



دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات

إعداد

د/ نعمة منور محسب خاطر

د/ هبة محمد محمد أبو تجار

مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة مدينة السادات

مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة طنطا

دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات

إعداد

د/ نعمة منور محسب خاطر

مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة مدينة

السادات

د/ هبة محمد محمد أبو تجار

مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة طنطا

مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية، لتحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق رأس المال البشري للريادة الاستراتيجية، وصولاً لملاح التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تفعيل دوره في هذا الشأن ، ولتحقيق هدف البحث استُخدم المنهج الوصفي للوقوف على: الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية ، وتحديد مستوى ممارسة رأس المال البشري لأبعادها، ومعوقات تطبيقها، ومتطلباتها ، وكذلك في بناء أداة البحث، والمُتمثلة في "استبانة" لقياس درجة ممارسة رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية، ومعوقات تطبيقها ومتطلباتها من وجهة نظرهم ، وقد تم تطبيقها على عينة قوامها ١٣٨ عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة ، وتوصلت الدراسة الي أن النسب المئوية لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت (منخفضة) ونسبة مئوية (٤٤.٨٣٣٪)، وأكبر تقدير لبعدهم التقدم والتوسع في الميزة التنافسية بأعلى نسبة مئوية (٤٦.٢٣٣٪)، وأقل تقدير لبعده المرونة الاستراتيجية بنسبة مئوية (٤٤.٢٠٠٪)، والتقدير الكلي لإجمالي محاور الاستبانة بتقدير (متوسط)، ونسبة مئوية (٦٢.٣٠٠٪)، وأن النسب المئوية لجميع معوقات الريادة الاستراتيجية جاءت (متوسطة) ونسبة مئوية (٧٢.٥٦٧٪)، وأكبر تقدير للمعوقات المالية بأعلى نسبة مئوية (٧٦.٣٠٠٪)، وأقل تقدير للمعوقات الاستراتيجية بنسبة مئوية (٦٦.٦٦٧٪)، وأن النسب المئوية لمتطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية جاءت (مرتفعة) ونسبة مئوية (٨٨.٧٦٧٪)، وجود بعض الفروق لبعض المتغيرات مثل النوع الاجتماعي ، العضوية في فرق الجودة ، وحالة الكلية ، كما لا يوجد فروق وفقاً لمتغير المشاركة في المشاريع الريادية على درجة تطبيق واقع الريادة الاستراتيجية ، ومعوقات تطبيقها ومتطلباتها، لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الريادة الاستراتيجية، جامعة مدينة السادات.

The Role of Human Capital in Achieving Strategic Entrepreneurship at University of Sadat City

Abstract

The aim of the research is to identify the role of human capital in achieving strategic entrepreneurship at University of Sadat City as a model for Egyptian universities, to identify the most important obstacles that divert human capital from achieving strategic entrepreneurship to the features of the proposed vision through which it can activate its role in this regard, and to achieve the research goal. The descriptive approach was used to find out: the theoretical foundations of strategic entrepreneurship, determining the level of human capital practice for its dimensions, the obstacles to its application, and its requirements, as well as building a research tool, represented by a "questionnaire" to measure the degree of human capital practice for the dimensions of strategic leadership, and the obstacles to its application and requirements from the point of view. Their view, and it was applied to a sample of (138) faculty members and assisting staff, and the study found that the percentages of all dimensions of strategic entrepreneurship were (low) with a percentage (44.833%), and the largest estimate of the dimension of progress and expansion in competitive advantage was the highest percentage (46.233%). The lowest estimate of the strategic flexibility dimension by a percentage (44.200%), and the overall estimate of the total axes of the questionnaire as (average), and as a percentage (62.300%), and The percentages of all obstacles to strategic entrepreneurship were (medium) by a percentage (72.567%), the largest estimate of financial obstacles was the highest percentage (76.300%), and the lowest estimate of strategic obstacles was in a percentage (66.667%), and that the percentage of requirements for the application of strategic entrepreneurship came (High) and with a percentage (88.767%), the presence of some differences for some variables such as gender, membership in quality teams, and college status, and there are no differences according to the participation variable in entrepreneurial projects on the degree of implementation of the reality of strategic entrepreneurship, and the obstacles to its application and requirements, for faculty members And the assisting body at University of Sadat City.

key words: Human Capital, Strategic Entrepreneurship, University of Sadat City.

مقدمة

تسعى العديد من دول العالم إلى الاهتمام بالتعليم الجامعي وتطوير مؤسساته؛ لما له من تأثير كبير في تحديد مكانتها الدولية، وموقعها من التنافس العالمي، وتجسد هذا الاهتمام في كونه جاء في صدارة السياسات التعليمية لتلك الدول.

فالتعليم الجامعي أحد المقومات الأساسية للدولة الحديثة، باعتباره معقلاً للفكر الإنساني في أرقى مستوياته، ومجالاً لاستثمار وتنمية الثروة البشرية، ومحركاً أساسياً في عملية التنمية بجميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وعاملاً فاعلاً في تطوير القدرات الذاتية للأفراد، ولهذا فإن مستقبل الدول وتطورها يتقرر بصورة رئيسة في أروقة مؤسسات التعليم الجامعي. (إيمان جمعه، ٢٠١٨: ٣)*.

وانطلاقاً من كون الجامعة الممثل الأول للقيادة والريادة العلمية في المجتمع، فهي المؤسسة العلمية المنوطة بإعداد القوى البشرية المؤهلة للتعامل مع معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي التي تعتمد عليها خطط التنمية الشاملة، وإنتاج ونشر وتسويق المعارف العلمية المختلفة، فضلاً عن أنها تمتلك العناصر البشرية المتميزة الذين يمثلون نواة لرواد الأعمال الريادية؛ فإنها مطالبة بتحقيق الريادة في جميع أنشطتها للقيام بدورها المنشود في تنمية المجتمع وتطوره.

ووصول الجامعة نحو الريادة يتطلب توجه استراتيجي ريادي أي القيام بتغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعداد استراتيجيات ريادية طويلة الأجل بغرض إحداث تغيير ثوري للمنظمة ككل، وتوقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل واقتناص الفرص في بيئتها الخارجية، واستغلالها بنجاح مما يعود بالنفع عليها فيظهر في صورة تبنى أنشطة ريادية تحقق التميز والاستباقية بشكل سريع وبمخاطرة محسوبة. (Belinda & Martie, 2006: 4-26).

وهذا التوجه الريادي لا يكون إلا من خلال تبنى الجامعات للريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري يؤسس لبرنامج عمل جديد في الجامعات يحقق التميز والريادة. وتستند الريادة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التي تشجع على الإبداع والابتكار والتفرد، والمبادأة والمرونة والمخاطرة. وهو ما أكدته دراسة (صالح عبدالرضا، صباح حسين، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن التوجه الريادي للجامعة بما يتضمنه من أبعاد كالابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطر له دور

(*) يشير الاسم إلى اسم المؤلف في قائمة المراجع، ويشير الرقم الأول إلى التاريخ، بينما يشير الرقم الثاني بعد النقطتين إلى رقم الصفحة في ذات المرجع.

فاعل فى تحقيق الأداء الجامعى المتميز فيما يتعلق بنتائج تعليم الطلاب، ونتائج التركيز على العملاء، والتركيز على قوة العمل، والقيادة وكل ماله علاقة بدعم أهداف الجامعة الريادية. كما أكدت دراسة (ايمان جمعة، ٢٠١٨) أن الريادة الاستراتيجية أحد أهم مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعى نحو الجامعة الريادية.

وبذلك يعد اعتماد الجامعات للريادة الاستراتيجية ضرورة للوصول لنموذج الجامعة الريادية، وتحقيق الميزة التنافسية ولا سيما فى ظل وجود العديد من المتغيرات كالعولمة، المنافسة، والثورة الرقمية التى تفرض على الجامعات مجموعة من التحديات المحلية والعالمية. وتدفع هذه التحديات الجامعات إلى تبني الاستراتيجيات التى تؤدى إلى مزيد من الابتكار والابداع وتحقيق الأداء المتميز؛ وذلك من أجل الانتقال إلى مصاف المؤسسات الرائدة استراتيجياً والقادرة على المنافسة ومواجهة التحديات المستقبلية. (نهلة عبدالقادر، السيدة محمود، ٢٠١٨: ٣٩٠).

وتقوم الريادة الاستراتيجية أساساً على العنصر البشرى باعتباره العقل الاستراتيجى لأي مؤسسة ومصدر الأفكار والابتكارات والمعرفة، فلا يمكن إحداث تطوير إلا من خلاله، وكلما نمت مهاراته وقدراته وفكره، كلما انعكس ذلك إيجابياً على أدائه وأداء المؤسسة. وفى الجامعات سواء أكان العنصر البشرى طالباً أو إدارياً أو فنياً فإن أدائه الفردى والجماعى يشكل المورد البؤرى والأساسى الذى تقوم عليه أى عمليات تطوير ناجحة.

وعليه يمكن القول أن الثروة الحقيقية لأي مؤسسة جامعية تتمثل بصفة أساسية فى رأس مالها البشرى من قيادات، وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم، والإداريين، فالمؤسسات تقاس بحجم ما لديها من خبرات وعلماء وإداريين قادرين على تطوير المؤسسة وتحقيق الريادة الاستراتيجية فى جميع أبعادها.

ولهذا لا بد أن تقوم رؤية الجامعة تجاه رأس المال البشرى على مجموعة من المفاهيم الجديدة منها ما يلى:

- العنصر البشرى من أهم العناصر الاستراتيجية بالمؤسسة التى يسند إليه تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ فهو المسئول عن وضع الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها.
- العنصر البشرى بما يمتلكه من قدرات وطاقات ابداعية يعد الوسيلة الأساسية لتحويل الأفكار الريادية إلى واقع ملموس فى صورة مشروعات أو خدمات أو منتجات تلبي رغبات المستفيدين وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

- أن ما يتوافر لدى المؤسسة من إمكانيات تصبح دون فائدة، مالم يتوفر العنصر البشري القادر على استغلالها وتوظيفها التوظيف الأمثل.
- أن التحديات التي تواجه المؤسسة لن يتصدى لها إلا رأس مال بشري ريادي قادر على خلق الفرص الريادية واستثمارها لصالح المؤسسة، لهذا فتنمية مهاراته وقدراته العنصر الفاعل في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ومن هنا جاء البحث الحالي بغية إلقاء الضوء على دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ فلا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية دون وجود عناصر بشرية لها خصائص ريادية تمكن الجامعة من التوجه الاستراتيجي الريادي الذي يحكم أهدافها ورسالتها وخططها الاستراتيجية ويتجه بها نحو الريادة.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الجامعية في العصر الحالي تحديات وتغيرات محلية وعالمية، وحالة تنافس فيما بينها، تفرض عليها مواجهة تلك التحديات عن طريق الاهتمام بصياغة وتطبيق استراتيجيات متميزة في جميع مجالات عملها وبرامجها ووظائفها تحقق لها السبق على نظيراتها ويجعلها تتبوأ مركز ريادي متميز.

وهو الأمر الذي جعل هناك حاجة ماسة لتبني الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري يجمع بين الفكر الريادي والفكر الاستراتيجي لاتخاذ الآليات والبدائل الاستراتيجية لمواجهة هذه المتغيرات والوصول إلى موقع ريادي متميز من جهة، والتخطيط لاستثمار مواردها البشرية والمادية بشكل جيد من جهة أخرى. وخاصة مع ضعف المستوى الريادي بالجامعات المصرية حيث يشير المؤشر العالمي للريادة أن قطر، عمان، السعودية، والكويت هي الدول الأفضل عربيا في مؤشر ريادة الأعمال، في حين كانت مصر في المرتبة الأخيرة عربيا وفي المركز (٨١) عالمياً. (The Global Entrepreneurship and Development Institute, 2019: 19)

ويعتبر رأس المال البشري أهم العناصر الاستراتيجية بالجامعات التي يتم الاعتماد عليها في وضع الأهداف الاستراتيجية، ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، واكتشاف الفرص الريادية الملائمة واستثمارها، وغيرها من الممارسات الاستراتيجية التي يقوم بها تجاه التغيرات والتحولات التي تحدث في بيئة العمل. ومن ثم فلا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية دون توافر رأس مال بشري ريادي يجمع بين الفكر الريادي والفكر الاستراتيجي.

وبالتالى فإن من الأهمية بمكان التعرف على دور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية، وذلك بالتركيز على جامعة مدينة السادات باعتبارها من أحدث الجامعات المصرية التى تسعى إلى إثبات ذاتها وسط نظيراتها من الجامعات الأخرى.

وفى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث فى الإجابة على السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن لرأس المال البشرى أن يسهم فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمى لرأس المال البشرى؟
٢. ما ماهية الريادة الاستراتيجية وأهم أبعادها؟
٣. ما العلاقة بين رأس المال البشرى والريادة الاستراتيجية؟
٤. ما واقع دور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات؟
٥. ما التصور المقترح لتفعيل دور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية؟

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية، لتحديد أهم المعوقات التى تحول دون قيام رأس المال البشرى لدوره فى تحقيق الريادة الاستراتيجية، وصولاً لملاح التصور المقترح الذى يمكن من خلاله تفعيل دوره فى هذا الشأن.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من خلال ما يلى:

- مساهمة الاهتمام الدولى والاقليمى بمجال الريادة وتطبيقها فى التعليم الجامعى.
- تعتبر الريادة الاستراتيجية أمراً ضرورياً لأى كيان تعليمى يسعى إلى تحقيق الريادة فى جميع أنشطته؛ لما لها من دور فى دعم التوجه الريادى للجامعة وتحسين وضعها التنافسى.
- التركيز على رأس المال البشرى بوصفه من أهم العناصر الاستراتيجية بالجامعات، ومن أهم الأصول والموارد التى لا يمكن الاستغناء عنها وعن طاقاتها الابداعية اللازمة لتحقيق الريادية الاستراتيجية.

- يسهم هذا البحث في تبصير المسئولون بضرورة الجمع بين الفكر الريادى والفكر الاستراتيجى من خلال تبنى الجامعات خطط استراتيجية ترمى إلى تحقيق الريادة في مختلف أبعادها.

حدود البحث:

تضمن البحث الحدود التالية:

- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث على دراسة دور رأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية في أبعاد (الابداع الاستراتيجى، الميزة التنافسية، تحمل المخاطر، التنظيم الريادى، الرؤية الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية) .
- **حدود بشرية:** اقتصر تطبيق البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة مدينة السادات للتعرف على آرائهم حول الممارسات الاستراتيجية لرأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وذلك لكونهم الفئة المسئولة بشكل كبير عن وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها على المدى البعيد.
- **حدود مكانية:** تم تطبيق البحث على جامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية، لكونها من أحدث الجامعات المصرية التى تسعى إلى تحقيق مركز ريادى متميز بين نظيراتها من الجامعات الأخرى، فرغم بعدها الجغرافى إلا أنها تسعى لجذب عدد كبير من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس.
- **حدود زمنية:** تتمثل في زمن إجراء البحث في عام ٢٠٢٠م.

منهج البحث وأدواته:

تقتضى طبيعة البحث الحالى الاعتماد على المنهج الوصفى الذى يهتم بسبر أغوار المشكلة وتحليل جوانبها وصولاً إلى تفسيرات ونتائج ذات مغزى، ومن خلال هذا المنهج تم تحليل مفهومي رأس المال البشرى والريادة الاستراتيجية، وصولاً للكشف عن دور رأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية. وتم استخدام الاستبانة كأحد أدوات هذا المنهج للتعرف على واقع ممارسات رأس المال البشرى لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات وأهم المعوقات التى تعوقه عن تحقيقها وفق الرؤية التى تناولها البحث.

مصطلحات البحث

يمكن تعريف مصطلحات البحث إجرائياً على النحو التالى:

- رأس المال البشرى (Human Capital): هو مجموعة الخصائص الشخصية والمعرفية والمهارية التي يمتلكها الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل الممارسات الاستراتيجية الداعمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship): هي جملة الأنشطة والممارسات الاستراتيجية التي تهدف إلى تكامل الفكر الريادي والفكر الاستراتيجي من أجل تصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية تستند إلى الإبداع والمخاطرة والمرونة والاستباقية لإحداث تغييرات جذرية وتحقيق مركز ريادي متميز ومستدام للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

اعتمد البحث الحالي على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تقسيمها إلى الدراسات العربية والدراسات الاجنبية، وسوف نستعرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث علي النحو التالي :

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة سالم بن سعيد (٢٠١٥) بعنوان "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية "

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أسلوب الريادة الاستراتيجية وإمكانية تطبيقه في الجامعات الخليجية. وقد توصلت إلى أنه لكي ينجح هذا الاسلوب في تحقيق الهدف منه لابد أن يصبح جزءاً من الخطط الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

٢. دراسة بن فايدة فاطمة (٢٠١٧) بعنوان " تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية "

استهدفت الدراسة تسليط الضوء على الريادية الاستراتيجية باعتبارها توجهاً جديداً للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التوجه الريادي عند بناء إستراتيجية المؤسسة ، وأن نجاح الريادية الاستراتيجية في بناء قدرة تنافسية جديدة للمؤسسات يتوقف على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي في بناء الرؤية ذات الأبعاد الاستراتيجية وفي كيفية تحقيق التميز .

٣. دراسة نهلة عبد القادر والسيدة محمود (٢٠١٨) بعنوان "الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية والأثر المحتمل لها في تحديد التوجهات المستقبلية في الجامعات. وتوصلت إلى أن من اهم مقومات

نجاح الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية وجود ثقافة ريادية في المؤسسات الأكاديمية، وأن تطوير الموارد البشرية هي مفتاح تحقيق أعلى عائد على الاستثمار في تطوير ريادة الأعمال على نحو استراتيجي.

٤. دراسة ريم جمعه (٢٠١٨) بعنوان "درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الأداء الجامعي المتميز.

٥. دراسة كلثوم حسين (٢٠٢٠) بعنوان "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت

هدفت الدراسة إلى استخدام الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين والمعلمات بدولة الكويت. وقد توصلت إلى أن التعليم المستمر وتشجيع إدارة التعليم عليه يحقق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية والمعلم.

٦. دراسة نادية حسن (٢٠٢٠) بعنوان "الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية... دراسة تحليلية"

استهدفت الدراسة تحليل مدخل الريادة الاستراتيجية - كمدخل للإدارة الحديثة - في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية، ومن أهم نتائجها التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية. ثانيًا: الدراسات الأجنبية

١. دراسة Belinda Luke & Martie-Louise Verreyne (٢٠٠٦) بعنوان

"استكشاف ريادة الأعمال الاستراتيجية في القطاع العام"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نموذج لريادة الأعمال في القطاع العام من حيث التصميم، المنهجية، النهج، من خلال إجراء دراسات حالة على الشركات المملوكة للدولة (SOEs) والتي تمثل ثلاثة أمثلة لمشاريع ريادة الأعمال، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات أظهرت

- الاستخدام الاستراتيجي للعمل الريادي في مجالاتها المختلفة، كما يوجد دعم تجريبي لمفهوم "ريادة الأعمال الاستراتيجية" مما يوفر إطارًا واضحًا لعمل هذه الشركات.
٢. دراسة Nilhun Dogan (٢٠١٥) بعنوان "تداخل ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية: ريادة الأعمال الاستراتيجية" هدفت الدراسة إلى تحليل ريادة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها نهج جديد في الأدب الإداري. وقد توصلت إلى أن ريادة الأعمال الاستراتيجية تساعد المؤسسات على رفع مستوى أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال زيادة الربحية أو حصتها في السوق ، لذلك يجب على المؤسسات الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية في الحاضر والمستقبل تعلم كيفية دمج ريادة الأعمال مع الإدارة الإستراتيجية ، ويجب أن تطبق ريادة الأعمال الاستراتيجية بشكل مثالي
٣. دراسة Kosasih Kosasih and Oktri M. Firdaus (٢٠١٩) بعنوان "ريادة الأعمال الاستراتيجية في تعزيز الدور وتحقيق ميزة تنافسية بكليات الصيدلة" هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور ريادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية بكليات الصيدلة ، وتوصلت إلى عدة نتائج منها وجود عدة معوقات وضعف كليات الصيدلة في تنفيذ ريادة الأعمال الإستراتيجية وريادة الأعمال والثقافة ، وأن تطبيق نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية بكليات الصيدلة يتطلب زيادة القدرة التنافسية من خلال مواردها المتاحة
٤. دراسة Mansour M. Alayoubi, et. Al (2020) بعنوان "متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها نقطة الدخول لتعزيز الابتكار التقني: دراسة حالة -كلية فلسطين التقنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين بها، وقد أظهرت نتائج الدراسة قوة الارتباط الإيجابي بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الإستراتيجية (قيادة ريادية، تفكير ريادي ، والثقافة الريادية ، وإدارة الموارد الاستراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر أفراد العينة بكلية فلسطين التقنية. كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الاستراتيجية ريادة الأعمال (ثقافة رائدة، وإدارة الموارد الاستراتيجية) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية.
- التعليق العام علي الدراسات السابقة**
باستقراء الدراسات السابقة يتضح أن البحث الحالي:

- يتشابه مع هذه الدراسات السابقة في عدة نقاط منها: تناولها مدخل الريادة الاستراتيجية باعتبارها توجهاً جديداً للمؤسسات التعليمية، ومن أهم مقومات نجاح الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية وجود ثقافة ريادية في المؤسسات الأكاديمية، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة: في أن معظم الدراسات السابقة اهتمت بمدخل الريادة الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية بها إلا أنها لم تتطرق إلي دراسة دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات، وهذا ما يؤكد على أهمية هذا البحث.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الإطارين النظري والميداني: ففي الإطار النظري: تم الاستفادة في تكوين خلفية نظرية للبحث وإلقاء الضوء على الإطار النظري للريادة الاستراتيجية من حيث مفهومها، وأهميتها وأبعادها. وفي الإطار الميداني تم الاستفادة من الأدوات البحثية التي تضمنتها هذه الدراسات وكيفية إعدادها وجمع معلومات عن كيفية اختيار عينة البحث والاستفادة ببعض الأساليب الإحصائية الواردة لاستخلاص نتائج البحث وتفسيرها وكيفية بناء التصور المقترح.

خطوات سير البحث

لتنفيذ خطوات البحث فقد انتظم البحث في ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث وتضمن المحاور التالية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري.
- المحور الثاني: ماهية الريادة الاستراتيجية وأبعادها.
- المحور الثالث: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- المحور الرابع: معطيات رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات.

المبحث الثاني: الإطار الميداني للبحث ويشتمل على:

- المحور الأول: إجراءات الإطار الميداني.
- المحور الثاني: تحليل نتائج الإطار الميداني وتفسيرها.

المبحث الثالث: التصور المقترح لتفعيل دور رأس المال البشري كمدخل لتحقيق

الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية.

