

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي  
للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة :  
رؤية مصر ٢٠٣٠ " جامعة الزقازيق نموذجا "

إعداد

د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد السابع والسبعون . سبتمبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص :

تعد الريادة الاستراتيجية أحد أهم المداخل الحديثة في الفكر الإداري الاستراتيجي، والذي يهدف إلى تحسين الأداء التنافسي للجامعات، من خلال تكامل أنشطة البحث عن الفرص واستغلالها وأنشطة البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها، بمعنى التكامل بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي من خلال إدارة ريادة الأعمال بشكل استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية مستدامة، كمصدر حيوي للحصول على الثروة والقيمة.

وتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م.

وارتكزت رؤية مصر ٢٠٣٠م في مجال التعليم إلى أهداف استراتيجية ثلاث هي:

- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.
  - تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية.
  - تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.
- واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في (٦) كليات بجامعة الزقازيق، وبلغ عدد عينة البحث (٣٦٠) فرد.
- وقدم البحث مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الاداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.
- الكلمات المفتاحية : الريادة الاستراتيجية - الأداء التنافسي - رؤية مصر ٢٠٣٠ .

***Strategic entrepreneurship as approach to improve the competitive performance of Egyptian universities in the light of the sustainable development strategy: Egypt's Vision 2030 “Zagazig University as A Model”***

**Dr.Mohamed Eid Atrees**

Assistant prof.of comparative  
education&educational administration  
Faculty of Education - Zagazig university

**Summary;**

Strategic entrepreneurship is one of the most important modern approaches to strategic thought, which aims to improve the competitive performance of the universities, through the integration of activities to seek and exploit opportunities and activities to search for competitive advantages and their sustainability, meaning the integration between the entrepreneurial perspective and the strategic perspective through managing entrepreneurship strategically to obtain Sustainable competitive advantages, as a vital source of wealth and value.

The main objective of the current research was on how to use the approach of strategic entrepreneurship in improving the competitive performance of Egyptian universities in the light of the sustainable development strategy: Egypt's Vision 2030.

Egypt's 2030 vision in education was based on three strategic goals:

- Education for all, without discrimination.
- Improving the quality of the educational system in line with international systems.
- Improving the competitiveness of education systems and outputs.

The research used the descriptive approach, and a field study was applied to the staff in (6) colleges at Zagazig University, numbering (360) individuals.

The research presented a set of proposed measures to improve the competitive performance of Egyptian universities in the light of the strategic entrepreneurship approach.

**Keywords:** strategic entrepreneurship -competitive performance - Egypt's Vision 2030 .

## مقدمة :

أصبحت التنافسية بين الجامعات أمراً لا يمكن غض الطرف عنه في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي ، مثل التكنولوجيا الفائقة وثورة الاتصالات والمعلومات ومجتمع المعرفة ، ومتغيرات سوق العمل المستمرة دولياً وإقليمياً ومحلياً ، وتزايد أعداد الجامعات المنافسة مثل الجامعات الخاصة والأجنبية والدولية والافتراضية وغيرها ، ولا يمكن للجامعات المصرية أن تحتل موقعاً تنافسياً ملائماً ، أو أن تحقق مزايا تنافسية مستدامة ، دون أداء تنافسي متميز، ينقل الجامعة نقلة نوعية نحو عالم المنافسة.

ولكون التنافسية أصبحت سمة من سمات السياق الجديد للتعليم العالي والجامعي على مستوى العالم ، بات على الجامعات أن تطور أداءها التنافسي باستمرار ، وأن تحدث مراجعة شاملة ومخططة لأوضاعها التنظيمية والإدارية وقدراتها التنافسية وأساليبها التسويقية ، وتعظيم طاقاتها واستثمار مواردها المتاحة بشكل فعال ، يسمح ببناء مزايا تنافسية مستدامة ، تجعل للجامعة موقعاً ومكاناً لائقاً بالتصنيفات العالمية للجامعات.

ولكي يتحسن الأداء التنافسي يجب على المؤسسة امتلاك الموارد البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية ، والتي يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها ، إضافة الي امتلاك القدرات التنظيمية والتشغيلية والديناميكية المتنوعة ، وكذلك القدرة علي تحليل البيانات والمعلومات الضخمة المرتبطة بكل جوانب المنافسة<sup>(١)</sup>.

ويجب على الجامعات التي تريد أن تحسن أداءها التنافسي ، أن تنفذ تغييرات وظيفية وهيكلية وتنظيمية كبيرة ، حتى تستطيع التكيف وتلبية احتياجات ومتطلبات الاقتصاد العالمي القائم على تنافسية المعرفة<sup>(٢)</sup>.

ومفتاح التنافسية هو امتلاك المؤسسة الجامعية مزايا تتفوق بها على مزايا المنافسين لها ، وليست العبرة -في المقام الأول- بالميزة التنافسية في حد ذاتها ، وإنما الأهم كيفية اكتسابها وتحقيقها والحفاظ عليها ، وهنا يتجلى الدور المحوري للأداء التنافسي ، إذ لا ميزة تنافسية بدون أداء تنافسي فعال.

ويتمثل الأداء التنافسي في قدرة المؤسسة الجامعية على تطبيق عمليات إنتاج وتقديم خدمات ليست مطبقة لدى المؤسسات المنافسة ، كما إنه عنصر تميز وأداء متفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها استراتيجية معينة للتنافس ، ويعبر عنه من خلال مؤشرات مالية

ومؤشرات التنافسية ومؤشرات جودة المنتج أو الخدمة ومؤشرات السوق والمستفيدين ، ومؤشرات أداء الموارد البشرية ، إضافة إلى المؤشرات البيئية<sup>(٣)</sup>.

كما يقصد به خلاصة الجهد المبذول من المؤسسة من أجل التفوق على المنافسين فى السوق ، من خلال استخدام استراتيجيات فريدة ومتميزة لتحسين الوضع القائم ، أو دخول أسواق جديدة ، أو من خلال الاستجابة إلى متطلبات السوق ، مثل الإنفاق بقوة للوصول إلى القدرة الإنتاجية والتنافسية المتميزة ، وأيضاً التنافس بقوة للاستفادة من نتائج الأنشطة الريادية كالإبداع والفاعلية ، لتحقيق التميز والريادة والتفوق<sup>(٤)</sup>.

ويرتبط الأداء التنافسي الجيد ارتباطاً وثيقاً بالتصنيفات العالمية للجامعات ، باعتبار أن موقع الجامعة بالتصنيفات الدولية للجامعات ، أحد مؤشرات الأداء التنافسي للجامعة<sup>(٥)</sup>.

كما إن الأداء التنافسي يحدد المركز والموقع التنافسي للمؤسسة بالنسبة للمنافسين الآخرين ، كما يحدد مدى القدرة التنافسية للمؤسسة ، من حيث قدرتها على إنشاء مزايا تنافسية والحفاظ عليها ، ومدى تحقيق التميز والتفرد على الآخرين ، ومدى تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل<sup>(٦)</sup>.

ويتأثر الأداء التنافسي للجامعة بالعديد من العوامل والمتغيرات ، منها عوامل داخلية ، حيث الموارد البشرية وإدارتها ، نمط الإدارة ، الموقع ، وعوامل خارجية حيث ظروف السوق والمنافسين والسياسات الحكومية<sup>(٧)</sup> ، وأشارت دراسة إلى أن القدرات الاستراتيجية (قدرات التسويق ، قدرات الارتباط بالسوق - قدرات تكنولوجيا المعلومات - القدرات الإدارية) لها تأثير قوى على الأداء التنافسي<sup>(٨)</sup>.

ويكمن الأداء التنافسي للجامعة فى مدى قدرتها على تقديم برامج أكاديمية حديثة ومتطورة ، وتقديم منتج تعليمي وخريج مؤهل تأهيلاً عالياً يواكب التطورات المستمرة فى عالم التعليم وسوق العمل، مما يجعل الجامعة فى وضع أو مركز تنافسي عال ، ويصبح لديها مزايا تنافسية فريدة ، وقادرة على جذب واستقطاب مستفيدين جدد ، اعتماداً على سمعتها ومكانتها بين الجامعات الأخرى.

ولن يتحقق الاداء التنافسي المنشود ، إلا إذا اتبعت الجامعة استراتيجية أو عدة استراتيجيات للتنافس ، تمكنها من تحقيق طفرات استراتيجية وتنافسية حقيقية ، وتعد الريادة

الاستراتيجية أحد أهم هذه الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة من خلالها تحقيق أداء تنافسي متميز .

وتعد الريادة الاستراتيجية نهجاً جديداً في الأدب الإداري الاستراتيجي ، يعتمد على تكامل المنظور الريادي (البحث عن الفرص واستغلالها) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها) ، من خلال وضع ريادة الأعمال بالجامعة في إطار ومنظور استراتيجي ، بمعنى إدارة ريادة الأعمال بشكل استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية مستدامة ، كمصدر حيوي لخلق الثروة والقيمة<sup>(٩)</sup>.

وتساعد الريادة الاستراتيجية المؤسسات على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات والابتكارات ونماذج الأعمال والتي قد تحمل مخاطرة أو تعقيداً ، ووضع استراتيجيات مخططة ومدروسة للتعامل معها ، كما تساعد على تحديد الفرص الجديدة واستغلالها ، ومراجعة وتقييم التوجهات والفرص ومجالات الأعمال ذات الصلة بالمؤسسات الأخرى ومدى التطورات والتغيرات الحادثة فيها ، وكذلك المخاطر ذات الصلة<sup>(١٠)</sup>.

ويدون امتلاك الجامعة للريادة الاستراتيجية ، لن تكون قادرة على التواجد أو التقدم في التصنيفات العالمية للجامعات ، ولا تحسين مستواها التنافسي ، حتى وإن امتلكت الجامعة الدعم المالي والمادي اللازم<sup>(١١)</sup>.

فالريادة الاستراتيجية هدفها تحقيق أداء تنافسي متميز ، من خلال عمليات ونشاطات البحث عن الفرص والتقاطها وتوظيفها ، ونشاطات البحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها في آن واحد وبشكل متكامل.

وفي إطار الاهتمام المتزامن بكل من الريادة والابتكار والتنافسية والتميز ، صدرت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ ، والتي استهدفت إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز ، وفي إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام ومرن ، مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير ، والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً ، والقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية<sup>(١٢)</sup>.

ومن ثم تركز رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال التعليم على أهداف استراتيجية ثلاث هي :

- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية.

- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.

- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.
- وفيما يخص التعليم العالى والجامعى ، هدفت الاستراتيجية إلى تحقيق تعليم عالى الجودة ، من خلال ما يلى<sup>(١٣)</sup> :
- ١-الارتقاء بمؤسسات التعليم العالى فى مصر ، ومن أهم مؤشرات التنافسية فى ذلك :
  - وجود عشرة جامعات على الأقل فى مؤشر أفضل خمسمائة جامعة فى العالم.
  - وجود (٤٠) جامعة مصرية فى مؤشر أفضل جامعات أفريقيا بحلول عام ٢٠١٨ .
  - وجود (١٥) جامعة مصرية على الأقل فى مؤشر أفضل الجامعات العربية بحلول عام ٢٠٢٠ .
- جميع مؤسسات التعليم العالى معتمدة مرتين على الأقل قبل عام ٢٠٣٠ من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- مضاعفة التمويل الحكومى للموجه للتعليم العالى مرة كل ثلاث سنوات حتى عام ٢٠٣٠ .
- ٢-تدويل الجامعات المصرية ، ومؤشرات ذلك :
  - معدل عدد الطلاب غير المصريين فى الجامعات المصرية.
  - نسبة أعضاء هيئة التدريس والباحثين الحاصلين على منح بحثية فى جامعات عالمية.
  - معدل نمو الأبحاث العلمية المنشورة فى دوريات عالمية محكمة.
  - نسبة التبادل بين أساتذة الجامعات والمشرفين على الرسائل الجامعية ، وكذلك التبادل بين البرامج العلمية ، على المستويين الإقليمى والدولى.
- كما إن محور المعرفة والابتكار والبحث العلمى ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠ تضمن العديد من المفردات والدلالات والمؤشرات التنافسية ذات الصلة بالريادة والإبداع والابتكار والتكنولوجيا والحفاظ على المواهب وبراءات الاختراع.
- وفى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، وضعت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى استراتيجية لتطوير التعليم العالى "التعليم العالى والبحث العلمى وبناء الإنسان المصرى" ، وارتكزت لاستراتيجية على أربع ركائز وأهداف أساسية هي<sup>(١٤)</sup> :
- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.
- تحسين جودة النظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية.
- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.

- إنشاء فروع جامعات دولية.

وقد قامت مصر بالعديد من الجهود والمبادرات المؤسسية والوزارية ، سواء في مجال ريادة الأعمال بالتعليم الجامعي ، أو في مجال تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية ، من أهمها :

١- أشار دستور ٢٠١٤ في المادة (١٩) إلى القيم والمبادئ والتوجهات التي تركز على الريادة ، حيث تأصيل المنهج العلمي في التفكير ، وتنمية المواهب ، وتشجيع الابتكار ، وتوفير التعليم وفقاً لمعدلات الجودة العالمية ، وركزت المادة (٢٣) ، (٦٦) على رعاية الباحثين والمخترعين والمبتكرين ، وبناء اقتصاد المعرفة ، وزيادة مخصصات التعليم والبحث العلمي ، وتطبيق الابتكارات<sup>(١٥)</sup>.

٢- إنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار في عام ٢٠١٤.

٣- إنشاء إدارة للتميز بوزارة التعليم العالي.

٤- البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية في أكتوبر ٢٠١٠ ، حيث بلغ عدد الحاضنات بالبرنامج (١٧) حاضنة ، بتمويل قدره (٤٣.٧) مليون جنيه ، وعدد الشركات المحتضنة (٨٣) شركة<sup>(١٦)</sup>.

٥- الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠.

ويتحقق هدفها من خلال مسارين<sup>(١٧)</sup> :

الأول : تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي ، بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية.

الثاني : إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة في التنمية الشاملة.

٦- إنشاء مكاتب "مراكز" الابتكار ونقل التكنولوجيا تايكو TICO :

ففي جامعة الزقازيق تم إنشاء مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا بتاريخ ٢٠١٣/٦/٩ بمنحة من أكاديمية البحث العلمي، وتمثلت رؤيته في النهوض بريادة الأعمال وزيادة وتفعيل دورها في إنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة قائمة على الاقتصاد المعرفي ، بغية خلق ميزات تنافسية مستدامة من خلال استثمار طاقات الشباب الإبداعية والابتكارية" ، ويضم المكتب ثلاثة أقسام : الأول ، قسم نقل التكنولوجيا (TTO) والثاني براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية (TISC) والثالث التعاون الدولي (GICO)<sup>(١٨)</sup>. ونظم المكتب العديد من الندوات

والدورات التدريبية وورش العمل والحلقات النقاشية والمؤتمرات المرتبطة بمجال الريادة والابتكار ونقل وتوطين التكنولوجيا وبراءات الاختراع وغيرها .

٧- صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ ، والذي صدر بناءً على قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم (١) لسنة ٢٠١٩<sup>(١٩)</sup>.

٨- بنك الابتكار المصري ، والذي يعد أكبر منصة حكومية للابتكار في مصر والمنطقة ، يتم من خلاله طرح التحديات التكنولوجية ، استقبال الحلول المبتكرة ، عرض الابتكارات وبراءات الاختراع القابلة للتسويق وآليات تطبيقها ، والتعريف بفرص التمويل المتاحة<sup>(٢٠)</sup>.

هذا بالإضافة -بالطبع- إلى استراتيجية مصر للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ .

### مشكلة البحث :

على الرغم من الجهود والمبادرات السابقة ، إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى سلبيات عديدة وأوجه قصور متنوعة سواءً في الريادة الاستراتيجية أو الأداء التنافسي للجامعات المصرية.

فقد أشارت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠ إلى سلبيات عديدة ، منها<sup>(٢١)</sup> :

- تدنى ترتيب مصر في مؤشر الابتكار العالمي.
- ضعف عدد براءات الاختراع المسجلة للمصريين سنوياً.
- تدنى ثقافة العلوم والتكنولوجيا والريادة والابتكار.
- تأثير النشر العلمي الدولي ضعيف ، إضافة إلى ضعف جودته.
- البيروقراطية الحكومية التي تعيق الاستفادة من التمويل المتاح ، وتضعف فرص الابتكار.
- وأعزت الاستراتيجية هذا الوضع المتردى إلى معوقات وتحديات عديدة منها<sup>(٢٢)</sup> :
- ضعف البنية التحتية والمعلوماتية.
- ضعف الإنفاق على البحث والتطوير.
- القصور في تسويق خدمات ومنتجات البحث العلمي بالجامعات المصرية.
- غياب منظومة استراتيجية واضحة وشاملة وتشريعات محفزة للابتكار.

- عدم ربط استراتيجية المؤسسات البحثية والجامعات بالاستراتيجية الأوسع للبحث العلمى والاستراتيجية الشاملة للدولة.

- ضعف الشراكات الفاعلة بين مؤسسات البحث العلمى والقطاعات الاقتصادية ذات العلاقة. وبالتأكيد تنعكس هذه السلبيات وتلك التحديات سلباً على الريادة الاستراتيجية ومدى نجاح تطبيقها، مما ينعكس سلباً على الأداء التنافسي للجامعات المصرية.

وأشارت دراسة إلى معاناة الجامعات المصرية من مشكلات عديدة تحد من قدرتها على مواجهة التحديات المحيطة ، والمنافسة الشديدة من الجامعات الأخرى ، وضعف امتلاك الجامعات المصرية للقدرات الديناميكية التى تمكنها من إدارة وتطوير مواردها وتجديدها ، من أجل مساندة التغيرات المحيطة ، وتلبية حاجات المستفيدين ، ودخول الأسواق العالمية<sup>(٢٣)</sup>.

وأكدت دراسة على عدم مواءمة مخرجات التعليم الجامعى مع متطلبات سوق العمل ، وانقطاع الصلة بعالم الأعمال ، وغياب الرؤية الريادية كجزء من استراتيجية للتعليم العالى ، وضعف الرؤية الاستراتيجية المعاصرة للتطوير ، مع ضعف الاهتمام بالعلاقة ما بين التوجه الاستراتيجى وجوانب تطوير المنظومة التعليمية وآلياتها وأدواتها وأساليبها<sup>(٢٤)</sup>.

ويأتى ضعف التوجه الريادى فى الجامعات المصرية من ضعف ريادة الأعمال فى المجال العام، خاصة وأن المؤشر العالمى لريادة الأعمال ٢٠١٦ ، أشار إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة هى الأفضل عربياً ، تليها قطر والبحرين والسعودية ، فى حين كانت مصر فى المرتبة الأخيرة عربياً ، وفى المركز (٨٩) عالمياً<sup>(٢٥)</sup>.

كما أكدت إحدى الدراسات على غياب التفكير الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية ، وما يترتب على ذلك من غياب الرؤية المستقبلية والاستراتيجية اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية ، وضعف العمل كفريق ، وغلبة التقليدية والنمطية القائلة للإبداع<sup>(٢٦)</sup>.

وتشير العديد من الأدلة والمؤشرات إلى ضعف الأداء التنافسى للجامعات المصرية فى العديد من المجالات ، ومنها :

#### أ - تدنى ترتيب الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات :

ففى تصنيف شنغهاى غابت الجامعات المصرية كلها عن ترتيب (٥٠٠) جامعة الأولى عالمياً ، من ٢٠١٤ وحتى ٢٠١٨ ، باستثناء جامعة واحدة وحدهى وهى القاهرة التى احتلت

المرتبة (٤٥٢) في ٢٠١٨ ، في حين كان ترتيب جامعة عين شمس (٧١٥) ، المنصورة (٨٨٤) ، الاسكندرية (٩٠٣) ، ولم تظهر جامعة الزقازيق في الألف جامعة الأولى<sup>(٢٧)</sup>.

وفي تصنيف شنغهاي لعام ٢٠١٩ ، نجحت جامعة القاهرة ولأول مرة في تاريخ الجامعات المصرية في القفز مائة مركز ، لتتواجد بين أفضل ٣٠١-٤٠٠ جامعة على مستوى العالم ، وأتت جامعة الزقازيق في المرتبة من ٩٠٠ إلى ١٠٠٠ جامعة<sup>(٢٨)</sup>.

وفي تصنيف التايمز ٢٠١٩ ، لم تظهر أية جامعة مصرية في الخمسمائة جامعة الأولى ، حيث تواجدت بعض الجامعات المصرية في المرتبة ٦٠١-٨٠٠ مثل المنصورة وقناة السويس وبنها ، وجامعات في المرتبة ٨٠١-١٠٠٠ مثل القاهرة والاسكندرية والفيوم وسوهاج وطنطا ، في حين كانت ترتيب جامعة الزقازيق متدنياً عن ذلك بكثير<sup>(٢٩)</sup>.

#### ب - مؤشرات الابتكار والريادة وبراءات الاختراع :

ففي تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٩ ، كان ترتيب مصر العام (٩٣) من (١٤١) دولة ، وكان ترتيب مصر عالمياً في محور الثقافة الريادية بوجه عام (٨٤) ، وفي الاتجاهات نحو ريادة الأعمال (١١٧) ، والشركات والمؤسسات التي تحتضن الأفكار الابتكارية والإبداعية (٨٩) ، وفي معدل الابتكار (٦١) ، ومعدل المشاركة في الاختراعات العالمية (٨٩) ، والشراكة مع أصحاب المصالح (٧٧) ، والتفكير النقدي الإبداعي (١٢٣) ، ومهارات سوق العمل (٩٩) وجودة الإدارة الاحترافية (١١١)<sup>(٣٠)</sup>.

وفي تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٨/٢٠١٩ ، كان ترتيب مصر في مؤشر براءات الاختراع (٨٨) من بين (١٤٠) دولة ، وفي مؤشر طاقة الابتكار (٦٤) ، ومؤشر ديناميكية الأعمال (٩٧) ، ومؤشر المهارات بوجه عام (٩٩) ، وكانت أسوأ المؤشرات في هذا المحور ، هي جودة التدريب (١٣٦) ، مهارات الخريجين (١٣٦) ، ومؤشر الاتجاهات تجاه ريادة الأعمال ، وكانت ترتيب مصر فيه ١٤٠/١٣٠<sup>(٣١)</sup>.

وفي مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠١٩ احتلت مصر المركز (٩٢) من بين (١٢٩) دولة ، وفي مؤشر مخرجات الابتكار كان ترتيبها (٧٤) ، ومؤشر إنتاجية المعرفة والابتكارات كان ترتيبها (٦٤) ، وفي مؤشر المخرجات الإبداعية كانت في المركز (٨٩) ، لذلك أوصى التقرير بضرورة وجود عوامل داعمة لريادة الأعمال في مصر<sup>(٣٢)</sup>.

وفى مؤشر ريادة الأعمال العالمى ٢٠١٨ ، احتلت مصر المركز (٧٦) عالمياً من بين (١٣٧) دولة ، واحتلت فيه المركز العاشر عربياً<sup>(٣٣)</sup>. وفى تقرير البنك الدولى ٢٠١٧ ، أشار إلى أن مصر احتلت المركز ١٢٢/١٩٠ دولة فى مؤشر سهولة ممارسة الأعمال<sup>(٣٤)</sup>.

وفى تقرير التنافسية العالمى ٢٠١٧/٢٠١٨ ، كان ترتيب مصر فى مؤشر التعاون بين الجامعات المصرية ومجال الصناعة والإنتاج فى البحوث والتنمية ١١٧/١٣٨ ، وفى مؤشر القدرة على الابتكار والريادة ١٢٣/١٣٧<sup>(٣٥)</sup>.

وهى مؤشرات ونتائج تدل على تدنى ترتيب مصر فى مجالات الريادة والابتكار ومهارات الخريجين ، ومدى التوجه نحو ريادة الأعمال ، كما أنها تؤثر سلباً على مدى تنافسية التعليم الجامعى المصرى دولياً.

#### ج - مؤشرات التدويل والسمعة الدولية :

أشارت إحدى الدراسات والتقارير الرسمية إلى أن نسبة الطلاب الوافدين والدوليين الملتحقين بالتعليم العالى المصرى إلى إجمالى المقيدى بلغت (١.٩٦) فقط ، مع أن هذا المؤشر أحد أهم مؤشرات تنافسية المنظومة التعليمية<sup>(٣٦)</sup>.

وفى عدد البحوث المنشورة دولياً ، احتلت مصر المرتبة (٤٠) وبنحو (٦٥) ألف بحث ، فى حين احتلت إيران المرتبة (٣١) دولياً ، والهند (١٠) دولياً وبنحو (٥٣٣) ألف بحث ، وكلاهما من الدول النامية التى بدأت مع مصر مراحل التنمية<sup>(٣٧)</sup>.

وفى مؤشر التنافسية العالمية ٢٠١٩ ، كان ترتيب مصر (٩٣) من بين (١٤١) دولة ، واحتلت مصر المركز (١٢) عربياً ، حيث أتت قطر مثلاً فى المرتبة (٢٩) عالمياً ، الإمارات (٢٥) ، السعودية (٣٦) ، البحرين (٤٥) ، والكويت (٤٦) ، ولم تتفوق مصر إلا على اليمن وموريتانيا ، وهى مراتب متدنية ، ولا تليق بسمعة مصر وثقلها التاريخى والحضارى والعلمى<sup>(٣٨)</sup>.

#### د - مؤشرات الجودة فى المؤسسات الجامعية :

ففى تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٨/٢٠١٩ احتلت مصر المركز (١٣٦) من (١٤٠) دولة فى مجال جودة مهارات الخريجين ، وفى المهارات الرقمية والتقنية (٧٠) ، وفى جودة التدريب (١٣٦) ، وفى المهارات بوجه عام (٩٩)<sup>(٣٩)</sup>.

وفى جودة مؤسسات البحث العلمى ، احتلت مصر المركز (١٢١) من بين (١٣٧) دولة فى تقرير التنافسية العالمى لعام ٢٠١٧ ، والمركز (١٣٠) فى جودة نظام التعليم ، وفى القدرة على الابتكار (١٢٣) ، وفى القدرة على جذب واستقطاب الواهب (١١٦) ، وفى القدرة على الاحتفاظ بالموهب (١٠٣)<sup>(٤٠)</sup>.

يتضح مما سبق أن مؤسسات التعليم العالى فى مصر تعاني من تدنى مستوى الجودة بها، رغم ارتفاع معدلا الإتاحة ، وينعكس هذا على مواصفات الخريج ، حيث فشل نظام التعليم الجامعى فى توفير كوادر بشرية ذات قدرات ومهارات علمية وفنية وتقنية تتلاءم مع متطلبات سوق العمل ، وبالتأكيد ينعكس هذا سلباً على مدى تنافسية نظام التعليم الجامعى المصرى.

كما يعد ضعف التمويل من أهم العقبات التى تواجه تنافسية التعليم العالى ، لما فيه من تكاليف مادية مرتفعة ، فما جاءت به الحكومة المصرية من مخصصات مالية للإنفاق عليه ، لم يكن بالقدر الذى يحقق الجودة والكفاءة والتنافسية لخريجى التعليم العالى<sup>(٤١)</sup>.

وعلى مستوى جامعة الزقازيق ، أشارت الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٣ - ٢٠٢٢م إلى أوجه قصور وسلبيات عديدة مرتبطة بمجال الريادة والتنافسية منها<sup>(٤٢)</sup> :

- عدم وجود مراكز التميز البحثى والعلمى التى تتبنى الابتكار وتجعله أولوية.
- قصور الموارد المخصصة للبحث العلمى.
- عدم وجود مكتب لحماية الملكية الفكرية.
- عدم وجود آلية لربط الخريجين بسوق العمل.
- لم تدرج الجامعة فى أى من التصنيفات العالمية لأفضل ٥٠٠ جامعة.
- عدم وجود وحدة متخصصة لتسويق المنتجات الفكرية ومشروعات البحث العلمى.
- نقص الموارد والأجهزة والبرمجيات الحديثة المساعدة على الابتكار وإنتاج المعرفة وخوض المجالات الجديدة.

وقد خرجت جامعة الزقازيق من كل التصنيفات ، باستثناء وجودها فى المرتبة ٩٠٠ - ١٠٠٠ فى تصنيف شنغهاى ٢٠١٩ ، وخروجها من قائمة الألف جامعة الأولى فى تصنيف التايمز ٢٠١٩ ، وتصنيف QS ٢٠١٩ ، ودخولها فقط تصنيف ويبومتريكس ، وهو تصنيف يهتم بترتيب جميع الجامعات على مستوى العالم ودون استثناء ، وهو تصنيف لا ينبئ عن

أى قدرة تنافسية إلا للمواقع الالكترونية للجامعات دون غيرها من معايير التقييم ، وطالما كان لكل جامعة موقع الكترونى فإنها ستظهر فى هذا التصنيف ، لذلك دخلت جامعة الزقازيق هذا التصنيف فى الترتيب (١٩٣٨) عالمياً والـ (٢٥) عربياً.

يتضح من عرض الأدلة والمؤشرات السابقة ، مدى تدنى ترتيب مصر فى مؤشرات الأداء التنافسي للجامعات المصرية ، سواءً على المستوى الإقليمي أو العالمي ، نظراً لتواجد العديد من الإشكاليات والمعوقات والتحديات اخل المنظومة وخارجها ، لذا يجب السعى لتحقيق نوع من الطفرات الاستراتيجية والتنافسية للجامعات المصرية ، من أجل تحسين سمعتها ومكانتها الدولية ، ومن وجهة نظر الدراسة الحالية لن يتحقق ذلك إلا من خلال إتباع استراتيجيات ومداخل حديثة تجمع وبشكل متكامل بين التوجه الريادى والاستراتيجى والتنافسى ، ومن أهم هذه المداخل مدخل الريادة الاستراتيجية.

