

## تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

اعداد

د/ محمد صبحي عبد المحسن شوشه  
دكتوراه التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعته المنوفية

د/ محمد سعيد ابو العز  
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة -  
كلية التربية بالدقهلية - جامعته الازهر

### مستخلص البحث

استهدف البحث الحالي تقديم تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وذلك من خلال التعرف على مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ، وكذلك التعرف على استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجامعه المنوفية، تبعا لمتغيرات (نوع الكلية ، الدرجة الوظيفية، المنصب القيادي )، واستخدم البحث المنهج الوصفي ، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعه المنوفية ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٢٢) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة البالغ (٢٤٠٣) عضوا ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء متوسطا ، وفي ضوء نتائج البحث تم وضع تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، وقدم الباحثان عدة أبحاث مقترحة في ضوء ما توصل إليه من نتائج .

الكلمات المفتاحية :

المقدرات الجوهرية ، الريادة الاستراتيجية، جامعة المنوفية

## A proposed vision to achieve Strategic Entrepreneurship for Menoufia University in light of the Core Competencies approach

By

Dr: Mohamed Sobhy Abdel-Mohsen ShoSha

Ph.D. (Comparative Education and Education Administration)  
*Faculty of education, Menoufia university*

Dr: Mohamed Said Mohamed Abo Elezz

lecturer at Dep. of administration, planning and comparative studies  
Faculty of Education – Dakahlia, Al – Azhar University

### Abstract

The research aim to present a proposed vision to achieve Strategic Entrepreneurship for Menoufia University in light of the Core Competencies approach, by identifying the level of achieving Strategic Entrepreneurship for Menoufia University in light of the Core Competencies approach from the point of view of its faculty members. As well as identifying the responses of the study sample regarding the level of achieving Strategic Entrepreneurship for Menoufia University in light of the Core Competencies approach at Menoufia University, according to the variables (type of college, job grade, leadership position). The research used the descriptive approach, and the questionnaire as a tool for collecting information. The study community consisted of all faculty members at Menoufia University. A stratified random sample of (٣٢٢) faculty members was selected from the study community of (٢٤٠٣) members. The study reached a set of results, the most important of which is that the level of achieving Strategic Entrepreneurship for Menoufia University in light of the Core Competencies approach from the point of view of its faculty members was average. In light of the research results, a proposed vision was developed to achieve Strategic Entrepreneurship for Menoufia University in light of the Core Competencies approach. The researchers presented several proposed researches in light of the results they reached.

Keywords: Core Competencies, Strategic Entrepreneurship, Menoufia University

## الجزء الأول : الإطار العام للبحث

### مقدمة

تؤدي الجامعات دوراً مهماً وأساسياً في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية، ولن تستطيع الجامعة المساهمة في تطوير الإنسان وتحقيق التنمية والتقدم للمجتمعات، إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وفاعلية عميقة ومسئولية صادقة في أداء رسالتها والقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

وتتبوأ الجامعة مكانة مرموقة في المجتمع، لما لها من دور ريادي في نشر المعرفة، وتطوير التكنولوجيا، فهي بمثابة مركز إشعاع ثقافي وحضاري وعلمي ومن خلالها يتم التعرف على مشكلات المجتمع، والتحديات التي تواجهه كما تضطلع بمهمة التشخيص العلمي الدقيق لتلك المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها بطرق علمية ومناهج حديثة (القحطاني، ٢٠١٥، ٢٥٥)

وتعتبر الجامعات إحدى المؤسسات الأكثر حاجة للتغيير، في ظل التغيرات المتسارعة بشكل متلاحق، الأمر الذي يحتاج منها تبني استراتيجيات ريادية تدعم الابتكار والإبداع من خلال تنظيم مشاريع تمكنها من التنافس على المستويين المحلي والإقليمي، وترتقي بها إلى درجة العالمية. (أبو جويل، ٢٠١٨، ١٥)

والجدير بالذكر أن مفهوم الريادة الاستراتيجية اتسع نطاق استخدامه من قبل المؤسسات وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام الريادة الاستراتيجية ليشمل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل لها، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، لذلك ظهر التداخل بين الإدارة الاستراتيجية والنشاط الريادي من خلال دمج الإدارة الاستراتيجية في مختلف أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فضلا عن ما تضيفه من دعم الشراكة الاستراتيجية والموارد والتعليم في مجال الصناعة (أبو جويل، ٢٠١٨، ١٨)

وتشير الريادة الاستراتيجية إلى مجموعة الفرص التي تحاول المنظمات الحصول عليها ، وأيضا مجموعة الفرص التي يحاول فريق الإدارة إدراكها وقناعاته بالفرص التي يستطيع اقتناصها (Kyrgidou and Hughes, 2010, 46)

كما تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها الكيفية التي تستطيع بموجبها المؤسسة أو المنظمة من تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الابتكارية (DunlapHinkler, Kotabe and Mudambi2009, 108) وأشار كرجيدو وهجس (Kyrgidou and Hughes, 2010,48) إلى ستة عناصر للريادة الاستراتيجية وهذه العناصر هي (تحديد الفرص، والنمو، والإبداع، وتبني المخاطرة، والمرونة، والرؤية)، أما كروس وآخرون (Kraus et al, 2011,63) فأشاروا إلى أبعاد جديدة فضلاً عن الأبعاد السابقة وهي ( الموارد، والقدرات، والاستراتيجية، والميزة التنافسية، والقيادة الاستراتيجية، والثقافة الريادية، والبيئة الخارجية، فضلاً عن الهيكل التنظيمي) والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والاستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية.

ووفقاً لما تم عرضه، قد تبين للباحثين أن الريادة الاستراتيجية لها دور في تعظيم الرفاهية لذا فإن التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الاستراتيجية والخروج بنتيجة الريادة الاستراتيجية تساعد المؤسسات والرياديين بأن يتطوروا بدون منافس لأنهم سوف يخلقون مواردً فريدة ذات قيمة خلقة للمجتمع.

وللريادة الاستراتيجية إمكانية تقديم ما يسمى بالتجدد المستدام على شكل سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تقدم تواجداً أكبر في السوق، وتجذب مستفيدين جددًا، وقد ترى أنها تفتح على سبيل المثال مقار جامعية جديدة وتعمل في أسواق جديدة وبرامج جديدة، وفي أنماط جديدة مثل النمط الإلكتروني الذي يقدم مستفيدين جددًا بالكامل (القحطاني، ٢٠١٥، ٢٥٦).

وبالنظر إلى الوضع الحالي للريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية نجد أنه يواجه العديد من جوانب القصور، ويشير إلى وجود العديد من السلبيات التي تقف حائلاً دون تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والتميز داخلها، فقد أكدت دراسة (عبد الدايم، ٢٠١٨، ٤٨٧-٤٨٩) إلى أن هناك فجوة هائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري والمستوى المطلوب الوصول إليه لخريجي التعليم الجامعي، من الكفاءات، والمهارات، والسلوكيات وفق بعض معايير الجودة التي يحتاجها سوق العمل في المؤسسات العامة والخاصة.

وقد أضافت عدد من الدراسات ومنها دراسة (شوشة، ٢٠١٨، ١٤١)، دراسة (معوض، ٢٠١٩، ١٠١-١١٤)، (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ٨٣) أن جامعة المنوفية تعاني من مجموعة

من نقاط الضعف التي تؤثر على تميزها وتحقيق الريادة الاستراتيجية لها منها: استخدام أنماط إدارية تقليدية مما يؤثر سلبا على استثمار رأس المال البشري والابداع والابتكار في الأداء، وندرة استخدام أساليب وطرق جديدة في حل المشكلات الإدارية، والافتقار إلى رؤية واضحة في تفويض السلطات، وضعف الاتصال الإلكتروني بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، وضعف البرامج التدريبية لتوظيف الإبداع في العملية الإدارية مما يؤثر سلبا على أداء القيادات الأكاديمية، وجمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة، وغلبة البيروقراطية الإدارية في ظل إدارة مركزية، وعدم فاعلية معايير تقييم القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة، وضعف مشاركة الأطراف المختلفة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي في صنع السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وتضخم الجهاز الإداري بالجامعة، بالإضافة إلى تداخل بعض الاختصاصات؛ مما يؤدي إلى شيوع المسؤولية .

ويتوقف نجاح جامعة المنوفية أو أي مؤسسة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصا في عالم اليوم الذي يشهد منافسة شديدة، وهذا يتطلب امتلاك المؤسسة لمهارات وقابليات وموارد وخبرات متراكمة تسمح لها بالتعامل مع المنافسين في السوق بأفضل الطرق، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد أن تمارس عددا من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة لإنجازها، بالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها، وهنا تبرز أهمية المقدرات الجوهرية، وكيفية بنائها واستخدامها كونها إحدى المؤثرات التي تؤدي دورا كبيرا في دعم وإسناد المؤسسة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها وتحقيق الريادة المطلوبة . (القحطاني، ٢٠١٥، ٢٥٦)

ويعرف راضي (٢٠١٣) المقدرات الجوهرية على أنها الموارد الفريدة والمميزة التي تمتلكها المنظمة، وتسمح لها بتقديم منتجات جديدة، والدخول إلى قطاعات سوقية جديدة. في حين أوضح أبو ليفة (٢٠١٦) أنها امتلاك الجامعة لمجموعة من القدرات داخل أقسامها مثل التعلم المستمر، وتنمية القدرات البشرية، واستثمار الخبرات والمعارف التي تمتلكها، واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة. أيضا عرفها عبدالكريم و محمد (٢٠١٩) أنها تلك المهارات والخبرات والعمليات والأنشطة التي تمتلكها المنظمة، وتحافظ عليها، وتطورها باستمرار من أجل استغلالها في التمييز عن الآخرين والتفوق

عليهم. فالتحدي الحقيقي أمام منظمات القرن الحادي والعشرين يكمن في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية المميزة التي هي بمثابة مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة الأفضل .

ووفقا لما تقدم واستجابة لتوصيات الدراسات التي تؤكد على ضرورة الارتقاء بمستوى الأداء بجامعة المنوفية تحقيقا لريادتها الاستراتيجية مثل دراسة (شوشة ،٢٠١٨ ، ١٤١)، دراسة (مصطفى ،٢٠١٩ ، ٢٠) ، دراسة (معوض ،٢٠١٩ ، ١٠١-١١٤) ، فإن البحث الحالي يستهدف تقديم تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، باعتباره اتجاها متطورا وهو ما يؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية .

#### مشكلة البحث وأسئلته :

تتحدد مشكلة البحث في محاولته الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :  
كيف يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري للريادة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية بالجامعات كما يسود في الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بهما ؟
٢. ما مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تبعا لمتغيرات (نوع الكلية ، الدرجة الوظيفية، المنصب القيادي )؟
٤. ما التصور المقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ؟

#### أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، من خلال:

- وضع إطار نظري لكل من المقدرات الجوهرية والريادة الاستراتيجية للجامعات في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بهما.
- التعرف على مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية .
- التعرف على استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية، تبعاً لمتغيرات (نوع الكلية ، الدرجة الوظيفية، المنصب القيادي ) .
- تقديم تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

#### أهمية البحث :

- يستمد البحث الحالي أهميته مما يلي :-
- أهمية المقدرات الجوهرية باعتبارها منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم ، فإنها تعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي .
- أهمية الريادة الاستراتيجية كمؤشر لنجاح الجامعات في تحقيق غاياتها الاستراتيجية من عملياتها ونظمها الإدارية .
- قد تفيد نتائج البحث الحالي في تفعيل المقدرات الجوهرية كأحد المداخل التي تقود إلى التميز الداخلي ومن ثم الحصول على الاعتراف الأكاديمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية التي تمكن جامعة المنوفية من الوصول لقوائم التصنيفات العالمية للجامعات.
- استجابته لتوصيات عدد من الدراسات والمؤتمرات العربية ، والتي اهتمت بموضوع الريادة الاستراتيجية بالجامعات .
- تزويد صانعي القرار بجامعة المنوفية بمعايير المقدرات الجوهرية ، وأهم معوقاتهما بجامعة المنوفية ، والتأكيد على أهمية الإسراع في تفعيل المقدرات الجوهرية ، وبناء نظام متميز لها .
- ندرة الدراسات التي تناولت المقدرات الجوهرية بالجامعات ، وربط هذا المدخل الإداري المهم بمدى تحقيق الريادة الاستراتيجية لها .

- محاولة البحث وضع تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة في هذا الإطار.

### منهج البحث وأدواته:

استعان البحث بإجراءات المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعته فهو لا يقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير؛ حيث تم من خلاله التعرف على مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وطبق البحث الحالي الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

### مجتمع البحث والعينة:

تمثل مجتمع البحث الحالي من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية البالغ (٢٤٠٣) عضواً وفقاً لآخر إحصاء (٢٠٢٤م)، وتم اشتقاق عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، بلغت (٣٣٢) عضو هيئة تدريس بواقع تمثيل 12.2% من المجتمع الأصلي في ضوء مستوى دلالة (٠.٥) للتعرف على مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي، فيما يلي :-

- الحد الموضوعي: تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية بأبعادها (الثقافة الريادية، والابتكار، والقيادة الريادية، والميزة التنافسية، وإدارة الموارد استراتيجياً، البيئة الخارجية) في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري، والقيادة الابتداعية، والتكنولوجيا، والمرونة الاستراتيجية)
- الحد الزماني: تمثل زمن تطبيق الاستبيان في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤م/٢٠٢٥م.
- الحد المكاني: كليات جامعة المنوفية.
- الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

### مصطلحات البحث:

تم استعراض التعريفات المختلفة لمصطلحات البحث في إطاره النظري، ونستقر فيما يلي على التعريفات الإجرائية، حيث تحددت فيما يلي :

(أ) - المقدرات الجوهرية Core Competencies:-

تعرف المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية إجرائيا في هذا البحث على أنها: مجموعة من المهارات والقدرات الفريدة مثل التكنولوجيا والمرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي ورأس المال البشري ومقدرات القيادة الابداعية لاستغلال نقاط قوة الجامعة وتوليد قيمة مضافة متميزة لأعمالها من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية .

#### (ب) - الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship :

تعرف الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية إجرائيا في هذا البحث على أنها: نشاط ريادي يهدف إلى استثمار الجامعة لسلوكياتها المختلفة كالإبداع والابتكار ، والثقافة الريادية ، والقيادة الريادية ، والميزة التنافسية ، وإدارة الموارد استراتيجيا ، والبيئة الخارجية ، والاستقلالية لتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على تقديم ابتكارات متميزة عن المنافسين مما يساهم في تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للجامعة في أسواقها الحالية والمرتبقة .

#### الدراسات السابقة

في ضوء إطلاع الباحثين على الدراسات السابقة والتي تعرضت لموضوع الدراسة الحالية ، فلقد أمكن تصنيفها إلى ثلاثة محاور ، كما يلي :

المحور الأول : دراسات تناولت الريادة الاستراتيجية بالجامعات .

المحور الثاني : دراسات تناولت المقدرات الجوهرية بالجامعات .

المحور الثالث : دراسات تناولت العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية والريادة الاستراتيجية بالجامعات .

وفيما يلي تفصيل عرض هذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث :-

أولاً: دراسات تتعلق بالريادة الاستراتيجية بالجامعات ، ويمكن عرضها ، كالتالي:

هدفت دراسة واين وموسن (Wayne and Monsen, 2009) الى التعرف على تأثير الريادة الاستراتيجية على العاملين بالمنظمات من حيث معرفة تأثيرات ضغوط العمل والاحتفاظ بالعاملين ، وألقت الدراسة الضوء على مدى تفاعل المديرين وهيئة التدريس تجاه مدخل الريادة الاستراتيجية وكيفية تقليل ضغوطات العمل في ظل هذا المدخل وتعظيم الاستفادة من الاحتفاظ وبقاء العاملين بالمؤسسات، استخدمت الدراسة أسلوب المسح من خلال مسح (١٩٧٥) فردا من هيئة التدريس والمديرين في (١١٠) قسم بمؤسسة رعاية صحية جامعية حول التدوير الريادي على مستوى الأقسام (تحمل المخاطرة ، المبادرة ، والابتكار) ، ومعرفة آراء العينة حول درجة غموض الدور في وظيفتهم، ومدى الرغبة القوية لديهم لمغادرة العمل، وبعد

عمليات المسح لآراء المديرين وهيئة التدريس حول التدوير الريادي، أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير قوى للريادة الاستراتيجية على أداء المديرين وهيئة التدريس بشكل مختلف، كما أن تفاعل هيئة التدريس تجاه أبعاد التدوير الريادي (تحمل المخاطرة، والمبادرة والابتكار) جاء بشكل أكبر من تفاعل المديرين .

وقدم (صرصور، ٢٠١٩) دراسة تناولت العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة تم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى والبالغ عددهم (١٣٣) عضواً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: يوجد تأثير قوى للريادة الاستراتيجية على المستوى المتميز لجودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجال القيادة الريادية للريادة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة ، وجاء مجال الابتكار في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بعقد دورات تثقيفية للعاملين لتعريفهم بأهمية وفوائد الريادة الاستراتيجية للمؤسسة.

وقام اليوبي وآخرون ( Alayoubi et al, 2020 ) بدراسة هدفت الى رصد متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الابتكار التقني: دراسة حالة لكلية فلسطين التقنية - دير البلح، وكذلك التعرف على أثر متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تضمن مجتمع الدراسة جميع الكادر الأكاديمي والإداري في الكلية، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة ، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح ، وأن المتغيرات المتبقية تدل على ضعف تأثيرها، وأوصت الدراسة بأن الكلية التقنية لفلسطين تهتم بمتطلباتها المختلفة لتنفيذ الريادة الاستراتيجية وتطوير قدراتها التنظيمية لدورها المباشر في تحقيق الابتكار التقني للكلية.

**المحور الثاني: دراسات تناولت المقدرات الجوهرية بالجامعات ،ويمكن عرضها ،كالتالي:**

هدفت دراسة ( توحى ، ٢٠١٩ ) إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية بأبعادها (الموارد ،القابليات ،الكفاءة، الاتصالات ، العمل الجماعي ، والقيادة) والمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية ،المرونة الوظيفية ، المرونة المالية ،المرونة

الموقعية، والمرونة الزمانية ) ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة برئاسة جامعة الموصل ،وبعينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين من مختلف المستويات الإدارية ،وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج ،ومنها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المقدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية ، ومن أبرز مقترحاتها أهمية سعى الإدارات العليا لتعزيز مستوى الاسهام الفعلي الذي تحققه أبعاد المقدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية عبر تفعيلها بشكل جيد ،واعتماد أفضل الأساليب الممكنة في ذلك .

وأجرى (النشمي وعلي ، ٢٠٢٠) دراسة للتعرف على أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية. ، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من ١٥٠ عميدا ومديرا في الجامعات الأهلية، وايضا تحليل البيانات باستخدام تحليل معامل الانحدار البسيط، وقد اظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي بالجامعات الاهلية موضع الدراسة، وتبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حجم الجامعة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ في محور التميز التنظيمي يتعلق بتوفر بعد تحقيق الحوكمة يعزى لحجم الجامعة. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة بناء وتطوير المقدرات الجوهرية كمصدر مهم من مصادر تحقيق التميز والميزة التنافسية في الجامعات والاستفادة منها في تقديم خدمات متميزة، مما يسهم في الوصول الى شريحة كبيرة من المستفيدين، بالإضافة الى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان إحداث تغييرات ايجابية في البيئة الداخلية وتطوير أدائها بشكل عام وإحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحيط بها.

وقدم كل من (العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢) دراسة هدفت الى تأثير المقدرات الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل البحث، وقد طبقت على أربع كليات مجتمع حكومية يمنية (كلية المجتمع . صنعاء، كلية المجتمع . عدن، كلية المجتمع . عبس، كلية المجتمع . سيئون). جمعت البيانات الخاصة بهذا البحث بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، وبلغت عدد قوائم الاستبيان الصالحة للتحليل بالنسبة للأكاديمي (٢٤٠) بنسبة (٨٥%) من إجمالي مجتمع البحث، وبالنسبة للأكادر الإداري بلغت عدد قوائم الاستبيان الصالحة للتحليل (٢٠٢) بنسبة (٦٨%) من إجمالي مجتمع البحث، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تم الحصول على

مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود تأثير إيجابي بين أبعاد الكفاءة الجوهرية (بعد الموارد التنظيمية، الموارد البشرية والقدرات التنظيمية) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (بعد العملاء، العمليات الداخلية والنمو والتعلم) بينما لم يحقق (بعد الموارد البشرية) هذا التأثير على (الأداء الاستراتيجي إجمالاً). وقدّم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تكوين فكرة عن أماكن تواجد الكفاءة الجوهرية لدى الكادر الأكاديمي والإداري في كليات المجتمع الحكومية اليمنية وتكوين مقاييس لتطوير تلك الكفاءات لدى كادر كليات المجتمع من أجل تحسين الأداء الاستراتيجي، ينبغي على كليات المجتمع اليمنية دمج الخبرة التي لديها مع المعرفة المكتسبة من الآخرين بهدف تشكيل الكفاءة الجوهرية للكادر ودمجها مع الموارد التي تمتلكها بغرض تحسين الأداء استراتيجي للأمد الطويل.

### المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية والريادة الاستراتيجية بالجامعات، ويمكن عرضها، كالتالي:

أجرى (غيش والعيسي ، ٢٠٢٢) دراسة هدفت الى التعرف على رأس المال البشري والدور الذي يلعبه في تحقيق التوجه الريادي في جامعة الوادي، ولتحقيق ذلك قام الباحثين على اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها ٨٠ مسيراً إدارياً، مستخدمين أسلوب العينة القصدية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر من أهمها أن هناك توافر لأبعاد كل من رأس المال البشري والتوجه الريادي في الجامعة محل الدراسة، وجود علاقة طردية بين أبعاد رأس المال البشري والتوجه الريادي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعارف رأس المال البشري في التوجه الريادي. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة محافظة الجامعة على تطبيق أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، الخبرة) والاهتمام أكثر ببعد الخبرة من خلال التدوير الوظيفي الذي يكسب الأفراد التجارب المتعددة، إعطاء حرية أكثر في اتخاذ القرارات وخاصة الاستباقية لمسيرتي الكليات والابتعاد عن مركزية القرار على مستوى الإدارة العليا للجامعة، كما أوصت الدراسة بضرورة التثمين والتحفيز بتقديم المكافآت للمساهمين في تقديم أفكار جديدة والعمل على دعمها.

كما أجرى (المريخي ، ٢٠٢٢). دراسة تهدف إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية، وتحديد نوع العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية والريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة

الاستراتيجية، وتقديم مجموعة من المقترحات التي تعد من الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام استبانة تكونت من (٧٢) فقرة لجمع البيانات، والاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة. وتم اختيار عينة بلغت (٣٧٢) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة عالية وعلى جميع الأبعاد، وأن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الإبداعية والريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وأن درجة الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية جاءت عالية، كما جاءت المقترحات التي تحد من الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية. وهدفت دراسة (اليونس والمعاويدي ، ٢٠٢٤) الوقوف على دور رأس المال البشري الإداري، بأبعاده المتمثلة بـ: (المهارات الريادية، المهارات القيادية) للوصول إلى الريادة الاستراتيجية، بأبعادها المتمثلة بـ: (عقلية ريادة الأعمال، الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً)، وتم تطبيق البحث في البيئة التعليمية، لأن روادها يحملون العديد من المهارات والخبرات، إذ تم اختيار جامعة الموصل ميداناً لها، فيما تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الأكاديمية في الجامعة متمثلة بالسيد رئيس الجامعة المحترم والسادة مساعديه الإداري والعلمي المحترمين، والسادة عمداء الكليات ومعاونيه المحترمين، والسادة رؤساء الأقسام والفروع العلمية المحترمين والسادة المقررين المحترمين، والسادة مديري المراكز البحثية ومعاونيه المحترمين لخبرتهم في المجال البحثي والإداري، وكلليات الجامعة البالغ عددها (٢٤) كلية، و (٧) مراكز، وتم التعبير عن عينة الدراسة بالحصص الشامل للمجتمع، إذ تم توزيع (٣٢٠) استمارة وتم استرداد (٢٨٤) استبانة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات المطلوبة من الميدان المبحوث، وتم استخدام العديد من أساليب الأدوات الإحصائية، واستعمال البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS) ، وبرنامج (AMOS) وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة، أبرزها وضوح علاقات الارتباط الإيجابية بين رأس المال البشري الإداري والريادة الاستراتيجية في الجامعة

المبحوثة، وعلاقات التأثير الإيجابية لرأس المال البشري الإداري والريادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

### التعقيب على الدراسات السابقة :-

وبالنظر إلى الدراسات السابقة، يتضح ما يلي :-

○ اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت الريادة الاستراتيجية بالجامعات على أهمية الريادة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وفي تبوؤها مكانة تتعلق بقدرتها التنافسية وتلبية الاحتياجات الحالية والمتجددة المقترنة بالسوق المحلي أو العالمي، مثل دراسة (غبش والعبيسي ، ٢٠٢٢) (اليونس والمعاضيدي ، ٢٠٢٤)

○ وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين أبعاد المقدرات الجوهرية والريادة الاستراتيجية بالجامعات ، وهذا ما أشار إليه عدد من الدراسات مثل دراسة (المريخي ، ٢٠٢٢)، دراسة (غبش والعبيسي ، ٢٠٢٢)، دراسة (اليونس والمعاضيدي ، ٢٠٢٤).

○ اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المقدرات الجوهرية بالجامعات على أهمية تحقيق المقدرات الجوهرية بالجامعات ؛ فالمقدرات الجوهرية نشاط تتفوق بها المنظمة على منافسيها، ويرتبط هذا النشاط بالبحث والتطوير، والبراعة التكنولوجية وتلبية رغبات العملاء، تؤدي المقدرات الجوهرية المرتبطة بالعملاء والتكنولوجيا، والمقدرات التشغيلية والتنظيمية دورا مهما وفعالا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وفتح فرص جديدة في السوق الحالية والجديدة، وتحسين أداء المنظمة، وبناء الميزة التنافسية المستدامة. مثل دراسة (العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢)، ودراسة (النشومي وعلي ، ٢٠٢٠).

○ قصور في توافر كل من رأس المال البشري أحد أبعاد المقدرات الجوهرية ، والتوجه الريادي في الجامعات المصرية وهذا ما أكدته دراسة (غبش والعبيسي ، ٢٠٢٢)

○ تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها الأولى - على حد علم الباحثين - التي جمعت بين محوري الدراسة (الريادة الاستراتيجية بالجامعات ، و المقدرات الجوهرية بالجامعات) داخل الجامعة في مصر .

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- استفادت هذا البحث من الدراسات السابقة في بلورة المشكلة وأهمية موضوع البحث.

- ساعدت الدراسات السابقة الباحثين علي تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيرهما من الباحثين .
- المساعدة في بناء الإطار النظري للبحث .
- ساعدت الباحثين في طريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيري البحث.
- استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ، ومنهجية الدراسة.
- وفرت الدراسات السابقة علي الباحثين الجهد بتزويده بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ساعدت الباحثين في بناء أداة الدراسة المناسبة وهي (الاستبانة ) وتحديد أبعادها وفقراتها
- ساعدت الدراسات السابقة في مناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التصور المقترح.

### الجزء الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للبحث

وفقا لأهداف البحث الحالي ، فإن الإطار النظري والمفاهيمي سوف يتضمن بالعرض والتحليل المحاور الثلاثة التالية :

#### المحور الأول :الريادة الاستراتيجية بالجامعات

تعتبر الجامعات إحدى المؤسسات الأكثر حاجة للتغيير ،في ظل التغيرات المتسارعة بشكل متلاحق ،الأمر الذي يحتاج منها تبني استراتيجيات ريادية تدعم الابتكار والإبداع من خلال تنظيم مشاريع تمكنها من التنافس على المستويين المحلي والإقليمي ،وترتقي بها إلى درجة العالمية .

وللريادة الاستراتيجية إمكانية تقديم ما يسمى بالتجديد المستدام على شكل سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تقدم تواجدا أكبر في السوق ،وتجذب مستفيدين جددا ،وقد ترى أنها تفتح على سبيل المثال مقار جامعية جديدة وتعمل في أسواق جديدة وبرامج جديدة ،وفي أنماط جديدة مثل النمط الإلكتروني الذي يقدم مستفيدين جددا بالكامل (القحطاني ٢٠١٥، ٢٥٦)

#### مفهوم الريادة الاستراتيجية بالجامعات

لقد بدأت الأعمال المبكرة التي كشفت العلاقة بين الاستراتيجية وريادة الأعمال حينما قدم مينتزبيرج Mintzberg 1973 فكرة عمل الريادة الاستراتيجية . فالريادية الاستراتيجية هي

تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة)، لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات والجامعات. (القحطاني، ٢٠١٥، ٢٥٧)

ويعرف ايرلاند و ويب Ireland and webb (٢٠٠٧، ٥١) الريادة الاستراتيجية على أنها تهتم بالنشاطات التي تمثل بها المؤسسة إلى أخذ واستكشاف الابتكارات التي تنتج من الاستكشاف المستمر للفرص على أساس الابتكار (الأشكال التنظيمية، المنتجات الجديدة، العمليات الجديدة)، وتعد القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة إليها أحد المخرجات المهمة للريادة الاستراتيجية الفاعلة .

وعرفت على أنها إدارة الموارد الريادية أو الأنشطة الريادية بطريقة استراتيجية بقصد الحصول على ميزة تنافسية. (Lassen, 2007, 51)، ويعرفها Godhwani (2008, 1) بأنها جهود المؤسسة الموجهة بشكل متزامن نحو كل من استثمار الميزة التنافسية الحالية واستكشاف الإبداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية .

وتعرف أيضا على أنها فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الاستراتيجية والمرونة والابتكار والإبداع المستمر، وهذه الفلسفة تستعمل لتحويل الأفراد الموجهين من قبل الإدارة إلى أفراد رياديين (Kraus and Kauranen, 2009, 46)

وتعرف كذلك الريادة الاستراتيجية على أنها حل ممكن لمشكلات الكفاءة المستدامة لبلوغ التكيف مع التغيرات الجذرية التي تواجهها المؤسسة والإبداع لضمان التنافسية في السوق (Sokolova, 2011, 7)

وعرفها الدوري والسعيد (2008، 2014) على أنها تكامل كلا من منظور الريادة (نشاط البحث عن الفرص) والاستراتيجية (نشاط البحث عن الميزة) لتصميم الاستراتيجيات الريادية وتنفيذها لتساهم في إيجاد الثروة . كما عرفت بأنها حقيقة أن وجهات نظر ريادة الأعمال والاستراتيجية يكمل كلا منهما الآخر في تطبيق الإجراءات المصممة لإيجاد الثروة (Drgan, 2015, 1291)

وتشير الريادة الاستراتيجية إلى مجموعة الفرص التي تحاول المنظمات الحصول عليها وأيضا مجموعة الفرص التي يحاول فريق الإدارة إدراكها وقناعاته بالفرص التي يستطيع اقتناصها

(Kyrgidou and Hughes, 2010, 46) .

كما تعرف على أنها الكيفية التي تستطيع بموجبها المؤسسة أو المنظمة من تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الابتكارية .  
(Dunlap, Kotabe and Mudambi, 2009, 108)

ووفقا لما تم عرضه ، يعرف الباحثان الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في هذا البحث على أنها: نشاط ريادي يهدف إلى استثمار الجامعة لسلوكياتها المختلفة كالإبداع والابتكار ، والثقافة الريادية ، والقيادة الريادية ، والميزة التنافسية ، وإدارة الموارد استراتيجيا ، والبيئة الخارجية ، والاستقلالية لتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على تقديم ابتكارات متميزة عن المنافسين مما يساهم في تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للجامعة في أسواقها الحالية والمرتبقة .

#### عوامل الأخذ بالريادة الاستراتيجية في الجامعات :-

أشار عدد من الدراسات ،مثل دراسة (Kraus and Kauranen,2009,46)، ودراسة (صرصور، ٢٠١٩)، ودراسة (غيش والعيسي ، ٢٠٢٢) الى أسباب لجوء المؤسسات لتبني الريادة الاستراتيجية في النقاط التالية:-

- رغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق.
  - تنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية.
  - صعوبة الربط بين بعض عناصر الاستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد.
  - الرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.
- ووفقا لما تم عرضه ، قد تبين للباحثين أن الريادة الاستراتيجية ارتبطت بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تتبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى انه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل .

#### أهمية الريادة الاستراتيجية بالجامعات

أشار العديد من الدراسات والبحوث ،مثل دراسة (Drgan, 2015, 1291)، ودراسة (صرصور، ٢٠١٩)، ودراسة (غيش والعيسي ، ٢٠٢٢) ، ودراسة (اليونس والمعاويدي ، ٢٠٢٤) أن الريادة الاستراتيجية ذا أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وفي تبوؤها مكانة

تتعلق بقدرتها التنافسية وتلبية الاحتياجات الحالية والمتجددة المقترنة بالسوق المحلي أو العالمي ويمكن أن نحدد أهمية الريادة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- أنها عملية يتم من خلالها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية عبر المؤسسة ،حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها
- الموازنة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية يساعد المؤسسة على تجنب إشكالية الإفراط في أخذ أنشطة ذات مخاطرة وتمنع الخمول الذاتي عبر الاضافات المتكررة على المزايا الحالية .
- وتتمثل المساهمات الرئيسة لمجال الريادة الاستراتيجية في المؤسسات في زيادة درجة الوعي والاستيعاب لدور الريادة في المؤسسات المتفاعلة ،الذي يمتد ليشمل إعادة الحيوية لهذه المؤسسات ولأدائها التنظيمي.
- تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة.
- إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديدا وتقصيلا للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة؛
- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
- تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.
- تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
- تعكس هذه الأهداف رؤية المؤسسة وقد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لآخر، ولكن مع تطور المؤسسة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وازدياد الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات المؤسسية، الأمر الذي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي.

ووفقا لما تم عرضه ، قد تبين للباحثين أن للريادة الاستراتيجية أهمية جوهرية للجامعات التي تتبنى هذا المدخل من حيث الأداء أو نوعية مخرجاتها، فالاستناد على تحمل المخاطرة والسعي نحو التغيير والتجديد للاستجابة لمتطلبات السوق، والاستناد على هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية في ظل قيادة ريادية يعكس ايجابيا على مخرجات أي جامعة.

### أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات:

من خلال استطلاع العديد من الدراسات في هذا المجال، مثل دراسة كراس (Kraus et al, 2011:63) ، ودراسة كرجيدو وهجس (Kyrgidou & Hughes, 2010:48) ، ودراسة (اليونس والمعاويدي ، ٢٠٢٤) قد تبين للباحثين اختلاف وتباين بين الباحثين في عدد وتسمية أبعاد الريادة الاستراتيجية ، وعليه فان الدراسة الحالية ستتناول الأبعاد التي تتفق مع طبيعة المؤسسة التعليمية الجامعية بصفتها مؤسسة خدمية غير ربحية والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والاستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية وهى على النحو الآتي :

- **الابتكار و الإبداع:** هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمات، وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والمنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات، ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.
- **القيادة الريادية:** القيادة الريادية تُعد من أبرز أنماط القيادة الحديثة، حيث تركز على الابتكار، واستشراف المستقبل، واستغلال الفرص غير التقليدية لدفع المنظمات نحو التميز والتفوق في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. يتميز القائد الريادي بقدرته على تحمل المخاطر، وتحفيز العاملين، وتبني الأفكار الجديدة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق رؤية استراتيجية طموحة. كما يلعب دوراً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية مرنة وداعمة للإبداع، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق نمو مستدام في مختلف المجالات.
- **الثقافة الريادية:** الثقافة الريادية تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تشجع على التفكير الابتكاري، وروح المبادرة، وتقبل المخاطر المحسوبة داخل المؤسسات والمجتمعات. تُعد هذه الثقافة عنصراً أساسياً في دعم الريادة الاستراتيجية، حيث تهيئ بيئة تساعد الأفراد على التعبير عن أفكارهم الريادية وتنفيذها، وتدفعهم نحو البحث المستمر عن

فرص جديدة للنمو والتطور في المؤسسات، تعمل الثقافة الريادية على تعزيز الاستقلالية، والمرونة، وروح الفريق، وتشجع الموظفين على تبني أساليب غير تقليدية لحل المشكلات وتحقيق الأهداف. كما تسهم في بناء بيئة تنظيمية محفزة للتميز، وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات ومواكبة التحديات المستقبلية.

● **الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية في الجامعات تشير إلى القدرات أو الخصائص الفريدة التي تميز جامعة معينة عن غيرها، وتجعلها أكثر قدرة على جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والحصول على التمويل، وتحقيق مخرجات أكاديمية وبحثية متميزة. وتتجلى هذه الميزة في عناصر مثل جودة البرامج الأكاديمية، كفاءة هيئة التدريس، البنية التحتية الحديثة، الشراكات الدولية، والاعتماد الأكاديمي وتعتمد الجامعات على تطوير استراتيجيات مستدامة لتعزيز ميزتها التنافسية، من خلال الابتكار في طرق التعليم، وتقديم برامج دراسية تتوافق مع متطلبات سوق العمل، وتشجيع البحث العلمي التطبيقي، ودعم بيئة تعليمية محفزة. كما تسهم الريادة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية في تعزيز هذه الميزة، من خلال استثمار الموارد بشكل فعال وتحقيق التميز المؤسسي على المستويين المحلي والدولي.

● **إدارة الموارد استراتيجياً:** تُعد إدارة الموارد استراتيجياً أحد الأبعاد الجوهرية للريادة الاستراتيجية، حيث تركز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة - سواء كانت بشرية، أو مالية، أو تكنولوجية - بما يدعم تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة. في سياق الجامعات، تعني إدارة الموارد الاستراتيجية القدرة على توجيه الكفاءات الأكاديمية، وتطوير البنية التحتية، وتوظيف الميزانيات والموارد البحثية بطريقة تتماشى مع الرؤية المستقبلية للجامعة وتوجهاتها الريادية. وتمكن هذه الإدارة الجامعات من الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية، وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية في سوق التعليم العالي. كما تسهم في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية، من خلال ربط تخصيص الموارد بأولويات النمو والابتكار والتميز الأكاديمي.

● **البيئة الخارجية:** تُعد البيئة الخارجية من الأبعاد الأساسية في الريادة الاستراتيجية، إذ تمثل الإطار العام الذي تعمل فيه المؤسسات وتؤثر فيه وتتأثر به. وتشمل البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، والثقافية، إضافة إلى المنافسين والجهات ذات العلاقة، والتي تشكل جميعها فرصاً وتحديات أمام المؤسسة. في سياق الجامعات، تتطلب الريادة الاستراتيجية تحليلاً دقيقاً للبيئة

الخارجية لرصد الاتجاهات الحديثة في التعليم، وفهم متطلبات سوق العمل، وتحديد السياسات الحكومية المؤثرة، والتفاعل مع المجتمع المحلي والدولي. ويمكن للجامعات من خلال هذا التحليل تبني استراتيجيات مرنة ومبنية على معطيات واقعية، تُمكنها من استباق التغيرات وتوظيف الفرص بفعالية، وبالتالي تحقيق التميز والاستدامة في الأداء الأكاديمي والإداري.

ووفقا لما تم عرضه ،قد تبين للباحث أن الريادة الاستراتيجية أبعاد أساسية يجب أن تأخذ بها جامعة المنوفية وتطبقها بالتفصيل وفق منهج علمي منظم لضمان نجاح تنفيذ الريادة الاستراتيجية وهي إدارة الموارد والإمكانات استراتيجيا، مع امتلاك ثقافة وعقلية وقيادة ريادية تمتلك رؤية واضحة، الأمر الذي يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية والمقدرة على تكوين الثروة والربح على المستوى المجتمعي والتنظيمي والفردى، وتحقيق النمو وتحسين جودة الخدمات استنادا على الابتكار والابداع.

### خصائص الجامعات الرائدة استراتيجيا

أكد عدد من الدراسات ، مثل دراسة هرسون وسمسون (Harrison and Samson, 2002, 50) ، ودراسة (Kraus and Kauranen, 2009, 46) ، ودراسة (صرصور، ٢٠١٩)، ودراسة (غيش والعيسي ، ٢٠٢٢) أنه يوجد العديد من الخصائص التي تصف الجامعات الرائدة استراتيجيا ، ويمكن أن نحدد خصائص الجامعات الرائدة استراتيجيا ،فيما يلي:-

- تبني المؤسسة للاستراتيجيات الريادية التالية: المجازفة (تحمل المخاطر) ،الاستباقية والالتزام الإداري.
- امتلاك المؤسسة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم .
- الانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية ،ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين ،ومكافأة الإنجاز ،إضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة .
- تعمل المؤسسة في ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة بناء على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين ،وتحقق مستوى تنافسيا عاليا على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي .

- أن الأفراد في هذه المؤسسات هم المصدر الحقيقي للابتكار والريادة، فإذا أردنا أن نزيد من إمكانات المؤسسة الريادية يجب أن نعصد من جودة وإمكانيات الرياديين العاملين في محيطها .
- تقترب هذه المؤسسات من مستفيديها وذلك من خلال تميز ما تقدم لهم من حيث الجودة في النوعية أو الخدمة، مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون .
- إعطاء الأقسام والوحدات الفرعية الاستقلالية والحرية لتستطيع العمل بحرية في تبني الأفكار الريادية .
- المؤسسة الريادية قادرة على إدارة المخاطر وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل .
- تعمل المنظمة على ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتحقيق مستوى تنافسياً عالياً على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- تكون هذه المنظمات أكثر اهتماماً بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية وتتحرك سريعاً للقيام بالعمل المطلوب؛
- اقتراب هذه المؤسسات إلى عملائها من خلال ما تقدم لهم من منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية مقارنة بما يقدمه المنافسون؛
- المنظمة الريادية لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة ونماذج وأسواق جديدة تركز على الإدارة الاستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء..
- اختيار الكوادر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتعيين وإخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة كل حسب اختصاصه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير الحوافز بما ينسجم مع أدائهم وإنجازهم الفردي؛
- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وتطبيق أنظمة إدارية فعالة مبنية على التخطيط السليم واستخدام أساليب الضبط والرقابة الفعالة بشكل مستمر .
- توفير الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارات العليا وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة، واستخدام أساليب

الحفز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح .

- تبني مواكبة التغير وقبول المخاطر واكتساب المعارف والخبرات والتعلم؛
- تبني الإبداع والابتكار وإجراء تحسينات مستمرة وعدم الرضوخ للأعمال الروتينية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات؛
- استخدام أساليب البحث والدراسة للسوق بشكل مستمر لكشف الفرص واغتنامها، وتوفير كافة الموارد، وتبني المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المتواصل للعاملين.

ومن خلال العرض السابق، يمكن القول أن خصائص الجامعات الرائدة استراتيجيا تتمثل في تبني الأفكار الإبداعية وامتلاك روح المخاطرة والتمكن من اتخاذ قرار الابتكار، أي التطبيق لاغتنام الفرص بالسرعة الممكنة قبل أن يغتنمها الآخرون، بالإضافة إلى مواكبة عملية التغير في الأنظمة والقوانين وتوفير الموارد وتطبيق الحوافز الملائمة، واختيار الموظفين الأكفاء وغرس الثقافة التنظيمية في العمل المؤسسي التنظيمية.

### المحور الثاني: المقدرات الجوهرية بالجامعات

إن المقدرات الجوهرية نشاط تتفوق بها المنظمة على منافسيها، ويرتبط هذا النشاط بالبحث والتطوير، والبراعة التكنولوجية وتلبية رغبات العملاء، لذلك فالمقدرة المعرفية يمكن ان تستخلص من المعرفة وأساليبها في إيجاد التميز على المنافس، وطورت الأفكار الرئيسة للمقدرات الجوهرية بواسطة بريهالد وهيمل (Hamel and Prahalad, ١٩٩٠) عن طريق سلسلة مقالات في جامعة هارفرد وأتبعوها بكتاب عن المقدرات. وكانت أفكارهم الأساسية هي أن المنظمات يمكن أن تطور مجالات للخبرة تكون واضحة ومهمة للنمو على المدى الطويل، هذه المجالات يمكن أن تكون في أي نشاط في المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية والتي تضيف قيمة إلى المنتج. (العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢ ، ١٢) فالمقدرات إذاً تتمثل في قدرات الأفراد داخل المنظمة ولا شك أن هذه المقدرات مرتبطة بوجود الأفراد فإن تركوها مؤقتاً أو بصفة دائمة فقدت معهم المنظمة تلك المقدرات. إن هذه المقدرات تزداد أهمية بتزايد ما يكتسبه الأفراد عن معلومات عن منظماتهم ، ومع رفع كفاءة الأفراد يصبح الأداء أفضل ، كما تتركز المهارات في الأولويات، ويعمل الجميع من أجل صالح المنظمة. فالعلاقة بين المقدرات وأداء المنظمة لا تزال معضلة لم تحل، ولكن الغموض السببي

فيما يتعلق بالمقدرات والأداء ضروري بين المديرين الداخليين والخارجيين من أجل ميزة تنافسية مستدامة لأنه يحد بشدة من التقليد، وبالتالي يعزز الأداء القوي. ويرى رأي آخر أن يضع قيودا على نقل هذه المقدرات والاستفادة منها داخل المنظمة، وفي هذه الحالة قد يؤثر على أداء المنظمة (النشمي وعلي ، ٢٠٢٠ ، ٢٥).

تؤدي المقدرات الجوهرية المرتبطة بالعملاء والتكنولوجيا، والمقدرات التشغيلية والتنظيمية دورا مهما وفعالا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وفتح فرص جديدة في السوق الحالية والجديدة، وتحسين أداء المنظمة، وبناء الميزة التنافسية المستدامة، ولأن نجاح أية منظمة مرتبط بمستوى فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية. (العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢)

### مفهوم المقدرات الجوهرية بالجامعات

يعتبر بريهالد وهامل (Hamel and Prahalad, ١٩٩٠) أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية؛ حيث أشارا إلى أنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية وكذا الاهتمام بالموجودات الملموسة وغير الملموسة، ثم عرف كل من كوس ويانجر (Koos and ٢٠٠٥) Ungerer ، المقدرات الجوهرية على أنها عملية تعلم جماعية تستهدف تطوير قدرات متميزة يصعب تقليدها، وتستند إلى نظرتين أولهما المستندة إلى الموارد، وثانيهما المستندة إلى القدرات الديناميكية. وفي نفس السياق عرفها شين وآخرون (Chen et al, ٢٠١٠) على أنها مجموعة من المهارات الفريدة والعوامل التنظيمية والثقافية التي تؤدي إلى تكامل الموارد ، وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أيضا أوضح راضي (2013) أنها الموارد الفريدة والمميزة التي تمتلكها المنظمة، وتسمح لها بتقديم منتجات جديدة، والدخول إلى قطاعات سوقية جديدة. في حين أوضح أبو ليفة (٢٠١٦) أنها امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات داخل أقسامها مثل التعلم المستمر، وتنمية القدرات البشرية، واستثمار الخبرات والمعارف التي تمتلكها، واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وأيضا عرفها عبدالكريم و محمد (٢٠١٩) أنها تلك المهارات والخبرات والعمليات والأنشطة التي تمتلكها المنظمة، وتحافظ عليها، وتطورها باستمرار من أجل استغلالها في التمييز عن الآخرين والتفوق عليهم. وفي ضوء ما سبق ، يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية إجرائيا في هذا البحث على أنها: مجموعة من المهارات والقدرات الفريدة مثل التكنولوجيا والمرونة الاستراتيجية

والتعلم التنظيمي ورأس المال البشري ومقدرات القيادة الابداعية لاستغلال نقاط قوة الجامعة وتوليد قيمة مضافة متميزة لأعمالها من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية .

### خصائص المقدرات الجوهرية بالجامعات

أكد عدد من الدراسات ، مثل دراسة (النشمي وعلي ، ٢٠٢٠ ، ٢٥). (العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢) أن خصائص المقدرات الجوهرية بالجامعات تتمثل في الآتي:

- الشمولية: تتصف مقدرات المنظمة بالشمولية، وتمكن هذه المقدرات المنظمة في الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة.
- التفرد: تتميز المقدرات الجوهرية بالتفرد في كونها وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من ميزتها التنافسية الناتجة عن امتلاكها لمقدرة ما؛ ولتحقيق خاصية التفرد يجب توافر واحدة أو أكثر من السمات الآتية: (أ) الندرة في السوق؛ (ب) صعوبة التقليد (ج) عدم الإحلال أو الاستبدال.
- الموارد والمقدرات المكملة: يطلق على مكونات المنظمة من هيكل إعداد التقارير الرسمية، ونظم الرقابة الإدارية، وسياسات التعويض بالموارد والمقدرات المكملة نظرا لعدم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية بمفردها دون الاندماج مع الموارد والمقدرات الأخرى
- التفوق: إن موارد المنظمة تضيف لها قيمة من خلال قدرتها على تلبية حاجات العملاء بطريقة أو أسلوب يفوق قدرات المنافسين .
- الثبات: عندما يكون تفرد المقدرات الجوهرية سريع الزوال، تكون الميزة التنافسية قصيرة الأجل وذات قيمة محدودة، والعكس صحيح وإن مدة بقاء تفرد المقدرة غالبا ما يرتبط بدورة حياة المنتج
- ديناميكية مرنة: تشمل المنظمة مجموعة متنوعة من الوظائف والمنتجات ، مما يجعلها قادرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وظروف السوق المتغيرة، ومن ثم يعزز موقف المنظمة الاستراتيجي.

### أبعاد المقدرات الجوهرية بالجامعات

تعددت آراء الكُتاب والباحثين في حصر أبعاد المقدرات الجوهرية بالجامعات، ومن خلال استطلاع العديد من الدراسات في هذا المجال، مثل دراسة (النشمي وعلي ، ٢٠٢٠ ، ٢٥).

(العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢) قد تبين للباحث اختلاف وتباين بين الباحثين في عدد وتسمية أبعاد المقدرات الجوهرية، ويمكن عرض هذه الأبعاد فيما يلي:

- القيادة الابداعية: تؤدي القيادة الابداعية دورا مؤثرا في عمليات تنفيذ الاستراتيجية ، فالقيادة الابداعية تمد القيادة الاستراتيجية بالأفكار المبتكرة والحلول غير التقليدية ، بينما تحول القيادة الاستراتيجية هذه الأفكار الى خطط عملية طويلة الأجل ، وتعتبر قدرات القيادة الاستراتيجية من المتطلبات الأساسية لكي يؤدي القائد الاستراتيجي مهام وأدواره داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة وصولا الى تميز الأداء.
- رأس المال البشري: يعتبر رأس المال البشري مصدرا للقيمة، وترتبط قيمته بمستوى المهارة والمعرفة وتراكم الخبرة، وهو يمثل أهم عناصر الانتاج وأساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصره المادية والبشرية، وهو مفتاح تطوير الجامعات ، وتؤكد ادبيات الإدارة الاستراتيجية القائمة على الموارد الدور الجوهري لرأس المال البشري في تكوين القيمة لأنشطته المنظمات؛ وذلك لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على اساس التسابق على تقديم الافكار والخدمات والمنتجات الجديدة بالسرعة الممكنة ،ولا يمكن لأي منظمه أن تبلغها دون وجود رأس مال بشري يتضمن مقدرات ومعارف، ومن خلال هيكله وإدارته ومشاركه هذه المعرفة يمكن أن يجري تطوير مقدرات جوهريه يصعب تقليدها ، وبذلك يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة.
- التعلم التنظيمي: تعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند اليها الجامعات في التعامل مع بيئة الأعمال بما تتضمنه من فرص وتهديدات وتحديات ،كما يعتبر مدخل الموارد أن التعلم التنظيمي هو احد الخيارات الاستراتيجية لتمييز الجامعات؛ وذلك لدوره في توليد مقدرات جديدة على المستوى الجماعي يصعب على المنافسين محاكاتها ويؤدي الى تحسين الأداء وتحقيق القدرات التنافسية في الجامعات
- إدارة التكنولوجيا :نتج عن التطورات التكنولوجية السريعة وازدياد المعرفة والانتقال إلى اقتصاد المعرفة تحديات مختلفة تواجه الجامعات؛ مما جعلها مطالبة بتقديم الأفضل والسعي الى تحقيق التفوق والتميز من اجل البقاء في مجال الأعمال لذلك وجب عليها متابعة البيئة التكنولوجية باستمرار واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والخدمات حتى تعزز من مستوى ادائها حيث يعد استخدام التكنولوجيا وإدارتها نشاطا أساسيا في المرونة الاستراتيجية

- المرونة الاستراتيجية: تعد المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات كونها تضمن الاستعمال المرن للموارد واعاده ترتيب العمليات وتظهر القابليات الدينامية التي تمكن المنظمات من انجاز ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة؛ حيث تولد بيئة في المنظمة تمكنها من تحسين أوضاعها وتجعلها تستعمل وتستوعب معلومات جديدة ،كما انها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال وتمكينها من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالعولمة والانفتاح وتغيير استراتيجيتها عندما يتحول عملائها من منتجاتها وخدماتها إلى منتجات المنظمات المنافسة ووفقا لما تم عرضه ،قد تبين للباحث أن للمقدرات الجوهرية خمسة أبعاد أساسية ؛ نظراً لارتباطهم القوي وتأثيرهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات يجب أن تأخذ بها جامعة المنوفية وتطبقها بالتفصيل وفق منهج علمي منظم لضمان تحقيق ريادتها الاستراتيجية .

### المحور الثالث : العلاقة النظرية والامبيريقية بين المقدرات الجوهرية وتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات :

وباستقراء الكتابات والدراسات السابقة فيما يتعلق بالمقدرات الجوهرية والريادة الاستراتيجية في المجال الجامعي ،يتضح أن هناك مؤشرات لوجود علاقة بينهما ،ويمكن أن تتمثل مؤشرات هذه العلاقة فيما يلي :-

توصلت دراسة (أحمد ، ٢٠١٧) وجود أثر إيجابي للمقدرات الجوهرية على تحقيق الريادة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمقدرات الجوهرية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين المصرية.

توصلت دراسة (المريخي ، ٢٠٢٢). إلى أن دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة عالية وعلى جميع الأبعاد، وأن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الإبداعية والريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وأن درجة الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية جاءت عالية.

وتوصلت دراسة (اليونس والمعاضيدي ، ٢٠٢٤) إلى نتائج متعددة، أبرزها وضوح علاقات الارتباط الإيجابية بين رأس المال البشري الإداري والريادة الاستراتيجية في جامعة

الموصل، وعلاقات التأثير الإيجابية لرأس المال البشري الإداري والريادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

وتوصلت دراسة (غيش والعيسي ، ٢٠٢٢) الى وجود علاقة طردية بين أبعاد رأس المال البشري والتوجه الريادي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعارف رأس المال البشري في التوجه الريادي. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة محافظة الجامعة على تطبيق أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، الخبرة) والاهتمام أكثر ببعد الخبرة من خلال التدوير الوظيفي الذي يكسب الأفراد التجارب المتعددة، إعطاء حرية أكثر في اتخاذ القرارات وخاصة الاستباقية لمسيرى الكليات والابتعاد عن مركزية القرار على مستوى الإدارة العليا للجامعة، كما أوصت الدراسة بضرورة التثمين والتحفيز بتقديم المكافآت للمساهمين في تقديم أفكار جديدة والعمل على دعمها.

وفي ضوء ما سبق ، قد تبين للباحثين أن الجامعة عندما تقوم بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي وتكوين فرق عمل وتوليد أفكار خلاقة من خلال مقدرة رأس المال البشري فان ذلك يؤدي إلى الإبداع والابتكار وبالتالي يمكن من خلاله تحقيق الريادة المطلوبة ، وعندما تقوم القيادات الإدارية على صياغة الاستراتيجية بصورة واضحة وتنفيذ الاهداف بأساليب علمية والعمل على التوجه الاستراتيجي واقتناص الفرص المتاحة في السوق وذلك من خلال مقدرة القيادة الإبداعية فان ذلك يدعم الريادة الاستراتيجية للجامعة ، وأيضاً عند الاهتمام بتمكين العاملين وتفويض المديرين للسلطات والمسئوليات واستخدام النمط التشاركي في القيادة والاشراف واستخدام اساليب جديده في حل المشكلات فإن ذلك يدعم مقدرة رأس المال البشري ، وعند إقامة علاقات تعاونية بين المنظمة والبيئة الخارجية والداخلية وايضا توافر العاملين ذوي المؤهلات العلمية والعملية وذلك من خلال مقدرة رأس المال البشري فإن ذلك يمكن المنظمة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتمكنها من تحمل المخاطرة وبالتالي تحقيق الريادة المطلوبة .

### الجزء الثالث : الإطار الميداني للبحث

استعرض البحث الحالي في أقسامه السابقة الإطار النظري له، والذي تضمن التعرض للإطار المفاهيمي للمقدرات الجوهرية بالجامعات وكذلك الريادة الاستراتيجية المتعلقة بها ، ويأتي القسم الحالي ليتناول عرضاً منهجياً للإطار الميداني واجراءاته،

وذلك من خلال عرض أهدافه، وبناء أداة الدراسة وتقنياتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم يتبع ذلك عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، كما يلي:

#### أولاً: أهداف الإطار الميداني للبحث :-

استهدف البحث في جانبه الميداني جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتعرف على مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، والكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية، تبعاً لمتغيرات (نوع الكلية ، الدرجة الوظيفية، المنصب القيادي ) .

#### ثانياً: منهج الدراسة وأجراءاتها:-

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ؛لتحقيق أهداف الدراسة والذي سيتم من خلاله التعرف على مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية.

#### (أ) - مجتمع الدراسة وعينتها :-

##### ١ - مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة المنوفية والبالغ عددها ١٩ كلية عملية ونظرية ،وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (٢٣٩٩) عضواً ؛ حيث تم الحصول على بيانات إحصائية موثقة على العدد الكلي لمجتمع الدراسة من إدارة الإحصاء بمركز المعلومات بجامعة المنوفية (جامعة المنوفية ،٢٠٢٥).

##### ٢ - عينة الدراسة :-

استخدم الباحث لتحديد حجم العينة إحدى البرمجيات الخاصة لتحديد حجم العينة من موقع البحوث الابتكارية <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> . والحاسبة إحدى البرمجيات التي تقدم خدمة عامة في الحصول وبدقة فائقة على العدد المطلوب من الأفراد قياساً بالمجتمع (الطائي ، ٢٠١٢ ، ٩) ، وهي تتطلب ملئ الفراغ بموقعين كما مبين بالشكل ( ١ ) ، الأول ( confidence level ) وهو يعني (درجة الثقة ) ، والثاني ( confidence interval ) أي ( نسبة الخطأ ) والذي يحدده أو يقبله الباحث . ولمعرفة حجم العينة المطلوب لمجتمع الدراسة الحالية الذي يبلغ ( ٢٣٩٩ ) عضو هيئة تدريس بجامعة

المنوفية حدد الباحث درجة الثقة ٩٥% و نسبة الخطأ ٠.٠٥ ثم طلب حجم العينة من خلال النقر على ( Sample size needed ) فيكون العدد المطلوب عينة قدرها ( ٣٣٢ ) عضو هيئة تدريس بجامعة المنوفية ، بنسبة ١٣.٨% من مجتمع الدراسة .

#### تحديد حجم العينة Determine Sample Size

☒ 95% ☐ 99%

Confidence Level: درجة الثقة

5 b

Confidence Interval: نسبة الخطأ

2399

Population: المجتمع

332

Sample size needed: العينة المطلوبة

#### الشكل رقم ( 1 )

يوضح واجهة تطبيق حاسبة حجم عينة الدراسة .

وبذلك بلغت عينة الدراسة (٣٣٢) عضو هيئة تدريس بكليات الجامعة وتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية ؛ حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية (أستاذ ، أستاذ مساعد ، مدرس ) من كل كلية بناء على عدد أعضاء هيئة التدريس في كل كلية نسبة إلى مجتمع الدراسة ، وقد فقدت ٨ استبانات أثناء التطبيق ، وتم استبعاد استبانتي لعدم اكتمال بعض المعلومات فيهما؛ ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٣٢٢ استبانة .

#### ٣- وصف عينة الدراسة:-

تم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية من خلال البيانات الشخصية التالية (نوع الكلية-الدرجة الوظيفية -المنصب القيادي ) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية كما يلي :

## أولا: نوع الكلية

### جدول (1)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الكلية

| نوع الكلية | العدد | النسبة المئوية |
|------------|-------|----------------|
| عملية      | 261   | %81.1          |
| نظريه      | 61    | %18.9          |
| المجموع    | 322   | %100.0         |

تبين من الجدول رقم (٢) أن معظم أفراد العينة من الكليات العملية ؛ حيث بلغ عددهم (٢٦١) عضو هيئة تدريس وبنسبة مئوية ٨١.١ % ؛ في حين بلغ عدد أفراد العينة من الكليات النظرية (٦١) عضو هيئة تدريس وبنسبة مئوية ١٨.٩ %.