وفيما يلي تناول ما سبق بالتفصيل:

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

يشتمل هذا المبحث على أربعة محاور هي: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشرى، ماهية الريادة الاستراتيجية وأبعادها، دور رأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ومعطيات رأس المال البشرى والريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات. وهو ما يتم استعراضه على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشرى

لقد أدرك الاقتصاديون والتربويون على اختلاف مذاهبهم وجود عامل حاسم فى نهوض الحضارات وتطور البلدان، وهو ما يسمى برأس المال البشرى فأصبح هذا المصطلح يزداد شيئاً فشيئاً فى الأدبيات الاقتصادية والاجتماعية التى تعنى بنمو المجتمعات وتطورها. وإن المتتبع لتاريخ نشأة رأس المال البشرى يجد أنه تطور عبر الزمن ومر بمراحل تاريخية عدة، حتى تبلور واستقل فى أوائل الستينات من القرن الحالى كفرع جديد يربط بين التربية والاقتصاد، ويمكن إيجاز هذه المراحل باختصار شديد فيما يلى: (محمد متولى، ١٩٩٦: ١٣-١٤)

- مرحلة الاستكشاف الأول لمفهوم رأس المال البشرى فى نهاية القرن السادس عشر على يد أبو الاقتصاد آدم سميث وتلاميذه، مما أسفر عن ظهور أبحاث ودراسات جادة حول رأس المال البشرى.
- مرحلة التشكك والاصطدام وتمثلت فى نقد معادلة دوجلاس الاقتصادية الكلاسيكية على يد سولو، وأضاف إليها العامل المتبقى أو العامل التكنولوجى
- مرحلة ظهور نظرية رأس المال البشرى على يد عالم الاقتصاد التربوى شولتز عندما بدل العامل التكنولوجى بالتعليم حيث أكد أنه كلما ارتقى تعليم القوى العاملة فى سوق العمل، كلما زاد الإنتاج القومى العام، ومن ثم زاد دخل الفرد، وتحققت الرفاهية الاجتماعية. ويتناول هذا المحور مفهوم رأس المال البشرى، وخصائصه ومكوناته على النحو التالى:

أولاً: مفهوم رأس المال البشرى

حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائى رأس المال البشرى بأنه "مجموع المعارف والقدرات والمهارات التى يكتسبها البشر فى المجتمع عبر التعلم والخبرة العملية، ولذلك فهو يمثل النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفى". (برنامج الأمم المتحدة الإنمائى، ٢٠٠٣: ٩٠)

ومن التعريفات واسعة الانتشار لمصطلح رأس المال البشري، ذلك التعريف الذى يرى أنه "المخزون الذى تمتلكه دوله ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذى يُعد عاملاً رئيساً في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادى وتعزيز التنمية البشرية". (أشرف العربى، ٢٠٠٧: ٥٥).

وهناك من يرى أنه "يعبر عن المعارف المشتركة والمهارات والخبرات والابداعات والابتكارات والقدرات الإدارية والتنظيمية على قيادة مختلف المستويات لتحقيق أهداف المجتمع، كما يشمل رأس المال البشرى أيضا فلسفة المجتمع وثقافته وقيمه ومدى تماسكه الاقتصادى والاجتماعى، وهذه المكونات فى معظمها غير منظورة وأقل قابلية للقياس". (فتحي الزيات، ٢٠١١: ٣٨٠)

وكما يعرف بأنه " كافة القدرات الفكرية والمعرفية المتميزة، والخبرات والمهارات الابداعية، والتفكير الاستراتيجى، والقدرة على المبادأة والفاعلية والكفاءة والابتكارات والاختراعات". (تامر محمد: ٢٠١٨: ١١٠)

وبمراجعة تعريفات رأس المال البشرى يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح تختلف باختلاف رؤية وهدف واتجاه صاحبها، إلا أن أغلبها تنظر إلى رأس المال البشرى باعتباره مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات التى يكتسبها الفرد وتمكنه من المشاركة فى الحياة الاقتصادية، والتى يمكن تحسينها من خلال التعليم والتدريب. (سحر محمد، ٢٠١٦: ٢٠٢).

ومن ثم هناك قواسم مشتركة تجمع بين مفاهيم رأس المال البشرى هى:

- أن البشر هم أوعية المعرفة، وهم منتجها إبداعاً واختراعاً.
- أن العلاقة بين المعرفة والانسان هى علاقة عضوية وظيفية، فكلاهما ضرورى للوجود الوظيفى للآخر.
- أن المعرفة بأوعيتها ممثلة فى رأس المال البشرى، وهى الثروة المتجددة للدول التى لا تقبل الفقد أو التحلل، وتفوق غيرها من الثروات الأخرى.

ثانياً: خصائص رأس المال البشرى

يتميز رأس المال البشرى بمجموعة من السمات أو الخصائص من أهمها: (مزيان بغداد

، ٢٠١٨: ٦-٧ ؛ عبدالله زاهى، ٢٠٠٥: ٨٣)

- خصوصية رأس المال البشري: أى أنه لا يمكن فصله عن مالكه، فهو يخص الفرد الذى يكتسبه، كما أنه مرهون بالقرار الذى سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار فى التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف، وتنازله عن جميع العوائد المالية التى سيحصل عليها فى الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر فى المستقبل .
- محدودية رأس المال البشري : أى أن تحصيل الفرد لعوائد الاستثمار تكون محدودة بدورة حياة الفرد التى يمكن أن يحصل عليها فى الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر فى المستقبل.
- صعوبة مرئية رأس المال البشري : ويقصد بها أن المعارف والمعلومات التى يمتلكها الفرد يصعب معرفتها من البداية ،حيث إنه لا يمكن معرفة قدرات الفرد وكفاءاته الحقيقية إلا بعد التعرف على شهاداته العلمية.
- يتطلب الاستثمار فى تكوين رأس المال البشري وقتاً طويلاً مقارنة بالوقت المستغرق فى الاستثمار فى رأس المال المادى.
- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده لمجرد موت صاحبه ، وهذا يشكل خطراً على الاستثمار .
- أن رأس المال البشرى ليس منتجاً فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضاً.
- أن لرأس المال البشرى بعض الأفضليات والحاجات التى يتطلب اشباعها والتى لا توجد فى رأس المال المادى.
- أن انتاجية العمل فى رأس المال البشرى لا تتوقف فقط على النواحي التقنية بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية والخارجية معاً.

ثالثاً: مكونات رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري مصدر قوة لأي مؤسسة وخاصة مؤسسات التعليم الجامعي باعتبارها مؤسسات معرفية، لذلك يجب تفعيل الموارد البشرية باعتبارها المدخل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية. (غرم الله بن دخيل، ٢٠١٩: ٨) كما تُعد تنمية رأس المال البشري من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية فى جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ، فهي وسيلة تعليمية حيث تمد الانسان بمعارف ومعلومات ومبادئ تزيد من طاقاته على العمل والانتاج، وهي أيضاً وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية، إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر فى مسلكه الوظيفي والاجتماعي، مما ينعكس بدوره على أداء

الجامعة ويحقق لها التميز والنجاح والتنافسية مع المؤسسات الأخرى. (محمد منير، ٢٠١٥: ٣٣).

و يتكون رأس المال البشري من عدة عناصر تتمثل في (المعرفة - المهارات - القدرات - الابتكار) كما يتضح في الشكل التالي:



شكل (١)

مكونات رأس المال البشري

(إعداد الباحثين)

١- المعرفة

تتمثل في الخبرات والقيم والمعلومات التي يمتلكها الأفراد والتي توظف لتطوير منتج أو خدمة تعليمية أو حل مشكلة. (أيمن جاسم، إيمان بشير، ٢٠١٨: ١٤٦) وتتضمن المعارف المعرفة المهنية والفنية والمتخصصة، أي المعرفة التي يحتاجها الفرد لفهم وإدراك البيئة المحيطة به من أعمال متغيرة وأيضا المعرفة باستخدام التكنولوجيا. (فرعون محمد، محمد إيفي، ٢٠٠٨: ٨)

٢- القدرة

يُقصد بها القدرات التي يتمتع بها المورد البشري والتي تمكنه من القيام بأعماله المكلف بها علي أكمل وجه، وتشمل المرونة والقدرة علي التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ والقدرة علي التعلم السريع والاعتماد علي الذات. وهي مصدر من مصادر التفوق علي المنافسين وتحقيق قيمة مضافة من خلال توظيف نقاط قوتها لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات التي تحيط بالمؤسسة التعليمية. (غرم الله بن دخيل، ٢٠١٩: ١٠)

٣- المهارات

يقصد بها القابلية الموجودة لدي العاملين والتي يستخدمونها داخل الجامعة وخارجها في إنجاز المهام المكلفين بها، وتهدف المهارات إلى قيام الفرد بواجباته ومسئولياته تجاه وظيفته

بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، ومن أهم هذه المهارات: (مني جاسم، ٢٠١٢: ٩٤٠)

- المهارات الفنية وتتمثل في كتابة التقارير، والتحليل المالي وإعداد نظم الوصف الوظيفي، وغيرها.
- المهارات الذهنية وتتمثل في تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاجتماعات والدفاع عنها.
- مهارات التفاوض ومهارات بناء العلاقات مع الآخرين ومهارات التعامل مع المستفيدين والقدرة علي تمييز الفرص ومهارات استخدام الحاسب ومهارات التعامل مع المشروعات المتعددة .

٤- الابتكار

ويقصد به القدرة علي تقديم حلول بديلة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية علي نحو مستمر وهذا المكون أساسي وضروري لابداع العاملين ولزيادة قدرة المؤسسة التعليمية علي التكيف مع المواقف التعليمية الجديدة. (أيمن جاسم، إيمان بشير، ٢٠١٨: ١٤٦) ويُعد تنمية الابتكار لدي الأفراد أحد الوسائل الضرورية للحفاظ علي بقاء المؤسسة واستمرارها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، حيث إن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتأهيل الأفضل تمثل العنصر الفاعل الذي يمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق ميزة تنافسية. ويمكن تحسين كفاءة هذه الموارد من خلال الاهتمام بالتأهيل والتدريب واستغلال الطاقات وتنمية المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع كل ما يطرأ من تغييرات تؤثر علي واقع المؤسسة وتهدد بقائها واستمرارها. (عبد المعين سعد الدين وآخرون، ٢٠١٩: ٣٦٦)

المحور الثاني: ماهية الريادة الاستراتيجية وأبعادها

أدت التغيرات الأخيرة في الاقتصاد العالمي والتداخل بين الثورة الريادية وثورة السوق الحر إلى مزيد من التركيز والاهتمام بالريادة الاستراتيجية من أجل تحسين المعارف المتاحة لممارسي وصانعي السياسات، وصياغة استراتيجيات فعالة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التفوق، وتحقيق التميز والاستباقية للمؤسسات المختلفة وخاصة التعليمية. ويأتي هذا المحور موضحاً الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها وأبعادها.

أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية

وبالنظر إلى مفهوم الريادة الاستراتيجية نجد أنه يتكون من الشقين التاليين:

الشق الأول: الريادة

ظهر مفهوم الريادة لأول مرة في مطلع القرن السابع عشر للتعبير عن المخاطرة وتحمل الصعوبات التي رافقت الأعمال الاستكشافية والحملات العسكرية الفرنسية، ثم دخل هذا المصطلح إلى ساحة النشاط الاقتصادي في القرن الثامن عشر، ويعد الاقتصادي ريتشارد أول من استخدمه. (Nilhun Dogan, 2015:1289)

وكلمة الريادة تحمل الكثير من المعاني، وقد استخدمت العديد من الكلمات كمرادفات لمعنى الريادة، لكنها في أصلها مشتقة من كلمتين لاتينيتين يقصد بهما في اللغة الإنجليزية *under takes*. (Philip wickham, 2006:5) وفي اللغة العربية تعني " يتعهد أو رد الشئ وطلبه". وهي مصدر مشتق من الفعل (راد) واسم فاعله (رائد)، والرائد هو من يتقدم قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكأ ومساقط الغيث، وعندما يحددها يرسل إليهم فيلحقون أو يقتدون به. (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤: ٣٨١). ومن ثم فالريادة هي المبادأة والسبق والاقدام على فعل شئ جديد مع الحرص على جودة العمل وتميزه، والرائد هو من يسبق غيره، ويمهد سبل المستقبل.

ويمكن أن يعرفها البعض بأنها "مجموعة الإجراءات التي تسعى إلى البحث عن فرص وظيفية وخدمات جديدة تسهم في تطوير العمل في المؤسسة، لذلك فإن الريادة كمدخل للتطوير المؤسسي تساهم في نشر وتبني الجديد باستمرار من الأساليب الإدارية الحديثة على مستوى المؤسسة مما يؤدي إلى استدامه تطويرها واستدامه قدرتها على المنافسة". (نادية حسن، ٢٠٢٠: ٩٢)

كما تعرف بأنها "خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والابداع في إدارته". (صالح مهدي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، ٢٠٠٨: ١٧٢) وكما تشير الريادة على المستوى المؤسسي إلى "جملة الخصائص وأنواع السلوك الريادي التي تقدمه المنظمة الريادية للحصول على الحد الأقصى من الأنشطة الريادية، ويتمثل هذا السلوك في اختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها، وتحتاج الابداع في إدارتها، ويمكن وصفها بالخاصية المعبرة عن مدى تميز المؤسسة مقارنة بغيرها، ويقضى ذلك وجود إدارة من نوع خاص لديها رؤية وبرامج للتغيير والابتكار وقدرة على احتضان وتنفيذ أفكار

جديدة وحلول مبتكرة، وتطبيق عمليات تتضمن تحديد واستغلال الفرص التي لم يتم استغلالها قبل ذلك". (نهلة عبدالقادر، السيدة محمود، ٢٠١٨: ٣٩٢).

ومن ثم لم يكن هناك تعريف شامل للريادة يحوى فى طياته كل أنواعها ومميزاتها، فيختلف تعريفها تبعاً لمحددات عدة، يتعلق البعض منها بالمجتمع أو الثقافة، والبعض الآخر بالاقتصاد أو القوى العاملة.

ولذلك يمكن أن تعرف إجرائياً بأنها جملة الإجراءات المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها والابداع فى إدارتها من أجل تحقيق التميز والاستباقيه للمؤسسة.

الشق الثانى: الاستراتيجية

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية strategy إلى كلمة strategos باللغة اليونانية، وتعنى فن عموم الحرب أو علم الجنرال، وقد ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة فى إدارة المعارك وفنون توجيه القوات العسكرية، إلا أنها تعنى فى الوقت الحاضر وصف كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها ورسالتها حيث تتضمن الاستراتيجية تحديد وتقييم الخيارات البديلة لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، ثم اختيار البديل الذى يوضع موضع التنفيذ. (Fred R. David, 2005:24-25)

وقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وصارت مفضلة الاستخدام لدى مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها، وتحقيق المبادرة والريادة فى مجالات نشاطها. وقد مر مفهوم الاستراتيجية بأربعة مراحل رئيسة هى: (بيومى محمد، رضا ابراهيم، ٢٠١١: ٧٢-٧٣)

- **المرحلة المبكرة:** وقد امتدت من منتصف الأربعينات إلى منتصف الستينات من القرن العشرين، تميزت هذه المرحلة بالريادة، ولكنها افتقدت للشمول، وركزت على أن الاستراتيجية هى قاعدة اتخاذ القرارات للمؤسسة، وأنها موجهة للاستجابة لمتغيرات الموقف المختلفة.
- **مرحلة التكوين:** فى هذه المرحلة بدأ التركيز على عملية صياغة الاستراتيجية والتطبيق الاستراتيجى، والتقييم الاستراتيجى.
- **مرحلة النضج:** وقد بدأت بعد منتصف السبعينات من القرن الماضى، واهتمت بطبيعة الأهداف الاستراتيجية، وتوضيح العلاقة بين السياسة والاستراتيجية، وتوضيح مدى أهمية نمط استخدام الموارد والبناء التنظيمى.

ومن ثم يمكن الخروج بالنقاط التالية حول الاستراتيجية: (فاروق جعفر، ٢٠١٢: ١٦٣-١٦٤)

- تقوم على الفكر والتنظيم.
 - تعبر عن السياسات الموضوعية والسابق إقرارها.
 - تحدد المسار الذي يجب اتباعه لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
 - الاستراتيجية عملية من عمليات التخطيط، وهذا معناه أنها تسبق الخطة؛ لأنها تمثل مرحلة وسطى بين وضع السياسة العامة وبين وضع الخطط والعمليات الإجرائية.
- وبذلك تصبح الريادة الاستراتيجية هنا ريادة من منظور استراتيجي قائم على التكامل بين منظورين هما منظور الريادة ومنظور الاستراتيجية حيث تعنى "مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات الاستراتيجية التي تعتمدها الجامعات والمسئولون فيها؛ لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها". (نهلة عبدالقادر، السيدة محمود، ٢٠١٨: ٣٩٣).

كما تعرف بأنها " خصائص وسلوكيات تتعلق بالبدء في العمل والتخطيط له، وتحمل المخاطر والابداع في إدارته، والريادي هو الذي يمتلك رؤية واسعة وبعيدة وبتنبأ بالمستقبل ويعمل على تحقيقه، ولديه مرونة ومثابرة ومواظبه على العمل " (كلثوم حسين، ٢٠٢٠: ٣٩٢) وكما ينظر إليها البعض على أنها جملة الإجراءات المتخذة لاستغلال الفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة يمكن تحويلها بمرور الوقت إلى ميزة تنافسية مستدامة. (Jacek Gancarczyk, 2018: 399-400)

وتعرف الريادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها جملة الأنشطة والممارسات الاستراتيجية التي تهدف إلى تكامل الفكر الريادي والفكر الاستراتيجي من أجل تصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية تستند إلى الإبداع والمخاطرة والمرونة والاستباقية لإحداث تغييرات جذرية وتحقيق مركز ريادي متميز ومستدام للمؤسسة.

ثانياً: أهمية الريادة الاستراتيجية

أصبح البحث عن الريادة والتميز الشغل الشاغل للمؤسسات التعليمية، خاصة مع زيادة أعدادها وتنوع تخصصاتها وظهور العديد من التحديات المحلية والعالمية التي تستوجب رفع قدراتها التنافسية وتحسين جودة عملياتها. من هنا كان لا بد من ضرورة تطبيق الريادة الاستراتيجية لما لها من أهمية تتحدد فيما يلي:

- النشاط الريادي كآلية تغيير وتطوير وتجديد استراتيجي.
- للريادة الاستراتيجية أثر إيجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع فهي تساعد على استقراره.
- تعد الريادة سمة واستراتيجية لتحقيق النمو المستمر والميزة التنافسية.
- تساعد المؤسسة على النجاح في تطوير وتحسين أدائها من خلال الموازنة بين عنصرى كفاءة وفعالية الأداء.
- تشجيع القدرة على الابداع وتكوين الأفكار المتطورة.
- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتحسين القدرة على البقاء والاستمرار. (محمد رسمى وآخرون، ٢٠١٩: ١٠٨)
- يمكن للريادة الاستراتيجية أن تسهم في تحقيق الاستدامة أو تحقق للمؤسسة التعليمية ما يعرف بالتجديد المستدام؛ من خلال مساهمتها في تقديم سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تحقق تواجدا أكبر للمؤسسة وتجذب عملاء جدد.
- تمكن المؤسسة من الخروج من إطار منافستها الحالية إلى نطاق جديد أوسع منه بكثير فلا تتنافس مباشرة مع نظيراتها المحلية بل تسعى للمنافسة مع نظيراتها العالمية، وهذا هو الدور الرئيس للريادة الاستراتيجية في إحداث التطوير للمنظمات المختلفة. (سالم بن سعيد، ٢٠١٥: ٢٢٨-٢٢٩).
- تسهم الريادة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسة التعليمية على توظيف مواردها المختلفة في كل أنشطتها بما يضمن لها تحقيق أهدافها بأفضل مستوى ممكن، والتي غالبًا ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو يحقق لها الاستحواذ على المزايا التنافسية.
- تسهم الريادة الاستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الابداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة والنظر إلى التغيير باعتباره فرصة يتعين اغتنامها. (نادية حسن ، ٢٠٢٠: ٩٦)
- الريادة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تبنى ونشر التجديد المستدام على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.
- تساعد المؤسسة على تبنى خطة استراتيجية وآليات تغيير تنقلها من حالة الركود إلى مصاف المؤسسات الرائدة استراتيجياً. (نهلة عبدالقادر، السيدة محمود، ٢٠١٨: ٣٩٢)

ونظرًا لأهمية الريادة الاستراتيجية كآلية للتطوير والنمو فإن جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات الجامعية يجب أن تسعى إلى تطبيق الريادة الاستراتيجية في جميع الأعمال التي تقوم بها، وحتى يتسنى لها تطبيقها يجب أن تتسم هذه المؤسسات بعدة خصائص منها: أن تعمل المؤسسة في ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، تبنى هيكل تنظيمي مرن، الاهتمام بالمشاريع الريادية، تعزيز قدرات الأفراد لأنهم المصدر الحقيقي للابتكار والابداع، تشجيع الأفكار والمبادرات الريادية لخلق منتجات أو خدمات جديدة، والحرص على الرؤية الأساسية للمؤسسة. (Mansour & Mazen & Samy, 2020:7

ثالثًا: أبعاد الريادة الاستراتيجية

تمثل الريادة الاستراتيجية أهمية واضحة في العمل التربوي عامة وقيادات هذا العمل خاصة، كما تُعد الريادة الاستراتيجية المدخل الذي يمكن من خلاله تبني ونشر التجديد المستدام علي جميع مستويات المؤسسة حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها، وبذلك تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية وآليات تغيير تتقلها من حالة الركود الي مصاف المؤسسات الرائدة استراتيجياً بما يضيفي تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات وبما يساعد على تحسين بيئة العمل التربوية ويجعلها أكثر تنظيماً، وأكثر قدرة علي المنافسة. (نهلة عبدالقادر، السيدة محمود ، ٢٠١٨: ٣٩٢)

وتحليل الريادة الاستراتيجية توصلت الباحثتان إلى ستة أبعاد يمكن الاعتماد عليها واعتبارها الأركان الأساسية التي ينبغي أن تسود في أي مؤسسة تعليمية ومن بينها الجامعات وهذه الأبعاد هي: الابداع الاستراتيجي، التطور والتوسع في الميزة التنافسية، تحمل المخاطرة، التنظيم الريادي، الرؤية الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية، وفيما يلي تفصيل ذلك

١- الإبداع الاستراتيجي

يقصد بالإبداع القيام بالأعمال بطرق مبتكرة غير المألوفة، فهو عملية نسبية بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل وهو عملية تتضمن النظر إلي الأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد مع الآخرين ومع بيئة المؤسسة والبيئة العامة، حيث يقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلي إنتاج شيء جديد أو أصيل نو قيمة للمجتمع. (خراز الاخضر ، ٢٠١١: ٣٤) ويمكن التميز بين نوعين من الابداع هما: الإبداع التكنولوجي ويقصد به تحويل فكرة معينة إلي

منتج قابل للتسويق أو تحسين منتج ما ، والإبداع التنظيمي ويقصد به إحلال نماذج تنظيمية جديد تزيد من المرونة في أداء المهمات وتحسين علاقات العمل. (لميس يوسف، ٢٠١٤: ٢٥) والإبداع يختلف عن الابتكار حيث يمثل الإبداع القدرة علي ايجاد أفكار غير مألوفة بينما الابتكار يمثل القدرة علي تنفيذ الأفكار الجديدة التي ينتجها الإبداع وتحويلها من فكرة إلي منتج. ومن ثم فالإبداع هو الوسيلة الأفضل لخلق ميزة تنافسية في السوق. (Nihun Dogan, 2015: 1293)

٢- التطور والتوسع في الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة ، حيث لا يُعد الهدف من الاستراتيجية هو تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق هامش ربح أعلي من منافسيها فقط ، وإنما تستطيع أيضا المحافظة علي ذلك المركز لفترات طويلة ، والميزة التنافسية سلاح لدي المؤسسة التعليمية لمواجهة تحديات السوق والمنافسين ، وهي المحرك والمحفز للمؤسسة لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها ودفعها إلي التطوير من أجل المحافظة علي هذه الميزة وتقويتها.