وفى ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الاجابة عن السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن توظيف الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسى للجامعات المصرية فى ضوء استراتيجىة التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ ؟  
وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما الإطار النظري للريادة الاستراتيجية ، من حيث : الفلسفة ومبررات ظهورها ، المفهوم ، الخصائص ، الأهمية والأهداف ، الاسس والمبادئ ، المقومات والمتطلبات ، ، والأبعاد؟

٢- ما الإطار النظري للأداء التنافسى ، من حيث : المفهوم ، الأهداف ، العوامل والمتغيرات ، الأبعاد ، المعايير والمؤشرات ، المقومات والمتطلبات ؛ ودور الريادة الاستراتيجية فى تحسينه؟

٣- ما أهم ملامح استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ومؤشرات الأداء التنافسى للجامعات المصرية بها ؟

٤- ما ملامح الوضعية الراهنة لكل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسى للجامعات المصرية؟

٥- ما واقع كل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسى بجامعة الزقازيق ميدانياً؟

٦- ما الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية؟

### أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالى فى كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية فى تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية فى ضوء استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ .

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس ، يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

١- إلقاء الضوء على الإطار النظري لكل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي فى الأدبيات الادارية التربوية المعاصرة.

٢- بيان دور الريادة الاستراتيجية فى تحسين الأداء التنافسي للجامعات والعلاقة بينهما.

٣- توضيح أهم ملامح استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ومؤشرات الأداء التنافسي للجامعات المصرية من خلال الرؤية .

٤- رصد ملامح الوضعية الراهنة لكل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي للجامعات المصرية من خلال الوثائق والتقارير الرسمية والأدبيات والدراسات السابقة .

٥- رصد وتحليل واقع الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي وطبيعة العلاقة بينهما من خلال الدراسة الميدانية.

٦- وضع مجموعة من الاجراءات المقترحة لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

### أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث الحالى فى النقاط التالية:

١- أهمية وحيوية المتغيرين الرئيسيين للبحث ، فالريادة الاستراتيجية تعد مدخلاً من المدخل الحديثة فى الفكر الإداري الاستراتيجي والذى يهدف إلى تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات ، من خلال تكامل نشاطات وممارسات البحث عن الفرص واستغلالها والبحث عن المزايا المستدامة والحفاظ عليها.

كما إن الأداء التنافسي للجامعة يحدد مركزها وموقعها التنافسي ، ومدى قدرتها على إنشاء مزايا تنافسية مستدامة ، كما يرتبط بالتصنيف العالمي للجامعات ومؤشر لمدى السمعة الأكاديمية الدولية للجامعة.

٢- تعالج الدراسة قضية محورية بالنسبة للجامعات المصرية وهي ضعف وتدنى الأداء التنافسي للجامعات المصرية ، حيث يوجد شبه غياب للجامعات المصرية عن التصنيفات العالمية للجامعات ، إضافة إلى تدنى ترتيب مصر فى مؤشرات الابتكار والريادة وبراءات الاختراع والتدويل والنشر الدولي ، والقدرة على اجتذاب واستقطاب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الدوليين ، إضافة إلى مؤشرات الجودة والتمويل واقتصاد المعرفة. الأمر الذى يستدعى اتخاذ خطوات جادة وحاسمة واستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي المصري حتى يكون قادراً على المنافسة العالمية.

٣- تظهر أهمية البحث الحالى فى قدرته على إثارة انتباه الجامعات المصرية وقياداتها لأهم العناصر الواجب توافرها لتحقيق مستلزمات النجاح على كافة المستويات الريادية والاستراتيجية والتنافسية ، لمواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة فى بيئة الجامعات ، والتي ازدادت تعقداً فى نهاية العقد الثانى من القرن الحادى والعشرين ، وحتى تجد لها مكاناً على خريطة المنافسة الدولية والإقليمية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اتباع مداخل واستراتيجيات حديثة تجمع بين التوجه الريادى والاستراتيجى والتنافسى فى آن واحد، ومنها مدخل الريادة الاستراتيجية.

٤- تحقيق الطفرة الاستراتيجية التى ينتظرها المجتمع المصرى من الجامعات ، والتي من أجلها وضعت العديد من الخطط الاستراتيجية ، ومن أهمها استراتيجية التنمية المستدامة ، رؤية مصر ٢٠٣٠.

### حدود البحث :

يقتصر البحث الحالى على الحدود التالية :

١- تناول الريادة الاستراتيجية من خلال خمسة أبعاد فقط ، تشكل فى مجموعها وتكاملها الجوهر العام للريادة الاستراتيجية ، كما لا يمكن تناول الريادة الاستراتيجية بدون أحدها ، وهذه الأبعاد هى :

- الثقافة الريادية. - العقلية الريادية.

- القيادة الريادية.
- الابتكار.
- ٢- تناول استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ ، مع التركيز على مؤشرات تنافسية التعليم العالي الجامعي بالرؤية.
- ٣- اقتصرت الدراسة فى شقها الميدانى على جامعة الزقازيق ، للأسباب والمبررات التالية<sup>(٤٣)</sup>:
- تعد جامعة الزقازيق من الجامعات الحكومية العريقة والتي بدأت كفرع لجامعة عين شمس عام ١٩٦٩/١٩٧٠ ، ثم استقلت الجامعة بصدر القانون رقم (١٨) لسنة ١٩٧٤ بإنشاء جامعة الزقازيق .
- تضم الجامعة (6298) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة وفقاً لإحصاء ٢٠١٨ ، وتبلغ نسبتهم بالنسبة للجامعات المصرية الحكومية ٦.٧% ، فى الترتيب الثالث مكرر مع الاسكندرية بعد كل من جامعتى القاهرة وعين شمس. وارتفع هذا العدد الي (٧٢٨٤) فى ٢٠١٩ م .
- تضم الجامعة (٢٤) كلية ومعهداً وأكثر من ٦٠٠ قسم علمي .
- تضم الجامعة ما يقرب من (١٢٠) ألف طالب وطالبة ، وتحتل فى ذلك المرتبة الخامسة على مستوى الجامعات الحكومية.
- تضم الجامعة نحو (٣٠) ألف طالب وطالبة دراسات عليا ، ونحو (٧٥٠٠) من العاملين بالجهاز الإداري .
- خروج جامعة الزقازيق من ترتيب الخمسمائة جامعة الأولى فى التصنيفات العالمية للجامعات ، ولم تظهر فى الألف جامعة الأولى الا فى تصنيف شنغهاي ٢٠١٩ حيث أتت فى المرتبة ٩٠٠-١٠٠٠ .
- التشابه الكبير بين الجامعات الحكومية فى كثير من الأمور مثل نظام الادارة واللوائح والتشريعات العامة والقواعد التنظيمية والثقافة التنظيمية السائدة ، والتشابه فى العديد من المشكلات والتحديات العامة وضعف مفهوم استقلال الجامعات علي أرض الواقع ، ضعف تطبيق الحوكمة الحقيقية .

## مصطلحات البحث :

تضم مصطلحات البحث ما يلي :

### ١ - الريادة الاستراتيجية :

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها عملية مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي لتصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية من شأنها أن تخلق الثروة والقيمة<sup>(٤٤)</sup>. وهى عملية يتم من خلالها اتخاذ القرارات والإجراءات والجهود الإدارية المخططة لتحديد أكثر الفرص الريادية فاعلية وقيمة، ثم كيفية استغلالها من خلال مجموعة من الإجراءات الاستراتيجية، لذلك تهتم الريادة الاستراتيجية بتحسين النشاط الريادي فى سياق استراتيجي<sup>(٤٥)</sup>.

وتعرف الدراسة الحالية الريادة الاستراتيجية اجرائياً بأنها أحد المداخل الاستراتيجية التى تقوم على تكامل ومزج المنظور الريادي (البحث عن الفرص واستغلالها) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها) فى آن واحد وبشكل متكامل ، من أجل تصميم استراتيجيات ريادية لخلق الثروة والقيمة وتحقيق أداء تنافسي فعال، من خلال أبعاد : الثقافة الريادية ، العقلية الريادية ، القيادة الريادية ، ادارة الموارد بشكل استراتيجي ، والابتكار .

فالريادة الاستراتيجية مدخل جديد للتفكير فى ريادة الأعمال بمنظور استراتيجي.

### ٢ - الأداء التنافسي :

يعرف الأداء التنافسي بأنه مدى النجاح الذى تحققه المؤسسة فى تحقيق أهدافها ، وهو انعكاس لقدراتها ومدى نجاحها فى تحقيق غاياتها بالمقارنة مع المنافسين<sup>(٤٦)</sup>. كما يقصد به خلاصة الجهد المبذول من أجل التفوق على المنافسين فى السوق ، من خلال استخدام استراتيجيات فردية ومتميزة لتحسين الوضع القائم ، أو دخول أسواق جديدة ، أو الاستجابة إلى متطلبات السوق ، مثل الإنفاق بقوة للوصول إلى القدرة الإنتاجية المتميزة ، والتنافس بقوة للاستفادة من نتائج الأنشطة الريادية كالإبداع والفاعلية والمبادأة ، لتحقيق التميز والريادة والتفوق<sup>(٤٧)</sup>.

وتعرف الدراسة الحالية الأداء التنافسي بأنه مدى قدرة الجامعة على استخدام مصادرها ومواردها وقدراتها ، وإدارتها بكفاءة وفعالية فى إطار بيئة تنافسية معقدة وديناميكية

وسريعة التغير ، بحيث تستطيع الجامعة تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية يقيمها العملاء والمستفيدون واصحاب المصالح على أنها أفضل مما تقدمه الجامعات المناظرة ويتضح فيها التنوع والتفرد والتميز والجودة ، لتكون بمثابة مزايا تنافسية تتفوق بها على المنافسين ، وتضع الجامعة في مركز تنافسي متميز محلياً وإقليمياً ودولياً ، سواءً من خلال الأداء التدريسي أو الأداء البحثي أو الأداء الخدمي والتسويقي .

كما يقصد بتحسين الأداء الجامعي مجموعة الإجراءات والآليات التي يمكن اتخاذها من قبل القيادة الجامعية لتعزيز وتدعيم الأداء التنافسي للجامعة ، لتحقيق سمعة ومكانة دولية وإقليمية متميزة.

### منهج البحث :

تفرض طبيعة هذا البحث وأهدافه استخدام المنهج الوصفي ، لمناسبته لموضوع البحث ومتغيراته وخطواته المختلفة. ويعد بمثابة مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة ، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً ، وذلك لاستخلاص دلالاتها ، والوصول إلى نتائج وتعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث<sup>(٤٨)</sup>.

وتم استخدام هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من خلال عدة اجراءات تمثلت في : جمع البيانات والمعلومات عن الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي والعلاقة بينهما ، رصد الملامح العامة لاستراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ مع التركيز علي مؤشرات الأداء التنافسي للتعليم الجامعي بالرؤية ، رصد أم ملامح وضعية كل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي للجامعات المصرية من خلال استعراض بعض الجهود والمبادرات المصرية في هذ الشأن واستعراض نتائج بعض الدراسات والأدبيات والوثائق السابقة ، اجراء دراسة ميدانية للوقوف علي الواقع الميداني لكل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي ، ثم وضع مجموعة من الاجراءات المقترحة من خلال آليات اجرائية لتدعيم كل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي للجامعات المصرية .

## الدراسات السابقة :

تم تقسيم الدراسات السابقة على النحو التالي :

أولاً : الدراسات المرتبطة بالريادة الاستراتيجية :

### أ -الدراسات العربية :

١- فارس يونس شمس الدين وآخرون : تأثير خصائص الريادية فى متطلبات الريادة الاستراتيجية ، ٢٠١٦ (٤٩) :

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير خصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية للمنظمة ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت دراسة ميدانية على جامعة صلاح الدين وبعض كلياتها من خلال استبانة وزعت على القيادات الإدارية ، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوى لخصائص الريادية فى متطلبات الريادة الاستراتيجية على مستوى عينة البحث.

٢- حكمت رشيد سلطان ، آفان يوسف حجي : دور مكونات الريادة الاستراتيجية فى تحقيق أبعاد جودة التعليم العالى ، ٢٠١٦ (٥٠) :

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية فى تحقيق جودة التعليم العالى فى الجامعات الأهلية فى إقليم كردستان بالعراق ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت دراسة ميدانية على (٤) جامعات أهلية ، على (٧٩) من القيادات الإدارية ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالى فى مجتمع الدراسة.

٣- نهلة عبد القادر هاشم ، السيدة محمود إبراهيم : الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية فى الجامعات ، ٢٠١٨ (٥١) :

هدفت هذه الورقة البحثية إلى وضع أطر عريضة لمفهوم الريادة الاستراتيجية ودورها فى إدارة الموارد البشرية فى الجامعات ، والأثر المحتمل لها فى تحديد التوجهات المستقبلية فى الجامعات ، وتوصلت إلى مجموعة من التوجهات الاستراتيجية التى يمكن أن تتبناها الجامعات فى تطوير مواردها البشرية ، كما قدمت مجموعة من التوصيات التى تسهم فى تفعيل دور الريادة الاستراتيجية فى تنمية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات.

٤- حماد عبد الخالق صابر الطحان : تأثير استشراف المستقبل فى تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات ، ٢٠١٨ (٥٢) :

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير استشراف المستقبل فى تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات ، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى ، وطبقت دراسة ميدانية على (٣٨٤) فرد من العاملين بالشركة ، وتوصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الرؤية المستقبلية والتحليل البيئى الاستراتيجى والتفكير الاستراتيجى فى تحقيق الريادة الاستراتيجية.

٥- عزة عادل غالى ، الريادة الاستراتيجية ودورها فى تحقيق المسؤولية الاجتماعية فى المدرسة الثانوية العامة فى مصر ، ٢٠١٩ (٥٣) :

هدفت الدراسة إلى بيان دور الريادة الاستراتيجية فى تحقيق المسؤولية الاجتماعية فى المدرسة الثانوية العامة فى مصر ، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة شملت (٦٧٢) من المديرين والمعلمين والأخصائيين الاجتماعيين ، وتمثلت أبعاد الريادة الاستراتيجية عندها فى : الرؤية - المرونة - المبادرة - الإبداع - النجاح ، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الريادة الاستراتيجية فى تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمدرسة الثانوية العامة بمصر.

#### ب - الدراسات الأجنبية :

١- بارفاينشن جيرالد ، إيما دورين جازى : مجال الريادة الاستراتيجية من النظرية إلى التطبيق ، ٢٠١٤ (٥٤) :

هدفت إلى تحديد الأبعاد المختلفة للريادة الاستراتيجية ، مع التركيز على المؤسسات الناشئة فى إيران ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة ممثلة من كبار رجال الأعمال، وتوصلت إلى أن أهم عناصر الريادة الاستراتيجية وأبعادها : العقلية الريادية ، الابتكار ، إدارة الريادة، القيادة الريادية ، روح المبادرة ، تحقيق الربحية ، إدارة وتعبئة رؤوس الأموال.

٢- سادات ناكجوى كيمولى : الريادة الاستراتيجية وأداء المدارس الثانوية فى أوغندا، ٢٠١٦ (٥٥):

هدفت إلى دراسة وتحديد العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والتوجه الريادي والاستراتيجي والأداء في المدارس الثانوية في مقاطعة واكسيو في أوغندا ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (١٨٢) مدرسة ثانوية خاصة ، وأوصت بأن تعتمد المدارس الثانوية الخاصة سلوك الريادة الاستراتيجية ، لأنها تهتم بالنمو وخلق الثروة وتطوير مزايا تنافسية مستدامة.

٣- بونجيكويك، هيسنج لى: الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركات القائمة ، ٢٠١٧ (٥٦):

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار مفاهيمي لاستقصاء أبعاد الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات القائمة في بيئات متقلبة ، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات والوثائق ، والبحوث السابقة ، وأشارت نتائجها إلى أن المسار التطوري للمؤسسة يشكل عاملاً مهماً يؤثر على فرص إدارة المشاريع والتعلم التنظيمي للمؤسسات الناشئة ، ووضعت نموذجاً لأبعاد الريادة الاستراتيجية.

٤- أولفيمي أوجنكوى : الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في صناعة البنوك في نيجيريا ، ٢٠١٨ (٥٧) :

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك في نيجيريا، واستخدمت منهجية البحث المسحي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (١٢٩) فرد ، وتوصلت إلى أن الريادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية ، وأنها أداة مهمة لتحقيق الميزة من خلال الإبداع وتقديم ما لا يقدر المنافسون على تقديمه.

٥- ميز كولبزي تيتى، جوجوراشيل أديزا: الريادة والإدارة الاستراتيجية: مراجعة نقدية، ٢٠١٩ (٥٨):

هدفت الدراسة إلى وضع رؤية أفضل للأدلة والآراء والرؤى التي قدمها خبراء متنوعون في مجالات ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ، والخروج بموقف واضح تجاهها من خلال فحص النظريات الأساسية المفسرة لكل من ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ، ومراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بهما وتحليلها ، وكيفية دمجها بما

يسهم فى خلق الثروة والقيمة ، وتوصلت إلى أن النظريات المفسرة للريادة الاستراتيجية لها جذورها فى مجالات الإدارة والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا .

ثانياً : الدراسات المرتبطة بالأداء التنافسى :

أ - الدراسات العربية :

١ - طه كامل رياض : تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمى وأثرها على الأداء التنافسى ، ٢٠١٤ (٥٩) :

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمى وأثرها على الأداء التنافسى فى الشركة المصرية للأغذية "بسكو مصر" ، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٢٣٠) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية للمديرين بدلالة خصائصها (الثقة بالنفس ، المبادرة ، حب الإنجاز ، الاستقلالية ، الإبداع ، المخاطرة) والدعم التنظيمى بأبعاده والأداء التنافسى .

٢ - حكيم بن جروة ، خليفة دلهوم : إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون فى الرفع من أداء المؤسسة التنافسى ، ٢٠١٥ (٦٠) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق واستخدام المؤسسة لأبعاد تسويق العلاقات مع الزبون فى الرفع من أدائها التنافسى ، وهى من الدراسات النظرية ، حيث ركزت على تناول مفهوم تسويق العلاقات مع الزبون وتحديد أبعاده ، ليتم تحديد ومعرفة العلاقة "نظرياً" بين هذه الأبعاد وتحقيق واكتساب المؤسسة للمنافسة ، وتوصلت إلى أن المؤسسة لن تتمكن من بلوغ تميزها التنافسى عن نظيراتها إلا بالاعتماد على مفهوم وأبعاد تسويق العلاقات مع الزبون .

٣ - خالد محمد سليم أبو حسنة : دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تحسين الأداء التنافسى ، ٢٠١٨ (١١) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تحسين الأداء التنافسى لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية ، واستخدمت المنهج التحليلى الوصفى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٧٦)

فرد ، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي لشركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.

٥- خالد محمد سليم أبو حسنة : دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي ، ٢٠١٨ (٦٢) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي لدى شركات قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الفلسطينية ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٢٩١) فرد ، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي ، وأوصت بزيادة الاهتمام بهذه الاستراتيجية.

ب - الدراسات الأجنبية :

١ - ستيفانو دي روبرتو وآخرون: تأثير العوامل الإقليمية على الأداء التنافسي في الجامعات، ٢٠١١ (٦٣) :

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج إحصائي متعدد الأبعاد لقياس مدى تأثير السياق الإقليمي والمحلي على الأداء التنافسي للجامعات ، وشرح طبيعة هذه العلاقة من خلال تقييم أداء الجامعة ، وقياس التنافسية الإقليمية ، وتمت مقارنة بعض المتغيرات الإقليمية والتي تعتبر مؤشرات للقدرة التنافسية الإقليمية وأثرها على الأداء الجامعي ، وتوصلت إلى أن الأداء الأكاديمي للجامعة لا يقيس القدرة التنافسية للجامعة فحسب ، بل يقيس القدرة التنافسية للمنطقة الموجودة فيها الجامعة.

٢ - سيد محمد وآخرون : تأثير قدرات الابتكار التكنولوجي على الأداء التنافسي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإيرانية ، ٢٠١٦ (٦٤) :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير قدرات الابتكار التكنولوجي على الأداء التنافسي لشركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الإيرانية ، وتحليل أثر العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والأداء الوظيفي ، وتوصلت إلى وجود تأثير لتطوير قدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء التنافسي ، ووجود علاقة طردية بين الاهتمام بالابتكار التكنولوجي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وأن الابتكار التكنولوجي يساهم في تطوير قدرات العاملين.

٣- أميجبى هايفورد : العلامات التجارية الداخلية والأداء التنافسي للجامعات الخاصة فى غانا ، ٢٠١٦ (٦٥) :

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة الداخلية بين العلامات التجارية الداخلية والأداء التنافسي للجامعات الخاصة فى غانا ، ومدى تأثير هذه العلامات التجارية على أداء الجامعات الخاصة ، وطبقت دراسة ميدانية على (٢١٣) من الطلاب ، (٢٣٤) من الطالبات فى جامعات خاصة متنوعة فى غانا ، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين محددات العلامات التجارية وأداء الجامعات الخاصة ، وأن أداء الجامعات الخاصة يعتمد على المستويات العليا من الولاء والانتماء لدى الطلاب.

٤-ميميت سيحان وآخرون : العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء التنافسي ، ٢٠١٧ (٦٦) :

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء التنافسي ، والتأثير الوسيط المعتدل للتعاون الداخلى على هذه العلاقة ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغ عددها (٢٠٣) من مدراء المستوى المتوسط فى تركيا ، وتوصلت إلى أن أبعاد القدرات الاستراتيجية (قدرات التسويق ، قدرات الارتباط بالسوق ، قدرات تكنولوجيا المعلومات ، والقدرات الإدارية) لها تأثير إيجابي على الأداء التنافسي.

٥-نتاليا كريفيا وآخرون : التنافسية فى مؤسسات التعليم العالى والريادة الأكاديمية ، ٢٠١٨ (٦٧) :

هدفت الدراسة إلى تعريف وتحديد التنافسية فى مؤسسات التعليم العالى وعلاقتها بالريادة الأكاديمية ، وانطلقت الدراسة من أن نمو التنافسية وتزايدها فى السوق العالمى للخدمات التعليمية ، يمثل إشكالية مهمة لمؤسسات التعليم العالى ، والتي عليها البحث عن طرق وأساليب زيادة تنافسيته ، واعتمدت على منهجية تحليل التصنيفات العالمية للجامعات وترتيب مؤسسات التعليم العالى الروسية منها ، وتوصلت إلى أن المؤسسة التى تتبنى الريادة الأكاديمية تستطيع أن تحقق مستوى أعلى من التنافسية.

٦-باتريك ميخالييف : استكشاف العلاقة بين القدرة على تحليل البيانات الضخمة والأداء التنافسي ، ٢٠٢٠ (٦٨)

هدفت الدراسة الي فحص العلاقة المباشرة بين القدرة الفائقة علي تحليل البيانات الضخمة والأداء التنافسي للمنافسين ومدى توسط القدرات الديناميكية في هذه العلاقة ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت الي وجود علاقة تنبؤية قوية بين القدرات التشغيلية والديناميكية والأداء التنافسي ، وأن القدرات الديناميكية تعتبر ركيزة اساسية للأداء التنافسي ، وأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين القدرات التكنولوجية والقدرة علي تحليل البيانات من جهة والأداء التنافسي من جهة أخرى .

### التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي :

- توجد بعض الدراسات العربية التي تناولت متغير الريادة الاستراتيجية ، ومعظمها أجريت على بيانات غير مصرية ، باستثناء واحدة أجريت على الشركة المصرية للاتصالات وأخرى على المدرسة الثانوية العامة ، وثالثة ورقة بحثية أجريت على الجامعات.
- توجد بعض الدراسات العربية التي تناولت متغير الأداء التنافسي ، ومعظمها أجريت على بيانات غير مصرية ، باستثناء دراسة مصرية أجريت على الشركة المصرية للأغذية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعرف الإطار المفاهيمي والفكري لكل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي ، وكذلك في بيان دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي بوجه عام ، إضافة إلى رصد بعض المشكلات والسلبيات التي يعاني منها التعليم الجامعي المصري ، والتي تعد منطلقاً للدراسة الحالية.
- لا توجد دراسات تناولت العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي لمؤسسات التعليم العالي وخصوصاً الجامعات ، سواءً في الدراسات العربية ، أو الدراسات الأجنبية ، باستثناء بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية - وليس الأداء التنافسي - ومعظمها طبقت على شركات وبنوك وغيرها من المؤسسات الإنتاجية والصناعية.
- ومن ثم تفرد الدراسة الحالية عن كافة الدراسات السابقة في تناولها للريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة ، رؤية مصر ٢٠٣٠.

## خطوات البحث :

يسير البحث فى الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : الإطار النظري للريادة الاستراتيجية من حيث : فلسفة ومبررات ظهورها ، المفهوم ، الخصائص ، الأهداف والأهمية ، الأسس والمبادئ ، المقومات والمتطلبات ، والأبعاد.

الخطوة الثانية : الإطار النظري للأداء التنافسى ، من حيث : المفهوم ، الأهداف ، العوامل والمتغيرات ، الأبعاد ، المعايير والمؤشرات ، المقومات والمتطلبات ، ودور الريادة الاستراتيجية فى تحسين الأداء التنافسى.

الخطوة الثالثة : ملامح استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ و مؤشرات الأداء التنافسى للجامعات المصرية بها .

الخطوة الرابعة : ملامح الوضعية الراهنة لكل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسى للجامعات المصرية :

أ- أهم الجهود المصرية فى مجال الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسى للجامعات المصرية.

ب- واقع الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسى للجامعات المصرية من خلال الوثائق والتقارير والدراسات والأدبيات السابقة.

الخطوة الخامسة : واقع الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسى بجامعة الزقازيق ميدانياً.

الخطوة السادسة : الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء التنافسى للجامعات المصرية فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية ، وتتضمن :

أ - نتائج البحث

ب- إجراءات مقترحة لتحسين أبعاد الريادة الاستراتيجية.

ج- إجراءات مقترحة لتحسين أبعاد الأداء التنافسى للجامعات المصرية.

## أولاً : الريادة الاستراتيجية ، إطار مفاهيمي :

سيتم تناول الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية على النحو التالي :

### أ - فلسفة الريادة الاستراتيجية ومبررات ظهورها :

الريادة الاستراتيجية واحدة من القضايا والموضوعات الجديدة التي ظهرت على الساحة العالمية فى مجال ريادة الأعمال ، من خلال الجمع والمزج بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية.

وبؤرة الريادة الاستراتيجية واسعة وثرية ، وتستند إلى أبحاث من تخصصات متعددة ومتداخلة مثل الإدارة والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع ، وكذلك السلوك التنظيمى ونظرية النظم ، وتقع فى قلب الإدارة الاستراتيجية ، كما أنها مرتبطة بالممارسات والسلوكيات التي تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية والبحث الدائم عن الفرص<sup>(٦٩)</sup>.

والريادة الاستراتيجية حقل معترف به حديثاً ، وهى إحدى مجالات الريادة الاستراتيجية وريادة الاعمال ، وهو أحد المداخل الجديدة فى الفكر الإدارى ، وترجع بداياته إلى عام ١٩٩٩ ، وينظر إلى Kimuli بوصفه بداية تركيز الاهتمام على الريادة الاستراتيجية ، ومن ثم ظهرت أول دورية متخصصة بالريادة الاستراتيجية تحت عنوان **Strategic Entrepreneurship Journal** ، وصدر العدد الأول منها عام ٢٠٠٧ ، وينيت حول محورين أساسيين هما : البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة ، وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها من أجل تنظيم المشاريع أو الأعمال<sup>(٧٠)</sup>.

وقدمت الريادة الاستراتيجية كنقطة التقاء للريادة مع الإدارة الاستراتيجية ، أو كمحصلة للتكامل بينهما ، وصولاً إلى حالة التوازن المنشود بين الاستكشاف **Exploration** (البحث عن الفرص) والاستثمار **Exploitation** (البحث عن الميزة) وكناتج لعملية التداوب **Synergy** بين الريادة والاستراتيجية<sup>(٧١)</sup>.

وهناك من نظر إليها على أنها نهج جديد فى الأدب الإدارى ، يعتمد على تكامل كل من ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ، من خلال وضع الريادة فى إطار ومنظور استراتيجى ، بمعنى إدارة مصادر ونشاطات ريادة الأعمال بشكل استراتيجى للحصول على المزايا التنافسية<sup>(٧٢)</sup>.

وذكرت إحدى الدراسات ان جميع النظريات والرؤى المفسرة للريادة الاستراتيجية لها جذورها وأصولها في مجالات الإدارة والاقتصاد والأنثروبولوجيا وعلم النفس والاجتماع ، وكذلك النظريات المرتبطة بالفرص وإدارة الموارد وإدارة رأس المال البشرى<sup>(٧٣)</sup>.

وظهرت الريادة الاستراتيجية في إطار ما اتسمت به اليوم ببيئة الأعمال من تنافسية شديدة وسرعة متزايدة وتعقيد مستمر وعدم يقين أو تأكد ، وزيادة المخاطر وصعوبة التوقعات ، إضافة إلى ظهور أشكال هيكلية جديدة ، وعقليات إدارية مبتكرة. وفي إطار هذه البيئة التنافسية يتعين على مؤسسات التعليم العالى أن تكون مبدعة ومرنة وريادية واستراتيجية ، من خلال تحديد واستكشاف الفرص لخلق الثروة ، والانخراط في صياغة وتطوير استراتيجيات تجعل الأداء التنافسي للمؤسسة افضل ، ولديها مزايا تنافسية على غيرها من المنافسين ، لذلك كان الدمج بين مفهومي ريادة الأعمال والإدارة استراتيجية ليشكل مفهوماً جديداً هو الريادة الاستراتيجية<sup>(٧٤)</sup>.

وتعد المنافسة الشديدة بين الجامعات على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية أحد أهم المبررات الأساسية للأخذ بالريادة الاستراتيجية ، لما لها من دور بارز في تحقيق التفوق التنافسي.

وحددت إحدى الدراسات مبررات ظهور الريادة الاستراتيجية فيما يلي<sup>(٧٥)</sup> :

- الطبيعة الديناميكية المتغيرة للبيئة التنافسية. - الحاجة إلى الابتكار المستدام.
- ظهور العديد من الشركات والمؤسسات التنافسية. - تخصيص المنتجات.
- تحديات تحسين المزايا التنافسية.