ثانيا: الدرجة الوظيفية

### جدول (2)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

| الدرجة العلمية | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| استاد          | ٦٧    | %٢٠.٨          |
| استاد مساعد    | ٨٢    | %٢٥.٥          |
| مدرس           | ١٧٣   | %٥٣.٧          |
| المجموع        | 322   | %١٠٠           |

تبين من الجدول رقم (٢) أن معظم أفراد العينة حاصل علي درجة مدرس وهم (١٧٣) عضو هيئة تدريس وبنسبة مئوية ٥٣.٧ % ؛ في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين علي درجة أستاذ مساعد (٨٢) عضو هيئة تدريس وبنسبة مئوية ٢٥.٥ % وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين علي درجة أستاذ (٦٧) عضو هيئة تدريس وبنسبة مئوية ٢٠.٨ % .

ثالثا: المنصب القيادي

### جدول رقم (3)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمل بمنصب قيادى

| الدرجة العلمية       | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------|-------|----------------|
| يشغل منصبا قياديا    | 84    | %26.1          |
| لا يشغل منصبا قياديا | 238   | %73.9          |
| المجموع              | 322   | %100.0         |

تبين من الجدول رقم (٢) أن معظم أفراد العينة لا يعملون بمنصب قيادي وهم (٢٣٨) عضو هيئة تدريس وبنسبة مئوية ٧٣.٩%؛ في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بمنصب قيادي (٨٤) عضو هيئة تدريس وبنسبة مئوية ٢٦.١%.

#### (ب) - بناء أداة الدراسة ووصفها :-

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات مستنداً في إعدادها على مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالمقدرات الجوهرية بالجامعات والريادة الاستراتيجية ، واستخلاص أهم المتطلبات التي يمكن الاستفادة منها في بناء الأداة وقد تم تصميم الاستبانة من محورين ، كالتالي :

أولاً: محور البيانات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس:

وتضمن نوع الكلية ، الدرجة الوظيفية ، المنصب القيادي .

ثانياً : محور مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

يشمل الأبعاد التي تمثل مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء

مدخل المقدرات الجوهرية ويتكون من (٧٠) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي :

○ البعد الأول : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية: واشتمل على ١٥ فقرة .

○ البعد الثاني : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية: واشتمل على 12 فقرة .

○ البعد الثالث: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية: واشتمل على ١٢ فقرة .

○ البعد الرابع : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية: واشتمل على 15 فقرة .

○ البعد الخامس: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجياً في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية: واشتمل على 9 فقرات

○ البعد السادس: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية: واشتمل على 7 فقرة

حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بدرجة كبيرة جدا ، أوافق بدرجة كبيرة ، أوافق بدرجة متوسطة ، غير موافق بدرجة كبيرة ، غير بدرجة كبيرة جدا).

## ١ - صدق أداة الدراسة :-

قام الباحثان بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي :

### أولا :صدق المحكمين

يقصد به قدرة الاستبيان علي قياس ما وضع لقياسه ؛ حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية الأولية علي (٢٥) من الخبراء تخصص (إدارة تعليمية ) ، وتخصص (إدارة الأعمال ) بالجامعات المصرية بكليات التربية والتجارة ؛ وذلك للتأكد من صدق الاستبيان ؛حيث أبدي المحكمون آراءهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة ، من حيث مدي مناسبة ووضوح كل عبارة ومدي انتماء كل عبارة من العبارات للبعد والحكم علي مدى سلامة صياغتها اللغوية ،ومدي ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ذلك مما يروونه مناسباً ،وحدد الباحثان نسبة ٩٠% نسبة اتفاق بين آراء السادة المحكمين لإجراء التعديلات المطلوبة .

وقد أجمع المحكمون علي صلاحية الاستبانة مع إبداء بعض المقترحات ، وقد تم تعديل الآتي بناء علي مقترحات سيادتهم :

- حذف بعض العبارات التي لا ترتبط بالبعد .
- ضم بعض الجمل التي تحمل نفس المعني أو معني متقارب .
- تعديل صياغة بعض العبارات لغويا .
- اضافة بعض العبارات للأبعاد.

واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية علي (٧٠) عبارة بعد حذف عبارتين من الاستبانة في صورتها الأولية واطافة (٣)عبارات

### ثانيا :صدق الاتساق الداخلي :-

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال التعرف علي مدي تمثيل بنود العبارات تمثيلا جيدا للبعد المراد قياسه، وقد تم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط ،وجرى التحقق

من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من (٣٠) عضو هيئة تدريس، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام برنامج (SPSS).

أ- أبعاد محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:

قام الباحث بحساب معامل ارتباط درجة كل فقرة بالمجموع الكلي لفقرات كل بعد. ويبين الجدول رقم (٤) معاملات الصدق الداخلي لفقرات المحور.

جدول ( 4 ) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد التي تنتمي إليه في المحور ( ن = ٧٠ )

| البعد الأول :<br>تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية |        | البعد الثاني :<br>تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية |        | البعد الثالث :<br>تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية |        | البعد الرابع :<br>تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية |        | البعد الخامس :<br>تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية |        | البعد السادس :<br>تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| رقم العبارة                                                                                          | قيمة ر | رقم العبارة                                                                                           | قيمة ر | رقم العبارة                                                                                           | قيمة ر | رقم العبارة                                                                                   | قيمة ر | رقم العبارة                                                                                                   | قيمة ر | رقم العبارة                                                                                          | قيمة ر |
| ١                                                                                                    | .523** | ١                                                                                                     | .846*  | ١                                                                                                     | .518*  | ١                                                                                             | .515** | 1                                                                                                             | .520** | 1                                                                                                    | .603** |
| ٢                                                                                                    | .758** | ٢                                                                                                     | .784*  | ٢                                                                                                     | .683*  | ٢                                                                                             | .672** | 2                                                                                                             | .795** | 2                                                                                                    | .861** |
| ٣                                                                                                    | .750** | ٣                                                                                                     | .581** | ٣                                                                                                     | .888** | ٣                                                                                             | .543** | 3                                                                                                             | .505** | 3                                                                                                    | .685** |
| ٤                                                                                                    | .615** | ٤                                                                                                     | .813** | ٤                                                                                                     | .745** | ٤                                                                                             | .760** | 4                                                                                                             | .796** | 4                                                                                                    | .707** |
| ٥                                                                                                    | .554** | ٥                                                                                                     | .873** | ٥                                                                                                     | .653** | ٥                                                                                             | .510** | 5                                                                                                             | .818** | 5                                                                                                    | .621** |
| ٦                                                                                                    | .664** | ٦                                                                                                     | .547** | ٦                                                                                                     | .598** | ٦                                                                                             | .662** | 6                                                                                                             | .828** | 6                                                                                                    | .700** |
| ٧                                                                                                    | .771** | ٧                                                                                                     | .663** | ٧                                                                                                     | .660** | ٧                                                                                             | .797** | 7                                                                                                             | .664** | 7                                                                                                    | .811** |
| ٨                                                                                                    | .693** | ٨                                                                                                     | .597** | ٨                                                                                                     | .640** | ٨                                                                                             | .840** | 8                                                                                                             | .738** |                                                                                                      |        |
| ٩                                                                                                    | .721** | ٩                                                                                                     | .503*  | ٩                                                                                                     | .703*  | ٩                                                                                             | .862** | 9                                                                                                             | .758** |                                                                                                      |        |
| ١٠                                                                                                   | .576** | ١٠                                                                                                    | .879*  | ١٠                                                                                                    | .826** | ١٠                                                                                            | .797** |                                                                                                               |        |                                                                                                      |        |

|            |    |      |    |      |    |      |    |
|------------|----|------|----|------|----|------|----|
| .888<br>** | ١١ | .842 | ١١ | .723 | ١١ | .656 | ١١ |
| .745<br>** | ١٢ | .703 | ١٢ | .823 | ١٢ | .354 | ١٢ |
| .653<br>** | ١٣ |      |    |      |    | .792 | ١٣ |
| .598<br>** | ١٤ |      |    |      |    | .841 | ١٤ |
| .523       | ١٥ |      |    |      |    | .740 | ١٥ |

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة ( ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ )، وتراوحت معاملات الارتباط بين ( 503\*\* - 928\*\* )، وبذلك تعتبر فقرات الأبعاد الأربعة صادقة لما وضعت لقياسه .

الصدق البنائي :لأبعاد محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

للتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمحور .

جدول (5) يوضح مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد مع الأبعاد الأخرى للمحور وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمحور .

| البعد                                                                                             | الدرجة الكلية للمحور | البعد الأول : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية | البعد الثاني : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية | البعد الثالث : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية | البعد الرابع : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار | البعد الخامس : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا | البعد السادس : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| البعد الأول : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية | .671**               | ١                                                                                                 |                                                                      |                                                                      |                                                              |                                                                              |                                                                     |
| البعد الثاني                                                                                      | .529**               | .658**                                                                                            | ١                                                                    |                                                                      |                                                              |                                                                              |                                                                     |

|   |        |        |        |        |        |        |                                                                                         |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|   |        |        |        |        |        |        | تحقيق الريادة<br>الاستراتيجية على<br>مستوى الثقافة<br>الريادية                          |
|   |        |        | ١      | .558** | .720** | .582** | البعد الثالث :<br>تحقيق الريادة<br>الاستراتيجية<br>على مستوى<br>الميزة التنافسية        |
|   |        | ١      | .658** | .541** | .720** | .735** | البعد الرابع :<br>تحقيق الريادة<br>الاستراتيجية<br>على مستوى<br>الابتكار                |
|   | ١      | .735** | .591** | .675** | .671** | .840** | البعد الخامس:<br>تحقيق الريادة<br>الاستراتيجية على<br>مستوى إدارة<br>الموارد استراتيجيا |
| ١ | .709** | .760** | .535** | .591** | .675** | .697** | البعد السادس:<br>تحقيق الريادة<br>الاستراتيجية على<br>مستوى البيئة<br>الخارجية          |

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمحور ارتباطا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي .

## ٢- ثبات أداة الدراسة Reliability :

للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقاً في تحديد صدق الاتساق

الداخلي، ويمكن حساب معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ وفقا للمعادلة التالية: (Johnson and Larry, 2013, 171)

$$\text{معامل ثبات ألفا} = \frac{n}{n-1} \times \frac{(1 - \text{مجموع } E^2)}{\text{مجموع } K^2}$$

حيث:  $n$  = عدد فقرات الاستبيان

$E^2$  = تباين الفقرة الواحدة

$K^2$  = تباين الاستبيان

ويمكن أيضًا حساب الصدق بأخذ الجذر التربيعي للثبات (Sarıs, et al., 2004, 275-280)، كما هو موضح في الجدول (٦) الآتي:

جدول (6) يوضح الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

| مستوى الثبات والصدق | درجة الصدق | معامل ألفا كرونباخ للثبات | عدد الفقرات | الأبعاد                                                                                                    | محاور الاستبانة                                                                                |
|---------------------|------------|---------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عال                 | 0.970      | 0.94                      | 15          | البعد الأول : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية          | المحور الثاني : مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية |
|                     | 0.949      | 0.90                      | ١٢          | البعد الثاني : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية         |                                                                                                |
|                     | 0.927      | 0.86                      | 12          | البعد الثالث : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية         |                                                                                                |
|                     | 0.954      | 0.91                      | ١٥          | البعد الرابع : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية                 |                                                                                                |
|                     | 0.954      | 0.91                      | ٩           | البعد الخامس : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية |                                                                                                |
|                     | 0.970      | 0.94                      | ٧           | البعد السادس : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية          |                                                                                                |
|                     | 0.927      | ٠.٩٢                      | ٧٠          | إجمالي الاستبانة                                                                                           |                                                                                                |

\* \* مستوى الدلالة عند (٠.٠١) = ٠.٢٤٠ ، (٠.٠٥) \* = ٠.١٧٦

يتضح من الجدول (٦) السابق أن معاملات ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة مرتفعة حيث تراوحت فيما بين (٠.٧٢، ٠.٩٤)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية وبالتالي الثقة في نتائجها وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠.٦٠ إلى ٠.٧٠) يكون عاليًا (أبو سمرة والطيطي، ٢٠٢٠، ٧٠)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق لكل بعد من أبعاد الاستبانة والتي تراوحت فيما بين (٠.٨٥، ٠.٩٧).

### ٣- تطبيق أداة الدراسة:-

لقد تم تطبيق أداة الدراسة في العام الجامعي (٢٠٢٥-٢٠٢٤م) على أفراد العينة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الإطار الميداني .

#### رابعاً :- الأساليب الإحصائية المستخدمة:-

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فإن ذلك يتطلب تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية حيث استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS الإصدار السادس والعشرين؛ حيث تم إيجاد ما يلي:

▪ **معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation):** واستخدمته الدراسة للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

▪ **معامل ألفا كرونباخ alpha-chronbach coefficient:** واستخدمته الدراسة لقياس الثبات الكلي للاستبانة ومن ثم قياس الصدق التجريبي حيث إن (الصدق = الجذر التربيعي للثبات).

▪ **التكرارات والنسب المئوية للموافقة:** حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (يتوافر بدرجة كبيرة جداً-يتوافر بدرجة كبيرة-يتوافر بدرجة متوسطة -لا يتوافر بدرجة كبيرة -لا يتوافر بدرجة كبيرة جداً) على العدد الكلي للعينة وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات الخام.

▪ **المتوسط الحسابي:** وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبانة، ويتم حساب المتوسط

الحسابي من العلاقة الآتية (Weiss, 2012,95)

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث  $x_i$  هي الدرجات و  $n$  عدد أفراد العينة.

■ **المتوسط الحسابي الوزني:** يساعد المتوسط الوزني في تحديد درجة توافر كل عبارة وترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة، ويتم حساب المتوسط الوزني عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (يتوافر بدرجة كبيرة جداً) تعطى الدرجة (٥)، والاستجابة (يتوافر بدرجة كبيرة) تعطى الدرجة (٤)، والاستجابة (يتوافر بدرجة متوسطة) تعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (لا يتوافر بدرجة كبيرة) تعطى الدرجة (٢)، والاستجابة (لا يتوافر بدرجة كبيرة جداً) تعطى (١)، وفي ضوء ذلك يمكن حساب المتوسط الوزني من العلاقة التالية: (Weiss, 2012,95)

المتوسط الوزني = (٥ × تكرار "يتوافر بدرجة كبيرة جداً" + ٤ × تكرار "يتوافر بدرجة كبيرة" + ٣ × تكرار "يتوافر بدرجة متوسطة" + ٢ × تكرار "لا يتوافر بدرجة كبيرة" + ١ × تكرار "لا يتوافر بدرجة كبيرة جداً") ÷ عدد العينة، وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب المتوسط الوزني

$$\text{weighted mean} = \frac{\sum (x_i w)}{n}$$

حيث  $x_i$  = التكرار المقابل لكل استجابة •

$w$  = الدرجة المقابلة لكل استجابة •

$n$  = إجمالي عينة الدراسة.

وبالنسبة للمحاور فإنه يتم حساب المتوسط الوزني بقسمة المتوسط الحسابي للمحور على عدد عبارات المحور ذاته

ومن خلال قيمة المتوسط الوزني لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التوافر المناظرة؛ حيث يتم تقسيم مدى ليكرت الخماسي الذي تتراوح فيه قيم المتوسطات الوزنية إلى خمس فئات متساوية، وبالتالي يتحدد مدى كل من الاستجابات الخمس (يتوافر بدرجة كبيرة جداً - يتوافر بدرجة كبيرة - يتوافر بدرجة متوسطة - لا يتوافر بدرجة كبيرة - لا يتوافر بدرجة كبيرة جداً) من العلاقة الآتية: (جابر وكاظم، ١٩٨٦، ٩٦)

$$\text{مستوي الموافقة} = \frac{n - 1}{n}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات ويساوي (٥)

ويمكن تحديد قوة العبارة طبقاً لقوتها علي مقياس خماسي "يتوافر بدرجة كبيرة جداً - يتوافر بدرجة كبيرة - يتوافر بدرجة متوسطة - لا يتوافر بدرجة ضعيفة - لا يتوافر بدرجة كبيرة جداً" أي تحويل ليكرت إلي مقياس خماسي طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مستوي الموافقة} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$$

والجدول التالي (7) يوضح مستوي ومدى الموافقة لكل استجابة من الاستجابات السابقة:  
جدول (7) يوضح مستوي ومدى الموافقة لكل استجابة

| قوة العبارة                | المدى                                 |
|----------------------------|---------------------------------------|
| لا يتوافر بدرجة كبيرة جداً | من ١ وحتى (١ + ٠.٨) أي أقل من ١.٨     |
| لا يتوافر بدرجة كبيرة      | من ١.٨ وحتى (١.٨ + ٠.٨) أي أقل من ٢.٦ |
| يتوافر بدرجة متوسطة        | من ٢.٦ وحتى (٢.٦ + ٠.٨) أي أقل من ٣.٤ |
| يتوافر بدرجة كبيرة         | من ٣.٤ وحتى (٣.٤ + ٠.٨) أي أقل من ٤.٢ |
| يتوافر بدرجة كبيرة جداً    | من ٤.٢ وحتى (٤.٢ + ٠.٨) أي ٥          |

ويوضح الجدول رقم (٧) ما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من ٤.٢ فأكثر) يتوافر بدرجة كبيرة جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من ٣.٤ إلي أقل من ٤.٢) يتوافر بدرجة كبيرة .
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من ٢.٦ إلي أقل من ٣.٤) يتوافر بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من ١.٨ إلي أقل من ٢.٦) لا يتوافر بدرجة كبيرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (أقل من ١.٨) لا يتوافر بدرجة كبيرة جداً.
- **الانحراف المعياري:** لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم

حساب قيمة الانحراف المعياري من العلاقة التالية: (Weiss, 2012, 101)

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث  $x_i$  هي الدرجات و  $n$  عدد أفراد العينة يجب ملاحظة أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

- اختبار مان وتني (Mann-Whitney) ويستخدم للكشف عن الفروق بين المجموعات غير المتكافئة ، واستخدم الباحث الاختبار لدراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، ومعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعا لمتغير توع الكلية ، المنصب القيادي .
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات فئات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، ويتم حساب قيمة النسبة الفائية من العلاقة التالية: (Weiss, 2012, 685)

$$F = MSTR/MSE$$

حيث يمثل MSTR التباين بين الفئات والذي يعطى من العلاقة:

$$MSTR = \frac{SSTR}{k - 1}$$

حيث يعطى المقدار SSTR من العلاقة:

$$SSTR = n_1(\bar{x}_1 - \bar{x})^2 + n_2(\bar{x}_2 - \bar{x})^2 + \dots + n_k(\bar{x}_k - \bar{x})^2$$

حيث  $\bar{x}_k$  قيم المتوسط الحسابي لكل فئة و  $n_k$  عدد تلك الفئة ، كما يمثل  $\bar{x}$  المتوسط الحسابي لجميع أفراد العينة

بينما يمثل MSE التباين داخل الفئات ويحسب من العلاقة :

$$MSE = \frac{SSE}{n - k}$$

حيث يعطى المقدار SSE من العلاقة:

$$SSE = (n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2 + \dots + (n_k - 1)s_k^2$$

حيث يمثل  $s_k^2$  تباين الفئة K التي عدد أفرادها  $n_k$

وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة الفاء المحسوبة أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، وفي حالة وجود فروق دالة إحصائية يتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاهات تلك الفروق أو مصادرها.

- استخدم الباحث الدلالة الإحصائية Statistical significance عند مستوي (٠.٠٥) في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وفي الاختبارات الإحصائية السابقة.