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجامعية من خلال تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس ايجابيا علي مستوي خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة ، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها ، وزيادة التحاق الطلاب بها وبهذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة. (محمد ابراهيم ، ٢٠٠٩: ٤١٢)

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية الأخذ بمبدأ الاستباقية والمبادأة في استغلال الفرص التي تقدم منتجات أو خدمات فريدة تختلف عن ما يقدمه المنافسون. ويرتبط السلوك الاستباقي بعدة مفاهيم مثل اغتنام فرص السوق التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمؤسسة، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة، والتخطيط الاستراتيجي حول مرحلة الانحدار التي يمر بها المنتج أو الخدمة لسرعة تقييم الوضع وانتهاج استراتيجيات دافعة نحو البقاء والاستمرار. (فضيلة سلمان، ٢٠١٦: ٢٦٨)

٣- تحمل المخاطرة

يُعد تحمل المخاطرة هو أحد العناصر الأساسية للريادة الاستراتيجية إذ لا يمكن الانطلاق بالأعمال من دون أن يتحمل الريادي قدرًا معينًا من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية. (كلثوم حسين، ٢٠٢٠: ٤١١) وما يؤدي إلي حدوث الخطر هو عنصر عدم التأكد علي الرغم من تفاوته من حالة الي أخري والريادية تعني امتلاك الأعمال مع أقل قدر من المخاطرة، فالرياديون يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم ويتخذون قراراتهم بثقة كبيرة، ويمكن أن تصنف المخاطرة إلي ثلاثة أنواع هي: (Gregory & Lupkin, 2003:147)

- مخاطر العمل : ويقصد بها المخاطر التي تأتي من عدم المعرفة بالنتائج بإجمالية النجاح ومن ثم ترتبط هذه المخاطرة بدخول المؤسسة في أسواق جديدة.
- المخاطر المالية : تنشأ هذه المخاطرة نتيجة قيام المؤسسة باقتراض مبالغ كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد من أجل تحقيق النمو وهذا يتطلب موازنة المؤسسة بين العائد والمخاطرة.
- المخاطرة الشخصية : ترتبط هذه المخاطرة بالقرارات التي يتخذها التنفيذيون لكونهم الأشخاص الرياديين في المؤسسة وأنها تنعكس علي مستقبلهم نفسه.

٤- التنظيم الريادي

يمثل التنظيم الريادي الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرار. لذا ينبغي علي المؤسسات التي تسعى إلي تحقيق الريادة الاستراتيجية أن تتبنى التوجه الريادي في إدارتها الاستراتيجية جنبًا الي جنب مع القدرات التنافسية والامكانيات البشرية والمادية للمؤسسة لكي يمكنها تحقيق أهدافها وتحقيق استدامة في قدراتها التنافسية (بن قايد فاطمة، ٢٠١٧: ٨)

٥- الرؤية الاستراتيجية

يُعد وضع رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل أحد الأبعاد الأساسية للريادة الاستراتيجية ، حيث تعكس طموحات المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، وترسم لها مسارًا استراتيجيًا واضحًا يضمن تحقيق الريادة للمؤسسة.

ولكي تضمن الرؤية الاستراتيجية تحقيق مسارًا استراتيجيًا رياديًا لابد أن تعكس هذه الرؤية الفكر الريادي وتدعم الأفكار الإبداعية، وتؤكد على ضرورة استخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد

والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات الأفراد. وعادة ما تسهل الرؤية الاستراتيجية التعرف علي الفرص المحددة وأفكار الابتكار وهو ما يسمح بتحديد وتقييم المخاطرة من خلال تقدير الفرصة، والرؤية لا تشتمل علي الأفكار الابداعية وصياغة الاستراتيجيات المتكاملة فقط، بل تُعد هدفاً لنمو الأعمال الريادية. (سالم بن سعيد، ٢٠١٥: ٢٥٠)

٦- المرونة الاستراتيجية

تعتبر المرونة عن قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة من خلال امتلاك تنظيم إداري مرن يسمح بالتعديل والتطوير في كافة مجالات العمل بالمؤسسة حتى تستطيع الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة بشكل أكثر فعالية وكفاءة. إذ تقوم المرونة بخلق مواءمة بين النظام الداخلي للمؤسسة والتغيرات البيئية الخارجية التي يمكن أن تسبب اضطراب في نظامها. (Adrian Dumitru, 2008:76)

وتعتبر المرونة الاستراتيجية بمثابة قوة تعمل على امتصاص الصدمات أو التهديدات التي تواجه المؤسسة في جميع أعمالها. وترتبط المرونة الاستراتيجية بثلاثة عناصر أساسية: الأول يتعلق بمرونة السوق أي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في السوق أو التأثير عليها، والثاني يتعلق بالمرونة الإنتاجية التي تعكس قدرة المؤسسة على إنتاج أو تقديم خدماتها بشكل موسع، والثالث يتعلق بالمرونة التنافسية التي تتعلق بقدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها. (Ashok & Kunal,2003:2)

ولذلك من الضروري أن تدرك المؤسسات أهمية عنصر المرونة في وضع الخطط، ورسم السياسات، وتشجيع الابداع والابتكار، ووجود هيكل تنظيمي مرن، وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات وغيرها من المؤشرات التي تعكس المرونة كبعد أساسي لتحقيق الريادة الاستراتيجية وسمة أساسية تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية بين نظيراتها.

رابعا: التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق الريادة الاستراتيجية

إذا كانت الريادة الاستراتيجية تعبر عن السلوك الذي يدفع المؤسسة الجامعية نحو الاعتماد على الإبداع، المخاطرة، المرونة، والتنافسية للحصول على فرص جديدة أو مبادرات جديدة واستثمارها بنجاح لصالح المؤسسة لتحقيق أفضل العوائد بشكل سريع وبمخاطرة محسوبة، فضلاً عن تعزيز مكانتها التنافسية وسط نظيراتها في السوق، فإن تطبيق الريادة الاستراتيجية بنجاح يتوقف على وجود تخطيط استراتيجي متكامل يساعد المؤسسة على تبنى الاستراتيجيات

الريادية التي تشمل أهداف وخطط وسياسات وأنشطة واضحة ومحددة يمكن من خلالها تحقيق الريادة.

وعليه يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر عمل الريادة الاستراتيجية، والأداة الرئيسة التي تضمن تحقيق جميع أبعادها، حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي دورًا أساسيًا في بناء وتنفيذ استراتيجيات الريادة المتبناءة من قبل المؤسسة، من خلال ما يقوم به من تحليل بيئي للمؤسسة يضمن تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واستكشاف الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية. ومن ثم توضع الاستراتيجيات البديلة التي تتشد توظيف نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات، ثم المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها وفق المعايير، والعمل على تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتابعتها وتقويمها. كل ذلك في سبيل تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة. (أحمد محمود، ٢٠١٢: ٤٨-٤٩) والشكل التالي يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي.



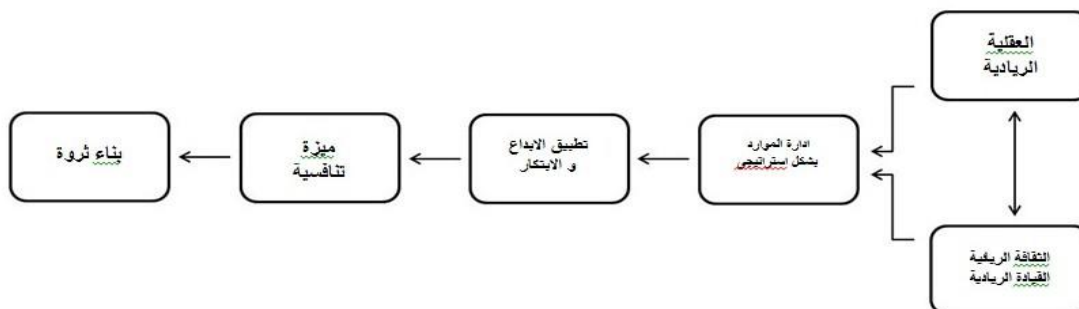
شكل رقم (٢)

مراحل التخطيط الاستراتيجي

(إعداد الباحثان)

والريادة الاستراتيجية تعتمد على فكرتين أساسيتين الأولى هي صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، والثانية هي البحث عن الفرص الريادية والسعي وراء اغتنامها واستغلالها الاستغلال الأمثل لصالح المؤسسة. (Kosaish & Oktri, 2019:543)

ومن ثم يشتمل إطار عمل الريادة الاستراتيجية على عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها المسئولة عن صياغة الأهداف الاستراتيجية ووضع الرؤية الواضحة وتحليل البيئة للبحث عن الفرص واكتشافها لتحويلها فيما بعد إلى ميزة تنافسية مستدامة تحقق للمؤسسة الريادة والتميز. وذلك في إطار وجود ثقافة ريادية داعمة وقيادة ريادية مؤيدة للفكر الريادي، وقدرات بشرية ريادية تستطيع إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل استراتيجي وبأسلوب إبداعي يسهم على المدى البعيد في بناء ثروة. وهو ما يتضح من خلال الشكل التالي



شكل رقم (٣)

عمل الريادة الاستراتيجية

(Source: R.Duane, Michael, David, 2003:967)

وخلص القول أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة أساسية لتحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، فبناء رؤية استراتيجية واضحة، والبحث عن الفرص الريادية واكتشافها، وتحقيق الميزة التنافسية، والقيام بأعمال إبداعية، وتبنى استراتيجيات للمخاطرة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، لا يمكن تحقيق ذلك دون الاعتماد على عمليات التخطيط الاستراتيجي. ولكي تكون مؤسساتنا التعليمية منظمات رائدة استراتيجياً، يجب أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وكذلك الموارد الملائمة للفوز بالفرص، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار الاستفادة من الموارد البشرية وقدراتهم الإبداعية باعتبارهم العقل الاستراتيجي الذي يحوى المعارف والأفكار والابتكارات. ولذلك يأتي المحور التالي متناولاً دور رأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية.

المحور الثالث: رأس المال البشرى ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية

إذا كانت الريادة الاستراتيجية تعبر عن الأنشطة والاستراتيجيات الريادية التي تتبعها الجامعات لتوقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل وتحديد الأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهدافها التعليمية والتطويرية والمجتمعية على المدى البعيد. وذلك لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.

فإن العنصر البشرى هو العقل الاستراتيجي لأية مؤسسة ريادية، فهو مصدر المعرفة والأفكار والابتكارات، والقوة الرئيسية التي تحقق التميز والريادة من خلال ما يقوم به من جهود وما يمارسه من أعمال تحقق الاستباقية والتميز، كما يلعب دوراً كبيراً في بناء أهداف المؤسسة

ووضع الخطط الاستراتيجية ودعم موقعها التنافسي ومواجهة التغيرات والتهديدات التي قد تواجهها على المدى البعيد.

وعليه صار رأس المال البشرى من أهم أصول وموارد أى مؤسسة جامعية تسعى نحو الريادة، فهو مصدرًا لقوتها ومحركًا فاعلاً للموارد الأخرى التي تمتلكها. وبالتالي فاعتماد أى مؤسسة على الموارد المالية لا يكفى وحده، لذلك يجب أن يتوافر لديها مخزون من رأس المال البشرى الواعى والقادر على تحقيق الاستخدام الأمثل لتلك الموارد ودفعها نحو تحقيق الريادة فى مختلف أعمالها.

ورأس المال البشرى الذى يمتلكه أى مؤسسة جامعية لا يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتحقيق الريادة الاستراتيجية إلا إذا اتسم بمجموعة من السمات أو الخصائص الشخصية والعقلية والمهارية ، والتي يمكن توضيحها على النحو التالى:

أولاً: الشخصية الريادية لرأس المال البشرى الريادى

يتسم رأس المال البشرى الريادى ببعض الخصائص الشخصية منها: (Richard L.

(Daft, 2010: 607

٦. التحكم الذاتى: أى يكون لديه قدرة على الضبط الذاتى والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة عليه وعلى قدراته.

٧. مستوى مرتفع من الطاقة حيث يتطلب العمل الريادى الإصرار على العمل والاستعداد لبذل مزيد من الطاقة.

٨. الدافع المستمر للإنجاز: فالشخص الريادى هو من يكون لديه الدافعية للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع يختار الظروف التي توفر له النجاح فى عمله الذى يتصف بالتحدى.

٩. الثقة بالنفس أى احساس الأفراد بقيمة أنفسهم لتحقيق التفوق المنشود فى العمل، والشعور بإمكانية الحصول على التميز والمكانة الريادية المنشودة.

١٠. الوعى بمرور الوقت: فالريادى يقدر قيمة الوقت لأنه يريد انجاز أعماله

١١. الميل نحو المخاطرة حيث يتحمل الريادى المخاطرة ويتقبل العمل فى مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد نتيجة لرغبته القويه فى النجاح وتقديم منتجات جديدة.

١٢. التنمية الذاتية: أى أن الريادى يسعى دائماً إلى زيادة كفاءته وصقل مهاراته وتنمية خبراته وتقييم أعماله باستمرار.

ثانياً: العقلية الريادية لرأس المال البشرى الريادى

تتعلق العقلية الريادية بالحالة الذهنية للعنصر البشرى وامتلاكه العقل المنظم القادر على القيام بالسلوك الريادى المطلوب الذى يحقق الريادة الاستراتيجية، ومن خصائص العقلية الريادية ما يلى:

١- التفكير المنظم

تتطلب الريادة الاستراتيجية أن تكون جميع أعمال وممارسات رأس المال البشرى نابعة من رؤية منظمة وأهداف واضحة وهو ما يستلزم توافر أربعة أنماط من المعرفة: (Bengt- Ake & Bojorn, 1994: 23-42)

- معرفة ماذا: تعبر عن معرفة الأعمال والأنشطة التى تحقق الريادة فى الجوانب التدريسية والبحثية والإدارية والخدمية، فضلا عن معرفة الأسس الاقتصادية والقانونية التى تحكم أى مشروع ريادى.
- معرفة لماذا: تعبر عن الغايات والأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد نتيجة لتطبيق الريادة الاستراتيجية.
- معرفة كيف: تعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال والأنشطة الريادية وعن كيفية استغلال قدرات ومهارات رأس المال البشرى لتنفيذها.
- معرفة من: تعبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين، وتحديد المسئولون عن تنفيذ المهام والأعمال الريادية فى المؤسسة وتوزيعهم عليها وفقا لتخصصاتهم وقدراتهم.

٢- التفكير الاستراتيجى

يعد التفكير الاستراتيجى أساس نجاح العمل الريادى فى أى مؤسسة، وخاصة مع موجات التغييرات البيئية المتسارعة فى بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهو يساعد على توليد صورة مسبقة لما يجب أن تتطلع اليه المؤسسة فى المستقبل على أساس المتغيرات النوعية المحيطة، ويساعد هذا النمط من التفكير على ما يلى: (شيروان عمر، ٢٠١٩: ١٢-١٣)

- القصد الاستراتيجى أو الفهم المباشر لاتجاه المؤسسة المستقبلى.
- تقدير قيمة الوقت.
- القدرة على توليد الافتراضات واختبارها.
- التفكير الفرصى أى السلوكيات الضرورية لاقتناص الفرص المناسبة لتحقيق الأهداف.
- التفكير المنظومى الذى يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة.

٣- التفكير الابداعي

يتطلب تحقيق الريادة الاستراتيجية أن يمتلك رأس المال البشرى مهارات التفكير الابداعي؛ الذى يعبر عن الحالة الذهنية التى يتفاعل فيها العنصر البشرى مع الخبرات العديدة التى يواجهها بهدف استيعاب عناصر الموقف أو المشكلة من أجل الوصول إلى فهم جديد أو إنتاج حلاً مبتكراً للمشكلة أو اكتشاف شىء جديد ذى قيمة. ومن أهم مهاراته ما يلى: (هشام سعيد ، ٢٠١٠: ٦٠-٦٣)

- الطلاقة اللغوية والتعبيرية واللفظية والتى تستخدم لتوليد أفكار إضافية على ما يدور حول موضوع ما.
- المرونة والقدرة على إدراك الأمور والاستجابة للمواقف بطرق عديدة.
- الأصالة أى القدرة على استيعاب المشكلات ومعالجتها بعمق وأصاله للوصول إلى أفكار جديدة أخرى.
- التوضيح أى القدرة على توضيح الأفكار بوضوح ودقة.

ثالثاً: المهارات الريادية لرأس المال البشرى الريادى

تعتبر المهارات الريادية عن القدرات التى تمكن رأس المال البشرى الريادى من إنجاز مهامه الريادية المختلفة بدقة متناهية وسرعة عالية، حيث يستلزم تحقيق الريادة الاستراتيجية أن يمتلك رأس المال البشرى عدة مهارات اجتماعية وتكنولوجية وتخطيطية وإدارية نوجزها فيما يلى:

١- مهارات تخطيطية

يعد التخطيط أحد الضرورات اللازمة لتحديد مسار العمل داخل أى مؤسسة، والوسيلة الرئيسة لتحقيق أهدافها ورسالتها، حيث يركز على العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الاحتياجات، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية المناسبة، وتطبيقها من خلال برامج وأنشطة، ثم متابعة وتقييم نتائج التنفيذ لتحسين الخطط والبرامج المستقبلية. فالمؤسسات التى تخطط استراتيجياً تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان ريادتها وبقائها. وهو ما يتطلب توافر عدة مهارات على مستوى التخطيط لدى رأس المال البشرى الريادى باعتباره المحرك الأساسى لعملية التخطيط الاستراتيجى، ومن هذه المهارات ما يلى:

- وضع الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.
- صياغة الخطط الاستراتيجية والعمل من خلالها لتحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه.
- تحديد الأنشطة والموارد والمدى الزمني لانجاز كل هدف.
- اليقظة الاستراتيجية فى مسابرة المستجديات العالمية والمحلية لاغتنام الفرص وفى الوقت ذاته مجابهة التحديات والأخطار المحدقة فى محيطها العلمى والأكاديمى.
- فحص متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بهدف استخلاص البيانات التى تسمح بالتنبؤ بالتطورات.
- اكتشاف الفرص المتاحة وتقييمها لاختيار الأنسب.
- امتلاك رؤية شاملة وواضحة لكيفية العمل فى السوق على المدى البعيد.

٢- مهارات تكنولوجياية

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضرورة لأى مؤسسة حيث تساعد فى إيجاد قنوات اتصال جديدة سواء من داخل أو خارج المؤسسة، وتزيد من دقة المعلومات وسرعة تدفقها، والحصول عليها فى الوقت المناسب. وهذا يتطلب مواكبة رأس المال البشرى للتطور التكنولوجى السريع وادخاله فى جميع الأعمال والممارسات لتحقيق الريادة فى جميع مجالات العمل بالمؤسسة. ومن المهارات التكنولوجية اللازمة لرأس المال البشرى الريادى ما يلى: (خالد يونس، ٢٠١٨: ٢٧-٢٩)

- الاتصال والتواصل عبر وسائل الاتصال المختلفة كالبريد الإلكتروني أو مواقع الويب أو الفيديو كونفرانس وغيرها.
- إنشاء واستخدام المواقع الإلكترونية.
- مهارة استخدام التكنولوجيا وتفعيل معطياتها المختلفة فى جميع الأعمال والممارسات.
- التعامل الفعال مع نظام المعلومات المتاحة بالمؤسسة.
- استخدام شبكات المعلومات لتسويق الأفكار والمنتجات أو لاكتشاف معلومات جديدة أو لمراقبة البيئة الخارجية.

٣- مهارات اجتماعية

تتعلق المهارات الاجتماعية بالتعامل الإنسانى مع الآخرين فى بيئة العمل، مما ينعكس على تحسين الأداء وتحقيق التميز، ومن هذه المهارات ما يلى:

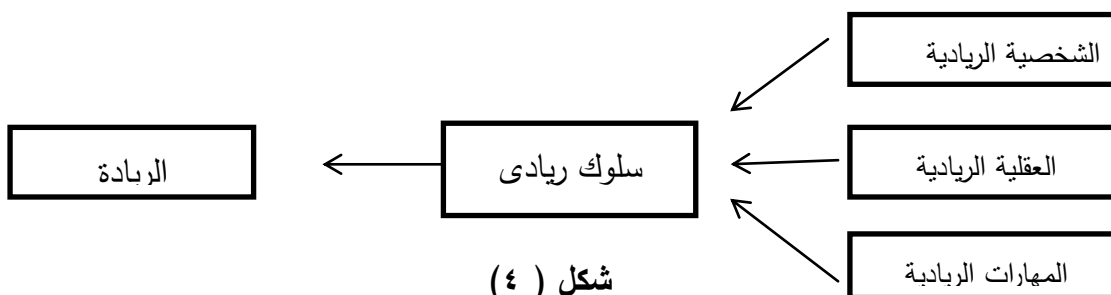
- مهارات التواصل الفعال مثل الاستماع والنقاش والتفسير التي تعد ضرورة لنجاح الأعمال الريادية.
- مهارات تفاعلية مثل بناء علاقات اجتماعية موجبة مع الآخرين والمحافظة على هذه العلاقات من أجل ضمان نجاح العمل الريادي.
- احترام الرأي الآخر وعدم التعصب لفكرة أو رأي مسبق دون دراسة علمية.
- المشاركة في حل المشكلات.