وذكرت إحدى الدراسات أن الريادة الاستراتيجية يمكن أن تكون حجر الزاوية للتنافسية، مصدر مهم من مصادر بقاء المؤسسة وتحقيق النمو والمستوى العالمي في عالم تنافسي سريع التغير<sup>(٧٦)</sup>.

بينما أكدت إحدى الدراسات ان الريادة الاستراتيجية حقل بحثى ناشئ يركز على الأساليب والنشاطات التي يمكن من خلالها استغلال الفرص والبحث عن المزايا في آن واحد ، بما يؤدي إلى الأداء التنافسي الفائق<sup>(٧٧)</sup>.

وذكرت دراسة أن الريادة الاستراتيجية تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسات من خلال الربط بين الإدارة الاستراتيجية وروح المبادرة والابتكار أو ما تسمى بالريادة<sup>(٧٨)</sup>.

فالريادة الاستراتيجية تشمل إجراءات ونشاطات البحث عن الفرص في السوق واستغلالها ، وإنشاء والحفاظ على مزايا تنافسية لخلق الثروة والقيمة ، والتركيز على أحدهما دون الآخر يعزز احتمالية عدم فعالية المؤسسة ، بل وفشلها<sup>(٧٩)</sup>.

وذكرت إحدى الدراسات أن الأبحاث التي تتناول الريادة الاستراتيجية والأبعاد المميزة لها ليست كافية ، ولاسيما تلك التي تتناول الجانب التجريبي أو التطبيقي والميداني لها<sup>(٨٠)</sup>. كما نوهت إحدى الدراسات إلى قلة عدد الدراسات والبحوث في مجال الريادة الاستراتيجية ، وأوصت بضرورة إجراء بحوث مستفيضة في هذا المجال الحيوي<sup>(٨١)</sup>.

ومجال الريادة الاستراتيجية لا ينصب فقط على منظمات الأعمال ، بل تمتد لتشمل المؤسسات الاجتماعية ، بما في ذلك المؤسسات الخدمية ومنها مؤسسات التعليم<sup>(٨٢)</sup>.

فالريادة الاستراتيجية تركز على دمج ممارسات البحث عن الفرص وممارسات البحث عن الميزة التنافسية بشكل متكامل ، وهي خلط ومزج بين مجالين : ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية بشكل متوازن ، أي الدمج بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي.

#### ب - مفهوم الريادة الاستراتيجية :

تعرف كلمة الريادة لغويا بأنها مصدر مشتق من الفعل ( رود ) واسم الفاعل منه رائد ، وهو الذي يرسله قومه لإستكشاف وتحديد مواطن الكلاء<sup>(٨٣)</sup>، ومن هنا أتى استخدام مفهوم الريادة كإستكشاف للفرص .

وأصل كلمة الريادة **Entrepreneurship** كلمة فرنسية ظهرت في بداي القرن السادس عشر للدلالة علي المخاطرة التي ترافق الحملات الإستكشافية ، واشتقت من كلمتين لاتينيتين تعنيان **Umdr Takes** أي يتعهد أو رد الشئ وطلبه<sup>(٨٤)</sup> ، ومن ثم يشتق من التعريف اللغوي أن الريادة تعني إستكشاف وتحديد وإلتقاط الفرص الواعدة وما يحمله من ذلك من مبادرة و مبادرة ومخاطرة .

وكلمة استراتيجية نحت عربي مصدره كلمات غير عربية ، حيث اشتقت **strategy** من الكلمة اليونانية **strategos** أي فن القيادة ، وفن نقل القوات ومن وإلي أرض المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز علي الأعداء .

ويقصد بها في معجم المعاني الجامع التخطيط الشامل والمتربط وتحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القمة والقاعدة لتحقيق الأهداف البعيدة ، فهي علم وفن وضع الخطط و إدارة العمليات .

ومن ثم يمكن تعريف الريادة الإستراتيجية لغوياً بأنها التخطيط الشامل المتكامل لكيفية إقتناص واستكشاف واستثمار الفرص الريادية الواعدة وتحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة تحقق للمؤسسة مركزاً تنافسياً أفضل .

واصطلاحاً لا يوجد تعريف واحد محدد ومتفق عليه للريادة الاستراتيجية ، وربما يرجع ذلك إلى تنوع الخلفيات العلمية للباحثين والخبراء الذين تناولوا هذا المصطلح ، فمنهم من تناوله من زاوية المنظور الريادي ، ومنهم من تناوله من منظور استراتيجي ، ومنهم من تناوله من منظور السياسة الاقتصادية، ومنهم من تناوله من زاوية السلوك التنظيمي.

فقد عرفتُها إحدى الدراسات بأنها عملية دمج نشاطات تنظيم المشاريع (ريادة الأعمال) حيث البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها ، ونشاطات الإدارة الاستراتيجية ، حيث البحث عن الميزة التنافسية المستدامة ، كمصدر حيوي لخلق الثروة والقيمة<sup>(٨٥)</sup>. وهي عملية مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الثروة<sup>(٨٦)</sup>.

وأشارت دراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية مدخل يجب اعتماده في الجامعات ، لمساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود العديد من المتغيرات مثل : العولمة ، المنافسة ، الثورة الرقمية ، الإدارة الإلكترونية ، والأزمات المالية ، والتي تفرض على الجامعات مجموعة من التحديات تدفع إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع والتميز بالأداء<sup>(٨٧)</sup>.

وما يميز هذا التعريف أنه أكد صراحة- على أن الريادة الاستراتيجية مدخل يجب اعتماده وتبنيه ، من أجل تحقيق الابتكار والإبداع ، ومن ثم الكفاءة والفعالية والتميز في الأداء.

كما أشارت دراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية هي توجيه عملية صنع القرار والجهود الإدارية نحو تحديد أفضل الفرص ذات أعلى عوائد متوقعة ، ثم استغلالها واستثمارها من خلال الإجراءات الاستراتيجية<sup>(٨٨)</sup>.

وهي القيام بالأعمال الريادية بمنظور استراتيجي ، من خلال التركيز بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية ، وامتلاك زمام المبادرة في تبنى الأفكار الجديدة من خلال الإبداع ، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها ، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتفكير الاستباقي والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها<sup>(٨٩)</sup>.

وربطت إحدى الدراسات بين مفهوم الريادة الاستراتيجية والأداء الفائق أو المتفوق ، حيث عرفت أنها حقل بحثي ناشئ يتضمن سلوكيات وممارسات البحث عن الفرص والمزايا التنافسية في وقت واحد ، بما يؤدي إلى الأداء الفائق<sup>(٩٠)</sup>.

وأشارت دراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية مفهوم ناشئ ويقوم على المزج بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية من أجل تصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية لخلق الثروة والقيمة سواءً للأفراد أو المؤسسات أم المجتمع ككل ، وهي آلية حيوية تتضمن البحث عن الفرص والمزايا في آن واحد في بيئة تنافسية وديناميكية ، بما يؤدي في النهاية إلى أداء تنافسي متفوق<sup>(٩١)</sup>.

يتضح من التعريف السابق أن ثمة ارتباط واضح بين أنشطة الريادة الاستراتيجية وتحقيق أداء تنافسي مرتفع ، كما يتضح أن ريادة الأعمال الاستراتيجية آلية مهمة تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.

فالريادة الاستراتيجية تكامل للمنظور الريادي (البحث عن الفرص) مع المنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا) وتصميم وتنفيذ استراتيجيات عملية لخلق القيمة والثروة. وأشارت دراسة إلى أنها عبارة عن عمليات تنظيمية تستخدم لتقليل التحديات المرتبطة بالبيئة التنافسية المتسمة بالتعقيد والديناميكية والمخاطرة وعدم اليقين ، وتعظيم الاستفادة من هذه التحديات والتغيرات لخلق المزيد من الثروة والقيمة<sup>(٩٢)</sup>.

ولعل أهم ما يميز هذا التعريف أنه ربط الريادة الاستراتيجية بمبررات وظروف نشأتها ، حيث البيئة التنافسية المعقدة والديناميكية والسريعة التغير.

والريادة الاستراتيجية عملية يتم من خلالها اتخاذ القرارات والإجراءات والجهود الإدارية المخططة لتحديد أكثر الفرص فاعلية وقيمة، ثم كيفية الاستفادة منها من خلال مجموعة من

الإجراءات الاستراتيجية، لذلك تهتم الريادة الاستراتيجية بتحسين النشاط الريادي فى سياق استراتيجى<sup>(٩٣)</sup>.

لذلك تنطوى الريادة الاستراتيجية على كيفية وضع خطة وإجراءات استراتيجية لاستغلال الفرص الريادية الواعدة ، بما يحقق القيمة والثروة والربح والمزايا التنافسية فى آن واحد. وتؤكد معظم الدراسات - فى هذا الإطار - على ضرورة الدمج والتوازن بين أنشطة ريادة الأعمال وأنشطة الإدارة الاستراتيجية ، وأنه لا يمكن فصلهما عن بعض ، فقد تنجح المؤسسة فى تحديد الفرص ، لكنها قد تكون أقل نجاحاً فى تحقيق وتحسين المزايا التنافسية التى تتناسب مع هذه الفرص. وفى المقابل قد تنجح المؤسسة فى تأسيس مزايا تنافسية ، لكنها أقل نجاحاً فى تحديد واكتشاف واستغلال الفرص الجديدة ، لك على المؤسسات الدخول إلى السوق باستخدام المنظورين الريادي والاستراتيجي معاً ، فهذا التوازن وهذا الدمج بينهما يساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة ، كما إن التركيز على أحدهما واستبعاد الآخر يعزز احتمالية عدم فعالية المؤسسة ، بل ويعزز فشلها<sup>(٩٤)</sup>.

فالمؤسسات تخلق قيمة من خلال تحديد الفرص القابلة للاستغلال فى بيئتها الخارجية (الريادة) ، ثم يتم تطوير الميزة التنافسية للاستفادة من هذه الفرص الواعدة (الإدارة الاستراتيجية).

وأشارت دراسة أخرى إلى حتمية المزج والارتباط بين شقى الريادة الاستراتيجية ، إذ لا يمكن أن تتحقق أهداف ريادة الأعمال بدون استراتيجية ريادية تحدد نمط ترتيب الموارد والعمليات والأنظمة والخدمات التى تعتمد عليها المؤسسات للتعامل مع عدم الثقة فى بيئتها ، وفى نفس الوقت لا يمكن أن تتحقق الأهداف المنشودة من خلال الاستراتيجيات فقط ، وإنما لابد من روح المبادرة والابتكار والريادة<sup>(٩٥)</sup>.

ومن ثم فالريادة الاستراتيجية عمل ريادي ذو منظور وتوجه استراتيجي ، لأن العمل الريادي الذى يستخدم المنظور الاستراتيجي يساعد فى تشخيص الفرص الملائمة لاستغلالها ، ومن ثم خلق ميزة تنافسية مستدامة تقود إلى تعظيم خلق القيمة أو الثروة.

فالريادة الاستراتيجية تنطوى على التكامل والتوازن بين تخصصين : ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ، حيث تركز الريادة على الإجراءات والممارسات التى تؤدى إلى تحديد الفرص واستغلالها ، وترتكز الإدارة الاستراتيجية على الإجراءات المخططة والمنظمة لتحقيق

ميزة تنافسية عن طريق الاختيار الذكي الواعي القائم على حقائق بين البدائل التي تؤدي إلى هذه الميزة .. فهي مدخل جديد للتفكير في ريادة الأعمال بمنظور استراتيجي في ضوء ما سبق يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية بأنها أحد المداخل الاستراتيجية التي تقوم على تكامل ومزج المنظور الريادي (البحث عن الفرص واستغلالها) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها) في آن واحد من أجل تصميم استراتيجيات ريادية لخلق الثروة والقيمة وتحقيق أداء تنافسي متميز، من خلال أبعاد : الثقافة الريادية ، العقلية الريادية ، القيادة الريادية ، ادارة الموارد بشكل استراتيجي ، والابتكار .

### ج - خصائص الريادة الاستراتيجية :

- في ضوء فلسفة الريادة الاستراتيجية وتعريفاتها يمكن استشفاف أهم الخصائص والملامح المميزة لها ، على النحو التالي :
- حقل بحثي جديد يجمع بين ممارسات ونشاطات البحث عن الفرص والمزايا التنافسية في آن واحد.
  - نشأت الريادة الاستراتيجية في إطار البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بالتعقيد والديناميكية وسرعة التغير وصعوبة التوقعات أو التنبؤ.
  - للريادة الاستراتيجية جذورها وأصولها المستمدة من مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والأنثروبولوجيا وإدارة الموارد ورأس المال البشري.
  - الريادة الاستراتيجية نهج جديد في الأدب الإداري يركز على كيفية استغلال الفرص الواعدة وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل متوازن ومتكامل.
  - ترتبط الريادة الاستراتيجية باستراتيجية الجامعة بشكل عام ، وتدور حول دعم الموقف التنافسي للجامعة محلياً وعالمياً.
  - الريادة الاستراتيجية عملية قوامها مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي.
  - الريادة الاستراتيجية آلية مهمة تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.
  - الريادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة في إطار بيئة شديد التنافس والتعقيد، ويمكن القول بأنها احدي مداخل تحسين الأداء التنافسي .

- الريادة الاستراتيجية مجال جديد وحديث - إلى حد كبير - فى عالم الإدارة والأعمال ، يقوم على وضع نشاطات ريادة الأعمال فى إطار استراتيجى.
- تتأثر الريادة الاستراتيجية بالسياق الذى توجد فيه حيث المحددات التنظيمية والمؤسسية والبيئية ، كما أنه ثمة ارتباط بين الريادة الاستراتيجية واستراتيجيات المعرفة.
- الريادة الاستراتيجية خلط وتكامل بين مجالين : ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ، غير أنه لا بد أن يتسم هذا المزج بالتوازن.
- تقوم الريادة الاستراتيجية على كيفية تحويل الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة فى إطار استراتيجى.
- أهم ما يميز الريادة الاستراتيجية كيفية إدارة الموارد بشكل استراتيجى ، ولاسيما الموارد البشرية ، والتي تعد فى نظر الريادة الاستراتيجية أكثر أهمية من أية موارد أخرى.
- الريادة الاستراتيجية استعداد تنظيمى مستمر لاستكشاف ميادين ومجالات تنافسية جديدة ، والتعرف على الفرص والإمكانيات واستغلالها.

#### د - أهمية الريادة الاستراتيجية وأهدافها :

- تتجلى أهمية الريادة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية :
- تساعد الريادة الاستراتيجية المؤسسات على الاستجابة بشكل استباقى للتغيرات والابتكارات ونماذج الأعمال والتي قد تحمل مخاطرة أو تعقيداً ، ووضع استراتيجيات مخططة ومدروسة للتعامل معها ، كما تساعد على تحديد الفرص الجديدة واستغلالها ، وتساعد على مراجعة وتقييم الاتجاهات والفرص ونماذج الأعمال ذات الصلة بالمؤسسات الأخرى ، ومدى التطورات والتغيرات الحادثة فيها ، وكذلك المخاطر ذات الصلة<sup>(٩٦)</sup>.
  - تعد من أهم الأساليب والوسائل التي يجب على المؤسسات أن تكتسبها من أجل البقاء والنمو فى البيئة التنافسية، فالتوجه الريادى الاستراتيجى يساعد المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل ، وأن تتحلى بالمرونة الاستراتيجية ووضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية وإدارة الموارد والقدرات والمهارات بشكل استراتيجى ، من أجل التكيف مع البيئة الديناميكية ، والعمل على تعقب واستثمار الفرص الريادية داخل المؤسسة. كما إنها تعمل على تطوير الاقتصاد وتنميته ، والعمل على زيادة المنافسة وخلق قيمة مضافة ، وزيادة الكفاءة ، إذ أن دخول منافسين جدد إلى السوق يحفز الآخرين للاستجابة بشكل فعال وكفاء<sup>(٩٧)</sup>.

- بدون امتلاك الجامعة للريادة الاستراتيجية ، لن تكون قادرة على التواجد أو التقدم فى التصنيف العالمى للجامعات ، ولا تحسين مستواها التنافسى ، حتى وإن امتلكت الجامعة الدعم المالى والمادى اللازم<sup>(٩٨)</sup>.

- تساعد الريادة الاستراتيجية المؤسسات على تطوير آليات تنظيمية تزيد من نشاطها الريادى فى اتجاه المنظور الاستراتيجى ، جنباً إلى جنب مع إجراءات التنافسية الحالية ، بمعنى أنها تساعد على اتخاذ إجراءات ريادية فى إطار استراتيجى<sup>(٩٩)</sup>.

- تساعد الريادة الاستراتيجية على الاستجابة بشكل علمى مدروس للتغيرات البيئية المختلفة والتي تواجه المؤسسات اليوم ، ولاشك أنهذه الاستجابة تسهم فى تحسين الأداء التنافسى للمؤسسة<sup>(١٠٠)</sup>.

ومن ثم أصبحت الريادة الاستراتيجية ذات أهمية متزايدة كخيار استراتيجى للمؤسسة من أجل التكيف مع متطلبات المنافسة ، والخروج بأجيال يدركون الفرص ، ويبادرون فى تبنيها ، ويمتلكون روح الإبداع والمبادرة والمخاطرة والابتكار ، ويستثمرون الموارد المتاحة بشكل استراتيجى من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق الربح والنمو والقيمة.

وتهدف الريادة الاستراتيجية إلى تحقيق أداء تنافسى فائق ومتميز من خلال عمليات ونشاطات البحث عن الفرص والبحث عن المزايا فى آن واحد<sup>(١٠١)</sup>.

كما تهدف الريادة الاستراتيجية إلى خلق مزايا تنافسية مستدامة تؤدى إلى تحقيق أقصى قدر من الثروة ، من خلال الاستغلال الفعال للفرص المتاحة والمواعدة ، كما أنها تسهم فى كيفية اكتشاف وتوظيف واستغلال الفرص المتاحة والفرص غير المستغلة سابقاً<sup>(١٠٢)</sup>.

وتهدف الريادة الاستراتيجية إلى تعزيز الأداء المؤسسى ، كما أن المؤسسات التى لديها التوجه الريادى والاستراتيجى على حد سواء ، سوف تقدم خدمات ومنتجات جديدة ومبدعة ، وستتوسع جغرافياً ، وتطور بنيتها التحتية وتحقق مستوى عالٍ من الإقبال الطلابى ، ومن ثم تستطيع أن تحقق مزايا تنافسية أفضل ومستوى أعلى من الأداء<sup>(١٠٣)</sup>.  
وذكرت إحدى الدراسات أن الريادة الاستراتيجية تعد هدفاً استراتيجياً للعديد من المؤسسات التى تسعى إلى النمو والاستدامة<sup>(١٠٤)</sup>.

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

وعلى صعيد التعليم العالي تهدف الريادة الاستراتيجية إلى حصول الجامعة على القيمة من خلال رسملة المعرفة وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة ، وأن يصبح أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم والأكاديميون بوجه عام رياديين<sup>(١٠٥)</sup>.

يتضح مما سبق أن تحقيق الأداء التنافسي المتميز والفعال يعد واحداً من أهم أهداف الريادة الاستراتيجية ، ويتحقق ذلك من خلال الآليات العديدة والأبعاد المتنوعة للريادة الاستراتيجية.

#### ٥ - أسس الريادة الاستراتيجية ومبادئها :

- تستند الريادة الاستراتيجية إلى أسس ومبادئ تحكمها ، من أهمها :
- التوازن بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي والتكامل بينهما.
- الارتباط الوثيق بين الريادة والإدارة الاستراتيجية يشكل روح الريادة الاستراتيجية.
- التفكير الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من نشاطات الريادة الاستراتيجية.
- الموارد البشرية أهم أصول الريادة الاستراتيجية.
- الابتكار والمخاطرة المحسوبة وروح المبادرة ركائز أساسية للريادة الاستراتيجية.
- التفكير الاستباقي وإدارة المستقبل والتكيف البيئي شروط لا غنى عنها لنجاح الريادة الاستراتيجية
- نجاح الريادة الاستراتيجية مرتبط بعمليات التكيف الاستراتيجي أو الملاءمة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية.
- استكشاف الفرص واستغلالها بشكل فعال من أسس وركائز نجاح الريادة الاستراتيجية.
- الريادة الاستراتيجية سمة مميزة للمؤسسات الفعالة سواء كانت مؤسسات أعمال أم مؤسسات خدمية واجتماعية ومنها مؤسسات التعليم.
- لا ريادة استراتيجية بدون عقلية ريادية وتوجه ريادي وثقافة ريادية.
- تعد القيادة الريادية من أهم ركائز الريادة الاستراتيجية.

- دراسة السياق البيئي بمتغيراته وتحدياته والفرص التي قد تنجم عن ذلك من أهم مقومات نجاح الريادة الاستراتيجية.
  - إدارة الموارد بشكل استراتيجي من أهم ركائز ومبادئ الريادة الاستراتيجية.
  - توافر قاعدة عريضة من المعلومات عن المنافسين وعن العملاء والمستفيدين أمر ضرورة لنجاح الريادة الاستراتيجية.
  - استكشاف آفاق وفرص جديدة وغير معروفة وعملاء جدد وأسواق جديدة وفريدة من أهم أسس نجاح الريادة الاستراتيجية.
  - لا يمكن أن تنجح الريادة الاستراتيجية بدون فكر استراتيجي ممثلاً في قيادة استراتيجية ، وتحالفات وشبكات استراتيجية ورؤية استراتيجية واضحة وإدارة للموارد والكفاءات والقدرات بأسلوب استراتيجي.
  - تشكيل وحدة تنظيمية أو على الأقل فريق عمل للريادة الاستراتيجية أمر حيوي في نجاح نشاطات الريادة الاستراتيجية.
  - المخاطرة المحسوبة والمجازفة المدروسة وإدارة المخاطر من أسرار نجاح الريادة الاستراتيجية.
  - فحص وتعرف احتياجات العملاء والسوق والمنافسين والمستفيدين استناداً إلى معايير دقيقة وتحليل علمي سليم.
- و- مقومات الريادة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها :
- لكي تؤدي الريادة الاستراتيجية أهدافها المنشودة ، فالأمر بحاجة إلى توافر مقومات ومتطلبات وشروط عديدة من أهمها :
  - توافر ثقافة ريادية تشجع الأفكار والإبداعات الجديدة ، كما تشجع المجازفة والمخاطرة المحسوبة والتسامح مع الفشل أو الخطأ ، والتشجيع على التعلم وقبول التغيير المستمر ، باعتباره ناقلاً للفرص الواعدة<sup>(١٠٦)</sup>.
  - وجود قيادة ريادية، فلا ريادة استراتيجية بدون قيادة ريادية تعزز ثقافة الابتكار والمجازفة وتعزز السلوكيات الريادية ، قيادة قادرة على تعزيز قدرة المؤسسات وخاصة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي<sup>(١٠٧)</sup>.

- الابتكار وهو العنصر الأكثر أهمية في الريادة الاستراتيجية ، وهو عنصر مهم في توفير الفرص والمزايا التنافسية<sup>(١٠٨)</sup>.
- التوجه الريادى ، حيث امتلاك القدرة على التعرف على الفرص واستغلالها لتطوير ممارسات جديدة تختلف عن الممارسات السابقة ، حيث تشكل المخاطرة والاستباقية والمبادرة والابتكار أبعاد أساسية لهذا التوجه<sup>(١٠٩)</sup>.
- التوجه الاستراتيجى ، ويمثل فلسفة تنظيمية تعتنقها المؤسسة ، تعمل على تنبيه متخذى القرار إلى الفرص البيئية من خلال تركيز الاهتمام على المظاهر والملامح المهمة فى البيئة والمرتبطة بمجال عمل المؤسسة ، ويشمل التوجه الاستراتيجى : التوجه السوقى والتكنولوجى والريادى<sup>(١١٠)</sup>.
- أن تدير المؤسسة الموارد والقدرات المتاحة بشكل استراتيجى ، يجعلها تتفوق على المؤسسات الأخرى فى السوق ، ويولد عوائد وأداء فائق<sup>(١١١)</sup>.
- تحقيق التوازن بين نشاطات وإجراءات البحث عن المزايا (التوجه الاستراتيجى) ، بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر أو يستبعده ، وتحقيق هذا التوازن يحتاج إلى هيكل تنظيمى قادر على دعم الاحتياجات المزدوجة حيث الاستغلال والاستكشاف<sup>(١١٢)</sup>.
- يجب أن تعمل المؤسسات التى تهدف إلى تطوير وتنمية الريادة الاستراتيجية على تطوير فرق مبدعة للغاية<sup>(١١٣)</sup>.
- تعبئة رؤوس الأموال وإدارتها وتنميتها ، سواء رأس المال المالى أو المالى أو التنظيمى أو الاجتماعى أو البشرى والفكرى ، كما إن الدعم الحكومى مهم لتحفيز رواد الأعمال وتقليل المخاطر الموجودة أو التى تقف فى طريق أنشطة المشاريع الاستراتيجية<sup>(١١٤)</sup>.
- وذكرت إحدى الدراسات عدة أمور لتسهيل الريادة الاستراتيجية وتنميتها منها<sup>(١١٥)</sup> :
  - إنشاء مراكز للابتكار .
  - تطوير الخدمات والعمليات والمنتجات بصفة دورية مستمرة.
  - الاهتمام بالتفكير الاستراتيجى.
  - إنشاء موارد جديدة أو تكييف الموارد الحالية مع أهداف جديدة.
  - توقع أفضل لعمل المنافسين "أخذ الأدوار القيادية والاستباقية".
  - استغلال الفرص بشكل جيد.

- الاستفادة الكاملة والفعالة من الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية داخل الأقسام والإدارات المختلفة.

وعلى المستوى الجامعي ، لكي تصبح الجامعة مؤسسة ريادية استراتيجية مبتكرة ، يجب مراعاة ما يلي<sup>(١١٦)</sup> :

- حسن إدارة الموارد وبناء القدرات التنظيمية.  
- إشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين من خارج المؤسسة الجامعية في قيادة المؤسسة وإدارتها.

- تضمين التكنولوجيا الرقمية في أنشطة الجامعة.  
- التكامل بين التدريس والبحث العلمى والمشاركة المجتمعية.  
- تعزيز الريادة وروح المبادرة من خلال تعليم ريادة الأعمال وإنشاء المشاريع الصغيرة.  
- تبادل وتقاسم المعرفة لتعزيز القدرة على الابتكار.  
- القدرة على دمج وتحسين التقنيات الرقمية والتي تدعم وتحفز وتساعد على جعل مؤسسة التعليم العالى مؤسسة ريادية ومبتكرة.

#### ز- أبعاد الريادة الاستراتيجية :

لا يوجد منظور موحد لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعناصرها الأساسية ، وذلك لاختلاف الزاوية التى نظر من خلالها الباحثون والخبراء إلى مضمون الريادة الاستراتيجية ومحدداتها. فقد حددت إحدى الدراسات هذه الأبعاد فيما يلي<sup>(١١٧)</sup> :

- القدرات الإدارية الريادية. - اغتنام الفرص.  
- الاستشعار البيئى الريادى. - المرونة الاستراتيجية.  
- التوجه الريادى. - التعلم التنظيمى.  
كما حددت دراسة أخرى هذه الأبعاد فيما يلي<sup>(١١٨)</sup> :

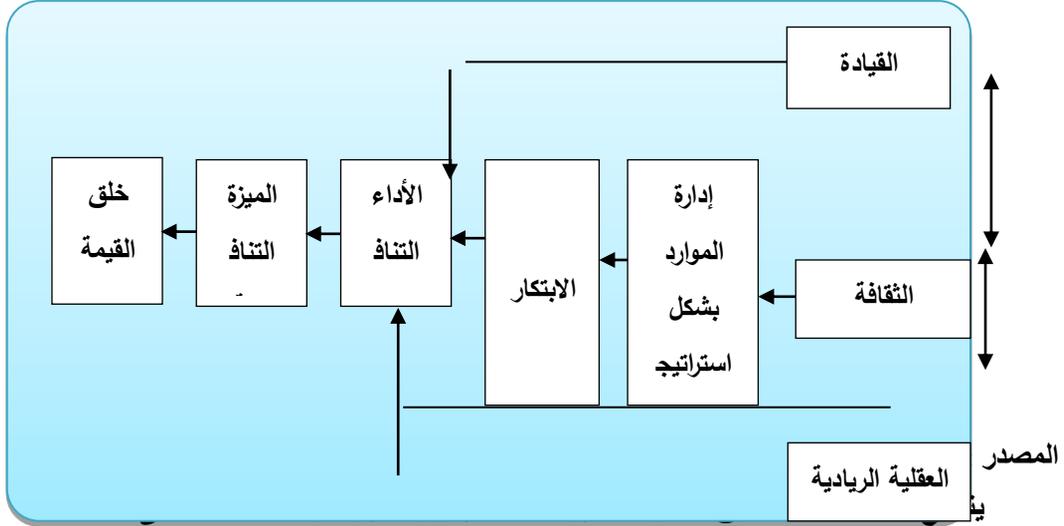
- القيادة الريادية. - قبول المخاطرة.  
- التفكير الريادى. - الثقافة الريادية.  
- إدارة الموارد بشكل استراتيجى.

فى حين حددت دراسة أخرى أبعاد الريادة الاستراتيجية فى أربعة أبعاد فقط هى : تحمل المخاطر ، اغتنام الفرص ، الإبداع ، والثقافة الريادية<sup>(١١٩)</sup>.

غير أن العديد من الدراسات والبحوث اعتمدت على نموذج الريادة الاستراتيجية الذى طوره Sirmon , Hilt فى ٢٠٠٣ ، والذى يتكون من الأبعاد الآتية<sup>(١٢٠)</sup> :

- الثقافة الريادية.
- القيادة الريادية.
- تطوير الابتكار.
- إدارة الموارد بشكل استراتيجى.
- العقلية الريادية.