#### خامسا :- نتائج البحث وتفسيرها :-

بتطبيق أداة الدراسة على العينة تم التوصل إلى النتائج التالية

أولاً: فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثاني:

والذي ينص على: ما مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل

المقدرات الجوهرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟

(أ) النتائج المتعلقة بالتعرف على مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء

مدخل المقدرات الجوهرية ككل :

الجدول التالي (٨) يوضح النتائج المتعلقة بمحور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية

في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية إجمالاً مرتبة تنازلياً:

جدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الوزنية والترتيب

لاستجابات العينة على محور مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

| الترتيب | درجة الموافقة | المتوسط الوزني | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                                                                                                      |
|---------|---------------|----------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢       | متوسطة        | ٢.٨٨٢٩         | ٤.٢٠٧٥٠           | ٤٣.٢٤٣٥         | البعد الأول : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية          |
| ٤       | متوسطة        | ٢.٨١٥٨         | ٣.٥٤٥٣٩           | ٣٦.٦٠٥٦         | البعد الثاني : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية         |
| ٣       | متوسطة        | 2.8582         | 4.17655           | 34.2981         | البعد الثالث : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية         |
| ٦       | متوسطة        | 2.6121         | 3.01103           | 26.1211         | البعد الرابع : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية                 |
| ١       | متوسطة        | ٢.٨٩٨٧         | 2.24749           | 23.1894         | البعد الخامس: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجياً في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية |
| ٥       | متوسطة        | 2.7329         | 3.45994           | 30.0621         | البعد السادس: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية           |
|         | متوسطة        | ٢.٧٧٤٠         | ١٢.٥٨٥١٢          | ٢١٨.٠٣١١        | الدرجة الكلية للمحور                                                                                       |

يتضح من الجدول السابق أن محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في

ضوء مدخل المقدرات الجوهرية جاء متوسطاً وبمتوسط وزني بلغ (٢.٧٧٤٠) ، وتفسر الدراسة

هذه النتيجة بضعف دعم جامعة المنوفية لأنشطة وعمليات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة

المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ؛ومنها ضعف الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

والتحول الرقمي المطلوب ، معاناة الوحدات المنوط بها إدارة الموارد البشرية بالجامعة من الشككية والتقليدية أكثر مما تنحو إلى المنهجية والموضوعية والتخصصية والعلمية ،والافتقار إلى قواعد بيانات ومعلومات حديثة ،وقصور ميزانية التدريب ، بالإضافة إلى أن القيادات الأكاديمية مازالت لديها توجهات من التطبيق الأمثل لأبعاد تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية مستندين على خلفيات مرتبطة بأساليب الإدارة التقليدية. وهذا ما تؤكد عليه نتائج عدد من الدراسات مثل دراسة (النشمي وعلي، ٢٠٢٠) درجة تطبيق الجامعات للمقدرات الجوهرية متوسطة ، أكدت أيضا على قصور في عملية التخطيط الاستراتيجي ، فلا يمكن أن تكون هناك مرونة استراتيجية بدون تخطيط استراتيجي ؛حيث ترتبط العمليتان بإدارة الموارد وسهولة تكيفها مع التغيرات البيئية .ودراسة (اليونس والمعاضيدي ، ٢٠٢٤) حيث كانت درجة تطبيق المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل متوسطة.

### (ب)النتائج المتعلقة بأبعاد محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية

#### في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بالتفصيل :

أولا :النتائج المتعلقة بالبعد الأول: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية :

ولتحليل نتائج هذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور والبالغ عددها (١٥) عبارة والتي تحدد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية والجدول التالي يوضح تلك النتائج

#### جدول (9)

يوضح التكرارات والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

| م | العبارة                                                                                 | المتوسط الوزني | الانحراف المعياري | درجة الموافقة      | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|---------|
| 1 | تتمتع إدارة الكلية بالقدرة على الأخذ بالمخاطرة في تقديم الخدمات غير المعروفة للمنافسين. | 2.21           | ٠.٧٣٩             | لاوافق بدرجة كبيرة | ٤       |
| 2 |                                                                                         |                | 0.950             |                    | ١٤      |

|    |                                                                                            |        |      |                                                                                              |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|    | متوسطة                                                                                     |        | ٣.٠٩ | تحرص إدارة الكلية على إعطاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم |    |
| 3  | توفر إدارة الكلية نظام لاكتشاف الأنشطة والأعمال الجديدة.                                   | 2.55   | .611 | لا أوافق<br>بدرجة كبيرة                                                                      | ١١ |
| 4  | تحرص إدارة الكلية على إعطاء أعضاء هيئة التدريس الحرية في اختيار أسلوب العمل المناسب        | 3.84   | .928 | كبيرة                                                                                        | ١  |
| 5  | تحدد إدارة الكلية الفرص قبل البدء في العمل.                                                | 2.87   | .879 | متوسطة                                                                                       | ٩  |
| 6  | تحرص إدارة الكلية على توفير نظام جيد للاتصالات يسمح بنقل البيانات والمعلومات بسرعة         | 3.03   | .٨71 | متوسطة                                                                                       | ٦  |
| 7  | تمتلك إدارة الكلية خطة استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف.                                    | ٣.٦٢   | .٩4٠ | كبيرة                                                                                        | ٢  |
| 8  | توفر إدارة الكلية بيئة عمل بخصائص جيدة وملامنة                                             | 2.39   | .851 | لا أوافق<br>بدرجة كبيرة                                                                      | ١٣ |
| 9  | تعتمد إدارة الكلية على التركيز على إدارة المخاطر بشكل استراتيجي وتقليلها.                  | 2.07   | .883 | لا أوافق<br>بدرجة كبيرة                                                                      | ١٥ |
| 10 | تري إدارة الكلية أن تطوير معرفة ومهارات أعضاء هيئة التدريس بها استثمار وليس تكلفة          | 2.98   | .814 | متوسطة                                                                                       | ٨  |
| 11 | تستفيد إدارة الكلية من المداخل الحديثة في الريادية في تنفيذ المهام الاستراتيجية.           | 3.05   | .888 | متوسطة                                                                                       | ٥  |
| 12 | يتم تشخيص الإمكانيات وتوفير الموارد المطلوبة للإدارة لتحقيق أعلى عائد من الفائدة والربحية. | 2.79   | .847 | متوسطة                                                                                       | ١٠ |
| 13 | تحرص إدارة الكلية على الاهتمام بكفاءة عملية الاتصال بين جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية  | 3.03   | .971 | متوسطة                                                                                       | ٧  |
| 14 | تحرص إدارة الكلية على إعطاء أعضاء هيئة التدريس الحرية في اختيار أسلوب العمل المناسب        | 3.22   | .٩81 | متوسطة                                                                                       | ٣  |
| 15 | تحرص إدارة الكلية على توقع المتغيرات البيئية والاستجابة لها.                               | 2.49   | .666 | لا أوافق<br>بدرجة كبيرة                                                                      | ١٢ |
|    | الدرجة الكلية للبعد                                                                        | 2.8829 |      | متوسطة                                                                                       |    |

يتضح من الجدول السابق (٩) أن درجة الموافقة على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بوجه عام جاءت متوسطة في الواقع الميداني ،حيث بلغ المتوسط الوزني لهذا البعد (2.8829) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.84 - 2.07) . وتفسر هذه النتيجة بندرة الأخذ بالمخاطرة في تقديم الخدمات غير المعروفة للمنافسين ، وغياب نظام لاكتشاف الأنشطة والأعمال الجديدة ، وقلة تطوير الكلية للبرامج التدريبية بما يتناسب مع التغيرات (الأكاديمية- والإدارية- والتكنولوجية )، وكذلك روتينية البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات فهى لا تعكس الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس ،ولا تراعي احتياجاتهم التدريبية؛ كما أنها تقدم نفس المهارات دون تغيير ،أو تطوير ،أو قياس للاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس ،كما أنها تقدم بمقابل مادي ؛مما يشير إلى كونها مصدرا للتمويل أكثر من كونها مصدرا للارتقاء بأداء عضو هيئة التدريس .، وهذا ما تؤكده دراسة (العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢) والتي أكدت على أهمية المشاركة الفاعلة في عمليات صنع القرار من قبل جميع المعنيين ، وإتاحة الفرصة لهم في إبداء آرائهم، وحرص الجامعة على أن لا يقتصر تدريب العاملين على تطوير قدراتهم ، وإنما يمتد ليشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في تفاعلهم مع الطلبة لتحقيق رضاهم لكونهم الفئة المستهدفة بشكل مباشر والهدف الرئيس الذي تسعى إليه الجامعة مما يدعم مركزها التنافسي.

**ثانيا :النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:**

ولتحليل نتائج هذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور والبالغ عددها (١٢) عبارة والتي تحدد بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية والجدول التالي يوضح تلك النتائج:

جدول (10) يوضح التكرارات والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

| الترتيب | درجة التوافر          | الانحراف المعياري | المتوسط الوزني | العبارة                                                                                                    | م  |
|---------|-----------------------|-------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ٨       | لاوافق<br>بدرجة كبيرة | .635              | 2.44           | تدعم إدارة الكلية ترسيخ ثقافة سائدة بين جميع العاملين بالكلية باتجاه الريادة                               | ١  |
| ٧       | متوسطة                | .828              | 2.68           | يوجد بالكلية مناخ يشجع على توليد الأفكار والابتكار والخبرات                                                | ٢  |
| ٣       | متوسطة                | .883              | 2.93           | توفر إدارة الكلية بيئة عمل مستقرة ومحفزة على العمل                                                         | ٣  |
| ٩       | لاوافق<br>بدرجة كبيرة | .957              | 2.36           | تحرص إدارة الكلية على نشر وتعميم ثقافة التغيير                                                             | ٤  |
| ١       | كبيرة                 | 1.044             | 3.68           | تقوم الكلية بتذليل الصعاب التي تواجه عضو هيئة التدريس أثناء تأديته لعمله بشكل سريع وفعال                   | ٥  |
| ٢       | متوسطة                | 1.015             | 3.26           | تهتم إدارة الكلية بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل                                                       | ٦  |
| ١١      | لاوافق<br>بدرجة كبيرة | .613              | 2.26           | يتم بالكلية ممارسة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والابداع ومشاركة كافة العاملين في التطوير | ٧  |
| ٤       | متوسطة                | .794              | 2.88           | تعزز إدارة الكلية ثقافة الحوار واحترام العاملين                                                            | ٨  |
| ٥       | متوسطة                | .791              | 2.85           | تعتمد إدارة الكلية ثقافة الاستجابة للمتغيرات البينية ومرونة الاستجابة لها                                  | ٩  |
| ٦       | متوسطة                | .622              | 2.84           | تعزز إدارة الكلية الإيمان بتجديد الثقافة تجاه الريادة والإدارة الاستراتيجية                                | ١٠ |
| ١٠      | لاوافق<br>بدرجة كبيرة | .862              | 2.29           | تشجيع إدارة الكلية العاملين على إنتاج المعارف والخدمات الجديدة التي تشجع على التفكير الريادي               | ١١ |

| م  | العبارة                                                                                                | المتوسط الوزني | الانحراف المعياري | درجة التوافر         | الترتيب |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|----------------------|---------|
| ١٢ | توجد بالكلية ثقافة تشجيع الأفراد على إجراء البحوث والتجارب وتقديم الخدمات وأخذ المبادرة في أداء مهامهم | 2.16           | .953              | لا أوافق بدرجة كبيرة | ١٢      |
|    | البعد                                                                                                  | 2.8158         |                   | متوسطة               |         |

يتضح من الجدول السابق رقم (10) أن درجة الموافقة على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بوجه عام جاءت متوسطة في الواقع الميداني ،حيث بلغ المتوسط الوزني لهذا البعد (2.8158) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.97) و(2.16)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقافة تجاه الريادة والإدارة الاستراتيجية وثقافة تشجيع الأفراد على إجراء البحوث والتجارب وتقديم الخدمات وأخذ المبادرة في أداء مهامهم بحاجة إلى دعم لنشرها داخل الكليات محل الدراسة وفي الأوساط الأكاديمية والإدارية وحتى على مستوى القيادات الجامعية ؛بما يضمن تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية،وهذا ماتؤكدده دراسة(العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢)

ولقد جاءت العبارة (٥) وهي : تقوم الكلية بتذليل الصعاب التي تواجه عضو هيئة التدريس أثناء تأديته لعمله بشكل سريع وفعال في مقدمة عبارات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الوزني (3.97)وهي درجة موافقة كبيرة ،وتفسر هذه العبارة بتعاون العاملين الكامل مع أعضاء هيئة التدريس أثناء تعاملهم معهم والحرص على رضاهم وتذليل الصعاب.

في حين جاءت العبارة رقم (١٢) وهي : توجد بالكلية ثقافة تشجيع الأفراد على إجراء البحوث والتجارب وتقديم الخدمات وأخذ المبادرة في أداء مهامهم. في الترتيب الأخير بين عبارات هذا البعد وبمتوسط موزون (٢.١٦) وهي لا أوافق بدرجة كبيرة ،وتفسر هذه العبارة بغياب ثقافة تشجع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث والتجارب وتقديم الخدمات وأخذ المبادرة في أداء مهامهم وتوفير الدعم المناسب لهم من قبل ادارة الكلية .

**النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:**

ولتحليل نتائج هذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد والبالغ عددها (١٢) عبارة والتي تحدد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية والجدول التالي يوضح تلك النتائج:

**جدول (11)**

يوضح التكرارات والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

| م | العبارة                                                                              | المتوسط الوزني | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|--------------|---------|
| ١ | تحرص إدارة الكلية على التواصل مع العملاء الخارجيين للكلية وتلبية احتياجاتهم المختلفة | 3.59           | .896              | كبيرة        | ٢       |
| ٢ | تحرص إدارة الكلية على تحديد الفرص غير المتاحة للمنافسين                              | 3.03           | .971              | متوسطة       | ٤       |
| ٣ | تعزز فرق العمل من تبادل الخبرات والأدوار بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية              | 3.84           | .928              | كبيرة        | ١       |
| ٤ | تأخذ إدارة الكلية بزمام المبادرة في تقديم الخدمات غير الموجودة لدى الآخرين           | 2.21           | .950              | ضعيفة        | ١١      |
| ٥ | تشجع إدارة الكلية العاملين على العمل بروح الفريق                                     | 2.27           | .941              | ضعيفة        | ١٠      |
| ٦ | يتم وضع مقارنات معيارية في طرق تقديم الخدمات مع المنافسين إقليمياً ودولياً           | 2.41           | .960              | ضعيفة        | ٩       |
| ٧ | تشكل الكلية فرقاً متنوعة لأداء المهمات ذات العلاقة بمجالات عملها                     | 2.43           | .619              | ضعيفة        | ٨       |
| ٨ | تحرص إدارة الكلية على تقديم خدمات ذات ميزة تنافسية وبتكلفة منخفضة                    | 2.20           | .957              | ضعيفة        | ١٢      |

| الترتيب | درجة التوافر | الانحراف المعياري | المتوسط الوزني | العبرة                                                                              | م  |
|---------|--------------|-------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ٣       | متوسطة       | .913              | 3.35           | تحرص إدارة الكلية على البحث عن طرق غير معروفة للمنافسين في أداء الخدمة وطرق تقديمها | ٩  |
| ٥       | متوسطة       | .790              | 2.68           | يمثل الاهتمام برأس المال البشري بالكلية مصدرا جوهريا للميزة التنافسية               | ١٠ |
| ٧       | ضعيفة        | .740              | 2.45           | تستخدم الكلية آلية واضحة ومحددة لتقييم رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين باستمرار | ١١ |
| ٦       | متوسطة       | .796              | 2.84           | تحرص إدارة الكلية على تقديم خدمات جديدة وغير مألوفة وتخدم البيئة المحيطة            | ١٢ |
|         | متوسطة       |                   | 2.8582         | إجمالي البعد                                                                        |    |

يتضح من الجدول السابق (11) أن درجة الموافقة على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بوجه عام جاءت متوسطة في الواقع الميداني، حيث بلغ المتوسط الوزني لهذا البعد (2.8582)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.84) و(2.20)، وتفسر هذه النتيجة بغياب اهتمام إدارة الكلية بتقديم خدمات ذات ميزة تنافسية وبتكلفة منخفضة. وقلة حرص إدارة الكلية على البحث عن طرق غير معروفة للمنافسين في أداء الخدمة وطرق تقديمها، وقلة الاهتمام برأس المال البشري. وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (النشومي وعلي، ٢٠٢٠) والتي أكدت على ضرورة العمل على تحسين القضايا التي أظهرت ضعفا في الجامعات الحكومية مثل الاهتمام برأس المال البشري.

**النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية :**

ولتحليل نتائج هذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحاور والبالغ عددها (١١) عبارات والتي تحدد بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية والجدول التالي يوضح تلك النتائج :

جدول (12) يوضح التكرارات والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

| الترتيب | درجة التوافر          | الانحراف المعياري | المتوسط الوزني | العبارة                                                                                                                      | م  |
|---------|-----------------------|-------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ٢       | متوسطة                | 1.114             | 3.28           | تحرص إدارة الكلية على تبني الأفكار الجديدة وعمل تحسينات وابتكارات في تقديم الخدمات                                           | ١  |
| ١٠      | لا يتوافر بدرجة كبيرة | .865              | 2.1٨           | تحرص إدارة الكلية على تعزيز الابتكار في أنظمة الإدارة وأساليب الرقابة والبنية التنظيمية بالعمل                               | ٢  |
| ٤       | متوسطة                | .817              | 2.68           | تحرص إدارة الكلية على تفعيل التجارب الغربية وغير المألوفة في الأنشطة والإجراءات؛ لإيجاد حلول مبتكرة لكافة المشكلات والعقبات  | ٣  |
| ١       | كبيرة                 | .530              | ٤.42           | يوجد بالكلية منصات للتعليم الإلكتروني                                                                                        | ٤  |
| ٨       | لا يتوافر بدرجة كبيرة | .782              | 2.32           | تحرص إدارة الكلية على تدريب رأس المال البشري بالجامعة على استخدام التكنولوجيا الرقمية تماشياً مع متطلبات العصر الرقمي        | ٥  |
| ٥       | لا يتوافر بدرجة كبيرة | .796              | 2.44           | تحرص إدارة الكلية على تحسين جودة الخدمات الرقمية بالجامعات                                                                   | ٦  |
| ٣       | متوسطة                | .890              | 2.77           | يوجد شبكات بالجامعة تسمى شبكات أبطال الرفاهية لتحقيق الرفاهية الرقمية والنفسية والبدنية والعقلية لرأس المال البشري بالجامعات | ٧  |
| ٧       | لا يتوافر بدرجة كبيرة | .820              | 2.34           | تتوفر بالكلية بيئة تعليمية رقمية محفزة ومشجعة تتوافر بها جميع الإمكانيات                                                     | ٨  |
| ٩       | لا يتوافر بدرجة كبيرة | .905              | 2.27           | تعتمد خدمات الكلية على تقنية لم يسبق استخدامها من قبل في تقديم الخدمة                                                        | ٩  |
| ٦       | لا يتوافر بدرجة كبيرة | .969              | ٢.44           | تحرص إدارة الكلية على طرح وسائل وأساليب غير مألوفة في تصميم وتقديم الخدمات                                                   | ١٠ |
| ١١      | لا يتوافر بدرجة كبيرة | .٨69              | 2.١٧           | تتبنى الجامعة الأفراد ذوي المواهب القيادية الابتكارية                                                                        | ١١ |
|         | متوسطة                |                   | 2.664          | الدرجة الكلية                                                                                                                |    |

يتضح من الجدول السابق رقم (12) أن درجة الموافقة على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بوجه عام جاءت متوسطة في الواقع الميداني ،حيث بلغ المتوسط الوزني لهذا البعد (2.6641) وقد تراوحت المتوسطات الوزنية لعبارات هذا البعد بين (4.42) و(2.17) ،وتفسر هذه النتيجة بضعف تدريب رأس المال البشري بالجامعة على استخدام التكنولوجيا الرقمية تماشيا مع متطلبات العصر الرقمي ،ونادرا ما تتبنى الجامعة الأفراد ذوى المواهب القيادية الابتكارية، وضعف توفير بيئة تعليمية رقمية محفزة ومشجعة تتوافر بها جميع الإمكانيات وهذا ما تؤكده دراسة (النشمي وعلي، ٢٠٢٠) حيث أكدت على ضعف تدريب رأس المال البشري بالجامعة على استخدام التكنولوجيا الرقمية.

ولقد جاءت العبارة رقم (٤) وهي : يوجد بالكلية منصات للتعلم الإلكتروني في مقدمة عبارات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الوزني (4.42) وهي درجة توافر كبيرة ،وقد يعزى ذلك بأن كليات جامعة المنوفية يوجد بها منصات للتعلم الإلكتروني بعد اعتماد الكتاب الجامعي الإلكتروني .

