الأعمال، عمّان، الأردن: دار صفاء.
3. أبو قحف، عبد الرحيم. (2001). محاضرات في السلوك التنظيمي. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
4. البدرى، طارق عبد الحميد. (2002). أساسيات في علم إدارة القيادة ط، 1 عمّان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.
5. بلوطه، حسن إسماعيل. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، القاهرة، مصر: دار النشر.
6. التهامي، محمد. (2022). الشركات الناشئة وريادة الأعمال في الجامعات العربية: تجارب وتحديات، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
7. جواد، نبيل. (2007). إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيروت، ط1، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
8. الحارثي، أحمد. (2017). القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية عمّان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. حسن، حسين أحمد. (2018). إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية عمّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. حسن، رشدي. (2001). سلوك المنظمات، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
11. حنفي، عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
12. الخطيب، محمد. (2020). ريادة الأعمال والابتكار. عمّان، الأردن: دار وائل للنشر.
13. خيرالله، جلال. (2009). الإبداع الإداري ط1، عمّان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

14. خيرى، أحمد محمد. (2012). الإبداع والابتكارات. عمّان، الأردن: دار الـراية للنشر والتوزيع.
15. درويش، عادل. (2019). الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمّان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. الرفاعي، أحمد. (2019). ريادة الأعمال وأبعادها في البيئـة الجامعية طرابلس، ليبيا: دار النشر الجامعية.
17. الرفاعي، أحمد. (2019). ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات، القاهرة، مصر: دار الفكر الجامعي.
18. الزعبي، باسم سليمان. (2019). القيادة الإدارية: النظريات، الأنماط، المهارات، عمّان، الأردن: دار وائل للنشر.
19. الزعبي، محمود. (2017). الابتكار وريادة الأعمال: مدخل معاصر عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
20. الزيدي، خالد. (2020). إدارة ريادة الأعمال. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
21. الزيـات، فتحي مصطفى. (2013). سيكولوجية الإبداع والتفكير الإبداعي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
22. سلطان، محمد سيد. (2000). السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
23. شـدوي، علي. (2017). المدخل إلى ريادة الأعمال عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
24. الصرن، رامز. (2020). إدارة الإبداع والابتكار، دمشق، سورية: الجامعة الافتراضية السورية.
25. عباس، أحمد. (2004). مبادئ القيادة التربوية، عمّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمّان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
27. عباس، سهيلة. (2004). إدارة المشروعات وريادة الأعمال عمّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

28. عبد الغفار، حسن. (2018). ريادة الأعمال مدخل استراتيجي للتنمية الاقتصادية، الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
29. العاني، ثامر محمد. (2015). ريادة الأعمال ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
30. العتيبي، فهد. (2019). القيادة الابتكارية وعلاقتها بريادة الأعمال في المؤسسات العربية الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الميمان للنشر.
31. العرواني، ياسر عبد القادر قاسم. (2018). التفكير الإبداعي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
32. العطاس، محمد بن أحمد. (2016). إدارة الابتكار والتميز المؤسسي، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
33. العامري، صادق محمد، والغالبي، طلال محمد. (2008). الإدارة والأعمال ط2 عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
34. العامري، صادق محمد، والغالبي، طلال محمد. (2008). ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
35. غنام، أحمد. (2017). التفكير الريادي والابتكار، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
36. قنديلجي، عامر، والجنابي، سعد. (2016). ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
37. المصري، إبراهيم. (2020). ريادة الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدام، عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
38. نجم، عبد الله. (2003). إدارة الابتكار، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
39. النجار، فريد. (2012). ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
40. النجار، فريد، والعلي، عبد الستار. (2013). ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

41. هيكل، محمد. (2003). ريادة الأعمال وإدارة المشروعات، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

ثانياً: الرسائل والأطروحات العلمية

1. Rawan، روان. (2020). درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة.
2. الأسطل، سارة. (2021). دور التفكير الريادي في تحسين الصورة الذهنية للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية..
3. بن قمجة، زهرة. (2023). دور الجامعة في توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال (تجارب عالمية رائدة). مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 17(1).
4. رعا، محمود؛ فهد؛ لسنة. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز ريادة الأعمال: تطبيق على شركة ناشئة. مجلة علمية محكمة.
5. الزعنون، مزهر. (2019). ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق القيادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة غزة. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة.
6. سليمان، علي. (2023). دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الاستراتيجي ورأس المال البشري. دراسة ميدانية..
7. السيارى، الغماس. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: رؤية تحليلية. المجالات التربوية السعودية.
8. عزوزي، جابتي، بلالية. (2023). دور الجامعات في تعزيز ريادة الأعمال: دراسة على جامعة الزيتية. مجلة مركز البحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2.
9. العيد، سعيد. (2023). دور القيادة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين..
10. القاضي، سامي. (2021). دور القيادة الابتكارية في تعزيز القيادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، جامعة غزة.

11. الكوي، محمد. (2022). دور القيادة الابتكارية في كلية التربية بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. دراسة ميدانية. مجلة مركز إجراء البحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2.

12. مبارك، حسن. (2022). دور القيادة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد. بحث منشور في مجلة البحوث التربوية.

13. المحادين، محمد. (2023). الريادة والابتكار ودورهما في رفع مستوى أداء الموظفين في البلديات في الأردن. بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 11

14. المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، 37(4)، 129-182.

15. المقبي، نوال. (2021). درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسة ميدانية على جامعة سيئون. مجلة مركز البحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1.

16. نور الدين، وائل. (2023). القيادة الابتكارية والقيادة وعلاقتها بتوليد وتطوير الفرص في المنظمات. دراسة ميدانية..

17. خضر، محمد محمود. (2018). ريادة الأعمال كمدخل لمعالجة البطالة في الدول العربية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 115-138.

الدراسات الأجنبية:

1. Badoua, A. (2023). Leadership styles and their role in enhancing organizational innovation. Unpublished doctoral dissertation.
2. Gu, S. (2023). The Effect of Strategic Leadership on Retention and Creativity of Employees in Chinese Universities: Career Aspiration as a Mediator. International Journal of Education and Humanities, 9(2).
3. Saeed, M., Abrar, M., Zubair, H. M., & Imran, M. K. (2022). Strategic leadership and entrepreneurial orientation in the university: The moderating role of human resource management practices. Journal of Public Affairs, 2022.

4. Zafar, M., & Rehman, H. U. (2022). Transformational leadership and organizational innovation: The mediating role of knowledge sharing among higher education faculty. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 2022.
5. Kotistia, A., & Julio, W. (2021). Innovation and small and medium enterprises: Leadership behaviours, creativity and environmental support. Article published in an international journal indexed in SpringerLink and ScienceDirect.
6. Tettiza, L. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support for creativity. Article published in SpringerLink / ScienceDirect.
7. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
8. Drucker, P. F. (2007). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. OECD. (2010). *Entrepreneurship and innovation*. Paris: OECD Publishing.
10. Schumpeter, 1934; Drucker, 2007; OECD, 2010

رابعاً: المقالات العلمية المحكمة

1. القرشي، محمد. (2019). القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 11(3)، 221-250.
2. بوسف، شكيب. (2023). القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات. *المجلة العربية للإدارة*، 1(1)، 23-45.
3. بلايلية، محمد، وآخرون. (2023). تعزيز قيادة الأعمال في الجامعات. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية*، 2(12)، 77-99.
4. المحادين، محمد. (2023). الريادة والابتكار ودورهما في رفع مستوى أداء الموظفين في البلديات في الأردن. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(11)، 112-133.

5. الرفاعي، ناصر. (2019). ريادة الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة رواد الأعمال العربية.
6. Bakhdar, A. (2023). دور حاضنات الأعمال في تعزيز الخصائص الريادية لرواد الأعمال. ResearchGate.
7. (2024) GEM. التقرير الوطني لريادة الأعمال في الأردن. المرصد العالمي لريادة الأعمال.
8. المليجي، رضا إبراهيم. (2024). القيادة الابتكارية كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 [مقالة علمية]. مجلة المناهج وطرق التعليم.
9. خضر، محمد محمود. (2018). ريادة الأعمال كمدخل لمعالجة البطالة في الدول العربية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 115-138.
10. عبد الحليم، م.، & مرسل، أ. (2019). القيادة الريادية وأثرها في تحقيق القيمة التنظيمية. مجلة الدراسات الإدارية، 29(3)، 290-310.

10.3.6 المؤتمرات والتقارير

1. فرحات، فوزي. (2003). أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة. المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة: القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 13-16 أكتوبر.
2. تقرير لجنة الأمم المتحدة. (2002). قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة في منطقة الابتكار. نيويورك.
3. جامعة الزاوية - مركز الريادة والابتكار (2024) تقرير أنشطة ومشاريع الحاضنة. الزاوية، ليبيا.
4. جامعة سبها - مركز الريادة والابتكار. (2024). تقرير ورش العمل والبرامج التدريبية. سبها، ليبيا.
5. جامعة وادي الشاطئ. (2024). المخيم التدريبي الأول لريادة الأعمال. وادي الشاطئ، ليبيا.

6. جامعة صبراتة. (2023). تقرير تكريم المشاريع الطلابية واجتماعات مديري المراكز. صبراتة، ليبيا.
7. دراية. (2023). نحو النمو والابتكار: تعزيز بيئة ريادة الأعمال في ليبيا.
8. ريناد المجد. (2025). الاقتصاد الرقمي الليبي: خارطة طريق استراتيجية نحو الريادة والنمو المستدام.
9. المؤسسة الليبية للتقنية. (2025). حول المؤسسة.
10. الهيئة العامة للمعلومات. (2023). استراتيجية التحول الرقمي الحكومي في دولة ليبيا.
11. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2021). دليل نشر ثقافة ريادة الأعمال في المؤسسات التعليمية. منشآت.
12. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2018). قرار رقم (543) لسنة 2018 بشأن إنشاء مراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية. ليبيا.
13. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2022). قرار رقم (1648) لسنة 2022 بشأن تطوير وتحديث مراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية. ليبيا.

3.6 المراجع الأجنبية

1. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
2. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
4. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.
5. Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with Mediation Role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability (JSAP)*.

6. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
7. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
8. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
9. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
10. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
11. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
12. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75.
13. Kelley, T. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. Currency/Doubleday.
14. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard Business School Press.
15. Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.
16. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
17. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
18. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
19. Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.
20. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

21. Cantillon, R. (2010). *An essay on economic theory* (C. Saucier, Trans.). Ludwig von Mises Institute. (Original work published 1755)
22. Say, J. B. (2001). *A treatise on political economy* (C. R. Prinsep, Trans.). Batoche Books. (Original work published 1803)
23. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
24. Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
25. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
26. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
27. Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (10th ed.). Cengage Learning.
28. Drucker, P. F. (2007). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
29. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
30. OECD. (2010). *Entrepreneurship and innovation*. Paris: OECD Publishing.
31. World Bank. (2019). *Entrepreneurship and economic development*. Washington, DC: World Bank.
32. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
33. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
34. Dissel, M., et al. (2007). Entrepreneurial culture and organizational renewal. *International Journal of Entrepreneurship*, 11, 445–460.
35. Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64–77.
36. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
37. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

38. Al-Ashrif, M. A. (2024). Innovative leadership practices and their impact on developing entrepreneurial skills among university students. *Journal of Educational and Administrative Studies*, 18(2), 115–138.
39. Al-Azzi, H. S. (2022). Supportive leadership and its role in promoting entrepreneurial culture in educational institutions. *Journal of Educational Development Studies*, 9(3), 77–101.
40. Al-Milyji, A. M. (2024). Innovative leadership and institutional performance development in higher education institutions. *Arab Journal of Management and Economics*, 12(1), 45–72.
41. Amara, K. A. (2023). Innovative leadership as a strategic approach to enhancing entrepreneurship in knowledge-based organizations. *International Journal of Innovation and Entrepreneurship Studies*, 7(4), 201–225.
42. Elsayed, M. H. (2022). University innovation centers and their role in enhancing entrepreneurial activities. *Arab Journal of Entrepreneurship Research*, 5(2), 89–112.
43. Hossam, A., & Hafiz, M. (2022). Organizational readiness for innovation and its impact on entrepreneurial initiatives in Arab universities. *Journal of Contemporary Administrative Research*, 14(1), 33–59.
44. Al-Sayed, M. (2022). Innovation centers and entrepreneurial effectiveness in universities. *Journal of Higher Education Development*, 11(2), 60–84.

4.6 المواقع الإلكترونية

1. <https://www.gia.gov.ly/wp-content/uploads/2023/03>
2. <https://technology.ly/ar/about>
3. <https://libya.rmg-sa.com>
4. <https://deraya.ly/deraya-case-studies/fostering-the-entrepreneurial-environment-in-libya>
5. https://deraya.ly/deraya-case-studies/fostering-the-entrepreneurial-environment-in-libya?utm_source=chatgpt.com2023
6. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
7. <https://doi.org/10.5465/256995>
8. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
9. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- 10.<https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- 11.<https://doi.org/10.5465/amp.25.2.57>
- 12.<https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- 13.<https://doi.org/10.2307/41165852>
- 14.[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-A)
- 15.<https://zu.edu.ly>
- 16.<https://academy.edu.ly>
- 17.<https://zu.edu.ly>
- 18.<https://misuratau.edu.ly>
- 19.<https://omu.edu.ly>
- 20.<https://uot.edu.ly>
- 21.<https://sebhau.edu.ly>
- 22.<https://sabu.edu.ly>

الملاحق

- الملحق (1): القرارات الرسمية المنظمة لريادة الأعمال والابتكار
- الملحق (2): الاستبيان الاستطلاعي الأول لتحديد مفردات عينة الدراسة
- الملحق (3): الاستبيان الاستطلاعي الثاني (قياس الاتجاهات الأولية) استطلاع آراء (50 مفردة).
- الملحق (4): تقدير حجم العينة وتبرير التصميم العيني شرح طريقة حساب حجم العينة (255).
- الملحق (5): استمارة الاستبيان المعتمدة (أداة الدراسة الرئيسية)
- الملحق (6): مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبانات توصيف المجتمع (277).
- الملحق (7): توزيع العينة حسب الفئات المستهدفة مدراء مراكز الريادة.
- الملحق (8): توزيع أفراد العينة على الجامعات الليبية (26 جامعة)
- الملحق (9): التحليل الاستطلاعي للعلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال
- الملحق (10) الفئات الأكاديمية والإدارية المستهدفة
- الملحق (11) إفادات ووثائق رسمية للتعاون في جمع البيانات إفادات مديري المراكز
- الملحق (12): قوالب المقابلات والاستبانات النوعية واستبانة الطلاب. + قالب المقابلة الرسمية مع مديري المراكز.
- الملحق (13): الترتيب الاستطلاعي لمراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية المنهجية.
- الملحق (14): قائمة محكمي الاستبيان.
- الملحق (15): قائمة بالأبحاث المنشورة للباحثة مرتبطة بموضوع القيادة والابتكار وريادة الأعمال.
- الملحق (16) الهيكل التنظيمي لمراكز الريادة والابتكار
- الملحق (17): نسبة الاقتباس (Turnitin/ Similarity Index) بهدف إثبات النزاهة العلمية واحترام أخلاقيات البحث.

تمهيد الملاحق

تتضمن هذه الأطروحة مجموعة من الملاحق العلمية التي أُدرجت دعماً لمتن الدراسة واستكمالاً لمتطلباتها المنهجية والتطبيقية، وذلك بما يسهم في تحقيق أهداف البحث المتعلق بدراسة القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.

وقد تم تضمين هذه الملاحق بهدف توثيق الجوانب التنظيمية والمنهجية للدراسة، وإتاحة المواد العلمية والأدوات البحثية التي استندت إليها الباحثة في جمع البيانات وتحليلها، بما يعزز من مصداقية النتائج وشفافية الإجراءات البحثية.

وتشتمل هذه الملاحق على مجموعة من الوثائق والمواد العلمية، من أبرزها:

1. القرارات والتشريعات الرسمية المنظمة لمراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية.
2. الاستبانات الاستطلاعية التي استُخدمت في مرحلة الاستكشاف الأولي لبناء أداة الدراسة.
3. استمارة الاستبيان المعتمدة لقياس متغيرات الدراسة.
4. الجداول الإحصائية الخاصة بتوزيع مجتمع الدراسة والعينة.
5. الوثائق الرسمية الداعمة لعملية جمع البيانات من مراكز الريادة والابتكار.
6. نماذج المقابلات والاستبانات النوعية المساندة.
7. التحليل الاستطلاعي للعلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال.

وقد تم ترتيب هذه الملاحق ترتيباً منطقياً يتوافق مع تسلسل مراحل البحث، بدءاً من الإطار التشريعي والتنظيمي، مروراً بالتصميم المنهجي وأدوات القياس، وصولاً إلى الوثائق الداعمة والتحليل المؤسسي، بما يسهم في تسهيل الرجوع إليها عند الحاجة.

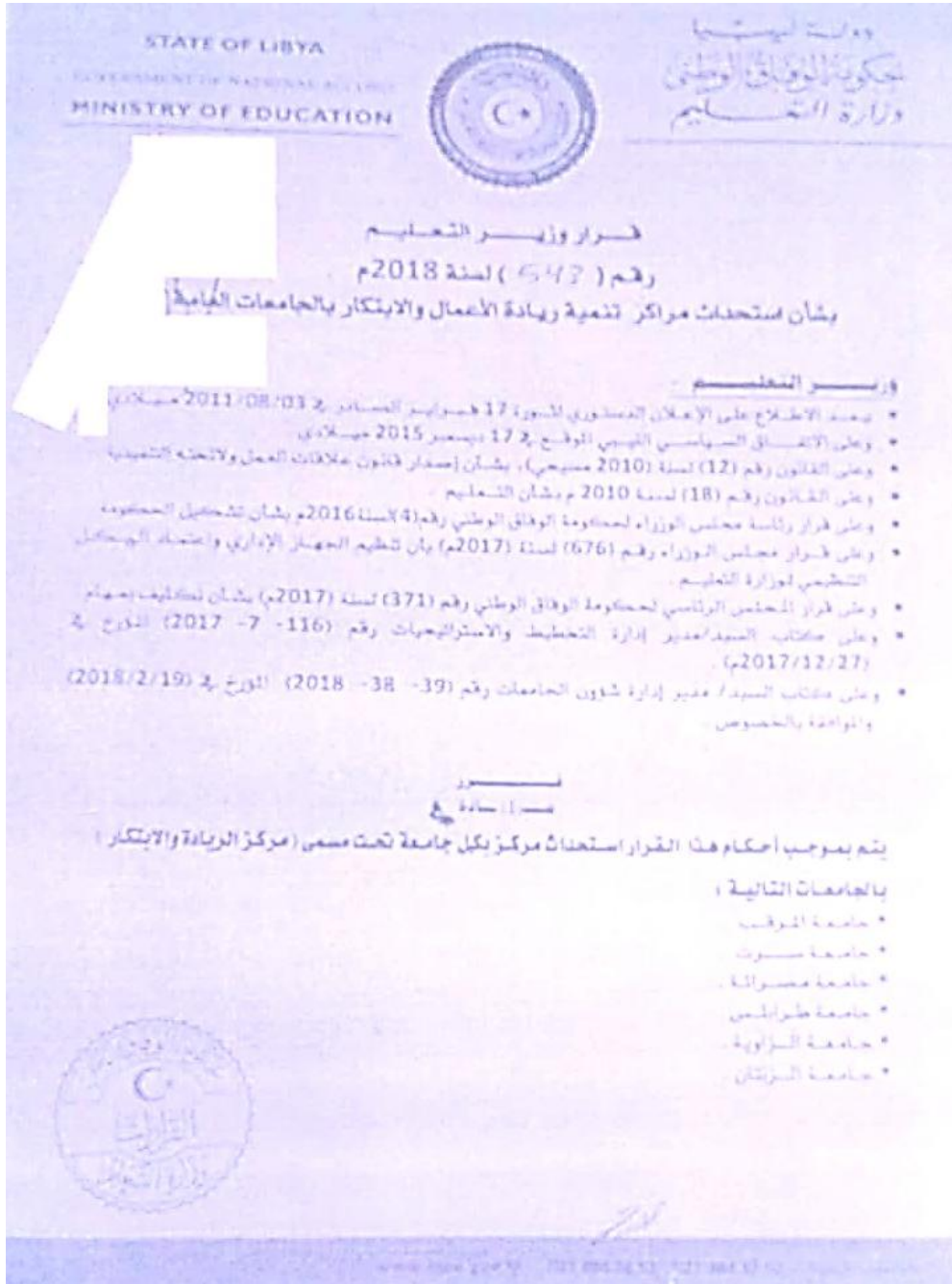
وتُعد هذه الملاحق جزءاً مكماً للأطروحة، حيث تقدم أدلة تطبيقية ومنهجية تدعم التحليل النظري والنتائج الميدانية، وتبرز العلاقة التكاملية بين القيادة الابتكارية بوصفها متغيراً مستقلاً وريادة الأعمال الجامعية بوصفها متغيراً تابعاً في سياق مؤسسات التعليم العالي الليبية.

وفيما يلي عرضٌ تفصيلي لملاحق الدراسة.