وتتبنى الدراسة الحالية هذا النموذج الذى يمكن وضعه فى الشكل التالى :



يعد بمثابة نتيجة لهذه الأبعاد ، كما يتضح أن لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية ولا خلق القيمة أو الثروة أو الربح بدون أداء تنافسى متميز. وفيما يلى نبذة مختصرة عن كل بعد منها :

#### ز - ١ - الثقافة الريادية :

هى مجموعة القيم والتوجهات والمبادئ والممارسات التنظيمية التى تشجع الأفراد على الأنشطة والفعاليات والقيم الريادية المتنوعة<sup>(١٢١)</sup>.

وهى توجه جديد بالمؤسسة يقوم على تشجيع الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار وتوقع المخاطر وإدارتها ، وتشجيع التسامح مع بعض الأخطاء أو الفشل ، وتشجيع التعلم وتحفيز الإداريين والعاملين على المبادأة ، والتحرك بالتغيير فى اتجاه الفرص.

وقوام هذه الثقافة يكمن فى تقدير وتبنى الأفكار والإبداعات الجديدة وتشجيع المبادرة والمجازفة والمخاطرة المحسوبة ، والتعامل العلمى مع الخطأ أو الفشل ، والتشجيع على التعلم

الفردى والتنظيمى والقابلية للتغيير المستمر باعتباره ناقلاً للفرص ، وكيفية ممارسة المبادرة فى بيئة غير واضحة وغير مؤكدة ، وتشجيع البحث عن الفرص والمزايا ، وثقافة المرونة والاختلاف ، إضافة إلى التنافسية والتكيف البيئى<sup>(١٢٢)</sup>.

وتعد الثقافة الريادية أمراً جوهرياً لتحقيق جدارة ديناميكية فى عمليات التحول ، حيث تعد هذه الثقافة من العوامل المهمة التى تحدد اتجاهات الأفراد نحو الريادة ، وتشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز<sup>(١٢٣)</sup>.

لذلك إذا أرادت الجامعة تحقيق الريادة الاستراتيجية ، ومن ثم تحقيق أداء تنافسى متميز ، عليها أن تطور وتنمى ثقافة ريادية تشجع على التعلم والتوجه نحو السوق وتلبية حاجات العملاء والابتكار ، وهى ثقافة مرنة متكيفة تعمل على إيجاد وتهيئة مناخ عمل ديناميكى خلاق ، يودى إلى التحسين المستمر للأداء ، من خلال التكيف بسرعة مع الفرص الاستراتيجية الجديدة.

وربطت إحدى الدراسات بين الثقافة الريادة والأداء التنافسى ، حيث إن الثقافة الريادية تسهل عملية تحديد الفرص وتعريفها ، واكتشاف مصادر جديدة للقيمة والخدمات والمنتجات والعمليات الإبداعية ، بما يودى إلى أداء تنافسى عال<sup>(١٢٤)</sup>.

وتعتمد الاستراتيجية التى تتبعها المؤسسة -إلى حد كبير- على الثقافة السائدة ، سواءً الثقافة التنظيمية أو الثقافة البيئية ، كما إن ثقافة أى مؤسسة تحدد أى استراتيجية يمكن تبنيها ، لذلك يتأثر رائد الأعمال الاستراتيجى بالثقافة التنظيمية السائدة.

لذلك على الإدارة الجامعية أن تضع وتخطط أفضل الأساليب والآليات لغرس قيم ومكونات الثقافة الريادية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال مراعاة أبعاد ومجالات الريادة الاستراتيجية<sup>(١٢٥)</sup>.

فالجامعة تكون أكثر ريادية عندما تعزز ثقافتها التنظيمية بمجموعة واسعة من الأفكار الجديدة والإبداعية ، وتشجع الابتكار والتجريب والتعلم والطموح والمخاطرة المحسوبة والمبادرة والإنجاز والمرونة والاستشراف الاستراتيجى والاستباقية والتحسين المستمر للأداء.

## ز-٢- العقلية الريادية :

لأن بيئة الأعمال اليوم هى بيئة تنافسية ديناميكية تتسم بعدم اليقين أو التأكد ، وضعف القدرة على التنبؤ أو التوقع أو تحديد حجم المخاطر أو استباق الفرص ، لذلك تبزغ

- فى ظل هذه البيئة - قيمة العقلية الريادية للرائد الاستراتيجى ، والتي تمهد الطريق للابتكار .

وتتطلب العقلية الريادية ما يلى<sup>(١٢٦)</sup> :

- وجود رؤية استراتيجية واضحة ومتماسكة .
  - تحويل الرؤية إلى فعل استراتيجى حقيقى موجه نحو التغيير .
  - اتخاذ قرارات حيوية بسرعة وعدم تردد وتنفيذها بسرعة .
  - إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة فى التطوير والإدارة .
  - تحديد النهج الاستراتيجى للمؤسسة والذى يؤدى إلى حسن إدارة رأس المال البشرى .
- والعقلية الريادية وسيلة للتفكير فى الأعمال والأنشطة التى تحمل جانباً من عدم اليقين والتقاطها كفرص ، وتسهم العقلية الريادية فى خلق الثروة والقيمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، ومكوناتها<sup>(١٢٧)</sup> :

- إدراك فرص تنظيم المشاريع والتقاطها .
  - منطق الخيارات الحقيقى .
  - اليقظة والاستباقية فى تنظيم المشاريع .
  - وضع إطار لتنظيم المشاريع .
- والأفراد الذين لديهم عقلية ريادية متميزة يستطيعون تحديد واكتشاف واستغلال الفرص الجديدة والواعدة ، بما لديهم من قدرات معرفية ، وقدرة على استشعار الفرص واستباقها فى قطاعات السوق قبل المنافسين لهم<sup>(١٢٨)</sup> .

فالعقلية الريادية تمكن فى القدرة على التعرف على الفرص والتقاطها ، والقدرة على استغلالها بنجاح ، ومن ثم القدرة على المنافسة الفاعلة .

وترتبط العقلية الريادية بالتوجه الريادى ، حيث القدرة على التعرف على الفرص واستغلالها لتطوير ممارسات وخدمات جديدة ، وتشكل المخاطرة والابتكار والمبادرة والتنافسية والاستباقية عناصر أساسية لهذا التوجه الريادى<sup>(١٢٩)</sup> .

والعقلية الريادية والثقافة الريادية مترابطتان ، فالقيادة الريادية هى التى تشجع وتتبنى الثقافة الريادية ، والعقلية الريادية هى أهم مكون للقيادة الريادية ، إذ لا قيادة ريادية بدون عقلية ريادية ، لذلك تنمو وتتشكل الثقافة الريادية فى إطار كامن العقلية الريادية والقيادة الريادية .

### ز- ٣- القيادة الريادية :

لا ريادة استراتيجية بدون قيادة ريادية ، والتي تعد المحور الأساسي فى الريادة الاستراتيجية ، دون أن تكون هناك وظيفة رسمية فى التسلسل الهرمى التنظيمى ، فالقيادة الريادية يمكن أن تمارس على كافة مستويات المؤسسة ومن كل الأفراد.

والقيادة الريادية هى القدرة على التأثير فى الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجى ، من أجل التأكيد على سلوكيات البحث عن الفرص والبحث عن المزايا ، وتعد القيادة الريادية ضرورية لدورها فى : (١٣٠)

- إدراك الفرص واستغلالها .

- دعم القدرة على تنظيم المشاريع .

- التأكيد على الابتكار .

- عدم الاعتراف بالأوضاع السائدة ، والميل إلى التجديد والتغيير .

- ربط الريادة أو روح المبادرة بالإدارة الاستراتيجية .

- القدرة على إدارة محفظة موارد المؤسسة بفعالية لتحسين الأداء .

وترتبط القيادة الريادية بالتركيز على السلوك الريادى ، إدارة وتنسيق الموارد والمصادر وتوجيهها نحو الأهداف من خلال تقييم كفاءات المؤسسة ، وتقييم حالة البيئة ، مع التركيز على الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى (١٣١) .

وتعرف القيادة الريادية بأنها عملية خلق رؤية ريادة الأعمال الملهمه لفريق العمل ، وتتكون من ثلاثة عوامل هى : المبادرة وتشير إلى القدرة على التأثير فى الآخرين لحفزهم على الإبداع بدلاً من انتظار الفرصة الجيدة القادمة ، والإبداع ويعنى القدرة على التفكير وتطوير الأفكار المفيدة للمؤسسة وزيادة الاستفادة منها بشكل أفضل من الموارد ، وتحمل المخاطر وهو الاستعداد لتحمل عدم التأكد والتعقيد البيئى وتحمل أعباء المسئولية للتنبؤ بمتغيرات المستقبل (١٣٢) .

والقيادة الريادية هى القيادة القادرة على فحص احتياجات ورغبات المستفيدين والمنافسين والسوق استناداً إلى معايير دقيقة وإلى تحليل دقيق للسوق ، وهى القيادة التى تستطيع أن تتخذ القرارات فى الوقت المناسب للاستغلال الناجح للفرص المعترف بها فى بيئة شديدة التعقيد والتغيير ، كما إنها قادرة على إدارة المخاطر من خلال تنويع الخدمات

والمنتجات ، وإعادة تخصيص الموارد وسط حالات عدم التأكد ، إضافة إلى تشجيع الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التوجه والتعلم الريادي<sup>(١٣٣)</sup>.

والقيادة الريادية قادرة على تعزيز قدرة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية فى وقت قياسي ، من خلال اتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية ، والنجاح فى تحقيق أهدافها ، خاصة وأنها تقوم على أساس المبادرات الريادية والمخاطر التنظيمية المدروسة ، كما تتولى تعزيز ثقافة الابتكار والمجازفة ، من خلال تبني مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل تطورى يؤسس لبرنامج عمل جديد فى الجامعات ، بحيث تتحول الجامعة إلى جامعة ريادية<sup>(١٣٤)</sup>.

فالقيادة الريادية هى التى تشجع وتعزز التغيير والابتكار بين المرؤوسين ، والقائد الريادى لديه القدرة على المبادرة وامتلاك الرؤية نحو التغيير ، والقدرة على تشكيل المنطق الديناميكي ، واستثمار مختلف المواهب والخبرات والقدرات فى تحقيق التنافسية المتميزة ، وهى القيادة التى تستطيع غرس الابتكار والإبداع والمبادرة فى عقلية المؤسسات وفى الثقافة الريادية ، وبدون هذه القيادة الريادية لا يمكن أن تتحقق لا الريادة الاستراتيجية ولا الأداء التنافسي المتميز.

#### ز-٤ - إدارة الموارد بشكل استراتيجى :

لنجاح الريادة الاستراتيجية يجب أن تدير المؤسسة الموارد والقدرات المتاحة بطريقة تجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة لها فى السوق ، وتجعلها تحقق أعلى عائد وأفضل أداء ، بمعنى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد والقدرات المتاحة.

ولكى تتم إدارة الموارد بشكل استراتيجى ، يجب أن يكون لدى قيادة المؤسسة رؤية واسعة لمجال الأعمال ، والتنبؤ بالمشكلات والتحديات التى تواجه المؤسسة وتقييمها ، وتحليل نتائج الاستراتيجيات المعتمدة ، كما يجب أن يتسم القادة بالنظرة الواعية والذكية القائمة على وعى استراتيجى ملائم<sup>(١٣٥)</sup>.

ويرتبط بإدارة الموارد بشكل استراتيجى إدارة القدرات الديناميكية المحددة ، وتعرف القدرة الديناميكية بأنها قدرة المؤسسة على دم وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة ، وهى توفر المنطق لربط مجالات ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة<sup>(١٣٦)</sup>.

والأداء التنافسي يأتي من قدرة المؤسسة على تغيير قاعدة مواردها في مواجهة المنافسة من الآخرين والتعقيدات والتغيرات البيئية ، وتقوم المؤسسة من خلال هذا النمط "القدرات الديناميكية" وبشكل منهجي بإنشاء وتعديل إجراءاتها التشغيلية سعياً لتحسين الأداء<sup>(١٣٧)</sup>.

ومنظور إدارة الموارد بشكل استراتيجي ، ولاسيما تطوير وإدارة القدرات الديناميكية المحددة ، مهم للأسباب التالية :

- البحث عن موارد جديدة محرك النشاط الريادي ، ووسيلة لتوسيع حدود القدرات من خلال التكامل بين مجموعة الموارد الجديدة داخل وخارج المؤسسة.

- إيجاد مجموعة من الموارد المتنوعة داخلياً يعزز التكيف الاستراتيجي المستمر للمؤسسة من خلال إجراءات عديدة منها : تطوير هياكل تنظيمية أكثر مرونة ، هياكل صنع قرارات سريعة وفعالة ، حدود وحواجز تنظيمية أقل ، دمج وربط مجموعة من الموارد المتنوعة ، والتجديد المستمر لموارد المؤسسة<sup>(١٣٨)</sup>.

وإدارة الموارد بشكل استراتيجي يستدعي تهيئة بيئة داعمة لإجراءات تنظيم المشاريع ، من خلال التدابير التي تزود رواد الأعمال بالموارد المالية وغير المالية ، والتدابير التي تقلل من الأعباء الإدارية ، ويتمثل التحدي الرئيسي للريادة الاستراتيجية في تحديد الموارد والقدرات وتطويرها وإدارتها ونشرها بطريقة توفر للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة<sup>(١٣٩)</sup>.

وتشمل الموارد التي يحتاجها رائد الأعمال الاستراتيجي نوعين من الموارد ، هما<sup>(١٤٠)</sup> :

- الموارد المالية والمادية ، فلن تتحقق الأهداف الاستراتيجية، ولن يتحقق الأداء التنافسي إلا بمرور مالي كافية ، سواءً لإدخال منتجات وخدمات جديدة إلى السوق ، أو تحفيز العاملين المهرة ، أو تطوير مشاريع جديدة ، أو نقل المنتجات إلى السوق.

- الموارد غير المالية ، وتشمل الموارد البشرية والفكرية ، التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ، بناء شبكات وسعة من العلاقات والاتصالات مع العملاء وأصحاب المصلحة والسوق والمؤسسات الأخرى ، والوصول إلى المعرفة بعالم السوق والتجارة والمشروعات وممارسات التوظيف وتدويل الأعمال وغيرها.

بمعنى أن الموارد تشمل رأس المال المادى والمالى ، رأس المال البشرى حيث الإمكانيات والمهارات الفردية والمعرفة والخبرات ، ورأس المال الاجتماعى سواءً الداخلى أو الخارجى ، ولا يمكن تحقيق مزايا تنافسية مستدامة إلا من خلال امتلاك المؤسسة للموارد النادرة والتميزة.

ولكى تدير الجامعة مواردها البشرية استراتيجياً ، عليها أن تهتم -فى المقام الأول- ببناء قدراتها البشرية ، وتبنى العاملين الرياديين ذوى المواهب والجدارات القيادية والابتكارية ، وتهتم بتدريبهم وتحفيزهم ودعمهم فى كل وحدات / أقسام وكليات الجامعة ، بمعنى على الجامعات إحداث ثورة فى استثمار الموارد البشرية بها.

ومن أهم التوجهات الاستراتيجية التى يمكن أن تتبناها الجامعات فى هذا الإطار<sup>(١٤١)</sup> :

- أن يكون اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية مبنياً على نموذج الجدارات الوظيفية المستهدفة.

- تحديد معايير الأداء المتفوق والأداء العادى ، وذلك فى كل مجال ووظيفة جامعية.

- تصميم نظم معلومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية بالكليات.

- تبنى برامج تدريبية لتعليم أعضاء الهيئة المعاونة وشباب أعضاء هيئة التدريس الخوارزميات التى يستخدمها ذوو الأداء المتفوق.

- تبنى نظم تحفيز فعالة.

- أن يكون تطوير الموارد البشرية جزءاً أساسياً فى بناء الريادة والقيادة.

ز- ٥- الابتكار :

يعد الابتكار العنصر الأكثر أهمية فى الريادة الاستراتيجية ، وهو عنصر مهم فى توفير الفرص وتحقيق الميزة التنافسية ، كما إنه يسهل التغييرات والتطورات التى يمكن أن تحدثها الريادة الاستراتيجية.

والابتكار هو التطبيق العملى للأفكار الإبداعية التى تمثل الأساس الذى يبنى عليه الابتكار ، ويتم إخراجها إلى حيز الوجود من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى خدمات أو منتجات تضيف قيمة للمؤسسة وتحقق مزايا تنافسية<sup>(١٤٢)</sup>.

والابتكار هو قدرة المؤسسة على تبني وتطوير عمليات ومنتجات وخدمات جديدة ذات قيمة ، واتباع طرق جديدة أكثر فاعلية في التحويل المستمر للمعرفة والأفكار التي تسهم في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية<sup>(١٤٣)</sup>.

والابتكار أفضل أسلوب وعامل لإنشاء مزايا تنافسية مستدامة في السوق ، وهو يرمز إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ، وهو تنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة التي جلبها الإبداع ، ويتم تقييم رائد الأعمال الاستراتيجي من خلال مدى تحقيقه ابتكارات بشكل مستمر<sup>(١٤٤)</sup>.

والابتكار يعنى التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة ، مما يضمن استمرارية المؤسسة في التنافس ، وفي ظل الانفجار التنافسي اليوم ، اهتمت المؤسسات بالابتكار ، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى والمهم من الأسبقيات التنافسية ، إلى جانب التكلفة والجودة<sup>(١٤٥)</sup>.

ويتضح من هذا التعريف أن الابتكار ليس مجرد بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية ، وإنما في نفس الوقت شرط من شروط التنافسية ومتطلب من متطلباتها.

والقدرة على الابتكار في شكل نظامي مؤسسي ، تتطلب توفير إدارة من نوع خاص ، تكون فيها ثقافة الإبداع والقدرة على الابتكار هي المناخ التنظيمي الملائم لدوام مشروعات وبرامج البحث والتطوير (R & D)، والتي أصبح من الضروري على هذا القطاع في إدارته ، أن يراجع وينقح التصميم والتقنية المتوفرة لديه وعمليات الإنتاج وتحسين المنتجات الحالية ، وابتكار منتجات جديدة من أجل بناء تميز تنافسي يراعى حاجة الأفراد<sup>(١٤٦)</sup>.

وأكدت إحدى الدراسات أن ٩٥.٥% من التغييرات في الميزة التنافسية ترجع إلى الابتكار ، وأن دمج الابتكار في المؤسسة يوفر المال والوقت ، ويساعد على التكيف مع البيئة ومع السوق ، لذلك على المؤسسات الباحثة عن الميزة التنافسية أن تستثمر أكثر في البحث والتطوير<sup>(١٤٧)</sup>. والابتكار هو ترجمة الأفكار الإبداعية والاختراعات إلى سلع أو خدمات أو منتجات تخلق القيمة للمؤسسة ولأصحاب المصلحة.

ولتحقيق الابتكار الفعال ، يلزم وجود قيادة ريادية استراتيجية فعالة ، ومناخ أعمال يشجع على الإبداع وتوليد الأفكار الخلاقة ، كما أنه لا بد من النظرة الاستباقية داخل المؤسسة وخارجها<sup>(١٤٨)</sup>.

ولا نجاح لأية جامعة فى عالم اليوم بدون التركيز على مصطلحين رئيسيين وهما :  
التنافسية والابتكار ، ولا سيما الابتكار الاستراتيجى ، والذي ينبغى أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً  
بالقدرات التنافسية للجامعة ، وبخطة التطوير الاستراتيجى ، لذلك يعد الابتكار الاستراتيجى  
أساس تعزيز مستوى التنافسية وتقدم الجامعة فى التصنيف الدولى<sup>(١٤٩)</sup>.

وتوجد عدة أبعاد أو مجالات للابتكار منها : الابتكار المرتبط بالمنتجات ، والابتكار  
المرتبط بالسوق والتسويق ، والابتكار المرتبط بالعمليات ، والابتكار المرتبط بالسلوك ،  
والابتكار الاستراتيجى، وهو قدرة مؤسسية شاملة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة إلى  
السوق ، أو فتح أسواق جديدة ، من خلال الجمع بين التوجه الاستراتيجى وسلوك  
الابتكار<sup>(١٥٠)</sup>.

وقد تكون الابتكار جذرياً ريادياً ، من خلال إحداث طفرة تكنولوجية أو تقنية ، أو  
إدخال منتج جديد أو خدمة جديدة إلى السوق ، وقد يكون ابتكاراً إضافياً من خلال إدخال  
تعديلات أو تطورات على منتجات أو خدمات موجودة.

ولا يمكن أن تكون هناك ريادة بدون ابتكار ، إذ تشير الريادة إلى القدرة على تحويل  
الأفكار والمفاهيم الجديدة والمبدعة والخلقة إلى أفعال ، تظهر فى صورة خدمات أو منتجات  
أو فرص أو تصميمات جديدة ، ولا يتم هذا بدون ابتكار استراتيجى يضيف قيماً إلى المنتجات  
الجديدة<sup>(١٥١)</sup>.

ولا يمكن أن يتحقق الابتكار الريادى بدون إبداع يسبقه ، فالإبداع أساس الابتكار ،  
وهو المحرك الأساسى للريادية ، ولا يمكن أن يتحقق الإبداع بدون إدارة للموارد بشكل  
استراتيجى. كما ان تحقيق الابتكار يحتاج الي قيادة ريادية تشجع الابتكار وتتبنى المبتكرين  
وتدعمهم .

## ثانياً : الأداء التنافسي للجامعات ودور الريادة الاستراتيجية في تحسينه :

سيتم تناول الأداء التنافسي من خلال المحور الفرعية التالية : الجامعات وحتمية التنافسية ، مفهوم الأداء التنافسي للجامعات ، أهداف تحسين الأداء التنافسي للجامعات ، العوامل والمتغيرات المؤثرة على الأداء التنافسي للجامعات ، أبعاد وعناصر الأداء التنافسي للجامعات ، معايير ومؤشرات الأداء التنافسي للجامعات ، مقومات ومتطلبات الأداء التنافسي ، وأخيراً العلاقة بين الأداء التنافسي والريادة الاستراتيجية.

### أ - الجامعات وفلسفة التنافسية وحتميتها :

يعد بناء نظام تعليمي جامعي تنافسي عالمياً وإقليمياً ومحلياً أحد أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي بوجه عام في إطار البيئة التنافسية المعقدة والديناميكية وسريعة التغيير.

وأصبحت المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي مسألة بقاء لهذه المؤسسات ، لارتباطها بجذب واستقطاب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، كما إنها أصبحت ضرورة ملحة للبحث عن مصادر مختلفة وجديدة للميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات التنافسية لهذه المؤسسات<sup>(١٥٢)</sup>.

وفي الاقتصاد الحديث ، يتم التعامل مع تنافسية مؤسسات التعليم العالي على قدم المساواة مع تنافسية أي شركات أو قطاعات أخرى في مجال الصناعة والإنتاج ، وأصبح الهدف الأساسي لتنافسية مؤسسات التعليم العالي هو زيادة القدرة التنافسية للدولة<sup>(١٥٣)</sup>.

وفي هذا السياق ، أكدت إحدى الدراسات أن أسس التنافس في الاقتصاد وفي سوق العمل بين المؤسسات المتنوعة ، يمكن أن تطبق بشكل محدد في المؤسسات التعليمية عامة ، وقطاع التعليم العالي على وجه الخصوص ، وخاصة عندما يرتبط الأمر بقضايا التوأمة والامتياز الأكاديمي<sup>(١٥٤)</sup>.

وأصبحت المعركة التنافسية للجامعات حتمية ، بسبب الواقع الاقتصادي الجديد ، حيث متغيرات العولمة والتحرر والتقدم العلمي والتكنولوجي والتقني ، والتطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، والبيئة الاقتصادية الديناميكية والمعقدة والمتغيرة باستمرار ، والترابط المتزايد بين الدول والمؤسسات ، وظهور وتشكيل نماذج تنافسية حديثة ، بل وتغييرات في طبيعة المعركة التنافسية نفسها، وتؤثر العوامل السابقة على مؤسسات التعليم العالي ، والتي

عليها إدارة التنافسية بشكل علمي ومخطط ومنظم ، والتي يمكن تكييفها في مجال التعليم العالي من خلال تقديم منتج تعليمي عالي التأهيل والجودة يرضى كلاً من مستهلكي الخدمات التعليمية (الطلاب) ، والمستهلكين لمنتج المؤسسة (سوق العمل) من خلال تزويد الخريجين بالمعارف والمهارات الأساسية والتي تلبي المتطلبات الجديدة والمتغيرة لسوق العمل.

وتنوعت مصادر التنافسية لمؤسسات التعليم العالي اليوم ، حيث زيادة عدد مؤسسات التعليم العالي سواء الحكومية أو الخاصة أو الدولية ، وإدخال أشكال جديدة وأنماط عديدة من التأهيل وإعادة التأهيل والتدريب بما في ذلك جامعات التعليم عن بعد والمفتوحة والافتراضية والالكترونية ، وظهور جامعات الشركات والجامعات البحثية والجامعات الأهلية ، مما جعل تنافسية مؤسسات التعليم العالي أمراً حتمياً (١٥٥).

#### ب - مفهوم الأداء التنافسي :

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء التنافسي ، واختلفت باختلاف الخدمة أو المنتج أو القطاع أو القيمة التي يتم التنافس عليها ، كما اختلفت باختلاف المنظور أو الزاوية التي نظر من خلالها كل باحث أو خبير أو دراسة إلى طبيعة الأداء التنافسي وإلى مؤشرات ومحدداته.

لكن لغوياً ، عرف معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية الأداء بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه (١٥٦) ، وعرفه قاموس إدارة الأعمال بأنه الطريقة التي ينجز بها الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وظيفة أو مهنة معينة (١٥٧) .

و يعد التنافس - لغة - نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء والحقاق بهم ، ونافس في الشئ : بالغ فيه ورغب ، ونافس فلاناً في كذا : سابقه وياراه فيه من غير أن يتحقق الضرر به (١٥٨) ، وفي القرآن الكريم "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" سورة البقرة ، الآية رقم (٢٦).

ومن ثم يمكن اعتبار الأداء التنافسي -لغوياً- بأنه مدي قيام الجامعة بالمهام والمسئوليات الموكلة إليها في المجالات المتعددة للأداء بجودة عالية لتحقيق أهداف الجامعة وتحقيق مخرجات متميزة تستطيع المنافسة المتميزة مع الآخرين من خلال الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة .

وإصطلاحاً عرفت إحدى الدراسات الأداء التنافسي على أنه مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وهو انعكاس لقدراتها ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها بالمقارنة مع المنافسين<sup>(١٥٩)</sup>.

وهو قدرة المؤسسة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة ، كما أنه عنصر تميز وأداء متفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها استراتيجية معينة للتنافس<sup>(١٦٠)</sup>. ويعبر عنه من خلال المؤشرات المالية التنافسية ومؤشرات جودة المنتج ، ومؤشرات السوق والمستفيدين والعملاء ، ومؤشرات أداء الموارد البشرية ، إضافة إلى المؤشرات البيئية.

ومفتاح التنافسية هو امتلاك المؤسسة مزايا تتفوق بها على مزايا المنافسين، وليست العبرة في المقام الأول بالميزة التنافسية في حد ذاتها ، وإنما الأهم كيفية اكتسابها وتحقيقها والحفاظ عليها ، وهنا يتجلى الدور المحوري للأداء التنافسي ، فلا ميزة تنافسية بدون أداء تنافسي.

ويتمثل الأداء التنافسي في مدى قدرة الجامعات على توظيف مواردها المتاحة في تكوين مخرجات تفوق توقعات عملائها الخارجيين ، والمتمثلين في سوق العمل والقطاعات التنموية في المجتمع ، وتحقيق النجاح والتفوق على المستويين المحلي والعالمي ، ويتضح ذلك من خلال العديد من المؤشرات على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية<sup>(١٦١)</sup>.

ولكى يتحقق الأداء التنافسي ، تتبع المؤسسات استراتيجية أو عدة استراتيجيات للتنافس ، تمكنها من تحقيق موقع أو مركز تنافسي متميز، والدراسة الحالية استخدمت الريادة الاستراتيجية كاستراتيجية يتم من خلالها تحقيق أداء تنافسي متميز.

ويقصد بالأداء التنافسي خلاصة الجهد المبذول من المؤسسة من أجل التفوق على المنافسين في السوق ، من خلال استخدام استراتيجيات فريدة ومتميزة لتحسين الوضع القائم ، أو دخول أسواق جديدة، أو من خلال الاستجابة إلى متطلبات السوق ، مثل الإنفاق بقوة للوصول إلى القدرة الإنتاجية المتميزة ، وأيضاً التنافس بقوة للاستفادة من نتائج الأنشطة الريادية كالإبداع والفاعلية لتحقيق التميز والريادة والتفوق<sup>(١٦٢)</sup>.

والأداء حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما : الطريقة أو الكيفية فى استخدام الموارد البشرية والمادية وإدارتها ويقصد بذلك الكفاءة ، والنتائج المتحققة من هذا الاستخدام وتلك الإدارة فيما يسمى بالفعالية.

والأداء التنافسى يشير إلى قدرة الجامعة على استخدام وإدارة عناصرها ومواردها وقدراتها بكفاءة وفعالية فى إطار البيئة التنافسية المعقدة والديناميكية والسريعة التغير وعدم اليقين ، بحيث تستطيع الجامعة تقدم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية يقيمها العميل أو المستفيد أو أصحاب المصلحة على أنها أفضل مما تقدمه الجامعات المناظرة ، ويتضح فيها التنوع والتميز والجودة ، لتكون بمثابة مزايا تنافسية تتفوق بها على المنافسين ، وتضع الجامعة فى مركز تنافسى متميز محلياً وإقليمياً ودولياً، سواءً من خلال الأداء التدريسي أو الأداء البحثي أو الأداء الخدمي والتسويقي .

كما يقصد بتحسين الأداء التنافسى مجموعة الإجراءات والآليات والمبادرات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة الجامعية لتعديل ممارسات الجامعة ومستوى الأداء بها ، وزيادة كفاءة وفعالية المخرجات الجامعية ، بحيث تصبح الجامعة قادرة على المنافسة وتحقيق سمعة ومكانة دولية متميزة .

