



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية (دراسة تحليلية)

بمُشتقٍ من رسالة دكتوراه

الفلسفة فى التربية تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم

إعداد

أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة

والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

أ / نجلاء يسرى فاروق محمد

باحثة دكتوراة تخصص الإدارة التربوية

وسياسات التعليم - قسم التربية

المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المتفرغ

كلية التربية - جامعة سوهاج

د/ أحمد محمد سعيد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

تاريخ الاستلام: ٢٣ يونيو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٢٦ يوليو ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

## تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية (دراسة تحليلية)

الملخص :

استهدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية وفقاً للأدبيات المعاصرة، وذلك من خلال التعرف على نشأة وماهية الريادة الاستراتيجية وأهميتها في الجامعات الخاصة في مصر، وذلك من خلال الكشف عن خصائص الريادة الاستراتيجية وأبعادها ومكوناتها وأسسها وأهدافها ومبادئها وفوائدها وعلاقتها بالمفاهيم ذات الصلة، تحديد أنشطة وأدوات ونماذج ومقومات ومعوقات الريادة الاستراتيجية، الكشف عن سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية، التعرف على التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية.

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية، حيث قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (٢٥٦) فرداً من القيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بثمانية جامعات خاصة دون الأجنبية (الجامعة البريطانية في مصر - جامعة الأهرام الكندية - جامعة فاروس - جامعة النهضة - والتكنولوجيا - جامعة حورس - جامعة الأهرام الكندية - جامعة فاروس - جامعة النهضة - جامعة بدر ) وهذه الجامعات أبدت تعاوناً ودون غيرها من الجامعات الخاصة، وكان من أبرز نتائجه ندرة تشكيل فرق عمل للريادة الاستراتيجية في الجامعة الخاصة، قلة تقديم الدعم الكافي لفريق الريادة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة في مصر، قلة نشر ثقافة الوعي بأهمية الريادة الاستراتيجية في الجامعة الخاصة، ضعف الاشتراك الجامعة الخاصة مع الجامعات الحكومية لدعم الريادة الاستراتيجية وروادها.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية - الجامعات الخاصة

## **Developing the Performance of Private Universities in Egypt in the Light of the Strategic Entrepreneurship Approach (An Analytical Study)**

### **Abstract:**

The current research aimed to identify the theoretical foundations of strategic entrepreneurship according to contemporary literature, by identifying the origin and nature of Strategic Entrepreneurship and their importance in private universities in Egypt, by revealing the characteristics of Strategic Entrepreneurship, its dimensions, components, foundations, objectives, principles, benefits, and its relationship to related concepts, identifying activities and tools The models, components and obstacles of Strategic Entrepreneurship, revealing ways to develop the performance of private universities in Egypt using the Strategic Entrepreneurship Approach. Identifying the proposed visualization for developing the performance of private universities in Egypt using the Strategic Entrepreneurship Approach.

The current research used the descriptive approach and the statistical method in order to achieve its scientific goals and answer its research questions, where the researcher applied a questionnaire to a sample of (256) individuals from university leaders and teaching staff members in eight private universities without foreign ones (the British University in Egypt - October 6 University - Misr University for Science and Technology - Horus University - Al-Ahram Canadian University - Pharos University - Al-Nahda University - Badr University) and these universities showed cooperation and not other private universities, and one of the most prominent results was the scarcity of forming work teams for Strategic Entrepreneurship in the private university, the lack of adequate support for the team Strategic Entrepreneurship in private universities in Egypt, lack of spreading a culture of awareness of the importance of Strategic Entrepreneurship in the private university, weak participation of the private university with public universities to support Strategic Entrepreneurship and its pioneers.

**Keywords:** Strategic Entrepreneurship - private universities

## أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تسعي الجامعات الخاصة في مصر إلى تحقيق التميز والتفوق في المنافسات المحلية والعالمية، لذلك فهي لا تتردد في تبني المداخل الجديدة في التطوير التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن بين هذه المداخل ما يعرف بالريادة الاستراتيجية للجامعات. حيث يعد من الموضوعات الحديثة والمهمة في العصر الحالي بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، خاصة وأن المؤسسات الناجحة لم تعد تتنافس على الأسواق الحالية، بل أنها نبحت عن الأسواق المستقبلية، وتضعها ضمن استراتيجياتها فلسفة عملها. ولكي تتحول الجامعات الخاصة نحو الجامعات الرائدة استراتيجياً لابد من تنمية الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر بطريقة محسوبة من أجل اقتناص الفرص المتاحة، وعقد تحالفات استراتيجية مع مؤسسات العمل والجامعات المحلية والعالمية، وأقامة مشروعات جديدة تساعدها على التميز وتحقيق أرباح مادية وأجتماعية بصورة أكبر، وذلك من خلال تبني نمط أو صيغة جديدة أو مؤسسة للعلم والتكنولوجيا، تستطيع تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات.

مشكلة البحث

تواجه الجامعات الخاصة في الوقت الحاضر تحديات كبيرة تفرض عليها تبني الريادة الاستراتيجية؛ لتتمكن من المنافسة المحلية والعالمية، وحتى تستطيع المحافظة على استمراريتها ونجاحاتها وسط التحديات المعاصرة. (١)

ويدون امتلاك الجامعة للريادة الاستراتيجية، لن تكون قادرة على التواجد أو التقدم في التصنيفات العالمية للجامعات ، ولا تحسين مستواها التنافسي ، حتى وإن امتلكت الجامعة الدعم المالي والمادي اللازم. فالريادة الاستراتيجية هدفها تحقيق أداء تنافسي متميز ، من خلال عمليات ونشاطات البحث عن الفرص والتقاطها وتوظيفها ، ونشاطات البحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها في آن واحد وبشكل متكامل. (٢)

(١) سمر عبدالله عبد اللطيف (٢٠١٨): حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية. مج (٧١). ع(٣). ج(٣). القاهرة : جامعة طنطا- كلية التربية. يوليو. ص ٦٨٣-٦٨٤.  
(٢) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية ٢٠٣٠ "جامعة الزقازيق نموذجاً". المجلة التربوية. ع (٧٧). جامعة سوهاج- كلية التربية. سبتمبر. ص ٧٩٦.

ويحاول البحث الأجابة عن الأسئلة التالية:

أولاً: ما الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية فى الجامعات الخاصة فى الفكر الإدارى المعاصر؟

ثانياً: ما الإطار المفاهيمى لمدخل الريادة الاستراتيجية فى الجامعات الخاصة فى مصر؟

ثالثاً: ما سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية ؟

رابعاً: ما التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالى :

- التعرف على الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية فى الجامعات الخاصة فى الفكر الإدارى المعاصر.

- توضيح الإطار المفاهيمى لمدخل الريادة الاستراتيجية فى الجامعات الخاصة فى مصر.

- الكشف عن سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية.

- التعرف على التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

أهمية البحث:

\* أهمية الريادة الإستراتيجية فى حد ذاتها وذلك فى السعي المتواصل للجامعات الخاصة فى مصر فى ابتكار طرق وأساليب جديدة تسمح لها بتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وامتلاك قدرات تنافسية.

\* الدور الذى تلعبه الريادة الإستراتيجية فى تطوير الجامعات الخاصة فى مصر من خلال ابتكار خطوات عمل جيدة أو تطوير إنتاجها بإدخال تقنيات جديدة تنقلها إلى مصاف التنافسية العالمية.

\* تباين الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها فى الريادة الإستراتيجية للجامعات الخاصة فى مصر بسبب تعدد المداخل والاتجاهات التى على أساسها يتم تعزيز القدرة التنافسية بالنسبة لها.

## حدود البحث

يتحدد البحث الحالي فيما يلي:-

١- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث الحالي على تطوير أداء الجامعات الخاصة في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، لوجود بعض الصعوبات والمشكلات التي تعاني منها الجامعات الخاصة في مصر.

٢- الحد المجالي: مدخل الريادة الاستراتيجية.

٣- الحدود المكانية : اقتصر البحث الحالي على الجامعات الخاصة في مصر .

٤- الحدود الزمنية: اقتصر هذا البحث على زمن إجراء البحث.

- استغرقت الدراسة الميدانية من شهر مارس إلى شهر إبريل ٢٠٢٢ م (الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٢١م | ٢٠٢٢م).

٥- الحدود البشرية: وشملت أساتذة التعليم الخاص والخبراء و المسؤولين والمهتمين بشئون التعليم الجامعي الخاص في مصر ( القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في مصر).

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته

البحثية.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

-الريادة الاستراتيجية: **Strategic Entrepreneurship** هي فلسفة للممارسات الاستراتيجية التي تهدف إلى تكامل الرؤية والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات، من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة، وتسهيل استغلالها، عن طريق ايجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلى وواقعى، وذلك لإحداث تغيرات جذرية، وخلق ميزة

تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة وإستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة الزبون.<sup>(١)</sup>

وتعرف الباحثة الريادة الأستراتيجية فى الجامعات إجرانيا بأنها: هى مجموع الانشطة والطرائق والممارسات التى تعتمدھا الجامعات والمسؤولون فيها لتصميم وتطبيق الاستراتيجيات الريادية لبناء المركز المناسب فى المجتمع، وخلق الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها وذلك لأحداث تغيرات جذرية وخلق ميزة تنافسية جديدة.

#### الجامعة الخاصة: private university

ويمكن تعريفها بأنها مؤسسات تعليمية هادفة للريح تقدم تعليماً عالياً للطلاب الحاصلين على الثانوية العامة مقابل مصروفات، وهى مؤسسات مستقلة إدارياً عن الحكومة تدار بواسطة القطاع الخاص وفقاً للقوانين المؤسسة لها.<sup>(٢)</sup>

وتعرف الباحثة الجامعة الخاصة إجرانيا بأنها: هى مؤسسات تعليمية جامعیه تقوم علي المبادرة الفردية الخاصة إذ تتولي جهات غير حكومية عمليات الإنشاء والتمويل والإدارة ورسم السياسات التعليمية لها، لا تقل الدراسة بها عن أربع سنوات، وتسمح للطلاب الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها بالالتحاق بها بمجموع أقل من الجامعات الحكومية نظير دفع مصروفات، وتمنح شهادات معادلة من المجلس الأعلى للجامعات، أو جارٍ معادلتها، وذلك حسب نص القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٢م.

(١) أكرم محسن الياسرى وعادل عباس عبد حسين (٢٠١٦): تأثير الريادة الاستراتيجية فى تحسين المكانة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين فى المصارف الخاصة فى محافظات الفرات الأوسط. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. مج (١٢). ع (١٩). العراق: جامعة كربلاء. كلية الإدارة والاقتصاد. ص ١١.

(٢) عائشة عبدالفتاح مغاوري (٢٠١٨): تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية فى مجال البحث العلمى. مجلة كلية التربية. مج (٢٩). ع (١١٤). جامعة بنها - كلية التربية. أبريل. ص ١٠٦-١٠٧.

## الدراسات السابقة:

١-دراسة (دور الريادة الاستراتيجية في تطوير أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشروعات الخريج المنتج بمدينة كوستي ولاية النيل الأبيض)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية من خلال الابتكار والأفكار الإبداعية وتحمل المخاطر فضلا عن الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية في المنافسة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد الفرص التسويقية والمشكلات التي تعترض المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإعداد دراسة تقييمية المعرفة مكانة مشروعات الخريج المنتج ومدى ارتباطها بالريادة الاستراتيجية، ولتحقيق هذ الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم اختيار عينة الدراسة من بعض المشاريع الفاعلة وبلغ عدد الخريجن العاملين بها ٦٠ فرداً كعينة ميسرة، وتم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً وتم استردادها جميعاً بنسبة ١٠٠ % صالحة للتحليل، واعتمد البحث على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها.

من أبرز نتائج هذه الدراسة: يعتمد المشروع على وسائط التواصل الاجتماعي كمنفذ لمبيعات منتجاته، وينفذ المشروع اعماله وأنشطته بطرق وأفكار إبداعية وإدارة المشروع القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة لتجنب المخاطر.<sup>(١)</sup>

٢-دراسة (الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي

على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع سيم SIM )

هدفت الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأعدت استبانة تخدم أغراض الدراسة تمت معالجتها، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتكون من ٢٥٠ موظفا من مستوى إداري رئيس قسم فأعلى العاملين في الإدارتين الوسطى والعليا في مجمع (سيم)، وقد قدر حجم العينة ب ٨٥ فرد وزعت عليها استبانة تم اسرجاع ٦٩ منها بنسبة اسرجاع قدرت ب ٨١.١٧% تم حذف ٤ منها لعدم جدية المجيب وبالتالي فالدراسة شملت ٦٥ فرد وهو ما يمثل حجم العينة.

(١) حسابو أحمد حسابو وآخرون (٢٠٢٢): دور الريادة الاستراتيجية في تطوير أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشروعات الخريج المنتج بمدينة كوستي ولاية النيل الأبيض. مجلة الفلزم العلمية. ع (١٧). مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر. السودان. أبريل. صص 21 - 44.



وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة : وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي وكل من الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، الرشاقة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين المتغيرين (مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية) بشكل جري. (١)

### ٣- دراسة ( Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study - Palestine Technical College- Deir al-Balah )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر الموظفين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين في الكلية. استخدم الباحثون طريقة الجرد الشامل. تم توزيع ١٤٩ استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وكان عدد الاستبيانات المعادة (١١٥) أي بنسبة الاستجابة (٧٧.١٪).

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية (قيادة ، تفكير ريادي ، ثقافة ريادية ، إدارة موارد استراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر منتسبي كلية فلسطين التقنية - دير البلح، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية (ثقافة رائدة ، إدارة موارد استراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح ، وأن المتغيرات المتبقية تدل على ضعف أثرها. (٢)

(١) صارة بو ربيع (٢٠٢١): الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع "سيم" SIM. مجلة البشائر الاقتصادية. مج (٧). ع (٣). الجزائر: جامعة طاهري محمد. بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. ديسمبر. ص ص 436 - 456.

(٢) Mansour M. Alayoubi and others (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study - Palestine Technical College- Deir al-Balah. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. Vol.(9). Issue (3) Ser. I .March..p p.1-17.