الملحق (1): القرارات الرسمية المنظمة لريادة الأعمال والابتكار

1. قرار وزير التعليم العالي لسنة 2018 بشأن استحداث مراكز الريادة بالجامعات العامة.
2. قرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 2022 بشأن استحداث مراكز الريادة والابتكار بالجامعات الليبية إثبات أن الدراسة منسجمة مع السياسات الوطنية الرسمية، وتدعيم الإطار النظري تشريعياً.

(1) قرار وزير التعليم العالي لسنة 2018 بشأن استحداث مراكز الريادة بالجامعات العامة



(2) قرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 2022 بشأن استحداث مراكز الريادة والابتكار

بالجامعات الليبية

STATE OF LIBYA
GOVERNMENT OF NATIONAL UNITY
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
& SCIENTIFIC RESEARCH
RESOLUTIONS

دولة ليبيا
حكومة الوحدة الوطنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
القرارات

قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي
رقم (1648) لسنة 2022 م
بشأن استحداث مراكز الريادة والابتكار بالجامعات والأكاديمية الليبية

وزير التعليم العالي والبحث العلمي:

- بعد الاطلاع على الإعلان الدستوري المؤقت وتعديلاته .
- وعلى الاتفاق السياسي الليبي الموقع في (17 ديسمبر 2015 ميلادي) .
- وعلى القانون رقم (12) لسنة (2010 م) مسيحي بشأن إصدار قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية .
- وعلى القانون رقم (18) لسنة 2010 م بشأن التعليم .
- وعلى قرار مجلس النواب رقم (1) لسنة 2021 م بشأن منح الثقة لحكومة الوحدة الوطنية .
- وعلى قرار مجلس وزراء حكومة الوحدة الوطنية رقم (39) لسنة 2021 م بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي وتحديد اختصاصات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتنظيم جهازها الإداري .
- وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (22) لسنة 2008 م بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي وتعديلاته .
- وعلى كتاب السيد / مدير إدارة التخطيط والاستراتيجيات رقم (116 - 7 - 2017) المؤرخ في (2018/2/29م) والموافق بالخصوص .
- وعلى قرارنا رقم (1633) لسنة 2022 م بشأن اعتماد لائحة تنظيم عمل مراكز الريادة والابتكار بالأكاديمية والجامعات الليبية .
- وعلى كتاب السيد / وكيل الوزارة لشؤون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (ووتدع/178) المؤرخ في (2022/11/29م) .

قــــــــــــرر

مادة (1)

يتم بموجب أحكام هذا القرار استحداث مراكز الريادة والابتكار في كل من :

- 1- جامعة صبراتة .
- 2- جامعة فزان .
- 3- جامعة نالسوت .
- 4- جامعة ليبيا المفتوحة .
- 5- جامعة درنة .
- 6- جامعة الجنارة .
- 7- جامعة وادي الشاطي .
- 8- جامعة بنى وليد .
- 9- جامعة إجنابيا .
- 10- جامعة عمر المختار .
- 11- جامعة النجم المساطح .
- 12- جامعة خليج الصخرة .
- 13- جامعة السيد محمد علي السنوسي الإسلامية .
- 14- الأكاديمية الليبية

مادة (2)

يُعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره وعلى الجهات المعنية تنفيذه .

عمران محمد النقيب
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

صبري حريش
مدير الأمانة
بتاريخ 14/11/2022م
م ت ش ر

00218 21 484 34 57 هاتف
www.mhesr.gov.ly
طرابلس - ليبيا

الملحق (2): الاستبيان الاستطلاعي الأول لتحديد مفردات عينة الدراسة

1. استبيان المدراء والمسؤولين والمختصين بمراكز الريادة والابتكار.
2. تحديد الفئات، المعايير، التوزيع الجغرافي، والتخصصات وذلك لتبرير اختيار العينة علمياً ومنهجياً قبل الدراسة الأساسية.

1. استبيان استطلاعي لتحديد مفردات عينة الدراسة (الأول)

السادة الأفاضل مدراء ومسؤولي ومختصي مراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية، تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية" ويهدف هذا الاستبيان الاستطلاعي إلى تحديد الفئات الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة، وذلك للمساعدة في تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة بصورة علمية.

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب أو تقديم أي ملاحظات ترونها مناسبة.

وتؤكد الباحثة أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم خالص الشكر والتقدير.

1. ما الفئات الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة؟
 أعضاء هيئة التدريس القيادات الجامعية الطلاب المهتمون بريادة الأعمال الخريجون الذين شاركوا في برامج ريادة الأعمال
2. ما هي أبرز خطط الشراكات التي تربط مراكز الريادة بالقطاع الخاص والحكومي والمؤسسات العامة والخاصة الأخرى.

- ا. هل تساهم الشراكات في تعزيز دور الجامعات في المجتمع. او
- ب. هل يتم نقل المعرفة والخبرات المكتسبة من خلال المشاريع الابتكارية الى المؤسسات الأخرى. او

- ج. هل هناك برامج لتدريب القادة الابتكارية في مؤسسات أخرى او
3. هل تُستخدم معايير محددة لاختيار المشاركين في القيادة وريادة الاعمال حسب:
• التخصص الأكاديمي الخبرة في ريادة الأعمال المشاركين في برامج القيادة الذين لهم دور في الأنشطة الجامعية المتعلقة بالابتكار.

4. هل هناك معلومة محددة ومناسبة للعينة في الجامعات الليبية قد توفر نتائج موثوقة؟

أ. اسم الجامعة ومكانها مركز الريادة والابتكار

ب. ماهي نوعية تخصصات الطلاب و عددهم رواد الاعمال والذين لهم تطلعات ريادية بالكليات المختلفة بالجامعة؟

ت. ماهي تخصصات أعضاء هيئة التدريس و عددهم الذين لهم علاقة بريادة الاعمال بالكليات المختلفة بالجامعة؟

ث. كم عدد الخريجين وتخصصاتهم ذوي المشاريع الرائدة والأفكار السبابة بالكليات المختلفة بالجامعة؟

ج. كم عدد المهتمون و عددهم والذين لهم علاقة مباشرة بريادة الاعمال بالجامعات الليبية؟

5. التوزيع الجغرافي:

أ- هل التوزيع الجغرافي مهم للحصول على إجابات معينة للعينة؟ او

ب- هل ستشمل الدراسة جميع المناطق في ليبيا؟ او

ت- هل من الضروري تمثيل الجامعات من مختلف المناطق لضمان شمولية النتائج او

6. ماهي التخصصات الأكاديمية التي يمكن أن يكون لها اهتمام كبير بريادة الأعمال؟

أ- التخصصات في مجال إدارة الأعمال

ب- الاقتصاد - الهندسة - التكنولوجيا الأكثر ارتباطاً بريادة الأعمال.

ت- التقنية - الفنون والاعلام

7. ما هو دور مكتب الريادة والابتكار في الأنشطة الجامعية المتعلقة بالابتكار: -

أ- هل يجب أن يكون لدى المشاركين دور في الأنشطة الجامعية المتعلقة بالابتكار؟ او

ب- يمكن اختيار المشاركين الذين لديهم دور فاعل في الأنشطة أو المشاريع الجامعية المتعلقة بالابتكار وريادة الأعمال، او

ت- المشاركين في مسابقات الابتكار، حاضنات الأعمال، أو مراكز الابتكار داخل الجامعة او

8. الخبرة في ريادة الأعمال:

أ- هل يجب أن يكون لدى المشاركين خبرة سابقة في ريادة الأعمال؟ او

ب- يمكن اختيار المشاركين الذين لديهم خبرة سابقة او

ت- يمكن اختيار المشاركين الذين لديهم خبرة سابقة في مجال ريادة الأعمال من الطلاب الذين أطلقوا مشاريعهم الخاصة. او

ث- يمكن اختيار المشاركين الذين لديهم خبرة سابقة في مجال ريادة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس الذين لهم لديهم مشاريع ريادية . او

9. المشاركة في برامج القيادة:

أ- هل يجب أن يكون المشاركون قد شاركوا في برامج أو دورات متعلقة بالقيادة؟ او

ب- ام يفضل اختيار الأفراد الذين لديهم خلفية في القيادة او

ت- او من خضعوا لدورات تدريبية، و ورش عمل او

ث- من لديهم مشاركات في برامج قيادية ضمن الجامعات. او

10. الدور في الأنشطة الجامعية المتعلقة بالابتكار:

أ- هل يجب أن يكون لدى المشاركين دور في الأنشطة الجامعية المتعلقة بالابتكار او

ب- ما هي نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلاب الذين يشاركون في مبادرات ابتكارية او

ت- كيف تساهم القيادة الابتكارية في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي. او

ث- هل هناك برامج خاصة لتشجيع المشاركة الطلابية في الأنشطة الابتكارية؟ او

ملاحظة ///

يرجى الإجابة بوضع علامة صح او خطأ في بعض الأسئلة والبعض الآخر وفق ما يتطلبه السؤال ولكم كل الشكر، تم الاستعانة والتوزيع لهذه الاستبانة بطريقة يدوية وبطريقة الكترونية نظرا لبعده المسافة وصعوبة الاتصال لبعض الجامعات الليلية وقد تم تجميع إجابات بالخصوص تم الاستفادة منها في تصميم والوقوف على معالم موضوع الاطروحة .

2. استبيان لاستطلاع آراء واتجاهات عينة قوامها (50 مفردة).

الملحق (3): الاستبيان الاستطلاعي الثاني (قياس الاتجاهات الأولية) استطلاع آراء (50 مفردة).

الاستبيان الاستطلاعي الثاني: استبيان لاستطلاع آراء واتجاهات عينة قوامها 50 مفردة من الجامعات الليبية حول القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.

م	عبارات استطلاع الآراء	العدد والنسب المئوية لإجابات العينة					
		(1) لا		(2) إلى حد ما		(3) نعم	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
1.	تمتلك الجامعات الليبية قدرات مؤهلة لتخريج دفعات قادرة على الابداع والابتكار.						
2.	يعتمد التدريس في الجامعات المدروسة لمقرر (ريادة الأعمال) على الأسلوب التقليدي واستذكار المحفوظات بدلا من الاعتماد على التفكير العميق والابداع.						
3.	يملك القائد الابتكاري صفة تحريك فريق العمل للتفكير خارج الصندوق وتوليد الأفكار الجديدة.						
4.	ثقافة المجتمع الليبي مائلة للبحث عن وظيفة في القطاع العام بدلا من الخوض في غمار العمل الحر.						
5.	هناك اقبال كبير من قبل الطلاب على تنزيل مادة ريادة الأعمال ودراستها كأحد المقررات الدراسية بالجامعية.						
6.	تمتلك الجامعات المدروسة سياسات معينة لتحفيز وتشجيع رواد الأعمال المستقبليين.						
7.	للجامعات المدروسة استراتيجيات (وطنية) خاصة بزيادة الأعمال تشجيع الابتكار على المستوى الوطني.						
8.	يفضل الطالب الجامعي العمل الحر (الابتكار والمغامرة) على العمل الحكومي.						
9.	تمتلك الجامعات المدروسة بيئة ملائمة للابتكار والابداع والمشاريع الناشئة.						
10.	يوجد بالجامعات المدروسة نظام بيئي جيد خاص بنشر ثقافة ريادة الأعمال.						
11.	تمنح القيادات الابتكارية دعم تعليمي لرواد الأعمال المستقبليين (ورش عمل - دورات تدريبية - برامج ارشادية).						