في حين جاءت العبارة رقم (١١) وهي : تتبنى الجامعة الأفراد ذوى المواهب القيادية الابتكارية في الترتيب الأخير بين عبارات هذا البعد وبمتوسط موزون (2.17).وتفسر هذه العبارة بقلّة اهتمام الجامعة بتبني الأفراد ذوى المواهب القيادية الابتكارية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

**النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية :**

ولتحليل نتائج هذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور والبالغ عددها (٩) عبارات والتي تحدد تحقيق التميز على مستوى الاستراتيجيات في ضوء مدخل التسويق الداخلي والسياسات والجدول التالي يوضح تلك النتائج

جدول (13) يوضح التكرارات والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

| الترتيب | درجة التوافر       | الانحراف المعياري | المتوسط الوزني | العبرة                                                                                     | م |
|---------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| ٧       | متوسطة             | .752              | 2.62           | يوجد استغلال أمثل للموارد الحالية بالجامعة                                                 | ١ |
| ٥       | متوسطة             | .742              | 2.75           | توفر إدارة الكلية خطط للتدريب بناء على الأهداف المحددة مسبقا                               | ٢ |
| ٩       | لاوافق بدرجة كبيرة | .878              | ٢.٤٩           | تحرص إدارة الكلية على استثمار طاقات رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة ترتيبها         | ٣ |
| ٣       | متوسطة             | .800              | 2.89           | يتم تجميع الموارد بالكلية بعقلية ريادية                                                    | ٤ |
| ٤       | متوسطة             | .844              | 2.86           | تحرص إدارة الكلية على الاستفادة من كافة القدرات والإمكانات لتحقيق الميزة التنافسية للموارد | ٥ |
| ٢       | متوسطة             | .780              | 2.89           | تساهم إدارة الكلية بشكل فعال في إدارة الموارد بشكل استراتيجي                               | ٦ |
| ٦       | متوسطة             | .854              | 2.79           | تقوم إدارة الكلية بإعلام أعضاء هيئة التدريس بالخدمات التي تنوي الترويج لها                 | ٧ |
| ٨       | لاوافق بدرجة كبيرة | .806              | 2.50           | تتصف المقاييس المستخدمة من قبل إدارة الكلية في تقييم جودة العملية التعليمية بالمرونة       | ٨ |
| 1       | كبيرة              | .878              | 3.89           | تتصف المعايير المتضمنة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالمنطقية                          | ٩ |
|         | متوسطة             |                   | 2.8987         | الدرجة الكلية                                                                              |   |

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) أن درجة الموافقة على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بوجه عام جاءت متوسطة في الواقع الميداني حيث بلغ المتوسط الوزني لهذا البعد (٢.٨٩٨٧) وقد تراوحت المتوسطات الوزنية لعبارات هذا البعد بين (٣.٨٩٣) و(٢.٤٩) . وتفسر هذه النتيجة إلى ضعف استثمار طاقات رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة ترتيبها، وكذلك قلة حرص إدارة الكلية على الاستفادة من كافة القدرات والإمكانات لتحقيق الميزة التنافسية للموارد. وهذا ما تؤكدته دراسة (النشومي وعلي، ٢٠٢٠) من وجود قصور في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل داخل الجامعات بفعالية وكفاءة، فضلا عن ضعف توفيرها في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة.

ولقد جاءت العبارة رقم (٩) وهي : تتصف المعايير المتضمنة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالمنطقية في مقدمة عبارات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الوزني (٣.٨٩) بدرجة موافقة متوسطة ،وقد يرجع هذا إلى أن معايير تقييم الأداء موحدة على مستوى الجامعات. في حين جاءت العبارة رقم (٣) وهي : تحرص إدارة الكلية على استثمار طاقات رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة ترتيبها. في الترتيب الأخير بين عبارات هذا البعد وبمتوسط وزني (٢.٤٩) وهي لا يتوافر بدرجة كبيرة في الواقع الميداني ،وتفسر هذه النتيجة بأن بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية بجامعة المنوفية تحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير وتهمل استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس على الوجه الصحيح.

**النتائج المتعلقة بالبعد السادس : تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية :**

ولتحليل نتائج هذا البعد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور والبالغ عددها (٧) عبارة والتي تحدد بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية والجدول التالي يوضح تلك النتائج:

#### جدول (14)

يوضح التكرارات والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

| م | العبارة                                                                                 | المتوسط الوزني | الانحراف المعياري | درجة التوافق         | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|----------------------|---------|
| ١ | تتوقع إدارة الكلية رغبات المستفيدين وإجراءات وأعمال المنافسين                           | 3.77           | .731              | كبيرة                | ١       |
| ٢ | تتعامل إدارة الكلية مع تأثيرات بيئية عديدة ((سياسية/تنافسية/اجتماعية/اقتصادية/تكنولوجية | 2.45           | .669              | لا اوافق بدرجة كبيرة | ٤       |
| ٣ | توفر الكلية معلومات عن طبيعة السوق الخارجي                                              | 2.10           | .971              | لا اوافق بدرجة كبيرة | ٦       |
| ٤ | تحرص إدارة الكلية على تغيير أسلوب تقديم الخدمة في كثير من الأحيان وبطرق عديدة           | 2.30           | 1.038             | لا اوافق بدرجة كبيرة | ٥       |

|               |                                                                                      |        |       |                       |   |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-----------------------|---|
| ٥             | تحرص إدارة الكلية على تغيير ممارسات تسويق الخدمات باستمرارية                         | 2.84   | 1.044 | متوسطة                | ٢ |
| ٦             | توفر الكلية معلومات عن توقعات العملاء الخارجيين ، واحتياجاتهم المستقبلية             | 2.84   | .978  | متوسطة                | ٣ |
| ٧             | التبديلات في تفضيلات واحتياجات المستفيدين يترتب عليها إعادة النظر في الموارد الحالية | 1.94   | .866  | لاوافق<br>بدرجة كبيرة | ٧ |
| الدرجة الكلية |                                                                                      | 2.٦٦٤9 |       | متوسطة                |   |

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) أن درجة الموافقة على بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بوجه عام جاءت متوسطة في الواقع الميداني حيث بلغ المتوسط الوزني لهذا البعد (٢.٦٦٤٩) وقد تراوحت المتوسطات الوزنية لعبارات هذا البعد بين (٣.٧٧) و(١.٩٤) ، وتفسر هذه النتيجة بغياب معلومات عن طبيعة السوق الخارجي وتوقعات العملاء الخارجيين ، واحتياجاتهم المستقبلية وإعادة النظر في الموارد الحالية بناء على ذلك ، فضلا عن ندرة تغيير ممارسات تسويق الخدمات باستمرارية ، وهذا ما تؤكدته دراسة (النشومي وعلي، ٢٠٢٠) التي أكدت على غياب توفير الكلية معلومات عن طبيعة السوق الخارجي

ولقد جاءت العبارة رقم (١) وهي : تتوقع إدارة الكلية رغبات المستفيدين وإجراءات وأعمال المنافسين في مقدمة عبارات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الوزني (٣.٧٧) وهي درجة موافقة متوسطة، ويعزى ذلك بأن جامعة المنوفية تقوم بتوفير معلومات عن طبيعة الخدمات التي تقدمها الجامعة المنافسة.

في حين جاءت العبارة رقم (٧) وهي : التبديلات في تفضيلات واحتياجات المستفيدين يترتب عليها إعادة النظر في الموارد الحالية في الترتيب الأخير بين عبارات هذا البعد وبمتوسط موزون (١.٩٤) وهي لا يتوافر بدرجة كبيرة في الواقع الميداني ، وتفسر هذه النتيجة بغياب إعادة النظر في الموارد الحالية بناء على التبديلات في تفضيلات واحتياجات المستفيدين .

ثالثا: فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالإجابة على السؤال الرابع:

الذي ينص على : هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ؟

(أ) - على مستوى محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية:-

أولاً : الفرق بين استجابات عينة الدراسة حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية وفقاً لمتغير نوع الكلية (عملية - نظرية):-  
تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعاً لمتغير نوع الكلية والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15) يوضح نتائج اختبار مان وتني ومستوى الدلالة للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعاً لمتغير نوع الكلية.

| اليعد                                                                                        | نوع الكلية | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | Mann-Whitney U -<br>قيمة مان وتني | قيمة z | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------------|-------------|-----------------------------------|--------|--------------|---------------|
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية          | عملية      | 261   | 165.36      | 39355.00    | 9078.000                          | -1.254 | .210         | غير دالة      |
|                                                                                              | نظرية      | 61    | 150.57      | 12648.00    |                                   |        |              |               |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية          | عملية      | 261   | 153.76      | 40131.00    | 5940                              | -3.097 | 0.002        | دالة عند ٠.٠١ |
|                                                                                              | نظرية      | 61    | 194.62      | 11872.00    |                                   |        |              |               |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية          | عملية      | 261   | 160.86      | 41984.00    | 7793                              | -.257  | 0.797        | غير دالة      |
|                                                                                              | نظرية      | 61    | 164.25      | 10019.00    |                                   |        |              |               |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية                  | عملية      | 261   | 161.38      | 38409.00    | 9968.000                          | -.039  | .969         | غير دالة      |
|                                                                                              | نظرية      | 61    | 161.83      | 13594.00    |                                   |        |              |               |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجياً في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية | عملية      | 261   | 163.90      | 39008.00    | 9425.000                          | -.784  | .433         | غير دالة      |
|                                                                                              | نظرية      | 61    | 154.70      | 12995.00    |                                   |        |              |               |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على                                                               | عملية      | 261   | 156.03      | 40724.50    | 6533.5                            | -2.189 | 0.029        | دالة عند ٠.٠٥ |

|          |      |       |          |          |        |       |       |                                                                                        |
|----------|------|-------|----------|----------|--------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|          |      |       |          | 11278.50 | 184.89 | 61    | نظرية | مستوى البيئة<br>الخارجية في ضوء<br>مدخل المقدرات                                       |
| غير دالة | .945 | -.069 | 7915.500 | 42196.50 | 161.67 | عملية | عملية | محور تحقيق الريادة<br>الاستراتيجية لجامعة<br>المنوفية في ضوء مدخل<br>المقدرات الجوهرية |
|          |      |       |          | 9806.50  | 160.76 | نظرية | نظرية |                                                                                        |

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة علي محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، تبعاً لمتغير نوع الكلية ( عملية - نظرية ) ، حيث جاءت قيمة  $Z (-0.069)$  ، بمستوي دلالة (.945)، وهي غير دالة احصائيا ، ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية يأتي من خلال تهيئة المناخ المناسب لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة فيشعر بذلك جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لأن أسلوب الإدارة المتبع في الكليات النظرية والعملية متماثل تقريبا ، وهذا ما أشارت إليه دراسة (العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢) بعدم وجود فروق معنوية دالة إحصائيا بين اراء أفراد العينة حول انتماءهم لكلية نظرية أو عملية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمتغير نوع الكلية ( عملية - نظرية ) ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت قيمة  $Z (-1.254)$  ، بمستوي دلالة (.٠٢١٠)، وهي غير دالة احصائيا.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمتغير نوع الكلية ( عملية - نظرية ) ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت قيمة  $Z (-3.097)$  ، بمستوي دلالة (.002)، وهي دالة احصائيا عند ٠.٠٥ لصالح الكليات العملية ، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الكليات العملية تتجه الى العمل الجماعي والتعاون العلمي مع أقرانهم في اجراء البحوث الجماعية أكثر من الكليات النظرية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمتغير نوع الكلية ( عملية - نظرية ) ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة

التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت قيمة  $Z$  (-257-) ، بمستوي دلالة (0.797) ، وهي غير دالة احصائيا.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمتغير نوع الكلية ( عملية - نظرية ) ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت قيمة  $Z$  (-039-) ، بمستوي دلالة (0.969) ، وهي غير دالة احصائيا.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمتغير نوع الكلية ( عملية - نظرية ) ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت قيمة  $Z$  (-784-) ، بمستوي دلالة (0.433) ، وهي غير دالة احصائيا.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمتغير نوع الكلية ( عملية - نظرية ) ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت قيمة  $Z$  (-2.189-) ، بمستوي دلالة (0.029) ، وهي دالة احصائيا عند 0.05 لصالح الكليات النظرية ، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الدور المجتمعي الملحوظ للكليات النظرية في الفترة الأخيرة يحتم عليها توفير معلومات عن طبيعة الخدمات التي تقدمها الكليات ، والتغيرات التي يمكن أن تطرأ على طبيعة هذه الخدمات في المستقبل لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستفيدين.

ثانيا : الفرق بين استجابات عينة الدراسة حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية وفقا لمتغير الدرجة العلمية ( أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس ) :

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعا لمتغير الدرجة العلمية والجدول التالي يوضح ذلك :

#### جدول (16)

يوضح تحليل التباين الأحادي ومستوى الدلالة للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعا لمتغير الدرجة العلمية.

| البعد                                                                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوي الدلالة    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|------------------|
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات            | بين المجموعات  | 8.283          | 2           | 4.142          | .776     | .461<br>غير دالة |
|                                                                                       | داخل المجموعات | 1703.493       | 319         | 5.340          |          |                  |
|                                                                                       | المجموع        | 1711.776       | 321         |                |          |                  |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات            | بين المجموعات  | 34.693         | 2           | 17.347         | .760     | .469<br>غير دالة |
|                                                                                       | داخل المجموعات | 7284.589       | 319         | 22.836         |          |                  |
|                                                                                       | المجموع        | 7319.283       | 321         |                |          |                  |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، | بين المجموعات  | 109.770        | 2           | 54.885         | 3.189    | .043<br>دالة     |
|                                                                                       | داخل المجموعات | 5489.609       | 319         | 17.209         |          |                  |
|                                                                                       | المجموع        | 5599.379       | 321         |                |          |                  |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات                    | بين المجموعات  | 114.974        | 2           | 57.487         | 6.560    | .002<br>دالة     |
|                                                                                       | داخل المجموعات | 2795.303       | 319         | 8.763          |          |                  |
|                                                                                       | المجموع        | 2910.276       | 321         |                |          |                  |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات    | بين المجموعات  | 90.306         | 2           | 45.153         | 9.407    | .000<br>دالة     |
|                                                                                       | داخل المجموعات | 1531.138       | 319         | 4.800          |          |                  |
|                                                                                       | المجموع        | 1621.444       | 321         |                |          |                  |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات             | بين المجموعات  | 27.287         | 2           | 13.643         | 1.141    | .321<br>غير دالة |
|                                                                                       | داخل المجموعات | 3815.471       | 319         | 11.961         |          |                  |
|                                                                                       | المجموع        | 3842.758       | 321         |                |          |                  |
| البعد                                                                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | مستوي الدلالة    |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية              | بين المجموعات  | 1245.562       | 2           | 622.781        | 4.006    | .019<br>دالة     |
|                                                                                       | داخل المجموعات | 49596.127      | 319         | 155.474        |          |                  |
|                                                                                       | المجموع        | 50841.689      | 321         |                |          |                  |

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة علي محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية إجمالاً تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ( أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس)، حيث جاءت القيمة الفائية (4.006)، عند مستوي دلالة (٠.٠١٩) ،وهو دال احصائيا .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت القيمة الفائية (٠.760)، عند مستوي دلالة (٠.٤٦٩) ،وهو غير دال احصائيا .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت القيمة الفائية (٠.760)، عند مستوي دلالة (٠.٤٦٩) ،وهو غير دال احصائيا .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، حيث جاءت القيمة الفائية (٣.١٨٩)، عند مستوي دلالة (٠.٠٤٣) ،وهو دال احصائيا .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت القيمة الفائية (٦.٥٦٠)، عند مستوي دلالة (٠.٠٠٢) ،وهو دال احصائيا .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت القيمة الفائية (٩.٤٠٧)، عند مستوي دلالة (٠.٠٠٠) ،وهو دال احصائيا .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ، بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في

ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، حيث جاءت القيمة الفائية (١.١٤١)، عند مستوي دلالة (٠.٣٢١) ،وهو غير دال احصائيا .

وللتحقق من معنوية الفروق بالجدول السابق ودلالاتها الإحصائية واتجاهها ،قام الباحث بإجراء اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح ذلك جدول (17) يوضح نتائج اختبار شيفيه لكشف دلالة الفروق حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية .

| المدخل                                                                                      | الدرجة الوظيفية | الفئات      | الفروق بين المتوسطات | الخطأ المعياري | الدلالة | مستوي الدلالة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|----------------------|----------------|---------|---------------|
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ،       | استاذ           | استاذ مساعد | 1.37720*             | .55618         | .048    | دالة          |
|                                                                                             |                 | مدرس        | .15969               | .59693         | .965    | غير دالة      |
|                                                                                             |                 | استاذ       | -1.37720*            | .55618         | .048    | دالة          |
|                                                                                             | استاذ مساعد     | استاذ مساعد |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | مدرس        | -1.21751-            | .68316         | .206    | غير دالة      |
|                                                                                             |                 | استاذ       | -1.15969-            | .59693         | .965    | غير دالة      |
|                                                                                             | مدرس            | استاذ مساعد | 1.21751              | .68316         | .206    | غير دالة      |
|                                                                                             |                 | مدرس        |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | استاذ       |                      |                |         |               |
|                                                                                             | استاذ           | استاذ مساعد | -45362-              | .39688         | .521    | غير دالة      |
|                                                                                             |                 | مدرس        | 1.25097              | .42596         | .014    | دالة          |
|                                                                                             |                 | استاذ       | .45362               | .39688         | .521    | غير دالة      |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ،               | استاذ           | استاذ مساعد | 1.70459*             | .48749         | .002    | دالة          |
|                                                                                             |                 | مدرس        | -1.25097-            | .42596         | .014    | دالة          |
|                                                                                             |                 | استاذ       | -1.70459-            | .48749         | .002    | دالة          |
|                                                                                             | استاذ مساعد     | استاذ مساعد |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | مدرس        |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | استاذ       |                      |                |         |               |
|                                                                                             | مدرس            | استاذ مساعد |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | مدرس        |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | استاذ       |                      |                |         |               |
|                                                                                             | استاذ           | استاذ مساعد | -40159-              | .29373         | .394    | غير دالة      |
|                                                                                             |                 | مدرس        | 1.10896*             | .31525         | .002    | دالة          |
|                                                                                             |                 | استاذ       | .40159               | .29373         | .394    | غير دالة      |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية | استاذ           | استاذ مساعد | 1.51056*             | .36080         | .000    | دالة          |
|                                                                                             |                 | مدرس        | -1.10896-            | .31525         | .002    | دالة          |
|                                                                                             |                 | استاذ       | -1.51056*            | .36080         | .000    | دالة          |
|                                                                                             | استاذ مساعد     | استاذ مساعد |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | مدرس        |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | استاذ       |                      |                |         |               |
|                                                                                             | مدرس            | استاذ مساعد |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | مدرس        |                      |                |         |               |
|                                                                                             |                 | استاذ       |                      |                |         |               |
|                                                                                             | استاذ           | استاذ مساعد | 1.82962              | 1.67174        | .550    | غير دالة      |
|                                                                                             |                 | مدرس        | 5.05660*             | 1.79421        | .020    | دالة          |
|                                                                                             |                 | استاذ       | -1.82962-            | 1.67174        | .550    | غير دالة      |

| البعد                         | الدرجة الوظيفية | الفئات      | الفروق بين المتوسطات | الخطأ المعياري | الدلالة | مستوي الدلالة |
|-------------------------------|-----------------|-------------|----------------------|----------------|---------|---------------|
| في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية | مدرس            | استاذ مساعد |                      |                |         |               |
|                               |                 | مدرس        | 3.22697              | 2.05342        | .292    | غير دالة      |
|                               | مدرس            | استاذ       | -5.05660*            | 1.79421        | .020    | دالة          |
|                               |                 | استاذ مساعد | -3.22697-            | 2.05342        | .292    | غير دالة      |
|                               |                 | مدرس        |                      |                |         |               |

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

\* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية إجمالاً تبعاً الدرجة العلمية ( أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس ) بين أستاذ ومدرس لصالح أستاذ ، وقد يعزى ذلك إلى عامل النضج الوظيفي ؛حيث إنه كلما ارتفعت الدرجة الوظيفية زادت الخبرة ، الأمر الذي يجعل أصحاب القرار يأخذون بأرائهم واستشاراتهم والاستفادة منها كونهم أصبحوا متمرسين في العمل وبسبب تأقلمهم مع الواقع ، وهذا ما تؤكد عليه دراسة (العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) بين أستاذ وأستاذ مساعد لصالح أستاذ وقد يعزى السبب في ذلك لكون فئة أستاذ غالباً ما يكونوا لديهم صلاحيات أكبر بل يكونوا شركاء في صنع القرارات من خلال توليهم مناصب قيادية أو اشتراكهم في مجالس الأقسام والكلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) بين أستاذ ومدرس لصالح أستاذ ، وبين أستاذ مساعد ومدرس لصالح أستاذ مساعد ، وقد يعزى السبب في ذلك لكون فئة أستاذ يتولون مناصب أعلى ولديهم صلاحيات أوسع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجياً في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ،

تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) بين أستاذ ومدرس لصالح أستاذ ، وأستاذ مساعد ومدرس لصالح أستاذ مساعد ، وقد يعزى السبب في ذلك بأن المدرسين أكثر اندفاعاً بحكم أنهم أصغر سناً من الأساتذة وأكثر قابلية للتغيير ونقداً الواقع، بينما أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ أكثر حكمة وتروي في إصدار الأحكام وتقبل الواقع والتعايش معه، ومعظمهم يتمتعون بمناصب قيادية فيقع على كاهلهم مسئولية تنفيذ مبادئ الريادة الاستراتيجية.

