

## تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية

إعداد

د/ جمعة صابر جمعة حسين عرايس

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

### المستخلص

هدف البحث الراهن إلى تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لرصد وتحليل وتفسير واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، وإمكانية تطوير أداء هذه الوحدات في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة تم توجيهها إلى عينة من السادة المسؤولين عن إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بلغ عددهم (٢١٩) فردًا للوقوف على واقع تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، فضلاً عن أهمية هذه الأبعاد في تطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، وقد توصل البحث الراهن إلى عدة نتائج منها: غياب للعديد من أبعاد الريادة الاستراتيجية، كما جاءت جميع استجابات عينة الدراسة على جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية - والتي تبناها البحث الراهن - بدرجة أهمية كبيرة، وقدم البحث في نهايته تصورًا مقترحًا لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الوحدات ذات الطابع الخاص - أبعاد - الريادة - الاستراتيجية

## Developing the University Academic Units at Al-Azhar University terms of dimensions of Strategic Entrepreneurship

### Abstract

The current research aimed to develop University Academic Units at Al-Azhar University terms of dimensions of Strategic Entrepreneurship. In order to achieve this, the researcher used a questionnaire that was directed to a sample of faculty members and administrators responsible for managing University Academic Units at Al-Azhar University to make sure of application of Strategic Entrepreneurship dimensions in the performance of University Academic Units at Al-Azhar University, as well as the importance of these dimensions in developing The performance of the University Academic Units at Al-Azhar University, The current research has reached several results, including: absence of multiple dimensions of Strategic Entrepreneurship, and all the responses of the study sample to all dimensions of Strategic Entrepreneurship were of a great importance. At the end of the research, a suggested prospective was presented to develop the performance of University Academic Units at Al-Azhar University in terms of dimensions of Strategic Entrepreneurship.

**Keywords:** Development - University Academic Units - dimensions- Strategic Entrepreneurship

## مقدمة

تعد الجامعة من أهم أدوات تحديث وتطوير المجتمعات؛ ذلك لدورها المهم في تعديل السلوك الاجتماعي للفرد من خلال احتكاكه بزملائه، وإكسابه العديد من المهارات الأساسية كالاعتماد على النفس والعمل في فريق والقدرة على اتخاذ القرار، كما أنها تسهم في زيادة دخل الفرد والمجتمع ككل مما ينعكس على الوضع الاقتصادي، كما تقوم بدور رائد في خدمة المجتمع من خلال الجهود التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات أو الجماعات لتحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

وفي السياق ذاته، تضم الجامعة صفوة المجتمع ومستشارية وخبرائه، ولديها من الامكانيات المتاحة من مختبرات ومعامل ومستشفيات وورش ومزارع ومراكز بحثية ووحدات ذات طابع خاص ما يمكن الاستفادة منه في خدمة المجتمع، والعلاقة بين المجتمع والجامعة علاقة تبادلية من حيث المنفعة، حيث يتم تقديم الخدمات الجامعية المدعمة في مقابل مادي يعود للجامعة دون الاستغراق في هذه الخدمات بشكل يتعارض مع المهام الأساسية للجامعة (زاهر وآخرون، ٢٠١٣، ص ٥١)\* . وتعد الوحدات ذات الطابع الخاص وحدات ذات نشاط اقتصادي ولها رسالة بيئية واجتماعية ولها بنية إدارية ونظام مالي مستقل حيث يجوز إنشائها بقرار من مجلس الجامعة لتقديم الخدمات البحثية والتدريبية والبيئية والانتاجية في مقابل مادي مناسب (بكري وزغلول، ٢٠٠٦، ص ١٢٢).

وتقوم الوحدات ذات الطابع الخاص على مجموعة من الأسس تتمثل في المشاركة الفعالة في تقديم الاستشارات والخدمات، ووضع قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس رهن خدمة المجتمع المحيط بالجامعة من أجل تحقيق رسالتها السامية في خدمة هذا المجتمع، بالإضافة إلى توفير مصدر مهم لتمويل الجامعة ذاتياً لتنفيذ برامجها ومشروعاتها حتى تتغلب على التحديات والتحويلات العالمية المعاصرة (نصار، ٢٠٢٠، ص ٥٥).

---

\*استخدم الباحث نظام توثيق جمعية علم النفس الأمريكية الإصدار السابع (APA American Psychological Association 7th ed.)

وفي الإطار ذاته تنوعت مداخل وأساليب تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات؛ حيث تم استخدام الأسلوب التقليدي لفترة طويلة والذي يقوم على التغيير الذي تقره الحاجة، ثم ظهرت بعد ذلك عدداً من نماذج ومداخل التطوير التنظيمي الأكثر حداثة كأسلوب الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، إلا أن الريادة الاستراتيجية - كأسلوب معاصر - قد برزت كمدخل لتطوير المؤسسات، حيث يركز هذا المدخل على الابتكار كوحدة للتطوير وليس على الأفراد؛ فالمؤسسة في ظل هذا المدخل تتبنى خطة استراتيجية وآليات تغيير تتقلها من وضع الركود إلى مصاف المؤسسات الرائدة في أعمالها (Thornberry, 2016, p.55). ولكي تستطيع المؤسسات الكبيرة التعامل والتكيف مع التغيرات المختلفة التي تحدث حولها، عملت على تطبيق مناهج إدارية تتصف بقدر كبير من الابتكارية والمؤسسية، وقد كانت الريادة الاستراتيجية أحد أهم هذه المناهج والتي تم استخدامها للتعامل مع البيئة التنظيمية (Stevenson, Gumpert, 2007, p.69)، كما قدمت الريادة الاستراتيجية ما يسمى بالتجدد المستدام Sustained Regeneration؛ والذي يتمثل في شكل سلسلة من الخدمات الجديدة والبرامج التي يمكنها أن تقدم تواجداً أكبر للمؤسسة وتجذب عملاء جدد (Cornwall & Perlman, 2013, p.133).

ويمكن القول؛ بأن الريادة الاستراتيجية مفهوم يتعلق بقدرة المؤسسات على تحديد واستغلال الفرص الجديدة والمبتكرة في بيئة تنافسية شديدة التغيير، وذلك بالاعتماد على رؤية واضحة ومهارات إبداعية وابتكارية وقدرة على تحمل المخاطرة وإدارتها، كما أن الريادة الاستراتيجية تسهم في تطوير المؤسسات بشتى أنواعها وأشكالها بشكل مستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### مشكلة البحث

تؤدي الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات دوراً مهماً في خدمة المجتمع؛ من حيث كونها حلقة وصل بين المجتمع الخارجي والجامعة، كما أن لها باعاً كبيراً في مجال الأنشطة والبحث العلمي وتبني ودراسة القضايا المجتمعية وتقديم المساعدات. وتسعى جامعة الأزهر، كدأب باقي الجامعات المصرية الأخرى، إلى الاستجابة للمطالب المجتمعية والإسهام في خدمة المجتمع وتنميته، وفي سبيل تحقيق ذلك أنشأت وحدات ذات

الطابع الخاص لتفعيل رؤيتها ورسالتها من جانب، وإجراء البحوث العلمية الهادفة، والمساعدة في النشاط الإنتاجي من جانب آخر، بالإضافة إلى الإسهام في تدريب أفراد المجتمع، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى، وتنفيذ مشروعات الجامعة والأعمال الإنتاجية للغير (جامعة الأزهر، ٢٠١١)، وقد تضمنت اللائحة التنفيذية للقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ نصوصاً تشريعيةً منظمةً لعمل تلك الوحدات، حيث تنص المادة (٣٩٤) على أنه "يجوز أن تنشئ بالجامعة محطة للتجارب الزراعية أو ورش مراكز للحساب العلمي أو غيرها من الوحدات ذات الطابع الخاص وتعتبر كلا منها وحدة لها قسم مستقل ويكون ذلك بقرار من وزير شؤون الأزهر بناء على طلب شيخ الأزهر بعد موافقة المجلس الأعلى للأزهر بناء على اقتراح مجلس الجامعة"، كما تنص المادة ٣٩٥ على أنه "تصدر اللوائح الفنية والمالية وغيرها بهذه الوحدات بقرار من المجلس الأعلى للأزهر وبناء على اقتراح مجلس الجامعة وتخصص إيراداتها مقابل ما تؤوله من خدمات لرفع مستوى العمل بها وفقاً للنظام الذي يقرره المجلس الأعلى للأزهر بناء على اقتراح مجلس الجامعة" (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤).

ويبلغ عدد الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر ثلاثة وثلاثون مركزاً وثمان وحدات تؤدي أدواراً محوريةً في مجالات عدة كالمجال الطبي والصحي، والمجال الاجتماعي والإنساني، والمجال الشرعي والعربي، والمجال البيئي والزراعي، ومجال العلوم الطبيعية والتطبيقية (جامعة الأزهر، ٢٠٢٢). ولكل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر هيكل تنظيمي وإداري، وتتم إدارة هذه الوحدات عن طريق مجلس إدارة يهيمن على كل شؤون الوحدات ويصرف أمورها الإدارية والفنية والمالية، ويرأس مجالس الإدارة رئيس الجامعة في حال كانت هذه الوحدات تابعة لإدارة الجامعة مباشرة، ينوب عنه نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، أما إذا كانت الوحدة ذات الطابع الخاص تابعة لإحدى الكليات فيتزأس عميد الكلية مجلس إدارتها، ينوب عنه وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث (جامعة الأزهر، ١٩٨٨).

على الرغم مما سبق طرحه عن الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من حيث الناحية التنظيمية والتشريعية والتي يُنتظر أن تؤتي ثمارها بالمستوى المطلوب، إلا أن هذه الوحدات تواجه مجموعة من التحديات والصعوبات يُعزى بعضها إلى كثرة التغييرات البيئية من جهة، وتداخل عوامل وعناصر متطلبات هذه البيئة من جهة أخرى. وباستعراض بعض

الدراسات السابقة التي أجريت في مجال تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر كدراسة (عبد المولى، ٢٠١٣)، و(الأشقر، ٢٠١٢)، و(مسعود، ٢٠١٧)، و(رزق، ٢٠١٧)، و(السلي، ٢٠٢١)؛ نجد أن هذه الدراسات قامت برصد مجموعة من التحديات والمشكلات التي تواجه الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر على النحو التالي:

- قلة تأهيل قيادات الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر مما يؤدي إلى ضعف أدائهم.
  - القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية المعاصرة في مجال الإدارة.
  - تبني القيادات لأساليب إدارة تقليدية لا تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية.
  - ضعف رغبة العاملين بهذه الوحدات في التطوير المؤسسي.
  - قلة توافر أدوات التكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية المدربة جيدا حيث يتم انتداب معظم القوى البشرية العاملين بهذه الوحدات.
  - قلة فتح قنوات للشراكة والحوار مع المجتمع المحيط ومؤسساته.
  - ضعف تبني الوحدات لنظام واضح للمسؤولية المجتمعية وإشراكها لقطاعات المجتمع المختلفة واصحاب المصالح في أنشطتها وخدماتها.
  - ضعف إقامة علاقات شراكة بحثية لتطبيق الانتاجية العلمية لأعضاء التدريس.
  - قلة وجود دراسات جدوى تبين الاحتياجات والعائد من عملها.
  - ضعف تبني الجامعة لآليات مناسبة لمتابعة أداء هذه الوحدات ودورها في خدمة المجتمع.
  - غياب التوجه الاستراتيجي للوحدات ذات الطابع الخاص فيما يخص خدمة المجتمع.
  - قلة وجود خطط واستراتيجيات مستقبلية تتعلق بفئات معينة من المجتمع.
  - الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الحديثة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات.
  - ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء المستفيدين، ومن ثم تضاؤل القدرات التنافسية للوحدات.
- بالإضافة إلى ما سبق، قام الباحث بتخصيص محور من الاستبانة التي وُزعت على عينة البحث للوقوف واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بأداء هذه الوحدات.

بناءً على ما سبق عرضه يسعى البحث الراهن للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:  
➤ كيف يمكن تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء الريادة الاستراتيجية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص؟
- ٢- ما الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية؟
- ٣- ما واقع تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما درجة أهمية تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٥- ما التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية؟

### أهداف البحث

- تمثلت أهداف البحث الراهن فيما يلي:
- تعرف الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص.
  - تعرف الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية.
  - الوقوف على واقع تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بأداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.
  - الوقوف على أهمية تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.
  - وضع تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية.

### أهمية البحث

- ترجع أهمية البحث الراهن إلى الآتي:
- إثراء الأدبيات بتأصيل نظري للوحدات ذات الطابع الخاص والريادة الاستراتيجية وأبعادها.

- توجيه أنظار المسؤولين بالجامعة إلى دواعي تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، وكيفية استخدامها في تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص.
- وضع الآليات اللازمة لتطوير إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث الراهن.

### منهج البحث وأداته

استخدم البحث الراهن المنهج الوصفي لرصد وتحليل وتفسير واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، وإمكانية تطوير هذه الوحدات في ضوء الريادة الاستراتيجية، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة تم توجيهها إلى عينة من السادة المسؤولين عن إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بلغ عددهم (٢١٩) للوقوف على مدى توفر أبعاد الريادة الاستراتيجية بأداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، فضلاً عن أهمية هذه الأبعاد في تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.

### حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

**أولاً: الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الراهن على تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء الأبعاد الآتية: الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والاستباقية واقتناص الفرص، والتحالفات الاستراتيجية، وإدارة الموارد استراتيجياً.

**ثانياً: الحدود المكانية:** اقتصر البحث على تطوير بعض الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وهي: المركز الدولي الإسلامي للدراسات والبحوث السكانية، ومركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، ومركز معوقات الطفولة، ومركز بيو تكنولوجيا التخمرات والمكروبيولوجيا التطبيقية، ومركز العلوم لتحديد ومعالجة المخاطر البيئية، والمركز الدولي الإسلامي لأمراض القلب وجراحاته.

**ثالثاً: الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للدراسة في فترة تطبيق أداة الدراسة الميدانية للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.



رابعاً: **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في عينة من السادة المسؤولين عن إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

### مصطلحات البحث

يتحدد البحث الراهن بالمصطلحات التالية:

### الوحدات ذات الطابع الخاص University Academic Units

يمكن تحديد ماهية الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات على أنها " أنظمة إدارية خدمية يتم إنشاؤها بالجامعة تسهم بفاعلية في خدمة المجتمع والجامعة، وتقوم بتمويل نفسها بالاعتماد على مواردها الذاتية" (ركة، ٢٠١٨، ص ٢١٧).

كما عرفها (Gray et.al, 2001, P.248) على أنها " وحدات تنظيمية بحثية وخدمية تمثل كيانات جامعية مستقلة عن الأقسام العلمية بالجامعات، يعمل بها باحثون يقومون بإجراء مشروعات بحثية مشتركة".

ويحدد البحث الراهن ماهية الوحدات ذات الطابع الخاص إجرائياً على أنها " مجموعة من البنى التنظيمية لها استقلال مالي وإداري وتتبع جامعة الأزهر تقوم بتقديم خدمات للمجتمع وتعمل على تنمية البيئة المحيطة، بالإضافة إلى إجراء مشروعات بحثية، والمساهمة في توفير مصادر تمويل إضافية للجامعة".

### الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

الريادة الاستراتيجية، كمدخل تطويري، تعني قيام المؤسسة باستحداث برامج استراتيجية جديدة وغير مألوفة، أو أنها إثارة للتجديد والابتكار للفلسفة الإدارية داخل هذه المؤسسة (Sharma. & Chrisman, 2010, P. 11).

كما حددها (Parker, 2009, P. 23) على أنها: ممارسة لتطوير مشروع جديد داخل مؤسسة قائمة لاستغلال فرصة جديدة وخلق قيمة اقتصادية إضافية.

ويحدد البحث الراهن ماهية الريادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها "ظاهرة تبرز على مستوى الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر تجعلها تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية متعلقة بتنافسية هذه الوحدات؛ حيث تبرز الأهمية

التكتيكية المتعلقة بعمليات ومعالجات دورهم الريادي وتكوين تحالفات استراتيجية والاستباقية واقتناص الفرص وذلك لتحقيق رؤية ورسالة جامعة الأزهر ."

### الدراسات السابقة

يقدم الباحث فيما يلي عرضا لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الراهن والتي أجريت في مجال تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات، وأيضا تلك الدراسات التي أجريت في مجال الريادة الاستراتيجية، حيث استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري للبحث الراهن، وأيضا في بناء التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء الريادة الاستراتيجية. وقد تم ترتيب هذه الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث، كما تم تصنيفها إلى محورين رئيسيين على النحو التالي:

### المحور الأول: دراسات سابقة تتعلق بالوحدات ذات الطابع الخاص:

ويتناولها البحث الراهن على النحو التالي:

تناولت دراسة (الخميسي وآخرون، ٢٠١٨) دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في خدمة وتنمية المجتمع، وتحديد المشكلات والمعوقات التي واجهت تلك الوحدات، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتفعيل دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم رصد أهم اساليب وآليات تطوير الأدوار التي تقدمها تلك الوحدات من أجل تحقيق دور فعال للجامعة في خدمة المجتمع، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن هذه الوحدات تواجه مجموعة من المعوقات تتمثل في عدم وضوح أهدافها، والتمسك بالإجراءات الرسمية وضعف الامكانيات والتغيير المستمر بنظام العمل بهذه الوحدات.

وهدف دراسة (عبد العال، ٢٠١٨) إلى تعرف دور الوحدات ذات الطابع الخاص في ضوء أهدافها وفي ضوء خبرة الجامعات الأمريكية، كما رصدت واقع بعض الأحداث ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية؛ وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتفعيل دور تلك الوحدات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والمقترحات منها: ضرورة إنشاء الوحدات وفقا لتخطيط عام وشامل مرتبط بخطة التنمية الشاملة للمجتمع المحيط بالجامعة، وضرورة وضع رؤية واضحة وأهداف محددة يسعى

الجميع لتحقيقها وفقا للخطط والاستراتيجيات المخططة، بالإضافة إلى تطوير أنشطة وبرامج الوحدات طبقاً لاحتياجات المستفيدين.

واستهدفت دراسة (ركة وآخرون، ٢٠١٨) تعرف الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية وأهم المشكلات والمعوقات التي تؤثر على أداءها الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك قصور في دور الوحدات ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة يعزى إلى نقص الإمكانيات، وغياب الشراكات الخارجية بين الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص ومؤسسات المجتمع، وتم وضع تصور مقترح لتفعيل دور هذه الوحدات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وأوصت بضرورة تحفيز أعضاء هيئة التدريس والإداريين مالياً ومعنوياً وذلك للمشاركة في أنشطة الوحدات من أجل تنمية المجتمع.