م	عبارات استطلاع الآراء	العدد والنسب المئوية لإجابات العينة					
		(1) لا		(2) إلى حد ما		(3) نعم	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
12.	ينحصر دور عضو هيئة التدريس بالجامعات المدروسة بتعليم وتلقين الطالب لمفردات المقرر (فقط).						
13.	ريادة الأعمال مقرر يدرس ويطبق ويكبر بدعم الدولة.						
14.	تسعى المؤسسات التعليمية (الجامعات) إلى مواكبة التطورات والتغييرات المتوالية للاهتمام بالابتكار والابداع وتشجيع الأفكار الرائدة.						
15.	يتوفر الدعم والإرشاد والتوجيه لإنشاء المشاريع الناشئة.						
16.	تتبنى الجامعات إجراءات محفزة لتشجيع الطلاب والأكاديميين على تقديم أفكار جديدة وتحويلها إلى مشاريع ريادية.						
17.	وجود قادة ابتكاريين في الجامعات الليبية يمكن أن يحفز الطلاب والأكاديميين على تطوير مشاريع ريادية.						
18.	يتوفر للجامعات الليبية رؤية استراتيجية مقترحة تساهم في تعزيز ريادة الأعمال.						
19.	وجود برامج تدريبية وورش عمل حول القيادة الابتكارية يمكن أن يساهم في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.						
20.	تؤثر العوامل الثقافية و التنظيمية سلبًا على قدرة الجامعات الليبية على تحفيز الابتكار وريادة الأعمال.						

الملحق (4): تقدير حجم العينة وتبرير التصميم العيني

شرح طريقة حساب حجم العينة (255).

المنطق الإحصائي للتوزيع وذلك لأثبات سلامة الاختيار العيني وملاءمته للدراسة.

تم تقدير حجم العينة من 21 جامعة تم اختيار 10 أفراد من كل جامعة → أي أن: $21 \times 10 = 210$ فردًا

من 5 جامعات تم اختيار 9 أفراد من كل جامعة → أي أن: $5 \times 9 = 45$ فردًا

النتيجة النهائية: مجموع العينة الكلي = $210 + 45 = 255$ فردًا

وهذا يطابق تمامًا الرقم المحدد في البداية باعتباره "حجم العينة المطلوبة".

التفسير المنطقي لفكرة هذا التقسيم: الهدف من التقسيم هو تمثيل أكبر عدد ممكن من الجامعات بعدد ثابت (10 مشاركين)، لضمان الشمول.

ثم تم ضبط العدد المتبقي باختيار عدد أقل من الجامعات (5 فقط) وعدد أقل من الأفراد (9 لكل منها)، كي لا يتجاوز حجم العينة المطلوب (255).

الملخص واضح ومحدد، ويبين أن التصميم العيني تم بطريقة محسوبة، ومنظمة.

ملاحظات تنظيمية: تم توزيع الاستثمارات بشكل يوازن بين الفئات الأساسية المؤثرة في مجال ريادة الأعمال الجامعية.

الملحق (5): استمارة الاستبيان المعتمدة (أداة الدراسة الرئيسية)



أضع بين أيديكم الكريمة أسئلة استبيان للبحث (القيادة الابتكارية واثرها في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، ببالغ الاعتراز أنقدم إليكم بهذه الاستمارة برجاء معاونتي في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة وفق ما هو مطبق فعلا في موقع الجامعة وليس وفق ما تروونه مناسبا

الجزء الأول: بيانات شخصية

1- المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير ليسانس بكالوريوس

2- الوظيفة الحالية: عضو هيئة تدريس رئيس قسم مدير مكتب

3- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

4- التخصص العلمي: علوم إنسانية علوم تطبيقية

الجزء الثاني: القيادة الابتكارية: هي عملية توجيه وإدارة الأفراد أو الفرق داخل المنظمة بطريقة

تحفز وتشجع على التفكير الإبداعي وإنتاج أفكار جديدة ومبتكرة.

ت.ر.	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
	البعد التواصلي: ويقصد به القدرة على بناء وتعزيز التواصل الفعال والمؤثر داخل المنظمة من أجل تعزيز الابتكار والتغيير.					
1.	تهتم الجامعة بفاعلية التواصل الرقمي في تعزيز الابتكار.					
2.	يتم تشجيع القادة في الجامعة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التفاعل وتبادل الأفكار الابتكارية.					
3.	يتم تحفيز التفاعل والتواصل بين الأقسام المختلفة لتعزيز التبادل الابتكاري في الجامعة؟.					
4.	هناك استخدام فعال لتقنيات الاتصال عن بعد مثل الاجتماعات الافتراضية أو تطبيقات التدريس المختلفة لتعزيز التواصل حول الأفكار الإبداعية.					

ت.ر.	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
5.	يتم تحفيز التواصل الإلكتروني بين القادة والموظفين والطلاب لدعم تبادل الأفكار الابتكارية.					
البعد الريادي: ويقصد به القدرة على القيادة والتوجيه في إطلاق وتنفيذ الابتكارات في المنظمة.						
1.	تحرص القيادة العليا في الجامعة على تشجيع المبادرات الريادية والابتكار.					
2.	هناك إلهام ورؤية قوية من قبل القيادة العليا لتحفيز التفكير الريادي في الجامعة.					
3.	يُشجع على تطوير مهارات القيادة الريادية والابتكار في برامج التدريب والتطوير.					
4.	يتم تخصيص موارد ودعم كافٍ للمشاريع الريادية والأفكار الابتكارية في الجامعة.					
5.	تُشجع الجامعة على تكوين شراكات مع الصناعة والمجتمع لتعزيز المشاريع الريادية.					
البعد التغيير: ويقصد به القدرة على تحفيز وتوجيه وتنفيذ التغييرات والابتكارات في المنظمة.						
1.	توجد رؤية واضحة ومشاركة بين قادة الجامعة بشأن الضرورة الدائمة للتغيير وتعزيز الابتكار.					
2.	يُشجع على تطوير مهارات التفكير الابتكاري والقدرة على التكيف مع التغيير في برامج تدريب قادة الجامعة.					
3.	يوجد نظام فعال لتقييم وتحليل تأثير التغييرات المطبقة في الجامعة على المجتمع الجامعي.					
	تُشجع الجامعة على اتخاذ مبادرات جريئة وتغييرات هيكلية لتعزيز الابتكار والتطوير المستمر.					
4.	هناك إرادة حقيقية لدى القيادة في تحفيز وتشجيع الأعضاء على تقديم اقتراحات وتحسينات تسهم في التغيير والابتكار.					
البعد الاستراتيجي: ويقصد به القدرة على توجيه وتحفيز الابتكار في سياق أوسع يشمل رؤية وتنفيذ استراتيجية تحقيق الأهداف التنظيمية.						
1.	هناك رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز الابتكار في جامعتك.					
2.	يتم تخصيص موارد استراتيجية لتحفيز ودعم المشاريع الابتكارية في إطار خطط التنمية الاستراتيجية.					
3.	يُشجع على تكوين شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى لتعزيز الابتكار في البيئة الجامعية.					

ت.ر	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
4.	يتم تقديم معايير تقييم واضحة لقياس تحقيق أهداف الابتكار في إطار الاستراتيجيات الجامعية.					
5.	نحرص الجامعة على التنسيق الفعال بين الأقسام والكليات لتحقيق أهداف الابتكار الاستراتيجية.					
البعد التطويري: هو بعد في القيادة يركز على تعزيز الأداء، تمكين القدرات البشرية، وتطوير العمليات لتحقيق الابتكار والتفوق المؤسسي						
1.	تساهم القيادة في الجامعة في تطوير بيئة تشجع الابتكارات الجديدة.					
2.	تقوم الجامعة بالتغيير الجديد للموارد اللازمة للأفكار الإبداعية التي يمكن توقعها.					
3.	تهتم الجامعة بالتوجه الجامعي للبرامج الأكاديمية بما في ذلك المتطلبات الأساسية للعمل وتعزيز ريادة الأعمال.					
4.	يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب الجامعيين على تطوير المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل.					
5.	تعتمد القيادة الجامعية على تقنيات وأساليب حديثة تحت على التخصص في التعليم وإنشاء المشاريع.					

الجزء الثالث: تعزيز ريادة الأعمال ريادة الأعمال هي عملية تصميم وتطوير وإدارة مشروع أو عمل تجاري جديد بهدف تحقيق الربح وتحقيق الابتكار.

ت.ر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإجراءات الاستباقية: ويقصد به اكتشاف الفرص المتاحة والبحث عن الأسواق التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة						
1.	يتم تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بين الطلاب في الجامعة.					
2.	توفر الجامعة دورات تدريبية أو ورش عمل حول مهارات ريادة الأعمال للطلاب.					
3.	هناك إجراءات لتشجيع ودعم الطلاب في تأسيس مشاريعهم الخاصة أو الشركات الناشئة.					
4.	توجد مبادرات لتشجيع البحث العلمي والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.					