#### ج - أهداف الأداء التنافسى للجامعة :

يهدف الأداء التنافسى إلى تحسين فعالية الجامعة وكفاءتها من أجل تحسين قدراتها التنافسية فى السوق الذى تتنافس فيه الجامعة ، إضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية على المستوى الجامعي<sup>(١٦٣)</sup>.

كما إن الأداء التنافسى الجيد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتصنيف العالمى للجامعات ، باعتبار أن التصنيف الدولى للجامعات أحد مؤشرات الأداء التنافسى للجامعة<sup>(١٦٤)</sup>.

ويحدد الأداء التنافسى للمؤسسة مركزها وموقعها التنافسى بالنسبة للمنافسين الآخرين ، كما يحدد مدى القدرة التنافسية للمؤسسة ، من حيث قدرتها على إنشاء مزايا تنافسية والحفاظ عليها ، ومدى تحقيق التفرد والتميز على المنافسين ، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل<sup>(١٦٥)</sup>. وتبين الدراسات أن الهدف الرئيسى لزيادة القدرة التنافسية وتحسين تنافسية نظام التعليم الوطنى هو زيادة القدرة التنافسية للدولة<sup>(١٦٦)</sup>.

يتضح مما سبق أن الأداء التنافسي للجامعة يعكس علي القدرة التنافسية للدولة ، كما انه يحدد مدى القدرة التنافسية لنظام التعليم الجامعي ويحدد المركز التنافسي للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى .

#### د - العوامل والمتغيرات المؤثرة على الأداء التنافسي :

يتأثر الأداء التنافسي للجامعات -بجانب المحددات والعوامل الداخلية- بظروف السياق البيئي المحلي والإقليمي والدولي ، والتي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على كل من الهيكل التنظيمي والتوجهات الاستراتيجية للجامعة وعلى أدائها ونتائجها في مجال التدريس والتعليم والبحث<sup>(١٦٧)</sup>.

فهناك علاقة قوية بين الأداء التنافسي للجامعة ومستوى الأداء أو الرفاهية الاقتصادية للمنطقة التي تعد الجامعة جزءاً منها ، فالجامعات التي تعمل في مناطق تتسم بأداء اقتصادي تنافسي وعالي ، لديها فرص لتقديم أداء تدريسي وبحثي وخدمي أفضل ، وتكون قادرة على جذب أفضل الطلاب الموهوبين وجذب أعضاء هيئة التدريس والباحثين ، فالمتغيرات السياقية البيئية تؤثر على الأداء الأكاديمي التنافسي للجامعة<sup>(١٦٨)</sup>.

وأشارت دراسة إلى أن مدى استغلال الجامعة للموارد والقدرات ، وكفاءة استخدام التكاليف أو قيادة التكلفة والموارد المالية ، وتشكيل الروابط والعلاقات والتحالفات مع المؤسسات الأخرى ، كل هذا يؤثر على الأداء التنافسي للجامعة<sup>(١٦٩)</sup>.

كما إن الرغبات والاحتياجات والمنافع المتوقعة والمرغوبة للعملاء والجوانب الفسيولوجية ومستوى دخل العملاء والمستفيدين يؤثر على الأداء الجامعي ، كما إن التفرد والتميز يؤثران على أداء الجامعة من خلال جودة الخدمة أو المنتج الذي تقدمه وما يرتبط بذلك من دعاية وترويج وإعلان تسويقي جيد<sup>(١٧٠)</sup>.

وتنقسم العوامل المؤثرة على الأداء التنافسي إلى عوامل داخلية ، حيث الموارد البشرية وإدارتها، الإدارة ، الموقع ، وعوامل البيئة الخارجية حيث ظروف السوق والمنافسين والسياسات الحكومية<sup>(١٧١)</sup>.

وأشارت دراسة إلى أن القدرات الاستراتيجية (قدرات التسويق ، قدرات الارتباط بالسوق ، قدرات تكنولوجيا المعلومات ، والقدرات الإدارية) لها تأثير إيجابي على الأداء التنافسي<sup>(١٧٢)</sup>. ومن المحددات والمتغيرات المؤثرة والمرتبطة بالأداء التنافسي للجامعات ما يلي<sup>(١٧٣)</sup> :

- الخدمات التعليمية المقدمة (دورات وخدمات مساندة).
  - الهياكل المادية والتقنيات.
  - قدرات الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم.
  - إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة.
  - قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار والتعلم التنظيمي.
  - مدى تقدير الكفاءات المتميزة.
  - التركيز على السوق والثقافة التنظيمية للمؤسسة.
  - سمعة المؤسسة.
- وحددت دراسة عوامل ومحددات الأداء التنافسي للجامعة فيما يلي<sup>(١٧٤)</sup> :
- عوامل الإنتاج.
  - ظروف الطلب على السوق.
  - المؤسسات ذات الصلة.
  - هيكل المؤسسة.
  - استراتيجية المنافسة.
  - الدعم الحكومي والعوامل السياسية.
- وتتأثر تنافسية التعليم العالي بعدد من المحددات والعوامل منها<sup>(١٧٥)</sup> :
- مدى وجود أعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلاً عالياً.
  - بنية تحتية قوية.
  - الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة.
  - طبيعة وديناميكية الطلب على الخدمات التعليمية.
  - الأنشطة الإضافية والتكميلية مثل الاستشارات ، البحث والتطوير ، التسويق.
  - مدى اختيار استراتيجية مستدامة.
  - هيكل تنافسي ودرجة واسعة من التنافس في السوق التعليمي.
  - عوامل خارجية ، مثل سياسة الدولة ، غياب المنافسة ، الطلب الشديد على الخدمات التعليمية في سوق العمل.
- وفى الواقع المصرى ، لم يعد الأداء الجامعى التقليدى والروتينى كافياً لتحقيق التنافسية المطلوبة، فى ظل التنافسية الشديدة للغاية والتي بدأت تتزايد ويوضح من الجامعات الخاصة والتي تتزايد بصورة مخيفة ، وكذلك الجامعات الدولية بمسمياتها وتوجهاتها المختلفة والجامعات الافتراضية والتكنولوجية وغيرها ، أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين طلاب

هذه الجامعات ونظرائهم فى الجامعات الحكومية ، مما يستدعى أن يتغير أداء هذه الجامعات الحكومية ليكون أداء تنافسياً من خلال أبعاد ومؤشرات تدعم التنافسية الحقيقية.

#### هـ - أبعاد وعناصر الأداء التنافسى :

يتحدد الأداء التنافسى للجامعة فى مدى قدرتها على استغلال واستثمار وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة ، بما يحقق الكفاءة والفعالية ، فى ظل بيئة تنافسية سريعة التغير والديناميكية وعالية التعقيد وعدم التأكد ، مما يودى إلى تقديم خدمة تعليمية بمستوى جودة وتميز رفيع ، الأمر الذى يودى إلى بناء مركزها ووضعها التنافسى، وزيادة حصتها السوقية ، وتحقيق استثمارات أعلى ، وقدرة عالية على جذب طلاب جدد محليين وأجانب ، مما يشكل مزايا تنافسية مستدامة تميزها عن غيرها من الجامعات المناظرة.

وحددت دراسة أبعاد الأداء التنافسى فيما يلى<sup>(١٧٦)</sup> :

- الربح.
- أهداف النمو.
- الأهداف المالية والأداء المالى.
- الأهداف الاستراتيجية.
- كفاءة العمليات.
- الاهتمام بالعميل أو المستفيد.
- التعلم والإبداع.

وذكرت إحدى الدراسات أن اليقظة الاستراتيجية تعد من أبعاد الأداء التنافسى ، حيث تودى دوراً قوياً فى زيادة المركز التنافسى لأى مؤسسة بين المؤسسات المنافسة ، حيث إنها أداة حقيقية لتحسين الأداء ، تسمح للمؤسسة بالتوقع فى الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة ، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التى تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وحسن أدائها ، من خلال<sup>(١٧٧)</sup> :

- رصد توقعات نشاط المنافسين أو تغيرات البيئة.
  - اكتشاف منافسين جدد أو محتملين وفرص فى السوق.
  - مراقبة تطورات المنتجات فى الأسواق والتكنولوجيا وطرق الإنتاج التى تستهدف نشاط المؤسسة.
  - تعلم خصائص الأسواق الجديدة وخبرات المنافسين ووضع أسلوب جديد لتسيير العمل.
- لذلك تعمل اليقظة الاستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة ، وتعد اليقظة التنافسية أحد أنواع أو مجالات اليقظة الاستراتيجية.

وذكرت إحدى الدراسات أن القدرات الاستراتيجية للمؤسسة تعد من أهم عناصر ومحاو

الأداء التنافسي ، وتشمل<sup>(١٧٨)</sup> :

- القدرة التسويقية ، حيث تحديد السوق المستهدف والقدرة على الإعلان والدعاية ، وإنشاء قاعدة بيانات عن العملاء والمنافسين ، ومهارات التسويق.

- قدرات الارتباط بالسوق ، وتشمل عناصر التنبؤ بالتغيرات فى السوق ، ومتابعتها والتكيف معها، وكذلك الاتصال عبر القنوات المختلفة ، وتوفير ولاء العملاء والتكنولوجيا.

- قدرات تكنولوجيا المعلومات ، حيث مهارات التحليل والاتصال والتي تمكن المؤسسة من اكتساب المرونة الاستراتيجية ، ونظام معلومات فعال.

- القدرات الإدارية ، من خلال ترشيد الهياكل التنظيمية والإدارية والعمليات التي تقلل من حالات عدم اليقين وتزيد من المرونة.

وحددت دراسة جوانب الأداء التنافسي والتي تحقق الجامعة من خلالها مزايا تنافسية

فيما يلي<sup>(١٧٩)</sup> :

١ - أساليب ومنهجيات التدريس والتعليم الابتكارى "الأداء التدريسي" :

- جودة أساليب التدريس ومنهجيته.
- جودة التخصصات.
- مستوى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.
- مستوى الحوسبة.
- خطط التدريب والتعلم.
- تجديد المخزون المعرفى والمعلوماتى.
- وجود برامج تعليمية تدرس بلغات أجنبية.
- تطوير البنية التحتية المتنوعة.
- برامج تعليمية وتدرسية متلائمة ومتطلبات سوق العمل

٢ - البحث العلمى "الأداء البحثي" :

- وجود وحدة بحثية متخصصة.
- التركيز على البحوث الأساسية والتطبيقية معاً.
- وجود براءات اختراع.
- المشاركة فى البحوث الدولية.
- المؤتمرات العلمية السنوية
- برامج دكتوراه معتمدة.
- إشراك الطلاب فى أنشطة البحث العلمى.
- الشراكة مع المؤسسات الخارجية فى تنفيذ مشاريع للبحث العلمى.

- ٣ - مستوى تأهيل أعضاء هيئة التدريس :
- الإمكانيات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس. - المنشورات والاستشهادات البحثية.
  - الحوافز المادية الإضافية. - برامج التدريب والتنمية المهنية الفعالة.
  - استقطاب محاضرين أجانب وجذب المتخصصين والأكفاء.
- ٤ - الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي :
- مصادر تمويل إضافية (منح ، هبات ، استثمار خارجي .....) .
  - السياسات المالية.
- ٥ - الجانب الاجتماعي والانساني ، حيث العلاقات مع إدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب ، والعلاقة مع السلطات المحلية وأصحاب المصلحة.
- ٦ - الإدارة ، حيث جودة الإدارة العليا بالجامعة وإدارة الكليات والأقسام ، وجودة المهام والأنشطة التي يقوم بها المساعدون.
- ٧ - التسويق :
- جودة الخدمة التعليمية المقدمة. - الوعي بالميزة أو العلامة التجارية.
  - رضا العميل أو المستفيد. - التنفيذ الفعال لبرامج الاتصالات التسويقية.
  - سمعة المؤسسة في سوق العمل.
- واعتبرت إحدى الدراسات أن الاستشراف والاستبصار الاستراتيجي يعد أحد محاور الأداء التنافسي ، حيث يساعد الاستشراف الاستراتيجي على تحسين القدرة التنافسية والربحية المستدامة ، ويخفف من المخاطر المحتملة والتي قد تؤثر على الأداء ، كما أنه يمكن المؤسسة من استكشاف واستغلال الفرص والمشاريع التي أعفلها المنافسون ، ومن ثم يؤدي إلى أداء تنافسي عال ومستدام<sup>(١٨٠)</sup>.

وحددت دراسة أبعاد أو عناصر الأداء المؤسسى التنافسى للجامعة تكمن فيما يلى (١٨١):

- الأداء التدريسى الذى يتمتع بالابتكار والإبداع.
- الأداء فى البحث العلمى من خلال أبحاث متميزة تقبل التطبيق مما يسهم بالنهوض بالمجتمع والاستشارات العلمية ، والشراكة مع الجامعات الأخرى.
- خدمة المجتمع من خلال العنصرين السابقين تتحقق ميزة تنافسية للجامعة.
- قوة أعضاء هيئة التدريس ، تسهم فى جذب الطلاب الأجانب والمحليين ، مما يسهم فى توافر استثمارات مالية كبيرة.
- خريجو الجامعة الذين يعملون فى أماكن متميزة يعدوا ميزة تنافسية للجامعة ، لأنهم يسهمون فى بناء سمعة قوية لكلياتهم.
- الخدمات الطلابية المقدمة داخل الجامعة.
- سمعة الجامعة ومكانتها بين نظرائها وترتيب الجامعة فى التصنيفات العالمية.

و -معايير ومؤشرات قياس الأداء التنافسى للجامعات :

على الرغم من الجهد الكبير الذى تم فى مجال التنافسية ، إلا أنه لا يوجد مقياس محدد ومتفق عليه لقياس الأداء التنافسى.

ذكرت إحدى الدراسات أن الأداء التنافسى يمكن قياسه من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية وهى (١٨٢) :

- الوعى بالمنافسين وتحليل المؤسسات المنافسة ودراستها وتتبع نشاطاتها ونشر المعلومات.
- الدافعية إلى المنافسة ، وهى أمر مهم حتى تتمكن المؤسسة من البقاء ، بل وتكون أفضل من المنافسين لها.
- القدرة على المنافسة ، أى على الاستجابة للمنافسة من قبل المؤسسات الأخرى ، وهذه القدرة مرتبطة بكل من الوعى والدافعية ، وتتم من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين ، واستغلال أخطاء المنافسين.

وحددت دراسة مؤشرات التنافسية فيما يلى (١٨٣) :

- تلبية خريجي الجامعات لمتطلبات ومهارات سوق العمل.

- الجودة الكافية والملائمة للمنتج التعليمي.
  - تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- وترجع صعوبة قياس الأداء التنافسي إلى استحالة تغطية جميع العوامل والمحددات والتي لها تأثير كبير على الأداء التنافسي ، وبالرغم من ذلك يمكن الاستناد إلى المعايير التالية<sup>(١٨٤)</sup> :
- مستوى إعداد وتأهيل مقدمى الخدمة التعليمية. - الوعى العام والسمعة.
  - مدى تحقق وتطبيق الابتكار. - سرعة الاستجابة للتغيرات فى مطالب العملاء.
  - هيئة المؤسسات التعليمية. - سياسات الإعلان والإعلام والدعاية.
  - درجة العلاقات المحلية والدولية. - الأمن المالى.
  - الوضع والمركز التنافسى.
  - مدى رضا العملاء فى سوق الخدمات التعليمية (خريجو المدارس الثانوية ، أولياء الأمور ، طلاب الجامعة الحاليين ، الإداريون ، أرباب العمل ، والخريجون).
- ويمكن الأداء التنافسى للجامعة فى قدرتها على تقديم منتج تعليمى متطور (برامج تعليمية حديثة) وخريج مؤهل تأهيلاً عالياً يواكب التطور فى سوق التعليم وسوق العمل ، مما يجعل الجامعة فى وضع أو مركز تنافسى عالٍ ، ويصبح لديها ميزة تنافسية ، من خلال قدرتها على جذب طلاب للتسجيل فى الجامعة ، اعتماداً على سمعتها ومكانتها بين الجامعات الأخرى.
- وحددت دراسة مؤشرات الأداء التنافسى لمؤسسة التعليم العالى فيما يلى<sup>(١٨٥)</sup> :
- نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس. - نسبة الطلاب الدوليين.
  - الاستشهادات العلمية لكل عضو هيئة تدريس. - العوائد من الابتكارات.
  - نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين.
  - العائد الكلى للجامعة لكل طالب أو لكل عضو هيئة التدريس.
- ويستند تقييم الأداء التنافسى إلى تحليل البيئة من أجل تحديد الفرص والتهديدات ، وتحليل المؤسسة نفسها ، مع تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف ، والتي يمكن من

خلالها تحديد مزاياها التنافسية المهمة على المنافسين ، فالمزايا التنافسية هي التي تحدد طبيعة الأداء التنافسي ، والذي هو مرتبط بالقدرة التنافسية<sup>(١٨٦)</sup>.

فالتنافسية هي المصطلح الأوسع والذي يتكون من :

- المدخلات : وهي القدرة التنافسية.
- العمليات : حيث إدارة الموارد والمعرفة والتكنولوجيا وغيرها.
- المخرجات : وهي الأداء التنافسي والذي إن تحقق بشكل جيد ومستدام ومتفوق تحققت وتولدت المزايا التنافسية.

ويعد وضع المؤسسة الجامعية وترتيبها في التصنيفات الدولية للجامعات إحدى مؤشرات الأداء التنافسي للجامعة ، كما ترتبط القدرة التنافسية للجامعة ارتباطاً وثيقاً بالتصنيف الدولي للجامعات ، كما أصبحت التصنيفات نقطة مرجعية للطلاب وأولياء الأمور عند اختيار إحدى مؤسسات التعليم العالي دون غيرها ، وتوجه السياسات الحكومية لإنشاء برامج لتحسين القدرة والأداء التنافسي للمؤسسة الجامعية ، وتحديد نظام تمويل المؤسسة<sup>(١٨٧)</sup>.

فمثلاً التصنيف الأكاديمي لجامعة كيوارس الدولية يشمل<sup>(١٨٨)</sup> :

- السمعة ٤٠% - سمعة أصحاب العمل ١٠%.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب ٢٠% - أعضاء هيئة التدريس ٢٠%.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين ٥% - نسبة الطلاب الدوليين ٥%.
- والتصنيف الوطني للجامعات (الروسية) يشمل :
- التدريس والتعليم ٢٠% - البحث العلمي ٢٠%
- خدمة المجتمع ١٥% - التدويل ١٥%
- الابتكار والريادة وروح المبادرة ١٥%
- تقييم العلامة التجارية أو الميزة المتفردة للجامعة ١٥%
- وتصنيف التايمز للتعليم العالي ويشمل :
- التدريس ٣٠% - التوقعات والتواجد الدولي ٧.٥%
- البحث ٣٠% - دخل الصناعة ٢.٥%
- الاقتباسات ٣٠%

كل هذه العوامل والمؤشرات التي تقوم عليها التصنيفات لها أهمية خاصة فى الوصول إلى درجة تنافسية محددة.

ويبين الشكل التالى مؤشرات الأداء التنافسى حسب مجالات الأداء والقدرات الوظيفية.

مؤشرات وعلامات الأداء التنافسى	مجالات القدرات الوظيفية
مزج الجودة فى العمل التدريسى. جودة المناهج وطرق التدريس. جودة التخصصات التى يتم تدريسها. مستوى تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. دورات فى حوسبة التعليم. طرق التدريس الجديدة ومدى تكيفها مع متطلبات سوق العمل. وجود برامج تعليمية يتم تدريسها باللغات الأجنبية. التعلم الفردى. تطوير البنية التحتية المادية والاجتماعية والتكنولوجية.	عملية التدريس والابتكار
وجود وحدة بحثية تركز على البحوث الأساسية والتطبيقية. مدى وجود براءات اختراع. مدى المشاركة فى البحوث الدولية. الشراكة فى تنفيذ مشاريع البحث العلمى. المشاركة فى المؤتمرات العلمية الدولية. مدى إدراج الطلاب وانخراطهم فى أنشطة البحث العلمى. برامج الدكتوراه المعتمدة ونسبتها.	البحث العلمى
مدى تأهيل وإعداد أعضاء هيئة التدريس. الإمكانات والقدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس. المنشورات والافتباسات والاستشهادات. جذب المحاضرين الأجانب. الحوافز الإضافية المادية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين.	القوى البشرية
الاستدامة المالية. استمرار مصادر التمويل الإضافى. سياسة الموازنة.	المال والاقتصاد
مستوى جودة العلاقات داخل المؤسسة الجامعية. مستوى جودة العلاقات مع السلطات المحلية. مستوى جودة العلاقات مع أصحاب المصالح.	العلاقات الاجتماعية
مدى جودة الإدارة العليا. جودة الإدارة على مستوى أعضاء هيئة التدريس والأقسام. ثقافة الشراكة. المرونة والقدرة على التكيف. إدارة الموارد بشكل استراتيجى	الإدارة
وضع مؤسسة التعليم العالى فى نظام التصنيف على المستوى الوطنى والدولى. جودة الخدمة التعليمية المقدمة.	التسويق ورضا العملاء وخدمة المجتمع

مؤشرات وعلامات الأداء التنافسي	مجالات القدرات الوظيفية
<p>الوعي بالعملاء والزبائن والمستفيدين. مدى رضا العملاء والمستفيدين. كفاءة سياسة الدعاية والإعلان والتسويق. التنفيذ الفعال لبرامج الاتصالات التسويقية.</p>	

الشكل (٢) مؤشرات الأداء التنافسي حسب بعض مجالات الأداء.

The source : Gergana Dimitrova & Teofana Dimitrova, "Competitiveness of the Universities : Measurement Capabilities", Trakia Journal of Sciences, Vol. 15, No. 1, 2017, p.314.

يتضح من الشكل السابق أن الأداء التنافسي للجامعات يمكن الحكم عليه أو قياسه من خلال مؤشرات وعلامات عديدة ترتبط بمجالات وأبعاد متنوعة لهذا الأداء ، سواءً فيما يرتبط بالتدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو الموارد البشرية أو الإدارة أو التمويل وكذلك التسويق ورضا المستفيدين.

#### ز - مقومات ومتطلبات الأداء التنافسي الفعال :

ان تحسين الأداء التنافسي يحتاج إلى عديد من المقومات والمتطلبات منها<sup>(١٨٩)</sup> :

- الاعتماد على المعرفة التكنولوجية الفائقة.
- زيادة الإنفاق على التعليم العالي وعلى أنشطة البحث والتطوير والاهتمام بكفاءته.
- الاهتمام بأنشطة التكنولوجيا الفائقة والنظر إليها على أنها عملية مستدامة.
- دعم أنشطة الابتكار والابداع.
- الاهتمام بالمهارات العالية والمتخصصة ولاسيما المهارات التقنية والبحثية.
- دعم القيادة السياسية ، وأن يكون الأداء التنافسي المستدام للجامعات على أولوية جدول اهتمامات القيادة السياسية والقيادة الجامعية.
- وحددت دراسة أخرى بعض الآليات والمتطلبات للأداء التنافسي الفعال ، من أهمها<sup>(١٩٠)</sup> :
- أن تكيف الجامعة استراتيجياتها لتناسب وأوضاع السوق الديناميكية المتغيرة.
- التغيير التنظيمي من خلال إدراج برنامج يقيس مستوى الأداء الحالي للجامعة ، ويولد أفكاراً لتعديل ممارسات الجامعة والبنية التحتية من أجل تحقيق أعلى عائد.
- الشراكة وتشكيل وتوطيد الروابط والعلاقات مع المتعاملين مع الجامعة.
- إدارة الموارد والقدرات وتقليل تكلفة ووقت العمليات وضبط التكاليف.

إن تعزيز المكانة أو الوضع أو المركز التنافسي للجامعة يتطلب استثمارات كبيرة ، إلى جانب توفير المستلزمات المادية لتقديم الخدمة التعليمية الجيدة ، كالمباني والقاعات والمختبرات والأجهزة والمرافق ومراكز الحاسوب والإنترنت ونوادي وملاعب ومساحات خضراء واسعة ، بهدف تقديم الخدمات الإضافية والخدمات المساعدة ، بجانب الخدمات الرئيسية من تعليم وتدريب وبحث علمي وغيرها<sup>(١٩١)</sup>.

- وحددت إحدى الدراسات أدواراً للقيادات الجامعية لتحسين الأداء التنافسي ، منها<sup>(١٩٢)</sup> :
- تعميق الفهم بشأن الأنواع الجديدة من مؤسسات التعليم العالي التي تنافس في السوق مثل الجامعات الافتراضية وجامعات الشركات والجامعات الدولية.
  - تحديد درجة ومستوى التنافس من قبل الجامعات المنافسة.
  - فهم الأسباب التي تدفع الطلاب ليكونوا عملاء لمؤسسات جامعية بعينها.
  - تحديد نوع الاستراتيجية التي يستخدمها المنافسون بشكل فعال.
  - تقييم علاقة ودرجة مساهمة المؤسسة الجامعية في خدمة المجتمع.
  - في حين ذكرت إحدى الدراسات بعض المقومات الأخرى منها<sup>(١٩٣)</sup> :
  - وجود أعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلاً عالياً ومتميزاً.
  - توافر العاملين المدربين.
  - توافر التكنولوجيا والتقنيات والمرافق والبنى التحتية الملائمة.
  - الاهتمام بالأنشطة التكميلية مثل البحث والتطوير ، الاستشارات ، إدارة التسويق.
  - اختيار استراتيجية تنافسية مستدامة.

وعلى مؤسسات التعليم الجامعي تطوير استراتيجيات تتضمن أساليب وآليات وأدوات تسويقية جديدة ومبتكرة ، لبناء مزايا تنافسية تعزز قدرتها التنافسية ؛ فالأداء التنافسي مزيج من القدرات التنافسية والمزايا التنافسية.

ويعد الذكاء التنافسي أحد متطلبات الأداء التنافسي الفعال ، والذكاء التنافسي عملية تقوم فيها المؤسسات بجمع المعلومات الفعلية داخل البيئة التنافسية التي تتواجد فيها ، سواء المعلومات بشأن المنافسين ، أو الاستراتيجيات التي يتبعونها ، أو الوضع السوقي والتنافسي لهم ، بما يسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن آليات واستراتيجيات المنافسة. ،ومن ثم يتمثل الهدف من الذكاء التنافسي في اكتشاف الفرص والتهديدات بشكل استباقي .

- وذكرت دراسة بعض مقومات التنافسية المستدامة للجامعات ، ومن أهمها<sup>(١٩٤)</sup> :
- تبنى الجامعة المصرية للتخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز والجودة.
  - السعى المستمر والدائم للارتقاء بالأداء الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة على كافة المستويات الأكاديمية والإدارية.
  - تبنى الابتكارات وبراءات الاختراع من خلال إنشاء وتفعيل حدائق الأبحاث وحاضنات الأعمال وحدائق التكنولوجيا ومراكز التميز البحثي.
  - استثمار جميع الموارد الاستراتيجية الملموسة ومحاولة تفعيلها.
  - استغلال كافة القدرات المتواجدة داخل الجامعة.
  - تفعيل اللامركزية بالجامعات بكل مقوماتها من محاسبية وشفافية وعدالة وإنصاف.
- وأشارت إحدى الدراسات إلى أن متطلبات الأداء التنافسي الفعال ، تتمثل في<sup>(١٩٥)</sup> :
- ١ - متطلبات خارجية ، وتشمل : الحكومة ، المجتمع ، مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية.
  - ٢ - متطلبات داخلية ، وتشمل : الثقافة التنظيمية ، القيادة الجامعية ، النظم الإدارية ، إدارة الموارد والكفاءات ، البنية التحتية ، التكنولوجيا ، الابتكار ، والحوافز والمكافآت.
- يتضح من عرض هذه المتطلبات ولاسيما الداخلية، أن ثمة تشارك وتقاوم بين الأداء التنافسي والريادة الاستراتيجية في العديد من الأبعاد والمتطلبات ، سواء في الثقافة ، القيادة ، إدارة لموارد والكفاءات والابتكار والإبداع.
- ح - دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات :
- أكدت عديد من الدراسات والبحوث والتقارير على العلاقة القوية بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والأداء التنافسي.
- فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الهدف من الريادة الاستراتيجية هو تحقيق أداء تنافسي فائق و متميز ، من خلال عمليات وأنشطة البحث عن الفرص وعن المزايا في آن واحد<sup>(١٩٦)</sup>.
- وذكرت إحدى الدراسات أن الأداء متغير تابع رئيسي و رابط أساسي بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ، فالريادة الاستراتيجية تؤدي إلى خلق القيمة (الأداء والأهداف) من خلال تحديد الفرص وتطوير المزايا التنافسية لاستغلال الفرص المحددة<sup>(١٩٧)</sup>.

وذكرت دراسة أن إدارة رواد الاعمال للموارد والقدرات المتاحة بطريقة تتفوق بها مؤسستهم على الآخرين فى السوق يولد عوائد وأداء تنافسى فائق ، وأن أحد الأسباب وراء فشل المشاريع الريادية فى الجامعات فى تحقيق أهدافها، هو نقص الدافعية وراء تحقيق أهدافها ، وضعف الالتزام القوى والضرورى بتحقيق أداء عال ، كما أكدت نفس الدراسة أن وضوح الأهداف الاستراتيجية فيما يرتبط بالأداء المالى والابتكار والنمو يرتبط بتحسين الأداء التنظيمى التنافسى<sup>(١٩٨)</sup>.

ومدخل الريادة الاستراتيجية هو المدخل الذى يمكن من خلاله تبنى ونشر التجديد المستدام على جميع المستويات الإدارية فى المؤسسة الجامعية ، حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها ، وبذلك تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية وآليات عمل تنقلها من حالة الركود إلى مصاف المؤسسات الرائدة استراتيجياً ، وبذلك تحدث الريادة الاستراتيجية أكبر تأثير لها على الأداء التنافسى فى الأجل الطويل<sup>(١٩٩)</sup>.

وتعد الريادة الاستراتيجية آلية حيوية لتعزيز الوضع والمركز التنافسى للمؤسسات ، وتحقيق الأداء التنافسى الفائق ، من خلال نشاطات البحث عن الفرص والمزايا فى بيئة تنافسية وديناميكية<sup>(٢٠٠)</sup>.