وأجرت دراسة (Gibson et. al, 2019) تقيماً لدور المراكز الجامعية البحثية للكشف عن العلاقة التعاونية بين مراكز البحوث والجامعات، حيث توصلت الدراسة إلى إعداد مجموعة من المقاييس للأداء الخاص بالمراكز البحثية لتعرف أساليب تعزيز الشراكة بين الحكومات والمؤسسات الصناعية والمؤسسات الجامعية، حيث استخدمت مقياس متعدد الأبعاد، وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج لقياس الأداء بالمراكز الجامعية البحثية يمكن من خلاله تقييم دور تلك المراكز، وقد تم عرض هذا النموذج على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم ٣٧ خبيراً ضمن ست جولات للتأكد من سلامة بنائه وترابط عناصره وسلامته محتواه وتناسب بنيته.

وهدف دراسة (نصار، ٢٠٢٠) إلى تعرف دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي في تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من تأمين التعليم بمحافظة قنا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبيان على عينة من قضية تدريس القائمين على إدارة هذه الوحدات بجامعة جنوب الوادي والبالغ عددهم ٦٠ عضواً وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: عدم وجود رؤية محددة لهذه الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي في تقديم الخدمات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، كما رصدت الدراسة مجموعة من المعوقات التي تؤثر على أداء الوحدات الجماعية ذات الطابع الخاص، وأوصت الدراسة بتطوير التشريعات

التي تحكم علاقة هذه الوحدات بالمجتمع بما يسهم في تطوير أدائها بشكل جيد وتقليل القيود المفروضة عليها.

واستهدفت دراسة (السحلي وآخرون، ٢٠٢١) تعرف واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوربي للتميز ووضع تصور مقترح لتطوير تلك الوحدات في ضوء النموذج الأوربي للتميز، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واستعانوا باستبانة طبقت على عينة بلغ قوامها ٢٣٤ من أعضاء الوحدات ذات الطابع الخاص محل البحث بجامعة الأزهر، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها، أن واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص وفقاً للنموذج الأوربي للتميز جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط بلغ (١.٨٤)، وقد جاء محور القيادة والثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، وبدرجة (متوسطة)، وبلغ الوزن النسبي له (٢.١٩) يليه محور "الغاية والرؤية والاستراتيجية" وبدرجة تحقق (متوسطة) أيضاً، بوزن نسبي بلغ (١.٨٥)، وفي ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية توصل البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوربي للتميز.

### المحور الثاني: دراسات سابقة تتعلق بالريادة الاستراتيجية

استهدفت دراسة (Monsen & Wayne, 2009) تعرف تأثير الريادة الاستراتيجية على المنظمات وضغوط العمل، والاحتفاظ بالموظفين، وتعرف مدى التفاعل بين المديرين وهيئة التدريس تجاه الريادة الاستراتيجية، وكيف يتم تقليل ضغوط العمل، وتعظيم الاستفادة من الاحتفاظ بالعاملين بالمؤسسات، كما استخدمت الدراسة أسلوب المسح من خلال مسح مجموعة من الأفراد العاملين بمؤسسة رعاية صحية حول التدوير الريادي على مستوى الأقسام وتحمل المخاطرة والمبادرة والابتكار ودرجة غموض وظيفتهم ومدى الرغبة القوية لديهم لمغادرة العمل، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً قوياً للريادة الاستراتيجية على أداء المديرين وأعضاء هيئة التدريس، كما أن هناك تفاعلاً من جانب أعضاء هيئة التدريس تجاه أبعاد التدوير الريادي كتحمل المخاطرة والمبادرة والابتكار.

وأجرت دراسة (زيدان، ٢٠١٠) مقارنة للتوجهات والدوافع الريادية بين الطلاب والطالبات في الجامعات المصرية. وقد سعت الدراسة الميدانية إلى اختبار الفروق النوعية بين طلاب الجامعات المصرية وطالباتها، من حيث توجهاتهم ودوافعهم الريادية من خلال اختبار

٦ فروض، وبلغت قوام عينة الدراسة ٢٣٣١ طالبا وطالبة يمثلون ٦ جامعات حكومية، وقد توصلت الدراسة إلى اتفاق مجموعتي الدراسة في بعض الجوانب الريادية واختلافهما في بعض الجوانب الأخرى.

وأوضحت دراسة (Tuggle, 2011) تأثير الريادة الاستراتيجية في إنشاء المؤسسات، واختصت هذه الدراسة بمستويين من مجلس إدارة التفاعل المتعلقة بريادة الأعمال الاستراتيجية: (١) كيف يؤثر فرد من أعضاء مجلس الإدارة على تركيز المجلس بأكمله؟ (٢) كيف يمكن من خلال الريادة الاستراتيجية توفير موارد إضافية، وتتبنى هذه الدراسة العوامل السياقية في كل مستوى من التفاعل، وتقيم مجلس الإدارة من خلال الاتصالات الأفقية.

واستهدفت دراسة (القحطاني، ٢٠١٢) تعرف الريادة الاستراتيجية ودورة في نقل المنظمات لمصاف المنظمات التنافسية العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث ألفت الضوء على تجربة جامعة الملك سعود في تطبيق الريادة الاستراتيجية وتوصلت لعدة نتائج منها: أن الريادة الاستراتيجية تسهم في تطوير أداء الجامعات وزيادة قدراتها التنافسية، وأن البيئة الداخلية والخارجية لها علاقة وطيدة بالريادة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة في نهايتها بأن نجاح الريادة الاستراتيجية يتم من خلال التطبيق الجيد لفلسفتها.

وتحققت دراسة (Washington, 2012) من ممارسات الريادة والتحالفات الاستراتيجية، ومعدلات نجاح ١٥ تحالفات ريادية في صناعة ميثاق مدرسة تكساس، وذلك لتطوير بحوث الصناعات المتعددة التخصصات المعنية (الأعمال التجارية والتعليم)، وركزت على كيفية تكوين التحالفات الاجتماعية، وتعبئة الموارد، والتصدي للعوامل التي تؤدي إلى الفشل بسبب مشاكل في الأداء، وإجراء التغييرات وتأثيرها في نظام المدارس العامة بولاية تكساس. واستخدمت الدراسة المقابلات لجمع البيانات حول كيفية تنظيم المشاريع في حالة إقامة التحالفات التجارية، وقد تم التوصل إلى مقترح يصف العمليات والممارسات ومعدلات النجاح للكيانات المتحالفة تجارياً مما قد يفيد صانعي السياسات، والآباء، وجماعات المصالح المهمة بمجال إدارة التغيير وتحسين المدارس.

وتناولت دراسة (Dogan, 2015) التكامل بين الريادة والإدارة الاستراتيجية، وتحليل مفهوم الريادة الاستراتيجية باعتباره نقطة التقاء بين مفهومي الريادة والإدارة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن

الريادة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على رفع كفاءتها وتحقيق ميزات تنافسية، كما أن هناك حاجة إلى دمج الريادة والإدارة الاستراتيجية من أجل تطبيق الريادة الاستراتيجية بشكل فعال. وهدفت دراسة (المصري، ٢٠٢٠) إلى تعرف دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية بشركة الوطنية للاتصالات بفلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تطبيقها على عينة من موظفي الشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، وأن المتغيرات التي تؤثر على الذاكرة التنظيمية تتمثل في القيادة الريادية، والموارد المدارة استراتيجياً.

واستهدفت دراسة (Alayoubi et Al. 2020) تعرف أثر متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتضمن مجتمع الدراسة الكادر الأكاديمي والإداري بالكلية، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتوصلت لعدة نتائج منها: وجود أثر ذات دلالة احصائية بين متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني بكلية فلسطين التقنية، وأوصت الدراسة بأن الكلية التقنية لفلسطين لا بد وأن تهتم بمتطلبات الريادة الاستراتيجية، وأن تعمل على تطوير قدراتها التنظيمية، وأن تحقق الابتكار التقني للكلية.

### تعليق عام على الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات وكيفية تطويرها وتحسين أدائها، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة الريادة الاستراتيجية باعتبارها أحد الأسس المهمة في عملية تحديث وتطوير المؤسسات المعاصرة.

ومن خلال تحليل الدراسات التي سبق عرضها يمكن التوصل إلى ما يلي:

- تناولت بعض الدراسات السابقة كدراسة (الخميسي وآخرون، ٢٠١٨) دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في خدمة وتنمية المجتمع وتحديد المشكلات والمعوقات التي واجهت تلك الوحدات، في حين وضعت بعض الدراسات كدراسة (ركة وآخرون، ٢٠١٨) تصوراً مقترحاً لتفعيل دور هذه الوحدات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، في حين تعرفت دراسة (السحلي وآخرون، ٢٠٢١) على واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوربي للتميز، ووضعت

تصورًا مقترحًا لتطوير تلك الوحدات في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وتعرفت دراسة (القحطاني، ٢٠١٢) على الريادة الاستراتيجية ودوره في نقل المنظمات لمصاف المنظمات التنافسية العالمية، في حين تناولت دراسة (Monsen & Wayne, 2009) تأثير الريادة الاستراتيجية على المنظمات وضغوط العمل والاحتفاظ بالموظفين وتعرف مدى التفاعل بين المديرين وهيئة التدريس تجاه الريادة الاستراتيجية، وكيف يتم تقليل ضغوط العمل.

- **يتشابه البحث الراهن مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الريادة الاستراتيجية** ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية، وكذلك وضع تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أحد المداخل الإدارية المعاصرة، وكذلك يتشابه البحث الراهن مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة حيث استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي لإجراء الدراسة. **ويختلف البحث الراهن عن الدراسات السابقة في الهدف من الدراسة، حيث يسعى البحث الراهن إلى تطوير الوحدات ذات الخاص بجامعة الأزهر في ضوء الريادة الاستراتيجية، واستفاد البحث الراهن من الدراسات السابقة في تعرف الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص والريادة الاستراتيجية، وأبعادها.**

وانطلاقًا مما سبق عرضه من تحليل النتائج الدراسات والبحوث السابقة فقد استقر في ذهن الباحث ضرورة التصدي للتحديات التي تواجه الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، وذلك من خلال إضافة البعد الريادي الاستراتيجي لأداء هذه تلك الوحدات، والسبيل إلى ذلك الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة؛ والذي إذا ما تم استغلاله خير استغلالٍ فسيكون نقطة الانطلاق لريادة هذه الوحدات الخاصة ودخولها حقبة جديدة تتحقق فيها أهدافها المرجوة وزيادة، بالإضافة إلى مجاراتها للتطورات والتحولت المعاصرة المحيطة بها.

**في ضوء ما سبق تتمثل خطوات السير في البحث الراهن عبر عدة محاور:**

**المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات.

**المحور الثاني:** الأسس النظرية والفكرية للريادة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية المعاصرة.

**المحور الثالث:** إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها



**المحور الرابع:** التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية.

### **المحور الأول: الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات**

تؤدي الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات دوراً مهماً في خدمة المجتمع المحيط، حيث يتميز هذا الدور بتعدد أبعاده فيتضمن تقديم خدمات تعليمية وبحثية وتدريبية واستشارية وطبية وإنتاجية وبيئية وثقافية للمجتمع، كما أن من مهمات الجامعة الأساسية تخريج الكوادر المدربة والمؤهلة للعمل في كافة المجالات والتخصصات وتنمية قدراتها ومهاراتها؛ لذا سيلقي البحث الراهن مزيداً من الضوء على الوحدات ذات الطابع الخاص كما يلي:

#### **أولاً: ماهية الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات**

يمكن تحديد ماهية الوحدات ذات الطابع الخاص بوجه عام على أنها " وحدات محاسبية، يتم إنشائها بقرار من السلطة السياسية العليا في الدولة أو من السلطة الإدارية للمؤسسات الحكومية، تزاوُل أنشطة تتصل بشكل مباشر أو غير مباشر بطبيعة النشاط الحكومي، وتتمتع باستقلال مالي وإداري وفني عن الوحدات الحكومية والسلطة التي أنشأتها، كما أن نفقاتها وإيراداتها تقع خارج الموازنات العامة للدولة، حيث تخصص هذه الموارد للإنفاق على الأنشطة التي تزاوُلها وذلك استناداً إلى مبدأ عدم التخصيص بالموازنة العامة للدولة (حسين وآخرون، ٢٠١٤، ص ٢٥٠).

أما الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات فيمكن تحديد ماهيتها على أنها " وحدات تنظيمية تتبع الجامعات وتتميز عن الأقسام العلمية والأكاديمية من منظور الاستقلال الفني والمالي، ومعالجة المشكلات والقضايا البحثية التي تتطلب قدراً كبيراً من الإبداع وإحداث تأثيرات مجتمعية " (Lauto & Sengoku:2015, P. 139).

كما تُعرف أيضاً بأنها أنظمة خدمية ومالية بكليات الجامعة تسهم بفاعلية في خدمة المجتمع من خلال قيامها بعملية التمويل الذاتي واعتمادها على مواردها المالية لتحقيق فائض كبير وتميزها بالاستقلال المالي والإداري والفني (ركة وآخرون، ٢٠١٨).

مما سبق يستنتج الباحث أن الجامعات تسعى سعياً حثيثاً لإنشاء وحدات ذات طابع خاص بها، حيث تقوم هذه الوحدات بتقديم خدمات علمية وبحثية للمجتمع، وتتميز بالاستقلال المادي والإداري وفقاً لللائحة المنظمة للجامعات، كما ترمي هذه الوحدات إلى تحقيق التفاعل



بين الجامعة والمجتمع المحيط وتقديم خدمات لجميع أفرادها سواء من الناحية التعليمية أو الاجتماعية أو البحثية.

### ثانياً: أهمية الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات وأهدافها

تستحوذ الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات على أهمية كبرى نظراً لتعلقها بإحدى الوظائف الجوهرية الثلاثة للجامعة ألا وهي الوظيفة الخاصة بخدمة المجتمع؛ فالجامعة تقدم للمجتمع أنشطة وخدمات بحثية وتدريبية وإنتاجية، كما أنها تسهم في دعم وتطوير جودة العمليات التعليمية من خلال الموارد التي يتم تحصيلها (نصار، ٢٠٢٠، ص ٦٥) فضلاً عن دورها الرائد في تحقيق رؤية ورسالة مؤسسات التعليم العالي، ودراسة المشكلات والقضايا التي تواجه المجتمع حيث تعمل على تحليلها وتقديم المقترحات والحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى تعزيز النمو المعرفي عن طريق إنشاء الشبكات التعاونية بين مختلف التخصصات، وترقية الموارد البشرية علمياً وبحثياً وتقنياً ( محمد وصادق، ٢٠١٤، ص ١٤٧)، وللوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي (عبد العال، ٢٠١٨، ص ٧٧):

- إجراء البحوث للتغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسات الانتاجية والخدمية ومواقع العمل المختلفة في المجتمع.
- المساعدة في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة فيما يخص دورها المحوري في خدمة المجتمع.
- المعاونة في تأهيل وتدريب أفراد المجتمع.
- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الهيئات العلمية والجامعات الأخرى على الصعيد العربي والعالمى.
- توفير مصادر تمويل ذاتية إضافية للجامعة.

### ثالثاً: تصنيفات الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات

- تُصنف الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات إلى مجموعة من الأنواع طبقاً للنشاط والربحية والتبعية التنظيمية كما يلي (ركة وآخرون، ٢٠١٨، ص ص. ٢٣٤-٢١٣):
- وحدات ذات طابع خاص تقدم خدمات تعليمية كعقد الدورات أو ورش العمل.

- وحدات ذات طابع خاص تقدم خدمات استشارية من خلال الشراكات والتحالفات مع الوحدات الإنتاجية والصناعية بالمجتمع المحيط.
  - وحدات ذات طابع خاص تقدم خدمات ترويجية كالمسابقات، والرحلات.
  - وحدات ذات طابع خاص تقدم خدمات إنتاجية كالمشروعات الصغيرة، والحاضنات الإبداعية.
  - وحدات ذات طابع خاص تقدم الخدمات البحثية كإجراء البحوث التي تخدم المجتمع.
- كما تصنف الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات إلى وحدات ربحية توفر التمويل الذاتي وتدعم عمليتي دعم وتطوير العملية التعليمية بالجامعات والمساعدة في تحقيق رؤيتها ورسالتها الجامعية، ووحدات ذات طابع خاص غير ربحية تقدم استشارات وخدمات لفئات محددة في المجتمع مثل تأهيل ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة في الدولة (الخريبي، ٢٠١٨، ص ٥١).

### رابعاً: أدوار الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات

- تؤدي الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات مجموعة من الأدوار المحورية لخدمة المجتمع وتنميته، ومن أبرز تلك الأدوار (عبد العال، ٢٠١٧، ص ٧٦)، (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٨):
- الخدمات الطبية وخدمات الارشاد النفسي.
  - خدمات الترفيه والتغذية.
  - إقامة المشروعات الصغيرة.
  - خدمات الطلابية والتي تشمل الدورات التدريبية والتأهيلية في الحاسب الالى واللغات.
  - رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة وخدمات التأهيل الوظيفي.
  - تعرف مشكلات المجتمع والعمل على التصدي لها، ووضع الحلول لها.
  - إقامة شراكات وتحالفات بين الجامعات والمؤسسات الأخرى.
  - تقديم استشارات فنية وتصميم البرامج والمشروعات لجهات وهيئات خارج الجامعة.
  - المعاونة في الأعمال الانتاجية للغير، ودعم تنفيذ مشروعات الجامعات ومعاهدها وكلياتها.

ويؤكد البحث الراهن على أهمية الوحدات ذات الطابع في تفعيل دور الجامعة في مواجهة مشاكل المجتمع، والإسهام في حل قضايا التنمية، ومعاونة الجامعة في القيام برسالتها العلمية والبحثية، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتنفيذ المشروعات الخاصة بالتنمية بصفة عامة والتنمية البشرية بصفة خاصة، ويلزم ذلك ضرورة التحديث والتطوير المستمر لأداء هذه الوحدات من خلال تطبيق أفضل المداخل الإدارية المعاصرة، لذا سيسعى البحث الراهن في المحور التالي لإلقاء الضوء على الريادة الاستراتيجية كأحد المداخل الإدارية المهمة المعاصرة التي يمكن الاستفادة من أبعاده المختلفة في تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.