**ثالثاً : الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية وفقاً لمتغير المنصب القيادي (يشغل منصبا قياديا- لا يشغل منصبا قياديا ):**

تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعاً لمتغير المنصب القيادي والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (18)

يوضح نتائج اختبار (مان وتني) ومستوى الدلالة للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعاً لمتغير المنصب القيادي.

| البيد                                                                      | المنصب القيادي | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | Mann-Whitney U - قيمة مان وتني | قيمة z | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------------|-------------|--------------------------------|--------|--------------|---------------|
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات | لا يشغل        | 238   | 165.36      | 39355.00    | 9078.000                       | -1.254 | .210         | غير دالة      |
|                                                                            | يشغل           | 84    | 150.57      | 12648.00    |                                |        |              |               |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات | لا يشغل        | 238   | 164.38      | 39123.50    | 9309.500                       | -.938  | .348         | غير دالة      |
|                                                                            | يشغل           | 84    | 153.33      | 12879.50    |                                |        |              |               |
| تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات | لا يشغل        | 238   | 137.99      | 32842.50    | 4401.5                         | -7.669 | .000         | دالة عند ٠.٠١ |
|                                                                            | يشغل           | 84    | 228.10      | 19160.50    |                                |        |              |               |

|                  |                   |              |                            |                |             |       |                   |                                                                                            |
|------------------|-------------------|--------------|----------------------------|----------------|-------------|-------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| دالة عند<br>٠.٠٥ | 0.053             | -1.935-      | 8586                       | 12156.00       | 144.71      | 238   | لايشغل            | تحقيق الريادة<br>الاستراتيجية على<br>مستوى الابتكار<br>في ضوء مدخل<br>المقدرات<br>الجوهرية |
|                  |                   |              |                            | 39847.00       | 167.42      | 84    | يشغل              |                                                                                            |
| دالة عند<br>٠.٠١ | .000              | -<br>10.035- | 2635.5                     | 31076.50       | 130.57      | 238   | لايشغل            | تحقيق الريادة<br>الاستراتيجية على<br>مستوى إدارة<br>الموارد<br>استراتيجيا في               |
|                  |                   |              |                            | 20926.50       | 249.13      | 84    | يشغل              |                                                                                            |
| العدد            | المنصب<br>القيادي | اليعد        | Mann-<br>Whitney<br>U-Test | مجموع<br>الرتب | متوسط الرتب | العدد | المنصب<br>القيادي | اليعد                                                                                      |
| غير دالة         | .298              | -1.042-      | 9235.000                   | 37676.00       | 158.30      | 238   | لايشغل            | تحقيق الريادة<br>الاستراتيجية على<br>مستوى البيئة<br>الخارجية في<br>ضوء مدخل<br>المقدرات   |
|                  |                   |              |                            | 14327.00       | 170.56      | 84    | يشغل              |                                                                                            |
| دالة عند<br>٠.٠١ | .000              | -8.788-      | 3600                       | 32041.00       | 134.63      | 238   | لايشغل            | محور تحقيق<br>الريادة<br>الاستراتيجية<br>لجامعة المنوفية<br>في ضوء مدخل<br>المقدرات        |
|                  |                   |              |                            | 19962.00       | 237.64      | 84    | يشغل              |                                                                                            |

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنصب القيادي (يشغل منصبا قياديا - لا يشغل منصبا قياديا) لصالح فئة يشغل منصبا قياديا ، بالنسبة لمحور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية اجمالا ، حيث جاءت قيمة Z المحسوبة (-٨.٧٨٨-) ، عند مستوي دلالة (٠.٠٠٠) ، وهو دال احصائي ، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصبا قياديا يصبحون جزءا من الإدارة ، بالإضافة إلى كونهم أقرب لمنطقة صنع القرار من خلال مجالس الأقسام ومجالس الكليات ومجلس الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العواضي وجاد الرب وجمعة ، ٢٠٢٢)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تبعاً لمتغير المنصب القيادي (يشغل منصبا قياديا - لا يشغل منصبا قياديا) بالنسبة لبعده تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية حيث جاءت قيمة Z المحسوبة (-١.٢٥٤-) ، عند مستوي دلالة (٠.٢١٠) ، وهو غير دال احصائيا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعاً لمتغير المنصب القيادي (يشغل منصبا قياديا - لا يشغل منصبا قياديا) بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية حيث جاءت قيمة Z المحسوبة (-٩٣٨.٠)، عند مستوي دلالة (٠.٣٤٨) ،وهو غير دال احصائيا .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تبعاً لمتغير المنصب القيادي (يشغل منصبا قياديا - لا يشغل منصبا قياديا) لصالح فئة يشغل منصبا قياديا ،بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية حيث جاءت قيمة Z المحسوبة (-٧.٦٦٩)، عند مستوي دلالة (٠.٠٠٠) ،وهو دال احصائيا ،وتفسر هذه النتيجة ويمكن تفسير ذلك برغبة من يشغلون منصبا إداريا بإظهار كلياتهم بأفضل صورة لأنهم من يقومون بتوزيع المهام والواجبات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تبعاً لمتغير المنصب القيادي (يشغل منصبا قياديا - لا يشغل منصبا قياديا) لصالح فئة يشغل منصبا قياديا ،بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية حيث جاءت قيمة Z المحسوبة (-١.٩٣٥)، عند مستوي دلالة (٠.٠٥٣)، وهو دال احصائيا خبرتهم الطويلة جعلتهم يكتسبون الكثير من السلطات ويشاركون في الكثير من اللجان والمجالس سواء أكانت علي مستوى القسم أم الكلية أم الجامعة..
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تبعاً لمتغير المنصب القيادي (يشغل منصبا قياديا - لا يشغل منصبا قياديا) لصالح فئة يشغل منصبا قياديا ،بالنسبة لبعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية حيث جاءت قيمة Z

المحسوبة (-١٠٠.٣٥)، عند مستوي دلالة (٠.٠٠٠)، وهو دال احصائيا بأن الخبرة الطويلة تزيد من وعيهم وإدراكهم بما يحدث داخل كليتهم وتجعلهم على اطلاع على كل ما هو جديد وما يصدر من تعليمات وقرارات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعاً لمتغير المنصب القيادي (يشغل منصبا قياديا - لا يشغل منصبا قياديا) بالنسبة لبعدها تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية حيث جاءت قيمة Z المحسوبة (-١٠٠.٤٢)، عند مستوي دلالة (٠.٢٩٨)، وهو غير دال احصائيا .

### ملخص نتائج البحث:-

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية جاء متوسطا وبمتوسط موزون بلغ (٢.٧٧٤٠) ، وجاء بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية في المرتبة الأولى بين أبعاد محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية وبمتوسط موزون بلغ (٢.٨٩٨٧) ، وهذا يشير إلى درجة متوسطة في التطبيق ، وجاء بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية في المرتبة الثانية وبمتوسط موزون بلغ (٢.٨٨٢٩) ، وهذا يشير إلى درجة متوسطة في التطبيق ، وجاء بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية في المرتبة الثالثة وبمتوسط موزون بلغ (2.8582) ، وهذا يشير إلى درجة متوسطة في التطبيق ، وجاء بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية في المرتبة الرابعة وبمتوسط موزون بلغ (٢.٨١٥٨) ، وهذا يشير إلى درجة متوسطة في التطبيق ، وجاء بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في المرتبة الخامسة وبمتوسط موزون بلغ (2.7329) ، وهذا يشير إلى درجة متوسطة في التطبيق ، وجاء بعد تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار

في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط موزون بلغ (2.6121)، وهذا يشير إلى درجة متوسطة في التطبيق

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة علي محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، تبعاً لمتغير نوع الكلية ( عملية - نظرية )

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية إجمالاً تبعاً الدرجة العلمية ( أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس ) بين أستاذ ومدرس لصالح أستاذ

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محور تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية تبعاً لمتغير المنصب القيادي (يشغل منصبا قياديا - لا يشغل منصبا قياديا) لصالح فئة يشغل منصبا قياديا

قدم البحث في هذا الجزء إجراءات الإطار الميداني بما يتضمنه من أهداف الإطار الميداني وأداته ومجتمع الدراسة وعينتها وصعوبات تطبيق الأداة والأساليب والمعالجات الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الإطار الميداني للكشف عن مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، وفي الجزء الرابع يحاول البحث تقديم تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

**الجزء الرابع : التصور المقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية**

في ضوء نتائج الإطارين النظري والميداني ،قد تبين للباحثين وجود قصور في مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ،لذا يقوم الباحثان بوضع تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ،على النحو التالي :

**أولاً :منطلقات التصور المقترح :**

يستند التصور المقترح على المنطلقات الرئيسة التالية :

أ- نتائج الدراسة النظرية

- تعرضت الدراسة النظرية إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية في الأدبيات الإدارية المتعلقة بهما ،وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:
- تحتاج المؤسسات الجامعية إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية ؛لتكون بشكل دائم أفضل من المنافسين ،حيث يشير المستقبل إلى أنه لن يكون هناك مجال للمنافسة والبقاء إلا للمؤسسات المتميزة .
  - يرتبط تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية بالجامعات ؛ حيث أنها منظومة شاملة إذا ما أُستثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، فانها تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تعزيز التميز المؤسسي ،وتحقيق الميزة التنافسية في جودة خدماتها ، وفي سمعتها الأكاديمية ، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي
  - تعتبر الجامعات إحدى المؤسسات الأكثر حاجة للتغيير ،في ظل التغيرات المتسارعة بشكل متلاحق ،الأمر الذي يحتاج منها تبني استراتيجيات ريادية تدعم الابتكار والإبداع من خلال تنظيم مشاريع تمكنها من التنافس على المستويين المحلي والإقليمي وترتقي بها إلى درجة العالمية .

### نتائج الدراسة الميدانية :

مستوى الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية جاء متوسطا وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٦٠٢٧).

### ثانيا :مبررات التصور المقترح :

- هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية من أهمها ما يلي:
- أن الجامعة تحتل مكانة مرموقة في المجتمع، ولها دور ريادي في نشر المعرفة، وتطوير التكنولوجيا، وهي بمثابة مركز إشعاع ثقافي وحضاري وعلمي ومن خلالها يتم التعرف على مشكلات المجتمع.
  - التعليم ضرورةً لتنمية الاقتصاد والحياة بمختلف مساراتها الاقتصادية والاجتماعية ، فما التقدّم التكنولوجي الاقتصادي إلّا نتاج العلم والتعليم، وفي ظل الاحتياجات الاقتصادية

والاجتماعية والمنافسة الدولية، على الدول أن تبحث عن تحسين كفاءة نظام تعليمها العالي، واحتمالات إعادة إصلاحه وهيكلته.

- حتمية التغيير أصبحت تفرض على المؤسسات الأكاديمية ليس فقط تقبل تغيير القيم والأساليب الجديدة فحسب بل أن تصبح الجامعة قادرة على المنافسة، فالمنافسة أصبحت حقيقة واقعة أمام الجامعات وليس أمامها من خيار سوى مواجهتها والتعامل معها ومحاولة الإفادة منها، وهذا الأمر يدفع بالجامعات نحو البحث عن كيفية رفع قدرتها التنافسية والعمل على بناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار والبقاء والتطور

- التصنيفات العالمية للجامعات تمثل أهمية بالغة للجامعات لكونها تمثل مؤشراً عن مواقعها بين الجامعات العالمية وفقاً للمعايير التي بنيت عليها هذه التصنيفات العالمية ؛ ولقد سعت الجامعات العالمية سعياً حثيثاً لتأمين المتطلبات اللازمة للتوافق مع هذه المعايير التصنيفية لتحسين بيئتها التعليمية ، ولتمكين طلابها من الإجابة في مجالات العمل المختلفة والمسابقات العلمية الدولية ، وتحسين أداء أعضاء هيئاتها التدريسية.

- ضرورة مواكبة جامعة المنوفية للمداخل والأساليب والاتجاهات الحديثة من خلال الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب إدارية أكثر حداثة تساهم في تحقيق الأهداف بجودة وكفاءة عالية .

- التطور العلمي والتكنولوجي والتراكم المعرفي الذي يفرض على جامعة المنوفية تطوير أنظمتها التعليمية ، والعمل على إيجاد نوعية جديدة من الأفراد المؤهلين والمزودين بقدرات وكفاءات تمكنهم من مواجهة التغيرات المستمرة والتكيف مع المستجدات ، الأمر الذي يتطلب النهوض بالتعليم ، وتأتي المقدرات الجوهرية كأحد المداخل الإصلاحية التي تسعى لتحقيق الريادة الاستراتيجية .

- تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجوانبه المختلفة ليس على المستوى المطلوب ؛وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية .

- تزايد الاهتمام في جامعة المنوفية بثقافة ضمان الجودة والتميز المؤسسي ، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

- أهمية أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم شركاء تعتمد عليهم الجامعات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتسويق خدماتها، وتحقيق أهدافها وتطوير مخرجاتها؛ مما يتطلب ضرورة الاهتمام بهم، ورعايتهم، وتلبية حاجاتهم، ومتطلباتهم المختلفة

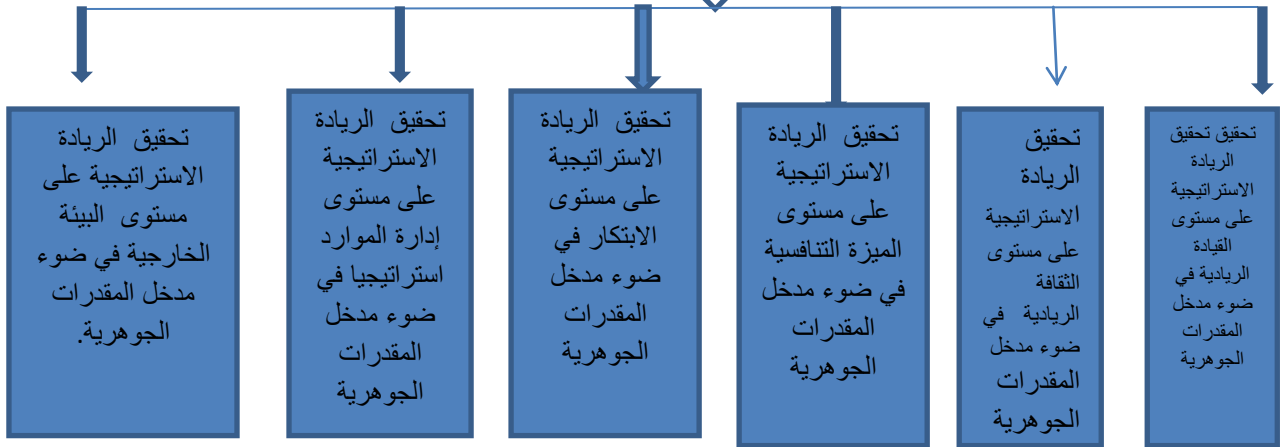
### ثالثا: أهداف التصور المقترح :

- يستهدف التصور المقترح إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :
- توجيه قيادات جامعة المنوفية نحو الريادة الاستراتيجية من منظور شامل ومتكامل واليات تنفيذها في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، باعتباره قضية حتمية للنهوض بمستوى جودة كليات جامعة المنوفية وتحقيق تميزها بين الكليات المناظرة لها محليا وإقليميا وعالميا .
- بناء آلية تنظيمية يمكن من خلالها تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية، والوصول بها إلى معدلات أداء مرتفعة في تقديم خدمات جامعية متميزة، استنادا إلى إطار منهجي لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية يؤكد على تعزيز الثقة وتوسيع نطاق المشاركة لأعضاء هيئة التدريس .

### رابعا: مكونات التصور المقترح

تتضح مكونات التصور المقترح والتي تعد أساس التصور المقترح وذلك بهدف تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تبعا للمؤشرات الستة التي تبنتها الدراسة وهي : تحقيق تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية. كما موضح في الشكل التالي:

تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة  
المنوفية في ضوء مدخل المقدرات



شكل رقم (2) يبين مكونات التصور المقترح

وفيما يلي عرض المكونات الرئيسة للتصور المقترح، وذلك على النحو التالي :-

**لتحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية**  
يتطلب تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى القيادة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية لكليات جامعة المنوفية وجود قيادة أكاديمية مبدعة وفعالة ومؤثرة، تتبنى آليات تحقيق الريادة الاستراتيجية بكل أبعاده ومرتكزاته وتدعمه، وذلك من خلال ما يلي :

- أن تأخذ إدارة الكلية بالمخاطرة في تقديم الخدمات غير المعروفة للمنافسين.

- أن تحرص إدارة الكلية على إعطاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم
- أن توفر إدارة الكلية نظام لاكتشاف الأنشطة والأعمال الجديدة.
- أن تحدد إدارة الكلية الفرص قبل البدء في العمل.
- أن تحرص إدارة الكلية على توفير نظام جيد للاتصالات يسمح بنقل البيانات والمعلومات بسرعة.

- أن توفر إدارة الكلية بيئة عمل بخصائص جيدة وملائمة
- أن تعتمد إدارة الكلية على التركيز على إدارة المخاطر بشكل استراتيجي وتقليلها.
- أن ترى إدارة الكلية أن تطوير معرفة ومهارات أعضاء هيئة التدريس بها استثمار وليس تكلفة
- أن تستفيد إدارة الكلية من المداخل الحديثة في الريادية في تنفيذ المهام الاستراتيجية.
- أن يتم تشخيص الإمكانيات وتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق أعلى عائد من الفائدة والربحية.
- أن تحرص إدارة الكلية على الاهتمام بكفاءة عملية الاتصال بين جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية
- أن تحرص إدارة الكلية على توقع المتغيرات البيئية والاستجابة لها.
- أن تحرص إدارة الكلية على إعطاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفه

#### آليات التطبيق

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:

- الحصول على قدر كافي من المعلومات المستقبلية التي ترصد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها كليات جامعة المنوفية في المستقبل وكيفيه مواجهتها، ووضع نظام لاكتشاف الأنشطة والأعمال الجديدة وتقديم الخدمات غير المعروفة للمنافسين
- تعديل اللوائح والقوانين لتمنح أعضاء هيئة التدريس صلاحيات واسعة في وضع المقررات والبرامج التي يقومون بتدريسها.
- إعداد برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس لتدريبهم على رسم الخطط والسياسات المرتبطة بمجال تخصصهم
- إزالة التعارض بين العمل التدريسي والبحثي والمشاركة في العمل الإداري بمنح الأعضاء تفرغ لبعض الوقت للمشاركة في العمل الإداري بما يتيح لهم الفرصة للمشاركة الفعالة في المجالس واللجان.
- تعزيز ثقافة تمكين أعضاء هيئة التدريس لدى إدارة الكلية وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل لتنمية الاتجاهات نحو تمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم.

- حرص إدارة كليات التربية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد الموازنة العامة بكلياتهم اختيار القيادات الأكاديمية بها.
- تشكيل فرق عمل لتنفيذ الكثير من مهام وأنشطة الكلية وتشجيع البحوث الجماعية الممولة من الجامعة.
- إنشاء وحدة إدارة المخاطر بكليات الجامعة على غرار وحدة ضمان الجودة، والتي تعمل على تقييم حالة المخاطرة بشكل واقعي، كما تعمل على تغيير النظرة السلبية الى المخاطرة والنظر إليها كفرصة إصلاحية وإبداعية.
- تدريب القيادات على تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على المخاطرة في تقديم الخدمات غير المعروفة للمنافسين.
- تمكين القيادات ومنحهم الحرية لتحديد أساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشكلات التي تواجههم دون خوف أو تردد.
- تحفيز القيادات الأكاديمية بكليات جامعة المنوفية لتبني المخاطرة المحسوبة، بما يدعم تطوير كلياتهم بتنفيذ الأفكار الابداعية والمبادرات الجديدة

**البعد الثاني : لتحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الثقافة الريادية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية ، وذلك من خلال ما يلي :**

- أن تدعم إدارة الكلية ترسيخ ثقافة سائدة بين جميع العاملين بالكلية باتجاه الريادة.
- أن توفر الكلية مناخا يشجع على توليد الأفكار والابتكار والخبرات.
- أن تحرص إدارة الكلية على نشر وتعميم ثقافة التغيير.
- أن توفر إدارة الكلية بيئة عمل مستقرة ومحفزة على العمل
- أن توفر الكلية ثقافة تشجيع الأفراد على إجراء البحوث والتجارب وتقديم الخدمات وأخذ المبادرة في أداء مهامهم.
- أن تهتم إدارة الكلية بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل
- أن يتم بالكلية ممارسة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والابداع ومشاركة كافة العاملين في التطوير.
- أن تعزز إدارة الكلية ثقافة الحوار واحترام العاملين
- أن تعتمد إدارة الكلية ثقافة الاستجابة للمتغيرات البيئية ومرونة الاستجابة لها.