ت. ر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	تتعاون الجامعة مع القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية لدعم مشاريع ريادة الأعمال.					
تحمل المخاطر: ويقصد به هي اطار للوصول إلى الريادة الذي يشير للريادة في المغامرة						
1.	تشجع الجامعة على تطوير ثقافة تحمل المخاطر بين أفراد هيئة التدريس والطلاب لتعزيز ريادة الأعمال.					
2.	تقدم الجامعة دورات تدريبية حول إدارة المخاطر والتحصير لريادة الأعمال للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.					
3.	توفر الجامعة موارد مالية أو تسهيلات لتحفيز المشاريع الريادية وتخفيف المخاطر المالية للطلاب والمبتكرين.					
4.	أفكار أو مبادرات لتوفير دعم فني أو استشاري للطلاب وأعضاء هيئة التدريس في التعامل مع المخاطر في ريادة الأعمال.					
5.	يتم تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على اتخاذ قرارات مبتكرة وتجربة أفكار جديدة رغم المخاطر المحتملة.					
الإبداع: ويقصد به هو قدرة المؤسسة على إيجاد أفكار خلاقة أو قدرتها للحصول على المعلومات وإتاحتها لدى العاملين لمساعدتهم في إنجاز الأعمال بطرق إبداعية						
1.	توفر الجامعة برامج أو فعاليات تحفز على تطبيق الأفكار الإبداعية في مشاريع ريادة الأعمال.					
2.	تشجع الجامعة على توظيف وتطوير الأساليب والتقنيات الإبداعية في الأبحاث والتدريس.					
3.	هناك دورات تدريبية تقدمها الجامعة لتنمية مهارات الإبداع والتفكير الإبداعي.					
4.	تشجع الجامعة على تطوير فضاءات للتفاعل وتبادل الأفكار الإبداعية بين أفراد المجتمع الجامعي.					
5.	تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار الإبداعية في المشاريع البحثية والتطوير التكنولوجي.					
انتهاز الفرص: ويقصد به هي قدرة المؤسسة على استغلال الفرص التي تواجهها في خلق منتجات أو خدمات توافي ذلك						

ت. ر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تتبع الجامعة سياسات محددة لتحليل وتقييم الفرص الريادية التي يمكن استغلالها في المجتمع الجامعي.					
2.	يتم تشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة في مجال ريادة الأعمال.					
3.	تُشجع الجامعة على توظيف خبرات وخبراء في مجالات معينة للاستفادة من الفرص الريادية.					
4.	هناك برامج أو فعاليات تُنظم لتشجيع اكتشاف الفرص الجديدة ومناقشة إمكانيات تحويلها إلى مشاريع ريادية.					
5.	تقيم الجامعة تأثير استغلال الفرص في تحسين بيئة ريادة الأعمال داخل الحرم الجامعي.					
الاستقلالية: هي قدرة المؤسسة على العمل واتخاذ القرارات بشكل مستقل دون تدخل من جهات خارجية، مما يشجع على الابتكار والتطوير.						
1.	تُشجع الجامعة على تطوير ثقافة الاستقلالية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز ريادة الأعمال.					
2.	يتم تشجيع الطلاب على تطوير مهارات الاستقلالية في التفكير وتنمية الأفكار الريادية.					
3.	تشجع الجامعة على تطوير مشاريع ريادة الأعمال التي تعتمد على الاستقلالية والابتكار.					
4.	تشجع الجامعة على تحفيز الطلاب لتولي قيادة مشاريعهم الخاصة بشكل مستقل.					
5.	تتبع الجامعة إجراءات محددة لتحليل وتقييم الاستقلالية في مشاريع ريادة الأعمال.					

ولكم فائق الشكر والتقدير

الباحثة

الملحق (6): مجتمع الدراسة - وتوزيع الاستبانات - توصيف المجتمع (277).
الاستبانات الموزعة، الصالحة (255)، الفاقد (22)

الجدول (52): توزيع الاستمارات حسب الفئات المستهدفة في العينة

رقم	الفئة المستهدفة	عدد الاستمارات	النسبة من العينة (%)
1	مدراء مراكز ريادة الأعمال	28	10.9%
2	أعضاء هيئة التدريس المهتمين بريادة الأعمال	56	21.9%
3	مسؤولون إداريون بالجامعات	71	27.8%
4	موظفون لهم علاقة بريادة الأعمال	48	18.8%
5	أخرى	52	20.3%
	المجموع	255	100%

يتضح من الجدول (52) بأن عدد أفراد العينة الإحصائية للدراسة (255) موزعة على (26) جامعة منهم مدراء مراكز ريادة الأعمال بالجامعات وعددهم (23) بنسبة مئوية (10.9%)، ثم يليها أعضاء هيئة التدريس المهتمين بريادة الأعمال وعددهم (56) بنسبة مئوية (21.9%)، ويليهما المسؤولين الإداريون بالجامعات والمهتمين بريادة الأعمال وعددهم (71) بنسبة مئوية (27.8%)، ويليهما موظفون لهم علاقة بريادة الأعمال وعددهم (48) بنسبة مئوية (18.8%) ويليهما أخرى والتمثلة في العمداء والوكلاء والشؤون العلمية بنسبة مئوية (20.3%).

مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبانات

مجتمع الدراسة: تكون من (277) مفردة تم توزيعهم على النحو التالي:

1. مدراء مراكز الريادة بالجامعات والبالغ عددهم (28).
2. أعضاء هيئة التدريس المهتمين بريادة الأعمال والبالغ عددهم (56).
3. المسؤولين الإداريين بالجامعات والذين لهم علاقة بريادة الأعمال والبالغ عددهم (48).
4. الموظفين الذين لهم علاقة بريادة الأعمال والبالغ عددهم (71).
5. العمداء والمسجلين والوكلاء بالجامعات والبالغ عددهم (52).

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة والمتكون من (مدراء مراكز الريادة بالجامعات - أعضاء هيئة التدريس المهتمين بريادة الأعمال - المسؤولين الإداريين بالجامعات والذين لهم علاقة بريادة الأعمال - الموظفين الذين لهم علاقة بريادة الأعمال - العمداء والمسجلين والوكلاء بالجامعات)، وعددهم (277) وذلك لصعوبة اختيار عينة عشوائية منهم. عدد الاستبانات الموزعة 277 وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل 255 وهو العدد الفعلي لعنتية الدراسة وكان إجمالي الفاقد 22 مفردة.

الملحق (7): توزيع العينة حسب الفئات المستهدفة مدرء مراكز الريادة.

الجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة وتوزيع العينة:

الجدول (48): مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبانات

عدد الأفراد	الفئة
28	مراكز الريادة بالجامعات
56	أعضاء هيئة التدريس المهتمين بريادة الأعمال
48	المسؤولين الإداريين بالجامعات والذين لهم علاقة بريادة الأعمال
71	الموظفين الذين لهم علاقة بريادة الأعمال
52	العمداء والمسجلين والوكلاء بالجامعات
277	الإجمالي

ومن خلال هذا التوزيع تكون تفاصيل الدراسة كالتالي:

الجدول (49): تفاصيل الدراسة

العدد	الوصف
277	عدد الاستبانات الموزعة
255	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
22	اجمالي الفاقد

شمل المجتمع أعضاء هيئة التدريس، المدرء، المسؤولين، المهتمين والمتخصصين في

ريادة الأعمال بالجامعات الليبية.

تم توزيع الاستمارات على فئات العينة بصوره مباشره وغير مباشره أي تم الاستعانة ببعض

الزملاء في توزيع الاستمارات بشكل مباشر كما تم استخدام التوزيع الإلكتروني وقد كانت الإجابات

كالتالي 255 من المجتمع الكلي تم توزيعه بشكل إلكتروني بينما تم توزيع 20 استبانة بشكل مباشر

من المجتمع الكلي (277) والجدول التالي يوضح توزيع الاستمارات على الفئات المستهدفة في

الدراسة، بما يشمل أعضاء هيئة التدريس، و المدرء لمراكز ريادة الأعمال بالجامعات الليبية،

المسؤولين، والإداريين المهتمين بريادة الأعمال، الموظفين الذين لهم علاقة بريادة الأعمال.

الملحق (8): توزيع أفراد العينة على الجامعات الليبية (26 جامعة) وذلك بهدف إثبات التمثيل الجغرافي والمؤسسي الشامل للدراسة.

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الموزعة على (26) جامعة وهو على النحو التالي:

الجدول (50): توزيع العينة

م.ر	اسم الجامعة	مدراء مراكز ريادة الأعمال		أعضاء هيئة التدريس		مسؤولين إداريين بالجامعات		موظفين لهم علاقة بزيادة الأعمال		أخرى	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
1.	الزاوية	%1	1	%4	4	%2	2	%2	2	%1	1
2.	الزيتونة	%1	1	%1	1	%3	3	%3	3	%2	2
3.	المرقب	%1	1	%4	4	%2	2	%2	2	%1	1
4.	بنغازي	%1	1	%3	3	%2	2	%1	1	%3	3
5.	طبرق	%2	2	%3	3	%2	2	%1	1	%2	2
6.	سبها	%1	1	%1	1	%3	3	%2	2	%3	3
7.	الأسمرية	%1	1	%2	2	%4	4	%1	1	%2	2
8.	عمر المختار	%1	1	%1	1	%5	5	%1	1	%2	2
9.	مصراته	%1	1	%1	1	%3	3	%2	2	%3	3
10.	فزان	%1	1	%21	2	%4	4	%2	2	%1	1
11.	سهل الجفارة	%1	1	%4	4	-	-	-	-	%3	3
12.	الجفرة	%1	1	%1	1	%4	4	%2	2	%3	3
13.	نالوت	%1	1	%2	2	%3	3	%3	3	-	-
14.	النجم الساطع	%2	2	%1	1	%6	6	%2	2	%2	2
15.	السدرة	%1	1	%1	1	%4	4	%2	2	-	-
16.	الشاطئ	%1	1	%1	1	%3	3	%3	3	%3	3
17.	صبراتة	%1	1	%2	2	%4	4	%1	1	%3	3
18.	طرابلس	%1	1	%1	1	%3	3	%1	1	2	2
19.	الزنتان	%1	1	%2	2	%3	3	%3	3	%1	1
20.	البيضاء	%1	1	%3	3	%1	1	%1	1	%2	2
21.	غريان	%1	1	%3	3	%3	3	%3	3	%3	3
22.	درنة	%1	1	%1	1	%2	2	%2	2	%3	3
23.	بني وليد	%1	1	%2	2	%3	3	%4	4	%1	1
24.	اجدابيا	%1	1	%3	3	%1	1	%2	2	%1	1
25.	سرت	%1	1	%2	2	%1	1	%1	1	%3	3
26.	الأكاديمية الليبية	%1	1	%5	5	%2	2	%2	2	%1	1
	المجموع	%28	28	%56	56	%48	48	%71	71	%52	52

الملحق (9): التحليل الاستطلاعي للعلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال بهدف ربط النتائج الاستطلاعية بالإطار النظري والتطبيقي.

الجدول (51): التحليل الاستطلاعي للعلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في الجامعات الليبية

البند	أوجه الاستفادة في الأطروحة	النتائج الأساسية
نقاط القوة	يؤكد أن الموارد البشرية موجودة، لكن القيادة الابتكارية هي العامل الحاسم في توجيهها نحو مبادرات ريادية.	- توفر قاعدة بشرية مؤهلة للابتكار (80%). - قدرة القيادات المبتكرة على تحفيز فرق العمل وإطلاق الطاقات (84%).
نقاط الضعف	يكشف فجوة في الممارسات التعليمية ويبرز الحاجة إلى قيادة تعليمية مبتكرة تطور المناهج وأساليب التدريس.	- اعتماد أساليب التدريس التقليدية والتلقين (60%). - ضعف الإقبال على مقرر ريادة الأعمال (70%).
الفرص	يمكن للقيادة الابتكارية استثمار هذه المبادرات وتحويلها إلى سياسات عملية تعزز ثقافة الريادة داخل الجامعات.	- وجود برامج تدريبية داعمة (70%). - دعم تعليمي من القيادات (80%). - وجود رؤى استراتيجية مقترحة (70%).
التحديات	يوضح ضرورة تبني قيادة ابتكارية قادرة على مواجهة العوائق عبر الشراكات، التمويل البديل، وتغيير الثقافة المجتمعية.	- ضعف الدعم المالي (60%). - قصور السياسات الوطنية (30%). - ضعف البيئة الريادية الجامعية (40-50%). - ميل المجتمع للوظائف الحكومية بدل العمل الحر (60-85%).
أوجه الاستفادة	يمنح الأطروحة بعدًا تطبيقيًا وميدانيًا يدعم التحليل النظري، ويؤكد أهمية القيادة الابتكارية كمدخل استراتيجي لتعزيز ريادة الأعمال.	- ربط مباشر بين النظرية والواقع الليبي. - إبراز أن العلاقة بين القيادة الابتكارية وريادة الأعمال معقدة وتتأثر بالسياسات والثقافة. - توفير أرضية عملية لدعم الفرضيات النظرية وتقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ.