### المحور الثاني: الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية في الأدبيات المعاصرة

تنوعت مداخل وأساليب تطوير المنظمات كالجامعات عبر العصور؛ حيث ساد لفترة طويلة الأسلوب التقليدي القائم على التغيير الذي تدفعه الحاجة، ثم ظهر عدد من نماذج ومداخل التطوير التنظيمي الأكثر حداثة مثل: الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، وغير ذلك. ولعل من أحدث هذه المداخل وأهمها الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship، والذي سيتناوله البحث الراهن بشيء من التفصيل على النحو التالي:

### أولاً - ماهية الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

برزت الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) كمدخل لتطوير المؤسسات يتم من خلاله التركيز على الابتكار كوحدة للتطوير وليس على الأفراد فقط؛ حيث تتبنى المؤسسات خطأً استراتيجية وآليات تغيير يُفترض أن تنقلها من وضع الركود إلى مصاف المؤسسات الرائدة في أعمالها، بجانب تنمية قدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تتم حولها، وتطبيق مناهج إدارية تتصف بقدر كبير من الابتكارية والاستباقية. وفي السياق ذاته تمثل الريادة الاستراتيجية أحد هذه المناهج للتعامل مع البيئة التنظيمية للمؤسسات، حيث أطلق عليها مصطلح "الريادة الاستراتيجية" وفي رؤية بعض الباحثين "الريادة الاستراتيجية التنظيمية"؛ في محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة مثل: (المرونة، والقدرة على الابتكار، والتشبيك، والقرب من الأسواق) وبين القدرات السوقية والموارد المختلفة التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة (القحطاني، ٢٠١٢، ص ٢٢٧).

ويمكن ملاحظة أن الباحثين قد انتقلوا من دراسة الريادة على مستوى الفرد إلى دراسة الريادة على مستوى المؤسسة، وذلك لتعرض كثير من المنظمات لموجة من المتغيرات السريعة في شتى المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، دفعتها إلى إيقاظ الروح الريادية الاستراتيجية داخل تنظيماها (Thornberry, Neal, 2016, P. 12). وعلى أية حال، فما لم يكن لأولئك الذين يشرفون على المؤسسات آليات مناسبة للسماح بالفرص غير المتوقعة والاعتراف بها بشكل رسمي؛ فإنه يندر ما تأتي المساعدة من هذه الفرص في تعريف الأجندة الاستراتيجية، ولن يتم رفع مستوى المنظمة بالكامل لتحقيق إمكاناتها الريادية التطويرية، وهكذا برز ما يسمى بالريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) كمدخل لتطوير المؤسسات؛ والتي تشير إلى التجدد المستمر (Sustained Regeneration)؛ ويتمثل في شكل سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تقدم تواجداً أكبر للمؤسسة وجذباً لعملاء جدد (Covin & Miles, 2008, P.47).

ويمكن القول بأن الريادة الاستراتيجية ترتبط باستراتيجية المؤسسة بشكل عام، وقد ترى أنها تفتح -على سبيل المثال- فروعاً جديدة، وتعمل ببرامج وأنماط مستحدثة، ويمكن للريادة الاستراتيجية إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المنظمة من مجال منافستها الراهنة إلى ساحات جديدة على الإطلاق؛ إذ إنها لن تتنافس مباشرة مع نظيراتها المحلية بل مع نظيراتها العالمية، وهذا ما يمكن أن نسميه بمحرك الريادة، وهو الذي له السبق في مجال التطوير المستمر (Cargill, 2007, P.63). كما تستهدف الريادة الاستراتيجية ضمان ودعم الموقف التنافسي للمؤسسة محلياً وعالمياً؛ حيث تؤثر الريادة على الأداء التنظيمي على المدى الطويل، خاصةً فيما يتعلق بقدرة المؤسسة على التكيف والبقاء والاستمرار (Cornwall, 2002, P.65).

ويؤكد البحث الراهن على أن الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات تتمثل في العملية التي يتم من خلالها تبني ونشر التجديد على كافة المستويات الإدارية للمؤسسة؛ حيث تتخلل الفلسفة الريادية الاستراتيجية وفكرها وأعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها.

## ثانياً - الريادة الاستراتيجية واستراتيجيات الريادة

تشتمل الريادة الاستراتيجية على إجراءات ريادية تتماشى مع المنظورات الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسات من تحديد الفرص التي لا يمكن استغلالها، فالمؤسسات بوجه عام،

والمؤسسات الجامعية بوجه خاص، والتي لديها حاليًا مزايا تنافسية ولكن ليس لديها فرص جديدة لمعرفة واستغلال تلك المزايا، تجد نفسها عرضة لمخاطر متزايدة تحد من قدرتها على الاستدامة والبقاء في حلبة المنافسة، ويتم التفوق فقط عندما تجمع المؤسسات سلوك البحث عن الفرص (الريادة) مع سلوك البحث عن الميزة (الإدارة الاستراتيجية) وبالتالي الاعتماد على الريادة الاستراتيجية في تطوير قدراتها، وتركز الريادة والإدارة الاستراتيجية على كيفية تحديث قدرة المؤسسات على التغيير من خلال تحديد الفرص في بيئاتها الخارجية ومن ثم تنمي المزايا التنافسية لاستغلالها ( Ireland & Sirmon, 2003, P. 963 ).

وتنتج الريادة الاستراتيجية عن طريق الدمج بين الريادة والإدارة الاستراتيجية، وهي بذلك تشتمل على مجالات ستة هي (Hitt, et. al, 2017, P. 45):

- الابتكار (تقديم وتنفيذ أفكار جديدة).
- الشبكات (توفير طرق إمكانية الوصول إلى الموارد).
- التدوير (التعديل السريع والمتوسع).
- النمو (الحث على النجاح والتعلم المؤسسي).
- فرق الإدارة العليا، والحوكمة (تأكيد الاختيار الفعال وتنفيذ الاستراتيجيات).
- العلاقات الدولية (الشبكات الخارجية).

ولابد من الأخذ في الاعتبار الاستفادة من العاملين والموهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التميز للمؤسسات ضمن فلسفة الاستثمار في الموارد البشرية، وهكذا يتضح أن استراتيجيات الريادة تهتم ببناء القدرة على تحقيق الفرق المطلوب بين التكلفة والعائد، وأن إدارة التكلفة والتميز في العمل هي جوهر الأعمال الريادية، وفي سبيل تحقيق ذلك ينبغي على المؤسسة أن توظف العاملين الأكفاء ذوي المواهب، وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم ودعمهم ووضعهم في الأماكن المناسبة لأداء أعمالهم (السكارنة، ٢٠٠٥، ص ٦٠).

مما سبق نجد أن الريادة الاستراتيجية تنتج عن طريق الدمج بين الريادة والإدارة الاستراتيجية، وهذا سمة التطور والتغير الذي يعتري كل شيء في الوجود، بما في ذلك المداخل والفلسفات الإدارية، ولقد كان لهذا الدمج عظيم الأثر في تطوير أداء المؤسسات بوجه عام والمؤسسات الجامعية بوجه خاص، حيث أضافت الريادة الاستراتيجية أبعاداً متعددة يمكن من خلالها تطوير الأداء كالابتكار والعلاقات الدولية وتحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثاً: عناصر الريادة الاستراتيجية ونماذجها

تناولت الأدبيات مجموعة من العناصر المصاحبة للريادة الاستراتيجية والتي تسهم في

تحديد المبادئ الأساسية للريادة الاستراتيجية، وقد تم تحديد ستة من هذه العناصر وهي:

أ- **الرؤية:** وهي عنصر رئيس للريادة الاستراتيجية، وتتعلق بتعرف الفرص والابتكار والمرونة والمخاطرة؛ إذ إنها تسهل التعرف على الفرص المحددة والابتكار وهو ما يسمح بتحديد وتقييم المخاطرة من خلال تقدير الفرصة، ودعم عنصر المرونة لتحديد كل من الحاجة إلى التغيير، والبدائل المهمة عند حتمية تغيير الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية، وتشمل رؤية الريادي الأفكار الإبداعية وصياغة الاستراتيجيات المتكاملة (Mintzberg, 2000, P.44).

ب- **الابتكار:** ويشير إلى تبني أفكار جديدة وتجارب غريبة وعمليات ابتكارية تؤدي إلى إيجاد برامج أو خدمات ومنتجات جديدة أو عمليات تكنولوجية من شأنها التحديث والتجديد (Ireland, 2003, P. 989).

ج - **المرونة:** وتعني تطوير وتحسين المهارات الرئيسة باستمرار، والتعديل المدروس عند الحاجة، فعند طرح عدد من الاستراتيجيات المحددة داخل سياق الريادة الاستراتيجية لابد أن تكون المؤسسات قادرة على الاستجابة بسرعة للتغير، ومن ثم فقد يكون من المفيد التركيز على المرونة كمبدأ رئيس للريادة الاستراتيجية (Eisenhardt, 2018, P. 1105).

د- **المخاطرة:** يمكن شرح فكرة المخاطرة من خلال فهم وتصور البيئة، وهو ما يفسر البيئة التي تركز إلى التصورات الفردية، لذلك فإن الريادي الاستراتيجي ليس من يتخذ قراراً واعياً بالدخول في المواقف عالية المخاطرة بل هو تصوره عن ذلك الموقف بناء على الرؤية والتحليل والفكر، وهي إحدى مستويات المخاطرة (Ropke, 2010).

هـ- **تحديد الفرصة:** وهو عنصر مهم وأحد مصادر الميزة التنافسية ويشمل الاعتراف بالفرصة النابعة من العقلية الريادية، كما يشمل أهمية موازنة التعرف على الفرصة مع التحليل والحكم ومهارات التنفيذ القوية (Bhide, 2008, P. 151).

و- **النمو:** يعبر النمو عن الإنجازات التي تشير إلى عمل ليس فقط مبدعاً وابتكارياً فحسب، بل أيضاً كنظام واستراتيجية تتبنى تلك الأفكار في عملها، ومن ثم يعتبر النمو اعترافاً ضمناً بالنجاح في تحقيق الأهداف والاستراتيجية (Kemelgor, 2019).

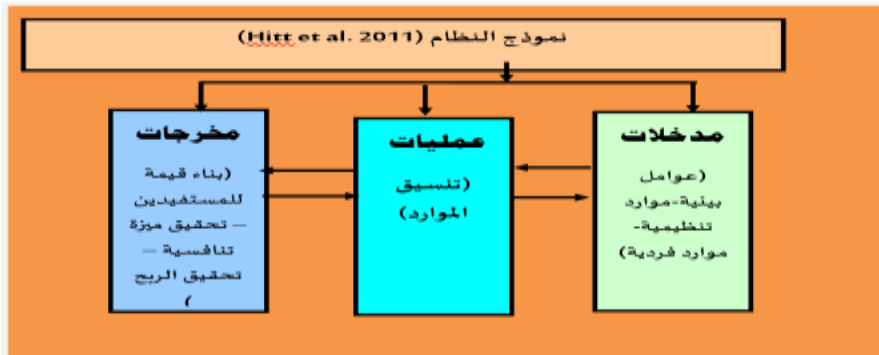
ز- **التفرد:** وهو أن تكون المؤسسة في وضع فريد من نوعه، وبديع في شكله، وتتعلق هذه الاستراتيجية بإمكانية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تقديم خدمة مستحدثة يشعر المستفيد بأنها فريدة ومميزة؛ ويمكن تحقيق هذا التميز في المجالات التالية: التكنولوجيا المستخدمة، التميز في الشكل أو السمة، جودة الأداء، الموارد البشرية المتميزة بمهارات وقدرات وكفاءات وثقافات تمكنها من أداء عملها بكفاءة والاستجابة لاحتياجات العملاء (الربابعة، ٢٠٠٦، ص ٧٠).

### رابعاً - نماذج الريادة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت الريادة الاستراتيجية طبقاً لتعدد وجهات نظر الباحثين والتي تناولتها أدبيات الريادة الاستراتيجية، ويتناول البحث الراهن بعضاً من هذه النماذج على النحو التالي:

#### النموذج الأول: نموذج (Hitt et al. 2011)

يتضمن هذا النموذج مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث يتم من خلاله دمج العوامل البيئية والتنظيمية والفردية للبحث عن الفرص والمزايا التنافسية لخلق ميزة مستدامة وقيمة للمنظمات والأفراد والمجتمعات (Hitt et al. 2011: 60). ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:



شكل (١) نموذج النظام (Hitt et al. 2011: 60)

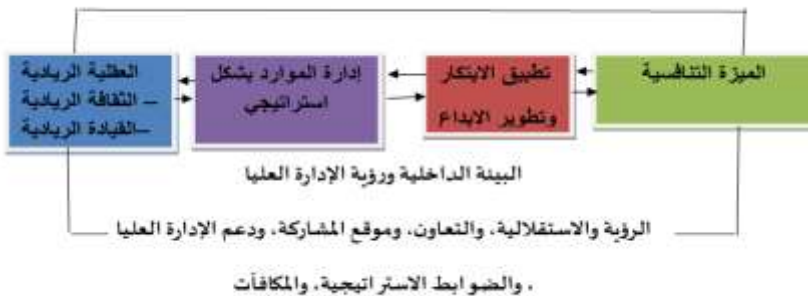
ومن الشكل السابق للنموذج يتضح ما يلي:

تمثل **الات البعد الأول** للريادة الاستراتيجية طبقاً لهذا النموذج؛ وتمثل هذه المدخلات في العوامل التنظيمية والعوامل البيئية، أما **بعد العمليات** فيتم من خلاله تنظيم الموارد واكتشاف الموارد ودمجها وإعدادها وفحص الإجراءات المرتبطة بالبيئات الاقتصادية

للمؤسسة، وضرورة استكشاف موارد جديدة وخلق قيمة للمستفيدين، أما بعد المخرجات فيتمثل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق الربحية، وتحقيق الفوائد الفردية والاجتماعية والتنظيمية، وإنشاء التقنيات الجديدة، وبناء الثروة، وتطوير المجتمع والخدمات المقدمة له. في ضوء ما سبق عرضه نجد أن هذا النموذج ينظر إلى الريادة الاستراتيجية باعتبارها نظام لا بد أن يتصف بالريادة من خلال مجموعة من المدخلات الريادية والعمليات الريادية والمخرجات الريادية لتحقيق الميزة التنافسية وخلق قيم للأفراد والمجتمعات.

### النموذج الثاني: نموذج (Kyrgidou, Hughes 2009)

يركز هذا النموذج على ضرورة قيام المؤسسات بحلقات مستمرة لتحديد الفرص وإدارة الموارد بشكل استراتيجي من خلال إعادة تجميع الموارد، واستغلال الفرص، وتشجيع الابتكار، ونشرة بين الافراد داخل المؤسسة، كما يؤكد النموذج على أن محددات الفرص الريادية تتمثل في القيادة الريادية، والثقافة الريادية، والعقلية الريادية، ويؤكد النموذج أيضا على ضرورة خلق رؤى ومعارف جديدة من خلال عمليات التعلم الاستكشافي والتجريب، وتحديد الفجوات وتحسين الأنشطة الحالية عن طريق الوقوف على العوامل البيئية الداخلية كالرؤية، والتعاون، والاستقلالية، والضوابط الاستراتيجية، ودعم الإدارة العليا، والمكافآت (Kyrgidou, Hughes, 2009: 53). ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:



شكل (٢) نموذج Kyrgidou, Hughes 2009 (Kyrgidou, Hughes, 2009, P. 53)

من الشكل السابق نستنتج ما يلي:

يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية عن طريق تحديد القدرات الديناميكية، والتعلم الاستغلالي، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتطبيق الابداع، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية.



### النموذج الثالث: نموذج (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003)

يعد هذا النموذج من النماذج المهمة التي أوضحت العلاقة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية، حيث يعتمد هذا النموذج على العلاقة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية ودورهما في تطوير المؤسسات وتحقيق الأرباح، ويتكون النموذج من مجموعة من الأبعاد تتمثل في العقلية الريادية والتي تشير الى سرعة التصرف والاحساس وتحقيق الفرص الريادية المتاحة في ظل البيئة التي يشوبها الاضطراب والغموض، بينما تمثل القيادة الريادية البُعد الثاني لهذا النموذج والتي تشير الى القدرة على التأثير في المرؤوسين بشكل استراتيجي، وتؤكد على الممارسات التي تؤدي الى تحقيق مزايا تنافسية، والبحث عن فرص ريادية، ويتمثل البُعد الثالث لهذا النموذج في إدارة الموارد بشكل استراتيجي ويعني إعادة هيكلة الموارد وتصنيفها، والعمل على الاستفادة المثلى منها وإدارتها بشكل مثالي، وذلك بالارتكاز على النظرية القائمة على الموارد، أما تطبيق الابتكار والابداع فيتمثل البُعد الاخير لهذا النموذج حيث يؤكد على ضرورة تبني الابداع والابتكار في الممارسات المتعلقة بالبحث عن المزايا والفرص التنافسية (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003, Ps.967-981). ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:



شكل (٣) نموذج الريادة والإدارة الاستراتيجية (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003, P.967)

من الشكل السابق يتضح ما يلي:

- يؤكد هذا النموذج على ضرورة تحلي القيادات الإدارية بالعقلية الريادية، والقيادة الريادية، والتي تسهم في تعرف الفرص الريادية.
- لا بد من إدارة الموارد بشكل استراتيجي، وضرورة استغلال الفرص الريادية لتحقيق الميزة التنافسية الامر الذي يؤدي في النهاية لتحقيق الربحية.

## خامساً: عوامل نجاح تطبيق الريادة الاستراتيجية في الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات

تعتبر الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات من المؤسسات الأكثر استمرارية، كما أنها تمر في القرن الحادي والعشرين بمجموعة من التحديات الجديدة والمعقدة ومنها التغييرات على مستوى المنافسة مع المؤسسات المجتمعية الأخرى في تأدية دورها ووظيفتها، من خلال قيامها بالبحوث التطبيقية المنظمة بشكل كبير وتقديم الخدمات للمجتمع المحيط.

ولذا فإن الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات تحاول أن يكون لها دور ابتكاري ورائد من الناحية الاستراتيجية من خلال قيامها بما يلي:

- تنظيم المشروعات التي تعزز التنمية الإقليمية والوطنية، والقدرة التنافسية على المستوى المحلي والدولي. حيث تواجه الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات اليوم سيناريوهات تنافسية تفرض عليها تبني استراتيجيات ريادية.

- تقديم ما يسمى بالتجديد المستمر Sustained Regeneration عن طريق سلسلة من المنتجات والبرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تقدم تواجداً أكبر، وتجذب عملاء جديداً، وفتح وحدات ذات طابع خاص جديدة تعمل وفق أنشطه وبرامج وأنماط جديدة مثل النمط الإلكتروني الذي يقدم عملاء جديداً بالكامل (Ropke,2010, Ps.1-15).