وذكرت الدراسة السابقة أن للريادة الاستراتيجية عوائد حيوية على الأداء التنافسى من خلال<sup>(٢٠١)</sup>:

- تنمية الابتكار والإبداع.
- استدامة النجاح.
- تحسين عمليات الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات.
- توجيه الأداء نحو احتياجات العملاء.
- اكتشاف فرص جديدة والاستفادة من الفرص المتاحة.
- خلق المزيد من الدوافع وتعزيز روح المبادرة والمثابرة.
- تعزيز القدرة التنافسية.

وتتجلى قمة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسى فى دعم الأداء الريادى الاستراتيجى فى البيئة التنافسية ، حيث تعد الريادة الاستراتيجية من الاستراتيجيات الحديثة

فى تحقيق التنافسية ، فالبحث عن الفرص واستغلالها ، والبحث عن المزايا والحفاظ عليها ، هما أساس التنافسية.

وأكدت دراسة على أن الريادة الاستراتيجية تؤدى إلى الأداء الفائق ، والذي يتأتى من قدرة المؤسسة على تغيير قاعدة مواردها فى مواجهة المنافسة من الآخرين والتغيرات البيئية<sup>(٢٠٢)</sup>.

وأكدت إحدى الدراسات على أن الأسباب والعوامل التى وقفت وراء تحسن الأداء التنافسي للجامعات المتقدمة ، ومن ثم تحسن تصنيفها الدولي ، تمثلت فيما يلي<sup>(٢٠٣)</sup> :

- الاهتمام بالأنشطة الريادية الاستراتيجية والمرتبطة باستغلال الفرص.
  - الابتكار الإبداعي.
  - حسن اختيار الموارد والمهارات.
  - خلق أنشطة التعلم للتقاط المعرفة.
  - اتباع استراتيجيات جديدة من أجل التعرف على فرص السوق الجديدة واستغلالها بنجاح لاكتساب مزايا تنافسية وتحسين أدائها.
  - اتباع استراتيجيات تركز على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
  - التركيز على تحديد واستغلال الفرص غير المستثمرة من قبل المنافسين.
- ومن ثم ، بدون امتلاك الجامعة للريادة الاستراتيجية ، لن تكون قادرة على التقدم فى التصنيف العالمى ، ولا تحسين مستواها التنافسي ، حتى وإن امتلكت الجامعة الموارد البشرية والدعم المالى والإبداع العام.

وفيما يرتبط بالتوجه الريادى ، تؤثر أبعاده المتمثلة فى الابتكار ، المخاطرة ، التنافسية الشديدة، الاستباقية على أداء المؤسسة التنافسي ونجاحها فى تحقيق أهدافها ، فالمؤسسات ذات التوجه الريادى يمكن أن تستهدف قطاعات السوق الممتازة ، وتكون أسرع فى الدخول إلى السوق ، والاستجابة بسرعة إلى تغيرات السوق والاستفادة من الفرص الناشئة ، كما إن السلوك الاستباقى يجعل المؤسسة دائماً متفوقة على أقرانها ، مما يؤدى إلى تحسين أدائها التنافسي ، كما إن التوجه الاستراتيجى بأبعاده: الموارد ، الهيكل التنظيمى ، مستوى المنافسة ، التحالفات المؤسسية ، والقيادة الاستراتيجية تنعكس على الأداء التنافسي ، فالتوجهات

الاستراتيجية واستراتيجية المصادر أو الموارد ، وكيفية تجديد وإدارة الموارد والقدرات بشكل استراتيجي تؤثر على أداء المؤسسة التنافسي<sup>(٢٠٤)</sup>.

وأشارت إحدى الدراسات إلى أن الريادة الاستراتيجية في شقها الأكاديمي (الريادة الأكاديمية) ، تؤدي إلى تطوير البحوث العلمية لتكون مصدراً للابتكارات في الاقتصاد والمجتمع ، وتحقيق التفوق في جميع التخصصات ، عمل شراكات مع الصناعة لتطوير البحوث المبتكرة وتطبيقها ، وتوفير التغذية الراجعة من القطاعات الإنتاجية للمساعدة في تحديد الأولويات البحثية التي تخدم تطور الإنتاج، وتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجات البحث العلمي ، وزيادة الترويج التجاري للأبحاث في شكل نقل التكنولوجيا والخدمات الاستثمارية ، والقيام باستثمارات رأسمالية في المشروعات القائمة على التكنولوجيا التي تنمو عبر البحوث الجامعية<sup>(٢٠٥)</sup>.

ولاشك أن كل هذه الجوانب تسهم في تحسين الأداء التنافسي للجامعات ، وتحسن وضعها ومركزها التنافسي ، وتحقيق مستوى أفضل في التصنيف الدولي للجامعات . وأكدت إحدى الدراسات على أن الريادة الاستراتيجية ذات علاقة وثيقة بتحسين الأداء التنافسي على النحو التالي<sup>(٢٠٦)</sup> :

أ- المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي والريادي في آن واحد سوف تقدم خدمات جديدة ، ويتسع نطاق وسوقها وخدماتها التسويقية ، وتتطور بنيتها التحتية ، وإقبال عال من الطلاب عليها .

ب-المؤسسات التي لديها عقلية ريادية لتحديد الفرص ، وإدارة مواردها بشكل استراتيجي لمعالجة واستغلال هذه الفرص ، وتستطيع تحقيق أداء تنافسي أعلى .

ج-المؤسسات التي تدعم الابتكار وتشجعه أفضل أداءً تنافسياً من التي تثبط الابتكار ، فالابتكارات المستدامة تؤدي إلى طفرة في مسار تحسين الأداء .

د-تؤدي الريادة الاستراتيجية إلى خلق مزايا تنافسية مستدامة ، والتي تؤدي بدورها إلى خلق أقصى قدر من الثروة ، ومن ثم تحقيق الأهداف التنافسية .

هـ-الموارد والقدرات وإدارتها بشكل استراتيجي هي أساس الأداء التنافسي .

و-تساعد الريادة الاستراتيجية على الاستجابة بشكل فاعل للتغيرات البيئية المختلفة والتي تواجه مؤسسات اليوم، ولاشك أن هذه الاستجابة تؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي .

فالريادية تمثل حلقة وصل بين العلماء والعملاء ، بين العلم والسوق ، بين البحث العلمى وقطاع الإنتاج ، من خلال إيجاد فرص ومشروعات وسلع وخدمات جديدة ذات قيمة مضافة فى سوق العمل ، وهنا تبرز العلاقة الوثيقة بين الريادية والتنافسية ، وفى هذا الإطار يمكن أن تصبح الريادة الاستراتيجية مدخلاً مهماً وفعالاً لتحقيق أداء تنافسى متميز .

ثالثاً : أهم ملامح استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠

ومؤشرات الأداء التنافسى للجامعات المصرية بها :

بدأت المرحلة التحضيرية لإعداد الرؤية فى مارس ٢٠١٤ ، ومرحلة إعداد التوجهات الرئيسية فى ديسمبر ٢٠١٤ ، وبعد عدة خطوات منهجية أسفرت عن بلورة رؤية مصر ٢٠٣٠ بشكلها النهائى ، حيث عقد مؤتمر اقتصادى لإعلان الرؤية فى شرم الشيخ فى الفترة ١٣ - ١٥ مارس ٢٠١٥ ، والذى حدد أهم ملامحها .

واستهدفت رؤية مصر ٢٠٣٠ بالنسبة للتعليم "إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز وفى إطار نظام مؤسسى كفاء وعادل ومستدان ومرن ، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً ، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً ، وأن يسهم فى بناء الشخصية المتكاملة لمواطن معتز بذاته ومستتير ومبدع ومسئول وقابل للتعددية ، يحترم الاختلاف وفخور بتاريخ بلده ، وشغوف ببناء مستقبلها ، وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية"<sup>(٢٠٧)</sup>.

وتتحقق هذه الرؤية بتحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسية للتعليم بأنواعه الثلاثة

(العام والفنى والتعليم العالى) ، وهذه الأهداف الاستراتيجية هي<sup>(٢٠٨)</sup> :

- تحسين جودة النظام التعليمى بما يتوافق مع النظم العالمية.
- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.
- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.

ولأن التعليم الجامعى هو عماد التنمية البشرية الذى تستند إليه الرؤية المصرية ، لذلك هدفت الاستراتيجية إلى مخاطبة جانبى العرض والطلب وتفعيل نظم الحوكمة ، وتعزيز دورها فى التخطيط والمتابعة والتنفيذ ، حيث إن زيادة الطلب على خدمات التعليم العالى

تستلزم أن يكون تعليماً يتصف بالجودة العالية على مستوى أعضاء هيئة التدريس والمناهج ، ومسايرة نظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية ، مما يزيد من تنافسية التعليم<sup>(٢٠٩)</sup>.

يتضح مما سبق أن الهدف الرئيس للاستراتيجية في مجال التعليم العالي والجامعي هو تحقيق جودة التعليم وتميزه ، بحيث يكون قادراً على المنافسة ، بمعنى تحسين تنافسية نظام التعليم العالي ، سواءً من خلال تحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية أو في التصنيفات العالمية للجامعات، أو في تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل ، كما إنه لا يمكن تحقيق التنافسية "الهدف الفرعى الثالث" ، بدون تحقيق الهدفين الأول "تحسين الجودة" ، والثانى "تحقيق الإتاحة".

وفيما يخص نظام التعليم العالي والجامعي ، هدفت الاستراتيجية إلى تحقيق تعليم عالي الجودة ، من خلال ما يلي<sup>(٢١٠)</sup> :

- ١- الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي في مصر ، ومن مؤشرات قياس ذلك :
  - جميع مؤسسات التعليم العالي معتمدة مرتين على الأقل قبل حلول عام ٢٠٣٠ من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (محلّي وعالمي).
  - وجود عشرة جامعات على الأقل في مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم.
  - وجود (٤٠) جامعة مصرية في مؤشر أفضل جامعات أفريقيا بحلول عام ٢٠١٨.
  - وجود (١٥) جامعة على الأقل في مؤشر أفضل الجامعات العربية بحلول ٢٠٢٠.
  - الجامعات المصرية من أفضل (٢٠) مؤسسة تعليم عالي في الأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات المعترف بها عالمياً في ٢٠٢٠.
  - مضاعفة التمويل الحكومي الموجه للتعليم العالي مرة كل ثلاث سنوات حتى عام ٢٠٣٠.
  - ٢- تدويل الجامعات المصرية ، ومؤشرات ذلك :
  - معدل عدد الطلاب غير المصريين في الجامعات المصرية.
  - نسبة التبادل بين أساتذة الجامعات والمشرّفين على الرسائل الجامعية ، وبين البرامج العلمية ، وذلك على المستوى الإقليمي والدولي.
- يلاحظ من خلال عرض الأهداف الفرعية السابقة ، أنها في مجملها تحاول أن تضع نظام التعليم العالي والجامعي المصري على طريق الدولية والتنافسية ، وتحسين مكانته وسمعته وتصنيف جامعاته، سواءً على المستوى العربي أو الأفريقي أو الدولي بوجه عام.

لكن يلاحظ أن معظم هذه الأهداف حاملة ومثالية وغير واقعية إلى حد كبير ، وخاصة الأهداف المرتبطة بحلول عام ٢٠١٨ ، والمرتبطة بحلول عام ٢٠٢٠ ولم تتحقق هذه الأهداف إلى في جزء ضئيل منها للغاية.

ووضعت الاستراتيجية مؤشرات لقياس أداء التعليم العالي أو الجامعي حتى عام ٢٠٣٠

، بحيث يكون قادراً علي المنافسة العالمية ، وذلك على النحو التالي<sup>(٢١١)</sup> :

م	طبيعة المؤشر	المؤشر	الوضع الحالي	هدف ٢٠٢٠	هدف ٢٠٣٠
١	نتائج استراتيجيات	مؤشر التنافسية العالمية	١١٨ /	٧٥	٤٥
٢	القدرة التنافسية	"محور التعليم العالي والتدريب" نسبة المتعلمين من خريجي مؤسسات التعليم العالي إلى إجمالي المتعلمين	٣.١	٣٠%	٢٠%
٣	"	عدد الجامعات المصرية المدرجة في ترتيب أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم	١٠ / درجة	٣	٧
٤	"	"شغهاى" معدل نمو الأبحاث العلمية المنشورة في دوريات عالمية محكمة	١	١٥%	٢٠%
٥	"	نسبة مؤسسات التعليم العالي الحاصلة على الاعتماد من هيئة ضمان الجودة	١٣.٦%	٣٠%	٨٠%
٦	المخرجات	نسبة الالتحاق بالتعليم العالي من ١٨ - ٢٢ سنة	٣١%	٣٥%	٤٥%
٧	"	نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على منح بحثية في جامعات عالمية	٠.٢%	١%	٣%
٨	"	نسبة الطلاب الوافدين من إجمالي المقيدون في الجامعات المصرية	٢%	٣%	٦%
٩	المدخلات	نصيب الطالب من الإنفاق العام على التعليم العالي	٧٦٠٠ جنيه في المتوسط	يتم الزيادة بالمؤام	يتم الزيادة بالمؤامة
١٠	"	معدل الطلاب / عضو هيئة تدريس	١ : ٤٢	١ : ٣٥	١ : ٣٥
١١	"	عدد مؤسسات التعليم العالي	٤٤	١ : ٣٨	٦٤
١٢	مؤشرات مستحدثة	عدد الطلاب الحاصلين على منح دراسية في جامعات عالمية	وضع الآلية ونظم لجمع المعلومات ورصد البيانات عن هؤلاء الطلاب ونسبتهم	٥٠	

الشكل (٣) مؤشرات قياس أداء التعليم العالي والجامعي وفق رؤية مصر ٢٠٣٠.

وفى محور المعرفة والابتكار والبحث العلمى ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠ ، تتعهد الحكومة المصرية بالعمل على بناء مجتمع معرفى قائم على الإبداع والابتكار ، ويتحقق ذلك من خلال منظومة وطنية للبحث العلمى والتكنولوجيا والابتكار عالية الجودة ، وعنصر بشرى قادر على الإبداع ، وتمثلت أهم مؤشرات هذا المحور فيما يلى<sup>(٢١٢)</sup> :

- مصر ضمن أفضل (٤٠) دولة عالمياً فى مجالات : الابتكار ، جودة مؤسسات البحث العلمى ، الحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة ، جذب المواهب والقدرات المبدعة.  
- مصر ضمن أفضل ٢٠ دولة عالمياً فى مجال : عدد براءات الاختراع ، حقوق الملكية الفكرية.

وتمثلت بعض أهداف محور المعرفة والابتكار والبحث العلمى فيما يلى<sup>(٢١٣)</sup> :

- رفع مستوى مصر دولياً فى مجال الابتكار.  
- زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة محلياً ودولياً.  
- إرساء ثقافة الابتكار والبحث والاستشراف المستقبلى.  
- خلق مجتمع واع لقيمة البحث العلمى والإبداع والابتكار.  
- رفع قدرة مصر فى الحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة ، وتحسين مناخ العلوم والابتكار لهم.

- ربط استراتيجيات المراكز البحثية والجامعات المصرية بالاستراتيجية القومية.

- بناء مخرج تعليمى قادر على التفكير والإبداع والابتكار وريادة الأعمال.

- تحديد الفرص القومية ومنها المجالات التى تحقق ميزة تنافسية عالمية.

يتضح من عرض هذه الأهداف أن الاستراتيجية اهتمت اهتماماً واضحاً بكل من الريادة بوجه عام والريادة الاستراتيجية بوجه خاص ، سواءً من خلال تنمية الابتكار وزيادة عدد براءات الاختراع، وإرساء ثقافة الإبداع والابتكار والريادة ، وربط استراتيجيات الجامعات بالاستراتيجية القومية ، وكذلك الاهتمام بتنافسية نظام التعليم العالى والجامعى ، من خلال بناء مخرج تعليمى قادر على الريادة والمنافسة ، وكذلك من خلال تجديد الاحتياجات والفرص القومية والمجالات التى تحقق ميزة تنافسية عالمية والتقنيات المرتبطة بها.

وفى ضوء خطة التنمية المستدامة -رؤية مصر ٢٠٣٠ ، وضعت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى استراتيجية لتطوير التعليم العالى - التعليم العالى والبحث العلمى وبناء الإنسان المصرى وارتكزت الاستراتيجية على أربعة ركائز أو أهداف هي<sup>(٢١٤)</sup> :

- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.

- تحسين جودة النظام التعليمى بما يتوافق مع النظم العالمية.

- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.

- إنشاء فروع جامعات دولية.

١ - فى مجال الإتاحة<sup>(٢١٥)</sup> :

يتم ذلك من خلال بنية تحتية متميزة ، مع جامعات جديدة تحقق العدالة وتكافؤ الفرص ، وتعزز التميز والتنافسية وتضع مصر فى مكانة متميزة على خريطة العالم.

٢ - تحسين الجودة<sup>(٢١٦)</sup> :

ويتم ذلك من خلال برامج جديدة ترتبط بالتغيرات المستقبلية فى سوق العمل المحلى والعالمى فى ضوء دراسات محلية وإقليمية ودولية ، وبرامج مزدوجة مع جامعات مرموقة.

٣ - تحسين التنافسية :

وقاعدة التنافسية هى رأس المال البشرى وقدرته على اختراع الابتكارات ، وقدرة المستثمرين على تنفيذ هذه الابتكارات وتوظيفها ، وسياسة حكومية داعمة للبحث العلمى والابتكارات<sup>(٢١٧)</sup>.

ويتم ذلك من خلال :

- إنشاء (٨) جامعات تكنولوجية ، والبدء بثلاثة منها فى القاهرة وبنى سويف وقويسنا.

-الارتقاء بموقع الجامعات المصرية فى التصنيف الدولى للجامعات .

٤ - تدويل التعليم وإنشاء فروع للجامعات الأجنبية :

ويتم ذلك فى ضوء القانون رقم ١٦٢ لسنة ٢٠١٨ والقرار الوزاري رقم ٤٢٠٠ لسنة

٢٠١٨ وغيرهما بشأن انشاء وتنظيم فروع للجامعات الأجنبية داخل جمهورية مصر العربية .

رابعاً : أهم ملامح وضعية الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي بالجامعات المصرية :

وتشمل هذه الخطوة خطوتين فرعيتين على النحو التالي :

أ - الجهود المصرية في مجال تدعيم الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي للجامعات المصرية :

تعددت الجهود والمبادرات المصرية في هذا الشأن ، وذلك على النحو التالي :

١ - دستور ٢٠١٤ :

حيث أشارت المادة (١٩) إلى أن التعليم حق لكل مواطن ، هدفه بناء الشخصية المصرية ، والحفاظ على الهوية الوطنية ، وتأسيس المنهج العلمي فى التفكير ، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار ، وتلتزم الدولة بتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية ، وكذلك المادة (٢٣) والتي نصت على "تكفل الدولة حرية البحث العلمى وتشجيع مؤسساته ، وبناء اقتصاد المعرفة ، وترعى الباحثين والمخترعين ، وتخصص له نسبة من الإنفاق الحكومى لا تقل عن ١% تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية" ، والمادة ٦٦ "تلتزم الدولة برعاية الباحثين والمخترعين وحماية ابتكاراتهم والعمل على تطبيقها"<sup>(٢١٨)</sup>.

يلاحظ أن الدستور تناول قضايا ومحاور عديدة ذات صلة وثيقة بالريادة وكذلك بالأداء التنافسي للجامعات ، مثل قضايا الابتكار ، تنمية المواهب ، معايير الجودة العالمية ، بناء اقتصاد المعرفة ، رعاية الباحثين والمخترعين وحماية ابتكاراتهم والعمل على تطبيقها ، إضافة إلى زيادة مخصصات التعليم العالى والبحث العلمى ، حتى يكون قادراً على المنافسة.

٢ - المرصد المصرى للعلوم والتكنولوجيا والابتكار :

قامت أكاديمية البحث العلمى فى فبراير ٢٠١٤ بإنشاء هذا المرصد ، والذى يهدف إلى مساعدة متخذى القرار فى وضع السياسات والبرامج والقرارات الخاصة بمجال الإبداع والابتكار والتكنولوجيا والريادة ، والوقوف على مؤشرات الابتكار فى مصر ومقارنتها بالدول المختلفة<sup>(٢١٩)</sup>.

٣ - إدارة التميز بوزارة التعليم العالى :

تم استحداث إدارة للتميز تابعة لوحدة إدارة المشروعات بالوزارة ، تهدف إلى تعزيز الممارسات المتميزة والابتكارية فى المجالات البحثية والأكاديمية والخدمية ، وتطوير نظم عمل مؤسسية فى مجال الابتكار والإبداع ، وتضم مجموعة من المشروعات تهدف إلى دعم التنافسية والتميز<sup>(٢٢٠)</sup>.

#### ٤ - الحاضنات العلمية والتكنولوجية :

تعد مصر من أولى الدول العربية إقامة للحاضنات العلمية والتكنولوجية ، وتم إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة فى مارس ١٩٩٥ م ، ويقدم الصندوق الاجتماعى للتنمية دعماً مستمراً أو متزايداً لهذه الجمعية وللحاضنات ، والذى وضع خطة لإنشاء (٣٠) حاضنة فى مصر، وبعض الحاضنات تعمل الآن بالفعل ، وبعضها تحت الإنشاء ، كما تم إنشاء إدارة تنمية الحاضنات لخلق شبكة قومية من الحاضنات على مستوى الجمهورية. ويمثل الهدف من إنشاء الحاضنات المصرية ، تمكين رواد الأعمال الصغار وأصحاب المشروعات الصغيرة والأفكار المبدعة والمبتكرة من التعرف على إمكاناتهم وقدراتهم ، وإدارة وتأسيس مشروعاتهم لاكتشاف قدراتهم الإبداعية الكامنة ، وترجمتها إلى مشاريع متميزة(٢٢١).

وفى أكتوبر ٢٠١٥ تم إطلاق البرنامج القومى للحاضنات التكنولوجية بمراكز البحوث التابعة لأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا بالتعاون مع عدد من الجامعات ووزارة التعليم الفنى ووزارة الصناعة من خلال صندوق دعم العلوم والتنمية ، بهدف دعم الأفكار المبتكرة ، وخلق جيل من المبتكرين ، لنقل وتطوير التكنولوجيا من الجامعات ومراكز الأبحاث إلى الصناعة والإنتاج(٢٢٢).

وبلغ عدد الحاضنات بالبرنامج القومى (١٧) حاضنة ، بتمويل قدره (٤٣.٧) مليون جنيه ، وعدد الشركات المحتضنة (٨٣) شركة.

ومازالت الحاضنات العلمية والتكنولوجية فى مصر لم تحدث الأثر المنشود ، ولم تنجح فى التغلب على الفجوة القائمة بين الجامعات والمراكز البحثية من جهة ، وقطاع الإنتاج والخدمات من جهة أخرى ، بسبب معوقات عديدة ، مالية وتشريعية وقانونية وإدارية وثقافية ومؤسسية وتنظيمية ، مما قلل من أثرها فى دعم ريادة الأعمال بالتعليم الجامعى(٢٢٣).

#### ٥ - إنشاء ادارات ومكاتب للعلاقات الدولية بالجامعات المصرية :

حيث أنشأت الجامعات المصرية وحدات ومراكز للتعاون الدولى وتدويل التعليم الجامعى ، من أجل تيسير إجراء الاتفاقيات والمنح والبروتوكولات الدولية ، حيث أنشأت جامعة القاهرة مكتب العلاقات الدولية عام ٢٠١٤ ، بهدف المساهمة فى تدويل جامعة القاهرة ، ويتضمن

ثلاثة إدارات رئيسية هي : إدارة المنح والمشروعات البحثية ، إدارة الاتفاقيات الدولية ، وإدارة شئون الطلاب الوافدين<sup>(٢٢٤)</sup>.

#### ٦ - إنشاء مكاتب الابتكار ونقل التكنولوجيا "تايكو TICO" :

ففي جامعة الزقازيق تم إنشاء المكتب في ٢٠١٣/٦/٩ بمنحة من أكاديمية البحث العلمي ، وتمثلت رؤيته في النهوض بريادة الأعمال وزيادة وتفعيل دورها في إنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة قائمة على الاقتصاد المعرفي ، بغية خلق مزايا تنافسية مستدامة ، من خلال استثمار طاقات الشباب الإبداعية والابتكارية<sup>(٢٢٥)</sup>.

كما يهتم المكتب بتفعيل دور البحث العلمي وربطه بالصناعة ، ونشر ثقافة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع ، ومتابعة المشروعات البحثية ، والتعريف بفرص التمويل والتعاون الدولي، ويقدم العديد من الخدمات منها : نقل وتسويق التكنولوجيا ، حماية الملكية الفكرية ، التعاون الدولي ، ربط الجامعة بالصناعة ، وبراءات الاختراع<sup>(٢٢٦)</sup>.

ونظم المركز أو المكتب مؤتمر فكرة في حب مصر ، والعديد من الدورات المرتبطة بريادة الأعمال والابتكار ، ودورات تدريبية لمرحلة الإعداد والتدريب حول برنامج Hult Prize (الشراكة مع الأمم المتحدة في أكبر محرك عالمي للمشاريع الريادية الربحية وغير الربحية بأكثر من ٢٥٠٠ متطوع حول العالم) بجامعة الزقازيق ٢٠١٩/٢٠٢٠ لريادة الأعمال ، وتم اختيار فريق جامعة الزقازيق من ضمن أفضل (٦) مشروعات على مستوى المنطقة في العاملين السابقين<sup>(٢٢٧)</sup>.

#### ٧ - الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ :

وتمثلت رسالة هذه الاستراتيجية في "تهيئة بيئة مشجعة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار تساعد على إنتاج المعرفة وتسويقها بكفاءة وفعالية والمنافسة العلمية المبنية على التميز وتحقيق تنمية مستدامة ترتقى بالمجتمع وجودة حياة الإنسان"<sup>(٢٢٨)</sup>.

واستهدفت الاستراتيجية إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة منتجة للمعرفة ، قادرة على الابتكار ، لها مكانة دولية ، تدفع الاقتصاد الوطني للتقدم المستمر ، بما يحقق التنمية المستدامة وزيادة التنافسية ، وذلك من خلال مسارين<sup>(٢٢٩)</sup> :

الأول : تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي ، بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية.

الثانى : إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٨ - استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ ، التعليم العالى :

وقد أعلنت الاستراتيجية خلال المؤتمر الاقتصادى الذى عقد فى شرم الشيخ ١٣ - ١٥ مارس ٢٠١٥ ، وشملت الاستراتيجية اثنى عشر محوراً ، كان من بينها التعليم والتدريب ، والمعرفة والابتكار والبحث العلمى<sup>(٢٣٠)</sup>.

٩ - صندوق رعاية المبتكرين :

بناءً على تكليفات السيد رئيس الجمهورية فى احتفالية عيد العلم فى ٦/٨/٢٠١٧ ، بشأن إنشاء صندوق لرعاية المبتكرين والنوابغ ، صدر قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١ لسنة ٢٠١٩ بإنشاء الصندوق ، الذى يهدف إلى دعم وتمويل ورعاية الباحثين والمبتكرين ومشروعات العلوم والتكنولوجيا والابتكار ، وإيجاد آليات جديدة لتمويلها<sup>(٢٣١)</sup>.

١٠ - بنك الابتكار المصرى :

ويعد أكبر منصة حكومية للابتكار فى مصر والمنطقة ، يتم من خلالها<sup>(٢٣٢)</sup> :

- طرح التحديات التكنولوجية.
- استقبال الحلول المبتكرة.
- عرض الابتكارات وبراءات الاختراع القابلة للتسويق. - التعريف بفرص التمويل المتاحة.
- القيام بأعمال التشبيك والاحتضان والتسويق والتمويل التشاركى.

ب - واقع الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي بالجامعات المصرية من خلال الوثائق والتقارير الرسمية والأدبيات السابقة :

رغم الجهود والمبادرات المصرية سواءً من خلال الاستراتيجيات القومية أو الجهود المؤسسية والوزارية وغيرها ، إلا أن الواقع الفعلى يشير إلى أوجه قصور وسلبيات ومعوقات عديدة فى هذا المجال.

فقد أشارت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار إلى السلبيات التالية<sup>(٢٣٣)</sup>:

- تدنى ترتيب مصر فى مؤشر الابتكار العالمى (المركز ٩٩ من إجمالى ١٤٣ دولة).
- ضعف عدد براءات الاختراع المسجلة للمصريين سنوياً.

- تدنى ثقافة العلوم والتكنولوجيا والابتكار .
  - تأثير النشر العلمى الدولى فى العديد من التخصصات ضعيف ، إضافة إلى ضعف جودته .
  - البيروقراطية الحكومية التى تعيق الاستفادة من التمويل المتاح ، وتستهلك وقت وجهود الباحثين .
- كما أشارت الاستراتيجية نفسها إلى عديد من التحديات التى تؤثر على منظومة البحث العلمى والريادة والابتكار ، من أهمها<sup>(٢٣٤)</sup> :
- ضعف البنية التحتية والمعلوماتية .
  - ضعف الإنفاق على البحوث والتطوير وخاصة من الجهات المستفيدة .
  - عدم وجود آليات لتمويل البحث العلمى والابتكار .
  - القصور فى تسويق خدمات ومنتجات الجامعات المصرية والمراكز البحثية كبيوت خبرة لتوسيع المشاركة فى مشروعات تنموية وتكنولوجية .
  - غياب منظومة استراتيجية واضحة وشاملة وتشريعات محفزة للابتكار .
  - عدم ربط استراتيجية المؤسسات البحثية والجامعات بالاستراتيجية الأوسع للبحث العلمى والاستراتيجية الشاملة للدولة .
  - عدم وجود شراكات فاعلة بين مؤسسات البحث العلمى والجامعات والقطاعات الاقتصادية ذات العلاقة .
- وبالتأكيد كل هذه السلبيات والمعوقات تؤثر سلباً على الريادة الاستراتيجية ومدى نجاحها ، مما ينعكس سلباً على الأداء التنافسي للجامعات المصرية .
- وأظهرت إحدى الدراسات عدة أسباب وراء ضعف الأداء الريادى والتنافسي للجامعات المصرية، منها<sup>(٢٣٥)</sup> :
- ضعف التوجه الريادى وانخفاض شروط وعوامل إطار ريادة الأعمال فى مصر .
  - ضعف البيئات التمكينية والاجتماعية لتطبيق الفكر الريادى .
  - ضعف النية أو الإرادة الريادية فى الجامعات ، فهى غير مشجعة على التوجه الريادى .
  - غياب الدور القيادى الداعم للتوجه الريادى .
  - ضعف التوجه الاستراتيجى وعدم وضوح الرؤية الجامعية .
  - استمرار تردى منظومة البحث العلمى بالجامعات المصرية .