#### ٤-دراسة ( Strategic entrepreneurship based model of latecomer university )

هدفت الدراسة إلى مساعدة الجامعات التي تمتلك الريادة الاستراتيجية من التقدم بشكل كبير في مواقعها العالمية في التصنيف ، بينما يفشل معظم منافسيها، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لكلية الفنون التطبيقية الفيدرالية في لوزان عن طريق المقابلة الشخصية لعينة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددها (٦٦).

من أبرز نتائج هذه الدراسة: تحديد عقلية ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي والابتكار الاستراتيجي، تأكيد النتائج المفاهيمية أن وجود أبعاد بناء الريادة الاستراتيجية في الجامعة المتأخرة هو أمر أساسي في استشعار فرص العمل في معظم قطاعات السوق المربحة للبحث العلمي ، وتنفيذ ابتكاراتها الاستراتيجية المسؤولة عن اختلاف الجامعة في التطوير التحولي الاستراتيجي واستغلال الفرص قبل ذلك. (١)

خطوات البحث:

يسير البحث وفق الخطوات التالية:

- ١-الخطوة الأولى: تحديد الأطار العام للبحث
- ٢- الخطوة الثانية: التعرف على الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في الفكر الإداري المعاصر.
- ٣- الخطوة الثالثة: توضيح الإطار المفاهيمي لمدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في مصر.
- ٤- الخطوة الرابعة: الكشف عن سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية.
- ٥- الخطوة الخامسة: التعرف على التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

(١) Mikhail Kozlov (2018):Strategic entrepreneurship based model of latecomer university. International Journal of Innovation Science. Vol. (10). No. (1). pp.108-124.

ثانياً: الأطار النظري للبحث

أولاً: الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في الفكر الإداري المعاصر.

يعد موضوع الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، وضمن التوجه الاستراتيجي السائد في الأدبيات فإن مؤسسات الأعمال لا تتنافس على أسواق حالية، ولكن عملية المنافسة الآن هي عن المستقبل، و لكي تتمكن هذه المؤسسات من التنافس بهذه الأسواق غير الموجودة حالياً فإنها لا بد من القيام بعملية إضافة القيمة في الأسواق المستقبلية المحتملة وستكون الأساس في فلسفة عمل المؤسسة. (١)

بدأ مفهوم الريادة الاستراتيجية من المجال الاقتصادي ثم توسع لاحقاً ليشمل مجال الإدارة، وفقاً لنظرية شومبيتر (١٩٤٢)، فإن الريادة تتعلق بإنشاء منتج جديد من خلال الجمع بين الموارد الإنتاجية والابتكار المستمر. يجادل شين وفينكاتارامان (٢٠٠٠) Shane (and Venkataraman) بأن الريادة هي عملية اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة في الأسواق Kتم تقديم مفهوم صنع إستراتيجية الريادة لأول مرة بواسطة Mintzberg عام ١٩٧٣، مما أدى إلى قيام العديد من الباحثين بالتركيز على الريادة ومجال الإدارة الإستراتيجية معاً. صنع القرار الريادي هو جوهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية إنه قرار أساسي لتحقيق هدف المؤسسات والحفاظ على رؤيتها وتحقيق الميزة تنافسية<sup>(٢)</sup> التي تعرف بأنها مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للمستهلكين أعلى مما يحقق لهم المنافسون، تأكيد حالة من التميز بالاختلاف فيما بين المنشأة ومنافسيها. (٣)

بعد سنوات قليلة، اقترح Burgelman عام ١٩٨٣ مفهوم الريادة الاستراتيجية للشركات. إنه يدمج مفهوم النشاط الاقتصادي المدار والنشاط الاقتصادي لريادة من خلال

(١) أكرم محسن الياسرى وعادل عباس عبد حسين (٢٠١٦): تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين المكانة الاستراتيجية- دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. مرجع سابق. ص ٣.

(٢) Norshamsiah Ibrahim and others (2016): Strategic Entrepreneurship in Family Business. International Journal of Innovation and Business Strategy (IJIBS). Vol. (6). No. (2). June. P.37.

(٣) شوقي السيد فوده وآخرون (٢٠١٨): أثر أسلوب التكلفة المستهدفة لتدعيم القدرة التنافسية للمنشأة مع " دراسة ميدانية" في بيئة الأعمال المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. ع (٥). جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة. ديسمبر. ص٢٠٨.

تحديد الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ونشاط الريادة في المؤسسات الكبرى. يقترح مبادئ توجيهية لتنفيذ ريادة الاستراتيجية للشركات في المؤسسات التي تتكون من السلوك الاستراتيجي (رواد) والسياق الاستراتيجي (الإدارة الاستراتيجية) ومع ذلك ، لابد التعامل مع المؤسسات الكبيرة التي تنطوي على مزيد من البيروقراطية مقارنة بالمؤسسات الصغيرة ، يفترض Covin and Slevin عام ١٩٨٩ أن المؤسسات تحتاج إلى تغيير توجهها من الإدارة التقليدية إلى التوجه الريادي. يدعم مفهوم الاستكشاف والاستغلال الذي صاغه March عام ١٩٩١ تشكيل بنية الريادة الاستراتيجية<sup>(١)</sup>.

بدأت الدراسات حول الريادة الإستراتيجية منذ سنوات عديدة ولكن تم الاعتراف بها فقط عند نشر Hitt et al عددًا خاصًا عن الريادة الإستراتيجية في مجلة الإدارة الإستراتيجية ، "الريادة الإستراتيجية: إستراتيجيات ريادة الأعمال من أجل تكوين الثروة". ينظر هيت وآخرون (Hitt et al) إلى الريادة الاستراتيجية على أنها عمل ريادي من منظور استراتيجي<sup>(٢)</sup>.

تعتبر الريادة الاستراتيجية أداة النجاة للمؤسسات في الوقت الحالي، لأنها تتيح لها البحث عن الطرق والوسائل الجديدة التي تجعل المؤسسة تسير في طريق الإبداع والابتكار والنمو، وتحقق الأداء الأفضل، فالريادة الاستراتيجية تبحث عن الحاجات والرغبات للعملاء وتعمل على إشباعها بطرق أفضل جودة وأقل تكلفة من خلال الاهتمام بالأفكار الإبداعية للعاملين، فالمؤسسات تحفز وتدعم عاملها لتقديم أفكار إبداعية والعمل على تطبيقها، ودعمهم لتحمل المخاطرة في سبيل مجارة التغيير في الأسواق وفي الرغبات، مع الإبداع في كيفية الحصول على الأموال وكيفية استثمارها بطريقة تلبى أيضاً حاجات المستثمرين، والمؤسسات الريادية بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، والتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المؤسسة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المؤسسات المتميزة، وحتى يتحقق ذلك المركز فإن هناك العديد من المحاور العملية التي على المؤسسات الريادية أن تتبناها

<sup>(1)</sup> Norshamsiah Ibrahim and others (2016): Strategic Entrepreneurship in Family Business. Op.cit. P.47.

<sup>(2)</sup> Norshamsiah Ibrahim and others (2016): Strategic Entrepreneurship in Family Business. Op.cit. P.48.

لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع، والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية. (١)

إن مسعى البحث في موضوع الريادة الإستراتيجية هو محاولة لفهم إستطاعة المؤسسة في تحقيق النجاح واستدامة ميزتها التنافسية من خلال الإستجابة لتغيرات بيئية معينة. الريادة الإستراتيجية هي مجال فرعي لريادة المؤسسة التي تتضمن الأنشطة الريادية ، وتركز على المستقبل بالإضافة إلى ذلك تركز في المقام الأول على الأعمال الداخلية ، وعلى كيفية أن يكون الأفراد مبتكرين ومبدعين بشكل خلاق وعلى بناء الثقة والمسؤوليات . ومن خلال ذلك تتوقع المؤسسات الريادية أن تحسن من أداء الأعمال ، ويرتبط الأداء بكل من السلوك والتخطيط الاستراتيجي. (٢)

ثانياً: الإطار المفاهيمي لمدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في مصر.

#### ١- مفهوم الريادة الاستراتيجية:

والريادة الإستراتيجية هي أسلوب إداري حديث ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية في مواجهة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية، فلكي تستطيع المؤسسة التعليمية التكيف مع بيئتها الداخلية وما فيها من جوانب قوة وجوانب ضعف وفي نفس الوقت التعامل مع الفرص والتحديات الموجودة في بيئتها الخارجية وحسن استغلالها كان لابد من اتباع أسلوب إداري قادر على صياغة إستراتيجيات فعالة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التفوق والتميز، من هنا كان مدخل الريادة الإستراتيجية من المداخل الإدارية الهامة والمناسبة لتحقيق هذا الهدف الذي يجعل المؤسسات التعليمية قادرة على التميز والمنافسة، وبتحليل مغزى هذا الأسلوب نجد أنه يتكون من شقين الشق الأول هو (٣): الريادة Entrepreneurship والتي تعنى انها ظاهرة ترتبط بالابداع والابتكار والتجديد، واكتشاف

(١) جلال إسماعيل شبوات و نضال حمدان المصري (٢٠٢٠): دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية (مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج(٢٨). ع (٢). غزة: الجامعة الإسلامية -عمادة شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا. ص٢٤.

(٢) أكرم محسن الياسري و عادل عباس عبد حسين (٢٠١٥): تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية- دراسة تحميرية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. مج (١٢). ع (٥٠). ص٦٨.

(٣) نادية حسن السيد (٢٠٢٠): الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية - دراسة تحليلية. مستقبل التربية العربية. ج (١). مج (٢٧). ع (١٢٥). كلية التربية. جامعة بنها. مارس. ص٩١.

الفرص الجديدة، والمبادرة بتبنيها والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة إلى الانجاز الذى يقود إلى خلق الثروة والنمو وتبنى القيم الجديدة مثل اضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج، أو أى مزايا أخرى إضافية ترضى العملاء وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، وهى أسلوب لقيادة العمل بُنى على عملية اختيار وتمييز الامكانات العالية. (١)

وهنا يأتي الشق الثانى للمفهوم وهو الإستراتيجية: نقلت كلمة الإستراتيجية من الحضارة اليونانية عن كلمتها الأصلية إستراتيجيوس **Strategeous** والتي تعني القائد أو الجنرال، وارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك الحربية، والسياسية والعسكرية والاقتصادية التي تستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد فكلمتا إستراتيجية وإستراتيجي تستخدمان استخداما واسعا من قبل الباحثين والمتخصصين في شتى العلوم، حتى أن بعض الجامعات الأوروبية والأمريكية تضم الآن أقساماً متخصصة لدراسة الإستراتيجية أو مراكز أو معاهد للأبحاث الإستراتيجية ولم ينقل إلي بلادنا بدرجة كافية حتى الآن حيث مازالت الدراسات الإستراتيجية ضعيفة وفي كل المجالات وتسير بطريقة بطيئة ومتأنية. (٢)

تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء، ويمكن أن ينظر إليها على أنها خطط لتخصيص الموارد البشرية والمادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تم تحديدها، حيث يعتبر اختيار الاستراتيجية المناسبة العقل المفكر للمؤسسة، أو هي ممارسات وإجراءات متكاملة تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها وتحسين صورتها أمام الفئات المستهدفة. (٣)

وتعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأهداف طويلة المدى التي يبتغيها المجتمع أو الفرد، وفي بعض الأحيان تعني فن القيادة في الحرب الشاملة على مستوى الدولة، ومن

(١) ميسون خليفة على (٢٠١٨): دور القائد الريادى فى تمكين العاملين: دراسة تطبيقية فى عينة من شركات الاتصالات العراقية- مؤسسة أسيا سيل أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج (٢٤). ع (١٠٩). العراق: جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد. ص ٢٨٢.

(٢) نبيل سعد خليل (٢٠١٥): مداخل حديثة فى ادارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص ٢٢-٢٣.

(٣) نبيل سعد خليل (٢٠٢١): تطوير الأداء فى المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص ٢٦٩.

الناحية السياسية تعني تحديد القوة الضاربة، وعلى أية حال فإن الإستراتيجية تعني مجموعة من الخطط طويلة المدى يجري تنفيذها على مراحل متعددة. (١)

ويقصد باستراتيجية المؤسسة بأنها خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل المدى أو أكثر باستخدام موارد معينة، وفي بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتصمم الاستراتيجية في ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتحديات). حيث يجب أن تأخذ في حسابها نقاط القوة والضعف الرئيسية للمنظمة، والفرص والتحديات في البيئة المحيطة، ومن ثم تسمح للمؤسسة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية. (٢)

وتعرف الريادة الاستراتيجية طريقة جديدة للعمل بالمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الإبداع المنشود عبر مجموعة من الإجراءات التي تضمن توليد قيمة مضافة للمؤسسة مع التركيز على اكتشاف فرص جديدة للمؤسسة يمكن من خلالها صناعة مستقبل أفضل. (٣)

ومن التعريفات السابقة نستخلص اهتمامات الريادة الاستراتيجية:

أ- أحداث التغيير المنشود في المؤسسة.

- تغيير العنصر البشري.

- تغيير الهيكل التنظيمي.

- تغيير أساليب العمل.

ب- التركيز على الجودة من خلال تبني الأفكار الجديدة.

ج- التحرر من البيروقراطية والأعمال التقليدية.

د- قبول التحدي ودخول المنافسة مع المؤسسات المناظرة. (٤)

وتعرف الباحثة الريادة الاستراتيجية إجرائياً في هذا البحث بأنها: تكامل السمات الريادية مع السمات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات من خلال تشخيص وخلق الفرص الريادية

(١) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٥): إدارة التغيير ومدخل الإصلاح التربوي. القاهرة: مطبعة الشروق. ص ٢٢٨.

(٢) نبيل سعد خليل (٢٠٢١): القيادة في المنظمات التعليمية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص ١٣٥.

(٣) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٢٠): معجم مصطلحات العلوم التربوية والإدارية. القاهرة: مطبعة الشروق. ص ١٧٥.

(٤) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٢٠): معجم مصطلحات العلوم التربوية والإدارية. مرجع سابق. ص ١٧٥.

الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق ايجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلى وذلك لأحداث تغييرات جذرية وخلق ميزة تنافسية جديدة.

## ٢- أهمية الريادة الاستراتيجية:

أ- تعد الريادة الاستراتيجية عنصراً حيوياً للمؤسسات الناجحة حيث تعزز قيمة الابداع في بيئة العمل، وتتيح الفرص للعاملين لإبراز مواهبهم والاستفادة من مهاراتهم الابداعية

ب- أن تبني الريادة الاستراتيجية يؤدي الى تسليط الضوء على الفجوة المعرفية من خلال الربط بين الريادة والمنافسة من حيث الابداع في المؤسسات.