ويمكن وصف "الوحدات ذات الطابع الخاص الريادية الاستراتيجية" بأنها تلك الوحدات القائمة على المبادرات الاستراتيجية التنظيمية، والتي تقوم بالمبادرة والمجازفة من أجل الثراء العلمي وتوليد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه (Covin, 2011, P. 48).

إن الريادة الاستراتيجية ك تطويري يعني قيام الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات باستحداث برامج استراتيجية جديدة وغير مألوفة: إنها إثارة للتجديد والابتكار داخل هذه الوحدات.

ولذلك يمكن اعتبار جميع الطرق التي تتصرف بها الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات طرقاً ريادية استراتيجية إذا ما توافرت الأمور التالية (Stevenson & Gumpert, 2007, P. 32):

- تؤكد الريادة الاستراتيجية على السلوكيات؛ وبالتالي لا يمكن التعرف على الريادي إلا من خلال سلوكياته.
- تعد الفاعلية الريادية ظاهرة على مستوى الوحدات، وتقاس من خلالها أداءها المؤسسي.
- السلوك التنظيمي القائم على الريادة الاستراتيجية قابل للقياس موضوعيا وبشكل مباشر.
- السلوك التنظيمي يدار من خلال توليد استراتيجيات تنظيمية، وإعداد نظم ونشر ثقافة الريادة.
- تتمثل المساهمات الرئيسة لمجال الريادة الاستراتيجية في المؤسسات في زيادة درجة الوعي والاستيعاب لدور الريادة في المنظمات المتفاعلة، الذي يمتد ليشمل إعادة الحيوية لهذه المنظمات ولأدائها التنظيمي.
- ومن هنا نجد ان الريادة الاستراتيجية من المداخل التطويرية المهمة التي تفيد في تطوير وتحديث أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات؛ وذلك باستحداث برامج استراتيجية جديدة وغير مألوفة واثارة التجديد والابتكار وخلق بيئة جيدة للريادة.

### سادساً: أبعاد الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship Dimensions

ترتبط الريادة بالإدارة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً حيث أدى إضافة البعد الاستراتيجي للريادة إلى زيادة فاعلية المؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها، وتعزيز الابتكار، وتحسين قدراتها التنفسية، وتعظيم الاستغلال الامثل لمواردها المادية والبشرية، ومراعاة أبعاد البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من الفرص واقتناصها، واجتتاب المخاطر، وتعزيز نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف.

وقد تعددت أبعاد الريادة الاستراتيجية طبقاً لتعدد وجهات نظر الباحثين في مجال الريادة الاستراتيجية؛ فقد ذهب (Kraus, Kauranen and Reschke, 2011,Ps. 60-61) إلى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تتمثل في النمو، والابتكار، والمخاطرة، والمرونة، والثقافة الريادية، والرؤية الاستراتيجية، وعقد تحالفات استراتيجية ، في حين ذهب ( Ireland et al.,2001, Ps. 50-51) إلى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تتمثل في الابتكار، والتدويل، وشبكات التواصل، والتعلم التنظيمي، والقيادة الريادية ، وفرق الأداء العليا، والنمو، والحوكمة، في حين تمثلت أبعاد الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر ( Kyrgidou )

(Hughes,2010, P.43) في الموارد، والقدرات الاستراتيجية، وإدارة الموارد استراتيجياً، والهيكل التنظيمي، والبيئة.

في ضوء التعددية السابقة لأبعاد الريادة الاستراتيجية والتي تناولتها أدبيات الريادة الاستراتيجية يقتصر البحث الراهن على الأبعاد التالية وهي: الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والتحالفات الاستراتيجية، والاستباقية واغتنام الفرص، وإدارة الموارد استراتيجياً حيث يقوم الباحث بإلقاء الضوء على هذه الأبعاد سالفة الذكر بشيء التوضيح على النحو التالي:

### (١) الثقافة الريادية Entrepreneurial culture

تتمثل الثقافة الريادية في مجموعة المبادئ والقيم والسمات والمواقف التي تدفع الأفراد للمشاركة في المبادرات الإبداعية والأنشطة الريادية للمؤسسات، وتعزز الاستقلالية واقتناص الفرص، فالثقافة الريادية هي طريقة للتسامح مع الفشل والاستفادة منة في تشجيع عمليات التعلم والابتكار وتقبل التغيير المستمر (Amina, Zohri,2019, P. 371). ولثقافة الريادية مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي ( Ireland, Hitt& Sirmon, 2003, Ps. 970-971):

- توقع وإدارة المخاطر.
- البحث المستمر عن الفرص الريادية واستغلالها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- تشجيع الأفكار والرؤى الجديدة.
- الاستفادة من التجارب الفاشلة في تحقيق مزايا ريادية جديدة.
- تسهيل جهود المؤسسات نحو إدارة مواردها بشكل استراتيجي.
- البحث عن الفرص الريادية في بيئات عمل غير مؤكدة واستغلال هذه الفرص بنجاح مما سبق نجد أنه من اللازم للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ضرورة تطوير ثقافتها الريادية لتنمية توجهها نحو السوق، وتلبية رغبات واحتياجات المستفيدين بطريقة إبداعية ومبتكرة، وتطوير ثقافتها بشكل ريادي، وتهيئة مناخ عمل ديناميكي يقود إلى التحسين المستمر للأداء، والتكيف مع الفرص الاستراتيجية الجديدة.

### (٢) القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

تعد القيادة الريادية من العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسات؛ الأمر الذي يحتم ضرورة تمتع القادة بسمات القيادة الريادية والقدرة على ممارستها من أجل

تحقيق مزايا تنافسية، والتعامل مع التحديات التنظيمية الحالية والمستقبلية، وخلق بيئة داعمة للتغيير والابتكار، والقدرة على حل المشكلات التي تعترض طريق نجاح مؤسساتهم، فالقائد الريادي يمتلك رؤية استراتيجية تجمع بين التحليل والحدس، ويستطيع التعامل مع التحديات والفرص بشكل إبداعي وفعال. كما يشجع الموظفين على التطوير المهني والشخصي، ويوفر لهم الدعم والإرشاد. (Sandybayev,2019, P.53).

وتحدد القيادة الريادية بالسلوك القيادي الرائد الذي يمارسه القادة والذي لا بد وأن يتميز بالمخاطرة، والابتكار، والمبادأة، وتقييم الفرص، والرؤية الاستراتيجية، وتشجيع المهارات الريادية، والعمل بروح الفريق، وتنمية الوعي بأهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ( Esmer & Dayi, 2016, P.161

في ضوء ما سبق نخلص إلى أن مديري الوحدات ذات الطابع الخاص لا بد ان يتحلوا بنمط القيادة الريادية ويتجلى ذلك في سلوكهم والذي ينم عن رسم رؤية واضحة وجذابة للمستقبل، والتواصل مع العاملين والشركاء بطريقة تحفزهم على المشاركة في تحقيق هذه الرؤية، كما أنه من اللازم لهم ان يتمتعوا بمهارات قيادة الأعمال والمخاطرة واغتنام الفرص ومتابعة الابداع والابتكار والانتاجية.

### (٣) التحالفات الاستراتيجية Strategic alliances

تعد التحالفات الاستراتيجية أحد السبل الفعالة والمهمة التي تستخدم لتحسين قدرات المؤسسات التنافسية في ظل البيئات المعقدة وشديدة الاضطراب لاسيما في ظل محدودية البدائل والخيارات الاستراتيجية. ويقصد بالتحالفات الاستراتيجية " مزيج من الاتفاق والتعاون بين عدة مؤسسات متنافسة والتي تنفذ مشروعا أو نشاطات محددة"، ويتم عن طريق التحالفات الاستراتيجية تنسيق التعاون بين المؤسسات المتحالفة فيما يخص المهارات والامكانيات والموارد لتحقيق الاندماج والتكامل مع بعضهم البعض بدلاً من التنافس، كذلك السماح لأحد المؤسسات المتحالفة بالاستحواذ على بعض الأنشطة والإجراءات ( Fincher, 2002, P.354). ومن هنا نجد ان التحالفات الاستراتيجية تستحوذ على أهمية كبيرة للمبررات التالية (Mtonga, Banja, 2020, P. 169):

➤ تعزيز ومشاركة قواعد المعرفة بتكلفة منخفضة.

- تحقيق منافع اقتصادية متعددة المنفعة الاقتصادية المتبادلة من البنى التحتية والتكنولوجية وخبرات العاملين لدى كل مؤسسة.
  - تحسين قدرات المؤسسات المتحالفة استراتيجياً في المجالات التي تفتقر اليه مؤسسة محددة لا سيما فيما يخص القصور في الموارد والإمكانات.
  - إجراء المشاريع البحثية المشتركة بين كافة المؤسسات التعليمية المتحالفة عن طريق استخدام التكنولوجيا أو الأساليب التكنولوجية.
- وينبغي على مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات إنشاء تحالفات استراتيجية ويتم ذلك عن عقد مذكرات تفاهم بين الوحدات ذات الطابع الخاص وبين نظيراتها في الجامعات العالمية والإقليمية الرائدة في مجال الخدمات التي تقدمها الوحدات، وإشراك المؤسسات الصناعية والانتاجية في عملية تطوير الخدمات وتسويقها التي تقدمها الوحدات، وتوفير فرص تدريبية للفائزين على إدارة هذه الوحدات لاقتراح وتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية.

#### (٤) الاستباقية واقتناص الفرص Proactiveness

وهي أحد الأبعاد المهمة للريادة الاستراتيجية حيث أنها تتضمن تلبية رغبات واحتياجات العملاء عن طريق إيجاد خدمات قبل المنافسين والعمل على تطوير توقع الطلب المستقبلي الذي ينتج عن التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمؤسسة (Bleeker, 2011: 6). ويرتبط مصطلح الاستباقية بالمهارة والقدرة على القيام بالأعمال وتحمل المسؤولية والتخطيط بشكل جيد لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتعلق باختكار الخدمات والاعمال. وتتمثل أهمية بُعد الاستباقية واقتناص الفرص فيما يلي (Adam, Mahadi, 2018, P. 225):

- تبني المنظور الاستكشافي من أجل تقديم خدمات جديدة على أساس استشعار المستقبل.
- مساعدة المؤسسات على جني المزيد من الأرباح من خلال تقديم خدمات جديدة سابقة على المنافسين من المؤسسات الأخرى.
- تشكيل الإطار التنافسي للمؤسسات والتأثير على الاتجاهات؛ فالوحدات ذات الطابع الخاص الرائدة هي التي تسعى جاهدة نحو اقتناص الفرص والمبادرة بكل ما هو جديد قبل المنافسين والعمل طبقاً للطلب المستقبلي.

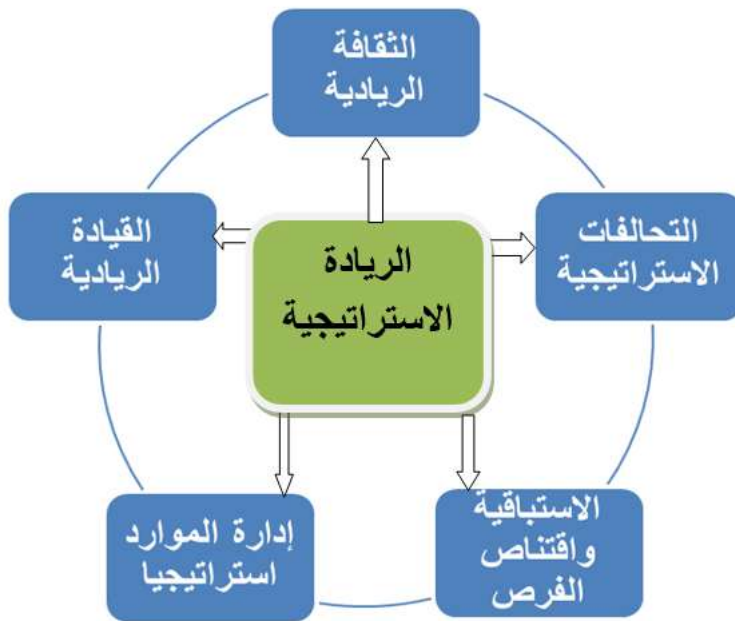
ويمكن لمديري الوحدات الخاصة بالجامعات الاستفادة من هذا البعد من خلال تقديم أفكار ورؤى وأساليب حديثة للعمل على الارتقاء بالوحدات لتحقيق ميزة تنافسية، واغتنام الفرص عن طريق البحث الدؤوب عن الامكانيات المتوفرة بالبيئتين الداخلية والخارجية والعمل على استغلالها بشكل أمثل، وتوقع الاحتياجات المستقبلية اللازمة في ظل التغير المستمر المحيط بوحداتهم بهدف تحسين الأداء التنافسي للوحدات الطابع الخاص، وامتلاك روح المبادرة والنظرة المستقبلية، وتوفير خدمات قبل الطلب لتسهيل حياة المجتمع.

## (٥) إدارة الموارد استراتيجياً Managing resources strategically

تعد الموارد من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات، وتشمل موارد المؤسسات الموارد المادية والبشرية؛ حيث تتمثل الموارد المادية في البنى التحتية، والمواد الخام، والطاقات، بينما تتمثل الموارد البشرية في الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم وخبراتهم، وتساعد الموارد المادية والبشرية في تحقيق المزايا التنافسية لأي مؤسسة وتحقيق الربحية، وتحقيق السمعة، والتنمية المستدامة، لذا يتطلب من أي مؤسسة إدارة مواردها استراتيجياً عن طريق ربط وظيفة هذه الموارد بالأهداف الاستراتيجية لتحسين الأداء، وتحقيق الميزات التنافسية، وفهم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وامتلاك رؤية واسعة للأعمال، والتنبؤ بالتحديات التي تواجه المؤسسات، وتعرف نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف وعلاجها، وتعرف الفرص واقتناصها، والكشف عن المخاطر وتجنبها (Gelard, Ghazi, 2014, P. 215).

وتسعى المؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها سواء كانت انتاجية او تعليمية إلى إدارة مواردها بشكل استراتيجي عن طريق توظيف الأفراد من ذوي الفكر الريادي والجدارات الابتكارية والقيادية، وتحسين الأداء التنافسي لا سيما في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، وفهم البيئتين الداخلية والخارجية ومتطلباتهما وتحدياتهما، والتكامل مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها وهيكلها التنظيمي، وإدارة التغيير والابتكار والمعرفة، وزيادة رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم، وتطوير الميزة التنافسية للوحدات من خلال مهارات وكفاءات الموظفين (هاشم والسيدة، ٢٠١٨، ص ص ٤٠٠-٤٠٧).

في ضوء ما سبق نجد يمكن للريادة الاستراتيجية من خلال هذا البعد الاسهام في تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، واختيار الموظفين والمدراء وفقا للمهارات والجدارات الريادية وجذب المواهب البشرية والخبرات الريادية، وتصميم نظام فعال للحوافز والتحليل المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية. ويوضح الشكل التالي أبعاد الريادة الاستراتيجية، والتي تبناها البحث الراهن، كما سبق توضيحها:



شكل (٤) أبعاد الريادة الاستراتيجية (من تصميم الباحث)

تأسيساً على ما سبق نخلص إلى أن الريادة الاستراتيجية يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات حيث تمكنها من تحسين أدائها، وزيادة جودتها وكفاءتها في تقديم خدمات بحثية واستشارية وتدريبية للمجتمع، وتحقيق ربحية أعلى وضمان استدامتها في بيئة متغيرة ومنافسة، وتعزيز دورها في خدمة رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. ولتطبيق الريادة الاستراتيجية في الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات، يجب عليها أن تولي اهتماماً بأبعادها المختلفة، مثل: الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والاستباقية واقتناص الفرص، والتحالفات الاستراتيجية، والإدارة الاستراتيجية للموارد، وهذا ما سيسعى إليه البحث الراهن في المحور التالي من حيث الوقوف على واقع الريادة الاستراتيجية



في أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، وأيضا الوقوف على درجة أهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية في تطوير أداء هذه الوحدات.

### المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها والمتمثلة في الكشف عن واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وتطويرها في ضوء الريادة الاستراتيجية.

#### أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية للبحث الراهن إلى تحقيق الهدفين التاليين:

- الوقوف على واقع تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.

- الوقوف على درجة أهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.

- الخروج ببعض النتائج كأساس مهم لبناء التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء الريادة الاستراتيجية.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والبالغ عددهم (٤٥٠) فردًا بهذه الوحدات، وتم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة من خلال استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، بمعادلة ستيفن تامبسون (Thompson, 2012, p. 59).

$$N \times P(1-p)$$

$$n = \frac{N \times P(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2) + p(1-p)]}$$

وقد جاءت النتيجة (٢٠٨) لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة، ولهذا فقد تم تطبيق الاستبانة على عدد (٢١٩) فردًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من منسوبي هذه الوحدات بالجامعة بما يمثل نسبة (٤٨,٦٦ %) من مجتمع الدراسة (جامعة الأزهر، ٢٠٢٢).

## خصائص عينة الدراسة

فيما يلي جدول يوضح مجتمع الدراسة وتوزيع عينتها وفقاً لمتغيرات الدراسة والنسبة المئوية للعينة وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (١) توزيع العينة طبقاً لمتغيراتها ونسبتها المئوية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	عضو هيئة التدريس	١٦١	٧٣,٥٢%
	إداري	٥٨	٢٦,٤٨%
	المجموع	٢١٩	١٠٠%
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	٥٥	٢٥,١١%
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	٧٥	٣٤,٢٥%
	عشر سنوات فأكثر	٨٩	٤٠,٦٤%
	المجموع	٢١٩	١٠٠%
	المجموع	٢١٩	١٠٠%

يتضح من جدول (١) أن عينة الدراسة من العاملين الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين قد جاءت وفقاً لما يلي: بحسب متغير (الوظيفة) قد تضمنت (١٦١) من عضو هيئة تدريس بنسبة مئوية (٧٣,٥٢%)، و (٥٨) من فئة إداري بنسبة مئوية (٢٦,٤٨%)، وأن عينة الدراسة بحسب متغير (عدد سنوات الخبرة) قد تضمنت (٥٥) من فئة أقل من خمس سنوات بنسبة مئوية (٢٥,١١%)، و (٧٥) من فئة من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات بنسبة مئوية (٣٤,٢٥%)، و (٨٩) من فئة عشر سنوات فأكثر بنسبة مئوية (٤٠,٦٤%).

## أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها. وفيما يلي الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية، وذلك على النحو الآتي:

## بناء وإعداد الاستبانة

تم إعداد الاستبانة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة.