- أن تعزز إدارة الكلية الإيمان بتجديد الثقافة تجاه الريادة والإدارة الاستراتيجية.
- أن تشجع إدارة الكلية العاملين على إنتاج المعارف والخدمات الجديدة التي تشجع على التفكير الريادي

### آليات التطبيق

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:

- تشجيع القيادات الأكاديمية بكلية جامعة المنوفية على تقديم المبادرات الفردية ومناقشتها حتى تصبح جزءاً من ثقافة الجامعة، وثقافة الاستجابة للمتغيرات البيئية ومرونة الاستجابة لها ، ومنحهم الحرية والاستقلالية في عملهم لتنفيذ أفكارهم الريادية بما يحقق التميز والسبق ومن ثم تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- تنمية روح المبادرة والاستباقية والمخاطرة وثقافة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بكلية جامعة المنوفية.
- توفير صلاحيات أكبر للقيادات الأكاديمية بكلية جامعة المنوفية بما يتيح لهم استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة.
- عقد ندوات وورش عمل للقيادات الأكاديمية تهدف الى توعيتهم بأهمية المبادرة واقتناص الفرص واستغلالها والثقافة تجاه الريادة والإدارة الاستراتيجية و ثقافة الحوار واحترام العاملين لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية.

**البعد الثالث : لتحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية ، وذلك من خلال ما يلي :**

- أن تحرص إدارة الكلية على تحديد الفرص غير المتاحة للمنافسين.
- أن تأخذ إدارة الكلية بزمام المبادرة في تقديم الخدمات غير الموجودة لدى الآخرين.
- أن تشجع إدارة الكلية العاملين على العمل بروح الفريق.
- أن يتم وضع مقارنات معيارية في طرق تقديم الخدمات مع المنافسين إقليمياً ودولياً.
- أن تحرص إدارة الكلية على تقديم خدمات ذات ميزة تنافسية وبتكلفة منخفضة.
- أن تحرص إدارة الكلية على البحث عن طرق غير معروفة للمنافسين في أداء الخدمة وطرق تقديمها.
- أن يمثل الاهتمام برأس المال البشري بالكلية مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية.
- أن تحرص إدارة الكلية على تقديم خدمات جديدة وغير مألوفة وتخدم البيئة المحيطة.

- أن تستخدم الكلية آلية واضحة ومحددة لتقييم رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين باستمرار

### آليات التطبيق

#### ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:

- تشجيع الكفاءات على تبادل الخبرات فيما بينهم عن طريق المناقشات العلمية والزيارات والعمل كفريق.
- القيام بالتحليل البيئي لكليات جامعة المنوفية بشكل دوري لاقتناص الفرص المتاحة وتقديم المبادرات، ومواجهة التهديدات.
- تشجيع الجامعة لمنسوبي الكليات على المشاركة في صياغة رؤية الكلية من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
- نشر رؤية الكلية من خلال طرق متعددة كتنشيتها على المكاتبات الرسمية للكلية، وصدر المجلة العلمية للكلية وعلى الموقع الالكتروني للكلية ودليل الطالب.
- تحديث نظام الحوافز بصفة مستمرة لتوفير بيئة عمل محفزة وجاذبة لرأس المال البشري .

#### البعد الرابع : لتحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى الابتكار في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية ، وذلك من خلال ما يلي :

- أن تحرص إدارة الكلية على تبني الأفكار الجديدة وعمل تحسينات وابتكارات في تقديم الخدمات.
- أن تحرص إدارة الكلية على تعزيز الابتكار في أنظمة الإدارة وأساليب الرقابة والبنية التنظيمية بالعمل.
- أن تحرص إدارة الكلية على تفعيل التجارب الغريبة وغير المألوفة في الأنشطة والإجراءات ؛ لإيجاد حلول مبتكرة لكافة المشكلات والعقبات.
- أن تحرص إدارة الكلية على تدريب رأس المال البشري بالجامعة على استخدام التكنولوجيا الرقمية تماشياً مع متطلبات العصر الرقمي

- أن تحرص إدارة الكلية على تحسين جودة الخدمات الرقمية بالجامعات
  - أن توفر إدارة الكلية شبكات بالجامعة تسمى شبكات أبطال الرفاهية لتحقيق الرفاهية الرقمية والنفسية والبدنية والعقلية لرأس المال البشري بالجامعات
  - أن تتوفر بالكلية بيئة تعليمية رقمية محفزة ومشجعة تتوافر بها جميع الإمكانيات
  - أن تعتمد خدمات الكلية على تقنية لم يسبق استخدامها من قبل في تقديم الخدمة.
  - أن تحرص إدارة الكلية على طرح وسائل وأساليب غير مألوفة في تصميم وتقديم الخدمات
  - أن تقدم إدارة الكلية أفكارا مبدعة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس
  - أن تتبنى الجامعة الأفراد ذوي المواهب القيادية الابتكارية.
  - أن تسعى إدارة الكلية إلى تحفيز العاملين على التطوير الذاتي بشكل مستمر
  - أن تحرص إدارة الكلية على عمل التحسينات والمراجعات على الخدمات الحالية وفي طرق أدائها.
  - أن توفر إدارة الكلية معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي، والأداء المتوقع للكلية
- آليات التطبيق**

#### ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:

- عقد ندوات وورش عمل للقيادات الأكاديمية تهدف الى توعيتهم بأهمية الابداع وما يحققه من ريادة لجامعة المنوفية.
- تنوع أساليب التحفيز المناسبة للأنشطة والأعمال الإبداعية المتميزة التي قد تضيف قيمة لكليات جامعة المنوفية وذلك لزيادة دافع الابداع والتميز لجميع منسوبي الجامعة.
- تحديث نظام الحوافز بصفة مستمرة لتوفير بيئة عمل محفزة على الابداع والابتكار وجاذبة للكفاءات المتميزة.
- تشجيع القيادات الأكاديمية بكليات جامعة المنوفية على تحويل البحوث العلمية إلى ممارسات تطبيقية والتي تعمل على تطوير وحل المشكلات بكلياتهم.
- تشجيع المشاريع البحثية المشتركة الذي تقوم بها فرق بحثية متعددة التخصصات.

- خلق بيئة تنافسية تشجع على الابداع والابتكار داخل كليات الجامعة.
- اتاحة الحرية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة المنوفية لتسيير الأعمال الجامعية بما تراه مناسباً لها بما ينمي مهارة الابداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة دون التقيد باللوائح والقوانين.

**البعد الخامس : لتحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد استراتيجيا في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية، وذلك من خلال ما يلي :**

- أن تحرص إدارة الكلية على الاستغلال الأمثل للموارد الحالية بالجامعة.
- أن توفر إدارة الكلية خطط للتدريب بناء على الأهداف المحددة مسبقا
- أن تحرص إدارة الكلية على استثمار طاقات رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة ترتيبها.
- أن تحرص إدارة الكلية على تجميع الموارد بالكلية بعقلية ريادية.
- أن تحرص إدارة الكلية على الاستفادة من كافة القدرات والإمكانات لتحقيق الميزة التنافسية للموارد.
- أن تساهم إدارة الكلية بشكل فعال في إدارة الموارد بشكل استراتيجي.
- أن تقوم إدارة الكلية بإعلام أعضاء هيئة التدريس بالخدمات التي تنوي الترويج لها.

### **آليات التطبيق**

**ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:**

- إنشاء وحدات تسويق البحوث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بالتعاون مع قطاع خدمه المجتمع وشؤون البيئة بالجامعة.
- إنشاء قاعدة بيانات عن كافة القدرات والإمكانات لتحقيق الميزة التنافسية للموارد
- إنشاء صندوق لجمع المقترحات والأفكار الابداعية بكليات جامعة المنوفية تشجيعاً للابتكار وإدارة الموارد بشكل استراتيجي.
- تشجيع الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصالح من القطاع العام والخاص بما يتيح الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتوسع في انشاء المشاريع المشتركة.

○ منح القيادات الأكاديمية بكليات جامعه المنوفية الصلاحيات الإدارية والمالية التي تمكنهم من القيادة بكفاءة وتميز.

**البعد السادس : لتحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى البيئة الخارجية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية، وذلك من خلال ما يلي :**

- أن تتعامل إدارة الكلية مع تأثيرات بيئية عديدة (سياسية/تنافسية/اجتماعية/اقتصادية/تكنولوجية).
- أن توفر الكلية معلومات عن طبيعة السوق الخارجي
- أن تحرص إدارة الكلية على تغيير أسلوب تقديم الخدمة في كثير من الأحيان وبطرق عديدة.
- أن تحرص إدارة الكلية على تغيير ممارسات تسويق الخدمات باستمرارية.
- أن توفر الكلية معلومات عن توقعات العملاء الخارجيين ، واحتياجاتهم المستقبلية

#### **آليات التطبيق**

**ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:**

- إنشاء وحدات تسويق الخدمات والبحوث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئه التدريس بجامعة المنوفية من خلال شراكات مع القطاع الخاص.
- بناء خطة شاملة لتسويق الخدمات ذات سيناريوهات متعددة.
- تناول رؤية الكلية من خلال الأنشطة العلمية بهدف تطويرها وتحديثها بشكل مستمر بما يتناسب مع تأثيرات بيئية عديدة (سياسية/تنافسية/اجتماعية/اقتصادية/تكنولوجية) ..
- دعوة رجال الاعمال والمستثمرين الى دعم تنفيذ الرؤية الاستراتيجية لكليات الجامعة وذلك من خلال توفير معلومات عن طبيعة السوق الخارجي وتقديم الدعم المادي المناسب.
- توزيع كتيبات دورية توضح رؤية الكلية وسبل تحقيقها، وتوزيعها على جميع منسوبي الكلية.

#### **خامسا :متطلبات تطبيق التصور المقترح :**

نجاح التصور المقترح مرهون بمجموعة من المتطلبات يمكن عرضها كالتالي :-

- استخدام الريادة الاستراتيجية كروية واتجاه للعمل :والعمل على تحليل البيئة الداخلية للجامعة ،وملاحظة الأوضاع الداخلية لأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها ،والعمل على تطويرها ،وتحسينها .
- التأكد من تطبيق عناصر المقدرات الجوهرية بطريقة منهجية :فلا بد أن تتوفر لدى إدارة المؤسسة الرغبة في تنفيذ عناصر المقدرات الجوهرية ، وأنشطته المختلفة ،والقدرة على تنفيذها بطريقة منهجية ،ومنظمة ؛حتى تؤتي ثمارها .
- تهيئة البيئة الداخلية لجامعة المنوفية :مما يساعدها على تبني المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة ومنها الريادة الاستراتيجية باعتباره أحد التوجهات الاستراتيجية الحديثة
- إنشاء نظم معلومات داخل جامعة المنوفية :بحيث تتضمن أهداف الجامعة ،واستراتيجياتها المختلفة ،والأنشطة ،والخدمات التي تقدمها ،والجهات المستفيدة منها ،مع ضرورة إبلاغها لأعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بها ،والتأكد من امتلاكهم المعرفة الكافية عن طبيعة هذه الأنشطة ،والخدمات الجامعية المقدمة ،فضلا عن كيفية تقديمها للعملاء الخارجيين بما يلبي احتياجاتهم المختلفة .
- زيادة الميزانية المخصصة لجامعة المنوفية ؛من خلال تشجيعها على تنويع مصادر دخلها .
- دعم وتأييد إدارة جامعة المنوفية ، وإيمانها بأهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية
- نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين العاملين بالجامعة ، وإقناع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية بأهميتها ، من خلال عمل برامج تثقيفية للتوعية بأهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعة ، وإعداد دليل إجرائي لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، وتبادل الخبرات مع الجامعات المحلية والدولية ؛للتعرف على ممارسات الريادة الاستراتيجية والاستفادة من خبراتهم في ذلك والسير على نهج تجربة حقيقية ناجحة في مجال الريادة الاستراتيجية مع توافر إرادة حقيقية للتطوير من قبل الإدارة العليا ومتخذي القرار والمواطنين على حد سواء .
- اعتماد ميزانية خاصة بجامعة المنوفية لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

### دراسات وبحوث مقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وما تم تقديمه من تصور مقترح، فإن هناك مجموعة من البحوث والدراسات المقترحة والتي يمكن إجراؤها مستقبلاً، وهي:-  
تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي  
تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل الجينات التنظيمية

## قائمة المراجع

### (أ) - المراجع العربية

- أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الإله. (٢٠٢٠م). **مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين**. عمان: دار اليازوردي
- أحمد، نجلاء حسن جمعة. (٢٠١٧). أثر الاهتمام بالمقدرات الجوهرية على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية. **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، ٣٧ (٤)، ص ٣٩٣ - ٤٤٤.
- الأغا، وفيق حلمي. (٢٠٠٩). الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي. **مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية**، ١ (١١)، ص ٤٠-٥.
- جابر، جابر عبد الحميد، وكاظم، أحمد خيرى. (١٩٨٦). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**. القاهرة: دار النهضة العربية.
- جامعة المنوفية. (٢٠٢٠). **الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠-٢٠٣٠)**. المنوفية: مطابع جامعة المنوفية.
- جامعة المنوفية. (٢٠٢٤). **النشرة الإحصائية للعام الجامعي (٢٠٢٤-٢٠٢٥ م)**. المنوفية: الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الإحصاء.
- جواد، شوقي ناجي وآخرون. (٢٩-٣٠/٤/٢٠١٠). أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر للريادة في مجتمع المعرفة الريادة في مجتمع المعرفة**، جامعة
- حسين، ميسون علي. (٢٠١٣). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول. **مجلة بابل للعلوم الإنسانية**، ٢ (٢١)، ص ٣٨٧، ٣٨٦.
- رشاد، عبدالناصر محمد. (٢٠٠٥). أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج. **رسالة دكتوراة غير منشورة**. كلية التربية: جامعة عين شمس.
- زيدان، أسامة محمود. (٢٠١٢). تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات. **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**. كلية التربية، جامعة الإمارات، ٢٣ (١)، ص ٧٨-١٣٢.
- شبات، جلال اسماعيل، المصري، نضال حمدان. (٢٠٢٠). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، ٢٨ (٢)، ص ٢٣-٥٠.
- شوشة، محمد صبحي عبدالمحسن. (٢٠١٨). مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة المنوفية.

- صرصور، جابر على سلمى. (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى.
- الطائي، إيمان حسين . (٢٠١٢). كيف نحدد حجم العينة . بغداد :كلية التربية الرياضية ،جامعة بغداد.
- عبدالدايم ،محمد أحمد . (٢٠١٨).تحسين ترتيب الجامعات لمصرية وفقا لتصنيف جامعة شنغهاي في ضوء خبرة المملكة العربية السعودية .مجلة كلية التربية جامعة بنها ،٢٩ (١١٦) ، ص ص ٤٧٨ - ٤٩٤.
- العواضي ، ذو الفقار ،جاد الرب ،سيد،جمعة ، نجلاء . (٢٠٢٢).تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية اليمنية . مجله الدراسات الاجتماعية . ٤ (١٣).ص ص ١-٢٤
- غبش، عز الدين و العبسي، علي. (٢٠٢٢). دور رأس المال البشري ودوره في تحقيق التوجه الريادي: دراسة حالة جامعة الوادي. مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ،٧ (٢)،ص ص ٤٥ - ٥٩
- الغلبي، طاهر محسن منصور . (٢٠٠٩). إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. عمان : دار وائل للنشر.
- القحطاني ، سالم بن سعيد آل ناصر . (٢٠١٢ / ٢ / ٤:٥). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية ، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ،السعودية .
- مجلس ،إيمان سعيد . (٢٠٢٠).مشاركة المعرفة العلمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية :دراسة ميدانية .رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاداب ،جامعة المنوفية .
- مرسى، محمد منير . (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه . القاهرة : عالم الكتب .
- المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد . (٢٠٢٢). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .مجلة كلية التربية جامعة المنوفية ، ٣٧ ، (٤) ،ص ص 128 - 182.
- مصطفى ، نجاة محمد . (٢٠١٩).الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء قيم المهنة :دراسة تحليلية .رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة المنوفية .
- معوض، مها هشام محمد . (٢٠١٩).معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية :دراسة ميدانية بجامعة المنوفية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة المنوفية .
- الموقع الإلكتروني نظم البحوث الابتكارية Creative Research Systems . حاسبة حجم العينة متاح على <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> ،تاريخ الدخول ١-٤-٢٠٢٤

- الناييف، سعود (٢٠١٤). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية في جامعة حائل. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ١٥ (٣)، ١-٤٦.
- النشمي، مراد محمد عبد الله ووهبه، سلوى محمد. (٢٠٢٠). أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية. **مجلة الدراسات الاجتماعية**، ٣ (٢٦)، ص ٢٩-٥٦.
- النوري، عبدالسلام على والربيعي، حاكم محسن . (٩-١١ ديسمبر، ٢٠١٣). **حوكمة الجامعات والاعتماد الأكاديمي ودورها في تحقيق الريادة الجامعية**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث عشر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية - خيارات ام تحديات ومتطلبات جديدة: عمان، الأردن،
- الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. (٢٠١٢). **قانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م بشأن تنظيم الجامعات والمعدل ولائحته التنفيذية**، ط ٣١، الباب (٦)، المادة (٣٠٧)، ٢٦٦-٢٦٧.
- اليونس، سري سعد الدين أحمد، و المعاضيدي، معن وعد الله. (٢٠٢٤). دور رأس المال البشري وتأثيره في الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل. **مجلة تنمية الرافدين**، ٤٣، (١٤١)، ص ٩-٣١

#### (ب)-المراجع الإنجليزية

- 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), pp1-17.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs, **The Journal of High Technology Management Research**, Vol.28, NO.2, pp159-166.
- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. **Procedia-Social and behavioral sciences, Academy of management perspectives**, 25(2), pp , 1288-1294.
- DunlapHinkler, D., Kotabe, M., & Mudambi, R. (2010). A story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 4(2), p p106-127.

- Gupta, V., MacMillan, I.C., Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of Business Venturing** , Vol.19,No.2.pp 1-25
- Haan, Haijing Helen.(2015). Competitive Advantage, What Does it Really Mean in The Context of Public Higher Education Institutions?, **International Journal of Educational Management**, Vol. 29, NO. 1, pp45-56.
- Hitt ,M, Ireland ,D, Camp ,M and Donald ,s .(2002).**Strategic Entrepreneurship :Creating a New Mindset**. Blackwell :Oxford and Malden.
- Hitt, M., Ireland, R., Sirmon, D. and Trahms, C.. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of management perspectives**, 25(2), pp 57-75.
- Howell, David.(2011). **Fundamental Statistics For The Behavioral Sciences**, USA: WADSWORTH.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S. and Sexton, D. (2001), “Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth”, **Academy of Management Executive**, Vol. 15 No. 1, pp. 49-63.
- Jati ,N, and Ajit ,N .(2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, India Online ISSN: 2319-7064, 1(3).pp 1-24
- Johnson, B. and Larry C. (2013). **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches**, 5th Ed. New Jersey: prentice Hall Inc.
- Kim, M. Y., Park, S. M., & Miao, Q. (2017). **Entrepreneurial leadership and organizational innovation: Improving attitudes and behaviors of Chinese public employees**. In Public Service Innovations in China .Palgrave, Singapore.
- Kraus, S., Kauranen, I., and Reschke, C.. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. **Management research review**. 2(3).pp 12-44
- Kyrgidou, L. P., and Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. **European business review**.,22(1).pp43-63.
- Mahmoud ,A.(2013).Evaluation of the degree to which employee satisfaction is related to internal marketing within Pakistani universities .**PhD Adissertation** .university of salford ,Uk
- Makinde, O. and Agu, C. (2018). Strategic entrepreneurship and performance of small and medium scale enterprises in Aba Metropolis. **Archives of Business Research**, 6(9),p p 49-69.

- Mathews, J. (2010). Lachmannian insights into strategic entrepreneurship: Resources, activities and routines in a disequilibrium world. **Organization Studies**, 31(2), pp 219-244.
- Mohutsiwa, M. (2012). Strategic entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in South Africa. **(Doctoral dissertation). South Africa**
- Monsen, E., and Wayne Boss, R. (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention. **Entrepreneurship theory and practice**, 33(1), pp71-104.
- Nityananda, J., and Mohanty, A. N. (2012). Strategic entrepreneurship: Key to success for competitiveness & globalization. **International Journal of Science and Research**, 1(3), pp208-214.
- Saris, E, et al. (2004). **Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Tanțău, A.. (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship. **Management & Marketing-Bucharest**, (1), pp 73-80.
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. **Asia Pacific Management Review**, Vol.25, No.1, pp 54-63.
- Weiss, N. (2012). **Introductory Statistics**, (9th ed). Arizona, USA: Pearson Education Inc .