ت- تسمح الريادة الاستراتيجية للمؤسسات أن تدير اعمالها من أجل معالجة التحديات المتعلقة باستثمار الميزة التنافسية.

ث- تساعد المؤسسات على التخصص من خلال اغتنام الفرص والذي يؤدي بدوره إلى اكتساب الميزة التنافسية. (١)

ج- تسهيل أنشطة المؤسسة في توفير أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق الخطة الإستراتيجية لعملياتها الجارية .

ح- تساعد المؤسسات في الاستجابة السريعة والصحيحة لأنواع التغيرات البيئية المهمة التي تواجهها المؤسسات اليوم ، وكذلك مساعدة المؤسسات على تطوير المزايا تنافسية (٢)

## ٣- خصائص الريادة الاستراتيجية وأبعادها:

### \* خصائص الريادة الاستراتيجية

في ضوء فلسفة الريادة الاستراتيجية وتعريفاتها يمكن استشفاف أهم الخصائص والملامح المميزة لها، على النحو التالي :

أ- حقل بحثي جديد يجمع بين ممارسات ونشاطات البحث عن الفرص والمزايا التنافسية في آن واحد.

ب- نشأت الريادة الاستراتيجية في إطار البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بالتعقيد والديناميكية وسرعة التغير وصعوبة التوقعات أو التنبؤ.

(١) على أحمد محمد وعلاء دهم الحمد (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية ودورها في الاداء التسويقي. مرجع سابق. مج (٢٦). ع (١٢٤). ص ٢٥٨.

(٢) Mansour M. Alayoubi and others (2020): Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study - Palestine Technical College- Deir al-Balah. Op.cit.P.6.



ت- للريادة الاستراتيجية جذورها وأصولها المستمدة من مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والأنثروبولوجيا وإدارة الموارد ورأس المال البشري.

ث- الريادة الاستراتيجية نهج جديد في الأدب الإداري يركز على كيفية استغلال الفرص الواعدة وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل متوازن ومتكامل.

ج- ترتبط الريادة الاستراتيجية باستراتيجية الجامعة بشكل عام ، وتدور حول دعم الموقف التنافسي للجامعة محلياً وعالمياً.

ح- الريادة الاستراتيجية عملية قوامها مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي.

خ- الريادة الاستراتيجية آلية مهمة تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.

د- الريادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة في إطار بيئة شديد التنافس والتعقيد، ويمكن القول بأنها احدي مداخل تحسين الأداء التنافسي. (١)

#### \* أبعاد الريادة الاستراتيجية

١- الثقافة الريادية: **Entrepreneurial Culture**: تتميز الثقافة الريادية الفاعلة بتيسير

وتسهيل الجهود الخاصة بالمؤسسة لإدارة الموارد من الناحية الاستراتيجية كونها تحتوي على جزء كبير من الأفكار الجديدة وتعمل جاهدة لأجل التحفيز والتشجيع للمخاطر او تحمل الفشل وكذلك تعمل على ترويج التعلم وتبني الابداع والابتكار بالمنتج و/ أو العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص. (٢)

\* ثقافة الريادة الجامعية **Entrepreneurship University of Culture** : وثقافة

الريادة الجامعية تعنى الصفات والقيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة الجامعية، مثل: الإبداع والابتكار والتطوير والاستكشاف ، والاستفادة من الفرص، واكتساب المهارات الإدارية، والتي تظهر في تلبية احتياجات سوق العمل بكفاءة وفعالية، وتحقيق التمييز المؤسسي. (٣)

(١) محمد عبد عتريس (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية ٢٠٣٠ "جامعة الزقازيق نموذجاً". مرجع سابق. ص ٨٢٤-٨٢٥.

(٢) هالة تركي ناجي وغنى دحام الزبيدي (٢٠٢٠): الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية- دراسة حالة في شركة ديبالي العامة. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. مج (٢٦). ع (١٢٤). العراق: جامعة بغداد- كلية الإدارة و الاقتصاد. ص ٨٣.

(٣) محمد ابراهيم عبد العزيز (٢٠١٩): تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. مج (٦). ع (٨٥). جامعة بني سويف - كلية التربية. ابريل. ص ١٥٠.

٢- القيادة الريادية: **Entrepreneurial Leadership** : تبين أن هناك عناصر مشتركة بين القيادة وريادة (الرؤية والإبداع والقيادة الذاتية والاعتماد على المخاطر) وأن هذا الارتباط بين العناصر يجعل القيادة الريادية عملية متكاملة تمر عبر سلسلة من المراحل قبل البدء في المشروع وأثناءه ومتى يظهر من خلال التقييم الفرص وتحسين المفهوم الذاتي للمؤسسة وتشخيص قدراتها والحصول على الموارد اللازمة للإدارة لتحقيق أهدافها كمرحلة نهائية. (١)

٣- العقلية الريادية: **Entrepreneurial Mindset** : تمثل البعد الأهم للريادة الإستراتيجية كونها تهتم بطرق وأساليب التفكير الريادي اللازم لإدارة المؤسسة بما يكفل تحقيق أهدافها المستقبلية، وتبرز أهميتها في كونها المحفز للمرونة والإبداع المستمر والتجديد في حالة عدم التأكد وهو ما يعود إلى قدرات الإدارة الراغبة بتفهم حالة الغموض وعدم الوضوح. (٢)

٤- الموارد المدارة استراتيجياً: **Strategic Management Resources**: استجابة مؤسسة للضرورات البنينة وتتضمن عملية الاستفادة بأفضل طريقة من المصادر البشرية المتخصصة في المؤسسة. وإدارة الموارد الملموسة المتمثلة ب (رأس المال المالي) والموارد غير الملموسة (رأس المال الاجتماعي، رأس المال البشري) عن طريق هيكلة محفظة الموارد وتجميعها ورفع القدرات وتعتبر الأساس من حيث تكوين الثروة. (٣)

٥- الإبداع والابتكار :

الإبداع: يعني الاستفادة من الروتين أو النمطية وتطويره وربما تطويره لعمل شيء جديد غير مألوف، معنى ذلك أن الإبداع لا يعني محاربة الروتين أو القضاء عليه بل يعني عدم الالتصاق به، فإذا كان الروتين نافعا ومفيدا فليس هناك معنى لمحاربتة، ولكنه إذا كان معيقا للعمل، معطلا للإنتاج، مضيعا للوقت والجهد فعلينا أن نعمل عقولنا ونفكر بطريقة جديدة غير

Requirements for Applying the Strategic :<sup>(١)</sup> Mansour M. Alayoubi and others (2020)  
Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study - Palestine  
Technical College- Deir al-Balah. Op.cit.P. 7.

(١) على أحمد محمد وعلاء دهم الحمد (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية ودورها في الاداء التسويقي. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. مج (٢٦). ع (١٢٤). العراق: جامعة بغداد- كلية الإدارة و الاقتصاد. ص ٢٥٨.  
(٢) على أحمد محمد وعلاء دهم الحمد (٢٠٢٠): المرجع سابق. ص ٢٥٨.

مألوفة وهنا يكون الإبداع ، ينظر رجال التربية إلى الإبداع على أنه: يعنى فكرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير . (١)

يعد الإبداع بمثابة حالة عقلية بشرية تتجه نحو ايجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الجودة والتفرد بحيث تشكل إضافة حقيقية لمجموع النتاج الإنساني وبالتالي تكون ذات فائدة حقيقية. (٢)

### الابتكار : Innovation:

يعد بمثابة عملية هادفة تساعد المؤسسة على تبني الفكر الجديد الذي يعود عليها بالمنفعة ويحقق لها الفائدة المرجوة بل وفي بعض الأحيان يمكن أن يحقق الابتكار النقلة النوعية للمؤسسة عبر إحداث التغيير المشروط الذي يقدم للمؤسسة فكراً جديداً يساعدها على تقديم خدمة جديدة يحتاجها سوق العمل أو يحتاجها المستفيدين وبالتالي ترتقي مكانة المؤسسة وتنتشر سمعتها في الآفاق. (٣)

كانت هناك خمس طرق للحصول على الابتكار: (١) إدخال منتجات جديدة ؛ (٢) إنشاء طرق إنتاج جديدة؛ (٣) فتح سوق جديد. (٤) تحديد مصادر التوريد الجديدة ؛ و (٥) إنشاء مؤسسات جديدة . (٤)

٦- المرونة الاستراتيجية **Strategic Flexibility**: عُرفت المرونة الإستراتيجية على أنها قابلية المؤسسة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة وإستجابات سريعة لهذه التغيرات. (١)

(١) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٥): القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية التحديات والتطلعات. القاهرة: مطبعة الشروق. ص ص ١٠٣-١٠٤.

(٢) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٢٢): ( توجهات القيادة العصرية في ظل الموجة الرابعة والخامسة- رؤية نقدية ونظرة تريبوية. القاهرة. دار النهضة العربية. ص ١٨٥.

(٣) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٢٢): القيادة العصرية في الألفية الثالثة بين البراعة والاستنارة- رؤية نقدية ونظرة تريبوية. القاهرة. دار النهضة العربية. ص ٩٥.

(4) Luciano Minghini and others (2020): ENTREPRENEURSHIP AND TECHNOLOGICAL STRATEGY. *Revista Livre de Sustentabilidade Empreendedorismo*. Vol. (5). No. (1). January. P. 170.

٧- الاستباقية : **Proactiveness** وتعكس قدرة المؤسسة على إطلاق المبادرات الجديدة وإحداث التغيير المطلوب وليس مجرد توقعي فهي تتضمن المرونة والقدرة على التكيف مع المستقبل غير المؤكد وأخذ زمام المبادرة في خلق والسعي وراء الفرص وتقديم الجديد قبل المنافسين. (٢)

٨- تحمل المخاطر: وتعني قدرة الإدارة على تحمل المخاطر من أجل تحقيق الأداء ضمن نشاطها الأساسي الذي تعمل فيه، وهو يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ لا بد أن تمتلك الإدارة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها. (٣)

٩- إغتنام الفرص: وتعني قدرة الإدارة على تمييز وتحديد الفرص التي تلبى طموحاتها من خلال امتلاكها المجسات التنظيمية واعتمادا على رؤية استشرافية ثاقبة والتقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وضبابية بينما تراها فرصة واعدة اعتمادا على قدراتها الريادية (٤)

١٠- الاستجابة السريعة: تعد الاستجابة السريعة من الخصائص المهمة في الريادة الاستراتيجية للمؤسسات التي تتبناها، إذ تسعى المؤسسات الريادية إلى امكانية التصرف بشكل سريع من أجل الاستفادة من السوق والدخول فيه قبل المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة، فالمشاريع الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن ومعرفة وإدراك التغييرات التي تحصل في الطلب والمشاكل الأخرى. ويمكن تعريف الاستجابة السريعة، بأنها القدرة على اخذ مخاطر. (٥)

(١) عبد العزيز حسن عبد العزيز وآخرون (٢٠٢٠): أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة- دراسة تطبيقية على حالة مؤسسة دال "مصنع دال للالبان- كابو" بولاية الخرطوم. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. مج (٩). ع (٣).الأردن: مركز رفاذ للدراسات والأبحاث. ديسمبر.ص ٤٨٤

(٢) سامح أحمد فتحي خاطر (٢٠٢١): الدور المعدل للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء الإبداعي - دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية. مجلة البحوث المالية والتجارية. مج (٢٢). ع (٢). جامعة بورسعيد - كلية التجارة. إبريل. ص ١٠٠.

(٣) ليث على الحكيم وأحمد راضي محمد (٢٠١٧): الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المؤسسات- المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجاً. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج (١٤). ع (٢).العراق: جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد. ص ٥١.

(٤) ليث على الحكيم وأحمد راضي محمد (٢٠١٧): المرجع سابق. ص ٥١.

(٥) ماجد جبار غزاي (٢٠١٧): رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية - بحث تحليلي للمنظمات الصناعية في النجف الأشرف. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية. مج (١٤). ع (٣). جامعة الفرات الأوسط التقنية - الكلية التقنية الإدارية. كوفة. ص ١٠٩٣.

## ٤- مكونات الريادة الإستراتيجية وأسسها:

## \* مكونات الريادة الإستراتيجية

تتضمن مكونات الريادة الإستراتيجية ما يلي:

أ- التعلم التنظيمي : في اللغة الانجليزية تعني كلمة تعلم على وفق قاموس Oxford أنها المعرفة التي يحصل عليها بالدراسة والقراءة . واهتم كثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بمفهوم التعلم التنظيمي لأنه أحد المكونات الرئيسة للريادة الاستراتيجية، وازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها . أن التعلم التنظيمي هو عملية إحداث التغيير المخطط في المؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة في القيام بمجموعة من العمليات مثل تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل. (١)

ب- اعتماد الفرصة لتأمين قيمة المستفيد: من يريد أن يستفيد من الفرص ينبغي أن يتحلى بمهارات إدارية متنوعة، وأصحاب الأعمال الرائدة يكونون قادرين على إدارة موارد منظماتهم البشرية والمالية بكفاءة عالية، ويتمتعون بالرغبة في تحويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم. (٢)

ب- تسخير وتطوير المنتجات: وتشير إلى قدرة المؤسسة على التفوق في أدائها، واكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل، وفي بعض الأحيان قد تكون التطورات كبيرة ومؤثرة في طبيعة هيكل المنافسة، مما يتطلب عمل تغييرات في اللوائح والأنظمة والتشريعات فيه. (٣)

ت- البحث عن الأسباب الجديدة غير المسبوقة لإضافة قيمة للمستفيدين: المؤسسة الريادية تعتمد على الابتكار بقصد خلق منتجات جديدة أو طرقاً إنتاجية جديدة، وذلك من أجل تحقيق إشباع حاجات المستفيدين . والمؤسسة الريادية هي التي تعمل إدارتها على

(١) حكمت رشيد سلطان و افان يوسف جحي (٢٠١٩): دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الاهلية في اقليم كوردس تان العراق. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز. مج (٨). ع (٢).العراق: جامعة نوروز. ص ٢٧٩.