٤- مهارات إدارية

تعد المهارات الإدارية ضرورة لرأس المال البشرى الريادي لتمكينه من مواجهة المستجدات المختلفة التي تواجه العمل الريادي. وتشمل هذه المهارات ما يلي: (خالد يونس، ٢٠١٨: ٢٥-٢٦)

- الاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية والمادية.
- مهارة التفاوض وإجراء سلسلة من الاتفاقيات لاستثمار المشاريع الريادية.
- القدرة على اتخاذ القرار والاختيار الأفضل للبدائل لتحقيق الهدف المرجو تحقيقه وخاصة في المواقف العاجلة التي تتطلب اتخاذ قرار سريع دون تردد.
- المهارات الاقتصادية مثل تحديد أوجه الانفاق وفقاً للأنشطة والقواعد المالية المعمول بها، معرفة سبل التمويل المتاحة وكيفية الحصول عليها بأفضل الطرق، فضلاً عن التخطيط لمصادر الإيرادات المتوقعة خلال فترة قادمة.
- القدرة على التسويق الجيد للخدمات أو المنتجات، والقيام بالدراسات التسويقية لتخطيط وتسعير وتحديد منافذ التوزيع.

وتأسيساً على ما سبق تعد الخصائص الريادية لرأس المال البشرى معلمة بارزة لجودة السلوك الريادي المطلوب، والقوة الرئيسة التي تدعم الكثير من الأفعال والممارسات الاستراتيجية التي تصدر من الشخص الريادي أثناء قيامه بعمله، فالسلوكيات والممارسات هي التي تعكس خصائص الشخصية، ومستوى المعارف، وطبيعة المهارات التي يمتلكها الشخص الريادي. ولذلك فالخصائص الشخصية والعقلية والمهارية لرأس المال البشرى هي التي تؤدي إلى سلوك ريادي متميز، وهذا السلوك هو نقطة الانطلاق نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية، وذلك إذا كان سلوكاً متميزاً، هادفاً، استراتيجياً، ابداعياً. وهو ما يوضحه الشكل التالي.



شكل (٤)

يوضح العلاقة بين خصائص رأس المال البشرى الريادى والريادة الاستراتيجية (إعداد الباحثان)

ومن ثم يؤدي رأس المال البشرى الريادى دورًا كبيرًا فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة فى مختلف أبعادها، فهو الذى يعمل على بناء توجهات المؤسسة وأهدافها، ويضع الخطط الاستراتيجية، ويدعم موقعها التنافسى على المدى البعيد، ويخلق الفرص الريادية التى تدفعها نحو مزيد من النجاح والتميز عن غيرها، ويواجه التغيرات والتهديدات التى قد تصادفها على المدى البعيد. فالريادة الاستراتيجية لن تتحقق إلا إذا توافر رأس مال بشرى ذات قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعارف والمهارات والخصائص الابداعية والاستراتيجية. وهو الأمر الذى يقتضى ضرورة التفكير فى استغلال قدرات رأس المال البشرى الاستغلال الأمثل، والحفاظ عليه وتطويره وتمييزه مما يضمن للجامعة الريادة والتميز.

وانطلاقًا من أهمية دور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، فإن البحث الحالى يهدف إلى تناول واقع هذا الدور فى الجزء القادم من البحث بالتطبيق على جامعة مدينة السادات كنموذج يمكن من خلاله تقديم تصور مقترح يسهم فى تفعيل دور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية. وقبل قياس هذا الدور يأتى المحور التالى ليقدم نبذة موجزة عن جامعة مدينة السادات من حيث نشأتها وتطورها ورؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، وواقع رأس المال البشرى والريادة بها.

المحور الرابع: معطيات رأس المال البشرى والريادة الاستراتيجية بجامعة

مدينة السادات

تناول البحث فيما سبق الإطار المفاهيمى لكل من رأس المال البشرى والريادة الاستراتيجية، ودور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية. وفي هذا المحور من

البحث يتم تناول جامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية حديثة النشأة من خلال تحليل واقع رأس المال البشري والريادة بها. وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً: نشأة وتطور جامعة مدينة السادات

جامعة مدينة السادات، جامعة مصرية حكومية مقرها مدينة السادات شمال غرب القاهرة الكبرى أنشئت في بادئ الأمر ككليات تابعة لجامعة المنوفية في الفترة من ١٩٩٣م حتى ٢٠٠٧م، ثم تم اعتمادها كفرع لجامعة المنوفية له إدارة وكيان من ٢٠٠٧م وحتى ٢٠١٣م، وفي عام ٢٠١٣م تم إنشاءها كجامعة مستقلة باسم جامعة مدينة السادات بموجب القرار الجمهوري بتاريخ ١٣ مارس ٢٠١٣م . (قرار جمهوري رقم (١٨٠)، ٢٠١٣)

وتضم جامعة مدينة السادات ثمان كليات ومعهدان بيانها كالتالي: (الخطة الاستراتيجية

للجودة (٢٠١٥-٢٠٢٠): (١١-١٠)

١- كلية التربية الرياضية "بنين، بنات" أنشئت عام ١٩٩٣م

٢- كلية السياحة والفنادق أنشئت عام ١٩٩٧م

٣- كلية الطب البيطري أنشئت عام ١٩٩٧م

٤- كلية التجارة أنشئت عام ٢٠٠٠م

٥- كلية الحقوق أنشئت عام ٢٠٠١م

٦- كلية التربية العام أنشئت عام ٢٠٠١م

٧- معهد بحوث الهندسة الوراثية ١٩٩٥م

٨- معهد الدراسات والبحوث البيئية ٢٠٠٥م

٩- كلية الصيدلة والتصنيع الدوائي ٢٠١٦م

١٠- كلية التربية للطفولة المبكرة ٢٠١٧م

وفي إطار التطوير والتوسع المستمر وتبعاً للاحتياجات الفعلية للإقليم تقوم الجامعة

بإنشاء كليات أخرى جديدة مثل: كلية طب الفم والأسنان والعلوم الصحية التطبيقية، إضافة إلى

كلية الهندسة التقنية وكلية العلوم المتقدمة.

وتزخر كليات ومعاهد جامعة مدينة السادات بوجود كفاءات بشرية وإدارية متميزة، كما

تتميز جامعة مدينة السادات بوجود مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر الذي تم إنشاؤه

بموجب قرار مجلس الجامعة بتاريخ ٢٤/١٢/٢٠١٣م وله استقلاله الفني والإداري ويتبع مباشرة

رئيس الجامعة ومقره بمبنى إدارة الجامعة، كما أنشئ بكل كلية ومعهد بالجامعة وحدة لضمان الجودة والتطوير المستمر تعتبر بمثابة فروعاً لمركز ضمان الجودة والتطوير المستمر بالجامعة. وتعامل هذه الوحدات كوحدات مستقلة إدارياً تتبع مباشرة عميد الكلية وتتبع مالياً وفنياً مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر بالجامعة. أما بالنسبة للبرامج التعليمية المفصلة للمرحلة الجامعية الأولى في كليات الجامعة ٢٥ برنامجاً والبرامج المفصلة لمرحلة الدراسات العليا ١٦٥ برنامجاً. (الخطة الاستراتيجية للجودة (٢٠١٥-٢٠٢٠) : ١١)

ثانياً: رؤية جامعة مدينة السادات ورسالتها وأهدافها

- تتمثل رؤية جامعة مدينة السادات ورسالتها وأهدافها والسياسات الخاصة بها فيما يلي: (الخطة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات، ٢٠١٥-٢٠٢٤ : ٤٦-٥١)
- رؤية الجامعة: تتمثل في أن جامعة مدينة السادات رائدة دولياً ونموذجاً لإنتاج المعرفة وتطبيقاتها.
 - رسالة الجامعة: تلتزم جامعة مدينة السادات بإعداد خريج يواكب احتياجات سوق العمل محلياً، من خلال خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تشجع على الابتكار والتميز في إطار التطوير المستمر.
 - الأهداف الاستراتيجية للجامعة: تسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية هي: منشآت جامعية تحقق القياسات المرجعية القومية، أداء متميز للموارد البشرية، التميز الفكري والمهني والبحثي، كسب ثقة المجتمع وتعزيز المكانة الدولية للجامعة، جامعة رقمية، إعلاء القيم والأخلاقيات بالجامعة.
 - السياسات الخاصة للجامعة: وتشمل سياسات لشئون التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والسياسات الإدارية والمالية، والسياسات الخاصة بالطلاب الوافدين، السياسات الخاصة بالوحدات ذات الطابع الخاص.
- ويري البحث من خلال رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها أنها تهتم بدعم التنافسية العالمية في مجال إنتاج المعرفة وتطبيقاتها، مواكبة المتغيرات والمستجدات التكنولوجية محلياً ودولياً، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية، الحرص على تحقيق التميز والابداع في كافة المجالات، الاستثمار في رأس المال البشري.

وبرغم ذلك يتضح أن الأهداف الاستراتيجية للجامعة لا تتضمن أهداف صريحة للريادة الاستراتيجية، كما أن السياسات لا تشمل سياسات لتحقيق الريادة الاستراتيجية في أبعادها المختلفة.

ثالثاً: واقع رأس المال البشري بجامعة مدينة السادات

يتم توضيح واقع رأس المال البشري بجامعة مدينة السادات من خلال جدولين الأول لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين والفنيين، والثاني يوضح أعداد الطلاب على مستوى جميع الكليات بالجامعة.

جدول (١)

فئات وأعداد رأس المال البشري بالجامعة

الفئة	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	فنى	موظف	عامل	العدد الكلي
العدد	١٠٥	١٠١	٢٢٨	١٤٣	١١٤	٣٥٠	١٢٠٠	١٥٠	٢٣٩١

المصدر: الخطة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات، ٢٠١٥-٢٠٢٤: ١٣

من خلال تحليل بيانات الجدول السابق (١) يتضح أن عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (٦٩١) أى بنسبة (٢٨٪) من رأس المال البشري بالجامعة، فى حين أن الموظفين نسبتهم (٥٠٪) من إجمالي رأس المال البشري مما يعكس ضعف التوازن بين فئات رأس المال البشري. كما أن عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أقل من عدد الموظفين رغم كثرة الأعباء التدريسية.

جدول (٢)

عدد طلاب المرحلة الجامعية الأولى بكليات الجامعة لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠

الكلية	الطب البيطري	التربية الرياضية	التربية	التجارة	الحقوق	سياحة وفنادق	الصيدلة	الطفولة المبكرة	الاجمالي
العدد	١١١٠	٢٥٣٨	٥٣٠٥	٧٦٥٦	٦٠٠١	١١٣٠	٦٥٧	١٤٨٩	٢٥٨٨٦

المصدر: الإدارة العامة لجامعة مدينة السادات، إحصائية بعدد طلاب جامعة مدينة السادات

لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠

يتضح من الجدول السابق (٢) أن إجمالي أعداد الطلاب على مستوى الجامعة بلغ (٢٥٨٨٦) في حين أن إجمالي هيئة التدريس ومعاونيهم (٦٩١) أي أن نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب لا تتناسب مع النسبة المتعارف عليها (١ : ٢٥) مما يعكس عجزاً في عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يترتب عليه زيادة الأعباء التدريسية ويؤثر على أدائهم، كما يتضح من أعداد الطلاب كثرة الإقبال على جامعة مدينة السادات رغم بعدها الجغرافي، وتوجد بعض التخصصات لازالت غير موجودة بالجامعة مثل الطب، الهندسة، الآداب، الزراعة وغيرها.

رابعاً: الريادة بجامعة مدينة السادات

يمكن تناول الريادة بجامعة مدينة السادات من خلال تناول بعض المؤشرات التي تعكس مدى الاهتمام بالفكر الريادي، وتدعم تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة مثل براءات الاختراع، مراكز بحثية.

❖ براءات الاختراع

جدول (٣)

عدد براءات الاختراع بالجامعة

الكلية أو المعهد	الطب البيطري	التربية الرياضية	معهد الدراسات والبحوث البيئية	معهد الهندسة الوراثية
العدد	٣	٢	١	٣

المصدر: جامعة مدينة السادات، إدارة البحوث العلمية، عدد براءات الاختراع، ٢٠١٩.

يتضح من الجدول السابق (٣) أن عدد براءات الاختراع المسجلة بالجامعة تسعة براءات اختراع، وبالرغم من وجود هؤلاء المبدعين بجامعة مدينة السادات إلا أنهم يمثلون عدداً قليلاً بالنسبة للعدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ويرجع ذلك إلى الكثير من المعوقات الإدارية والمادية التي تعوق الكثيرين عن تنفيذ إبداعاتهم وهو ما يعكس ضرورة تطبيق الجامعة لنهج الريادية الاستراتيجية لتحفيز الابداع والتميز.

❖ مراكز بحثية

يوجد بالجامعة مراكز بحثية تقتصر على عمل دراسات بحثية فقط هي: (موقع جامعة مدينة السادات)

- معهد الدراسات والبحوث البيئية: الذى يقدم استشارات خاصة في بعض المجالات مثل الصرف الصحى والصناعى، المكافحة الحيوية، أمة محطات لمعالجة المياه، الإنتاج الحيوانى، التخطيط العمرانى الصحراوى، الاستشارات الزراعية.
- معهد الهندسة الوراثية: يقدم العديد من الاستشارات والدورات التطبيقية للقطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة، وذلك من خلال وحدات ذات طابع خاص متمثلة في مركز زراعة الأنسجة والاستشارات الوراثية وغيرها.

وإذا كان تحقيق مفهوم الريادة الاستراتيجية فى مختلف أبعادها يتطلب وجود رأس مال بشرى يعمل على بناء توجهات المؤسسة وأهدافها، ويضع الخطط الاستراتيجية، ويدعم موقعها التنافسى على المدى البعيد، ويخلق الفرص الريادية التى تدفعها نحو مزيد من النجاح والتميز عن غيرها، فإن البحث الحالى سوف يُركز (إجرائياً) على واقع دور رأس المال البشرى في تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، والمعوقات التى تحول دون قيام رأس المال البشرى لدوره فى تحقيق الريادة الاستراتيجية، ومتطلبات تفعيل هذا الدور، وهذا ما سوف يتم تناوله في الإطار الميدانى للبحث.

المبحث الثانى: الإطار الميدانى للبحث

يهدف البحث في جانبه الميدانى إلى التعرف على واقع دور رأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات، وذلك من خلال التعرف على واقع ممارسات رأس المال البشرى لأبعاد الريادة الاستراتيجية، والكشف عن المعوقات التى تحول دون قيام رأس المال البشرى لدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية، والتوصل إلى أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل هذا الدور. ويأتى فى النهاية الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات هي: النوع، العضوية بأحد فرق الجودة، المشاركة في المشاريع الريادية، وحالة الكلية.

ولذلك جاء هذا المبحث متناولاً إجراءات الإطار الميدانى للبحث من حيث بناء أداة البحث، وتقنين الأداة، ومجتمع وعينة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية، وعرض النتائج وتفسيرها. وسيتم عرض ذلك تفصيلاً من خلال المحورين التاليين:

المحور الأول: إجراءات الإطار الميدانى للبحث

يسير الإطار الميدانى للبحث وفقاً للخطوات التالية:

(١) بناء أداة البحث

انساقاً مع طبيعة المشكلة التي يثيرها البحث، وتحقيقاً لهدفها، اعتمد البحث على "الاستبانة" كأداة لقياس واقع دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات من خلال التعرف على ممارسات رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية، والمعوقات التي تحول دون قيام رأس المال البشري لدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية، والمتطلبات اللازمة لتفعيل هذا الدور. وقد مر إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

(١-١) الاطلاع على التراث المتوفر في الأدب التربوي المتعلق بموضوع البحث.

(٢-١) إعداد استبانة مُقيدة اشتملت على ثلاثة محاور أساسية، المحور الأول: يتعلق بواقع ممارسات رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات، ويتناول المحور الثاني: المعوقات التي تحول دون قيام رأس المال البشري لدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ويتناول المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لتفعيل دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الإستراتيجية، وصيغت (٨٠) عبارة وُزعت على الثلاثة محاور. وأمام كل عبارة (ثلاثة) بدائل تعبر عن درجة الموافقة: كبيرة، متوسطة، ضعيفة.

(٣-١) التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة (صدق المحتوى) بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية بلغ عددهم (سبعة) مُحكمين، وذلك للاسترشاد بأرائهم حول درجة شمول محاور الاستبانة لما وضعت لقياسه، ومدى كفاية عبارات كل محور، ومدى ارتباط كل عبارة بمحورها، والنظر في درجة وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، وأية إضافة أو حذف عبارة يرونها، وبعد ذلك تم اختيار العبارات التي أجمع على مناسبتها أكثر من نصف المُحكمين، ومراعاة جميع الملاحظات الواردة منهم بالإضافة أو الحذف أو التعديل، وبعد ذلك تم إخراجها بصورتها النهائية مُتضمنة (٧٢) عبارة تتوزع على ثلاثة محاور: (الأول) يتعلق بواقع ممارسات رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية ويشمل (٣٦) عبارة، و(الثاني) يتعلق بالمعوقات التي تحول رأس المال البشري عن القيام بدوره في تحقيق الريادة الإستراتيجية ويشمل (٢٠) عبارة، والمحور (الثالث) يتعلق بالمتطلبات اللازمة لتفعيل دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية ويشمل (١٦) عبارة.

وقد طُبقت الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٤٠) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة من مجتمع البحث وخارج عينته خلال الفصل الدراسي الاول للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠ للتأكد

من وضوح الأسئلة وأنها لا تحتل أكثر من معنى بالنسبة لعينة البحث، كما أخذت بعض الإجراءات المنهجية الكفيلة بضمان درجة مناسبة من الثبات والصدق في البيانات التي تضمنتها.

(٤-١) حساب صدق الاتساق الداخلي: باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، وكانت قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة كما بالجدول التالي:

جدول (٤)

قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	محوري الاستبانة والمحاور الفرعية	أرقام العبارات	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	ممارسات رأس	الإبداع الاستراتيجي	٩	٠.٩٣٤**
٢	المال البشري وفقاً لأبعاد	التطور والتوسع في الميزة التنافسية	٥	٠.٩٤٧**
٣	الريادة	تحمل المخاطر	٧	٠.٩٦٠**
٤	الاستراتيجية	التنظيم الريادي	٥	٠.٩٠٤**
٥		الرؤية الاستراتيجية	٦	٠.٩٣٨**
٦		المرونة الاستراتيجية	٤	٠.٩٣٢**
	الإجمالي		٣٦	٠.٨٥٣**
١	معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية	المعوقات	٢٠	٠.٨٢٥**
١	متطلبات تطبيق الريادة	المتطلبات	١٦	٠.٨٩٠**

(* تعني دالة عند $(\alpha=0.01)$.)

يتضح من هذا الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور فرعي والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) وهو ما يدل على أن الاستبانة صادقة وصالحة للتطبيق.

٥-١) حساب معامل ثبات الاستبانة: تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ" ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٥) معاملات الثبات للاستبانة

محاور الاستبانة والاستبانة ككل	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الممارسات	٣٦	٠.٩٧٨
معوقات التطبيق	٢٠	٠.٨٩٠
المتطلبات	١٦	٠.٩٥٢
إجمالي الاستبانة	٧٢	٠.٩٠٨

تدل قيم معاملات الثبات كما هي مبيّنة في جدول (٥) على أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة، مما يعني أنها صالحة للتطبيق؛ إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات بلغ (٠.٩٧٨) لإجمالي الممارسات، فيما يُلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (٠.٨٩٠) لمحور المعوقات. ويمكن أن يفيد ذلك في:

- صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه.
- إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها البحث الحالي، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم النتائج.

مجتمع البحث

قامت الباحثتان باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من كليات جامعة مدينة السادات التي تمثل مجتمع البحث. وبلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (٧٥٨) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة، وتم تطبيق الإستبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بلغت (١٣٨) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بنسبة ١٨.٢٪ من المجتمع الأصلي للعينة، وذلك خلال العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

عينة البحث:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله فقد أُختيرت عينة طبقية عشوائية بنسبة (١٨.٢٪) من مجتمع البحث، شملت خمس كليات فقط هم: التربية، التجارة، الطب البيطري، السياحة والفنادق، والتربية الرياضية. وتم توزيع (٢٠٠) استمارة عاد منها (١٦٠) استمارة، واستبعدت (٢٢) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال المعلومات المطلوبة، وبذلك أصبح العدد النهائي للعينة (١٣٨) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة، وفيما يلي جدول تفصيلي يُبين توزيع العينة وفقاً لمتغيرات البحث الشخصية والوظيفية.

جدول (٦)

توزيع عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حسب متغيرات البحث الأربعة

المتغيرات	الفئات	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٥٧	١٣٨	٪٤١.٣
	أنثى	٨١		٪٥٨.٧
عضو بأحد فرق الجودة	عضو	١٣٥	١٣٨	٪٩٧.٨
	ليس عضوا	٣		٪٢.٢
المشاركة في المشاريع الريادية	شارك	٣٩	١٣٨	٪٢٨.٣
	لم يشارك	٩٩		٪٧١.٧
حالة الكلية	معتمدة	٩٣	١٣٨	٪٦٧.٤
	غير معتمدة	٤٥		٪٣٢.٦

أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science الإصدار الاثني عشر وعشرون. وقد استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي:-

- معامل ارتباط "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha" للتحقق من ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط "بيرسون Pearson Correlation Coefficient" لحساب صدق الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحديد درجة تقدير العينة لجميع عبارات الاستبانة.
- الانحرافات المعيارية لتحديد تشتت إجابات أفراد العينة بالنسبة لجميع عبارات الاستبانة.
- اختبار T-Test، لتحديد دلالة الفروق بين استجابات العينة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

ولتفسير استجابات عينة البحث، تم ترميز البيانات وتحديد مستوى الإجابة عن بنود "أداة البحث" من خلال إعطاء وزن للبدائل كما يلي: (موافق بدرجة كبيرة = ٣ ، موافق بدرجة متوسطة = ٢ ، موافق بدرجة ضعيفة = ١)، وتم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاث مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل (٣)} - \text{الحد الأدنى للبدائل (١)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (٣)}} = ٦٦ \text{ تقريباً}$$

للحصول على التصنيف التالي كما يوضحه جدول (٧).