## صدق الاستبانة

- **الصدق الظاهري:** تم إتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة لمعرفة مدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله؛ وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، للقيام بتحكيماها.
- **صدق الاتساق الداخلي:** لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ فقد تم حساب ثبات الاستبانة لمحاورها وأبعادها باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة قوامها (٣٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، للتأكد من ملائمة الأداة وصلاحيها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد مجتمع الدراسة.
- **ثبات أداة الدراسة:** جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة ٠.٩٢، وقد تراوحت معاملات الثبات لأبعاد الدراسة بين ٠.٧٣-٠.٩٠ وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية، وبهذا فقد أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لحساب درجة الأهمية كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٢) وصف درجة الأهمية بحسب المتوسطات الحسابية

المدى	درجة الأهمية
٣ - ٢,٣٤	كبيرة
٢,٣٤ - أقل من ١,٦٦	متوسطة
١ - أقل من ١,٦٦	ضعيفة

## الأساليب والمعالجات الإحصائية

بعد تفرغ البيانات وإدخالها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار (t) لمتغير الوظيفة، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير عدد

سنوات الخبرة، واختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق لصالح أي فئة، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر:

ينص السؤال رقم (٣) على: ما واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم رصد واقع الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من خلال الدراسة الميدانية، والجدول التالي يبين واقع الريادة بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر والذي تمثل في حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول رقم (٣) يوضح استجابات عينة الدراسة حول واقع الريادة الاستراتيجية

للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	يهيئ المديرين مناخ عمل ديناميكي يؤدي إلى التحسين المستمر للأداء	١.٨٤	٠.٣٦	٨	متوسطة
٢	يتم توفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق أعلى عائد من الربحية	١.٨٥	٠.٣٧	٧	متوسطة
٣	تكتشف الأعمال الريادية من خلال نظام خاص بها	١.٦٣	٠.٤٨	١٥	ضعيفة
٤	يتم توقع المتغيرات البيئية والاستجابة لها	١.٦٨	٠.٤٦	١٣	متوسطة
٥	يتم تهيئة البيئة القانونية والتشريعية الملائمة لدعم الرياديين وتنفيذ المشروعات الناشئة	١.٦٩	٠.٤٧	١٢	متوسطة
٦	تكتشف الفرص الريادية في البيئة الخارجية ويتم العمل على استغلالها بشكل أمثل	١.٣٦	٠.٤٩	١٧	ضعيفة
٧	يتم استشعار مشكلات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي والمبادرة بحلها وتلبيتها قبل المؤسسات المنافسة	١.٧٩	٠.٤١	٩	متوسطة
٨	تُطرح أساليب ووسائل مبتكرة في تصميم وتقديم الخدمات	١.٩٥	٠.٣٩	٤	متوسطة
٩	يتم اختيار العاملين من (أعضاء هيئة التدريس، إداريين) وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي والمواهب والجدارات القيادية والابتكارية	١.٦٤	٠.٤٩	١٤	ضعيفة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٠	تُحل المشكلات والعقبات بطرق مبتكرة	١.٦٣	٠.٨٦	١٦	ضعيفة
١١	يوجد اهتمام بتحفيز الأفراد ذوي المواهب القيادية الابتكارية	١.٩٤	٠.٤٠	٦	متوسطة
١٢	يتم الاستفادة من كافة المقدرات والإمكانات لتحقيق الميزة التنافسية	١.٩٥	٠.٦١	٥	متوسطة
١٣	تُقدم أعمال مبتكرة تسهم في تغيير أسواق المنتجات والخدمات	٢.٠٥	٠.٢٣	٣	متوسطة
١٤	تُقدم الخدمات بتقنيات حديثة	٢.١١	٠.٥٥	١	متوسطة
١٥	توجد أنظمة إدارية وأساليب رقابية مبتكرة	١.٧٨	٠.٦٠	١٠	متوسطة
١٦	تتوافر القدرة على التعامل مع تأثيرات بيئية عديدة (تنافسية-سياسية-اجتماعية - تكنولوجية - اقتصادية)	٢.٠٦	٠.٦٩	٢	متوسطة
١٧	يتم تبني المنظور الاستكشافي من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة، والتصرف على أساس استشعار المستقبل	١.٧٣	٠.٤٤	١١	متوسطة
	الإجمالي	١.٨١	٠.١٩	---	متوسطة

### يتضح من جدول (٣) ما يلي:

- أن إجمالي استجابات عينة الدراسة على واقع الريادة الاستراتيجية للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر جاءت متوسطة بمتوسط حسابي ١.٨١. ويتفق ذلك مع دراسة (السحلي وآخرون، ٢٠٢١) بأن واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز جاء بدرجة متوسطة، ويشير ذلك إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.
- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي "تُقدم الخدمات بتقنيات حديثة" في الترتيب الأول بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي ٢.١١، ويتفق ذلك مع دراسة (ركبة وآخرون، ٢٠١٨) بأنه يوجد قصور في دور الوحدات ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة يعزى إلى نقص الإمكانيات، وغياب الشراكات الخارجية بين الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص ومؤسسات المجتمع، ويشير ذلك إلى القصور في تقديم خدمات الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة بتقنيات حديثة أو استخدام الوسائل المتطورة فهذه الوسائل تعتبر عامل جذب للجمهور وتؤدي إلى التنافسية مع الوحدات المماثلة لها على مستوى الجامعات بمصر، كما جاءت العبارة (١٦) وهي "تتوافر القدرة على التعامل مع تأثيرات بيئية عديدة" في الترتيب الثاني بدرجة موافقة

متوسطة ومتوسط حسابي ٢٠٠٦، ويبين ذلك القصور في مواكبة التأثيرات البيئية المتنوعة التنافسية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية وغيرها فالانخراط في مواكبة هذه التغييرات أصبح ضروريًا ولا يمكن تجاهله حيث يؤدي ذلك إلى التأخر وعدم القدرة على المنافسة، كذلك جاءت العبارة (١٣) وهي "تقدم أعمال مبتكرة تسهم في تغيير أسواق المنتجات والخدمات" بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي ٢٠٠٥، ويشير ذلك إلى القصور في الاهتمام بالجانب الابتكاري في تقديم الخدمات المتنوعة مما قد يؤدي إلى عدم القدرة على تسويق المنتجات المقدمة للجمهور.

➤ جاءت العبارة رقم (٦) وهي "تكتشف الفرص الريادية في البيئة الخارجية ويتم العمل على استغلالها بشكل أمثل" في الترتيب (١٧) والأخير بدرجة موافقة ضعيفة ومتوسط حسابي ١٠٣٦، ويشير ذلك إلى انخفاض القدرة على المنافسة بسبب عدم استكشاف الفرص الريادية خارج بيئة العمل التي تعتبر الأساس في تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين وينعكس ذلك على فرص البقاء، كما جاءت العبارة (١٠) وهي "تُحل المشكلات والعقبات بطرق مبتكرة" في الترتيب (١٦) بدرجة موافقة ضعيفة ومتوسط حسابي ١٠٦٣، ويبين ذلك اتباع الطرق التقليدية في حل المشكلات والبعد عن الإبداع والابتكار مما ينعكس سلبياً على التقدم والتطور، كما جاءت العبارة (٣) وهي "تكتشف الأعمال الريادية من خلال نظام خاص بها" بدرجة موافقة ضعيفة ومتوسط حسابي ١٠٦٣، ويشير ذلك إلى القصور في إيجاد نظام خاص لتفعيل الريادة الاستراتيجية لدى هذه الوحدات بالجامعة، مما يستلزم تطبيق نظام خاص لذلك لكي يسهم في تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين ويتم المنافسة من خلاله.

## ثانياً: درجة أهمية الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر:

ينص السؤال رقم (٤) على: ما درجة أهمية تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم رصد مجموعة من أبعاد الريادة الاستراتيجية للوقوف على درجة أهميتها بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر من خلال استجابات عينة الدراسة وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

## ١. الثقافة الريادية:

تتمثل الثقافة الريادية في مجموعة المبادئ، والقيم، والسماوات، والمواقف التي تدفع الأفراد للمشاركة في المبادرات الإبداعية والأنشطة الريادية للمؤسسات، وهي تعد أحد أبعاد الريادة الاستراتيجية، وفيما يلي جدول يوضح درجة أهمية بُعد الثقافة الريادية من خلال استجابات عينة الدراسة وهي:

جدول رقم (٤) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة الأهمية لبعد الثقافة الريادية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تهيئة بيئة قانونية وتشريعية ملائمة لدعم الرياديين وتنفيذ المشروعات الناشئة	٢.٩٣	٠.٢٥	٣	كبيرة
٢	تشخيص الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق أعلى عائد من الربحية	٢.٨٧	٠.٣٤	٦	كبيرة
٣	اليقظة الريادية للوصول للخيارات الحقيقية وتوفير إطار ريادة الأعمال	٢.٨٥	٠.٣٣	٧	كبيرة
٤	توفير مناخ ديناميكي يشجع على توليد الأفكار والابتكار من أجل التحسين المستمر	٢.٨١	٠.٣٤	٨	كبيرة
٥	تطوير ثقافة ريادية تشجع التعلم والتوجه نحو السوق	٢.٩٣	٠.٢٤	٢	كبيرة
٦	تشجيع الأفكار والرؤى الجديدة وتوقع المخاطر وإدارتها والتسامح مع الفشل	٢.٩٢	٠.٢٥	٣	كبيرة
٧	تشكيل سلوكيات تعزز الفكر الريادي داخل الوحدات ذات الطابع الخاص	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٨	إشاعة ثقافة الريادة بين كافة أعضاء الوحدة ذات الطابع الخاص	٢.٨٩	٠.٣١	٥	كبيرة
٩	حث الأفراد على ممارسة التفكير الريادي	٢.٨٢	٠.٣٨	٩	كبيرة
١٠	القدرة على تحمل مخاطر مرهونة بأفكار ريادية جديدة	٢.٨٩	٠.٣٠	٤	كبيرة
١١	تبني جميع أفراد الوحدات ذات الطابع الخاص لثقافة التغيير	٢.٧٩	٠.٤٠	١٠	كبيرة

يتضح من جدول (٤) ما يلي:

جاءت جميع عبارات بُعد الثقافة الريادية بدرجة أهمية كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين ٣.٠٠ و ٢.٧٩ مما يبين أهمية نشر الثقافة الريادية لدى منسوبي

الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة والثقافة الريادية تسهم في تشجيع عمليات التعلم والابتكار وتقبل التغيير المستمر مما يسهم في النهاية بإيجاد مناخ تنظيمي فاعل للريادة الاستراتيجية، وقد جاءت العبارة "تشكيل سلوكيات تعزز الفكر الريادي داخل الوحدات ذات الطابع الخاص" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣.٠٠، مما يبين ضرورة تشكيل السلوكيات التي تعزز الفكر الريادي لدى هؤلاء المنسوبين فتعزيز الفكر الريادي يعتبر عاملاً مهماً في بناء الثقافة الريادية وأي تطوير يبدأ بفكرة ثم البدء بالتخطيط لوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ، كما جاءت العبارة "تطوير ثقافة ريادية تشجع التعلم والتوجه نحو السوق" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ٢.٩٣، ويبين ذلك ضرورة تعلم كل ما هو جديد ودراسة السوق لتلبية احتياجاته من خلال هذه الوحدات مع الأخذ في الاعتبار المنافسة الكبيرة بينها وبين الوحدات المماثلة لها سواء بالجامعات الأخرى أو ما يماثلها في تقديم نفس الخدمات فمتلقي الخدمة هو في النهاية هو من يحكم على الجودة وبالتالي استمرار الخدمة من عدمه، وجاءت العبارتان "تشجيع الأفكار والرؤى الجديدة وتوقع المخاطر وإدارتها والتسامح مع الفشل" وتهيئة بيئة قانونية وتشريعية ملائمة لدعم الرياديين وتنفيذ المشروعات الناشئة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ٢.٩٢ ودرجة أهمية كبيرة، ويتفق ذلك مع دراسة نصار (٢٠٢٠) بأن تطوير التشريعات والقانون التي تحكم علاقة هذه الوحدات تسهم في تطوير أدائها بشكل جيد وتقليل القيود المفروضة عليها، ويشير ذلك إلى ضرورة تشجيع الرؤى الجديدة وإدارة المخاطر وذلك من خلال المواصفات الدولية الصادرة عن منظمة الأيزو والخاصة بإدارة المخاطر، كذلك ضرورة إيجاد التشريعات القانونية التي تدعم الريادة الاستراتيجية، وأن تكون لدى هذه التشريعات المرونة الكافية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

## ٢. القيادة الريادية:

ترتبط القيادة الريادية بالسلوك القيادي الذي يمارسه القائد والذي يجب أن يتميز بالمخاطرة المحسوبة، والإبداع والابتكار، والمبادأة، وتقييم الفرص المتاحة، وإيجاد رؤية استراتيجية للمؤسسة، وكذلك تشجيع المهارات الريادية والعمل بروح الفريق لدى المنسوبين، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي جدول يوضح درجة أهمية بُعد القيادة الريادية من خلال استجابات عينة الدراسة وهي:



### جدول رقم (٥) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة الأهمية للقيادة الريادية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل ريادي	٢.٨٩	٠.٣٠	٣	كبيرة
٢	القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة	٢.٧٦	٠.٤٣	٥	كبيرة
٣	البحث المستمر عن فرص ريادة الأعمال التي يمكن من خلالها توليد مزايا تنافسية	٢.٦٢	٠.٤٩	٨	كبيرة
٤	تذليل كافة الصعوبات أمام الافراد المبدعين	٢.٩٣	٠.٢٥	٢	كبيرة
٥	تشجيع العمل بروح الفريق من أجل إبراز الأفكار والرؤى الإبداعية الجديدة	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٦	توفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار والأنشطة الإبداعية	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٧	قيادة الوحدات ذات الطابع الخاص نحو المرونة والإبداع والابتكار والتجديد التنظيمي	٢.٦٩	٠.٤٦	٦	كبيرة
٨	تنفيذ المهام الاستراتيجية بطريقة ريادية	٢.٦٦	٠.٤٧	٧	كبيرة
٩	توفير فرص تدريبية لتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
١٠	العمل على غرس السلوكيات الريادية داخل الأفراد	٢.٨٣	٠.٣٧	٤	كبيرة

### يتضح من جدول رقم (٥) ما يلي:

جاءت جميع عبارات بُعد القيادة الريادية بدرجة أهمية كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين ٣.٠٠ و ٢.٦٢ مما يبين أهمية القيادة الريادية في تطوير هذه الوحدات وفقاً لأبعاد الريادة الاستراتيجية، فقد جاءت العبارات أرقام (٥، ٦، ٩) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣.٠٠ ودرجة أهمية كبيرة وهي "تشجيع العمل بروح الفريق من أجل إبراز الأفكار والرؤى الإبداعية الجديدة"، ويشير ذلك إلى ضرورة العمل بروح الفريق وبطريقة إبداعية تؤدي إلى إيجاد البرامج أو المنتجات والخدمات المبتكرة أو استخدام التكنولوجيا الحديثة التي من شأنها التجديد والتحديث. و "توفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار والأنشطة الإبداعية" ويشير ذلك أيضاً إلى ضرورة توفير الإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية تكون قادرة على تنفيذ الأنشطة بصورة مبتكرة وإيجاد أفكار من شأنها الوصول إلى التنافسية، و "توفير فرص تدريبية لتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية" ويبين ذلك أيضاً أهمية

التدريب لجميع من يعملون بهذه الوحدات خاصة التدريب على المشروعات الريادية. وقد جاءت العبارة "تذليل كافة الصعوبات أمام الأفراد المبدعين" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ٢.٩٣ مما يبين أهمية وضرورة تذليل أي صعوبات تقف أمام كل ما من شأنه تطوير هذه الوحدات وخاصة المبدعين من المنتسبين لها. وجاءت العبارة "القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل ريادي" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ٢.٨٩ بدرجة أهمية كبيرة، ولا خلاف في ذلك حيث إن القيادة في الأساس هي القدرة على التأثير في الآخرين، والقائد قدوة للآخرين فعندما يدير موارد المؤسسة بشكل ريادي فهذا يمثل قدوة وتشجيعاً لهم في نفس الوقت.