(٢) كلثوم حسين عوض (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت. مجلة مستقبل التربية العربي. مج (٢٧). ع (١٢٥). ج (١). جامعة عين شمس- المركز العربي للتنمية. مارس. ص ص ٤٠٩-٤١٠.

(٣) Mikhail Kozlov (2018): Strategic entrepreneurship based model of latecomer university. Op.cit. P.119.

إيجاد فرصة جديدة واستعمال تقنيات جديدة، والمؤسسة (المؤسسة) الريادية هي التي تهم بمشاريع ريادية تنتج أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم.<sup>(١)</sup>

ث- تحويل الفرصة الي أعمال ذات قيمة وصيانة الاعمال: وتعبّر عن قدرة المؤسسة على تقديم شيء جديد أو أصيل للسوق، حتى لو بدت هذه الأسواق مزدهمة بالمنافسين والمنتجات المعروضة، وتستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة .

ج- تطوير السلوك الريادي: السلوك الريادي: يعرف بأنه سلوك يقوم به العاملين بالمؤسسة من أجل تكوين ونمو شيء من خلال تكوين واستغلال الفرص.<sup>(٢)</sup>

#### \*أسس الريادة الاستراتيجية

تستند الريادة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأسس، من أهمها:  
-التوازن بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي والتكامل بينهما.  
-التفكير الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من نشاطات الريادة الاستراتيجية.  
-الموارد البشرية أهم أصول الريادة الاستراتيجية.  
-الإبتكار والمخاطرة المحسوبة وروح المبادرة ركائز أساسية للريادة الاستراتيجية.  
-التفكير الاستباقي وإدارة المستقبل والتكيف البيئي شروط لاغني عنها لنجاح الريادة الاستراتيجية.

- الريادة الاستراتيجية سمة مميزة للمؤسسات الفعالة سواء كانت مؤسسات أعمال أم مؤسسات خدمية واجتماعية ومنها مؤسسات التعليم.  
- لا ريادة استراتيجية بدون عقلية ريادية وتوجه ريادي وثقافة ريادية  
- تعد القيادة الريادية من أهم ركائز الريادة الاستراتيجية.<sup>(١)</sup>

(١) فضيلة سلمان داود وأسرار عبد الزهرة على (٢٠١٧): دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي: دراسة استطلاعية في مؤسسة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية. مج (٩). ع (١٩). جامعة الأنبار- كلية الإدارة و الاقتصاد. سبتمبر.ص٣٩٢.  
(٢) عبد العزيز علي مرزوق وآخرون (٢٠١٩): أثر أبعاد السياق التنظيمي على السلوك الريادي للعاملين: دراسة تطبيقية على شركات خدمات التعميد بالقرية الذكية في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية. س (٦). ع (٤). جامعة المنوفية - كلية التجارة. أكتوبر. ص١٤٩.

## ٥- أهداف الريادة الاستراتيجية ومبادئها:

## \*أهداف الريادة الاستراتيجية

أ-تهدف الريادة الاستراتيجية إلى تحقيق أداء تنافسي فائق ومتميز من خلال عمليات ونشاطات البحث عن الفرص والبحث عن المزايا في آن واحد.

ب-كما تهدف الريادة الاستراتيجية إلى خلق مزايا تنافسية مستدامة تؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من الثروة ، من خلال الاستغلال الفعال للفرص المتاحة والمواعدة ، كما أنها تسهم في كيفية اكتشاف وتوظيف واستغلال الفرص المتاحة والفرص غير المستغلة سابقاً.

ت-تهدف الريادة الاستراتيجية إلى تعزيز الأداء المؤسسي كما أن المؤسسات التي لديها التوجه الريادي والاستراتيجي على حد سواء.

ث-تهدف الريادة الاستراتيجية إلى تطوير الآليات المنظمة لرفع نشاطها الريادي طبقاً للإجراءات الاستراتيجية الجديدة، بما يسهم في تكوين مزايا تنافسية تؤدي على زيادة الثروة والقيمة معا ، وبما يجعل المؤسسة مميزة عن المنافسين.

ج-وعلى صعيد التعليم العالي تهدف الريادة الاستراتيجية إلى حصول الجامعة على القيمة من خلال رسملة المعرفة وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة.(٢)

ح-العمل في بيئة معقدة وديناميكية و تطوير الوعي الذاتي، والاستراتيجيات الموجهة نحو هدف معين؛ من أجل إقامة مشروعات أو استثمار فرص السوق المتاحة، بما يجعل الفرد المبادر قادراً على العمل والتكيف في بيئات عمل شديدة التعقيد والتغير. (٣)

## \*مبادئ الريادة الاستراتيجية

المبادئ التي تحكم الريادة الاستراتيجية تتمثل في:

-إدارة الموارد بشكل استراتيجي من أهم ركائز ومبادئ الريادة الاستراتيجية.

-دراسة السياق البيئي بمتغيراته وتحدياته والفرص التي قد تنجم عن ذلك من أهم مقومات نجاح الريادة الاستراتيجية.

(١) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية ٢٠٣٠ "جامعة الزقازيق نموذجاً". مرجع سابق. سبتمبر. ص ٨٢٧.

(٢) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): المرجع سابق. ص ٨٢٦-٨٢٧.

(٣) محمد ابراهيم عبد العزيز (٢٠١٩): تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مرجع سابق. ص ١٧٠.

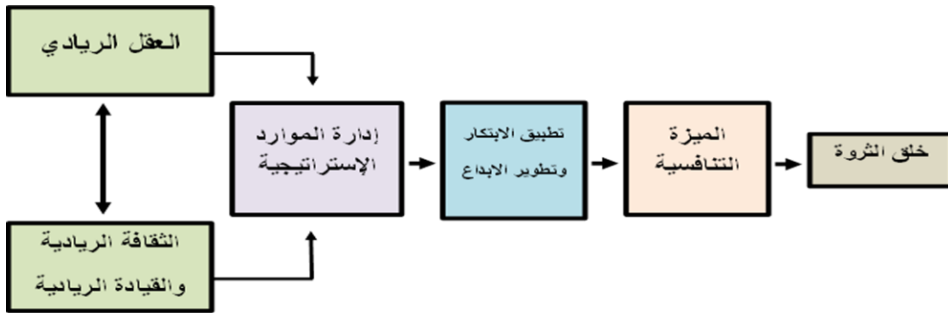
- توافر قاعدة عريضة من المعلومات عن المنافسين وعن العملاء والمستفيدين أمر ضروري لنجاح الريادة الاستراتيجية

- استكشاف آفاق وفرص جديدة وغير معروفة وعملاء جدد واسواق جديدة وفريدة من أهم أسس نجاح الريادة الاستراتيجية.

- فحص وتعريف احتياجات العملاء والسوق والمنافسين والمستفيدين استنادا إلى معايير. دقيقة وتحليل علمي سليم. (١)

٦- نماذج الريادة الاستراتيجية وأدواتها:  
أ- نموذج العملية:

يوضح نموذج العملية عناصر الريادة والاستراتيجية وكيفية تفاعلها مع بعض من خلال الموازنة بين مبادئ الريادة والإدارة الاستراتيجية، ويطلق عليه أيضا نموذج أيرلندا وآخرون للريادة الاستراتيجية هذا النموذج يوحي بالعناصر الإستراتيجية يجب أن تعكس ريادة الأعمال توازناً بين مبادئ الريادة والإدارة الإستراتيجية ويجب أن تكون عناصر أساسية في كل من مفهومي ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، وكما يظهر في الشكل (١)

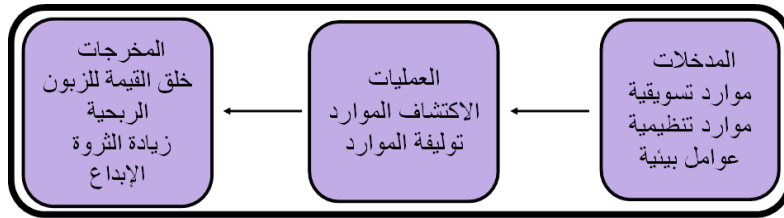


نموذج العملية شكل رقم (١)

(١) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية ٢٠٣٠ "جامعة الزقازيق نموذجاً". مرجع سابق. ص ٨٢٨.

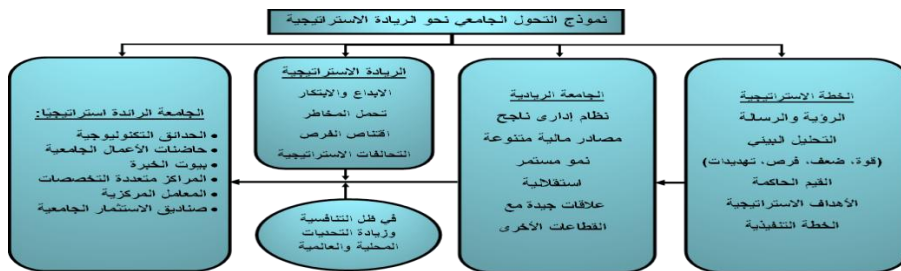


ب- نموذج نظام الريادة الاستراتيجية: فقد قدم نموذج آخر في ظل الريادة الاستراتيجية يعرف بنموذج نظام الريادة الاستراتيجية ويتكون من المدخلات - العمليات - المخرجات)، وهو يركز على التصميم الحديث واستخدام مفاهيم الإنتاجية والعمليات في الأجزاء الثلاثة للنموذج وكما يظهر في الشكل رقم (٢).<sup>(١)</sup>



نموذج نظام الريادة الاستراتيجية شكل رقم (٢)

ج- نموذج التحول الجامعي نحو الريادة الاستراتيجية: ومما سبق يمكننا تلخيص مقومات تحول الجامعات نحو الريادة الاستراتيجية في أن تقوم الجامعات بوضع خطط استراتيجية مرحلية، وذلك بغية تحقيق أهداف محددة كل فترة من الزمن، تتفق مع رؤيتها ورسالتها في هذه الفترة.<sup>(٢)</sup>



نموذج التحول الجامعي نحو الريادة الاستراتيجية شكل رقم (٣)

<sup>(١)</sup> عبد الكاظم محسن كوين و حميد سالم الكعبي (٢٠١٧): الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة / بغداد. مجلة دراسات محاسبية ومالية. مج (١٢). ع (٤٠). بغداد: جامعة بغداد - المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية. ص٢١٨.

<sup>(٢)</sup> سمر عبدالله عبداللطيف و وليد محمد عبدالحليم (٢٠١٨): حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقترحة. مرجع سابق. ص ٦٨٢.

## ٧- مقومات الريادة الاستراتيجية ومعوقاتها:

## \* مقومات الريادة الاستراتيجية

## أ-الإبداع والابتكار :

الإبداع: يعنى الاستفادة من الروتين أو النمطية وتطويره وربما تطويره لعمل شيء جديد غير مألوف، معنى ذلك أن الإبداع لا يعنى محاربة الروتين أو القضاء عليه بل يعنى عدم الالتصاق به، فإذا كان الروتين نافعا ومفيدا فليس هناك معنى لمحاربتة، ولكنه إذا كان معيقا للعمل، معطلا للإنتاج، مضيعا للوقت والجهد فعلينا أن نعمل عقولنا ونفكر بطريقة جديدة غير مألوفة وهنا يكون الإبداع ، ينظر رجال التربية إلى الإبداع على أنه: يعنى فكرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكثر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير . (١)

الابتكار: Innovation "مزيج جديد من عوامل الإنتاج" ، ابتكار هو "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها" . (٢)

## ب-المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility

عُرفت المرونة ا لإستراتيجية على أنها قابلية المؤسسة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة وإستجابات سريعة لهذه التغيرات. (٣)

## ت- الذكاء التنافسي Competitive Intelligence

تعددت الآراء و التعاريف حول ماهية الذكاء التنافسي من النظرة الاستراتيجية والعملية في منظمات الاعمال اليوم، إذ توجهت معظم التعاريف لوصف الذكاء التنافسي كونه عملية؛

(١) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٥): القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية. مرجع سابق. ص ص ١٠٣-١٠٤.  
 (٢) هدى أحمد عبد النبي و حصة ذياب مرزوق العنبي (٢٠٢١): علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية. مج (١٠). ع (١). الجمعية الأكاديمية المصرية للتنمية البيئية (EASED). ص ١٢.  
 (٣) عبد العزيز حسن عبد العزيز وآخرون (٢٠٢٠): أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة- دراسة تطبيقية على حالة مؤسسة دال "مصنع دال للألبان- كابو" بولاية الخرطوم. مرجع سابق. ص ٤٨٤

فقد عرف بأنه عملية جمع ومعالجة ونشر المعلومات لأهداف تتحدد بالتقليل من عدم التأكد في اتخاذ جميع القرارات الاستراتيجية.<sup>(١)</sup>

### ث- الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

عملية او أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات وتمكنهم من الاصغاء للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن ثم تحليل المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغييرات البيئية للحاضر والمستقبل. (٢)

ج- التحالف الاستراتيجي : يشير التحالف الاستراتيجي إلى عملية تحول المنظمات المتنافسة إلى منظمات مترابطة ومتكاملة حتى يكونا نظاماً واحداً متماسكاً أن التحالف الاستراتيجي ينطوي على عدة مصطلحات من بينها ( التعاون الاستراتيجي، والمساهمة، والتنسيق، والتحالف من الباطن، وأتفاقات استراتيجية بين المنظمات، والاستشارة والتنفيذ، واتفاق تعاقدي، واتفاق تعاوني، وعمل جماعي، ومشروع مشترك أهمية التحالفات الاستراتيجية و أثرها في المزايا التنافسية تتضمن المزايا المطلقة التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة للآخرين، والمزايا النسبية التي تتوفر لأطراف التحالف لكن بدرجات مختلفة فضلان عن المزايا التنافسية التي ترتبط بتوفير طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الإدارية) ، وتوفر موارد بشرية ماهرة جداً (المنافسة البشرية ) لتحقيق مزايا تنافسية متكاملة .ويتفق أغلبية الكتاب على أن التحالف الاستراتيجي يتضمن أربعة أنماط) مشاريع مشتركة، التوريد الخارجي، الامتياز والترخيص،العلاقات التعاونية بين المنظمات . (٣)

(١) فضيلة سلمان داود (٢٠١٦): الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي- بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ع (٩٠). مج (٢٢). العراق: جامعة بغداد -كلية الإدارة و الاقتصاد. ص٢٢٣.

(٢) فضيلة سلمان داود (٢٠١٦): المرجع سابق. ص٢٢٦.