- نقص التمويل وعدم كفايته.
- ضعف البنية التحتية والتكنولوجية التي تتطلبها الأنشطة التعليمية والبحثية والريادية.
- وأرجعت إحدى الدراسات ضعف الأداء التنافسي للجامعات المصرية إلى عدة عوامل منها<sup>(٢٣٦)</sup>:
- ارتفاع الكثافة الطلابية.
- ارتفاع نسبة عدد الطلاب / أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف الإنفاق على البحث العلمى.
- انخفاض جودة الخريجين.
- مشكلات ومعوقات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس ، حيث كثرة الأعباء التدريسية والإدارية وتدنى الكفاءة الداخلية وغياب الرؤى الاستراتيجية وانخفاض المرتبات والحوافز المادية لهم.
- الأبحاث العلمية المنشورة للجامعة فى مجالات ودوريات لها سمعة عالمية.
- وأشارت دراسة إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية الحكومية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الخاصة والأجنبية ذات الحركة الأوسع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات سوق العمل من ناحية ، وتطورات تقنيات التعليم من جهة أخرى<sup>(٢٣٧)</sup>.
- وتشير العديد من الأدلة والشواهد والمؤشرات إلى ضعف الأداء التنافسي للجامعات المصرية فى عديد من المجالات والمحاور منها :
- ١- تدنى ترتيب الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات :
- أشارت عديد من الدراسات إلى الضعف الواضح فى أداء الجامعات المصرية ، مما أدى إلى تأخر ترتيبها بين الجامعات العربية والإفريقية والعالمية ، وعجز الجامعات المصرية عن توفير متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات بصورة مرضية ، وغيابها عن أفضل جامعت العالم<sup>(٢٣٨)</sup>.
- ففى تصنيف شنغهاي غابت الجامعات المصرية كلها عن الـ (٥٠٠) جامعة الأولى فى التصنيف من ٢٠١٤ وحتى ٢٠١٨ ، باستثناء جامعة القاهرة فقط التى احتلت المرتبة ٤٥٢ فى تصنيف ٢٠١٨ ، فى حين كان ترتيب جامعة عين شمس ٧١٥ ، المنصورة ٨٨٤ ، والاسكندرية ٩٠٣ ، ولم تظهر جامعة الزقازيق فى الألف جامعة الأولى<sup>(٢٣٩)</sup>. وفى ٢٠١٩ ، دخلت جامعة القاهرة فى المرتبة من ٣٠١ - ٤٠٠ ، بينما أنت جامعة الزقازيق فى المرتبة

من ٩٠١ - ١٠٠٠. الجدير بالذكر أن أربع جامعات سعودية ظهرت فى الخمسمائة جامعة الأولى ، كما ظهرت سبع جامعات إسرائيلية ، منها جامعة فى الترتيب ١ - ١٠٠ .  
وبالنسبة لتصنيف التايمز ٢٠١٩ ، لم تظهر أى جامعة مصرية فى الخمسمائة جامعة الأولى ، وتواجدت الجامعة الأمريكية بالقاهرة فى المرتبة ٦٠١ - ٨٠٠ ، وكذلك بنها وبنى سويف وكفر الشيخ والمنصورة وقناة السويس ، فى حين تواجدت جامعات القاهرة ، الاسكندرية ، الفيوم ، سوهاج ، وطنطا فى المرتبة ٨٠١ - ١٠٠٠ ، فى حين كان ترتيب جامعة الزقازيق متدنياً عن ذلك بكثير (٢٤٠).  
وبالنسبة لتصنيف QS ٢٠١٩ وقعت الجامعة الأمريكية بالقاهرة فى المرتبة ٤٢٠ - ٥٠٠ والترتيب الرابع أفريقياً ، وجامعة القاهرة ٥٢١ - ٥٣٠ والترتيب الخامس أفريقياً ، وعين شمس ٧٠١ - ٧٥٠ والترتيب السادس أفريقياً ، ولم تظهر جامعة الزقازيق فى الألف جامعة الأولى (٢٤١).

## ٢ - مؤشرات الابتكار وبراءات الاختراع ومهارات ريادة الأعمال :

احتلت مصر المرتبة رقم ٩٢ من بين ١٢٩ شملها مؤشر الابتكار العالمى لعام ٢٠١٩ ، وفى مؤشرات مخرجات الابتكار كان ترتيبها ٧٤ ، ومؤشر إنتاجية المعرفة والابتكارات فى المركز ٦٤ ، ومؤشر المخرجات الإبداعية فى المركز ٨٩ عالمياً (٢٤٢) ، لذلك أوصى التقرير بضرورة وجود عوامل داعمة لريادة الأعمال والابتكار. وفى مؤشر ريادة الأعمال العالمى ٢٠١٨ ، احتلت مصر المرتبة ٧٦ عالمياً من بين ١٣٧ دولة، كما احتلت المرتبة العاشرة عربياً (٢٤٣).

وأشارت دراسة إلى غياب الهياكل الداعمة لنقل الابتكارات وتوزيعها ، وضعف مستوى العلاقة بين الجامعات والشركات الصناعية ، وضعف تسويق نتائج البحث العلمى ، وضعف الهيئات المساعدة والداعمة مالياً للابتكارات والمخترعات (٢٤٤).

وفى تقرير التنافسية العالمى ٢٠١٨/٢٠١٩ ، كان ترتيب مصر فى مؤشر طاقة الابتكار ٦٤ من ١٤٠ دولة ، وفى مؤشر براءات الاختراع ، كان ترتيب مصر ٨٨ من ١٤٠ دولة ، ومؤشر ديناميكية الأعمال ٩٧/١٤٠ ، وكان من أسوأ المؤشرات ، مؤشر الاتجاهات تجاه ريادة الأعمال وكان ترتيب مصر ١٣٠/١٤٠ ، وفى مؤشر المهارات كان ترتيب مصر

بوجه عام ١٤٠/٩٩ ، وكان من أسوأ مؤشرات هذا المحور ، مهارات الخريجين ١٣٦/١٤٠ ، وجودة التدريب ١٣٦/١٤٠<sup>(٢٤٥)</sup> .

ويتضح من هذه الإحصائيات مدى تدنى ترتيب مصر في المؤشرات المرتبطة بالريادة والابتكار ومهارات الخريجين والتدريب ، الأمر الذى يستدعى اتخاذ خطوات جادة وحاسمة واستراتيجية لتطوير التعليم الجامعى ، حتى يكون قادراً على المنافسة العالمية.

ويرجع ما سبق إلى أسباب عديدة ، منها : ضعف التشجيع والتحفيز على الابتكار بالجامعات ، ضعف المناخ المشجع على الابتكار ، ضعف إثارة دافعية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة والإبداع والتجديد ، انخفاض مستوى الأجور والمرتبات ، الافتقار إلى ثقافة العمل الجماعى.

وفى مجال التعاون بين الجامعات والصناعة فى البحوث والتنمية فى تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٧ ، كان ترتيب مصر ١٣٧/١٣٨ ، وفى القدرة على الابتكار ١٣٥/١٣٨ ، وهى مؤشرات غاية فى التدنى ، وتؤثر سلباً على مدى تنافسية التعليم الجامعى المصرى<sup>(٢٤٦)</sup> .

### ٣ - مؤشرات التدويل والسمعة العالمية :

أشارت إحدى الدراسات والتقارير الرسمية فى مصر إلى أن نسبة الطلاب الوافدين الملتحقين بالتعليم العالى إلى إجمالى المقيدى بلغ فى ٢٠١٢/٢٠١٣ نحو ١.٩٦ فقط ، مع أن هذا المؤشر أحد أهم مؤشرات تنافسية المنظومة التعليمية، ومدى قدرتها على جذب الطلاب الدوليين للالتحاق بها<sup>(٢٤٧)</sup> .

وفى مؤشر التنافسية العالمية ٢٠١٩ ، احتلت مصر المركز (٩٣) عالمياً من بين ١٤١ دولة<sup>(٢٤٨)</sup> ، ورغم تحسن ترتيب مصر - إلى حد ما - عن الأعوام السابقة ، إلا أنه لا يزال ترتيباً متدنياً ولا يليق بسمعة مصر وثقلها التاريخى والحضارى .

واحتلت مصر المرتبة (٤٠) فى عدد البحوث المنشورة دولياً فى مجلات ودوريات علمية محكمة دولياً بنحو (٦٥) ألف بحث ، وهى مرتبة متأخرة - إلى حد ما - مقارنة بعدد من الدول النامية التى بدأت معنا مراحل التنمية ، مثل الهند فى المرتبة العاشرة بعدد (٥٣٣) ألف بحث ، وإيران المرتبة (٣١)<sup>(٢٤٩)</sup> .

الجدير بالذكر أن ما تسهم به الدول العربية مجتمعة في مجمل ما ينشر عالمياً بلغ نحو ٤.٣% فقط ، في حين تسهم الولايات المتحدة وحدها بنحو ١٧.٨% ، وتفوق عدد المقالات المنشورة في الهند عن جملة ما تنشره الدول العربية مجتمعة ، وهذا يؤشر إلى مدى ضعف البحث العلمي سواءً في مصر أو في الدول العربية (٢٥٠).

وربما يرتبط هذا بأسباب عديدة ، منها انخفاض عدد الباحثين في مجال البحث العلمي سواءً في مصر أو الدول العربية ، فعدد الباحثين لكل مليون نسمة خلال الفترة من ٢٠٠٥ وحتى ٢٠١٥ ، كان في مصر (٦٨٠) باحثاً ، وفي المغرب (١٠٣٣) وفي تونس (٤٢٣) ، بينما في إسرائيل (٨٢٥٥) وفي ماليزيا (٢٣٦١) ، وفي أسبانيا (٢٦٥٥) ويصل في الولايات المتحدة الأمريكية إلى (٤٢٣٢) (٢٥١).

كما إن الجهود التي تبذلها مصر لجذب الأساتذة والباحثين الأجانب لازالت ضعيفة ، ولا ترقى إلى الجهود في الدول المتقدمة ، أو حتى الدول الخليجية ، على الرغم من أهمية هذا المجال في المنافسة الدولية في الاقتصاد المعرفي (٢٥٢).

٤ - ضعف استجابة الجامعات المصرية للمتغيرات المحلية والعالمية ، مما أضعف توجهها الريادي والاستراتيجي :

فالمتمأمل لواقع الجامعات المصرية يلاحظ أنها تعاني من مشكلات عديدة ، تقلل من قدرتها وفعاليتها على المنافسة في مجتمع المعرفة ، منها : البطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطور بسبب تعقد التنظيمات الإدارية ، البيروقراطية ، الميل الواضح إلى التتميط في النظم واللوائح والمناهج ، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز والابتكار والإبداع والتنافس ، وهو ما يلقي بمسئولية كبيرة على مؤسسات التعليم العالي في مصر ، وعلى رأسها الجامعات ، خاصة وأن التنافس على التميز والريادة بات من متطلبات البقاء في هذا العصر (٢٥٣).

وأشارت دراسة إلى غياب التوجه الاستراتيجي المرتبط بتحقيق مزايا تنافسية لدى معظم الجامعات المصرية ، وقلة استفادة الجامعات المصرية من تجارب الجامعات الأخرى في التخطيط الاستراتيجي ، إضافة إلى ضعف الميزانية المخصصة لعمليات التخطيط الاستراتيجي (٢٥٤).

وأكدت دراسة على الضعف الشديد فى القدرة التنافسية للجامعات المصرية ، وعدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية فى المجالات البحثية والأكاديمية ، وضعف تواجدها على مستوى التميز البحثى الدولى ، ومحدودية إنتاج المعرفة وتبادلها ، واتساع الفجوة بين قدرات خريجها ومتطلبات الأسواق المحلية والدولية<sup>(٢٥٥)</sup>.

كما أكدت دراسة على عدم موائمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل ، وانقطاع الصلة بعالم الأعمال ، وغياب الرؤية الريادية كجزء من استراتيجية للتعليم العالى ، وضعف الرؤية الاستراتيجية المعاصرة للتطوير ، مع ضعف الاهتمام بالعلاقة ما بين التوجه الاستراتيجى وجوانب تطوير المنظومة التعليمية وآلياتها وأدواتها وأساليبها<sup>(٢٥٦)</sup>.

كما أكدت إحدى الدراسات على أن ثمة مشكلات جمة تحاصر التعليم الجامعى المصرى تتبع من غياب التفكير الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية ، وما يترتب على ذلك من غياب الرؤية المستقبلية والاستراتيجية اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية ، وضعف العمل كفريق ، وغلبة التقليدية والنمطية القائلة للإبداع<sup>(٢٥٧)</sup>.

ويأتى ضعف التوجه الريادى فى الجامعات المصرية من ضعف ريادة الأعمال فى المجال العام، خاصة وأن المؤشر العالمى لريادة الأعمال **Global Entrepreneurship Index** ، ٢٠١٦ ، أشار إلى أن دولة الإمارات هى الأفضل عربياً ، تليها قطر والبحرين والسعودية ، فى حين كانت مصر فى المرتبة الأخيرة عربياً وفى المركز (٨٩) عالمياً<sup>(٢٥٨)</sup>.

كما إن مؤسسات التعليم الجامعى المصرى لا تعتمد البرامج التعليمية فيها على التوجهات الحديثة فى التعليم والتعلم ، مثل تبنى مدخل التعليم والتعلم القائم على المهارات ، أو تبنى ريادة الأعمال لربط البرامج بسوق العمل ، وإدراج مهارات التوظيف والعمل<sup>(٢٥٩)</sup>.

وترجع الدراسات تدنى مؤشرات التنمية البشرية والتنافسية بالجامعات المصرية إلى ضعف أداء القيادات بالجامعات المصرية ، وعدم مواكبته لمتطلبات مجتمع المعرفة ، والذى يحتاج إلى نوع من القادة المتميزين والمتفردين والرياديين ، فالريادية من أبرز المتغيرات المعاصرة التى تؤثر فى قادة المؤسسات ، والتى تستند إلى الإبداع والمشاركة والتمكين والشفافية والحوكمة والعدالة التنظيمية ، والتى تعتبر من أهم متطلبات القيادة الناجحة<sup>(٢٦٠)</sup>.

٥- مؤشرات الجودة فى المؤسسات الجامعية :

تشير تقارير التنافسية العالمية إلى أن جودة التعليم العالى تعتبر واحدة من الركائز الأساسية التى تقاس بها تنافسية الدول فى الإطار العالمى ، ففى تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٦/٢٠١٧ ، احتلت مصر المركز ١٣٥/١٤٤ وبنسبة ١٠/٢.١ فى جودة نظام التعليم المصرى ، وفى جودة تعليم العلوم والرياضيات ١٣٠/١٤٤ وبنسبة ١٠/٢.٦ ، وفى جودة رأس المال البشرى ، احتلت المركز ٨٦/١٣٠<sup>(٢٦١)</sup>.

ومع ذلك تعاني مؤسسات التعليم العالى فى مصر من تدنى مستوى الجودة بها ، انعكست على مواصفات الخريج ، كما فشل نظام التعليم الجامعى فى توفير كوادرات بشرية ذات قدرات ومهارات علمية وفنية وتقنية تتلاءم ومتطلبات سوق العمل.

ففى تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٨/٢٠١٩ ، احتلت مصر المركز (١٣٦) من (١٤٠) دولة فى مجال مهارات الخريجين ، واحتلت المركز (٧٠) فى المهارات الرقمية والتقنية ، وفى المهارات بوجه عام احتلت المركز (٩٩)<sup>(٢٦٢)</sup>. وفى جودة مؤسسات البحث العلمى ، احتلت مصر المركز (١٢١) من بين (١٣٧) دولة فى تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٧/٢٠١٨ ، وفى نفس التقرير احتلت مصر المركز ١٣٠ فى جودة نظام التعليم ككل ، وفى القدرة على الابتكار احتلت المركز ١٢٣ ، أما فى مجال القدرة على جذب واستقطاب المواهب فكان ترتيبها ١١٦ ، وفى الاحتفاظ بالمواهب كان الترتيب ١٠٣<sup>(٢٦٣)</sup>.

ولاشك أن هذه الأرقام والمعدلات تدل على مدى ضعف جودة نظام التعليم الجامعى فى مصر بوجهه عام ، رغم أن تحقيق جودة التعليم بما يتناسب مع المعدلات العالمية كان أحد أهم أهداف محور التعليم فى رؤية مصر ٢٠٣٠.

#### ٦ - معدل الطلاب/عضو هيئة التدريس :

تعد زيادة عدد الطلاب بالجامعات من أهم المشكلات التى تؤثر على انخفاض كفاءة العملية التعليمية ، وتنعكس سلباً على أداء الخريجين ، كما تؤدى إلى ارتفاع معدل الطلاب/عضو هيئة تدريس، وهو أحد أهم أسباب تراجع الجامعة وفقاً لمعايير تصنيف الجامعات.

وأكدت إحدى التقارير الرسمية أن نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب فى مصر هى (٤٢) طالب لكل عضو هيئة تدريس ، وهو متوسط بعيد تماماً عن المتوسطات العالمية

والتي لا تتخطى (١٦) طالب لكل عضو هيئة تدريس ، ولا يزال هذا المعدل مرتفعاً للغاية وخاصة في العلوم الاجتماعية<sup>(٢٦٤)</sup>.

#### ٧ - اقتصاد المعرفة والاستعداد الشبكي :

وهذه من أهم أسس التنافسية ، ومع ذلك احتلت مصر المركز ١٣٩/٩٦ وبمعدل ١٠/٣.٧ على مؤشر الاستعداد الشبكي لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ ، وفي مؤشر اقتصاد المعرفة للبنك الدولي كان ترتيب مصر ١٤٤/٨٣<sup>(٢٦٥)</sup>.

وفي تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٨/٢٠١٩ ، كان ترتيب مصر ١٤٠/١٠٠ في تبني تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات "اقتصاد المعرفة" ، وكانت ١٣٥/١٣٤ في ٢٠١٧/٢٠١٨<sup>(٢٦٦)</sup>.

وفي مؤشر اقتصاد المعرفة العالمي ، كان ترتيب مصر ١٤٦/٩٧ وبمعدل ١٠/٣.٧٨ ، وهو يعكس وضعاً حرجاً لمصر مقارنة بدول عديدة أخرى ، مثل الأردن بترتيب (٧٥) ومعدل ٤.٩٥ ، وتركيا (٥.١٦) وترتيب (٦٩) وماليزيا (٦.١) وترتيب (٤٨) وسنغافورا (٨.٢٦) وترتيب (٢٣)<sup>(٢٦٧)</sup>.

وفي دليل المعرفة والذي يشمل التعليم والابتكار وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، حصلت مصر على ١٠/٣.٥ وترتيب عالمي (٩٧) ، وجنوب أفريقيا (٥.١) وترتيب ٦٧ وقطر (٥.٥) وترتيب ٥٤ ، والبحرين (٧) وترتيب ٤٣ ، وإسرائيل ٨.١ وترتيب (٣٥) والولايات المتحدة ٨.٩ وترتيب (١٠) والسويد ٩.٤ وترتيب (١)<sup>(٢٦٨)</sup>.

#### ٨ - ضعف وقصور الدور البحثي للجامعات المصرية :

ومن أسباب هذا القصور ما يلي<sup>(٢٦٩)</sup> :

- ضعف ميزانية الجامعات المصرية الخاصة بالبحوث.
- غياب دور القطاع الخاص في تدعيم البحث العلمي الجامعي.
- تركيز الجامعات على الوظيفة التعليمية والتدريسية على حساب الدور البحثي.
- انخفاض رواتب أعضاء هيئة التدريس وأجورهم.
- زيادة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس.
- النقص الشديد في الأجهزة والمعدات اللازمة.
- قصور توفير مصادر المعرفة ومراكز المعلومات اللازمة.

- الافتقار إلى ثقافة العمل الجماعى والتعاون العلمى.
  - قصور الدور البحثى للجامعات فيما يخص التعرف على حاجات المستفيدين.
  - الافتقار إلى وجود استراتيجية محددة تنظم العلاقة بين البحث العلمى والمجتمع المحلى.
  - وأشارت إحدى الوثائق الرسمية إلى عديد من التحديات التى تواجهها الجامعات المصرية فى إطار تحقيق التنافسية ، منها(٢٧٠) :
  - اتساع فجوة المهارات بين متطلبات سوق العمل والخريج.
  - الندرة النسبية للموارد المتاحة وعدم استغلالها الاستغلال الأمثل.
  - القصور الملحوظ فى رصد مؤشرات سوق العمل والتعليم بشكل ممنهج.
  - الترتيب المتأخر لمؤسسات التعليم العالى دولياً ، وانخفاض مستوى تنافسياتها.
  - ارتفاع جودة التعليم العالى فى بعض البلدان العربية والإفريقية بما زاد من حدة المنافسة.
  - مزيد من نزيف العقول وهجرة الكفاءات.
  - التحرير متعدد الأطراف فى إطار اتفاقية التجارة فى الخدمات وما قد يترتب عليه من شدة المنافسة.
  - ظهور بعض الأزمات المرتبطة بالطاقة والمياه والغذاء وارتباط ذلك الوثيق بالتعليم العالى والبحث العلمى.
- يتضح مما سبق أن معظم المؤشرات المستقاة من الوثائق والتقارير الرسمية والأدبيات والدراسات السابقة تدل على مدى ضعف الأداء التنافسى للجامعات المصرية عالمياً ، سواءً فى موقع الجامعات المصرية بوجه عام وجامعة الزقازيق بوجه خاص من التصنيفات العالمية للجامعات ، أو مؤشرات الابتكار ومهارات ريادة الأعمال وبراءات الاختراع ، أو مؤشرات التدويل والسمعة الدولية ، أو مؤشرات الجودة والاعتماد ، وغيرها من المؤشرات الأخرى ، وللتأكيد على هذا الوضع ، سيقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية على إحدى الجامعات الحكومية وهى جامعة الزقازيق التى أنشئت منذ نحو (٤٦) عام ، للوقوف على الواقع الميدانى لكل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسى.

## خامساً : الدراسة الميدانية :

وتتضمن ما يلي :

### أ - إجراءات الدراسة الميدانية :

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي :

#### ١ - هدف الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية رصد وتحليل واقع كل من الريادة الاستراتيجية و الأداء التنافسي بجامعة الزقازيق والعلاقة بينهما ، وكذلك تحديد وتحليل أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء التنافسي ميدانياً .

#### ٢ - أداة الدراسة الميدانية :

قام الباحث بإعداد استبيان تكون من محورين رئيسيين هما :

الأول : واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة الزقازيق :

ويتكون هذا المحور من خمسة أبعاد فرعية هي :

- الثقافة الريادية ، وعدد فقراتها (١٢) فقرة.
- العقلية الريادية ، وعدد فقراتها (١٢) فقرة.
- القيادة الريادية ، وعدد فقراتها (١٢) فقرة.
- ادارة الموارد بشكل استراتيجي ، وعدد فقراتها (١٢) فقرة .
- الابتكار ، وعدد فقراته (١٢) فقرة.

وبذلك يضم المحور الأول (٦٠) فقرة.

الثانى : واقع الأداء التنافسي بجامعة الزقازيق : ويتكون هذا المحور من (٣٢) فقرة.

وبذلك تكون الاستبيان ككل من (٩٢) فقرة.

#### ٣ - مجتمع البحث :

شمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم بجامعة الزقازيق ، ويبلغ عددهم ٦٢٩٨ فى ٢٠١٨<sup>(٢٧)</sup> ، وارتفع العدد إلى ٧٢٨٤ عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة فى ٢٠١٩ ، موزعين على النحو التالى :

جدول (١)

توزيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم بجامعة الزقازيق ٢٠١٩.

المجموع	مدرس مساعد ومعيد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	أستاذ متفرغ	الفئة
٧٢٨٤	٢٣٠٤	١٩٥٧	٨٤٩	١٠٥٠	١١٢٤	العدد

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر تقع في حيز الهيئة المعاونة ، يليها المدرسون ، ثم الأساتذة المتفرغون ، فالأساتذة ، وأخيراً الأساتذة المساعدون ، وأن الزيادة في عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في ٢٠١٩ عن ٢٠١٨ بلغت ١٣.٤ % . الجدير بالذكر أن نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة الزقازيق إلى جملة الجامعات المصرية الحكومية بلغت ٦.٧ % ، وهي تأتي في الترتيب الثالث مكرر مع الإسكندرية وبعد كل من القاهرة وعين شمس (٢٧٢).

٤ - عينة البحث :

تم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة ، حيث قام الباحث بتوزيع (٣٩٢) نسخة من الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في (٦) كليات تمثل الكليات النظرية والعملية بجامعة الزقازيق ، وصل للباحث منها (٣٧١) نسخة ، وتم استبعاد (١١) نسخة لعدم سلامتها أو اكتمالها . ومن ثم بلغ حجم العينة النهائي (٣٦٠) فرد ، وبنسبة ٤.٩ % من مجتمع البحث ، ويبين الجدول التالي توزيع العينة وفقاً لكليات الجامعة.

جدول ( ٢ )

توزيع العينة وفقاً لكليات الجامعة.

النسبة المئوية	الإجمالي	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	الفئة الكلية
٢٨.٣٣	١٠٢	١٤	٢٢	٣٥	١١	٢٠	التربية
١٥.٠٠	٥٤	٧	١٠	١٦	٩	١٢	الآداب
١٦.١٢	٥٨	٥	١٢	١٣	١٢	١٦	العلوم
٨.٣٣	٣٠	٤	٣	٧	٥	١١	الطب البيطري
١٣.٣٣	٤٨	٤	١٠	١٠	١٠	١٤	الزراعة
١٨.٨٩	٦٨	٩	١٦	١٩	١١	١٣	التربية النوعية
%١٠٠	٣٦٠	٤٣	٧٣	١٠٠	٥٨	٨٦	الإجمالي
%١٠٠		١١.٩٤	٢٠.٢٨	٢٧.٧٨	١٦.١١	٢٣.٨٩	النسبة المئوية

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية الأعلى بالنسبة للكليات هي كلية التربية ، يليها كلية التربية النوعية ، كلية العلوم ، ثم كلية الآداب ، ثم كلية الزراعة ، وأخيراً كلية الطب البيطري ، كما يتضح أن النسبة الأعلى من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم هي لفئة مدرس ، يليها أستاذ ، ثم مدرس مساعد ، ثم أستاذ مساعد ، وأخيراً فئة المعيد.

#### ٥ - ثبات الاستبيان :

تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية تمثل الفئات المختلفة للتطبيق بلغت (٥٢) فرد ، موزعة على النحو التالي :

جدول ( ٣ )  
توزيع العينة الاستطلاعية.

الإجمالي	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	الفئة الكلية
١٥	٢	٢	٥	٣	٣	التربية
٨	١	١	٢	٢	٢	الآداب
٧	١	١	٢	١	٢	العلوم
٦	-	١	١	٢	٢	الطب البيطري
٨	١	١	١	٢	٣	الزراعة
٨	١	١	٢	٢	٢	التربية النوعية
٥٢	٦	٧	١٣	١٢	١٤	الإجمالي

من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (في حالة حذف درجة المفردة) ، وكانت قيم معامل

ألفا للمحورين كما يلي :

#### المحور الأول : واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة الزقازيق :

فيما يلي قيمة معامل الثبات لكل بعد من أبعاد هذا المحور ، وكذلك معامل ثبات

المحور ككل :

#### جدول ( ٤ )

معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول وأبعاده الفرعية.

م	البعد	عدد المفردات	معاملات ثبات ألفا
١	الثقافة الريادية	١٢	٠.٧١٢
٢	العقلية الريادية	١٢	٠.٥٧٦
٣	القيادة الريادية	١٢	٠.٨٠٢
٤	إدارة الموارد بشكل استراتيجي	١٢	٠.٧٨١
٥	الابتكار	١٢	٠.٧٣٤
	معامل ثبات ألفا الكلي	٦٠	٠.٩٠٥

يتضح من عرض نتائج الجدول السابق أن معاملات ثبات كل بعد من أبعاد المحور الأول جاءت أقل من معامل ثبات ألفا الكلى للمحور ، مما يدل على ثبات الأبعاد والمحور ككل ، وقد تكونت الصورة النهائية لهذا المحور من عدد (٦٠) مفردة تميزت بمؤشرات ثبات واضحة.

#### المحور الثاني : واقع الأداء التنافسي بجامعة الزقازيق :

بلغت قيمة معامل ثبات هذا المحور وفق معامل ثبات ألفا-كرونباخ ٠.٨٤٩ ، مما يدل على ثبات هذا المحور.

كما بلغ معامل ثبات الاستبيان ككل ٠.٩٣٧ ، وكلها قيم تدل على تمتع الاستبيان بقدر مرتفع من الثبات.

#### ٦ - صدق الاستبيان :

وتم حساب صدق الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه (مع حذف درجة المفردة فى كل مرة).

وتمثلت نتائج حساب معاملات الارتباط للمحورين كما يلى :

المحور الأول : واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة الزقازيق :

- الثقافة الريادية : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٢٥٣ ، ٠.٧١٥ .
- العقلية الريادية : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٢٠٩ ، ٠.٥٤٥ .
- القيادة الريادية : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٢٩٠ ، ٠.٨٠٥ .
- إدارة الموارد بشكل استراتيجى : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٤٢٦ ، ٠.٦٨٠ .
- الابتكار : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٣٦٢ ، ٠.٦٧٢ .
- المحور ككل : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.١٤٥ ، ٠.٦٧٩ .

## المحور الثاني : واقع الأداء التنافسي بجامعة الزقازيق :

تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.١٥٣ ، ٠.٦٢٥ .