### ٣- الاستباقية واقتناص الفرص:

ترتبط الاستباقية واقتناص الفرص بمهارة الأفراد وقدرتهم على القيام بالأعمال وتحملهم للمسؤولية والتخطيط الجيد لتحقيق الأهداف المرجوة، وتتعلق الاستباقية بابتكار الخدمات والأعمال الريادية ويبين الجدول التالي درجة أهمية بُعد الاستباقية واقتناص الفرص من خلال استجابات عينة الدراسة وهي:

جدول رقم (٦) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة الأهمية للاستباقية واقتناص الفرص

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تبني المنظور الاستكشافي من أجل تقديم خدمات جديدة على أساس استشعار المستقبل.	٢.٩٣	٠.٢٤	٢	كبيرة
٢	مساعدة الوحدات ذات الطابع الخاص على جني المزيد من الأرباح من خلال تقديم خدمات جديدة سابقة على المنافسين من الوحدات ذات الطابع الخاص الأخرى.	٢.٨٩	٠.٣٠	٤	كبيرة
٣	تعزيز الابتكار في أنظمة الإدارة وأساليب الرقابة والبنية التنظيمية	٢.٩٣	٠.٢٥	٣	كبيرة
٤	وضع مجموعة من المبادئ تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	٢.٩٣	٠.٢٥	٣	كبيرة
٥	طرح أساليب ووسائل مبتكرة في تصميم وتقديم الخدمات	٢.٨٩	٠.٣١	٥	كبيرة
٦	صياغة الحلول لكافة المشكلات والعقبات بطريقة مبتكرة	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٧	تحفيز الأفراد ذوي المواهب القيادية الابتكارية	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٨	تفعيل التجارب غير المألوفة في الأنشطة والإجراءات	٢.٨٦	٠.٣٤	٦	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٩	تقديم أعمال مبتكرة تسهم في تغيير أسواق المنتجات والخدمات	٢.٩٣	٠.٢٥	٣	كبيرة
١٠	الاعتماد في تقديم الخدمة على تقنيات حديثة ومبتكرة	٢.٨٣	٠.٣٨	٧	كبيرة

#### يتضح من جدول رقم (٦) ما يلي:

جاءت جميع عبارات بُعد الاستباقية واقتناص الفرص بدرجة أهمية كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين ٣.٠٠ و ٢.٨٣ مما يبين أهمية وضرورة تحقيق الاستباقية والعمل عليها واقتناص الفرص التي يمكن من خلالها تحقيق التطوير خاصة الفرص الخارجية منها، وجاءت العبارتان "صياغة الحلول لكافة المشكلات والعقبات بطريقة مبتكرة"، و "تحفيز الأفراد ذوي المواهب القيادية الابتكارية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣.٠٠ مما يبين أهمية تذليل كافة الصعوبات والعقبات التي تواجه العمل بهذه الوحدات بل وبصورة مبتكرة وريادية وحتى لا تتراكم هذه العقبات وتؤدي إلى تأخر التطوير، كذلك فإن تحفيز ذوي المواهب القيادية الابتكارية يؤدي إلى تكوين قيادات الصف الثاني وتحقيق طفرات تقدمية في بيئة العمل كذلك تحقيق التنافسية مع المؤسسات الأخرى، وجاءت العبارة "تبني المنظور الاستكشافي من أجل تقديم خدمات جديدة على أساس استشعار المستقبل" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ٢.٩٣ بدرجة أهمية كبيرة مما يبين ضرورة تبني المنظور الاستكشافي قائم على استشعار المستقبل لتقديم الخدمات فالوحدات ذات الطابع الخاص اليوم تواجه سيناريوهات تنافسية تفرض عليها تبني استراتيجيات ريادية؛ فهي تتنافس للحصول على الدعم والعقود الصناعية. وجاءت العبارة "تعزيز الابتكار في أنظمة الإدارة وأساليب الرقابة والبنية التنظيمية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ٢.٩٣ بدرجة أهمية كبيرة مما يبين ضرورة اتباع أنظمة إدارية حديثة تتماشى مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة، ويتفق ذلك مع دراسة (Alayoubi et Al. 2020) من أن الابتكار التقني يسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

#### ٤- التحالفات الاستراتيجية:

يتم عن طريق التحالفات الاستراتيجية تنسيق التعاون بين المؤسسات المتحالفة في المهارات والإمكانات والموارد المتنوعة لتحقيق الاندماج والتكامل مع بعضهم بعضاً بدلاً من التنافس، والسماح لأحد هذه المؤسسات بالاستحواذ على بعض الأنشطة والإجراءات مما

يؤدي في النهاية إلى تكوين قوة تنافسية يصعب التغلب عليها من قبل مؤسسات أخرى متنافسة معها، ويوضح الجدول التالي درجة أهمية بُعد التحالفات الاستراتيجية من خلال استجابات عينة الدراسة وهي:

**جدول رقم (٧) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة الأهمية التحالفات الاستراتيجية**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	عقد مذكرات تفاهم مع الوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات العالمية	٢.٨٩	٠.٣١	٤	كبيرة
٢	عقد تحالفات مع الجامعات الاخرى الرائدة في مجال الخدمات التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص	٢.٨٣	٠.٣٧	٥	كبيرة
٣	تبني المقارنات المعيارية في طرق تقديم الخدمات للآخرين مع المنافسين إقليمياً ودولياً	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٤	إشراك المؤسسات الصناعية والانتاجية في عملية تطوير الخدمات وتسويقها التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٥	تحقيق منافع اقتصادية متعددة المنفعة الاقتصادية المتبادلة من البنى التحتية والتكنولوجية وخبرات العاملين لدى كل وحدة.	٢.٧٣	٠.٤٤	٦	كبيرة
٦	تحسين قدرات الوحدات ذات الطابع الخاص المتحالفة استراتيجياً في المجالات التي تفتقر إليه وحدة محددة لا سيما فيما يخص القصور في الموارد والإمكانات.	٢.٩٣	٠.٢٤	٢	كبيرة
٧	اجراء المشاريع البحثية المشتركة بين كافة الوحدات ذات الطابع الخاص المتحالفة عن طريق استخدام التكنولوجيا او الاساليب التكنولوجية.	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٨	توفير فرص تدريبية للقائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص لاقتراح وتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية	٢.٨٩	٠.٣٠	٣	كبيرة

**يتضح من جدول رقم (٧) ما يلي:**

جاءت جميع عبارات بُعد التحالفات الاستراتيجية بدرجة أهمية كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين ٣.٠٠ و ٢.٧٣ مما يبين أهمية وضرورة وجود تحالفات استراتيجية بين هذه الوحدات ومثيلاتها سواء داخل مصر أو خارجها بالجامعات العالمية، وقد جاءت العبارات أرقام (٣، ٤، ٧) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣.٠٠ بدرجة أهمية كبيرة

وهي: "تبني المقارنات المعيارية في طرق تقديم الخدمات للآخرين مع المنافسين إقليمياً ودولياً" فالمقارنات المعيارية هي التي تمكن المؤسسة من المنافسة مع مثيلاتها سواء إقليمياً أو دولية و "إشراك المؤسسات الصناعية والإنتاجية في عملية تطوير الخدمات وتسويقها التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص" فأشراك هذه المؤسسات يسهم في الوقوف على رأي المستفيدين وبالتالي تقديم خدمات ريادية ومتطورة ترضي المستفيد، و "إجراء المشاريع البحثية المشتركة بين كافة الوحدات ذات الطابع الخاص المتحالفة عن طريق استخدام التكنولوجيا أو الأساليب التكنولوجية"، ويبين ذلك أهمية إجراء المشروعات البحثية التطويرية والتي تقدم من خلال خبرات متنوعة تسهم في التطوير. وقد جاءت العبارة "تحسين قدرات الوحدات ذات الطابع الخاص المتحالفة استراتيجياً في المجالات التي تفتقر إليه وحدة محددة لا سيما فيما يخص القصور في الموارد والإمكانات" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ٢.٩٣ بدرجة أهمية كبيرة مما يبين أهمية مناسبة القدرات المادية والبشرية حتى يمكن عقد مذكرات تفاهم بين الوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات العالمية والرائدة في مجال الخدمات التي تقدمها الوحدات، كذلك إشراك المؤسسات الصناعية والإنتاجية في عملية تطوير الخدمات التي تقدم للجمهور وتسويقها، وجاءت العبارة " توفير فرص تدريبية للقائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص لاقتراح وتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ٢.٨٩ بدرجة أهمية كبيرة ويبين ذلك ضرورة وتوفير فرص تدريبية للقائمين على إدارة هذه الوحدات والعاملين بها حتى يكون لديهم القدرة على التطوير واقتراح وتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية.

#### ٥- إدارة الموارد استراتيجياً:

إن إدارة الموارد استراتيجياً يحدث لتكامل مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها وهيكلها التنظيمي، ويؤدي إلى الابتكار والمعرفة ويسهم في إدارة التغيير، كذلك زيادة رضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم، ويؤدي أيضاً إلى تطوير الميزة التنافسية للوحدات، وفيما يلي جدول يوضح درجة أهمية بُعد إدارة الموارد استراتيجياً من خلال استجابات عينة الدراسة وهي:

جدول رقم (٧) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة الأهمية لإدارة الموارد استراتيجياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
---	---------	-----------------	-------------------	---------	--------------

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تجميع الموارد بعقلية استراتيجية ريادية	٢.٨٩	٠.٣١	٥	كبيرة
٢	اختيار العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي والجدارات القيادية والابتكارية	٢.٩٣	٠.٢٦	٤	كبيرة
٣	تصميم نظام حوافز فعالة لتشجيع العاملين المتميزين	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٤	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لأفراد الوحدات ذات الطابع الخاص تتلاءم مع التوجه الريادي	٢.٧٣	٠.٤٤	١٠	كبيرة
٥	إنشاء تقنيات جديدة لتطوير تقديم الخدمات والمنتجات للمجتمع المحيط	٢.٩٣	٠.٢٤	٢	كبيرة
٦	الاستغلال الأمثل للموارد الكائنة بالوحدات ذات الطابع الخاص	٢.٨٣	٠.٣٧	٩	كبيرة
٧	استثمار رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة ترتيبها بشكل ريادي	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٨	اكتشاف الفرص الريادية في البيئة الخارجية والعمل على استغلالها بشكل أمثل	٣.٠٠	٠.٠٠	١	كبيرة
٩	القدرة على التعامل مع تأثيرات بيئية عديدة (تنافسية - سياسية - اجتماعية - تكنولوجية - اقتصادية)	٢.٩٣	٠.٢٤	٢	كبيرة
١٠	تغيير ممارسات تسويق الخدمات باستمرار	٢.٨٧	٠.٣٤	٦	كبيرة
١١	توقع رغبات المستفيدين وأعمال المنافسين	٢.٩٣	٠.٢٥	٣	كبيرة
١٢	التغلب على التحديات التي تقلص عدد المستفيدين	٢.٨٦	٠.٣٣	٧	كبيرة
١٣	البحث الدؤوب عن الإمكانيات المتوفرة بالبيئة الداخلية والخارجية	٢.٨٦	٠.٣٤	٨	كبيرة

يتضح من جدول رقم (٧) ما يلي:

جاءت جميع عبارات بُعد إدارة الموارد استراتيجياً بدرجة أهمية كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين ٣.٠٠ و ٢.٧٣ مما يبين أهمية إدارة الموارد استراتيجياً لدى الوحدات ذات الطابع الخاص، وجاءت العبارات أرقام (٣، ٧، ٨) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣.٠٠ ودرجة أهمية كبيرة وهي "تصميم نظام حوافز فعالة لتشجيع العاملين المتميزين" مما يبين أهمية الحوافز سواء كانت مادية أم معنوية ودورها في تشجيع العاملين على الإنجاز، و "استثمار رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة ترتيبها بشكل ريادي"

الأمر الذي يوضح أهمية القوى البشرية والاستثمار في تدريبها وتطوير قدراتها المتنوعة والريادية، و "اكتشاف الفرص الريادية في البيئة الخارجية والعمل على استغلالها بشكل أمثل" ويتفق ذلك مع دراسة القحطاني ٢٠١٢ بأن الريادة الاستراتيجية تسهم في تطوير أداء الجامعات وزيادة قدراتها التنافسية وأن البيئة الداخلية والخارجية لها علاقة وطيدة بها، ويشير ذلك إلى أهمية فهم البيئتين الداخلية والخارجية ومتطلباتها وتحدياتها والعمل على استثمارهما، وجاءت العبارتان رقمي (٥، ٩) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ٢.٩٣ وانحراف معياري ٠.٢٤ ودرجة أهمية كبيرة وهما: "إنشاء تقنيات جديدة لتطوير تقديم الخدمات للمجتمع المحيط" مما يبين أهمية الاعتماد على أحدث ما وصلت إليه التقنيات الحديثة، و "القدرة على التعامل مع تأثيرات بيئية عديدة (تنافسية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية)" فالتأثيرات المتنوعة لها انعكاس على المجتمع بصفة عامة والتعليم بصفة خاصة، وجاءت العبارة "توقع رغبات المستفيدين وأعمال المنافسين" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ٢.٩٣ وانحراف معياري ٠.٢٥ بدرجة أهمية كبيرة مما يبين ضرورة توقع رغبات المستفيدين والعمل الجاد على تحقيقها وكذلك توقع الإجراءات المتخذة من قبل المنافسين لأن هذا الإجراء هو ما يسمح للمؤسسة بالتواجد الفاعل على أرض الواقع، ويتفق ذلك مع دراسة عبد العال (٢٠١٨) في أن تطوير أنشطة وبرامج الوحدات يتم وفقاً لاحتياجات المستفيدين.

ثانياً: النتائج الإجمالية لدرجة أهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية:

فيما يلي جدول يوضح إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة أهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية من خلال استجابات عينة الدراسة وهي:

جدول (١٠) يوضح النتائج الإجمالية لدرجة أهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية

الدرجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
كبيرة	٠.٠٦	٢.٨٨	الثقافة الريادية
كبيرة	٠.١٥	٢.٨٣	القيادة الريادية
كبيرة	٠.٠٥	٢.٩١	الاستباقية واقتناص الفرص
كبيرة	٠.٠٩	٢.٩١	التحالفات الاستراتيجية
كبيرة	٠.٠٨	٢.٩٠	إدارة الموارد استراتيجياً
كبيرة	٠.٠٣	٢.٨٨	إجمالي أبعاد الريادة الاستراتيجية

### يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

جاء إجمالي أبعاد الريادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي ٢.٨٨ ودرجة أهمية كبيرة، كما جاءت الأبعاد جميعها بدرجة أهمية كبيرة مرتبة كما يلي:

١- الاستباقية واقتناص الفرص ٢- التحالفات الاستراتيجية ٣- إدارة الموارد استراتيجياً  
٤- الثقافة الريادية ٥- القيادة الريادية، وبصفة عامة فإن هذه النتائج توضح الأهمية القصوى لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية في تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر ويتفق ذلك مع دراسة (Dogan 2015) بأن الريادة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على رفع كفاءتها وتحقيق ميزات تنافسية.

### عرض وتفسير نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغيري الوظيفة وسنوات الخبرة؟ وتتمثل الإجابة عن هذا السؤال من خلال تطبيق اختبار (t) للكشف عن الفروق بين استجابات العينة طبقاً للوظيفة وتتمثل فيما يلي:

جدول (١١) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة  
(حيث ن = ٢١٩ ودرجة الحرية = ٢١٧)

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الثقافة الريادية	عضو هيئة تدريس	١٦١	٢٦.٣٠	١.٠١	١٠.٢٤	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
	إداري	٥٨	٢٤.٣١	١.٧٩			
القيادة الريادية	عضو هيئة تدريس	١٦١	٢٨.٧٣	١.٥٥	٥.٨٦	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
	إداري	٥٨	٢٧.٥١	٠.٥٠			
الاستباقية واقتناص الفرص	عضو هيئة تدريس	١٦١	٢٣.٤٣	٠.٧٣	٣.٩٢	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
	إداري	٥٨	٢٣.٠٠	٠.٧٠			
التحالفات الاستراتيجية	عضو هيئة تدريس	١٦١	٢٦.٥٧	٠.٤٩	٩.٨٩	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
	إداري	٥٨	٢٥.٥٠	١.١١			



دالة عند ٠.٠١	٠.٠٠	٥.٥٩	٠.٣٥	٢٣.٨٥	١٦١	عضو هيئة تدريس	إدارة الموارد استراتيجياً
			٠.٥٠	٢٣.٥١	٥٨	إداري	

### يتضح من جدول (١١) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقا لمتغير الوظيفة، كما أنها جاءت أيضاً جميعها لصالح فئة عضو هيئة التدريس ويتفق ذلك مع دراسة (Monsen & Wayne, 2009) التي أوضحت أن هناك تأثيراً قوياً للريادة الاستراتيجية على أداء المديرين وأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة كما أن هناك تفاعلاً من جانب أعضاء هيئة التدريس تجاه أبعاد التدويل الريادي تحمل المخاطرة والمبادرة والابتكار، وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يناط بهم أكثر من غيرهم تطوير هذه الوحدات والذي قد يتم من خلال البحوث التي يقدمونها سواء للترقية أو المشروعات والشراكات البحثية التي ترتبط بمجال عملهم في هذه الوحدات، وفيما يلي جدول يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه لأبعاد الريادة الاستراتيجية من خلال استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وهي:

### (١٢) يبين تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدالة	مستوى الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العدد	الخبرة	البعد
دالة عند ٠.٠١	٠.٠٠	٥.٠٢	٥٦٦٤,٠٤	٢	٢٣.١٠	بين المجموعات	٥٥	أقل من خمس سنوات	الثقافة الريادية
			٤٣٥,٧٩	٢١٧	٤٩٦.٩٣	داخل المجموعات	٧٥	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	
				٢١٩	٥٢٠.٠٣	المجموع	٨٩	عشر سنوات فأكثر	
دالة عند ٠.٠١	٠.٠٠	١٨.٦٤	٢٠١,٢٧	٢	٦٨.٤٦	بين المجموعات	٥٥	أقل من خمس سنوات	القيادة الريادية
			١٢,٠٥	٢١٧	٣٩٦.٧١	داخل المجموعات	٧٥	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	
				٢١٩	٤٦٥.١٨	المجموع	٨٩	عشر سنوات فأكثر	
دالة عند	٠.٠٠	١٢.١٢	٥٣٠,٨٣	٢	١٢.٢٧	بين المجموعات	٥٥	أقل من خمس سنوات	الاستباقية

البعد	الخبرة	العدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
واقتناص الفرص	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	٧٥	داخل المجموعات	١٠٩.٣٤	٢١٧	٣٥,٩١			٠.٠١
	عشر سنوات فأكثر	٨٩	المجموع	١٢١.٦٢	٢١٩				
التحالفات الاستراتيجية	أقل من خمس سنوات	٥٥	بين المجموعات	٦.٠٠	٢	٨٣٣,٢٨	٤.٢٢	٠.٠١	دالة عند ٠.٠١
	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	٧٥	داخل المجموعات	١٥٣.٢٩	٢١٧	٢٢,١٧			
	عشر سنوات فأكثر	٨٩	المجموع	١٥٩.٢٩	٢١٩				
إدارة الموارد استراتيجياً	أقل من خمس سنوات	٥٥	بين المجموعات	٢.٢٥	٢	١٣٤,٣٧	٦.٥٩	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	٧٥	داخل المجموعات	٣٦.٨٧	٢١٧	٢٤,٠٣			
	عشر سنوات فأكثر	٨٩	المجموع	٣٩.١٢	٢١٩				

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وللتعرف على مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة واتجاهاتها تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٣) يوضح نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة (I)	الخبرة (II)	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الدلالة
الثقافة الريادية	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنة	٠.٤٧	٠.٠٨	غير دالة
		أكثر من ١٠ سنة	٠.٢٧	٠.٢٨	
	١٠-٥ سنة	أقل من ٥ سنوات	٠.٤٧	٠.٠٨	دالة عند ٠.٠١
		أكثر من ١٠ سنة	*٠.٧٥	٠.٠٠	
أكثر من ١٠ سنة	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٧	٠.٢٨	غير دالة	
	١٠-٥ سنة	*٠.٧٥	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١	
القيادة الريادية	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنة	٠.٣٩	٠.١٠	غير دالة

البعد	الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الدلالة
	سنوات	أكثر من ١٠ سنة	*٠.٨٧	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
	١٠-٥ سنة	أقل من ٥ سنوات	٠.٣٩	٠.١٠	غير دالة
		أكثر من ١٠ سنة	*١.٢٦	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
	أكثر من ١٠ سنة	أقل من ٥ سنوات	*٠.٨٧	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
١٠-٥ سنة		*١.٢٦	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١	
الاستباقية واقتناص الفرص	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنة	*٠.٥٦	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
	سنوات	أكثر من ١٠ سنة	٠.١٣	٠.٢٩	غير دالة
		أقل من ٥ سنوات	*٠.٥٦	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
	١٠-٥ سنة	أكثر من ١٠ سنة	*٠.٤٣	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
التحالفات الاستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنة	٠.٢٣	٠.١١	غير دالة
		أكثر من ١٠ سنة	٠.١٤	٠.٣٠	غير دالة
	١٠-٥ سنة	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٣	٠.١١	غير دالة
		أكثر من ١٠ سنة	*٠.٣٨	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
إدارة الموارد استراتيجياً	أكثر من ١٠ سنة	أقل من ٥ سنوات	٠.١٤	٠.٣٠	غير دالة
		١٠-٥ سنة	*٠.٣٨	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنة	*٠.٢٠	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١
		أكثر من ١٠ سنة	٠.٠٠	٠.٩٢	غير دالة
١٠-٥ سنة	أقل من ٥ سنوات	*٠.٢٠	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١	
	أكثر من ١٠ سنة	*٠.٢١	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١	
أكثر من ١٠ سنة	أقل من ٥ سنوات	٠.٠٠	٠.٩٢	غير دالة	
	١٠-٥ سنة	*٠.٢١	٠.٠٠	دالة عند ٠.٠١	

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

جاءت نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء الريادة الاستراتيجية دالة عند ٠.٠١ لصالح فئة أكثر من عشر سنوات في جميع الأبعاد: الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والاستباقية واقتناص الفرص، والتحالفات الاستراتيجية، وإدارة الموارد استراتيجياً، وقد يرجع ذلك إلى التمرس والخبرة المتراكمة لهذه الفئة لما لديها من تجارب ومعايشة الواقع في هذه الوحدات ومعاصرة المستفيدين والمتريدين ومتلقي الخدمات، بل والفهم الأكثر عمقاً لهؤلاء المستفيدين. وهذا لا يعني أن الفئات الأخرى ليست عندها نفس الدافع أو المهارات المطلوبة.

## نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن الكشف عن واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، وكذلك درجة أهمية الريادة الاستراتيجية لهذه الوحدات، وفيما يلي أهم نتائج الدراسة الميدانية:

### أولاً: واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر:

جاءت استجابات عينة الدراسة على واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بهذه الوحدات ما

بين درجة موافقة ضعيفة ومتوسطة من أهمها:

- تكتشف الأعمال الريادية من خلال نظام خاص بها.
- يتم تهيئة البيئة القانونية والتشريعية الملائمة لدعم الرياديين وتنفيذ المشروعات الناشئة.
- تكتشف الفرص الريادية في البيئة الخارجية ويتم العمل على استغلالها بشكل أمثل.
- يتم اختيار العاملين من (أعضاء هيئة التدريس، إداريين) وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي والمواهب والجدارات القيادية والابتكارية.
- تُحل المشكلات والعقبات بطرق مبتكرة.
- يتم توقع المتغيرات البيئية والاستجابة لها.
- يتم تهيئة البيئة القانونية والتشريعية الملائمة لدعم الرياديين وتنفيذ المشروعات الناشئة.
- يتم استشعار مشكلات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي والمبادرة بحلها وتلبيتها قبل المؤسسات المنافسة.
- توجد أنظمة إدارية وأساليب رقابية مبتكرة.
- يتم تبني المنظور الاستكشافي من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة، والتصرف على أساس استشعار المستقبل.

## ثانياً: درجة أهمية الريادة الاستراتيجية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر:

جاءت جميع استجابات عينة الدراسة على جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة أهمية كبيرة ومن أهم هذه النتائج وفقاً للأبعاد ما يلي:

### أ- الثقافة الريادية:

- تهيئة بيئة قانونية وتشريعية ملائمة لدعم الرياديين وتنفيذ المشروعات الناشئة.
- تطوير ثقافة ريادية تشجع التعلم والتوجه نحو السوق.
- تشجيع الأفكار والرؤى الجديدة وتوقع المخاطر وإدارتها والتسامح مع الفشل.
- تشكيل سلوكيات تعزز الفكر الريادي داخل الوحدات ذات الطابع الخاص.
- القدرة على تحمل مخاطر مرهونة بأفكار ريادية جديدة.

### ب- القيادة الريادية:

- القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل ريادي.
- تذليل كافة الصعوبات أمام الأفراد المبدعين.
- توفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار والأنشطة الإبداعية.
- توفير فرص تدريبية لتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية.
- العمل على غرس السلوكيات الريادية داخل الأفراد.

### ج- الاستباقية واقتناص الفرص:

- تبني المنظور الاستكشافي من أجل تقديم خدمات جديدة على أساس استشعار المستقبل.
- تعزيز الابتكار في أنظمة الإدارة وأساليب الرقابة والبنية التنظيمية.
- وضع مجموعة من المبادئ تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- صياغة الحلول لكافة المشكلات والعقبات بطريقة مبتكرة.
- تحفيز الأفراد ذوي المواهب القيادية الابتكارية.
- تقديم أعمال مبتكرة تسهم في تغيير أسواق المنتجات والخدمات.

### د- التحالفات الاستراتيجية:

- تبني المقارنات المعيارية في طرق تقديم الخدمات للآخرين مع المنافسين إقليمياً ودولياً.
- إشراك المؤسسات الصناعية والانتاجية في عملية تطوير الخدمات وتسويقها التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص.
- تحسين قدرات الوحدات ذات الطابع الخاص المتحالفة استراتيجياً في المجالات التي تقتدر إليه وحدة محددة لا سيما فيما يخص القصور في الموارد والإمكانات.
- اجراء المشاريع البحثية المشتركة بين كافة الوحدات ذات الطابع الخاص المتحالفة عن طريق استخدام التكنولوجيا او الاساليب التكنولوجية.
- توفير فرص تدريبية للقائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص لاقتراح وتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية.

#### هـ- إدارة الموارد استراتيجياً:

- تصميم نظام حوافز فعالة لتشجيع العاملين المتميزين.
- إنشاء تقنيات جديدة لتطوير تقديم الخدمات والمنتجات للمجتمع المحيط.
- استثمار رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة ترتيبها بشكل ريادي.
- اكتشاف الفرص الريادية في البيئة الخارجية والعمل على استغلالها بشكل أمثل.
- القدرة على التعامل مع تأثيرات بيئية عديدة (تنافسية - سياسية - اجتماعية - تكنولوجية - اقتصادية).
- توقع رغبات المستفيدين وأعمال المنافسين.

#### نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لمتغيراتها:

#### النتائج وفقاً لمتغير الوظيفة:

جاءت استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية ولصالح أعضاء هيئة التدريس.

#### النتائج وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جاءت استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية وبالكشف عن اتجاه مستوى الدلالة اتضح أنه لصالح فئة أكثر من عشر سنوات.

يتضح مما سبق أن البحث الراهن خلص من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج المهمة حول واقع الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، فضلاً عن قياس أهمية تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر. وقد شكلت هذه النتائج ركيزة أساسية لوضع تصور مقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية، وهذا ما سيتناوله المحور التالي للبحث الراهن.

### المحور الرابع: التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية

عرض الباحث فيما سبق الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات من حيث ماهيتها وأهم أهدافها، ثم قام بإلقاء الضوء على الريادة الاستراتيجية من حيث مفهومها، ونماذجها، وعناصرها وأهم أبعادها، كما قام الباحث أيضاً بإجراء الدراسة الميدانية وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي اتخذها الباحث أساساً مهماً لوضع تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء الريادة الاستراتيجية؛ لذا سيتناول البحث الراهن، في هذا الموضع، التصور المقترح لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء الريادة الاستراتيجية على النحو التالي:

#### أولاً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى الاستفادة من الإطار النظري للدراسة وكذا الدراسة الميدانية لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية من خلال ما يلي:

- تحسين أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وزيادة جودتها وكفاءتها في تقديم خدمات بحثية واستشارية وتدريبية للمجتمع.
- تحقيق ربحية أعلى وضمان استدامتها في بيئة متغيرة ومنافسة.
- تعزيز دورها في خدمة رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر.

- واختيار الموظفين والمدراء وفقا للمهارات والجدارات الريادية الاستراتيجية وجذب المواهب البشرية والخبرات الريادية.
- تصميم نظام فعال للحوافز والتحليل المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية.
- عقد تحالفات ومذكرات تفاهم مع الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات العالمية.

### ثانياً: منطلقات التصور المقترح

تمثلت منطلقات التصور المقترح للبحث الراهن فيما يلي:

- ما أسفرت عنه دراسة الإطار المفاهيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر والأسس النظرية للريادة الاستراتيجية.
- ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية للبحث الراهن من نتائج.
- توجه جامعة الأزهر نحو التطوير المستمر لوحداتها ذات الطابع الخاص في ضوء عالمية رؤية ورسالة مؤسسة الأزهر الشريف.
- تخصيص العديد من الموارد للمشروعات الريادية والإنتاجية والتي تسهم في تفعيل دورها في خدمة المجتمع.

### ثالثاً: محاور التصور المقترح التصور المقترح

تضمن التصور المقترح للبحث الراهن عدة محاور يمكن إجمالها فيما يلي:

#### أ- الثقافة الريادية:

ويتم إشاعتها من خلال ما يلي:

- تهيئة بيئة قانونية وتشريعية ملائمة لدعم الرياديين وتنفيذ المشروعات الناشئة.
- تطوير ثقافة ريادية تشجع التعلم والتوجه نحو السوق.
- تشجيع الأفكار والرؤى الجديدة وتوقع المخاطر وإدارتها والتسامح مع الفشل.
- تشكيل سلوكيات تعزز الفكر الريادي داخل الوحدات ذات الطابع الخاص.
- القدرة على تحمل مخاطر مرهونة بأفكار ريادية جديدة.
- تشخيص الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق أعلى عائد من الربحية.
- اليقظة الريادية للوصول للخيارات الحقيقية وتوفير إطار ريادة الأعمال.
- توفير مناخ ديناميكي يشجع على توليد الأفكار والابتكار من أجل التحسين المستمر.
- إشاعة ثقافة الريادة بين كافة أعضاء الوحدة ذات الطابع الخاص.



- حث الأفراد على ممارسة التفكير الريادي.
- تبني جميع أفراد الوحدات ذات الطابع الخاص لثقافة التغيير

### ب- القيادة الريادية:

ويتم تحقيقها من خلال ما يلي:

- القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل ريادي.
- تذليل كافة الصعوبات أمام الافراد المبدعين.
- توفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار والأنشطة الإبداعية.
- توفير فرص تدريبية لتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية.
- العمل على غرس السلوكيات الريادية داخل الأفراد.
- قيادة الوحدات ذات الطابع الخاص نحو المرونة والإبداع والابتكار والتجديد التنظيمي
- تنفيذ المهام الاستراتيجية بطريقة ريادية
- القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة
- البحث المستمر عن فرص ريادة الأعمال التي يمكن من خلالها توليد مزايا تنافسية
- تشجيع العمل بروح الفريق من أجل إبراز الأفكار والرؤى الإبداعية الجديدة

### ج- الاستباقية واقتناص الفرص:

ويمكن تطبيقها من خلال ما يلي:

- تبني المنظور الاستكشافي من أجل تقديم خدمات جديدة على أساس استشعار المستقبل.
- تعزيز الابتكار في أنظمة الإدارة وأساليب الرقابة والبنية التنظيمية.
- وضع مجموعة من المبادئ تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- صياغة الحلول لكافة المشكلات والعقبات بطريقة مبتكرة.
- مساعدة الوحدات ذات الطابع الخاص على جني المزيد من الأرباح من خلال تقديم خدمات جديدة سابقة على المنافسين من الوحدات ذات الطابع الخاص الأخرى.
- تحفيز الافراد ذوي المواهب القيادية الابتكارية.
- تقديم أعمال مبتكرة تسهم في تغيير أسواق المنتجات والخدمات.
- طرح أساليب ووسائل مبتكرة في تصميم وتقديم الخدمات

- تفعيل التجارب غير المألوفة في الأنشطة والإجراءات
- الاعتماد في تقديم الخدمة على تقنيات حديثة ومبتكرة
- د-التحالفات الاستراتيجية:**  
ويمكن تحقيقها عن طريق:
  - عقد تحالفات مع الجامعات الاخرى الرائدة في مجال الخدمات التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص
  - تبني المقارنات المعيارية في طرق تقديم الخدمات للآخرين مع المنافسين إقليمياً ودولياً.
  - إشراك المؤسسات الصناعية والانتاجية في عملية تطوير الخدمات وتسويقها التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص.
  - تحسين قدرات الوحدات ذات الطابع الخاص المتحالفة استراتيجياً في المجالات التي تفتقر إليه وحدة محددة لا سيما فيما يخص القصور في الموارد والإمكانات.
  - اجراء المشاريع البحثية المشتركة بين كافة الوحدات ذات الطابع الخاص المتحالفة عن طريق استخدام التكنولوجيا او الاساليب التكنولوجية.
  - توفير فرص تدريبية للقائمين على إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص لاقتراح وتنفيذ الأفكار والمشروعات الريادية.
  - تحقيق منافع اقتصادية متعددة المنفعة الاقتصادية المتبادلة من البنى التحتية والتكنولوجية وخبرات العاملين لدى كل وحدة
  - عقد مذكرات تفاهم مع الوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات العالمية
- هـ-إدارة الموارد استراتيجياً:**  
ويتم ذلك من خلال:
  - تصميم نظام حوافز فعالة لتشجيع العاملين المتميزين
  - استثمار رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة ترتيبها بشكل ريادي
  - اكتشاف الفرص الريادية في البيئة الخارجية والعمل على استغلالها بشكل أمثل
  - القدرة على التعامل مع تأثيرات بيئية عديدة (تنافسية - سياسية - اجتماعية - تكنولوجية - اقتصادية)

- إنشاء تقنيات جديدة لتطوير تقديم الخدمات والمنتجات للمجتمع المحيط
- توقع رغبات المستفيدين وأعمال المنافسين
- اختيار العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وفقاً لمعايير التوجه الريادي
- الاستراتيجي والجدارات القيادية والابتكارية
- تجميع الموارد بعقلية استراتيجية ريادية
- تغيير ممارسات تسويق الخدمات باستمرار
- التغلب على التحديات التي تقلص عدد المستفيدين
- البحث الدؤوب عن الإمكانيات المتوافرة بالبيئة الداخلية والخارجية
- الاستغلال الأمثل للموارد الكائنة بالوحدات ذات الطابع الخاص
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لأفراد الوحدات ذات الطابع الخاص تتلاءم مع التوجه الريادي

#### رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

- يتطلب تنفيذ التصور المقترح مجموعة من الآليات يجمها البحث الراهن فيما يلي:
- ١- تبني إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص للتفكير الابتكاري، ومبدأ الريادة الاستراتيجية وتضمينها عمليات التخطيط والتوجيه، والتنسيق والعمل الجماعي، والانتاجية والمتابعة والتقييم والمساءلة.
  - ٢- استحداث لجنة تعرف بـ " لجنة الريادة الاستراتيجية " يتم دمجها في الهيكل التنظيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وتتبع مديري هذه الوحدات بشكل مباشر.
  - ٣- دمج هذه الوحدة في الهيكل التنظيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر باستخدام مدخل "إعادة الهيكلة" ويعني إلغاء أو دمج أو استحداث وحدات أخرى إلى عمق الكيان الإداري لأي مؤسسة بحيث تشمل على تحديد الأهداف العامة والنتائج الدقيقة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل.
  - ٤- وجود قيادة ريادية تحرص على الوصول بأداء الوحدات ذات الطابع الخاص إلى مصاف مثيلاتها بالجامعات العالمية الرائدة والتميزة .

- ٥- توافر نظام لرصد مؤشرات الأداء في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر بشكل دقيق ومنتظم .
- ٦- وجود آلية للمقارنات المعيارية مما يتطلب وجود نظام للمقارنات المعيارية مع الوحدات ذات الطابع الخاص الرائدة بشكل مستمر .
- ٧- توفير الدعم المالي للمبادرات العالمية مثل التوأمة والتحالفات والاستقطاب والمشاريع المشتركة مع الوحدات ذات الطابع الخاص العالمية الرائدة .
- ٨- تبسيط النظام المالي والإداري لتحقيق الاستقلالية المطلوبة التي تساعد الوحدات ذات الطابع الخاص في الاستفادة من تطبيق مفهوم الريادة الاستراتيجية .
- ٩- وجود آلية فاعلة ووحدات مختصة لتحفيز وتبني المبادرات التطويرية والأفكار الإبداعية.
- ١٠- توسيع المحيط الإنمائي للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر؛ وهو ما يقترح الحاجة إلى السماح بتداخل أكبر للحدود بين التخصصات الجامعية، والوحدات الأكاديمية، والمؤسسة ذاتها، والمؤسسات التي تتبعها أو التي تعمل معها في علاقة مشروع مشترك أو تحالفات مشتركة مع القطاع التجاري والصناعي والحكومة في أي وقت، ومن المحتمل أن ينجم عن ذلك العديد من الوحدات غير التقليدية التي تتجاوز الحدود القديم.
- ١١- توافر ثقافة ريادية استراتيجية متكاملة والتي تتطلب تجديداً داخلياً يواءم المتغيرات الخارجية وثقافة تؤمن بالتغيير؛ فهي تشمل التزاماً واسعاً بالتغيير الريادي والتطوير من جميع العاملين في الجامعة كي يمكنها أن تخلق قوة دعمها الدائمة أو ديناميكيته التي يجب أن تحدث لتتجج كجامعة ريادية، وتعد كل من الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم جزءاً من الثقافة الريادية، ويجب على جميع العاملين أن تكون لديهم درجة عالية من هذه الخصائص للنتائج الريادية الجيدة .
- ولأهمية المتطلب الخاص باستحداث لجنة تعرف بـ " لجنة الريادة الاستراتيجية " بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر سيسلط البحث الراهن مزيد من الضوء على هذا المتطلب كما سيأتي:

## اللجنة المقترحة للريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر:

وهي لجنة تعرف بـ " لجنة الريادة الاستراتيجية " يتم دمجها في الهيكل التنظيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر باستخدام " أسلوب إعادة الهيكلة " والذي يتضمن إضافة هذه اللجنة إلى الهيكل التنظيمي للوحدات ذات الطابع الخاص وذلك لرفع كفاءة الأداء وإزالة القيود التي تحد من الإنتاجية وتعيق حركة التفاعل الطبيعي بين المتغيرات المرتبطة بتطبيق الريادة الاستراتيجية، ويختلف أسلوب إعادة الهيكلة عن أسلوب إعادة الهندسة والذي يقضي بهدم الهيكل التنظيمي للوحدات ذات الطابع الخاص بكامله وإعادة هندسته وتصميمه، ولا شك أن الملائم لطبيعة البحث الراهن هو أسلوب إعادة الهيكلة. ويقترح البحث الراهن أيضا ان تكون تبعية هذه اللجنة لمديري إدارة هذه الوحدات بشكل مباشر . ويوضح الشكل التالي " لجنة الريادة الاستراتيجية المقترحة " بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر وأهم مسؤولياتها:



شكل (٥) يوضح "اللجنة المقترحة للريادة الاستراتيجية " بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر  
(من تصميم الباحث)

## أهداف اللجنة المقترحة للريادة الاستراتيجية بإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر

تستهدف اللجنة المقترحة للريادة الاستراتيجية بإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر تحقيق الأهداف التالية:

- تطبيق فلسفة الريادة الاستراتيجية بإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص.
  - إشاعة الثقافة الريادية على مستوى الوحدات ذات الطابع الخاص.
  - متابعة النمط القيادي لإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص من حيث تطبيق مبادئ القيادة الريادية الاستراتيجية.
  - البحث الدائم عن الفرص التي من شأنها نقل الوحدات ذات الطابع الخاص إلى مستوى عالٍ من الريادة والتميز في تقديم الخدمات وتحقيق أفضل عوائد مادية واجتماعية.
  - العمل على إدارة الموارد المادية والبشرية بالوحدات ذات الطابع الخاص بشكل استراتيجي.
  - عقد تحالفات بين الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر ومثيلاتها في الجامعات المتقدمة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- مهام ومسؤوليات اللجنة المقترحة للريادة الاستراتيجية بإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر

تختص هذه اللجنة بالمهام والمسؤوليات التالية:

- ١- وضع أهداف ريادية استراتيجية، ومتابعة تحقيق هذه الأهداف في عملية إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر كما يلي:
- الهدف الريادي الاستراتيجي الأول: الإجابة في جميع المجالات والتميز في مجالات محددة، وتعزيز قدرات الوحدات في المجالات الأكاديمية ذات التميز في البحث وتقديم الخدمات للمجتمع المحيط، التي تشمل المجالات التالية: الصحية، التمويل، التأمين، الإدارة، تقنية المعلومات، الاتصالات، تنمية الموارد المائية وإدارتها، التخطيط العمراني، وتقنيات المستقبل.