(٣) حكمت رشيد سلطان و افان يوسف حجي (٢٠١٩): دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الاهلية في اقليم كوردس تان العراق. مرجع سابق. ص ٢٧٩.

**\*معوقات الريادة الاستراتيجية**

هناك ستة معوقات لريادة الاستراتيجية يمكن أيجازها كما يأتي:

أ. الأنظمة : الأنظمة التي تم تأسيسها قد لا يكون هناك أحد مستعد أو يرغب بها بعب ب قصورها في مواجهة التغيير الحالات والأوضاع الأبعد (الإضافية) للأعمال تتطلب وتحكم وجود أنظمة مفهومة وواضحة . الأمر الذي يجعل الفرد غير راض أو راغب بتلك الأنظمة لمواجهة التغيير وتحقيق الريادة الإستراتيجية.

ب . الهياكل : توازن طبيعة التدرج او التسلسل التنظيمي للمنظمات الكبيرة لن يؤدي إلى سلوك ريادي مع تباعد المسافة بين مستويات الإدارة العليا والمستويات الأدنى للقوى العاملة .

ت. السياسات والأجراءات : تبين الإجراءات والسياسات من شكلها الخارجي بشكل مباشر وصريح على متطلبات التخطيط التي تقرضها الإدارة رسميا وتقود إلى توليد شعور بالكبت والأحباط لروح المبادرة الجديدة.

ث. الفرد : نشاط الريادي وعقليته تبع من خلفيته والبيئة المحيطة وقدرات وقابليات أخرى تدفعه وتحفزه إلى جانب الحاجة للإبداع دون الاستقرار في مكان محدد فقط والثبات على الرقابة التي تقرضها الإدارة.

ج. الثقافة : الحواجز في الغالب تؤدي إلى أصل ونشأة الفرد الجديرة بالاهتمام التي تؤدي إلى اختلافات بين ثقافات المنظمة التقليدية الناشئة في المنظمات وثقافة الريادي.

ح . التوجه الاستراتيجي : يمكن التعرف على أفكار الإدارة التي تكون بعيدة وغير واضحة من خلال أسلوب أو نمط الإبداع للتوفعات والاحتمالات التي تفكر وترغب بها المؤسسة وتفترضها .<sup>(١)</sup>

(١) أكرم محسن الياسرى وعادل عباس عبد حسين (٢٠١٦): تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين المكانة الاستراتيجية- دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط . مرجع سابق. ص ص ١١ - ١٢.

## \*معوقات الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في مصر:

عندما تنتهج الجامعات اتجاه الريادة الاستراتيجية فأنها تواجه مجموعة من المعوقات، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- مقاومة بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة للتغيير، مما، يؤدي لصعوبة تنفيذ بعض مبادرات الخطة الاستراتيجية.

- جمود الأنظمة واللوائح الحكومية التي تنظم الشؤون المالية والمشتريات الحكومية وعدم قدرة الجامعة على تجاوزها.

- ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الاستقلال المالي والإداري المنشود.

- تغير القيادات باستمرار في الجامعة، وبالتالي ضعف الحماس لتطبيق الخطة الاستراتيجية الموجودة.

- عدم فهم بعض الأفراد بالجامعة للخطة الاستراتيجية، وبالتالي عدم قناعتهم بمبادراتها.

- تضخم هياكل الجامعات من تضخم وتعقيد. والذي يؤدي لضياع الكثير من الوقت والجهد في

هذه الهياكل المعقدة لإنهاء عمل معين، وتعقد السياسات وعدم وضوحها، وسيادة

ثقافة التقليد دون التجديد يعد أيضا من أهم تلك المعوقات، بالإضافة الى غياب الرؤية

الاستراتيجية والغايات الواضحة. (١)

ثالثاً: سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية

١- استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي: ساعدت التطورات المتسارعة للتكنولوجيا في

انتقال المؤسسات المكتبية الجامعية من النمط الكلاسيكي التقليدي للنشاط إلى النمط

الذكي، الذي يعتمد أساساً على نوع من التكنولوجيا يستطيع محاكاة الإنسان في ذكائه

(٢). وفي بريطانيا، قام طلاب بجامعة أبيرستويث (Aberystwyth University)

بتصميم واختبار روبوت مخصص للعمل داخل المكتبة، أطلق عليه اسم هيو

(Hugh) وهو بمثابة دليل ببليوغرافي ذكي، إذ تم تزويده بقاعدة بيانات تمثل فهرسة

(١) سمر عبدالله عبداللطيف و وليد محمد عبدالحليم (٢٠١٨). حقائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقترحة. مرجع سابق. ص ٦٨٣-٦٨٤.

(٢) Ali Serdouk (2020): Use of intelligent robots in academic libraries: global experiences and Maghreb countries reality. *Journal of Information Studies & Technology*. . Vol.(3). Issue 2. September. P.13.

لثمانمائة ألف (800 ) ، ( 000كتاب، وبإمكان هيو تلقي طلب المستخدم بواسطة اللغة الشفهية الطبيعية، ليتم لاحقاً تحديد الكتاب المطلوب، بل وإرشاد المستخدم حركياً نحو مكان وجوده وفق نظام ( RFID ) بفضل قدرته على التنقل وتحديد البيئة المحيطة في العالم الحقيقي. (١)

٢- الحاضنة البحثية: تسعى إلى الارتقاء بمنظومة البحث العلمي، وتفعيل دوره في النهوض بالمجتمع؛ من خلال الاستفادة من نتائجه في تحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية على السواء. نقل نتائج الجامعات العلمي إلى واقع، وتشجيع أساتذتها، وباحثيها؛ لترويج نتائج أبحاثهم، وتسويقها، تطوير المنظومة الجامعية. (٢)

٣- حاضنات الإبداع العلمي: كونها أهم الآليات التي يمكن أن تساعد الجامعات على ولوج عصر اقتصاد المعرفة، فهي بمثابة مؤسسة تنمية اقتصادية، يمكن انشاؤها داخل الجامعات، بهدف دعم ورعاية المبدعين من أصحاب أفكار المشروعات الطموحة. (٣)

٤. البحث العلمي التطبيقي: البحث العلمي التطبيقي هو منبع الأفكار الابتكارية التي تعبر بالدول نحو التنافسية العالمية والتقدم العلمي وان البحث التطبيقي يعد من المرافق الاستثمارية المهمة التي تؤدي إلى التحولات التكنولوجية بجميع أبعادها المادية والبشرية والنظرية والتطبيقية والمدنية والعسكرية. ومن هنا تبرز أهمية إنشاء مراكز متقدمة لبحث والتطوير على جميع المستويات، وجذب العلماء، وتقديم حوافز سخية لهم، إضافة إلى البرامج المتقدمة في التدريب والدراسات العليا داخليا وخارجيا، وزيادة الانفاق على أنشطة البحث والتطوير نسبة إلى الناتج المحلي الأجمالي، حيث تصل هذه النسبة في الدول المتقدمة إلي (٥٧,٢%) في حين أنها لا تتجاوز (٢% ، ٠) في الدول النامية. (٤)

٥- تبنى سياسات التدويل العالمية: إن تبنى استراتيجيات التدويل العالمية والابتكار في نشر مفهوم الريادة الاستراتيجية التربوية الريادية والتي يقصد بها إعداد الطلاب وإكسابهم

(٣) Ibid. P.9.

(١) هيام عبدالرحيم أحمد (٢٠١٧): رؤية مقترحة لإنشاء حاضنات للمعرفة التربوية بالجامعات المصرية. دراسات في التعليم الجامعي. ع (٣٧). جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي. القاهرة. ص ٥٩٨-٥٩٩.

(٢) مروه جبرو عبد الرحمن (٢٠١٧): متطلبات التعليم الريادي الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة الدراسات التربوية والانسانية. مج (٩). ع (٤). ج (٤). جامعة دمنهور- كلية التربية. ص ٣٠٥.

(٤) أحمد بن عبدالرحمن الشميمري و وفاء بنت ناصر (٢٠١٩): ريادة الأعمال. الرياض: العبيكان. ص ٤٧-٤٨.

اتجاهات ومهارات تدعم التفكير الإيجابي الحر القائم على العلم والمعرفة بهدف صنع فرص عمل جديدة، أو إضافة فكر جديد مبتكر يساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتشجيع عملية التعلم القائمة على العمل الجماعي عبر تصميم مقررات دراسية تعزز التعاون والإبداع عبر التفاعل مع عالم رواد الاستراتيجيين الحقيقي، واستهداف سوق العمل بطرح منتج تربوي يستطيع مواكبة متطلبات سوق العمل.<sup>(١)</sup>

٦-التعليم العالمي : هو برامج الدراسة بالخارج، مع تزايد العولمة يجب أن يتمتع خريجو الجامعات بمستوى معين من المعرفة الدولية لتحقيق النجاح في صناعة الأعمال التنافسية اليوم. في محاولة لخلق المهنيين المؤهلين ثقافياً، تعد الدراسة في الخارج طريقة مثالية للحصول على تجربة رسختها العديد من البلدان الأخرى في ثقافتها من خلال السفر. الفرص التي يتم منحها للطلاب الذين يستفيدون من برامج الدراسة في الخارج لا حدود لها. يُمنح الطلاب فرصة الانغماس في ثقافة جديدة ، والتعرف على لغة أجنبية بطلاقة وإنشاء علاقات مهنية وشخصية، يتمتع الأشخاص الذين أتاحت لهم الفرصة الدراسة في ثقافة أجنبية بمعرفة واسعة ستفيدهم بشكل كبير في مساعيهم المهنية.<sup>(٢)</sup>

ثالثاً: الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

-التعرف على سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية:

- أ- في المجال البشري.
- ب- في المجال الإداري.
- ج- في المجال المجتمعي.
- د- في المجال التكنولوجي.

<sup>(١)</sup> علا عاصم السيد إسماعيل (٢٠٢٠): التحديات التي تواجه تحقيق التعليم الريادي داخل كليات التربية. ومتطلبات مواجهتها على ضوء خبرات بعض الدول " دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية. ع (٣١) . جامعة بورسعيد- كلية التربية. يوليو. ص ١٥٣-١٥٤.

<sup>(٢)</sup> Marvin E. Gonzalez et al (2021): Global education: using lean tools to explore new opportunities. Journal of International Education in Business. Vol. (14). No.( 1).June P. 38.

## مجتمع وعينة البحث:

وقع اختيار الباحثة على قيادات (عمداء الكليات - وكلاء الكليات) وأعضاء هيئة التدريس (أساتذة - أساتذة مساعدين - مدرسين) بالجامعات الخاصة كمجتمع للدراسة وقد كان اختيار القيادات وأعضاء هيئة التدريس نظرا لان البحث يهدف للتعرف على واقع أداء الجامعات الخاصة في مصر وكيفية تطويره باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى وبالتالي فهم الفئة المستهدفة من البحث وبسبب صعوبة دراسة جميع مفردات المجتمع، تمثل مجتمع البحث في الجامعات الخاصة المصرية دون الجامعات الأجنبية العاملة في مصر: وهما ( 6 أكتوبر -مصر للعلوم والتكنولوجيا -أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب - مصر الدولية -الالمانية -الاهرام الكندية -البريطانية -الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات - فاروس- الروسية -النهضة -بدر -الجيزة الجديدة -حورس -المصرية الصينية) من أصل ٢٥ جامعة خاصة وهما ( ٦ أكتوبر- مصر للعلوم والتكنولوجيا- أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب- مصر الدولية- الفرنسية- الالمانية- الاهرام الكندية- البريطانية- الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات - سيناء- فاروس- المستقبل- الروسية- النهضة- الدلتا للعلوم والتكنولوجيا- العربية المفتوحة- هليوبوليس- بدر- دراية- الجيزة الجديدة- حورس- المصرية الصينية- ميريت- سفنكس- السلام) ولم يستجب سوى (البريطانية- ٦ أكتوبر- مصر للعلوم والتكنولوجيا- حورس- الاهرام الكندية-فاروس - النهضة - بدر) وهذه الجامعات أبدت تعاوناً ودون غيرها من الجامعات الخاصة، اعتذرت باقى الجامعات عن تطبيق الاستبانة، وقد تم اختيار عينة استطلاعية من ٤٠ للتأكد من صدق الاستبيان والثبات الاحصائي وقد تم اختيار العينة الاجمالية للبحث من ٢٥٦ فرد ويوضح الجدول التالي عدد افراد العينة الموزعة والفاقة :

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الفاقدة	الاستبيانات الصالحة للمعالجة الاحصائية
٢٦٠	٤	٢٥٦

وتوضح الجداول والاشكال التالية خصائص العينة :



## جدول ( ١ ) العينة وفقا للوظيفة الحالية

النسبة	عدد الافراد	الوظيفة
9	22	عمداء الكليات
14	35	وكلاء الكليات
44	112	الاساتذة
21	53	الاساتذة المساعدين
13	34	المدرسين

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:  
أ- في المجال البشري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة الموافقة	الترتيب
٨٣	تضع القيادات الجامعية الاستراتيجية المستقبلية ضمن رؤية تشمل الفرص والميزة التنافسية.	1.891	0.630	محايد	9
٨٤	تمكين أعضاء هيئة التدريس من التفكير الاستراتيجي ووضع رؤية مستقبلية وتنفيذها.	1.910	0.637	محايد	8
٨٥	تمكين أعضاء هيئة التدريس من التفكير الريادي.	1.305	0.435	غير موافق	14
٨٦	تعمل الجامعة على بناء واستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزة الداعمة لتنافسية الجامعة.	2.374	0.791	موافق	5
٨٧	يطلع أعضاء هيئة التدريس على تجارب بعض الجامعات المتميزة في استخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية.	2.398	0.799	موافق	1
٨٨	تشكيل فرق عمل للريادة الاستراتيجية في الجامعة الخاصة.	1.398	0.466	غير موافق	13
٨٩	تستقطب الجامعة الخاصة خبراء في الريادة الاستراتيجية والاستعانة بخبراتهم.	2.398	0.799	موافق	1
٩٠	تأهيل القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في مجال الريادة الاستراتيجية من خلال برامج تدريبية.	2.398	0.799	موافق	1
٩١	تعزيز القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة.	1.879	٠.626	محايد	10
٩٢	توفير مناخاً من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة.	٢.344	٠.781	موافق	7
٩٣	تطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس وحثهم على تقديم الأفكار الإبداعية.	1.879	٠.626	محايد	10
٩٤	تعزيز القدرات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس والاستفادة منهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي.	2.374	0.791	موافق	5
٩٥	يؤثر الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس في تنفيذ الأفكار الجديدة المدعة.	2.376	0.792	موافق	4
٩٦	تمكين الطلاب من التفكير الاستراتيجي.	1.844	0.615	محايد	12

## من الجدول السابق يتضح ان:

١- كانت العبارات "يطلع أعضاء هيئة التدريس على تجارب بعض الجامعات المتميزة في استخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية"، "تستقطب الجامعة الخاصة خبراء في الريادة الاستراتيجية والاستعانة بخبراتهم"، "تأهيل القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في مجال الريادة الاستراتيجية من خلال برامج تدريبية" في المرتبة الأولى من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ ( ٠.٧٩٩ ) وكان الوزن النسبي ( ٢.٣٩٨ ) وكانت درجة الموافقة على العبارة موافق . وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على اطلاع أعضاء هيئة التدريس على تجارب بعض الجامعات المتميزة في استخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية وتسعى الجامعات المتميزة إلى توفير الموارد البشرية ومتطلبات التعليم الجامعي وفق مستويات مميزة والسعى المستمر للتطوير والتحديث وتقديم مزيد من المناهج والتخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا والإسهام في تنمية وتطوير المجتمع من خلال البحث العلمي، وكذلك موافقة أفراد العينة على تستقطب الجامعة الخاصة خبراء في الريادة الاستراتيجية والاستعانة بخبراتهم في جودة العملية التعليمية، وكذلك موافقة أفراد العينة على أهتمام الجامعة الخاصة بتأهيل القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في مجال الريادة الاستراتيجية من خلال برامج تدريبية وأيضاً من خلال التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية.