جدول (٧) وصف لتقديرات الاستبانة ومحاورها حسب مدى المتوسطات

النسبة المئوية	مدى المتوسطات	مستوي الاستجابة أو الموافقة
من ٣٣.٣ % إلى ٥٥.٣ %	من ١ : (١ + ٠.٦٦) أي ١.٦٦ تقريبا	ضعيفة
من ٣٣.٦ % إلى ٧٧.٦ %	من ١.٦٧ : (١.٦٧ + ٠.٦٦) أي ٢.٣٣ تقريبا	متوسطة
من ٧٨ % إلى ١٠٠ %	من ٢.٣٤ : (٢.٣٤ + ٠.٦٦) أي ٣ تقريبا	مرتفعة

المحور الثاني: تحليل نتائج الإطار الميداني وتفسيرها

في هذا المحور يتم عرض نتائج البحث على مجمل محاور الاستبانة، ثم على عبارات كل محور من محاورها الثلاثة، ثم عرض النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة بحسب متغيرات البحث، وهو ما يتم تناوله بالتفصيل على النحو التالي:

أ) النتائج المتعلقة بترتيب محاور الاستبانة

سيتم عرض النتائج الخاصة بترتيب محاور الاستبانة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية على مستوى كل من المحور الأول: الذي يتعلق بتقديرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حول واقع ممارسات رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية وذلك لإجمالي المحور و للمحاور الستة الفرعية. وكذلك على مستوى المحور الثاني: الذي يتعلق بتقديرات أفراد العينة حول المعوقات التي تحول دون قيام رأس المال البشري لدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية لإجمالي المحور ومحاوره الفرعية. وعلى مستوى المحور الثالث ككل المتعلق بالمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد العينة للمحاور الفرعية ولإجمالي المحاور

م	القيم	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب
١	محاوير الاستبانة	٩	١.٣٤٠	٠.٥٨٣	٤٤.٦٦٧%	٤
٢	الابداع الاستراتيجي	٥	١.٣٨٧	٠.٥٩٨	٤٦.٢٣٣%	١
٣	التقدم والتوسع في الميزة التنافسية	٧	١.٣٣٥	٠.٥٩٦	٤٤.٥١٤%	٥
٤	تحمل المخاطر	٥	١.٣٤٣	٠.٥٧٩	٤٤.٧٦٧%	٢
٥	التنظيم الريادي	٦	١.٣٤١	٠.٦٠٨	٤٤.٦٨٩%	٣
٦	الرؤية الاستراتيجية	٤	١.٣٢٦	٠.٥٧٣	٤٤.٢٠٠%	٦
	المرونة الاستراتيجية	٣٦	١.٣٤٥	٠.٥٨٩	٤٤.٨٣٣%	
١	إجمالي أبعاد الريادة	٥	٢.٠٠٠	٣٩٣.	٦٦.٦٦٧%	٤
٢	معوقات استراتيجية	٧	٢.٢٤٢	٣٩٧.	٧٤.٧٣٣%	٢
٣	معوقات بيئية	٣	٢.٢٨٩	٣٩١.	٧٦.٣٠٠%	١
٤	معوقات مالية	٥	٢.٢٠٠	٣٥٨.	٧٣.٣٣٣%	٣
	معوقات ادارية	٢٠	٢.١٧٧	٥٣٩.	٧٢.٥٦٧%	
	إجمالي معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية	١٦	٢.٦٦٣	٥٤٠.	٨٨.٧٦٧%	
	متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية	٧٢	٢.٠٦٢	٥٥٦.	٦٢.٣٠٠%	
	إجمالي محاور الاستبانة					

يتضح من الجدول السابق (٨) ما يلي:

- ١- أن النسبة المئوية لإجمالي محاور الاستبانة (متوسطة) من وجهة نظر عينة الدراسة أي تبلغ (٦٢.٣٠٠%) وكانت ترتيب المحاور من الأعلى للأقل كالتالي: المحور الثالث (المتطلبات) ثم المحور الثاني (المعوقات) ثم المحور الأول (الممارسات). وهو ما يدل على أن المتطلبات إذا تم توفيرها ستقل المعوقات التي تحول دون قيام رأس المال البشري لدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ومن ثم تصبح ممارسات رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية أكثر كفاءة وفعالية.

- ٢- أن النسب المئوية لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت (منخفضة) ونسبة مئوية (٤٤.٨٣٣٪)، وأكبر تقدير لبعد التقدم والتوسع في الميزة التنافسية بأعلى نسبة مئوية (٤٦.٢٣٣٪)، وأقل تقدير لبعد المرونة الاستراتيجية بنسبة مئوية (٤٤.٢٠٠٪). ويرجع ذلك إلى وجود بعض المعوقات سواء أكانت مادية أو إدارية أو غيرها والتي تقف عائقاً أمام قيام رأس المال البشرى لدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات.
- ٣- أن النسب المئوية لجميع معوقات الريادة الاستراتيجية جاءت (متوسطة) ونسبة مئوية (٧٢.٥٦٧٪)، وأكبر تقدير للمعوقات المالية بأعلى نسبة مئوية (٧٦.٣٠٠٪)، وأقل تقدير للمعوقات الاستراتيجية بنسبة مئوية (٦٦.٦٦٧٪). وتُعزي الباحثان ذلك إلى أن الإمكانيات المادية من أكثر المعوقات التي تعوق رأس المال البشرى عن تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات، فهي جامعة حديثة قد تفتقر إلى الكثير من الامكانيات الضرورية لتحقيق الريادة في جميع أعمالها.
- ٤- أن النسبة المئوية لمتطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية جاءت (مرتفعة) ونسبة مئوية (٨٨.٧٦٧٪)، وهو ما يعكس ضرورة توافر هذه المتطلبات للارتقاء بدور رأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ب) النتائج المتعلقة بترتيب عبارات محاور الاستبانة

وتشمل نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الأول والمتعلق بممارسات رأس المال البشرى لأبعاد الريادة الاستراتيجية، والمحور الثاني والمتعلق بالمعوقات التي تحول دون قيام رأس المال البشرى لدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وكذلك المحور الثالث والمتعلق بالمتطلبات اللازمة لقيام رأس المال البشرى بدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية. وفي سبيل ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وتم ترتيبها تنازلياً حسب النسب المئوية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبانة مع الأخذ في الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في البحث، وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً: نتائج المحور الأول: واقع ممارسات رأس المال البشرى لأبعاد الريادة

الاستراتيجية

يتعلق هذا المحور بنتائج تقديرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حول واقع ممارسات رأس المال البشرى لأبعاد الريادة الاستراتيجية لكل عبارة ولعبارات المحور ككل،

ويوضحها الجدول (٩) كما يلي:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتقديرات أفراد العينة حول واقع ممارسات رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية لكل عبارة ولعبارات المحور ككل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
البعد الاول : الابداع الاستراتيجي					
١	احرص علي تنمية الابداع بصفة مستمرة	١.٤٥٦	٦٨٥.	%٤٨.٥٣	١
٢	اسعى نحو التدريب علي النماذج التنظيمية الجديدة التي تؤدي الي تحسين بيئة التعلم	١.٣٠٤	٥٤٩.	%٤٣.٤٧	٦
٣	اشارك في عقد اللقاءات والندوات مع الطلبة لحل مشكلاتهم	١.٢٦١	٥٧١.	%٤٢.٠٣	٨
٤	احرص علي تسجيل براءات الاختراع الخاصة بتخصصاتهم المختلفة	١.٣٠٤	٥٤٩.	%٤٣.٤٧	٦
٥	التأكد من وجود البني التحتية الملائمة من نظم المعلومات التي تسهل عليه القيام بالعمال الموكلة اليه	١.٢٨٣	٤٩٨.	%٤٢.٧٧	٥
٦	احرص علي تطوير أنفسهم بصفة مستمرة من خلال تكثيف البرامج التدريبية	١.٤١٣	٦٨١.	%٤٧.١٠	٢
٧	احرص علي تنفيذ أية أفكار جديدة تهدف الي تحسين الأداء الريادي بالجامعة	١.٣٩١	٦٠٩.	%٤٦.٣٧	٣
٨	اشارك بطرح أفكار جديدة مبتكرة لمواجهة مشكلات العمل	١.٢٨٣	٥٤٠.	%٤٢.٧٧	٧
٩	امتلك القدرة علي تنفيذ الأفكار الابداعية	١.٣٦٩	٥٦٨.	%٤٥.٦٣	٤
	اجمالي بعد الابداع الاستراتيجي	١.٣٤٠	٠.٥٨٣	%٤٤.٦٦٧	
البعد الثاني: التطور والتوسع في الميزة التنافسية					
١٠	اسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعة من خلال أداء الأعمال بجودة عالية .	١.٣٤٨	٥٩٩.	%٤٤.٩٣	٣
١١	امتلك القدرة علي استخدام نظام معلومات يمتاز بالحدثة	١.٣٢٦	٥٩٤.	%٤٤.٢٠	٤
١٢	احرص علي عمل أبحاث مبتكرة تحقق ميزة تنافسية للجامعة	١.٤٤٥	٦١٦.	%٤٨.١٧	٢
١٣	احرص علي تقديم الخدمات التعليمية بشكل أكثر فعالية مما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية	١.٤٧٨	٦١٩.	%٤٩.٢٩	١
١٤	احرص علي المشاركة في المشروعات التنافسية داخل الجامعة وخارجها	١.٣٤٨	٥٦٢.	%٤٤.٩٣	٣

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
	اجمالي بعد التطور والتوسع في الميزة التنافسية	١.٣٨٧	٠.٥٩٨	%٤٦.٢٣٣	
البعد الثالث " تحمل المخاطر "					
١٥	احرص علي المشاركة في اتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية	١.٢٦١	٠.٥٧١	%٤٢.٠٣	٥
١٦	استخدم الصلاحيات المتاحة لتسهيل اتخاذ القرارات التي تتعلق بإدارة المخاطر	١.٢١٧	٠.٥٠٩	%٤٠.٥٧	٦
١٧	اهتم بتوفر مستوى جيد من الرقابة الذاتية	١.٥٠٠	٠.٧٤٧	%٥٠	١
١٨	احرص علي وجود افكار جديدة تتسم بتقبل المخاطر	١.٣٦٩	٠.٦٧٤	%٤٥.٦٣	٢
١٩	اشارك في وضع خطط تنفيذية لمواجهة المخاطر مهما كان حجمها	١.٣٦٩	٠.٦٠٥	%٤٥.٦٣	٢
٢٠	الحرص علي تحقيق الموازنة بين العائد والمخاطرة	١.٣٢٦	٠.٥٥٦	%٤٤.٢٠	٣
٢١	اقترح أفكار جديدة غير تقليدية لمعالجة مشكلات العمل	١.٣٠٤	٠.٥٠٧	%٤٣.٤٧	٤
	اجمالي بعد تحمل المخاطر	١.٣٣٥	٥٩٦.	%٤٤.٥١٤	
البعد الرابع : التنظيم الريادي					
٢٢	امتلك مهارة الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة	١.٣٩١	٠.٥٧٢	%٤٦.٣٧	٢
٢٣	اشارك في إيجاد هيكل تنظيمي أكثر مرونة وفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	١.٢٦١	٠.٥٣١	%٤٢.٠٣	٥
٢٤	احرص علي إيجاد استراتيجيات تمكنهم من تقليل الوقت في اتخاذ القرارات	١.٣٠٤	٠.٥٤٩	%٤٣.٤٧	٤
٢٥	احرص علي تحقيق استدامة في قدرات الجامعة التنافسية	١.٣٤٨	٠.٥٩٩	%٤٤.٩٣	٣
٢٦	احرص علي عقد حلقات النقاش بينهم لتبادل الخبرات واستثمار طاقاتهم الفكرية	١.٤١٣	٠.٦٤٨	%٤٧.١٠	١
	اجمالي بعد التنظيم الريادي	١.٣٤٣	٥٧٩.	%٤٤.٧٨٠	
البعد الخامس : الرؤية الاستراتيجية					
٢٧	اشارك في وضع رؤية استراتيجية واضحة للجامعة	١.٣٦٩	٠.٦٠٥	%٤٥.٦٣	٢
٢٨	احرص علي تبني أفكار ابداعية عند صياغة رؤية الجامعة	١.٣٢٦	٠.٥٥٦	%٤٤.٢٠	٣
٢٩	احرص علي أن تتسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة بالمرونة والقابلية للتغيير في ضوء المستجدات	١.٤١٣	٠.٦٤٨	%٤٧.١٠	١
٣٠	امتلك القدرة علي تحليل البيئة الداخلية للجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف	١.٢٨٣	٠.٥٧٩	%٤٢.٧٧	٤
٣١	امتلك القدرة علي تحليل البيئة الخارجية للجامعة وتحديد الفرص	١.٣٢٦	٠.٦٢٩	%٤٤.٢٠	٣

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
	والتهديدات				
٣٢	احرص علي أن تتسجم رؤية الجامعة مع حاجات وتوقعات المجتمع	١.٣٢٦	.٦٢٩	%٤٤.٢٠	٣
	اجمالي بعد الرؤية الاستراتيجية	١.٣٤١	.٦٠٨	%٤٤.٦٨٩	
البعد السادس : المرونة الاستراتيجية					
٣٣	اسعي نحو البحث عن مجالات عمل جديدة تختلف عن مجالات العمل الحالية	١.٣٠٤	.٥٤٩	%٤٣.٤٧	٣
٣٤	احرص علي أن تتسم الأعمال والنشاطات العلمية والبحثية بالمرونة بما يتماشى مع أهداف الجامعة	١.٣٦٩	.٦٠٥	%٤٥.٦٣	١
٣٥	اشارك في وضع معايير محددة لخطط وسياسات الجامعة تتسم بالمرونة	١.٢٨٣	.٥٤٠	%٤٢.٧٧	٤
٣٦	امتلك القدرة علي توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل علي المدى البعيد	١.٣٤٨	.٥٩٩	%٤٤.٩٣	٢
	اجمالي بعد المرونة الاستراتيجية	١.٣٢٦	٥٧٣.	%٤٤.٢٠٠	
	اجمالي المحور الاول : واقع الممارسات	١.٣٤٥	.٥٨٩	%٤٤.٨٣٣	

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (٩) إلى:

- (١) أن استجابات أفراد العينة حول العبارات من (١ : ٣٦) الخاصة بالممارسات الاستراتيجية لرأس المال البشرى جاءت بدرجة ضعيفة حيث إن إجمالي متوسط المحور الأول ككل بلغ (١.٣٤٥) والنسبة المئوية (٤٤.٨٣٣%). مما يعني أن الممارسات الاستراتيجية التي يمارسها رأس المال البشرى غير كافية لتحقيق الريادة الاستراتيجية. وهذا يشير إلى قصور دور رأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية أي أن الاهتمام بالريادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة ضعيف.
- (٢) أن النسب المئوية لتقديرات أفراد العينة حول إجمالي أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة ضعيفة حيث تراوحت ما بين (٤٤.٧٨٠%) و (٤٤.٢٠٠%) فيحتل بعد الميزة التنافسية الترتيب الأول من حيث النسبة المئوية، وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة كالتالي (التنظيم الريادي، الرؤية الاستراتيجية، الابداع الاستراتيجي، تحمل المخاطر) حتى جاء بعد المرونة

الاستراتيجية فى الترتيب الأخير. وهو مايشير إلى ضعف الاهتمام بالفكر الاستراتيجى المحقق للريادة الاستراتيجية والذى يعد محوره الأساسى الرؤية الاستراتيجية، والابداع الاستراتيجى، والمرونة الاستراتيجية وغيرها.

(٣) بالنسبة للبعد الأول (الإبداع الاستراتيجى) يتضح أن:

- المتوسط الإجمالى لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد بلغ (١.٣٤٠) ونسبة مئوية (٤٤.٦٦٧%) ممايعنى أن استجاباتهم على هذا البعد جاءت بدرجة ضعيفة، وعلى مستوى العبارات تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٤٨.٥٣% - ٤٢.٠٣%)، كما تنحصر قيم الانحراف المعيارى بين (٠.٦٨٥ - ٠.٤٩٨) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

- تحتل العبارة رقم (١) والتي تنص على " احرص على تنمية الابداع بصفة مستمرة" الترتيب الأول بمتوسط حسابى (١.٤٥٦) ونسبة مئوية (٤٨.٥٣%) أى بدرجة ضعيفة. وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر بيئة داعمة للإبداع من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والخطط الاستراتيجية الداعمة للإبداع الاستراتيجى. وفى هذا الإطار أكدت دراسة (Mansour, etal, 2020) أن معدل الإبداع يلعب دورًا أساسيًا فى التوجه نحو الريادة الاستراتيجية.

- تحتل العبارة رقم (٣) والتي تنص على " اشارك فى عقد اللقاءات والندوات مع الطلبة لحل مشكلاتهم" الترتيب الأقل للبعد بمتوسط حسابى (١.٢٦١) ونسبة مئوية (٤٢.٠٣%). وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء التدريسية على أفراد العينة فلا يسع الوقت لعقد اللقاءات والندوات خاصة مع قلة عددهم بالمقارنة بالطلاب، وكذلك ضعف المخصصات المالية الكافية لعقد مثل هذه الندوات.

(٤) بالنسبة للبعد الثانى (الميزة التنافسية) يتضح أن:

- المتوسط الإجمالى لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد بلغ (١.٣٨٧) ونسبة مئوية (٤٦.٢٣%) مما يعنى استجاباتهم على هذا البعد جاءت بدرجة ضعيفة، وعلى مستوى العبارات تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٤٩.٢٩% - ٤٤.٢٠%)، كما تنحصر قيم الانحراف المعيارى بين (٠.٦١٩ - ٠.٥٩٤) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على " احرص على تقديم الخدمات التعليمية بشكل أكثر فعالية مما يساعد فى تحقيق ميزة تنافسية" فى الترتيب الأول لبعد الميزة التنافسية،

بمتوسط حسابي (١.٤٧٨) وبنسبة مئوية (٤٩.٢٩٪) أى بدرجة ضعيفة. وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتقديم الخدمات التعليمية وضعف توافر الخطة الاستراتيجية الداعمة لذلك. وهذا يعكس انخفاض عدد الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية. وفي هذا الإطار أكدت دراسة (ياسر عبدالوهاب، ٢٠١٤) ضعف التوجه الاستراتيجي لمنظومة التعليم الجامعي لعدة أسباب منها انخفاض عدد الأفكار الجديدة لتطوير المنظومة التعليمية.

- جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على "امتلك القدرة على استخدام معلومات تمتاز بالحدثية" في الترتيب الأقل للعبارة هذا البعد بمتوسط حسابي (١.٣٢٦) وبنسبة مئوية (٤٤.٢٠٪) أى بدرجة ضعيفة. وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر البنية التكنولوجية اللازمة من أجهزة ونظم معلومات وشبكات اتصال وغيرها. وذلك يؤثر سلباً على القدرة على التواصل الجيد داخل الجامعة وخارجها مما يضعف فرص التعرف على التجارب الأخرى ومتابعة كل ما هو جديد لخلق فرص ريادية واستثمارها لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، كما يضعف فرص التعاون مع المؤسسات الخارجية لدعم المشروعات الريادية بالجامعة.

(٥) بالنسبة للبعد الثالث (تحمل المخاطر) يتضح أن:

- المتوسط الإجمالي لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد بلغ (١.٣٣٥) وبنسبة مئوية (٤٤.٥١٤٪) مما يعنى أن استجاباتهم على هذا البعد جاءت بدرجة ضعيفة، وعلى مستوى العبارات تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٥٠٪ - ٤٠.٥٧٪) كما تنحصر قيم الانحراف المعياري بين (٠.٧٤٧ - ٠.٥٠٧) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "اهتم بتوفير مستوى جيد من الرقابة الذاتية" في الترتيب الأعلى من حيث درجة التحقق بمتوسط حسابي (١.٥٠٠) وبنسبة مئوية (٥٠٪) أى بدرجة ضعيفة. وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر خطط لتطوير الأداء تدفع كل فرد لرقابة أدائه بشكل مستمر، فأى عمل ريادي يتطلب من الفرد مراقبة أدائه باستمرار ليتمكن من تدارك الأخطاء وتصويبها لمواجهة أى آثار سلبية ناتجة عن المخاطرة.

- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "استخدم الصلاحيات المتاحة لتسهيل اتخاذ القرارات التي تتعلق بإدارة المخاطر" في الترتيب الأقل لعبارة هذا البعد بمتوسط

حسابي (١.٢١٧) ونسبة مئوية (٤٠.٥٧٪) أى بدرجة ضعيفة. وقد يرجع ذلك لنظام الإدارة المتبع وتعقد الإجراءات الروتينية لتنفيذ أى قرار يتصف بالمخاطرة فضلاً عن ضعف توافر الصلاحيات لاتخاذ أى قرار يمكن أن يسهم فى تحسين وضع المؤسسة.

(٦) بالنسبة للبعد الرابع (التنظيم الريادى) يتضح أن:

- المتوسط الإجمالى لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد بلغ (١.٣٤٣) ونسبة مئوية (٤٤.٧٨٠ ٪) مما يعنى أن استجاباتهم على هذا البعد جاءت بدرجة ضعيفة، وعلى مستوى العبارات تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٤٧.١٠٪ - ٤٢.٠٣٪) كما تنحصر قيم الانحراف المعياري بين (٠.٦٤٨ - ٠.٥٣١) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

- جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على "احرص على عقد حلقات النقاش لتبادل الخبرات واستثمار الطاقات الفكرية" فى الترتيب الأعلى لعبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (١.٤١٣) ونسبة مئوية (٤٧.١٠٪) أى بدرجة ضعيفة. وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء التدريسية وضعف توافر الوقت اللازم لذلك، فضلاً عن أن نظام الإدارة قد لا يتبع استراتيجيات إدارية لتنظيم مثل هذه الحلقات النقاشية التى تسهم فى ظهور بعض الافكار الابداعية التى تدعم الموقع الريادى للمؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على "اشارك فى ايجاد هيكل تنظيمى أكثر مرونة وفعالية فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية" فى الترتيب الأقل لعبارات المحور بمتوسط حسابي (١.٢٦١) ونسبة مئوية (٤٢.٠٣٪) أى بدرجة ضعيفة. وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر نظام إدارى وقيادى يشجع على المشاركة المستمرة فى الأمور الإدارية حيث إن نمط الإدارة السائد له دور كبير فى تهيئة المؤسسة لاكتساب ميزات تنافسية عن مثيلاتها لتحقيق الريادة الاستراتيجية. وقد أكدت دراسة (نادية حسن، ٢٠٢٠) أن الإدارة ذات الرؤية الاستراتيجية التى تتميز بالإبداع والابتكار والتمكين الإدارى هى القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

(٧) بالنسبة للبعد الخامس (الرؤية الاستراتيجية) يتضح أن:

- المتوسط الإجمالى لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد بلغ (١.٣٤١) ونسبة مئوية (٤٤.٦٨٩ ٪) مما يعنى أن استجاباتهم على هذا البعد جاءت بدرجة ضعيفة، وعلى

مستوى العبارات تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٤٧.١٠٪-٤٢.٧٧٪) كما تنحصر قيم الانحراف المعياري بين (٠.٦٢٩-٠.٥٥٦) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

- جاءت العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على "احرص على أن تتسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة بالمرونة والقابلية للتغيير في ضوء المستجدات" في الترتيب الأعلى لعبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (١.٤١٣) ونسبة مئوية (٤٧.١٠٪) أي بدرجة ضعيفة. وهذا يعكس ضعف الفكر الريادي بالجامعة حيث إنه لا يمكن تحقيق الريادة دون وجود توجه استراتيجي لها. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ريم جمعه، ٢٠١٨) التي أكدت على حرص الكليات على تحديث الخطط الأكاديمية بشكل دوري.

- جاءت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على "امتلك القدرة تحليل البيئة الداخلية للجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف" في الترتيب الأقل لعبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (١.٢٨٣) ونسبة مئوية (٤٢.٧٧٪) أي بدرجة ضعيفة. ويرجع ذلك لضعف توافر الدورات التدريبية التي تمكن رأس المال البشري من تحليل بيئتهم الداخلية وتوضح له الإجراءات والآليات اللازمة لذلك. وهذا يعكس ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري.