ملحق (10) الفئات الأكاديمية والإدارية المستهدفة

الفئات الأكاديمية والإدارية المستهدفة داخل المؤسسات الجامعية الليبية والتي لها علاقة بزيادة الأعمال المقصود بكل من "أعضاء هيئة التدريس والمدراء والمسؤولين والمهتمين والمتخصصين في زيادة الأعمال بالجامعات الليبية" هم الفئات الأكاديمية والإدارية والفنية التي تلعب أدوارًا مختلفة في دعم ونشر ثقافة زيادة الأعمال داخل المؤسسات الجامعية الليبية، ويمكن توضيح كل فئة على النحو التالي:

1. أعضاء هيئة التدريس

المقصود: الأساتذة والمحاضرون والمعيدون في الجامعات.

الدور: يقومون بتدريس مقررات زيادة الأعمال، الإشراف على مشاريع الطلاب، توجيه البحث العلمي في هذا المجال، وتنمية الفكر الريادي لدى الطلبة.

2. المدراء

المقصود: مديرو الجامعات أو الكليات أو المراكز التابعة لها.

الدور: دعم السياسات والخطط التي تعزز الابتكار وزيادة الأعمال، وتوفير الموارد والبنية التحتية اللازمة (مثل حاضنات الأعمال، والمراكز التدريبية).

3. المسؤولون

المقصود: مسؤولو الأقسام، وحدات الجودة، مكاتب التعاون الدولي، ومسؤولو تطوير المناهج.

الدور: صياغة سياسات تطوير البرامج، ودعم مبادرات زيادة الأعمال ضمن رؤية الجامعة.

4. المهتمون

المقصود: كل من لديه شغف أو توجه نحو زيادة الأعمال من داخل الجامعة أو خارجها، مثل:

موظفون إداريون يشاركون في برامج زيادة الأعمال.

5. المتخصصون في زيادة الأعمال

المقصود: الأكاديميون والباحثون ممن يحملون مؤهلات علمية أو لديهم خبرات مباشرة في زيادة الأعمال.

الدور: تقديم استشارات، تصميم مناهج، إجراء دراسات علمية، والمساهمة في بناء بيئة ريادية فعالة داخل الجامعات.

الملحق (11) إفادات رسمية حول التعاون في جمع البيانات من المسؤولين وذوي الاختصاص

يتضمن هذا الملحق مجموعة من الإفادات الرسمية والمراسلات العلمية التي توثق تعاون عدد من المسؤولين والخبراء في مجال ريادة الأعمال والابتكار في الجامعات الليبية مع الباحثة، وذلك في إطار جمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة بأطروحة الدكتوراه.

وتعكس هذه الإفادات حجم التعاون الأكاديمي والمؤسسي الذي أسهم في تسهيل الوصول إلى مجتمع الدراسة وتحديد مفردات العينة، إضافة إلى دعم الجهود البحثية الرامية إلى تطوير بيئة القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي الليبية:

أولاً: شهادة مشاركة علمية إلى من يهمله الأمر الموضوع: شكر وتقدير على المشاركة في المؤتمر

العلمي الدولي الأول لجودة التدريب واستراتيجيات الريادة والتميز بمؤسسات التعليم العالي

الأستاذة الفاضلة / ربيعة علي الفزاني جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد

تحية طيبة وبعد،،

بالأصالة عن اللجنة المنظمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجودة التدريب واستراتيجيات الريادة والتميز بمؤسسات التعليم العالي، يسرنا أن نتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على مشاركتكم القيمة في المؤتمر من خلال مداخلتكم العلمية حول استراتيجيات الريادة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، والتي شكلت إضافة نوعية أثرت محاور النقاش وأسهمت في تعزيز المعرفة الأكاديمية حول هذا الموضوع الحيوي.

لقد لمسنا في مداخلتكم عمق الطرح العلمي وجودة المحتوى، الأمر الذي كان له الأثر الإيجابي في تحفيز النقاش العلمي البناء بين الباحثين والمشاركين.

وإننا إذ نشمن جهودكم البحثية المتميزة، نتطلع إلى استمرار التعاون العلمي معكم في المؤتمرات والفعاليات العلمية القادمة.

راجين لكم مزيداً من التقدم والنجاح في مسيرتكم الأكاديمية والبحثية.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

اللجنة المنظمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول التاريخ: 24 فبراير 2025م

ثانياً: إفادة حول مقابلة تحديد مفردات عينة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

تم إجراء مقابلة علمية مع الدكتور محمد البي، مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة الزاوية، وذلك عن طريق المشرف العلمي الأستاذ الدكتور أبوعجيلة ميره، بهدف مناقشة تحديد مفردات عينة الدراسة في الجامعات الليبية فيما يتعلق بمجال ريادة الأعمال والابتكار.

وخلال هذه المقابلة أفاد الدكتور محمد البي، مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة الزاوية، بأنه سيعقد اجتماع يضم مديري مراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية، وذلك يوم الثلاثاء الموافق 14 / 1 / 2025م بمدينة طرابلس.

وسيتم خلال هذا الاجتماع مناقشة تحديد العدد الفعلي لمفردات عينة الدراسة من العاملين والمساهمين في تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات الليبية.

وعلى ضوء هذه المقابلة، ستواصل الباحثة التواصل مع إدارة مركز الريادة والابتكار بجامعة الزاوية بهدف الوصول إلى تحديد العدد النهائي لمفردات العينة بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتطلباتها البحثية.

حررت بتاريخ: 14 / 1 / 2025م

ثالثاً: إفادة تعاون في توزيع الاستبيان إفادة

أنا الموقع أدناه الاسم _____ :

بصفتي مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة _____

أفيد بأن الباحثة ربيعة علي محمد الفزاني، المسجلة ببرنامج الدكتوراه - جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد - قسم الإدارة، قد تواصلت مع مركز الريادة والابتكار في إطار تنفيذ أطروحتها العلمية بعنوان:

"القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية"

وقد تم التعاون في توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة على العينة المستهدفة، والتي بلغ عددها (255) مشاركاً بواقع (10) مشاركين من كل جامعة، وشملت العينة الفئات التالية:

مدير مركز الريادة والابتكار.

عدد من أعضاء هيئة التدريس.

العمداء والموظفون المختصون في مجال الريادة.

ذوو الخبرة في الابتكار وريادة الأعمال.

وقد تم هذا التعاون دعماً للجهود الأكاديمية والبحثية التي تهدف إلى تعزيز القيادة الابتكارية وتطوير بيئة ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

اسم مدير المركز _____

التوقيع _____

التاريخ: ____ / ____ / 2025م

رابعاً: إفادة الباحثة حول التواصل مع الجامعات الليبية

تفيد الباحثة ربیعة علي محمد الفزاني، المسجلة لدرجة الدكتوراه في تخصص الإدارة - جامعة الزاوية / كلية الاقتصاد، بأنها قامت بالتواصل المباشر مع عدد من مديري مراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية، وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة لأطروحتها بعنوان: "القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية" وقد تم التواصل بشكل مباشر مع السادة:

مدير مركز الريادة والابتكار - جامعة الزاوية

مدير مركز الريادة والابتكار - جامعة طرابلس

مدير مركز الريادة والابتكار - الأكاديمية الليبية

مدير مركز الريادة والابتكار - جامعة الزنتان

مدير مركز الريادة والابتكار - جامعة غريان

كما تم التواصل من خلال اتصالات شخصية ومراسلات علمية مع مديري مراكز الريادة والابتكار في عدد من الجامعات الليبية الأخرى، ومنهم:

مدير مركز الريادة والابتكار - جامعة فزان

مدير مركز الريادة والابتكار - جامعة سرت

مدير مركز الريادة والابتكار - جامعة طبرق

إضافة إلى عدد من الجامعات الليبية الأخرى، حيث بلغ عدد الجامعات التي تم التواصل معها (26) جامعة، وذلك في إطار جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها البحثية.

الاسم: د. ربیعة علي محمد الفزاني

التاريخ: ____ / ____ / 2025م

مرفق قائمة بمديري مراكز الريادة والابتكار بالجامعات الليبية (53)

ر.م.	اسم المركز	اسم مدير المركز
1	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة الزاوية	د محمد حسن البي
2	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة طبرق	د سالمة صالح العمامي
3	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة درنة	د أمال سعيد سحيرات
4	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة عمر المختار	د طارق خيرالله الحاسية
5	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة بنغازي	د أمل محمد الشريف
6	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة سرت	د فرج علي الطاهر
7	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة مصراتة	د مصطفى بشير ابوغرسة
8	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة المرقب	د عماد الدين عبدالسلام الغويل
9	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة طرابلس	م إبتهاال محمد بن رجوبة
10	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة الزاوية	د محمد البشير البي
11	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة صبراتة	د مسعود عمر مسعود
12	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة الزنتان	د عادل محمد عطية
13	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة نالوت	د حسن علي القمودين
14	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة سبها	أ عمر بالقاسم جبريل
15	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة الاسمرية	د معمر مصباح بن عيسى
16	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة محمد بن علي السنوسي	د علي عبد العاطي محمد
17	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة وادي الشاطئ	أمنة خير صابر الشيباني
18	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة النجم الساطع	د صلاح الدين مصباح مولود
19	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة أجدابيا	د صالح عبدالرحيم عمر بوحليمه
20	مدير مركز الريادة والابتكار بالأكاديمية الليبية	د أسامة أحمد الطاهر
21	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة الزيتونة	د مريم العماري بشير
22	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة الجفارة	د يوسف سعد علي ارحومه
23	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة بني وليد	أ سالم طارق الدعاب
24	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة الجفرة	د صالح عبدالله قنيفة
25	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة فزان	د عبدالسلام الكيلاني صالح
26	مدير مركز الريادة والابتكار بجامعة غريان	د عبدالعزيز مفتاح بودينة

الملحق (12) : قوالب المقابلات والاستبانات النوعية

يتضمن هذا الملحق مجموعة من الأدوات النوعية المساندة التي استخدمتها الباحثة في جمع البيانات، بهدف تعزيز التكامل بين المنهج الكمي والمنهج النوعي في الدراسة. وتشمل هذه الأدوات استبانة موجهة للطلاب لتقييم تجربتهم في برامج ريادة الأعمال والابتكار، إضافة إلى قالب مقابلة رسمية مع مديري مراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية.