- جاءت عبارة "تمكين أعضاء هيئة التدريس من التفكير الريادي" في المرتبة الرابعة عشر من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (٠.٤٣٥) وكان الوزن النسبي (١.٣٠٥) وكانت درجة الموافقة على العبارة غير موافق . وتشير النسب السابقة إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارة تمكين أعضاء هيئة التدريس من التفكير الريادي لعدم أهتمام الجامعة الخاصة بالتفكير الريادي الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

## ب-في المجال الإداري:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة الموافقة	الترتيب
٩٧	تتبنى الجامعة الخاصة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية.	1.891	0.630	محايد	15
٩٨	تتبنى الجامعة الخاصة الريادة الاستراتيجية كأسلوب إداري حديث.	1.910	0.637	محايد	14
٩٩	تبنى الجامعة الخاصة أسلوب الريادة الاستراتيجية في بيئة تتسم بالإبداع.	305٢	٧٦٨0.	محايد	13
١٠٠	ترسم الجامعة الخاصة الاستراتيجية المناسبة للريادة وفق المعطيات الداخلية والخارجية.	24٧1.	٥٧٥0.	محايد	22
١٠١	تحدد رسالة الجامعة المعلومات التي تشكل الريادة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف.	344٢	٧٨١0.	موافق	11
١٠٢	تحدد الجامعة الخاصة أهدافها الاستراتيجية في ضوء امكانياتها المتاحة.	2.374	0.791	موافق	7
١٠٣	تتوائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة امامها.	2.641	0.880	موافق	1
١٠٤	تتسم الأهداف الاستراتيجية للجامعة الخاصة بالمرونة والتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	2.433	0.811	موافق	3
١٠٥	توجد بالجامعة الخاصة قيادة ريادية تحرص على الوصول بالجامعة إلى مصاف الجامعات الرائدة والمتميزة.	1.859	0.619	محايد	17
١٠٦	تتبع الجامعة الخاصة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق واكتساب ميزة تنافسية.	344٢	٧٨١0.	موافق	11
١٠٧	تعمل الجامعة الخاصة على غرس الثقافة التنظيمية في العمل.	2.374	0.791	موافق	7
١٠٨	يوجد تكامل وانسجام بين الجامعة الخاصة وأقسامها في ضوء رؤيتها.	1.840	0.613	محايد	18
١٠٩	يوجد بالجامعة الخاصة مشاركة فعالة بين الإدارة العليا وكافة الكوادر التدريسية.	2.641	0.880	موافق	1
١١٠	تعزيز القدرات الإبداعية في جميع المستويات الإدارية بالجامعة الخاصة.	2.433	0.811	موافق	3
١١١	تعزيز تطوير واستخدام نماذج أعمال جديدة لأنظمة التعليم المبتكرة والتنافسية.	1.398	0.466	غير موافق	24
١١٢	نشر ثقافة الوعي بأهمية الريادة الاستراتيجية في الجامعة الخاصة.	1.359	0.453	غير موافق	25
١١٣	نشر الثقافة الريادية بالجامعة الخاصة وتضمينها في الخطط الاستراتيجية.	1.840	0.613	محايد	18
١١٤	تشجيع الإبداع والابتكار وثقافة الريادة والتميز بالجامعة الخاصة.	1.863	0.621	محايد	16
١١٥	تعمل الجامعة الخاصة على تعزيز روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى العاملين.	2.374	0.791	موافق	7
١١٦	تقدم الجامعة الخاصة الحوافز للأفكار المبتكرة.	1.840	0.613	محايد	18
١١٧	تقدم الجامعة الخاصة الدعم الكافي لفريق الريادة الاستراتيجية.	1.434	0.478	غير موافق	23
١١٨	تسعى الجامعة الخاصة باستمرار لانتهاز الفرص.	2.433	0.811	موافق	3
١١٩	تسعى الجامعة الخاصة للاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.	2.374	0.791	موافق	7
١٢٠	تحسين الممارسات الريادية بشكل مستمر في ضوء عمليات التقييم.	387٢	٧٩٣0.	موافق	6
١٢١	تحرص الجامعة الخاصة على عقد الندوات والمؤتمرات واستضافة الخبراء.	1.840	0.613	محايد	18

من الجدول السابق يتضح ان:

١- كانت العبارتين "تتوائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة امامها،" يوجد بالجامعة الخاصة مشاركة فعالة بين الإدارة العليا وكافة الكوادر التدريسية" هما الأولى في الترتيب لهذا البعد من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (0.880) وكان الوزن النسبي (٢.٦٤١) وكانت درجة الموافقة على العبارة موافق، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تتوائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة امامها وهذا التوائم يؤدي إلى دراسة للفرص الحقيقية المتاحة امام الجامعة الخاصة في المستقبل القريب أو البعيد، مما يؤدي إلى التنسيق والتكامل و تحقيق نقلة تقدمية حقيقية في الجامعة الخاصة . وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة يوجد بالجامعة الخاصة مشاركة فعالة بين الإدارة العليا وكافة الكوادر التدريسية وأن هذه المشاركة الفعالة تؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة الخاصة مما يؤدي إلى تطور وتقديم الجامعة الخاصة.

- جاءت عبارة "نشر ثقافة الوعي بأهمية الريادة الاستراتيجية في الجامعة الخاصة" في المرتبة الخامسة والعشرون من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (٠.٤٥٣) وكان الوزن النسبي (١.٣٥٩) وكانت درجة الموافقة على العبارة غير موافق. وتشير النسب السابقة إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارة نشر ثقافة الوعي بأهمية الريادة الاستراتيجية في الجامعة الخاصة لعدم معرفتهم بمفهوم الريادة الاستراتيجية.

## ج- في المجال المجتمعي:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة الموافقة	الترتيب
١٢٢	توفر الجامعة الخاصة الدعم المادي للمبادرات العالمية مع الجامعات الرائدة بشكل مستمر.	1.910	0.637	محايد	9
١٢٣	تشارك الجامعة الخاصة مع الجامعات الحكومية لدعم الريادة الاستراتيجية وروادها.	1.434	0.478	غير موافق	14
١٢٤	تبادل الخبرات ونشر أفضل الممارسات بين الجامعة الخاصة والجامعات الأخرى.	363٢	٧٨٨0.	موافق	6
١٢٥	تعزيز مفاهيم التميز بين الجامعة الخاصة والجامعات الأخرى.	461٢	٨٢٠0.	موافق	1
١٢٦	تعزيز الروابط بين الجامعة الخاصة والأوساط الأكاديمية والصناعية والحكومية.	1.910	0.637	محايد	9
١٢٧	تعزيز التعاون بين الجامعة الخاصة ومراكز البحوث.	1.324	0.441	غير موافق	15
١٢٨	تنسيق الجامعة الخاصة باحتياجات سوق العمل من التخصصات.	461٢	٨٢٠0.	موافق	1
١٢٩	تحقيق نمو الجامعة الخاصة من خلال التوازن بين احتياجات سوق العمل ورغبات الطلاب.	363٢	٧٨٨0.	موافق	6
١٣٠	تحسين قدرات الجامعة الخاصة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد على خدماتها في المجتمع المحلي.	2.433	0.811	موافق	4
١٣١	تبادل الأفكار بين الجامعات الخاصة والمؤسسات التعليمية والمشروعات الريادية.	871١	0.624	محايد	12
١٣٢	تبني الجامعة الخاصة شراكة فعالة مع القطاع العام.	461٢	٨٢٠0.	موافق	1
١٣٣	تعمل الجامعة الخاصة على دعم الاقتصاد المحلي بالإبداعات والأفكار التكنولوجية المتطورة.	2.428	0.809	موافق	5
١٣٤	تعمل الجامعة الخاصة على دعم إنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ.	363٢	٧٨٨0.	موافق	6
١٣٥	تعمل الجامعة الخاصة على دعم التنسيق بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع.	1.910	0.637	محايد	9
١٣٦	تضع الجامعة الخاصة خطة للبقاء في الوضع التنافسي المحلي والدولي.	1.840	0.613	محايد	13

من الجدول السابق يتضح ان:

- ١- كانت العبارات "تعزيز مفاهيم التميز بين الجامعة الخاصة والجامعات الأخرى"، "تنسيق الجامعة الخاصة باحتياجات سوق العمل من التخصصات"، "تبني الجامعة الخاصة شراكة فعالة مع القطاع العام" في المرتبة الأولى من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (٠.٨٢٠) وكان الوزن النسبي (٢.٤٦١) وكانت درجة الموافقة على العبارة موافق، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تعزيز مفاهيم التميز بين الجامعة الخاصة والجامعات الأخرى لتحسين قدرتها التنافسية، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة

تنبؤ الجامعة الخاصة باحتياجات سوق العمل من التخصصات عن طريق عقد شراكات مع الجامعات التكنولوجية القادرة على تلبية احتياجات سوق العمل محليًا وإقليميًا ودوليًا، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تبني الجامعة الخاصة شراكة فعالة مع القطاع العام تسهم في تطوير أداء الجامعات الخاصة، وتعزيز القدرة التنافسية لها.

- جاءت عبارة "تعزيز التعاون بين الجامعة الخاصة ومراكز البحوث" في المرتبة الخامسة عشر من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ ( ٠.٤٤١ ) وكان الوزن النسبي ( ١.٣٢٤ ) وكانت درجة الموافقة على العبارة غير موافق، وتشير النسب السابقة إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارة تعزيز التعاون بين الجامعة الخاصة ومراكز البحوث لدعم التغلب على التحديات الوطنية والدولية من خلال الإبداع والابتكار وتبادل المعرفة.

## د- في المجال التكنولوجي:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	درجة الموافقة	الترتيب
١٣٧	تواكب الجامعة الخاصة التطورات التكنولوجية لتحقيق الاستباقية في توجهاتها الريادية.	2.391	0.797	موافق	4
١٣٨	توظيف وسائل الإعلام وشبكات التواصل لنشر الثقافة الريادية في الجامعة الخاصة.	1.332	0.444	غير موافق	15
١٣٩	تمتلك الجامعة الخاصة الأساليب التكنولوجية الحديثة في تنفيذ عملياتها الداخلية.	.363٢	٧٨٨0.	موافق	5
١٤٠	تمتلك الجامعة الخاصة برامج متطورة لنقل وتحويل المعلومات والمعارف.	.871١	0.624	محايد	11
١٤١	توفر الجامعة الخاصة قاعدة تعليمية متطورة.	.461٢	٨٢٠0.	موافق	1
١٤٢	تحدث الجامعة الخاصة برامج التعليم المستمر بما يواكب التطورات المستجدة.	1.910	0.637	محايد	9
١٤٣	تمتلك الجامعة الخاصة تقنيات معلوماتية حديثة.	.363٢	٧٨٨0.	موافق	5
١٤٤	تستثمر الجامعة الخاصة التكنولوجيا المتطورة لمواكبة التغييرات المستجدة في عالم المعرفة.	.363٢	٧٨٨0.	موافق	5
١٤٥	تستخدم الجامعة الخاصة تكنولوجيا المعلومات في عملية التوثيق.	.461٢	٨٢٠0.	موافق	1
١٤٦	توفر الجامعة الخاصة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهتم العاملين والطلاب.	.871١	0.624	محايد	11
١٤٧	تستخدم الجامعة الخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لرفع قدرتها التعليمية والبحثية والإدارية.	1.910	0.637	محايد	9
١٤٨	التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس.	2.398	0.799	موافق	3
١٤٩	تدريب الطلاب على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.	.871١	0.624	محايد	11
١٥٠	تعمل الجامعة الخاصة على دمج التكنولوجيا في الإدارة والاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	1.445	0.482	غير موافق	14
١٥١	تستخدم الجامعة الخاصة معامل علمية ومعامل لغات متطورة علمياً.	.363٢	٧٨٨0.	موافق	5

من الجدول السابق يتضح ان:

١- كانت العبارتين "توفر الجامعة الخاصة قاعدة تعليمية متطورة"، "تستخدم الجامعة الخاصة تكنولوجيا المعلومات في عملية التوثيق" في المرتبة الأولى من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ ( ٠.٨٢٠ ) وكان الوزن النسبي ( ٢.٤٦١ ) وكانت درجة الموافقة على العبارة موافق، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة توفر الجامعة الخاصة قاعدة تعليمية متطورة وتوفر هذه القاعدة التعليمية برامج وتخصصات جديدة ومتطورة وتوفر أحدث الأجهزة المتطورة ممل يؤدي إلى الإسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي، وتوفير التخصصات العلمية الحديثة، وتشير

النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تستخدم الجامعة الخاصة تكنولوجيا المعلومات في عملية التوثيق تسهم بشكل كبير في تحقيق وتحسين كفاءة وفاعلية عملية التوثيق.