(٨) بالنسبة للبعد السادس (المرونة الاستراتيجية) يتضح أن:

- المتوسط الإجمالي لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد بلغ (١.٣٢٦) ونسبة مئوية (٤٤.٢٠٠٪) مما يعني أن استجاباتهم على هذا البعد جاءت بدرجة ضعيفة، وعلى مستوى العبارات تراوحت النسبة المئوية عليها ما بين (٤٥.٦٣٪-٤٢.٧٧٪) كما تنحصر قيم الانحراف المعياري بين (٠.٦٠٥-٠.٥٤٠) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

- جاءت العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على "احرص على أن تتسم الأعمال والنشاطات العلمية والبحثية بالمرونة بما يتماشى مع أهداف الجامعة" في الترتيب الأعلى لعبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (١.٣٦٩) ونسبة مئوية (٤٥.٦٣٪) أي بدرجة منخفضة. وقد يرجع ذلك إلى نظام الإدارة المتبع وضعف توافر المرونة الكافية لممارسة الأنشطة العلمية والبحثية وفقا لرؤية كل عضو وبما يحقق أهداف الجامعة. وهذا يعكس ضعف تشجيع أي فكر إبداعي جديد يلزم لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم (٣٥) والتي تنص على "اشترك في وضع معايير محددة لخطط وسياسات الجامعة تتسم بالمرونة" في الترتيب الأقل لعبارات هذا البعد. وقد يرجع ذلك إلى أن الخطط الجامعية يتم وضعها من قبل لجنة متخصصة في الجامعة، ولا يشارك فيها كافة الفئات المستفيدة، لكبر حجم المستفيدين، كما أن وضع الخطط والسياسات تحتاج إلى مؤهلين يمتلكون الكفاءة والخبرة والمهارة والمعرفة، في المقابل قد لا يمتلك كافة المستفيدين منها تلك الخبرة والكفاءة للقيام بذلك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ريم جمعة، ٢٠١٨).

ثانياً: نتائج المحور الثاني: معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة

مدينة السادات

يتعلق هذا المحور بنتائج تقديرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حول المعوقات التي تحول دون قيام رأس المال البشري بدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات لكل عبارة ولعبارات المحور ككل، ويوضحها الجدول (١٠) كما يلي:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات لكل عبارة ولعبارات المحور ككل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
٣٧	صياغة إستراتيجية الجامعة دون مراعاة الإمكانيات المادية المتاحة	١.٩٧٨	٠.٣٩٤	٦٥.٩٣%	١٢
٣٨	قلة وضوح رؤية ورسالة الجامعة	١.٩٣٤	٠.٤٤٢	٦٤.٤٧%	١٣
٣٩	قصور رؤية الجامعة في تحديد الأدوار الريادية بصورة واضحة	٢.٠٦٥	٠.٥٧٤	٦٨.٨٣%	١١
٤٠	ضعف خطط الجامعة وعدم اتسامها بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الطارئة	٢.٠٤٤	٠.٤٦٩	٦٨.١٣%	١١
٤١	صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة دون مراعاة خصائص واحتياجات الطلاب	١.٩٧٨	٠.٥٣٧	٦٥.٩٣%	١٢
٤٢	تعرض الرياديين لضغوط عمل شديدة خاصة في مرحلة تأسيس المشروع الريادي	٢.٢٨٣	٠.٦٥٥	٧٦.١%	٤

٩	%٧١.٧٣	.٥١٥	٢.١٥٢	٤٣	قصور الجامعة في توفير خدمات مميزة للعاملين بها من خلال موقعها الالكتروني
١	%٧٩.٧	٥٣٧.	٢.٣٩١	٤٤	ندرة أعضاء هيئة التدريس الرياديين القادرين علي توجيه المؤسسة نحو الاستباقية
٦	%٧٣.٩	.٦٢٩	٢.٢١٧	٤٥	تعطيل الافكار المهمة التي تدفع المؤسسة نحو التطوير والتقدم والمحافظة علي التنافسية
٤	%٧٦.١	.٦٢١	٢.٢٨٣	٤٦	ضعف العلاقات والاتصالات بين أعضاء الفريق الريادي
٧	%٧٣.٢	.٦١٩	٢.١٩٦	٤٧	كثرة أعباء أعضاء هيئة التدريس مما يعوق من قدرتهم على المشاركة في تطوير الأداء الريادي بالجامعة
٨	%٧٢.٤٧	.٥٢٩	٢.١٧٤	٤٨	ضعف العلاقات بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الخارجي فيما يتعلق بالمشروعات الريادية
٢	%٧٨.٢٧	.٥٢٦	٢.٣٤٨	٤٩	ضعف التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات الريادية
٣	%٧٦.٨	.٥٩١	٢.٣٠٤	٥٠	ضعف الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية وميزانية الجامعة
٧	%٧٣.٢	.٤٩٩	٢.١٩٦	٥١	ضعف الارتباط بين تمويل الجامعة وكفاءة الأداء الريادي
٣	%٧٦.٨	.٦٢٨	٢.٣٠٤	٥٢	تعقد القوانين والاجراءات المنظمة لبدء مشروع خاص
٥	%٧٤.٦٣	.٥٢٤	٢.٢٣٩	٥٣	وجود بعض القيادات الإدارية غير المشجعة للأفكار الإبداعية والتميزة
١٠	%٧٠.٣	.٤٨٢	٢.١٠٩	٥٤	ضعف القوانين الخاصة بتوفير الحماية للابتكارات التي تقدمها المشروعات الريادية
١٠	%٧٠.٣	.٤٨٢	٢.١٠٩	٥٥	قصور الجامعة في منح الصلاحيات والسلطة الكافية للعاملين بالجامعة للتوجه نحو الابداع والريادة في العمل
٥	%٧٤.٦٣	.٥٢٤	٢.٢٣٩	٥٦	ضعف التنسيق بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الخارجي فيما يتعلق باستثمار طاقات وإبداعات رأس المال البشري
	%٧٢.٥٧	٥٣٩.	٢.١٧٧		اجمالي المعوقات

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (١٠) إلى أن:

- أن استجابات أفراد العينة حول العبارات من (٣٧: ٥٦) الخاصة بمعوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة (متوسطة) حيث إن إجمالي متوسط هذا المحور بلغ (٢.١٧٧) وانحراف معياري (٠.٥٣٩) ونسبة مئوية (٧٢.٥٧ %). مما يعني أنه توجد معوقات تحول دون قيام رأس المال البشري بدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات وخاصة أنها جامعة حديثة النشأة قد تفتقر إلى الكثير من الإمكانيات التي يحتاجها

- العنصر البشرى لتحقيق الريادة الاستراتيجية فلاشك أن للإمكانيات المادية والبشرية والإدارية وغيرها دور كبير فى وصول أى مؤسسة جامعية إلى الريادة.
- أن النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات جاءت بدرجة متوسطة على معظم العبارات ماعدا العبارات رقم (٤٢)، (٤٤)، (٤٩) والتي جاءت جميعها بدرجة كبيرة. وهو ما يؤكد أن أكثر المعوقات التى تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات هى: الضغوط التى يتعرض لها الرياديين أثناء قيامهم بمشروعات ريادية، افتقاد الكثير من أعضاء هيئة التدريس إلى الخصائص الريادية، وضعف التمويل اللازم للمشروعات الريادية. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بين (٠.٦٥٥-٠.٣٩٤) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذه العبارات.
- حازت العبارات (٤٤) و (٤٩) على أعلى نسب مئوية على مستوى معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية بنسب مئوية : (٧٩.٧٪) و (٧٨.٢٧٪) على التوالي أى بدرجة كبيرة، وتُشير في مجملها إلى "ندرة أعضاء هيئة التدريس الرياديين القادرين علي توجيه المؤسسة نحو الاستباقية"، و "ضعف التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات الريادية". وقد يرجع ندرة وجود أعضاء هيئة تدريس رياديين إلى ضعف توافر الدورات التدريبية التى تستهدف وضع الأكاديمين فى الصورة المطلوبة، وتنمية الخصائص الشخصية والمعرفية والمهارية اللازمة للسلوك الريادى الحاكم لتحقيق الريادة الاستراتيجية فى أبعادها المختلفة، فبرامج الدورات المتاحة للأكاديمين غير موجهة بشكل كبير إلى تنمية السلوك الريادى. أما عن ضعف التمويل اللازم للمشروعات الريادية فقد يرجع إلى ضعف الميزانية المخصصة للجامعة بشكل عام وللمشروعات الريادية بشكل خاص، كما قد يكون لضعف عملية التخطيط الاستراتيجى سبب فى ذلك عندما لا تضع الخطط الاستراتيجية هذه المشروعات فى مصب اهتمامها وتوضح مدى الحاجة إليها لتحقيق مركز ريادى متميز للجامعة.
- أدنى العبارات فى هذا المحور رقم (٣٨) والتي تنص على "قلة وضوح رؤية ورسالة الجامعة" بنسبة مئوية (٦٤.٤٧٪) أى بدرجة متوسطة. ويسبقها العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على "صياغة استراتيجية الجامعة دون مراعاة الامكانيات المادية المتاحة" بنسبة مئوية (٦٥.٩٣٪) أى بمستوى تقدير متوسط، ويأتى فى نفس ترتيب هذه العبارة عبارة رقم (٤١) والتي تنص على "صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة دون مراعاة خصائص واحتياجات

الطلاب". وقد يرجع ذلك إلى أنه ليس هناك نهج محدد يستخدم بشكل علمي ويضمن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد عند وضع رؤية الجامعة ورسالتها وصياغة خططها الاستراتيجية، فصياغة استراتيجية الجامعة دون مراعاة الامكانات المادية واحتياجات الطلاب يعكس قصور عملية التحليل البيئي داخل المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شعبان أحمد، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى قلة اهتمام الجامعة ببناء رؤية استراتيجية واضحة وبشكل جماعي وتعمل على توطيد علاقاتها مع أصحاب المصالح في الداخل والخارج.

ثالثاً: نتائج المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لرأس المال البشري

لتطبيق الريادة الاستراتيجية

يتعلق هذا المحور بنتائج تقديرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حول المتطلبات اللازمة لتوافرها لقيام رأس المال البشري بدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات لكل عبارة ولعبارات المحور ككل، ويوضحها الجدول (١١) كما يلي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتقديرات أفراد العينة حول المتطلبات اللازمة لرأس المال البشري لتطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات لكل عبارة ولعبارات المحور ككل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
٥٧	وجود خطة إستراتيجية للجامعة تتضمن أهداف الريادة الاستراتيجية	٢.٨٦٩	.٤٥٣	%٩٥.٦٣	١
٥٨	إعلان إستراتيجية الجامعة لجميع العاملين بها من قبل الإدارة العليا	٢.٨٤٨	.٤٦٩	%٩٤.٩٣	٢
٥٩	تبني خطة واضحة للتطوير المهني لرأس المال البشري بشكل دوري	٢.٧٨٣	.٥١٣	%٩٢.٧٧	٣
٦٠	تبني نظم وإجراءات موضوعية للتقييم الدوري لرأس المال البشري	٢.٧١٧	.٥٨٤	%٩٠.٥٧	٥

٦١	وجود رؤي عصرية جديدة لاستثمار الطاقات البشرية بما يتوافق مع إمكانات الجامعة المادية والبشرية	٢.٦٩٦	٥١١.	%٨٩.٨٧	٦
٦٢	ضرورة مشاركة جميع العاملين بالجامعة في وضع الرؤية والرسالة الإستراتيجية	٢.٥٨٧	.٥٨٠.	%٨٦.٢٣	٩
٦٣	عقد برامج تدريبية لتنمية مهارات جميع العاملين بالجامعة علي مختلف المستجديات في مجال الريادة الاستراتيجية	٢.٧١٧	.٥٠٢.	%٩٠.٥٧	٥
٦٤	تحديد المبادرات الإستراتيجية ووضعها في صورة أنشطة تسهل من تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة	٢.٥٨٧	٥٤١.	%٨٦.٢٣	٩
٦٥	امتلاك الجامعة لمراكز ووحدات ذات طابع خاص تحقق عائداً مالياً ذاتياً لدعم المشروعات الريادية	٢.٥٤٤	.٥٤٦.	%٨٤.٨٠	١١
٦٦	وجود ترابط بين الأهداف الإستراتيجية وميزانية الجامعة	٢.٦٠٩	.٥٧٧.	%٨٦.٩٧	٨
٦٧	توفير بيئة عمل محفزة تحقق رضا جميع العاملين بالجامعة	٢.٥٦٥	.٦٢٠.	%٨٥.٥٠	١٠
٦٨	توفير التسهيلات الإدارية المناسبة لدعم المشروعات الريادية	٢.٥٠٠	.٦٢٤.	%٨٣.٣٣	١٢
٦٩	الاهتمام بنشر ثقافة الريادة الاستراتيجية من خلال عقد الندوات واللقاءات لجميع العاملين بالجامعة	٢.٧٣٩	.٤٤٤.	%٩١.٣٠	٤
٧٠	تحفيز العاملين بالجامعة علي الإبداع والابتكار مادياً ومعنوياً	٢.٥٨٧	.٥٤١.	%٨٦.٢٣	٩
٧١	وجود خطة واضحة ومحددة لمراجعة المشروعات الريادية بالجامعة	٢.٦٧٤	.٥٥٩.	%٨٩.١٣	٧
٧٢	وجود بروتوكولات تعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الخارجي لدعم الافكارالابداعية	٢.٥٨٧	.٥٨٠.	%٨٦.٢٣	٩
	اجمالي المتطلبات	٢.٦٦٣	٥٤٠.	%٨٨.٧٦٧	

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (١١) إلى أن:

- أن استجابات أفراد العينة حول العبارات من (٥٧: ٧٢) الخاصة بمتطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة (كبيرة) حيث إن إجمالي متوسط هذا المحور بلغ (٢.٦٦٣) وانحراف معيارى (٠.٥٤٠) ونسبة مئوية (٨٨.٧٦٧%). كما أن النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول جميع عبارات هذا المحور جاءت بدرجة كبيرة. وتراوحت قيم الانحراف المعياري لهذه العبارات بين (٠.٦٢٤ - ٠.٤٤٤) مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذه العبارات واتفاقهم حول ضرورتها. وهو ما يعكس أهمية توافر هذه المتطلبات للارتقاء بدور رأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ فبدون توافر

هذه المتطلبات لا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mansour,etal, 2020)

- حازت العبارات رقم (٥٧) ورقم (٥٨) على أعلى نسب مئوية على مستوى المتطلبات بنسب مئوية (٩٥.٦٣٪) و (٩٤.٩٣٪) على التوالي أى بدرجة كبيرة، وتُشير في مجملها إلى وجود خطة استراتيجية للجامعة تتضمن أهداف الريادة الاستراتيجية ، وإعلان هذه الاستراتيجية لجميع العاملين بها من قبل الإدارة العليا. وهذا يشير إلى ضرورة توافر النهج الاستراتيجي لتحقيق الريادة فلا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية دون وجود خطة استراتيجية ترتبط أهدافها بأهداف الريادة الاستراتيجية وإعلان جميع العاملين بها باعتبارهم المسؤولين عن تحقيق هذه الخطة وحتى تكون جميع ممارساتهم مستندة إلى معايير محددة يسعون جميعا إلى تحقيقها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد حسن وآخرون، ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن نجاح الريادة الاستراتيجية يتوقف على تبنى الإدارة العليا لها وأن تكون جزءاً من الخطط الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- حازت العبارة رقم (٦٨) على الترتيب الأقل لعبارات هذا المحور، والتي تنص على توفير التسهيلات الإدارية المناسبة لدعم المشروعات الريادية بنسبة مئوية (٨٣.٣٣٪) أى بمستوى تقدير مرتفع، يسبقها العبارة رقم (٦٥) والتي تنص على " امتلاك الجامعة مراكز ووحدات ذات طابع خاص تحقق عائداً مالياً ذاتياً لدعم المشروعات الريادية" بنسبة مئوية (٨٤.٨٠٪) أى بمستوى تقدير مرتفع. وترجع أهمية التسهيلات الإدارية كمطلب لتحقيق الريادة الاستراتيجية إلى أن تعقد الإجراءات الروتينية التي تتطلبها الموافقة على تنفيذ أى مشروع ريادي تقلل من دافعية الرياديين نحو القيام بتلك المشروعات وتفقد الجامعة الكثير من الفرص الريادية التي تدعم موقعها الريادي. أما عن مطلب امتلاك الجامعة وحدات ذات طابع خاص فيعد ضرورة لتحقيق الريادة الاستراتيجية وذلك لأن ضعف التمويل يعتبر من أكبر المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة (كما اتضح من نتائج المحور السابق) وعليه يجب أن تسعى الجامعة لتحسين مواردها المادية من خلال امتلاكها لمراكز أو وحدات تقدم خدمات للمجتمع الخارجى وتدر دخلا يدخل لصالح المشروعات الريادية مما يدعم تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ج) النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات أفراد العينة على محاور الاستبانة بحسب متغيرات البحث

وتشمل النتائج المتعلقة بالفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حول واقع ممارسات رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية ومعوقات تطبيقها ومتطلباتها باختلاف بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية حيث تم استخدام اختبار "ت" للمقارنة بين المتوسطات لدراسة دلالة الفروق تبعاً للنوع الاجتماعي، والعضوية في فرق الجودة، والمشاركة في المشاريع الريادية، وحالة الكلية، وقد أسفر التحليل عن النتائج الآتية:

١- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد العينة حول محور الاستبانة وفقاً (لمتغير) النوع الاجتماعي، يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٢) اختبار "ت" لدراسة دلالة الفروق بين أفراد العينة بالنسبة لإجمالي أبعاد الريادة، ومحاورها ومعوقات تطبيقها ومتطلباتها باختلاف (متغير) النوع الاجتماعي

اختبار "ت"			النوع				محوري الاستبانة والمحاور الفرعية	
			أنثى (ن=٨١)		ذكر (ن=٥٧)			
مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة ت	ع	م	ع	م		
دالة عند مستوى .٠٥	٠.٠٠٠	٣.٩٦٢	٤.٨٦٦	١٣.١٤٨	١.٣٢٤	١٠.٥٢٦	الابداع الاستراتيجي	
دالة عند مستوى .٠٥	٠.٠٠٠	٤.١٥٨	٢.٨٠٩	٧.٥٩٣	٠.٨٠٢	٦.٠٠٠	التقدم والتوسع في الميزة التنافسية	
دالة عند مستوى .٠٥	٠.٠٠١	٣.٢٦٣	٤.١٥٦	١٠.١١١	١.١٧٣	٨.٢٦٣	تحمل المخاطر	
دالة عند مستوى .٠٥	٠.٠٠٢	٣.١٣٤	٢.٨٧٧	٧.٢٢٢	٠.٧٣٢	٦.٠٠٠	التنظيم الريادي	
دالة عند مستوى .٠٥	٠.٠٠٣	٢.٩٨١	٣.٧٦٥	٨.٦٦٧	٧٥١.	٧.١٥٨	الرؤية الاستراتيجية	
دالة عند مستوى .٠٥	٠.٠٠٢	٣.٢٤٠	٢.٣٦٥	٥.٧٤١	٨٠٥.	٤.٦٨٤	المرونة الاستراتيجية	

إجمالي أبعاد الريادة	٤٢.٦٣٢	٣.٧٦٤	٥٢.٤٨٢	١٩.٦٦٩	٣.٧٢٩	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠٥
معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية	٤٥.٦٣٢	٤.٨٠٢	٤٢.٠٧٥	٦.٥٥٥	٣.٤٩٠	٠.٠٠١	دالة عند مستوى ٠.٠٥
متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية	٤٣.٣١٦	٦.٩٨٣	٤٢.١١١	٦.٢٧٧	١.٠٦٠	٠.٢٩١	غير دالة عند مستوى ٠.٠٥
اجمالي محاور الاستبانة	١٣١.٥٨	٨.٤٤٣	١٣٦.٦٧	١٧.٨١٤	٢.٠٠٢	٠.٠٤٧	دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من نتائج جدول (١٢):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل وكل بعد من أبعادها وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر ، أنثى) ، وعلى مستوى معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية ، وإجمالي محاور الاستبانة، ويمكن أن يرجع ذلك الي غياب التحديد الدقيق لكل فرد مما يؤدي إلى ازدواجية في العمل ، وكذلك ضعف مشاركة الإناث في إعداد الخطة الاستراتيجية ومراجعتها وذلك بسبب طبيعتها التي تختلف عن الرجال
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية وهذا يعني اتفاق آراء أفراد العينة حول المتطلبات اللازمة لرأس المال البشري لتطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات ، وأنها لا تختلف سواء كان النوع ذكر أو أنثى، وهذا يدل على أن هذه المتطلبات ضرورية لتطبيق الريادة وأنه لكي يمكن تطبيقها بنجاح وتحقيق مستوى عال من الريادة الاستراتيجية فإن ذلك يتطلب توفر هذه المتطلبات
- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد العينة حول محور الاستبانة وفقاً (لمتغير) عضو بأحد فرق الجودة، يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٣)

اختبار"ت" لدراسة دلالة الفروق بين أفراد العينة بالنسبة لإجمالي أبعاد الريادة، ومحاورها ومعوقات تطبيقها ومتطلباتها باختلاف متغير عضو بأحد فرق الجودة

اختبار"ت"			النوع				محوري الاستبانة والمحاور الفرعية	
			ليس عضوا (ن=٣)		عضو (ن=١٣٥)			
مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة ت	ع	م	ع	م		
دالة عند .٠٥	٠٠٠٠	٥.١٨٤	٠٠٠٠	٢٣.٠٠٠	٣.٧٢١	١١.٨٢٢	الابداع الاستراتيجي	
دالة عند .٠٥	٠٠٠٠	٤.٨٩٨	٠٠٠٠	١٣.٠٠٠	٢.١٨٥	٦.٨٠٠	التقدم والتوسع في الميزة التنافسية	
غير دالة عند .٠٥	٠٠٥٩	١.٩٠٥	٠٠٠٠	١٣.٠٠٠	٣.٣٨٢	٩.٢٦٧	تحمل المخاطر	
غير دالة عند .٠٥	٠٨٣٢	٠.٢١٢	٠٠٠٠	٧.٠٠٠	٢.٣٥٣	٦.٧١١	التنظيم الريادي	
دالة عند .٠٥	٠٠٢١	٢.٣٣٩	٠٠٠٠	١٢.٠٠٠	٢.٩٨٥	٧.٩٥٦	الرؤية الاستراتيجية	
دالة عند .٠٥	٠٠١٥	٢.٤٦٥	٠٠٠٠	٨.٠٠٠	١.٩٢٩	٥.٢٤٤	المرونة الاستراتيجية	
دالة عند .٠٥	٠٠٠٢	٣.١١٨	٠٠٠٠	٧٦.٠٠٠	١٥.٦١١	٤٧.٨٠٠	إجمالي أبعاد الريادة	
دالة عند .٠٥	٠٠٠٠	٣.٧٤٩	٠٠٠٠	٣١.٠٠٠	٥.٩٠٣	٤٣.٨٢٢	معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية	
غير دالة عند .٠٥	٠٣٣٩	٩٦٠.	٠٠٠٠	٣٩.٠٠٠	٦.٦٣٠	٤٢.٦٨٩	متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية	
غير دالة عند .٠٥	٠١٧٩	١.٣٥٢	٠٠٠٠	١٤٦.٠٠٠	١٤.٩٢٣	١٣٤.٣١١	اجمالي محاور الاستبانة	