وقد أُعدت هذه الأدوات بهدف الحصول على بيانات نوعية تدعم نتائج الدراسة الكمية، وتُسهم في تفسيرها بصورة أكثر عمقاً، خاصة فيما يتعلق بواقع برامج الريادة والابتكار والتحديات التي تواجه تنفيذها داخل الجامعات.

أولاً: استبانة الطلاب

عنوان الاستبانة

تقييم تجربة الطلاب في برامج ريادة الأعمال والابتكار بالجامعات الليبية
يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بدقة وموضوعية، مع العلم أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: المعلومات العامة

الجامعة: _____

التخصص: _____

السنة الدراسية: _____

القسم الثاني: المشاركة في برامج ريادة الأعمال

هل شاركت في أي برنامج أو ورشة أو حاضنة لريادة الأعمال؟

نعم

لا

إذا كانت الإجابة (نعم)، يرجى ذكر اسم البرنامج أو الورشة:

ما مدى استفادتك من البرنامج في تطوير مهاراتك الريادية؟

قليلة جداً

متوسطة

كبيرة

كبيرة جداً

ما أكثر المهارات التي ساهم البرنامج في تطويرها لديك؟

(يمكن اختيار أكثر من خيار)

التفكير الإبداعي

التخطيط الاستراتيجي

مهارات العمل الجماعي

إدارة المشروع

التسويق والعرض التقديمي

أخرى: _____

القسم الثالث: تقييم الدعم والموارد

هل توفر الجامعة الموارد الكافية لدعم المشاريع الطلابية؟

نعم

إلى حد ما

لا

ما التحديات التي واجهتها أثناء تنفيذ مشروعك؟

.....

.....

ما اقتراحاتك لتحسين برامج دعم ريادة الأعمال في الجامعة؟

.....

.....

ثانياً: قالب المقابلة الرسمية مع مديري مراكز الريادة والابتكار

عنوان المقابلة - مقابلة رسمية لتوثيق إنجازات وبرامج مراكز الابتكار وريادة الأعمال في

الجامعات الليبية

تعليمات المقابلة

تهدف هذه المقابلة إلى جمع بيانات نوعية حول أنشطة مراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية، والتعرف على أبرز البرامج والإنجازات والتحديات التي تواجه تنفيذ برامج الريادة والابتكار.

القسم الأول: المعلومات العامة

اسم المركز: _____

الجامعة / المؤسسة: _____

المسمى الوظيفي للمشارك: _____

سنوات الخبرة في إدارة أو العمل بالمركز: _____

القسم الثاني: أنشطة المركز وبرامجه

ما أبرز البرامج أو الورش التي نظمها المركز خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟

كم عدد المشاريع الطلابية التي تم دعمها خلال الفترة الأخيرة؟ وهل توجد قائمة موثقة لهذه المشاريع؟

ما أبرز إنجازات هذه المشاريع؟

(مثل: تأسيس شركات ناشئة، الحصول على تمويل، الفوز بجوائز، المشاركة في مسابقات ريادية).

القسم الثالث: الشراكات والدعم

هل لدى المركز شراكات مع جهات خارجية (مثل الشركات أو مؤسسات التمويل أو الحاضنات أو الجهات الحكومية)؟ يرجى توضيح ذلك.

ما أنواع الموارد التي يوفرها المركز لدعم المشاريع الطلابية؟

(مثل: التمويل، التدريب، الإرشاد، المساحات المكتبية، الاستشارات).

القسم الرابع: التحديات والرؤية المستقبلية

ما أبرز التحديات التي تواجه المركز في تنفيذ برامج ريادة الأعمال؟

ما الخطط أو الاستراتيجيات المستقبلية لتعزيز الابتكار ودعم المشاريع الطلابية داخل الجامعة؟

ثالثاً: إفادة التعاون البحثي

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة / مديري مراكز الريادة والابتكار بالجامعات الليبية المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أتشرف أنا الموقعة أدناه الباحثة / ربيعة علي محمد الفزاني، المسجلة ببرنامج الدكتوراه - كلية

الاقتصاد - قسم الإدارة - جامعة الزاوية، بأن أحيطكم علماً بأن موضوع أطروحتي يتمحور حول:

"القيادة الابتكارية وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الليبية"

وفي إطار إنجاز هذه الأطروحة، تم التواصل مع مراكز الريادة والابتكار في عدد من الجامعات

الليبية، وقد تم - بحمد الله - التعاون في توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة على العينة

المستهدفة، والتي بلغ عددها (277) مشاركاً، بواقع (10) مشاركين من كل جامعة.

وقد شملت العينة الفئات التالية:

مديري مراكز الريادة والابتكار.

عدد من أعضاء هيئة التدريس.

العمداء والموظفين المختصين في مجال الريادة.

ذوي الخبرة في الابتكار وريادة الأعمال.

وقد جاء هذا التعاون في إطار دعم الجهود الأكاديمية الرامية إلى تعزيز القيادة الابتكارية وتطوير

بيئة ريادة الأعمال في الجامعات الليبية.

وإذ أتقدم بخالص الشكر والتقدير للسادة مديري المراكز على حسن تعاونهم ودعمهم لهذا العمل

العلمي، أرجو التفضل بالتوقيع على هذه الإفادة بما يفيد مساهمتهم الكريمة في إنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة

ربيعة علي محمد الفزاني

جامعة الزاوية - كلية الاقتصاد - قسم الإدارة

ملحق (13) ترتيب استطلاعي ومبّرر لمراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية

يعرض هذا الملحق ترتيبًا استطلاعيًا لمراكز الريادة والابتكار في بعض الجامعات الليبية، وذلك استنادًا إلى دلائل رقمية وعلنية يمكن الوصول إليها عبر مواقع الجامعات الرسمية، وصفحات التواصل الاجتماعي، وأخبار الفعاليات والأنشطة المنشورة خلال الفترة (2021-2025) ويهدف هذا الترتيب إلى تقديم تصور أولي عن مستوى نشاط مراكز الريادة والابتكار في الجامعات الليبية، اعتمادًا على مؤشرات عامة تعكس مدى حضور هذه المراكز ونشاطها في دعم المبادرات الريادية والابتكارية داخل البيئة الجامعية.

منهجية التقييم:

تم الاعتماد على مجموعة من المعايير الاستطلاعية لتصنيف الجامعات وفق مستوى نشاط مراكز الريادة والابتكار، ومن أهمها:

1. وجود مركز أو وحدة رسمية لريادة الأعمال أو الابتكار داخل الجامعة.
2. وجود أنشطة حديثة مثل الفعاليات، المعارض، ورش العمل، أو البرامج التدريبية.
3. وجود حاضنات أعمال أو شراكات مع مؤسسات داعمة للابتكار.
4. النشاط الإعلامي والرقمي للمراكز عبر المواقع الرسمية أو صفحات التواصل الاجتماعي.

وبناءً على هذه المؤشرات تم تصنيف الجامعات إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي:

1. جامعات ذات نشاط مرتفع
2. جامعات ذات نشاط متوسط
3. جامعات ذات نشاط محدود أو ناشئ.

جدول (54) تصنيف الجامعات الليبية حسب نشاط مراكز الريادة والابتكار

الجامعة	مستوى النشاط	ملاحظات	رابط/دليل
جامعة طرابلس	مرتفع	وجود مركز رسمي للريادة والابتكار مع نشاط ملحوظ في الفعاليات والمعارض والمبادرات الطلابية	https://zu.edu.ly
جامعة بنغازي	مرتفع	وجود مركز ريادة وحاضنة أعمال مع تنظيم مخيمات وورش عمل وبرامج تدريبية	https://academy.edu.ly
جامعة مصراتة	مرتفع	مركز الابتكار وريادة الأعمال مع برامج لدعم تحويل الأفكار إلى مشاريع	=
جامعة الزاوية	متوسط	وجود وحدة للريادة وتنظيم ورش وندوات تدريبية	https://uob.edu.ly
جامعة سبها	متوسط	مركز للريادة والابتكار مع بعض البرامج والفعاليات العلمية	https://sabu.edu.ly
جامعة عمر المختار	متوسط	مشاركات في معارض الريادة وتنظيم برامج تدريبية وورش عمل	https://sebhau.edu.ly
جامعة سرت	منخفض	مبادرات محدودة مرتبطة بأنشطة داخلية	https://uot.edu.ly
الجامعة الأسمرية الإسلامية	منخفض	نشاط محدود في مجال الابتكار وريادة الأعمال	https://omu.edu.ly
جامعة نالوت	منخفض جداً	لا توجد دلائل رقمية واضحة على وجود مركز نشط لريادة الأعمال	https://misuratau.edu.ly
جامعة غريان	مرتفع	نشاط ملحوظ لمركز الريادة بناءً على التواصل المباشر مع إدارة المركز	=

الملحق (14): قائمة محكمي الاستبيان

في إطار ضمان الصدق العلمي لأداة الدراسة، قامت الباحثة بعرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والخبراء المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والقيادة وريادة الأعمال، وذلك بهدف تحكيم الأداة والتأكد من مدى ملاءمة فقراتها لقياس متغيرات الدراسة، ومدى وضوح صياغتها ودقتها العلمية.

وقد أسهم السادة المحكمون - مشكورين - في تقديم مجموعة من الملاحظات العلمية القيمة التي ساعدت على تطوير أداة الدراسة وتحسين صياغة بعض الفقرات وإعادة ترتيبها بما يحقق درجة أعلى من الصدق والثبات، الأمر الذي عزز من صلاحية الأداة للاستخدام في الدراسة الميدانية. وفيما يلي قائمة بأسماء السادة أعضاء هيئة التدريس الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان، مع خالص التقدير والامتنان لجهودهم العلمية وتعاونهم الكريم.