٨- جاءت عبارة "توظيف وسائل الاعلام وشبكات التواصل لنشر الثقافة الريادية في الجامعة الخاصة" في المرتبة الخامسة عشر من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ ( ٠.٤٤٤ ) وكان الوزن النسبي ( ١.٣٣٢ ) وكانت درجة الموافقة على العبارة غير موافق، وتشير النسب السابقة إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارة توظيف وسائل الاعلام وشبكات التواصل لنشر الثقافة الريادية في الجامعة الخاصة مما يعوق تطوير أداء الجامعة الخاصة في مصر.

\*نتائج البحث:

١-نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن عدد من النتائج تذكر الباحثة أهمها في نقاط الآتية:

حيث جاءت سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية من خلال ترتيب شدة الموافقة كالاتى:

أ- حيث جاء المجال البشرى من خلال ترتيب شدة الموافقة كالاتى:

- يطلع أعضاء هيئة التدريس على تجارب بعض الجامعات المتميزة في استخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية.

- تستقطب الجامعة الخاصة خبراء في الريادة الاستراتيجية والاستعانة بخبراتهم.

- تأهيل القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في مجال الريادة الاستراتيجية من خلال برامج تدريبية.

- يؤثر الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس في تنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة.

- تعمل الجامعة على بناء واستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزة الداعمة لتنافسية الجامعة.

- تعزيز القدرات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس والاستفادة منهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

- توفير مناخاً من الحرية الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة.

- تمكين أعضاء هيئة التدريس من التفكير الاستراتيجي ووضع رؤية مستقبلية وتنفيذها.



- تضع القيادات الجامعية الاستراتيجية المستقبلية ضمن رؤية تشمل الفرص والميزة التنافسية.
- تعزيز القدرات الإبداعية لاعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة.
- تطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس وحثهم على تقديم الأفكار الإبداعية.
- تمكين الطلاب من التفكير الاستراتيجي.
- تشكيل فرق عمل للريادة الاستراتيجية في الجامعة الخاصة.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس من التفكير الريادي.
- ب- حيث جاء المجال الإداري من خلال ترتيب شدة الموافقة كالاتي:
  - تتواءم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة امامها.
  - يوجد بالجامعة الخاصة مشاركة فعالة بين الإدارة العليا وكافة الكوادر التدريسية.
  - تتسم الأهداف الاستراتيجية للجامعة الخاصة بالمرونة والتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
- تعزيز القدرات الإبداعية في جميع المستويات الإدارية بالجامعة الخاصة.
- تسعى الجامعة الخاصة باستمرار لانتهاز الفرص.
- تحسين الممارسات الريادية بشكل مستمر في ضوء عمليات التقييم.
- تحدد الجامعة الخاصة أهدافها الاستراتيجية في ضوء امكانياتها المتاحة.
- تعمل الجامعة الخاصة على غرس الثقافة التنظيمية في العمل.
- تعمل الجامعة الخاصة على تعزيز روح المبادرة والابداع والابتكار لدى العاملين.
- تسعى الجامعة الخاصة للاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.
- تحدد رسالة الجامعة المعلومات التي تشكل الريادة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تتبع الجامعة الخاصة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق واكتساب ميزة تنافسية.
- تبني الجامعة الخاصة أسلوب الريادة الاستراتيجية في بيئة تتسم بالإبداع.
- تتبنى الجامعة الخاصة الريادة الاستراتيجية كأسلوب إداري حديث.
- تتبنى الجامعة الخاصة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- تشجيع الابداع والابتكار وثقافة الريادة والتميز بالجامعة الخاصة.

- توجد بالجامعة الخاصة قيادة ريادية تحرص على الوصول بالجامعة إلى مصاف الجامعات الرائدة والتميزة.
- يوجد تكامل وانسجام بين الجامعة الخاصة وأقسامها في ضوء رؤيتها.
- نشر الثقافة الريادية بالجامعة الخاصة وتضمينها في الخطط الاستراتيجية.
- تقدم الجامعة الخاصة الحوافز للأفكار المبتكرة.
- تحرص الجامعة الخاصة على عقد الندوات والمؤتمرات واستضافة الخبراء.
- ترسم الجامعة الخاصة الاستراتيجية المناسبة للريادة وفق المعطيات الداخلية والخارجية.
- تقدم الجامعة الخاصة الدعم الكافي لفريق الريادة الاستراتيجية.
- تعزيز تطوير واستخدام نماذج أعمال جديدة لأنظمة التعليم المبتكرة والتنافسية.
- نشر ثقافة الوعي بأهمية الريادة الاستراتيجية في الجامعة الخاصة.
- ج- حيث جاء المجال المجتمعي من خلال ترتيب شدة الموافقة كالاتي:
  - تعزيز مفاهيم التميز بين الجامعة الخاصة والجامعات الأخرى.
  - تنبؤ الجامعة الخاصة باحتياجات سوق العمل من التخصصات.
  - تبنى الجامعة الخاصة شراكة فعالة مع القطاع العام.
  - تحسين قدرات الجامعة الخاصة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد على خدماتها في المجتمع المحلي.
- تعمل الجامعة الخاصة على دعم الاقتصاد المحلي بالإبداعات والأفكار التكنولوجية المتطورة.
- تبادل الخبرات ونشر أفضل الممارسات بين الجامعة الخاصة والجامعات الأخرى.
- تحقيق نمو الجامعة الخاصة من خلال التوازن بين احتياجات سوق العمل ورغبات الطلاب.
- تعمل الجامعة الخاصة على دعم إنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابع.
- توفر الجامعة الخاصة الدعم المادي للمبادرات العالمية مع الجامعات الرائدة بشكل مستمر.
- تعزيز الروابط بين الجامعة الخاصة والأوساط الأكاديمية والصناعية والحكومية.
- تعمل الجامعة الخاصة على دعم التنسيق بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع.
- تبادل الأفكار بين الجامعات الخاصة والمؤسسات التعليمية والمشروعات الريادية.

- تضع الجامعة الخاصة خطة للبقاء في الوضع التنافسي المحلى والدولي.
- تشترك الجامعة الخاصة مع الجامعات الحكومية لدعم الريادة الاستراتيجية وروادها.
- تعزيز التعاون بين الجامعة الخاصة ومراكز البحوث.
- د- حيث جاء المجال التكنولوجى من خلال ترتيب شدة الموافقة كالاتى:
  - توفر الجامعة الخاصة قاعدة تعليمية متطورة.
  - تستخدم الجامعة الخاصة تكنولوجيا المعلومات في عملية التوثيق.
  - التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس.
  - تواكب الجامعة الخاصة التطورات التكنولوجية لتحقيق الاستباقية في توجهاتها الريادية.
  - تمتلك الجامعة الخاصة الأساليب التكنولوجية الحديثة في تنفيذ عملياتها الداخلية.
  - تمتلك الجامعة الخاصة تقنيات معلوماتية حديثة.
  - تستثمر الجامعة الخاصة التكنولوجيا المتطورة لمواكبة التغييرات المستجدة في عالم المعرفة.
  - تستخدم الجامعة الخاصة معاميل علمية ومعامل لغات متطورة علمياً.
  - تحدث الجامعة الخاصة برامج التعليم المستمر بما يواكب التطورات المستجدة.
  - تستخدم الجامعة الخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لرفع قدرتها التعليمية والبحثية والإدارية.
  - تمتلك الجامعة الخاصة برامج متطورة لنقل وتحويل المعلومات والمعارف.
  - توفر الجامعة الخاصة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهتم العاملين والطلاب.
  - تدريب الطلاب على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
  - تعمل الجامعة الخاصة على دمج التكنولوجيا في الإدارة والاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
  - توظيف وسائل الاعلام وشبكات التواصل لنشر الثقافة الريادية في الجامعة الخاصة.

## ٢- نتائج الأطار النظرى:

- أصبح التعليم الجامعى الخاص واقعاً فى هيكل التعليم الجامعى المصرى، بفعل التوجه نحو اقتصاد السوق.

- الارتقاء بالجامعات الخاصة فى مصر من أهم مؤشرات التنافسية.

- تعانى الجامعات الخاصة فى مصر من معوقات فى المجال البشرى، والإدارى، والمجتمعى، والتكنولوجى.

- استخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية ضرورة حتمية للجامعات الخاصة فى مصر لمواجهة التحولات والتغيرات المحلية والعالمية.

- وتعتبر الريادة الاستراتيجية أداة النجاة للمؤسسات فى الوقت الحالى، لأنها تتيح لها البحث عن الطرق والوسائل الجديدة التي تجعل المؤسسة تسير فى طريق الإبداع والابتكار والنمو.

- تعتبر الجامعات الخاصة مؤسسات الريادية وكيانات مساهمة بقوة فى التنمية الاقتصادية.

- تهدف الريادة الاستراتيجية إلى تحقيق أداء تنافسى متميز.

- خطت الجامعات الخاصة المصرية خطوات حديثة نحو تفعيل التربية الريادية والتعلم الريادى كنواة للتحويل لجامعة ريادية استراتيجيا.

- تعتبر الريادة الإستراتيجية أسلوب إدارى حديث ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية فى مواجهة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية.

- تعتبر الريادة الاستراتيجية هي تكامل الريادة (سلوك البحث عن الفرصة) والادارة الاستراتيجية (سلوك البحث عن الميزة) .

- تعد الريادة الاستراتيجية عنصراً حيويًا للجامعات الخاصة الناجحة حيث تعزز قيمة الإبداع فى بيئة العمل، وتتيح الفرص للعاملين لإبراز مواهبهم والاستفادة من مهاراتهم الإبداعية.

- أن تبني الريادة الاستراتيجية يؤدي الى تسليط الضوء على الفجوة المعرفية من خلال الربط بين الريادة والمنافسة من حيث الإبداع فى الجامعات الخاصة.

- تسمح الريادة الاستراتيجية للجامعات أن تدير اعمالها من أجل معالجة التحديات المتعلقة باستثمار الميزة التنافسية.

-تسهيل الريادة الاستراتيجية أنشطة الجامعات الخاصة في توفير أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق الخطة الإستراتيجية لعملياتها الجارية .

-تساعد الريادة الاستراتيجية الجامعة الخاصة في الاستجابة السريعة والصحيحة لأنواع التغيرات البيئية المهمة التي تواجهها الجامعات الخاصة اليوم ، وكذلك مساعدة الجامعات الخاصة على تطوير المزايا تنافسية.

رابعاً: التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

١- منطلقات التصور المقترح: ويقصد بها مجموعة من القنوات التي انطلقت منه الباحثة في صياغة التصور المقترح ويمكن إيجازها فيما يلي:

أ-منطلقات نظرية تمثلت أهم المنطلقات النظرية فيما يلي:

-توصيات المؤتمرات والندوات العلمية والبحوث والدراسات السابقة بضرورة تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر بما يلبي احتياجات التنمية وسوق العمل.

-تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لرفع قدرته الجامعات الخاصة التعليمية والبحثية والإدارية.

-التوجه الاستراتيجي للتحول الرقمي.

-التعليم الهجين.

ب-منطلقات واقعية (محلية- عالمية): وتتمثل أهم المنطلقات الواقعية (المحلية- العالمية) فيما يلي:

-وجود توجه رسمي لتطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠).

-ما توصل إليه البحث الحالي من ضعف ملحوظ في تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

٢- أهداف التصور المقترح: يهدف التصور المقترح إلى :

-تقديم رؤية جديدة لتطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية.

-تحقيق التميز في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار بالجامعات الخاصة في مصر .

٣-الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

يرتكز هذا التصور المقترح على مجموعة من المحاور والأسس، تتمثل فيما يلي:

- تنمية الكوادر القيادية علي المستوى الجامعة الخاصة اعتماداً على تطبيق الأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة التي تتواءم مع العصر والتي تساعد علي نجاح تطبيق الريادة الاستراتيجية .

-مراعاة الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في مصر وبما يتناسب والظروف المحلية والطابع القومي للشخصية المصرية.  
٤-مجالات التصور المقترح:

بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات السابقة المتعلقة بالريادة الاستراتيجية ، وتطوير أداء الجامعات وكذلك الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث ودراسة واقع أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية تم اقتراح مجالات التصور الآتية:

-المجال البشرى:ويقصد به تطوير وتدريب جميع العاملين بالجامعات الخاصة للاشتراك في تحقيق الأهداف وحثهم على تقديم الأفكار الإبداعية، وتمكينهم من التفكير الاستراتيجي وتعزيز القدرات الإبداعية والقيادية لهم للاستفادة في تحقيق النجاح الاستراتيجية.

-المجال الإدارى: ويقصد بيه اشتراك جميع المستويات الإدارية والتنفيذية فى وضع الخطط الاستراتيجية، وتبنى الجامعة الخاصة لمدخل الريادة الاستراتيجية كأسلوب إدارى حديث.

-المجال المجتمعى: ويقصد بيه تعزيز الروابط بين الجامعة الخاصة والأوساط الأكاديمية والصناعية والحكومية، والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة وهيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع.

-المجال التكنولوجى: ويقصد بيه تقنية المعلومات والاتصالات التى تساعد على عملية التعليم والتعلم والابتكار والبحث العلمى، ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحقيق الاستباقية فى التوجهات الريادية ولتحقيق الميزة التنافسية.

٥-متطلبات تطبيق التصور المقترح

أ. متطلبات تشريعية وقانونية: تتمثل المتطلبات التشريعية والقانونية فيما يلي:

- تطبيق وتفعيل القوانين الموجودة وتحديثها بما يواكب المستجدات
- وجود نظام متكامل لتقييم أداء الجامعات (برامج، كليات، أفراد).
- وضع لوائح وقوانين لتنظيم العمل بالجامعات الخاصة فى مصر.