كشفت نتائج جدول (١٣) :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل وكل بعد من أبعادها ماعدا بُعدي تحمل المخاطر والتنظيم الريادي وفقا لمتغير العضوية بأحد بفرق الجودة (عضو ، ليس عضواً) وذلك لصالح

عضو ، وعلى مستوى معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية ، ويمكن أن يرجع ذلك الي الأفراد الأعضاء بفرق الجودة يكونوا اكثر وعياً وإدراكاً مما يؤثر بصورة إيجابية علي أداء الجامعة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى بعدي تحمل المخاطر والتنظيم الريادي ، وإجمالي محاور الاستبانة ككل ، وهذا يُعني اتفاق آراء أفراد العينة حول ممارسات رأس المال البشري وفقاً لُبُعدي تحمل المخاطر والتنظيم الريادي، ومتطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية، وانها لا تختلف سواء كان الأفراد أعضاء في فرق الجودة أو ليسوا أعضاء ، وهذا يدل على أن هذه الممارسات ضرورية لكي يتمكن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من تحقيق الريادة الاستراتيجية بنجاح ،ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للجامعة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية ، وهذا يُعني اتفاق آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية، وانها لا تختلف سواء كان الأفراد أعضاء في فرق الجودة أو ليسوا أعضاء ، وهذا يدل على أن هذه المتطلبات ضرورية لتطبيق الريادة وأنه لكي يمكن تطبيقها بنجاح وتحقيق مستوى عال من الريادة الاستراتيجية فإن ذلك يتطلب توفر هذه المتطلبات

٣- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد العينة حول محور الاستبانة وفقاً (لمتغير) المشاركة في المشاريع الريادية، يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٤)

اختبار"ت" لدراسة دلالة الفروق بين أفراد العينة بالنسبة لإجمالي أبعاد الريادة، ومحاورها ومعوقات تطبيقها ومتطلباتها باختلاف متغير المشاركة في المشاريع الريادية

اختبار"ت"			النوع				محوري الاستبانة والمحاور الفرعية	
			لم يشارك (ن=٩٩)		شارك (ن=٣٩)			
مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة ت	ع	م	ع	م		
غير دالة عند ٠.٠٥	٠.٣١٦	١.٠٠٧	٣.٧٦٩	١١.٨٤٩	٤.٦٢٦	١٢.٦١٥	الابداع الاستراتيجي	
غير دالة	٠.٩٧١	٠.٣٧	٢.٢٥٣	٦.٩٣٩	٢.٥٨٩	٦.٩٢٣	التقدم والتوسع في	

الميزة التنافسية						
تحمل المخاطر	٩.٦١٥	٣.٧٨١	٩.٢٤٢	٣.٢٣٦	٥.٨١	٥.٦٢
التنظيم الريادي	٧.٠٠٠	٢.٦٦٦	٦.٦٠٦	٢.١٨٤	٨.٩٥	٣.٧٣
الرؤية الاستراتيجية	٨.٠٧٧	٢.٩٨٦	٨.٠٣٠	٣.٠٣٥	٠.٨٢	٩.٣٥
المرونة الاستراتيجية	٥.٣٨٥	٢.١٩٦	٥.٢٧٢	١.٨٥٦	٣.٠٢	٧.٦٣
إجمالي أبعاد الريادة	٤٩.٦١٥	١٨.٢٨٥	٤٧.٩٣٩	١٥.٠٥٣	٥٥٣.	٥.٨١
معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية	٤٤.٣٠٨	٦.١٣٥	٤٣.٢٤٢	٦.١٣٦	٩.١٨	٣.٦٠
متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية	٤٢.٦١٥	٥.٨٨٨	٤٢.٦٠٦	٦.٨٦١	٠.٠٧	٩.٩٤
اجمالي محاور الاستبانة	١٣٦.٥٣٩	١٤.٠٧٥	١٣٣.٧٨٨	١٥.١٥٤	٩٧٩.	٣.٢٩

يتضح من نتائج جدول (١٤):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوي أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل وعلى مستوي كل بعد وعلى مستوي الاستبانة ككل وفقا لمتغير المشاركة في المشاريع الريادية (شارك ، لم يشارك) ، وهذا يُعني اتفاق آراء أفراد العينة حول ممارسات رأس المال البشري وفقاً لأبعاد الريادة، وأنها لا تختلف سواء كان الأفراد شاركوا في المشاريع الريادية أو لم يشاركوا .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوي معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية ككل وفقا لمتغير المشاركة في المشاريع الريادية (شارك ، لم يشارك) ، وهذا يُعني اتفاق آراء أفراد العينة حول معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية، وانها لا تختلف سواء كان الأفراد شاركوا في المشاريع الريادية أو لم يشاركوا
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوي متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية ككل وفقا لمتغير المشاركة في المشاريع الريادية (شارك ، لم يشارك) ، وهذا يُعني اتفاق آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية، وانها لا تختلف سواء كان الأفراد شاركوا في المشاريع الريادية أو لم يشاركوا.

٥- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد العينة حول محور الاستبانة وفقاً (لمتغير) حالة الكلية، يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٥)

اختبار "ت" لدراسة دلالة الفروق بين أفراد العينة بالنسبة لإجمالي أبعاد الريادة، ومحاورها ومعوقات تطبيقها ومتطلباتها باختلاف متغير حالة الكلية

اختبار "ت"		النوع				محوري الاستبانة والمحاور الفرعية	
		غير معتمدة (ن=٤٥)		معتمدة (ن=٩٣)			
مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة ت	ع	م	ع	م	
دالة عند ٠.٥	٠.٠٠٠	٣.٨٢٦	١.٧٨٩	١٠.٢٦٧	٤.٥٠٣	١٢.٩٣٦	الإبداع الاستراتيجي
دالة عند ٠.٥	٠.٠٠١	٣.٣٨١	١.٢٢٥	٦.٠٠٠	٢.٦١٣	٧.٣٨٧	التقدم والتوسع في الميزة التنافسية
غير دالة عند ٠.٥	٠.١٨٨	١.٣٢٥	١.٥٧٥	٨.٨٠٠	٣.٩٦٢	٩.٦١٣	تحمل المخاطر
غير دالة عند ٠.٥	٠.٠٦٩	١.٨٣٢	١.٢٣٦	٦.٢٠٠	٢.٦٧٢	٦.٩٦٨	التنظيم الريادي
دالة عند ٠.٥	٠.٠٠٤	٢.٩٠٨	٩.٥٠	٧.٠٠٠	٣.٥٠٩	٨.٥٤٨	الرؤية الاستراتيجية
غير دالة عند ٠.٥	٠.٠٠٧	٢.٧٣٤	٨٧٩.	٤.٦٦٧	٢.٢٣٦	٥.٦١٣	المرونة الاستراتيجية
دالة عند ٠.٥	٠.٠٠٥	٢.٨٧٥	٦.١٩٥	٤٢.٩٣٣	١٨.٤٤٤	٥١.٠٦٥	إجمالي أبعاد الريادة
دالة عند ٠.٥	٠.٠٠٠	٣.٨٠٣	٥.٣٨٣	٤٦.٢٦٧	٦.٠٦٣	٤٢.٢٢٦	معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية
غير دالة عند ٠.٥	٠.٥١٧	٦٥٠.	٦.٣٧٣	٤٣.١٣٣	٦.٦٩٦	٤٢.٣٥٥	متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية
غير دالة عند ٠.٥	٠.٢٢١	١.٢٣٠	٩.٧١٩	١٣٢.٣٣٣	١٦.٧٣٢	١٣٥.٦٤٥	إجمالي محاور الاستبانة

كشفت نتائج جدول (١٥):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل وعلى أبعاد الابداع الاستراتيجي والتقدم والتوسع في الميزة التنافسية والرؤية الاستراتيجية وفقا لمتغير حالة الكلية (معتمدة ، غير معتمدة) وذلك لصالح الكليات المعتمدة ، ويمكن أن يرجع ذلك الي غياب ثقافة الريادة الاستراتيجية بالكليات الغير معتمدة مما قد يعوق من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى أبعاد تحمل المخاطر والتنظيم الريادي والمرونة الاستراتيجية ككل وفقا لمتغير وفقا لمتغير حالة الكلية (معتمدة ، غير معتمدة)،، وهذا يُعني اتفاق آراء أفراد العينة حول ممارسات رأس المال البشري وفقاً لأبعاد تحمل المخاطر والتنظيم الريادي والمرونة الاستراتيجية،، وانها لا تختلف سواء كانت الكلية معتمدة أو غير معتمدة ،وهذا يدل على أن هذه الممارسات ضرورية لكي يتمكن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من تحقيق الريادة الاستراتيجية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير وفقا لمتغير حالة الكلية (معتمدة ، غير معتمدة)، وهذا يُعني اتفاق آراء أفراد العينة حول معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية ، وانها لا تختلف سواء كانت الكلية معتمدة أو غير معتمدة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية وفقاً وفقا لمتغير حالة الكلية (معتمدة ، غير معتمدة)، وهذا يُعني اتفاق آراء أفراد العينة حول متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية، وانها لا تختلف سواء كانت الكلية معتمدة أو غير معتمدة.

ملخص بأهم نتائج البحث

يمكن عرض أبرز نتائج البحث في إطاره النظري وإطاره الميداني على النحو التالي:

جاءت نتائج البحث في إطاره النظري كالتالي:

- يعتبر رأس المال البشري من أهم العناصر الاستراتيجية بالجامعات لما يمتلكه من معارف ومهارات وقدرات تمكنه من وضع الأهداف، ورسم الخطط، واكتشاف الفرص الريادية الملائمة واستثمارها.

- تعتبر الريادة الاستراتيجية نقطة البدء فى توجه المؤسسات الجامعية نحو الريادة والتميز حيث تهدف إلى تكامل الفكر الريادى والفكر الاستراتيجى معاً من أجل تصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية تستند إلى الإبداع والتميز والمرونة والاستباقية لتحقيق مركز ريادى مستدام للجامعة.
- للريادة الاستراتيجية عدة أبعاد أهمها: الإبداع الاستراتيجى، التوسع فى الميزة التنافسية، تحمل المخاطرة، التنظيم الريادى، الرؤية الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجى هو الأداة الرئيسة التى تضمن تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية باعتباره المسئول عن صياغة الأهداف الاستراتيجية، والقيام بالتحليل البيئى، لتحديد نقاط القوة والضعف والبحث عن الفرص واكتشافها لتحويلها فيما بعد إلى ميزة تنافسية تحقق الريادة للمؤسسة الجامعية.
- يؤدى رأس المال البشرى دوراً كبيراً فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات، فهو مصدر المعرفة والأفكار والابتكارات، والقوة الرئيسة التى تحقق التميز والريادة من خلال ما يقوم به من أعمال وممارسات تحقق الريادة والتميز.
- رأس المال البشرى الريادى هو من يمتلك جملة من الخصائص الشخصية والعقلية والمهارية التى تتكامل مع بعضها البعض لتظهر على هيئة سلوكاً ريادياً متميزاً.

وجاءت نتائج البحث في إطاره الميدانى كالتالى:

- أن النسب المئوية لتقديرات أفراد العينة حول إجمالى أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت ضعيفة حيث تراوحت ما بين (٤٤.٧٨٠ %) و (٤٤.٢٠٠ %) فيحتل بعد الميزة التنافسية الترتيب الأول من حيث النسب، وبعد المرونة الاستراتيجية الترتيب الأخير.
- أن النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات جاءت متوسطة على معظم العبارات ماعدا العبارات رقم (٤٢)، (٤٤)، (٤٩) والتى تحققت جميعها بدرجة كبيرة.
- أن النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية جاءت كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل وكل بعد من أبعادها وفقاً لمتغير النوع الاجتماعى (ذكر، أنثى)

وذلك لصالح ذكر، وعلى مستوى معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية ، وإجمالي محاور الاستبانة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل وكل بعد من أبعادها ماعدا بُعدي تحمل المخاطر والتنظيم الريادي وفقا لمتغير العضوية بأحد بفرق الجودة (عضو، ليس عضواً) وذلك لصالح عضو، وعلى مستوى معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل وعلى مستوى كل بعد وعلى مستوى الاستبانة ككل وفقا لمتغير المشاركة في المشاريع الريادية (شارك، لم يشارك).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل وعلى أبعاد الابداع الاستراتيجي والتقدم والتوسع فى الميزة التنافسية والرؤية الاستراتيجية وفقا لمتغير حالة الكلية (معمتمة ، غير معتمدة) وذلك لصالح الكليات المعتمدة.

المبحث الثالث: تصور مقترح لتفعيل دور رأس المال البشرى فى تحقيق

الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات.

تناول البحث فى إطاره النظرى تحليلاً لماهية رأس المال البشرى ومكوناته، ومضمون الريادة الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها وأبعادها، ثم تناول دور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية، ثم قدم البحث نبذة مختصرة عن جامعة مدينة السادات وواقع رأس المال البشرى والريادة بها.

وجاء الإطار الميدانى للبحث متناولاً دور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات من خلال التعرف على واقع ممارسات رأس المال البشرى لأبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات، والكشف عن المعوقات التى تحول رأس المال البشرى عن القيام بدوره فى تحقيق الريادة الاستراتيجية، والتوصل إلى أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية. وأشارت النتائج إلى أن:

- ممارسات رأس المال البشرى لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت منخفضة على مستوى جميع الأبعاد.

- درجة الموافقة حول المعوقات التي تحول رأس المال البشرى عن القيام بدوره فى تحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة مما يشير إلى وجود بعض المعوقات التي تعوق تطبيق الريادة بجامعة مدينة السادات.
- درجة الموافقة حول المتطلبات اللازمة لتطبيق الريادة الاستراتيجية جاءت كبيرة لاتفاق أفراد العينة حول ضرورة توافرها بجامعة مدينة السادات حتى يتمكنوا من القيام بدورهم فى تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- وفى ضوء ما أسفر عنه نتائج البحث فى إطاره النظرى وإطاره الميدانى، يأتى التصور المقترح للارتقاء بدور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية، وفيما يلى استعراض جوانب هذا التصور المقترح

أولاً: أهداف التصور المقترح

- إن الغاية الأساسية لهذا التصور هو الارتقاء بدور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية ولاسيما جامعة مدينة السادات بما يتلاءم مع نتائج البحث وطبيعة جامعة مدينة السادات وإمكاناتها. وتحقيق هذه الغاية يتطلب تحقيق الأهداف التالية:
- تنمية الوعى بأهمية الريادة الاستراتيجية كمدخل يجمع بين الفكر الريادى والفكر الاستراتيجى لتحقيق الريادة والتميز للجامعة.
- مواجهة المعوقات التي تقلل من فاعلية الممارسات الاستراتيجية لرأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات.
- تبصير القائمين على إدارة الجامعات بضرورة اتخاذ بعض الإجراءات اللازمة للارتقاء بدور رأس المال البشرى لتحقيق الريادة الاستراتيجية للوصول إلى جامعات ريادية مبدعة فى جميع مجالات العمل الجامعى.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح

- يستند التصور المقترح على المنطلقات التالية:
- أن الريادة الاستراتيجية هى وسيلة جوهرية للوصول إلى نموذج الجامعة الريادية المنشودة.
- أن الريادة الاستراتيجية سمة استراتيجية للنمو والتميز والتنافس.
- أن الاهتمام برأس المال البشرى هو السبيل الأمثل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بشكل فاعل وكفاء.

- أن الفرق بين الجامعات وبعضها البعض يكمن في رأس مالها البشرى ومدى قدرته على تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ثالثاً: ملامح التصور المقترح وإجراءات تنفيذه

تأسيساً على ما سبق يمكن تحديد ملامح التصور المقترح وإجراءات تنفيذه لتفعيل دور رأس المال البشرى في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات من خلال محورين أساسيين: يتعلق المحور الأول بأبعاد الريادة الاستراتيجية، ويتعلق المحور الثانى بمواجهة معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات. ومن ثم تكون إجراءات هذه المحورين بمثابة متطلبات يلزم توافرها لرأس المال البشرى حتى يتمكن من تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات، وتحسين درجة ممارساته لأبعادها المختلفة، وهو ما يتم توضيحه على النحو التالى:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد الريادة الاستراتيجية

لقد اتضح من الإطار الميدانى للبحث أن درجة ممارسات رأس المال البشرى لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت منخفضة. ومن ثم يأتى هذا المحور لوضع مجموعة من الإجراءات التى من شأنها أن تسهم فى تعزيز دور رأس المال البشرى فى تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية. وذلك على النحو التالى:

١. تشجيع الإبداع الاستراتيجى

يعد الإبداع الاستراتيجى أحد الوسائل المستحدثة من طرف المؤسسات الجامعية لتعزيز القدرات الريادية من أجل تحسين الوضع الريادى للمؤسسة. ولذلك لابد من توظيف مجموعة من الاستراتيجيات التى تشجع على الإبداع وتعمل على زيادة تدفق المبادرات والأفكار الإبداعية، ولتحقيق ذلك يمكن اتباع الإجراءات التالية:

- وضع وتنفيذ استراتيجيات واضحة متعلقة بالإبداع فى جميع مجالات العمل الجامعى، ويمكن أن يكون اتجاه عمل هذه الاستراتيجيات موجه من خارج المؤسسة إلى خارجها بناءً على إمكانياتها وظروفها، أو يكون اتجاه عمل هذه الاستراتيجيات موجه من الداخل إلى الخارج وذلك فى حالة أن تكون المؤسسة رائدة بالفعل وتتحكم فى سياساتها الداخلية ولها قوة خارجية تحاول التأثير بها على المحيط الخارجى.
- تأسيس فرق للبحث بجميع مجالات العمل الجامعى لدراسة كيفية تطبيق الإبداع بكل مجال.

- عقد مجالس للإبداع على مستوى الكليات وإداراتها تناقش الأفكار الإبداعية وكيفية تطبيقها، ويتم تنظيمها بشكل استراتيجي ودوري ورفع تقاريرها إلى الجامعة.
- التعاون بين المؤسسات الجامعية وبعضها البعض من أجل فتح مجالات جديدة للإبداع.
- دعم مبادرات الإبداع وتقديرها من أجل ضمان استمرارية الفكر الإبداعي اللازم لتحقيق الريادية الاستراتيجية من خلال بناء برنامج جيد لإدارة المبادرات الجيدة.
- تقديم حوافز ومكافآت معنوية ومادية لدعم الأفكار الريادية وتشجيع رأس المال البشري بجميع فئاته على المشاركة بفاعلية في الأنشطة المختلفة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- إنشاء حضانات أعمال ذات فاعلية أكبر لرعاية الأفكار الإبداعية وتجديدها باستمرار وإعطاء فرص أكثر طموحاً لأصحاب الأفكار الريادية لتطبيق أفكارهم.
- تمكين المبدعين من تنفيذ أفكارهم وتصوراتهم الإبداعية في إطار من الشفافية والنزاهة والموضوعية وبعيداً عن التعقيدات الروتينية.
- تسويق الأفكار والمشروعات الريادية من خلال تعزيز الشراكة مع جهات المجتمع الخارجي المستفيدة.

٢. تبنى القيادة الاستراتيجية

- إن تفعيل دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية يتطلب نمط من القيادة أو الإدارة ذات الرؤية الاستراتيجية التي تتميز بالإبداع والمرونة والقدرة على رسم الخطط الاستراتيجية وتوجيهها نحو الريادة. ويمكن أن يتحقق هذا النمط من القيادة من خلال الإجراءات التالية:
- اختيار القيادات الجامعية التي تتميز بقدرتها على الإبداع والابتكار والرغبة في التطوير والمنافسة العالية للوصول إلى الريادة والتميز.
 - اختيار الكوادر الشاغلة للوظائف الإدارية وفق معايير عصرية مثل المرونة والإبداع والمسئولية وتقبل الرأي الآخر تحدد وفقاً نموذج محدد للجدارة الوظيفية المستهدفة.
 - تبنى استراتيجية واضحة ومعلنة للإدارة وقابلة للتغيير والتعديل وفق أي مستجدات داخلية أو خارجية.
 - تبنى هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة يمكن الجامعة من تحقيق توجهاتها الريادية.
 - ترسيخ الفكر الريادي والفكر الاستراتيجي في المؤسسة ونشره بين أعضاء المجتمع الجامعي.

- تشجيع رأس المال البشرى على تقديم المبادرات الإبداعية ومناقشتها وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار.
- تمكين رأس المال البشرى ومنحه الحرية لتحديد أساليب انجازه للأعمال، ومناقشة المشكلات التي تواجهه دون خوف أو تردد.
- اتباع نظام إدارى مرن يشجع تفويض الصلاحيات بالقدر الذى يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة فى التنفيذ، لأنه أكثر قدرة وسرعة فى توليد الأفكار الإبداعية الداعمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- تبنى آليات جديدة للمساءلة والمحاسبة تتناسب مع التوجه نحو الريادة الاستراتيجية وتتضمن مستوى جيد للأداء.
- تسهيل إجراءات تأسيس المشاريع الريادية.

٣. تعزيز الميزة التنافسية

- تعد الميزة التنافسية من أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية، ويعد العنصر البشرى من أهم موارد الجامعة لكونه المسئول عن تحقيق الميزة التنافسية وذلك إذا احسن توجيهه وتسليحه بالعلم والمعرفة البناءة، وتعزيز مهاراته المختلفة، وتشجيع أفكاره الإبداعية. ومن ثم يمكن تعزيز الميزة التنافسية بجامعة مدينة السادات من خلال الإجراءات التالية:
- البحث عن القدرات والموارد التي تمتلكها جامعة مدينة السادات والتي يمكن استغلالها للحصول على الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.
 - استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية وكذلك لمواجهة الميزة التنافسية للمؤسسات المنافسة.
 - اتباع استراتيجيات محددة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة إمكانات الجامعة وموقعها فى البيئة التي تعمل فيها لتحديد ما يمكن أن تتميز به ويحدث فارق فى أدائها عن غيرها.
 - التقييم المستمر لأداء ميزتها التنافسية وفق معايير محددة ومتفق عليها.
 - التعرف على نماذج لجامعات ناجحة فى مجال الميزة التنافسية سواء كانت هذه الجامعات إقليمية أو عالمية ومحاولة الاستفادة من تجاربها.
 - تنمية القدرات التنافسية لرأس المال البشرى باعتباره المورد الرئيس الذى يعمل على تفعيل واستثمار باقى الموارد الأخرى بشكل جيد.