جدول (56)

ت	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة التابع لها
1.	د. أبو عجيله عبي ميره	أستاذ	إدارة أعمال	الأكاديمية الليبية
2.	د. عبد السلام عمر الأخضر	أستاذ	إدارة أعمال	الأكاديمية الليبية
3.	د. صلاح علي التميمي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	الأكاديمية الليبية
4.	د. الطاهر خليفة زايد	أستاذ	تسويق	الأكاديمية الليبية
5.	د. البغدادي الأشخم	أستاذ	إدارة	جامعة الزاوية
6.	د. أسامة الطاهر دية	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة الزاوية
7.	د. مصطفى الفههي	أستاذ	إدارة أعمال	الأكاديمية الليبية
8.	د. احمد أبو سيف	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الزاوية
9.	د. عبد الرحمن الحراري	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الزاوية
10.	د. عبد العزيز ابودينة	أستاذ	هندسة (مدير مركز الريادة غريان)	جامعة غريان
11.	د. محمد البي	أستاذ مشارك	إدارة	جامعة الزاوية
12.	د. محمود أحمد فحيل البوم	أستاذ	إدارة	جامعة الزاوية

الباحثة.....

الملحق (15) قائمة بالأبحاث المنشورة للباحثة المرتبطة بموضوع القيادة والابتكار وريادة الأعمال

يشتمل هذا الملحق على مجموعة من الأبحاث العلمية التي قامت الباحثة بنشرها في مجلات علمية محكمة ومؤتمرات علمية متخصصة، والتي ترتبط موضوعياً بمحاور الدراسة الحالية، ولا سيما مجالات القيادة الابتكارية، والابتكار المؤسسي، وريادة الأعمال، وتطوير مؤسسات التعليم العالي.

وتعكس هذه الأبحاث جانباً من الجهد العلمي للباحثة في تناول قضايا الابتكار والريادة من زوايا متعددة، سواء من خلال تحليل دور الابتكار في دعم التنمية المستدامة، أو دراسة استراتيجيات الابتكار في المؤسسات التعليمية، أو استكشاف العلاقة بين جودة التدريب والقيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي.

كما تمثل هذه الدراسات رصيذاً علمياً أسهم في بناء الخلفية المعرفية للدراسة الحالية، وأسهم في تعميق فهم الباحثة للإطار النظري والتطبيقي لموضوع القيادة الابتكارية ودورها في تعزيز ريادة الأعمال، وهو ما انعكس على صياغة مشكلة الدراسة وأبعادها التحليلية.

وفيما يلي عرض لأهم الأبحاث العلمية المنشورة للباحثة ذات الصلة بموضوع الأطروحة.

1. دور الابتكار في تعزيز الطاقات المتجددة وتحقيق تنمية بيئية مستدامة دراسة حالة (شركة

الزاوية لتكرير النفط) علي محمد الفزاني، ربيعة جامعة الزاوية University of zawia _

2024

2. استراتيجيات الابتكار وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم التقني والفني

دراسة حالة في كلية تقنيات الحاسوب-بالزاوية ربيعة علي محمد الفزاني African Journal

2023of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS), 240-257

3. جودة التدريب واستراتيجيات الريادة: لتحقيق التميز في التعليم العالي وتطوير الكفاءات

القيادية (دراسة حالة - كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية). المؤتمر العلمي الدولي الأول

لجودة التدريب واستراتيجيات الريادة والتميز بمؤسسات التعليم العالي علي محمد الفزاني،

ربيعة جامعة الزاوية University of zawia _ 2024.

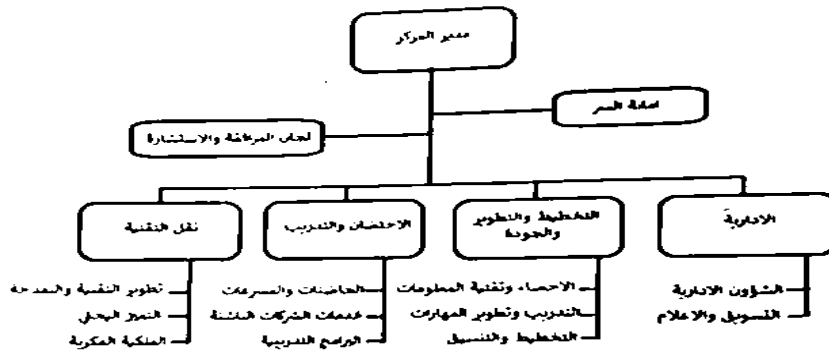
الملحق (16) الهيكل التنظيمي لمراكز الريادة والابتكار

تعتمد المراكز الليبية للريادة والابتكار هيكلًا تنظيميًا رسميًا يتضمن إدارة عليا ووحدات متخصصة في التدريب والبحوث والشؤون الإدارية والمالية، مع وضوح في التسلسل الإداري وتوزيع الاختصاصات، حسب صدوره في اللائحة التنظيمية التي تخص مراكز الريادة والابتكار الليبية ويوفر هذا البناء بيئة تنظيمية داعمة للتفويض والعمل الجماعي، بما يعزز ممارسات القيادة الابتكارية وينعكس إيجابًا على تنمية المبادرة والابتكار المؤسسي في إطار ريادة الأعمال محل الدراسة. وقد أدرج الهيكل التنظيمي الكامل في الملحق (15) كالاتي:

مادة (9)
يكون للمركز في سبيل تحقيق هدف المرافقة والاستشارة والتعاون مع المختصين والمهنيين المحايين أو الدوليين بمفهد تعاون يمتد من رئيس الجامعة.

الباب الثاني (الهيكل التنظيمي)

مادة (10)
تتكون الهيكلية الإدارية لمراكز الريادة والابتكار حسب الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل التالي:



الهيكل التنظيمي لمراكز الريادة والابتكار بالجامعات الليبية

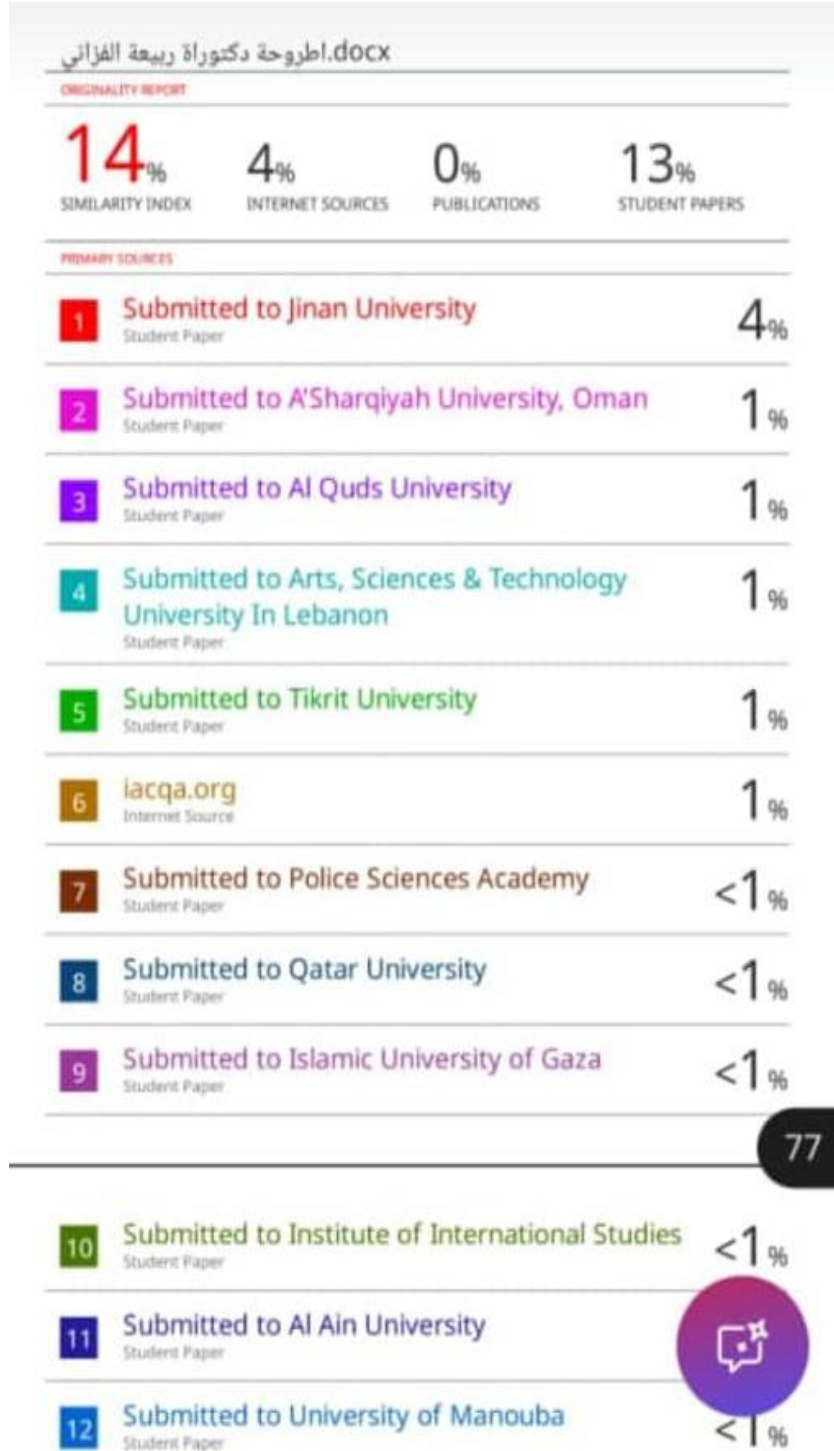
مادة (11)

يكون للمركز مدير يختص بالآتي:

- 1 اقتراح تعيين أو تكليف أو نذب العاملين بالمركز.
- 2 متابعة تنفيذ اختصاصات والسياسات المحددة للمركز.
- 3 رئاسة لجان المرافقة والاستشارة.
- 4 رئاسة وإدارة الاجتماعات الدورية الخاصة بالمركز.
- 5 التواصل مع المنظمات المحلية والدولية وتمثيل المركز في كافة الأنشطة المحلية والدولية وإبرام اتفاقيات التعاون معها بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- 6 إبرام عقود لجان المرافقة والاستشارة مع المركز.
- 7 إسناد المهام إلى لجان المرافقة والاستشارة مع المركز.
- 8 تقديم تقريراً سنوياً لرئيس الجامعة عن أعمال المركز.

الملحق (17)

نسبة الاقتباس (Turnitin / Similarity Index) بهدف إثبات النزاهة العلمية واحترام أخلاقيات البحث.





State of Libya
Graduate Studies and Training Department
University of Zawia – Faculty of Economics
Department of Management

PhD Thesis in Management entitled:

**"Innovative Leadership and Its Impact on Enhancing
Entrepreneurship in Libyan Universities"**

A Field Study in Libyan Universities

Prepared by:

Rabia Ali Mohammed Al-Fazzani

Registration Number: 6213029028

Supervised by:

Prof. Dr. Abu Ajila Ali Mira

This study was submitted in partial fulfillment of the requirements for the
degree of Doctor of Philosophy (PhD) in Management

**This thesis was submitted in partial fulfillment of the requirements for
the Doctor of Philosophy (PhD) degree on 31 January 2026,
corresponding to 12 Sha'ban 1447 AH, in the Department of
Management, Faculty of Economics, University of Zawia.**