- ب. متطلبات إدارية: وتتمثل المتطلبات الإدارية فيما يلي:
- الأعداد المسبق والكافي لتولى المناصب القيادية الجامعية.
  - تعيين ذوى المهارات الإدارية لشغل الوظائف الإدارية بالجامعة الخاصة فى مصر.
  - وضع خطط إستراتيجية، وخطط تنفيذية مواكبة لمستجدات العصر، وملبية لاحتياجات التنمية، وسوق العمل، والعمل على تنفيذها.
  - تبنى أسلوب الريادة الاستراتيجية كأسلوب إدارى حديث.
- ج. متطلبات مالية ومادية ومعنوية : تتمثل المتطلبات المالية والمادية والمعنوية فيما يلي:
- إقامة علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية.
  - ترسيخ روح التعاون بين القيادات الجامعية وهيئة التدريس والإداريين والطلبة.
  - توفير ميزانية للبحث العلمى.
  - توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى كافة مرافق الجامعة.
- د. متطلبات بشرية وتدريبية: وتتمثل المتطلبات البشرية والتدريبية فيما يلي:
- تخصيص الجامعات برامج للتعلم المستمر، والتعلم الذاتى.
  - قوى بشرية مؤهلة بالإضافة إلى التدريب المستمر.
  - تنظيم فريق للريادة الاستراتيجية.
- ٦- مراحل تنفيذ التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية:
- ١- تكوين فريق لتطبيق الريادة الاستراتيجية: يتم تحديد فريق من العاملين بالجامعة من الأكاديميين والإداريين الذين سيقومون بمهام تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية ، بحيث يتضمن هذا الفريق:
- \* رئيس الجامعة و نواب الجامعة وعمداء وأمناء بعض كليات الجامعة، وبعض أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم القدرة علي تحديد أهداف الجامعة ولديهم القدرة على وضع رؤية استراتيجية ورسالة واضحة وموجهة نحو تحقيق الميزة التنافسية و التكيف مع ديناميكيات المستقبل، ومعرفة التطورات الحادثة فى البيئة الخارجية للجامعة، ويمثلوا متخذي القرارات الاستراتيجية بالجامعة.
- \* اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجى والتفكير الريادى،

\* اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين يكون لديهم نشاط حيوي دائم في العمل.

\* اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين يتمتعون بالإبداع والأبتكار، المرونة الاستراتيجية، الذكاء التنافسي، الذكاء الاستراتيجي.

\* تدريب الفريق على مهام لريادة الاستراتيجية التي تتمثل في تعزيز قيمة الابداع في بيئة العمل، وإتاحة الفرص للعاملين لإبراز مواهبهم والاستفادة من مهاراتهم الابداعية، تحويل نقاط الضعف لنقاط قوة، رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات والبرامج التعليمية والبحثية والخدمية، تحقيق الأداء المتميز، إقرار توجهات ريادية، تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتحقيق النظرة الشمولية للعمل، وضع رؤية ريادية مستقبلية ، وتحقيق الميزة التنافسية.

٣- تحديد الاحتياجات من المعلومات المطلوب جمعها سواء عن البيئة الخارجية للجامعة.

٤- جمع المعلومات عن المحيط الخارجي للجامعة من مصادرها المختلفة، ويمكن الاعتماد في ذلك علي الخطة الاستراتيجية للجامعة.

5 .تحليل ومعالجة المعلومات وتفسيرها، وانتقاء المعلومات الهامة منها والمفيدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٦- وضع رؤية الجامعة، وصياغة الأهداف الأساسية والفرعية، وتحديد الأهداف طويلة ومتوسطة المدى.

٧-التنفيذ، بحيث يتم تنفيذ خطة العمل، وتنفيذ الأهداف الموضوعية.

٨-عمل مراجعة سنوية في نهاية العام لتعرف على ما تم انجازه والوقوف على نقاط الضعف حتى يمكن تفاديها لاحقاً.

٧-معوقات محتملة أمام التصور المقترح:

هناك مجموعة معوقات يمكن أن تحد من التصور المقترح، وتعوق تشغيله الأمثل، ومن تلك المعوقات:

-عدم وجود الموارد البشرية المؤهولة وكذاك عدم توافر الموارد المادية والمالية الكافية لتطبيق التصور.

-مقاومة التغيير من قبل أصحاب المصالح داخل المؤسسة الجامعية وخارجها، لأنه قد يلقي عليهم أعباء جديدة في ظل تعدد الأعباء.



٨- سبل التغلب على المعوقات والتحديات والتهديدات التي تعوق تنفيذ التصور المقترح:

للتغلب على المعوقات والتحديات السابقة يتسنى للدراسة الحالية وضع مجموعة من الحلول الاستباقية للتغلب على هذه التهديدات والتي من بينها:

-توفير المنح والتدريبات اللازمة لتوفير كوادر بشرية لتطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى، وتشجيع العاملين على العمل، وتحفيزهم علي الأداء المتميز.

-يتطلب من الجامعات الخاصة في مصر ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف قصيرة الأجل وأهداف تشغيلية محددة ونشرها على كافة المستويات، ووضعها في إطار زمني محدد، وتوفير نظام للتغذية الراجعة حول أداء الجامعة الخاصة في مصر.

٩-توصيات البحث:

لضمان تحقيق النتائج المرجوة من البحث توصى الباحثة بتطبيق التصور المقترح.

## المراجع المراجع العربية

- 1- أحمد بن عبدالرحمن الشميمري و وفاء بنت ناصر (٢٠١٩): ريادة الأعمال. الرياض: العبيكان.
- ٢- أكرم محسن الياسرى وعادل عباس عبد حسين (٢٠١٦): تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين المكانة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. مج (١٢). ع (١٩). العراق: جامعة كربلاء. كلية الإدارة والإقتصاد.
- ٣- أكرم محسن الياسري و عادل عباس عبد حسين (٢٠١٥): تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية- دراسة تحميمية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط المجلة العراقية للعلوم الإدارية. مج (١٢). ع (٥٠).
- ٤- جلال إسماعيل شباب و نضال حمدان المصري (٢٠٢٠): دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلية). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج(٢٨). ع (٢). غزة: الجامعة الإسلامية -عمادة شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا.
- ٥- حسابو أحمد حسابو وآخرون (٢٠٢٢): دور الريادة الاستراتيجية في تطوير أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشروعات الخريج المنتج بمدينة كوستي ولاية النيل الأبيض. مجلة القلزم العلمية. ع (١٧). مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر. السودان. أبريل.
- ٦- حكمت رشيد سلطان و افان يوسف حجي (٢٠١٩): دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الاهلية في اقليم كردس تان العراق. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز. مج (٨). ع (٢).العراق: جامعة نوروز.
- ٧- سامح أحمد فتحى خاطر (٢٠٢١): الدور المعدل للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادى والأداء الإبداعى - دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية. مجلة البحوث المالية والتجارية. مج (٢٢). ع (٢). جامعة بورسعيد - كلية التجارة. إبريل.
- ٨- سمر عبدالله عبد اللطيف (٢٠١٨): حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية. مج (٧١). ع(٣). ج(٣). القاهرة : جامعة طنطا- كلية التربية. يوليو.

- ٩- شوقي السيد فوده وآخرون (٢٠١٨): أثر أسلوب التكلفة المستهدفة لتدعيم القدرة التنافسية للمنشأة مع "دراسة ميدانية" في بيئة الأعمال المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. ع (٥). جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة. ديسمبر.
- ١٠- صارة بو ربيع (٢٠٢١): الدور الوسيط لمتغير الرضاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع "سيم SIM". مجلة البشائر الاقتصادية. مج (٧). ع (٣). الجزائر: جامعة طاهري محمد. بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. ديسمبر.
- ١١- عائشة عبدالفتاح مغاوري (٢٠١٨): تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي. مجلة كلية التربية. مج (٢٩). ع (١١٤). جامعة بنها - كلية التربية. أبريل.
- ١٢- عبد العزيز حسن عبد العزيز وآخرون (٢٠٢٠): أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة- دراسة تطبيقية على حالة مؤسسة دال "مصنع دال للألبان- كابو" بولاية الخرطوم. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. مج (٩). ع (٣). الأردن: مركز رفاذ للدراسات و الأبحاث. ديسمبر.
- ١٣- عبد العزيز علي مرزوق وآخرون (٢٠١٩): أثر أبعاد السياق التنظيمي على السلوك الريادي للعاملين: دراسة تطبيقية على شركات خدمات التعهيد بالقرية الذكية في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية. س (٦). ع (٤). جامعة المنوفية - كلية التجارة. أكتوبر.
- ١٤- عبد الكاظم محسن كوين و حميد سالم الكعبي (٢٠١٧): الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة / بغداد. مجلة دراسات محاسبية ومالية. مج (١٢). ع (٤٠). بغداد: جامعة بغداد - المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية.
- ١٥- علا عاصم السيد إسماعيل (٢٠٢٠): التحديات التي تواجه تحقيق التعليم الريادي داخل كليات التربية. ومتطلبات مواجهتها على ضوء خبرات بعض الدول "دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية. ع (٣١). جامعة بورسعيد- كلية التربية. يوليو.
- ١٦- علي أحمد محمد وعلاء دهام الحمد (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية ودورها في الاداء التسويقي. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. مج (٢٦). ع (١٢٤). العراق: جامعة بغداد- كلية الإدارة و الاقتصاد.

- ١٧- فضيلة سلمان داود (٢٠١٦): الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي- بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ع (٩٠). مج (٢٢). العراق: جامعة بغداد -كلية الإدارة و الاقتصاد.
- ١٨- فضيلة سلمان داود وأسرار عبد الزهرة على (٢٠١٧): دور إستراتيجية التدريب فى تحقيق الأداء الريادى: دراسة إستطلاعية فى مؤسسة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية. مج (٩). ع (١٩). جامعة الأنبار- كلية الإدارة و الاقتصاد. سبتمبر.
- ١٩- كلثوم حسين عوض (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت. مجلة مستقبل التربية العربى. مج (٢٧). ع (١٢٥). ج (١). جامعة عين شمس- المركز العربى للتنمية. مارس.
- ٢٠- ليث على الحكيم و أحمد راضى محمد (٢٠١٧): الريادة الاستراتيجية وانعكاسها فى تطوير المؤسسات- المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج (١٤). ع (٢). العراق: جامعة الكوفة كلية الإدارة و الاقتصاد.
- ٢١- ماجد جبار غزاي (٢٠١٧): رأس المال النفسي الإيجابي ودوره فى تعزيز الريادة الاستراتيجية - بحث تحليلي للمنظمات الصناعية فى ٢٢-النجف الأشرف. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية. مج (١٤). ع (٣). جامعة الفرات الأوسط التقنية - الكلية التقنية الإدارية. كوفة.
- ٢٢- محمد ابراهيم عبد العزيز (٢٠١٩): تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. مج (١٦). ع (٨٥). جامعة بني سويف - كلية التربية. ابريل.
- ٢٣- محمد عيد عطريس (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسى للجامعات المصرية فى ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية ٢٠٣٠ "جامعة الزقازيق نموذجا". المجلة التربوية. ع (٧٧). جامعة سوهاج- كلية التربية. سبتمبر.
- ٢٤- مروه جبرو عبد الرحمن (٢٠١٧): متطلبات التعليم الريادى الجامعى فى ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة الدراسات التربوية والانسانية. مج (٩). ع (٤). ج (٤). جامعة دمنهور - كلية التربية.
- ٢٥- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٥): إدارة التغيير ومدخل الإصلاح التربوى. القاهرة: مطبعة الشروق.
- ٢٦- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٥): القيادة الإدارية فى المؤسسات التعليمية التحديات والتطلعات. القاهرة: مطبعة الشروق.
- ٢٧- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٢٠): معجم مصطلحات العلوم التربوية والإدارية. القاهرة: مطبعة الشروق.

٢٨- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٢٢): القيادة العصرية في الألفية الثالثة بين البراعة والاستنارة- رؤية نقدية ونظرة تربوية. القاهرة. دار النهضة العربية .

٢٩- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٢٢): توجهات القيادة العصرية في ظل الموجة الرابعة والخامسة- رؤية نقدية ونظرة تربوية. القاهرة. دار النهضة العربية.

٣٠- ميسون خليفة على (٢٠١٨): دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية- مؤسسة أسيا سيل أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج (٢٤). ع (١٠٩). العراق: جامعة بغداد -كلية الإدارة و الاقتصاد.

٣١- نادية حسن السيد (٢٠٢٠): الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية - دراسة تحليلية. مستقبل التربية العربية. ج (١). مج (٢٧). ع (١٢٥). كلية التربية. جامعة بنها. مارس.

٣٢- نبيل سعد خليل (٢٠١٥): مداخل حديثة في ادارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٣٣- نبيل سعد خليل (٢٠٢١): القيادة في المنظمات التعليمية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٣٤- نبيل سعد خليل (٢٠٢١): تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية . القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٣٥- هالة تركي ناجي وغنى دحام الزبيدي (٢٠٢٠): الدور التفاعلي لنظم العمل على الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية- رسالة حالة في شركة ديالى العامة. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. مج (٢٦). ع (١٢٤). العراق: جامعة بغداد- كلية الإدارة و الاقتصاد.

٣٦- هدى أحمد عبد النبي و حصة ذياب مرزوق العتيبي (٢٠٢١): علاقة الابتكار والإبداع في نجاح ادارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية. مج (١٠). ع (١). الجمعية الأكاديمية المصرية للتنمية البيئية (EASED).

٣٧- هيام عبدالرحيم أحمد (٢٠١٧): رؤية مقترحة لإنشاء حاضنات للمعرفة التربوية بالجامعات المصرية. دراسات في التعليم الجامعي. ع (٣٧). جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي. القاهرة.

## المراجع الأجنبية:

- 1- Ali Serdouk (2020): Use of intelligent robots in academic libraries: global experiences and Maghreb countries reality. Journal of Information Studies & Technology. . Vol.(3). Issue 2. September. P.13.
- ٢-Luciano Minghini and others (2020): ENTREPRENEURSHIP AND TECHNOLOGICAL STRATEGY. Revista Livre de Sustentabilidade Empreendedorismo. Vol.( 5). No. (1). January.
- 3- Marvin E. Gonzalez et al (2021): Global education: using lean tools to explore new opportunities. Journal of International Education in Business. Vol. (14). No.( 1).June
- 4- Mansour M. Alayoubi and others (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study - Palestine Technical College- Deir al-Balah. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI). Vol.( 9). Issue (3) Ser. I .March.
- 5-Mikhail Kozlov (2018): Strategic entrepreneurship based model of latecomer university. International Journal of Innovation Science. Vol. (10). No. (1).
- 6- Norshamsiah Ibrahim and others (2016): Strategic Entrepreneurship in Family Business. International Journal of Innovation and Business Strategy (IJIBS). Vol. (6). No. (2). June.