- الهدف الريادي الاستراتيجي الثاني: أعضاء هيئة تدريس وإداريون متميزون، ويعني ذلك إتاحة الفرص المتكافئة التي تقوم على الجدارة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوفير بيئة داعمة لمهاراتهم، مع اجتذاب المواهب العالمية للعمل بالوحدات ذات الطابع الخاص
- الهدف الريادي الاستراتيجي الثالث: الكيف وليس الكم؛ بمعنى الارتقاء بجودة الخدمات عن طريق التركيز على عدد أقل من الخدمات ولكن بشكل أكفأ، وتوفير مجموعة مهارات متوازنة لتعزيز الخبرة الأكاديمية والعملية للعاملين على إدارة هذه الوحدات، والارتقاء بالمهارات التواصلية والعملية مع متلقي الخدمات .
- الهدف الريادي الاستراتيجي الرابع: بناء جسور التواصل: تعزيز علاقات الوحدات ذات الطابع الخاص مع الأطراف المعنية الخارجية والمحيط الخارجي وإشراكهم في عملية التطوير والتحديث لها.
- الهدف الريادي الاستراتيجي الخامس: بيئة تعليمية داعمة وتحسين البيئة الداخلية للجامعة؛ من حيث البنية التحتية والعلاقات بين أفراد المجتمع الأكاديمي، والبرامج غير الدراسية والأنشطة التي تجعله مجتمعاً نابضاً بالحيوية.
- الهدف الريادي الاستراتيجي السادس: " مستقبل مالي مستدام " تطوير عملية التمويل وتنويع مصادره.
- الهدف الريادي الاستراتيجي السابع: بناء تنظيم إداري داعم يوفر الأسباب المواتية لاتخاذ القرارات عن ثقة ومسئولية واستقلالية، بما يدعم جهود البحوث والتدريس وخدمة المجتمع لتصل إلى مستويات عالمية.
- ٢- العمل الجاد على تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية - كالثقافة الريادية والقيادة الريادية والاستباقية واقتناص الفرص والتحالفات الاستراتيجية وإدارة الموارد استراتيجياً - في إدارة هذه الوحدات - كما اقترح البحث الراهن-.
- ٣- رصد كافة الصعوبات والمعوقات والتحديات التي تحول دون التطبيق الجيد ل الريادة الاستراتيجية بكافة عناصره وأبعاده، والعمل على تذليل هذه الصعوبات وتلك المعوقات والتحديات.

٤- إجراء التحديثات اللازمة للتطوير المستمر لأداء هذه الوحدات بما يسهم في تحقيق أهدافها على الوجه الأمثل وتحسين كفاءتها الداخلية والخارجية.

#### خامساً: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

هناك العديد من الصعوبات والمعوقات والتي يمكن أن تحول دون تنفيذ التصور الذي اقترحه البحث الراهن لتطوير أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء الريادة الاستراتيجية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ويعرض البحث الراهن لأهم هذه المعوقات وسبل التغلب عليها على النحو التالي:

➤ جمود اللوائح والتشريعات المنظمة لعمل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطبيق المداخل الإدارية المعاصرة ومن أهمها الريادة الاستراتيجية والذي تناوله البحث الراهن باستفاضة من خلال محاوره المختلفة، وأيضاً تبني المبادرات الاستراتيجية التنظيمية في خطط الوحدات الاستراتيجية.

➤ نقص التجهيزات والأدوات اللازمة لإتمام الوحدات ذات الطابع الخاص لوظيفتها ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدبير المبالغ المالية اللازمة لاستكمال التجهيزات والأدوات والمعدات اللازمة للوحدات ذات الطابع الخاص.

➤ قلة توفر مناخ عمل ديناميكي يؤدي إلى التحسين المستمر للأداء ويمكن التغلب على ذلك عن طريق العمل على توفير مناخ يحقق الريادة ويشجع المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي.

➤ ضعف اكتشاف الفرص الريادية في البيئة الخارجية والعمل على استغلالها بشكل أمثل ويمكن التغلب على ذلك بأن تكون الوحدات ذات الطابع الخاص استباقية، وأن تكون ريادية عن قصد وعزم بدلاً من الانتظار السلبي؛ وهو ما يتطلب مزيداً من الدعم الإداري القوي.

➤ ضعف استشعار مشكلات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي والمبادرة بحلها وتبليتها قبل الوحدات المنافسة، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق بناء جسور التواصل وتعزيز علاقات الوحدات مع الأطراف المعنية الخارجية، وخلق ثقافة التعاون بين



الوحدات ذات الطابع الخاص والمحيط الخارجي لها لتحقيق قدر أكبر من المشاركة الفعالة.

➤ قلة اختيار العاملين من (أعضاء هيئة التدريس، إداريين) وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي والمواهب والجدارات القيادية والابتكارية، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق وجود قيادة ريادية تحرص اختيار العاملين من (أعضاء هيئة التدريس، إداريين) وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي.

➤ غياب الاستفادة من كافة المقدرات والإمكانات لتحقيق الميزة التنافسية ويمكن التغلب على ذلك عن طريق محاولة التميز عن غيرها من الوحدات ذات الطابع الخاص الأخرى المنافسة، سواء أكان ذلك بنوعية الخدمات أم المنتجات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تملكها، وهذا يمكّنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم الخدمات الأفضل التي يصعب تقديم مثل لها بسهولة عن طريق شبكة تحالفات عالمية مع أفضل الوحدات ذات الطابع الخاص ومراكز البحوث في الدول المتقدمة.

➤ ضعف القدرة على التعامل مع تأثيرات بيئية عديدة (تنافسية-سياسية-اجتماعية - تكنولوجية - اقتصادية) ويمكن التغلب على ذلك عن طريق ضرورة الأخذ في الاعتبار بيئتها الداخلية والخارجية عند إعداد خططها الاستراتيجية للريادة الاستراتيجية؛ ذلك أن البيئة الداخلية بكافة عناصرها تؤثر في قدرة الوحدات ذات الطابع الخاص على تحقيق الريادة والمنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، كما أن البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والبيئية والتقنية تشكل عوامل دعم أو عوامل طرد لقدرة الوحدات ذات الطابع الخاص على تبني خطة استراتيجية تتخذ من الرؤية الريادية أ لها.

➤ ضعف تبني القيادات الإدارية بجامعة الأزهر لنتائج البحوث العلمية التي أجريت في مجال تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق توجيه أنظار القيادات الإدارية بجامعة الأزهر إلى ضرورة الأخذ بنتائج الأبحاث العلمية التي أجريت لتطوير وتحديث مؤسسات الجامعة ووحداتها المختلفة،

إضافة الى ضرورة استحداث وحدة بإدارة الجامعة تتولى رصد نتائج البحوث العلمية وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع.

فيما سبق؛ تناول البحث الراهن تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية من خلال استعراض أهدافه، وعناصره، وآليات تنفيذه، وأهم المعوقات التي من الممكن أن تحول دون تطبيق هذا التصور، وأهم سبل التغلب عليها، ويأمل الباحث كثيراً في أن تطبق الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر؛ وذلك لما لها من دور مهم في تطوير أداء هذه الوحدات حيث تمكنها من تحسين أدائها وزيادة جودتها وكفاءتها في تقديم خدمات بحثية واستشارية وتدريبية للمجتمع، وتحقيق ربحية أعلى وضمان استدامتها في بيئة متغيرة ومنافسة، وتعزيز دورها في تحقيق رسالة جامعة الأزهر وأهدافها الاستراتيجية.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- جامعه الأزهر، (١٩٨٨). مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، اللائحة المالية والإدارية لمركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، وحدة ذات طابع خاص، ص ص ٥-٦.
- \_\_\_\_\_، (٢٠٢٢)، الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث، إدارة البحوث العلمية. أعداد الوحدات ذات الطابع الخاص والعاملين بها بجامعة الأزهر.
- جمهوريه مصر العربية (٢٠١٤). قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، دار العربي، ص ٢٨٩.
- الأشقر، أحمد عبد السلام. (٢٠١٢). تصور مقترح لتسويق الخدمات الجامعية لجامعة الأزهر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الخريبي، ايناس عبد الحميد (٢٠١٨) فعالية أنشطة المراكز ذات الطابع الخاص في تعزيز وعي الشباب الجامعي بقضايا التنمية المستدامة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، (١٥).
- الرابعة، فاطمة على (٢٠٠٦): دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جمهورية مصر العربية: جامعة القاهرة.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٥): استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٥
- ال فيحان، ايثار عبد الهادي (٢٠١٢): دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون.
- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (٢٠١٢): الريادة الاستراتيجية ك لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، خلال الفترة ٢٦-٢٨ محرم ١٤٣٤هـ، الموافق ١٠-١٢ ديسمبر، ص ٢٢٧.
- عبد العال، ايمان عبد العال سعد (٢٠١٨) تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في الجامعات المصرية في تحسين الخدمة الطلابية على ضوء خبره الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعه عين شمس.
- عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم. (٢٠١٣). تصور مقترح لتطوير جامعة الأزهر في ضوء التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

- الخميسي، السيد سلامه؛ عثمان، رانيا وصفي؛ عوض، ميادة السيد علي (٢٠١٨) دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمه المجتمع وتنميه البيئة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ١٠٤ ديسمبر ص ص ٢١٣ - ٢٣٤.
- السحلي، السيد شريف عبد الله، فراج، حشمت عبد الحكم محمد، جلال، شاذلي يونس علي. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٤٠ (١٩٠)، ٤٣٥-٤٦٨. doi: 10.21608/jsrep.2021.185402
- رزق، محمد عبد الحميد. (٢٠١٧). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ركة، ميادة السيد على وآخرون. (٢٠١٨). دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ١٠٤.
- زيدان، عمرو علاء الدين. (٢٠١٠)، دراسة ميدانية مقارنة للتوجهات والدوافع الريادية بين الطلاب والطالبات في الجامعة المصرية، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد ١٧، عدد ٣.
- صادق، فاطمة السيد؛ محمد، سمر مصطفى. (٢٠٢٢). الابداع الإداري ك لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مجلة كلية التربية، مج ٣٧، ع ١، كلية التربية، جامعة المنوفية، ص ٥.
- مسعود، بدر حامد علي. (٢٠١٧). تصور مقترح للمسؤولية المجتمعية لجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- نصار، نورالدين محمد حميدان. (٢٠٢٠). دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادي في تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، مجلة العلوم التربوية، ٤٢ (٩٧-٩٩)
- هاشم، نهلة عبد القادر، وسعد، السيدة محمود (٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات - توجهات مستقبلية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ٣٨٩-٤١٠.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (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* 9(3), 1-17.
- Amina, A., Zohri, A. (2019). Entrepreneurial Culture and the Education System: The Case of Moroccan Universities, *7th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship: Embracing Diversity in Organizations*, April 5<sup>th</sup> - 6<sup>th</sup>, 2019, Dubrovnik, Croatia, Governance Research and Development Centre (CIRU), Zagreb, 367-380
  - Bleeker, I. (2011). The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An Empirical Research on Manufacturing SMEs, Master thesis, University of Twente
  - Bhide, A. (2008). How entrepreneurs craft strategies that work . *Harvard business review* PP,150-161.
  - Boschee, Jerr & McClurg, Jim (2010), "Toward A Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions", p 5.
  - Cornwall, J.R., & Perlman, B (2013). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL Boston-Irvin.
  - Dornelas, Jose, Sergio Postigo, Dante Martineli, Debbie Setuai, (2003), "Corporate Entrepreneurship: The case of Brazil & Argentina", ([www.icesi.edu.co/ciela/antiores/Papers/emcor/2.pdf](http://www.icesi.edu.co/ciela/antiores/Papers/emcor/2.pdf), 2003), p 2
  - Cargill, Barbara J.(2007). Models of Organizational and Managerial Capability for the Entrepreneurial University in Australia. *Doctor of Business Administration*, Swinburne University of Technology
  - Gibson Elizabeth 2019 evaluating universities industry collaborative research centers technological forecasting and social distanced change the ol 146 181 to 200 and 2
  - Cornwall, J.R., & Perlman, B (٢٠٠٢). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL Boston-Irvin
  - Eisenhardt KM, Martin JA. (2018). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 21: 1105-1121.
-

- 
- Etzkowitz, H., & Viale, R. (2010). Polyvalent knowledge and the entrepreneurial university: A third academic revolution? *Critical Sociology*, 36(4), 595–609.
  - Covin, Jeffrey G, Miles, Morgan,P (2011).Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
  - Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. *ProcediaSocial and behavioral sciences*, 195, 1288–1294.
  - Esmer, Y., Dayi, F. (2016). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Research, *25th International Academic Conference*, OECD Headquarters, Paris, 6 September, 157–165.
  - Gelard, P., Ghazi, E. (2014). Strategic Entrepreneurship Element from Theory to Practice, *International Journal of Business and Technopreneur ship* 4(2), 205–219
  - Fincher, M. (2002). Private University and Community College Strategic Alliances: The Case for Cooperation, *Community College Journal of Research and Practice*, 26(4), 349–361
  - Gibson, Elizabeth et. al. (2019). “Evaluating university industry collaborative research centers”, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 146, pp. 181–202.
  - Gray, Denis O.; Lindblad, Mark; Rudolph, Joseph (2001). Industry University Research Centers: A Multivariate Analysis of Member Retention, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 26, p. 247– 254.
  - Hitt , Michael A ;Ireland, R. Duane; Camp, S. Michael ; Sexton, Donald.(2017).Strategic Entrepreneurship; Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives. *Journal of Management* 29(6).
  - Ireland, R. D, Hitt, M. A, Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management* 29(6): 963–989.
  - Kemelgor, Bruce H. (٢٠١٩). A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and

- the USA. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.14, No.1, PP. 67–87.
- Kraus, S., Kauranen, I., & Reschke, C. H. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management research review*. Michael Morris, Terry Noel & Minet Schindehutte, "*Entrepreneurial and the need for Management Control: Efficiency vs. Effectiveness* ", (Second Annual USASBE/SBIDA, Joint National Conference in Orlando, Florida, Feb: 7–10:2011), p p 3– 4.
  - Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European business review*, 22(1). 43–63.
  - Lauto, Giancarlo; Sengoku Shintaro (2015). "Perceived incentives to transdisciplinarity in a Japanese university research center", *Futures*, Vol. 65, pp.136–149.
  - Mtonga, T., Banja, M. K. (2020). Exploring the Benefits and Challenges of Strategic Alliances in Zambia's Higher Education Markets, *East African Journal of Education and Social Sciences*, (1) 2, 168–178.
  - Mintzberg, H. (2000) Strategy making in three modes. *California Management Review*, 16(2),
  - Monsen, E., & Wayne Boss, R. (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 71–104.
  - Parker, S. C. (2009). *The economics of entrepreneurship*. Cambridge University Press, Cambridge.
  - Quick MBA (2007), "*Entrepreneurship*", (Internet Center for Management & Business Administration, inc, p 45.
  - Ropke, Jochen. (2010). The Entrepreneurial University Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy .1–15.
  - Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review, *International Journal of Economics and Management*, 1(1) 47 –55.

- Sethim, Jyotsna (2012), "Lesson – 1: Entrepreneur & Entrepreneurship", p 5.
- Sharma, P. and J. J. Chrisman (2010). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, No.3, PP. 11–28.
- Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (2007). *The heart of entrepreneurship*. Harvard Business Review, 63(2), 85–94.
- Thornberry, Neal (2016). *Lead Like an Entrepreneur*. McGraw Hill books, New York.
- Wickham, Philip A. (2010). *Strategic Entrepreneurship*. 1st. edition. Pearson: Education, Harlow, England, p 1.
- Thompson, Steven: Sampling, Third Edition, 2012, p. 59
- Tuggle, Christopher S. 20١١. "Attending to Opportunity: An Attention–Based Model of how Boards of Directors Impact Strategic Entrepreneurship in Established Enterprises." Order No. 3157616 dissertation, Texas A&M University, Ann Arbor (<http://search.proquest.com/docview/305067176?accountid=37552>)
- Washington, Cheryl A. 2012. "Entrepreneurial Alliances: A Study of Entrepreneurship and Strategic Alliances in the Charter School Industry." Order No. 3551101, Capella University. <http://search.proquest.com/docview/1287182463?accountid=37552>