٤. الاتجاه نحو المخاطرة المحسوبة

- تتطلب الريادة الاستراتيجية خوض رأس المال البشرى الريادى مخاطر محسوبة ومدروسة، وتفادى المخاطر العالية لأنه يرغب فى تحقيق النجاح والريادة. ولتعزيز دور رأس المال البشرى فى تبنى المخاطرة المحسوبة اللازمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات يقترح البحث اتباع الإجراءات التالية:
- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجى كمدخل استراتيجى لإدارة مخاطر الأعمال الريادية من خلال تشخيص المخاطر التى يتعرض لها هذه الأعمال والعمل على فهم سلوكها والحد من تأثيراتها أو تجنبها إذا كان ذلك ممكناً.
 - تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى رأس المال البشرى الريادى من خلال توفير برامج تدريبية فى مجال إدارة المخاطر وفى المجالات الإدارية والمالية للمشروعات الريادية بحيث تحسن من أدائهم وتعمل على تطويره.
 - دراسة حالة البيئة الداخلية والخارجية لجامعة مدينة السادات وإمكاناتها وقدراتها على تحمل المخاطر.
 - إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالى للمشاريع الريادية من أجل الحفاظ على استمرار وتميز تلك المشاريع فى المجتمع التى تخدم فيه.
 - وضع نموذج محدد لتقييم المخاطر يتضمن وصف المخاطرة، واحتمال حدوثها وإطارها الزمنى، وأثارها المالية والإدارية والاستراتيجية وغيرها، ثم الإجراءات المقترحة لتجنب تلك المخاطر أو تقليل تأثيرها على الأداء العام للجامعة.
 - محاولة تحويل المخاطر إلى ميزة تنافسية من خلال تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لرأس المال البشرى الريادى وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتجريب أفكارهم فى إدارة المخاطر.
 - إنشاء وحدة لإدارة المخاطر بكل كلية من كليات الجامعة ودعمها بكافة المعلومات اللازمة للتمكن من إدارة ناجحة للمخاطر.

٥. تحسين عملية التخطيط الاستراتيجى

تعد عملية التخطيط الاستراتيجى بمثابة المحرك الأساسى للريادة الاستراتيجية، وضمان نجاح تطبيقها، فبدون تخطيط جيد لا يمكن تحقيق الريادة بجامعة مدينة السادات بصفة خاصة والجامعات المصرية بصفة عامة. فعملية التخطيط هى المسئولة عن وضع الرؤية الاستراتيجية

- وصياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها. وحتى يتم تفعيل دور رأس المال البشرى فى مجال التخطيط بشكل يساعد على دعم الريادة الاستراتيجية، يقترح البحث اتباع الإجراءات التالية:
- تطوير أهداف الجامعة بما يتماشى مع التغيرات المحيطة فى البيئة الداخلية والخارجية وبما يحقق أهداف الريادة الاستراتيجية.
 - صياغة رؤية مستقبلية واضحة قائمة على استثمار رأس المال البشرى كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية وإعلان جميع أعضاء المجتمع الأكاديمى بها وتمكينهم من اتخاذ قرارات فى هذا الصدد.
 - صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة بما يتفق مع احتياجات الجامعة من جهة، وأهداف الريادة الاستراتيجية من جهة أخرى، مع أن تغطى هذه الخطة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها والجدول الزمنى لتحقيقها.
 - تحرص الجامعة على مشاركة جميع الأطراف المعنية فى صياغة الرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية.
 - تبنى استراتيجيات ريادية فى جميع مجالات العمل الجامعى بحيث تستند إلى الإبداع والتميز والمخاطرة والاستباقية والمرونة.
 - اليقظة الاستراتيجية فى مسايرة المستجدات العالمية والمحلية وحاوله اقتناص الفرص الريادية.
 - الاعتماد على أساليب محددة لإجراء التحليل البيئى بغرض تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لتحديد البدائل الاستراتيجية واختيار أفضلها لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
 - استحداث وحدة للتخطيط الاستراتيجى داخل كل كلية وربطها بوحدة التخطيط الاستراتيجى بالجامعة للقيام بالاستراتيجيات الريادية ومتابعة تنفيذها، مع مراعاة أن تكون أهداف هذه الوحدات متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وأن يكون لديها صلاحيات للابداع والابتكار.

المحور الثانى: يتعلق بمواجهة معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات

لقد اتضح من الإطار الميدانى للبحث أن استجابات أفراد العينة حول المعوقات التى تحول رأس المال البشرى عن القيام بدوره فى تحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة. ومن ثم يأتى هذا المحور لوضع مجموعة من الإجراءات التى من شأنها أن تسهم فى تعزيز دور رأس المال البشرى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات من خلال تعزيز بعض الإمكانيات البيئية والبشرية والمادية بها. وذلك على النحو التالى:

١. تنمية وتطوير رأس المال البشرى

لكى تتجح أى جامعة فى تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ فعليها أن تضع رأس مالها البشرى نصب أعينها، فتسعى إلى تنميته وتطويره باستمرار، لكونه السبيل الأساسى لتطوير الجامعة وتحقيق ريادتها على نحو استراتيجى. ويمكن تحقيق ذلك من خلال اتباع الإجراءات التالية:

- تنظيم دورات تدريبية مستمرة لإتقان المهارات اللازمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية مثل مهارات التخطيط، ومهارات التسويق، والمهارات الإبداعية والتكنولوجية.
- أن تكون محتوى هذه الدورات مرتبطة بأهداف الريادة الاستراتيجية، وشاملة لجميع أبعادها، ومتجاوبة مع متطلباتها.
- الارتقاء بقدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم باعتبارهم الفئة المسؤولة بشكل كبير عن التخطيط الاستراتيجى الموجه لتحقيق الريادة، وذلك من خلال تطوير برامج التنمية المهنية بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر توافق مع المستجدات المعاصرة، بالإضافة إلى استحداث برامج تدريبية جديدة تهدف إلى تنمية الخصائص الريادية لعضو هيئة التدريس ليكون ذو فكر ريادى متميز.
- تنمية قدرات الإداريين والعاملين بالجامعة لما له من تأثير نوعى فى تحقيق أهداف الريادة الاستراتيجية المنشودة، وخاصة القدرات التكنولوجية التى تمكنهم من التعامل الجيد مع التكنولوجيا لتيسير العملية الإدارية.
- وضع معايير واضحة لإنتقاء رأس المال البشرى المتميز سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين أو الطلاب.

- إنشاء وحدة إدارية تحت مسمى استثمار رأس المال البشرى وربطها بكل كليات الجامعة تكون مهمتها دعم رأس المال البشرى وتطويره باستمرار وتحقيق أقصى استفادة من قدراته.

٢. نشر الثقافة الريادية

يعد وجود ثقافة ريادية فى المؤسسات الجامعية من أهم مقومات نجاح الريادة الاستراتيجية؛ لذلك لا بد أن تعمل الجامعة على بلورة ثقافة جديدة تدعم السلوكيات الريادية كالمخاطرة والابداع والاستقلالية والإنجاز وغيرها بما يساعد على حدوث تغييرات جذرية مبتكرة فى المجتمع الأكاديمي تؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تضمين الفكر الريادى فى رسالة الجامعة بما يشتمل عليه من مفاهيم وقيم وأبعاد، وإعلانها لرأس المال البشرى بجميع فئاته، وكذلك جميع الأطراف ذات العلاقة بمنتجاتها وخدماتها.

- إقامة ورش عمل لتنمية الوعي بأبعاد الريادة الاستراتيجية لأن تحقيق الريادة يتوقف على مدى فهم وقناعة العنصر البشرى بها، بحيث يصبح سلوكه سلوكًا تلقائيًا تحركه الحوافز والرغبات الداخلية وليس مجرد تنفيذ لأوامر عليا.

- تقديم نشرات تعريفية بالريادة الاستراتيجية وأبعادها ودورها فى دعم مكانة الجامعة وسمعتها الأكاديمية وتوزيعها على رأس المال البشرى بجميع فئاته.

- تقديم حقائب تدريبية لجميع العناصر البشرية تستهدف تطوير السمات والخصائص الشخصية والعقلية والمهارية التى تساعد فى تشكيل السلوك الريادى مثل الابداع، والابتكار، والمخاطرة، والعمل الجماعى.

- تحديد عدد من أعضاء هيئة التدريس المتعاونين من الكليات الجامعية المختلفة للعمل كسفراء للريادة يقومون بنشر الوعي بأهمية المفاهيم والمهارات الريادية، وأهمية المشروعات الريادية وكيفية تنفيذها، وذلك من خلال عقد حلقات نقاشية أو ندوات أو ورش عمل.

٣. تحسين مصادر التمويل

يتطلب تطبيق الريادة الاستراتيجية مصادر تمويل إضافية للقيام بالمشروعات الريادية، ولمواجهة المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل مناسب. ولهذا يعد الاهتمام بتحسين مصادر التمويل ضرورة لتطبيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات خاصة أن الإطار الميدانى أظهر أن المعوقات المالية من أبرز المعوقات التى تحول رأس المال

- البشرى عن القيام بدوره فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات. وعليه يمكن اتباع مجموعة من الإجراءات لتحسين مصادر التمويل بها منها ما يلى:
- اعتماد جامعة مدينة السادات آليات التمويل الذاتى التى تمكنها من تحقيق الاستقلال المالى والإدارى، ويتم ذلك من خلال تطويع مصادر تمويل الجامعة بحيث لا تعتمد فقط على التمويل الحكومى وإنما يتم تمويلها أيضا من خلال إنشاء وحدات ذات طابع خاص، ومراكز استثمارية، واعتماد المشروعات الخدمية التى تقدم عائد مالى للجامعة.
 - استغلال كليات الجامعة ومعاهدها لتقديم خدمات للمجتمع الخارجى مقابل عائد مالى يدخل فى ميزانية الجامعة ويسهم فى القيام بالمشروعات الريادية.
 - إنشاء صندوق خاص بالمشروعات الريادية لتعزيز القيام بهذه المشروعات.
 - تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدنى فى دعم صندوق تمويل المشروعات الريادية بالجامعة.
 - إنشاء شبكة من المستثمرين والداعمين من أجل توفير فرص لتمويل المشروعات الريادية.
 - توفير ضمانات قروض ميسرة للمشاريع الريادية عبر البنوك، وذلك من أجل تغطية مخاطر تلك القروض.
 - تكوين فريق عمل من بعض مسئولى التخطيط المالى بالجامعة تكون مهمته الأساسية تطويع ميزانية وموارد الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 - اعتماد نظام للمحاسبة يقوم بتوجيه ورقابة وتوزيع الموارد المالية فى بنودها الصحيحة ويضمن استغلال جزء لصالح المشروعات الريادية.

٤. تحسين البيئة الجامعية

- تعد البيئة الجامعية البوتقة التى تتفاعل فيها كافة العناصر البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة. وقد أوضح البحث فى إطاره الميدانى أن المعوقات البيئية من أكثر المعوقات التى تحول دون تحقيق رأس المال البشرى للريادة الاستراتيجية. لذا يقترح البحث الحالى الإجراءات التالية:
- توفير بنية تحتية مناسبة لاحتياجات رأس المال البشرى من حيث القاعات التدريسية والمعامل والمكاتب وغيرها.

- توفير الدعم التكنولوجى اللازم من أجهزة وشبكات ونظم معلومات تعزز القدرة التواصل داخل الجامعة وخارجها لتيسير إيجاد أفكار ومشروعات ريادية تمكن من تحقيق الريادة والمنافسة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين رأس المال البشرى وتحفيز العمل الجماعى اللازم لتحقيق الريادة.
- توفير بيئة عمل محفزة على الابداع والابتكار ومستقطبه للكفاءات المتميزة.
- تشكيل فرق عمل من العناصر البشرية المتميزة للقيام بتشخيص وتحليل مشكلات البيئة الجامعية ومحاولة وضع حلول لها.

رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

- لتنفيذ محاور التصور المقترح وتفعيل الإجراءات السابقة يلزم توافر مجموعة من المتطلبات، أهمها ما يلى:
- توجه وزارة التعليم العالى نحو الريادة الاستراتيجية وصياغة توجهات استراتيجية واضحة تعمل من خلالها الجامعات من أجل التحول نحو الريادة.
 - رفع شعار الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المؤلف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية.
 - استحداث مراكز للريادة بالجامعات تكون بمثابة نقطة انطلاق حقيقية نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية ودعم المبادرات الريادية لرأس المال البشرى.
 - وضع تشريعات محددة تحفز الرياديين على القيام بالمشروعات الريادية وفى نفس الوقت تحمى حقوقهم الفكرية.
 - توفير جزء من ميزانية التعليم العالى لدعم المشروعات الريادية بالجامعات.

خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح

- توجد مجموعة من المعوقات التى تواجه تطبيق التصور المقترح منها ما يلى:
- ضعف الإمكانيات المادية المتاحة بالجامعات المصرية وخاصة جامعة مدينة السادات، والتى لا تتوافق مع متطلبات الريادة الاستراتيجية.
 - رفض البعض للتوجهات الحديثة نحو الريادة والتميز لضعف إيمانهم بفكره التغيير وجدواه.

- غموض مفهوم الريادة الاستراتيجية لدى الكثيرين خاصة مع ضعف التوعية بأهميتها وأبعادها بين جميع فئات المجتمع الأكاديمي.
- ضعف قنوات الاتصال بين جميع فئات المجتمع الأكاديمي داخل الجامعة وخارجها للتعرف على المبادرات الريادية ومحاولة الاستفادة منها.
- غياب ثقافة العمل الجماعي لدى الكثيرين وانشغالهم بالأعمال والتطلعات الفردية أكثر من الاهتمام بالأعمال والمشروعات الجماعية التي تنهض بالمؤسسة وتعزز مكانتها الريادية.

المراجع

المراجع العربية:

١. أحمد محمود الزنفلى: التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى "دوره فى تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، سلسلة التربية والمستقبل العربى ٣، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢م.
 ٢. أشرف العربى: رأس المال البشرى فى مصر المفهوم- القياس- الوضع النسبى، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، مجلد ١٤، العدد ٣٩، ٢٠٠٧م.
 ٣. ايمان جمعه محمد عبدالوهاب: مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعى المصرى نحو صيغة الجامعة الريادية" دراسة استشرافية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (٩٠)، العدد (الأول)، المجلد الثانى، السنة الثامنة عشر، ٢٠١٨م.
 ٤. أيمن جاسم الطائى، ايمان بشير ابو رذن: إسهامات القيادة الاستراتيجية فى تطوير رأس المال البشرى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد ٣٧، العدد ١١٧، ٢٠١٨م.
 ٥. برنامج الأمم المتحدة الإنمائى: تقرير التنمية الانسانية العربية للعام ٢٠٠٣، نحو اقامة مجتمع المعرفة، المكتب الاقليمى للدول العربية، ٢٠٠٣م.
 ٦. بن قايد فاطمة زهرة: تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، ٢٠١٧م
- Available at Web Site: <http://www.academia.edu>
(Access date 5/5/2020)
٧. بيومى محمد ضحاوى، رضا ابراهيم المليجى: التخطيط الاستراتيجى فى التعليم، رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١١م.
 ٨. تامر محمد أحمد خليل: إدارة رأس المال الفكرى كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمى "دراسة ميدانية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٨م.

٩. جامعة مدينة السادات ،إدارة البحوث العلمية ،الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث: تقرير بعدد براءات الاختراع بالجامعة ،٢٠١٩.
١٠. _____ ، مركز الجودة والتطوير المستمر : الخطة الاستراتيجية للجودة، الإصدار الأول (٢٠١٥-٢٠٢٠)
١١. _____ : الخطة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات،٢٠١٥-٢٠٢٤.
١٢. _____ ، الإدارة العامة لجامعة مدينة السادات: إحصائية بعدد طلاب جامعة مدينة السادات للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.
١٣. جمهورية مصر العربية: قرار جمهوري رقم (١٨٠) لسنة ٢٠١٣م بشأن إنشاء جامعة السادات، الجريدة الرسمية، العدد (١٠) مكرر (أ)، ١٣ مارس ٢٠١٣م.
١٤. خالد يونس موسى: واقع تنمية المهارات الريادية لدى خريجي الجامعات الفلسطينية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٨م.
١٥. خراز الاخضر: دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١١م
١٦. ريم جمعه محمد أبوجويل: درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية غي محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز ،رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية بغزة ،٢٠١٨م.
١٧. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني: الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، جامعة الملك سعود، ٢٠١٥م.
<http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2015/03.pdf>
- (Access date 5/5/2020)
١٨. سحر محمد أبو راضى محمد: تعميم التعليم الابتدائي في ضوء الأهداف الإنمائية للألفية كمتطلب لبناء رأس المال البشري (دراسة تحليلية) ، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد الثالث، المجلد الثالث، السنة السادسة عشر، ٢٠١٦م.

١٩. سفيان أحمد هلل: تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور ، *المجلة التربوية* ، كلية التربية ، جامعة سوهاج، المجلد (٧٦)، أغسطس، ٢٠٢٠م.
٢٠. شيروان عمر اوامر: التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، *مجلة قه لاي زانست العلمية*، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية- اربيل، كردستان، العراق، المجلد (٤)، العدد (٢)، ٢٠١٩م.
٢١. صالح عبدالرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزياى: دور التوجه الريادى فى تحقيق الأداء الجامعى المتميز " دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية فى عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، مجلد (١٥)، عدد (٢)، ٢٠١٣م.
٢٢. صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي: *الإدارة والأعمال*، دار وائل، عمان، ط٢، ٢٠٠٨م.
٢٣. عبد المعين سعد الدين هنيدي وآخرون: تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بكليات التربية في ضوء ثقافة الابداع ، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية* ، المجلد الأول ، العدد الأول ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ٢٠١٩م
٢٤. عبدالله زاهى الرشدان: *فى اقتصاديات التعليم*، دار وائل للنشر، عمان، ط٢، ٢٠٠٥م.
٢٥. غرم الله بن دخيل العلياني: دور راس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة أم القرى، السعودية، المجلد (١١)، العدد الأول ، ٢٠١٩م.
٢٦. فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق. *حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجى*، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢م
٢٧. فتحى الزيات: *اقتصاد المعرفة نحو منظور أشمل للأصول المعرفية*، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١١م.
٢٨. فرعون محمد، محمد إيفي: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ٢٠٠٨م

(Access date 20/4/2020)

٢٩. فضيلة سلمان داود: ريادة جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد (٨)، عدد (١٥)، ٢٠١٦م.
٣٠. كلثوم حسين عوض: الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مجلد (٢٧)، العدد (١٢٥)، مارس، ٢٠٢٠م.
٣١. لميس يوسف احمد القرنة: أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٤م
٣٢. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط٤، ٢٠٠٤م.
٣٣. محمد ابراهيم نصحي : المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق علي كليات التربية، المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم الجامعي" ، جامعة المنصورة، في الفترة من (١-٢) نوفمبر ٢٠٠٩م.
٣٤. محمد حسن رسمى وآخرون: أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (٣٠)، عدد (١١٩)، يوليو ٢٠١٩م
٣٥. محمد متولي غنيمه: الوضع الراهن واحتمالات المستقبل، سلسلة دراسات القيمة الاقتصادية للتعليم في الوطن العربي،الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، ١٩٩٦م.
٣٦. محمد منير عودة شبير: دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١٥م
٣٧. مزيان بغداد: أهمية استثمار رأس المال البشري في التنمية البشرية ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة سعيدة، الجزائر ٢٠١٨م.
٣٨. مني جاسم الزايد: الاستثمار في رأس المال البشري نموذج مقترح ،المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

- بغنوان " رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي"، الرياض، في الفترة من (١٠) -
(١٢) ديسمبر، ٢٠١٢م.
٣٩. الموقع الرسمي لجامعة مدينة السادات، أنشطة القطاع.
<https://usc.edu.eg/ar/qacid/4523.aspx> (Access date 1/6/2020)
٤٠. نادية حسن السيد على: الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
في المؤسسات التعليمية "دراسة تحليلية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي
للتعليم والتنمية، القاهرة، مجلد (٢٧) ، عدد (١٢٥)، مارس ٢٠٢٠م.
٤١. نهلة عبد القادر هاشم، السيدة محمود ابراهيم سعد: الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية
في الجامعات: توجهات مستقبلية ، أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوى الخامس
والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية بغنوان " نظم التعليم
ومجتمع المعرفة"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٧-
٢٨ يناير ٢٠١٨م.
٤٢. هشام سعيد الحلاق: التفكير الابداعي "مهارات تستحق التعلم"، الهيئة العامة السورية
للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، ٢٠١٠م.
٤٣. ياسر عبد الوهاب: التوجه الاستراتيجى لتطوير التعليم الجامعى فى ظل العولمة
ومجتمع المعرفة، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة،
مجلد (١٢)، عدد (٤)، أكتوبر ٢٠١٤م.

المراجع الأجنبية:

44. Adrian Dumitru Tantau: **Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: the need for Strategic Entrepreneurship** ,Academy of Economic Studies, Bucharest, January, 2008.
45. Ashok Abbott & Kunal Banerji: Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations, **Global Journal of Flexible Systems Management**, vol.4, 2003

46. Belinda Luke & Martie- louise Verreynne: Exploring Strategic Entrepreneurship in the Public Sector, **Qualitative Research in Accounting and Management**, Emerald, January, Vol.3, no.1, 2006
47. Bengt – Ake Lundvall & Bjorn Jonhson: The Learning Economy, **Journal of Industry Studies**, Vol .1, no.2, 1994
48. Richard L.Daft : **Management** , 9th, South- Western, Cengage Learning, Australia, 2010.
49. Fred R. David: **Strategic Management- Concepts and Cases**, Pearson Education, INC. , Tenth Edition, United States of America, 2005.
50. Gregory Dess & Lupkin ,G.T sner :**Murrain Company** ,spring Field Massachusetts, New York, 2003.
51. R.Duane Ireland & Michael A.Hitt & David G.Sirmon: A model of Strategic Entrepreneurship: the construct and its dimensions, **Journal of Management**, Pergamon, Vol.29, No.6, 2003.
52. Jacek Gancarczyk: Strategic Entrepreneurship: Essence and Definition, Jagiellonian University.
<https://core.ac.uk/download/pdf/186622705.pdf>(Access date 20/5/2020)
53. Kosasih Kosasih & Oktri M. Firdaus: Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy Collages, Advances in Social Science, **Education and Humanities Research**, Atlantis press SARL., vol.409, 2019.

-
54. Mansour M. Alayoubi & Mazen J.Al Shobaki, Samy S. Abu-Naser: 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 Bussiness and Management Invention (IJBMI)**, Vol.9, Issue.3, Mar,2020.
55. Nihun Dogan:The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, Elsevier, Vol.195, 2015.
56. Philip A. Wickham: **Strategic Entrepreneurship**, Financial Times, Prentice Hall, London, 2006
57. The Global Entrepreneurship and Development Institute: **The Global Entrepreneurship Index**, Washington, D.C, USA, 2019