وكانت جميع العبارات في المحورين دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ ، مما يدل على أن الاستبيان بشكل عام على درجة عالية من الاتساق الداخلي "صدق التكوين". وتكون الاستبيان في صورته النهائية من (٩٢) مفردة ، يجاب عنها عن طريق ثلاثة بدائل للاختيار وهي (متوفرة - متوفرة إلى حد ما - غير متوفرة) ، حيث تأخذ الاستجابات الثلاث الدرجات (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب.

### ٧ - المعالجة الإحصائية :

بعد التحقق من صدق الاستبيان وثباته تم ما يلي :

- تفرغ بيانات الاستبيان واستخدام الجداول التكرارية لحساب التكرارات لكل عبارة من العبارات أمام الاستجابات الثلاث ، وحساب النسب المئوية للتكرارات.  
- تم حساب الوزن النسبي والمتوسط الحسابي ومربع كاي (كا<sup>٢</sup>) للتأكد من درجة الثقة في الاستجابات ومدى صدقها وتوزيعها من تكرارات ونسب توزيعاً حقيقياً ، وذلك باستخدام برنامج SPSS 22 .

- تحديد وتحليل علاقة الارتباط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي .

- تحديد وتحليل أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء التنافسي

### ب - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات ، تم رصد النتائج وفقاً لمحور الدراسة الميدانية في صورة جداول إحصائية على النحو التالي :

ب-١ - نتائج خاصة بالمحور الأول "واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة الزقازيق" :

كانت النتائج على النحو التالي :

ب-١-١ - الثقافة الريادية :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالثقافة الريادية كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول ( ٥ )

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة "بالثقافة الريادية"

م	العبارات	العدد	غير متوفرة	%	متوفرة الي حد ما	%	متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط	مربع كاي	مستوي الدلالة
1	توفر الجامعة أليات متنوعة لنشر الثقافة الريادية داخل المحيط الجامعي.	360	196	54 %	124	34 %	40	11 %	564	1.57	102	0.01
2	تتيح إدارة الجامعة ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار.	360	202	56 %	122	34 %	36	10 %	554	1.54	115	0.01
3	ترسخ الجامعة القيم الداعمة للأداء الريادي في إنجاز المهام.	360	188	52 %	142	39 %	30	8 %	562	1.56	110	0.01
4	تتيح الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة فرص الانخراط في أنشطة ريادية حقيقية.	360	188	52 %	166	46 %	6	2 %	538	1.49	164	0.01
5	تمنح الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الفكر الريادي الاستراتيجي .	360	200	56 %	146	41 %	14	4 %	534	1.48	153	0.01
6	تهيئ الجامعة بيئة تعليمية محفزة وداعمة للتوجه الريادي.	360	226	63 %	118	33 %	16	4 %	510	1.42	184	0.01
7	تشجع الثقافة	360	202	56 %	134	37 %	24	7 %	542	1.51	134	0.01

											التنظيمية الساندة بالجامعة على المبادأة وروح المبادأة.	
0.01	77.9	1.78	640	13 %	48	51 %	184	36 %	128	360	تتوافر برامج لتدريب المنتسبين للجامعة على كيفية تنظيم مشاريع ريادية وإدارتها.	8
0.01	154	1.73	624	7%	24	60 %	216	33 %	120	360	تشجع الجامعة السلوكيات والممارسات الريادية مثل المخاطرة والاستقلالية وتحمل المسئولية.	9
0.01	110	1.87	674	14 %	52	58 %	210	27 %	98	360	تدعم الجامعة الممارسة الحقيقية للأنشطة والمشاريع الريادية على أرض الواقع.	10
0.01	151	1.9	684	13 %	48	63 %	228	23 %	84	360	توفر الجامعة فرص التفكير النقدى الإبداعى لدى المنتسبين للجامعة.	11
0.01	80.3	1.68	604	11 %	40	46 %	164	43 %	156	360	توفر الجامعة برامج تدريبية لتنمية السمات والخصائص والقدرات الريادية المتنوعة لدى المنتسبين للجامعة.	12

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات العينة على عبارات هذا المحور أنت في حيز الاستجابة " غير متوفرة " ، وبقاوع ( ٧ ) عبارة ، فى حين مثلت الاستجابة " متوفرة الي حد ما " بعدد ( ٥ ) عبارة، ولم تمثل الاستجابة " متوفرة " بأى عدد ، وكانت جميع العبارات دالة احصائياً عند مستوي دلالة (٠.١) .

وتؤكد الاستجابات السابقة على أن ثمة قصور واضح فى تأصيل الثقافة الريادية وإرساء ركائزها وتفعيل آلياتها ، كما تثبت أن الجامعة لا تتيح ثقافة تنظيمية تشجع على الريادة والإبداع والابتكار والمبادأة ، وأن البيئة الجامعية غير محفزة أو داعمة للتوجه الريادى ، كما إن ثمة قصور فى ترسيخ الجامعة للقيم والمبادئ والممارسات الحقيقية الداعمة للأنشطة الريادية.

كما يرجع ما سبق إلى سيادة ثقافة الجمود والنمطية وضعف فرص التفكير النقدى والحر والإبداعى لدى المنتسبين للجامعة فى ظل سيادة النمط المركزى فى الإدارة الجامعية ، إضافة إلى ان مفهوم الريادة نفسه مازال غامضاً وغير واضح لدى كثير من المنتسبين للجامعة ، وعدم وجود بيئة مناسبة وداعمة ومحفزة للبدء فى نشر الفكر الريادى ، إضافة إلى ضعف التوجه الريادى بالجامعات المصرية.

وتتفق النتائج السابقة مع عديد من الدراسات السابقة مثل دراسة "إيمان جمعة محمد عبد الوهاب، ٢٠١٨ ، ص ٥٨" ، ودراسة "كامل محمد الحواجرة ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣٦" ، كما تختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة "فارس يونس شمس الدين وآخرون ، ٢٠١٦ ، ص ٣٩٦" والتي توصلت إلى أن جميع متطلبات الثقافة الريادية فى الكليات المبحوثة متوفرة باستثناء عدم تشجيع القيادات للأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة.

كما أوصت عديد من الدراسات السابقة بتعزيز وترسيخ الثقافة الريادية التى تشجع وتدعم الابتكار والإبداع والمخاطرة والمبادأة والاستقلالية والتفكير النقدى ، ومنها دراسة "عماد عبد الخالق الطحان ، ٢٠١٨ ، ص ٢٠ ، ٢١" ، دراسة "كامل محمد الحواجرة ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣٩" .

ب- ١- ٢- العقلية الريادية :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد العقلية الريادية على النحو

التالى :

جدول ( ٦ )

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة "بالعقلية الريادية".

م	العبارات	مجموع	غير متوفرة	%	متوفرة الي حد ما	%	متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط	مربع كاي	مستوى الدلالة
1	تمتلك القيادات الجامعية رؤية ريادية استراتيجية واضحة.	360	82	23%	194	54%	84	23%	722	2.01	68.5	0.01
2	يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لذوى العقليات والأفكار الريادية.	360	182	51%	140	39%	38	11%	576	1.6	91.4	0.01
3	تضع الإدارة الجامعية استراتيجيات ريادية تنافسية.	360	176	49%	166	46%	18	5%	562	1.56	130	0.01
4	تفسح القيادات الجامعية المجال للأفراد للمشاركة الفاعلة فى التطوير.	360	148	41%	194	54%	18	5%	590	1.64	139	0.01
5	تمتلك القيادات الجامعية القدرة على اتخاذ قرارات حيوية بالرغم من المخاطر وعدم التأكد الذى يحيط بالجامعة.	360	114	32%	208	58%	38	11%	644	1.79	121	0.01
6	تتسم القيادة الجامعية بالاستجابة السريعة للفرص	360	132	37%	206	57%	22	6%	610	1.69	143	0.01

											الواعدة واستغلالها.	
0.01	127	1.61	580	6%	20	50%	180	44%	160	360	تضع القيادات الجامعية معايير وآليات دقيقة للتعرف على احتياجات العملاء والمستفيدين.	7
0.01	115	1.68	606	8%	28	53%	190	39%	142	360	تمتلك القيادات الجامعية مهارات الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل.	8
0.01	105	1.74	626	10%	36	54%	194	36%	130	360	تؤكد ممارسات القيادة الجامعية على امتلاكها مهارات التفكير الريادي الاستراتيجي.	9
0.01	96.2	1.58	570	11%	38	37%	134	52%	188	360	توفر الجامعة برامج تدريبية لإعداد العقليّة الريادية لدى المنتسبين للجامعة.	10
0.01	43.4	1.85	666	19%	68	47%	170	34%	122	360	تطبق الجامعة استراتيجيات واضحة قائمة على التوجه نحو السوق ورضا المستفيدين.	11
0.01	146	1.97	708	17%	60	63%	228	20%	72	360	تدعم القيادات الجامعية الشراكة الفاعلة مع قطاع الصناعة والإنتاج بما يدعم النشاطات الريادية.	12

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات العينة على عبارات هذا المحور أتت في حيز الاستجابة " متوفرة الي حد ما " وبواقع ( ٩ ) عبارة ، والاستجابة " غير متوفرة " بواقع ( ٣ ) عبارة ، في حين لم تمثل الاستجابة " متوفرة " بأي عدد ، وكانت جميع العبارات دالة احصائياً عند مستوي دلالة (٠.١) .

وتؤكد الاستجابات السابقة على أن ثمة قصور واضح فيما يرتبط بالعقلية الريادية على أرض الواقع ، حيث إن الجامعة لا توفر برامج تدريبية لإعداد العقلية الريادية ، إضافة إلى ضعف النية والتوجه الريادي بالجامعة ، وعدم وضع استراتيجيات ريادية تنافسية حقيقية . ويرجع ما سبق إلى عدة عوامل وأسباب منها : عدم تقديم الحواف المادية والمعنوية لذوى العقليات والأفكار والمواهب الريادية ، ضعف البيئات التمكينية والتنظيمية لتطبيق الفكر الريادي ، ضعف الأنشطة الريادية ، وإن وجدت فهي غير مخططة وغير مستمرة ، ضعف قدرة القيادات الجامعية على دعم التوجه الريادي ، إضافة إلى عدم تنفيذ برامج ودورات تدريبية مخططة ومنظمة لإعداد العقلية الريادية لدى المنتسبين للجامعة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عديد من الدراسات السابقة مثل دراسة "صلاح الدين محمد توفيق ، شيرين عيد مرسى ، ٢٠١٧ ، ص ٥٤" ، ودراسة "إيمان جمعة محمد عبد الوهاب ، ٢٠١٨ ، ص ص ٥٨ ، ٥٩" واللذان أكدتا على ضعف التوجه الريادي والاستراتيجي ، وضعف النية الريادية لدى المنتسبين للجامعات المصرية ، عدم وجود بيئة مناسبة للبدء في نشر الفكر الريادي . كما تختلف معدراسة "فارس يونس شمس الدين وآخرون ، ٢٠١٦ ص ٣٩٦" والتي أكدت أن جميع متطلبات التفكير والتوجه الريادي متوفرة باستثناء أن القيادات ليس لديها القدرة على اتخاذ القرارات المقنعة في حالات عدم التأكد ، وليس لديها القدرة على الاستجابة السريعة لاكتشاف الفرص الواعدة ، إضافة إلى ضعف تطبيق الجامعة لاستراتيجيات واضحة قائمة على التوجه نحو السوق ورضا العملاء والمستفيدين .

ب-١-٣- القيادة الريادية :

جاءت استجابة أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعء "القيادة الريادية" على النحو

التالى :

جدول ( ٧ )  
استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعيد القيادة الريادية.

م	العبارات	مجموع	متوفرة غير متوفرة	%	متوفرة الي حد ما	%	متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط	مربع كاي	مستوي الدلالة
1	تضع القيادات الجامعية منظومة واضحة لاكتشاف الصف الثاني من القيادات الجامعية الريادية.	360	202	56%	142	39%	16	4%	534	1.48	150	0.01
2	تدلل القيادات الجامعية كافة العقبات أو العراقيل امام المبدعين والمبتكرين بالجامعة.	360	168	47%	166	46%	26	7%	580	1.61	110	0.01
3	تؤكد ممارسات القيادات الجامعية مواكبتها لمتطلبات اقتصاد المعرفة.	360	104	29%	200	56%	56	16%	672	1.87	89.6	0.01
4	تضع القيادات الجامعية الآليات الملائمة لاستغلال الفرص الريادية المتاحة وتحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة.	360	110	31%	206	57%	44	12%	654	1.82	111	0.01
5	تتخذ القيادة الجامعية الإجراءات المناسبة لتعزيز الوضع التنافسي للجامعة.	360	168	47%	160	44%	32	9%	584	1.62	97.1	0.01
6	تضع القيادة الجامعية استراتيجية	360	156	43%	176	49%	28	8%	592	1.64	107	0.01

										واضحة لريادة الاعمال بالجامعة.	
0.01	138	1.77	638	9%	32	59%	214	32%	114	360	7
										تعمل القيادة الجامعية جاهدة على دخول الجامعة مجالات جديدة ومتفردة لم يدخلها المنافسون.	
0.01	89.6	1.73	624	11%	40	51%	184	38%	136	360	8
										تمتلك القيادة الجامعية رؤية واضحة قائمة على وعى ريادةى استراتيجى.	
0.01	80.3	1.66	596	11%	40	43%	156	46%	164	360	9
										تهيئ القيادات الجامعية المناخ الملائم لنجاح الريادة الاستراتيجية على مستوى الجامعة.	
0.01	206	1.81	650	7%	24	67%	242	26%	94	360	10
										تمتلك القيادات الجامعية مهارات الذكاء الاستراتيجى والتنافسى.	
0.01	130	1.51	544	10%	36	31%	112	59%	212	360	11
										توفر القيادات الجامعية الآليات المناسبة لنشر وتبنى ثقافة الريادة الاستراتيجية بالجامعة.	
0.01	93.6	1.7	612	10%	36	50%	180	40%	144	360	12
										تتيح القيادة الجامعية فرص العمل الجماعى وروح الفريق.	

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات العينة على عبارات هذا المحور أتت في حيز الاستجابة " متوفرة الي حد ما " وواقع ( ٧ ) عبارة ، في حين مثلت الاستجابة " غير متوفرة " بعدد ( ٥ ) عبارة، ولم تمثل الاستجابة " متوفرة " بأي عدد ، وكانت جميع العبارات دالة احصائياً عند مستوي دلالة (٠.١) .

وتؤكد الاستجابات السابقة ودلالاتها على ضعف توافر مقومات ومهارات وركائز القيادة الريادية بالجامعة ، ولاسيما فيما يتعلق باتخاذ القيادة الجامعية الإجراءات المناسبة لتعزيز الوضع الريادي والتنافسي للجامعة ، وعدم وجود استراتيجية واضحة للريادة الاستراتيجية ، وضعف توفير القيادات الجامعية للآليات الملائمة لنشر وتبني وتأسيس ثقافة الريادة الاستراتيجية بالجامعة .

ويمكن إرجاع النتائج السابقة إلى عديد من الأسباب والعوامل من أهمها : ضعف دور القيادة الجامعية في غرس فلسفة الريادة وثقافتها ، ضعف الدور القيادي الداعم للتوجه الريادي ، عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية ، ضعف اقتناع القيادات بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، ضعف التوجه الريادي والاستراتيجي لدى القيادات الجامعية ، إضافة إلى ضعف تهيئة القيادات الجامعية للمناخ الجامعي الداعم والمحفز للريادة الاستراتيجية على أرض الواقع ، وعدم وجود منظومة واضحة لاكتشاف الصف الثاني من القيادات الجامعية الريادية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة عديدة منها دراسة "صلاح الدين محمد توفيق ، ٢٠١٧ ، ص ٥١" والتي أوصت بضرورة إيجاد القيادة الواعية بأهمية التوجه نحو الريادية ، والتي تتبنى مفهوم الجامعة الريادية وتضع الخطط الاستراتيجية الكفيلة بذلك ، ودراسة "إيمان جمعة محمد عبد الوهاب ، ٢٠١٨ ، ص ص ٥٨ ، ٥٩" والتي أكدت غياب الدور القيادي الداعم للتوجه الريادي ، ودراسة "كامل محمد الحواجرة ، ٢٠١٨ ، ص ٣٦" والتي أكدت أن القيادات ليس لديها القناعة الكافية بنمط القيادة الريادية ، ولكنها تختلف مع دراسة "فارس يونس شمس الدين وآخرون ، ٢٠١٦ ، ص ٣٩٦" ، والتي أكدت أن جميع متطلبات القيادة الريادية متوفرة باستثناء أن القيادات لا تعمل جاهدة لى غرس فلسفة الريادة وثقافتها بالجامعات.

ب- ١- ٤- إدارة الموارد بشكل استراتيجي :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعيد إدارة الموارد بشكل استراتيجي

على النحو التالي :

جدول ( ٨ )

استجابات أفراد العينة على عبارات بعد "إدارة الموارد بشكل استراتيجي".

م	العبارات	مجموع	غير متوفرة	%	متوفرة	%	متوفرة الي حد ما	%	المتوسط	مربع كاي	مستوي الدلالة
1	تتبنى الجامعة العاملين الرياديين وذوي المواهب والجدارات القيادية والابتكارية.	360	260	72%	90	25%	10	3%	1.31	272	0.01
2	يتم إدارة الموارد والقدرات الجامعية المتاحة بطريقة تتفوق بها الجامعة على المنافسين.	360	206	57%	138	38%	16	4%	1.47	154	0.01
3	يتم اختيار الموارد البشرية بالجامعة وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي.	360	214	59%	120	33%	26	7%	1.48	147	0.01
4	توفر القيادات الجامعية برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية الجدارات الريادية لدى المنتسبين للجامعة.	360	128	36%	192	53%	40	11%	1.76	97.1	0.01
5	توفر الإدارة الجامعية البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لنجاح الريادة الاستراتيجية.	360	94	26%	214	59%	52	14%	1.88	118	0.01
6	تعمل القيادات الجامعية على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.	360	84	23%	210	58%	66	18%	1.95	103	0.01

0.01	112	1.86	670	14%	50	58%	210	28%	100	360	7	تتخذ القيادة الجامعية الخطوات الجادة لحشد كافة الموارد والطاقات وتعظيم الاستفادة منها في تحقيق أداء تنافسي فعال.
0.01	80.9	1.72	620	12%	42	49%	176	39%	142	360	8	تتخذ القيادة الجامعية الإجراءات الحقيقية لتحويل المعرفة إلى فرص ريادية جديدة.
0.01	76.1	1.68	604	12%	42	44%	١٥٨	44%	١٦٠	360	9	يتم إعادة تصميم الهيكل التنظيمية بالجامعة لتتوافق مع التوجه الريادي الاستراتيجي.
0.01	137	1.8	648	10%	36	60%	216	30%	108	360	10	تمتلك الجامعة القدرات الديناميكية التي تمكنها من ادارة وتطوير مواردها.
0.01	90.1	1.61	578	11%	38	39%	142	50%	180	360	11	يتم إدارة الوحدات الجامعية بشكل يحفز على الريادية في الأداء.
0.01	91.3	1.74	626	11%	40	52%	186	37%	134	360	12	تؤكد ممارسات القيادة الجامعية على اهتمامها الجاد بالموارد البشرية باعتبارهم أساس الريادة الاستراتيجية.

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات العينة على عبارات هذا المحور أتت في حيز الاستجابة " متوفرة الي حد ما " ويواقع ( ٧ ) عبارة ، في حين مثلت الاستجابة " غير متوفرة " بعدد ( ٥ ) عبارة ، ولم تمثل الاستجابة " متوفرة " بأي عدد ، وكانت جميع العبارات دالة احصائياً عند مستوي دلالة (٠.١) .

وتؤكد الاستجابات السابقة ودلالاتها على أن ثمة أوجه قصور واضحة فى إدارة الجامعة لمواردها البشرية والمادية والتقنية بشكل استراتيجى ، وتمثلت أهم أوجه القصور والسلبيات فى هذا البعد فى ضعف تبنى الجامعة لذوى المواهب والقدرات والجدارات الريادية والقيادية والابتكارية ، وأنه لا يتم اختيار الموارد البشرية بالجامعة وفقاً لمعايير التوجه الريادى الاستراتيجى ، وضعف توافر برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية وإدارة الموارد والقدرات والجدارات الريادية وبشكل استراتيجى ، وأنه لا يتم إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالجامعة لتتوافق مع التوجه الريادى الاستراتيجى ، وأن الجامعة لا تتخذ الإجراءات الحقيقية لتحويل المعرفة إلى فرص ريادية واعدة.

ويمكن إرجاع ما سبق إلى عوامل وأسباب عديدة من أهمها : ضعف اهتمام القيادات الجامعية بترسيخ ثقافة تنمية الموارد البشرية وتطوير القدرات الديناميكية بالجامعة ، ضعف نظم الحوافز والمكافآت ، ضعف البنية التحتية والتكنولوجية التى تتطلبها الأنشطة الريادية سواءً التعليمية ام البحثية ام المجتمعية ، غياب التوجه الريادى الاستراتيجى لدى كثير من القيادات الجامعية ، جمود الهياكل التنظيمية وضعف توافرها مع التوجه الريادى الاستراتيجى ، وضعف الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

وتتفق هذه النتائج والدلالات مع دراسات سابقة عديدة ، منها دراسة "إيمان جمعة محمد عبد الوهاب ، ٢٠١٨ ، ص ص ٥٨ ، ٥٩" ، ودراسة "كامل محمد الحوارة ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣٦" ، وكذلك دراسة "صلاح الدين محمد توفيق ، ٢٠١٧ ، ص ص ٥١ ، ٥٢" ، والتى أوصت بضرورة توفير الدعم المادى والتقنى وإيجاد القيادة القادرة على توفير واستغلال الموارد والإمكانات المادية والبشرية والواعية بأهمية التوجه نحو الريادية ، كما إن هذه الدراسة أكدت ضعف التوجه الاستراتيجى فى إدارة الجامعات بوجه عام وفى إدارة وتنمية الموارد البشرية بوجه خاص ، وكذلك دراسة "محمود فوزى أحمد بدوى ، عماد نجم عبد الحكيم مصطفى ، ٢٠١٨ ، ص ٣٩٧" والتى أوصت بضرورة التركيز على المواهب وإدارة الموارد بشكل استراتيجى فى تحقيق التنافسية ، وكذلك دراسة "Ameera H. Haddawee ، 2018, p. 4691" والتى أكدت أن النهج القائم على الموارد والقدرات وإدارتها عامل مهم بالنسبة للريادة الاستراتيجية.

ب-١-٥- الابتكار :

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعيد "الابتكار" على النحو التالي :

جدول ( ٩ )

استجابات أفراد العينة على عبارات بعد "الابتكار".

م	العبارات	مجموع	غير متوفرة	%	متوفرة الي حد ما	%	متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط	مربع كاي	مستوي الدلالة
1	تتيح ممارسات القيادة الجامعية فرص الإبداع والابتكار.	360	270	75%	78	22%	12	3%	462	1.28	299	0.01
2	يتم منح المنتسبين للجامعة الاستقلالية والصلاحيات المناسبة بهدف توسيع قاعدة الابتكار والإبداع.	360	242	67%	100	28%	18	5%	496	1.38	214	0.01
3	توجد قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة داخل الجامعة.	360	256	71%	76	21%	28	8%	492	1.37	241	0.01
4	تولى القيادة الجامعية اهتماماً كافياً للإبداع التقني والتكنولوجي باعتباره المحرك الرئيسي لأنشطة الريادة الاستراتيجية.	360	214	59%	96	27%	50	14%	556	1.54	119	0.01
5	تهيئ القيادات الجامعية المناخ الملائم الذي يشجع الإبداع والابتكار والريادة.	360	234	65%	104	29%	22	6%	508	1.41	190	0.01
6	تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية الملائمة للمبدعين وأصحاب الابتكارات بالجامعة.	360	250	69%	94	26%	16	4%	486	1.35	237	0.01

0.01	110	1.84	664	13%	48	58%	208	29%	104	360	تشجع الجامعة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية الداعمة للابتكار والإبداع.	7
0.01	181	1.84	664	9%	34	66%	236	25%	90	360	تشجع القيادة الجامعية المنتسبين للجامعة على اكتشاف بدائل وطرق جديدة مبتكرة لحل المشكلات وتطوير الأداء.	8
0.01	135	2.01	724	19%	70	62%	224	18%	66	360	تفعل القيادة الجامعية دور حاضنات الإبداع والتكنولوجيا في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للجامعة.	9
0.01	176	1.81	652	8%	30	64%	232	27%	98	360	تتخذ القيادة الجامعية الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة.	10
0.01	156	1.83	658	10%	36	63%	226	27%	98	360	توفر القيادة الجامعية التقنيات والتكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات حقيقية.	11
0.01	138	1.84	664	12%	42	61%	220	27%	98	360	تغلب على ممارسات القيادة الجامعية النمطية والجمود وضعف تشجيع الإبداع	12

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد ، أنت مناصفة بين حيز الاستجابة " غير متوفرة " والاستجابة " متوفرة الي حد ما

" وبواقع ( ٦ ) عبارة لكل منهما. وكانت جميع العبارات دالة احصائياً عند مستوي دلالة (٠.١) .

وتؤكد الاستجابة السابقة ودلالاتها أن ثمة أوجه قصور وسلبيات واضحة وعديدة في هذا البعد ، من أهمها : ضعف تهيئة المناخ الجامعي المشجع والداعم للابتكار والريادة والإبداع ، ضعف الحوافز المادية والمعنوية الملائمة للمبدعين وأصحاب الابتكارات بالجامعة ، عدم وجود قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة داخل الجامعة ، لا يتم منح المنتسبين للجامعة الاستقلالية والصلاحيات المناسبة بهدف توسيع قاعدة الابتكار والإبداع ، ضعف تشجيع الجامعة للشراكات والتحالفات الاستراتيجية الداعمة للإبداع وتطبيق الابتكارات. ولعل ما سبق يرجع إلى عوامل عديدة وأسباب متنوعة من أهمها : غياب الاستراتيجيات الريادية الإبداعية ، ضعف تشجيع المناهج والمقررات وأساليب التدريس والتقييم للابتكار والإبداع لدى الطلاب ، ضعف الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة ، ضعف قنوات الاتصال التي تسمح وتشجع تدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة داخل الجامعة ، ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للمبدعين وأصحاب الابتكارات بالجامعة ، شيوع ثقافة النمطية والجمود والروتين، ضعف الاهتمام بإنتاج المعرفة المبتكرة وتوظيفها ، وكذلك الاستناد إلى هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة وليست مرنة ، كما إن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات لا تشجع على الإبداع والريادة والابتكار.

ويتفق ما سبق مع عديد من الدراسات السابقة من أهمها دراسة "إيمان جمعة محمد عبد الوهاب ، ٢٠١٨ ، ص ص ٥٨ - ٦٠" ، ودراسة "طه كامل رياض ، ٢٠١٤ ، ص ١٤٦" ، والتي أوصت بضرورة توعية القيادات بأهمية الإبداع والابتكار في خلق شخصية ريادية ، ودراسة "كامل محمد الحواجرة ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣٩" والتي أوصت بتقديم حوافز ابتكارية ، وإيجاد محفظة من الإبداعات المتنوعة ، واتباع مدخل التسويق الريادي في الإبداع والابتكار ، ودراسة "Natalia Kireeva, et al. 2018, p. 8" والتي أكدت أنه لتحسين الأداء التنافسي لابد من دعم أنشطة وممارسات الابتكار ، والاعتماد على المعرفة التكنولوجية الفائقة.

وبنظرة عامة إلى أبعاد الريادة الاستراتيجية ككل يلاحظ أن ثمة نواحي ضعف وأوجه قصور واضحة في متغير الريادة الاستراتيجية على أرض الواقع ، ويتفق هذا مع دراسة "ليث

على الحكيم ، أحمد راضى محمد على ، ٢٠١٧ ، ص ٤٧ " والتي أكدت أن مستوى توافر متغير الريادة الاستراتيجية كان ضعيفاً ، ودراسة "دعاء عدنان عبد الحسين ، منى طالب ثابت ، ٢٠١٩ ، ص ٧٦٩" ، والتي أكدت أن مستوى الريادة الاستراتيجية لدى المؤسسة كان ضعيفاً ، وأن العاملين بحاجة إلى دعم القيادة الريادية لديهم ، ولكنها تختلف مع دراسة "فارس يونس شمس الدين وآخرون ، ٢٠١٦ ، ص ٣٩٦" والتي أكدت أن جميع متطلبات الريادة الاستراتيجية فى الكليات المبحوثة متوفرة .

ب-٢- النتائج الخاصة بالمحور الثانى : واقع الأداء التنافسي بجامعة الزقازيق :  
جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات لخاصة بمحور "الأداء التنافسي" على النحو التالي :

جدول ( ١٠ )  
استجابات أفراد العينة على عبارات محور "الأداء التنافسي".

م	العبارات	مجموع	غير متوفرة	%	متوفرة الي حد ما	%	متوفرة	%	الوزن النسبي	المتوسط	مربع كاي	مستوي الدلالة
1	يتلاءم الأداء التدريسي بالجامعة مع متطلبات مجتمع المعرفة.	360	182	51%	148	41%	30	8%	568	1.58	106	0.01
2	تتبنى الجامعة ادخال تخصصات وبرامج دراسية وتعليمية جديدة يتطلبها سوق العمل.	360	80	22%	260	72%	20	6%	660	1.83	260	0.01
3	يتم إعادة صياغة البرامج والمناهج وأساليب التعلم بالجامعة بما يتلاءم والتوجه الريادى التنافسي.	360	170	47%	174	48%	16	4%	566	1.57	135	0.01
4	تهتم إدارة الجامعة بالمبدعين والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس	360	226	63%	116	32%	18	5%	512	1.42	180	0.01

											والباحثين وتدعمهم لزيادة الابتكارات وبراءات الاختراع المنسوبة للجامعة.	
0.01	157	1.47	528	4%	16	38%	136	58%	208	360	يتم استثمار كافة القدرات والمهارات والكفاءات الموجودة بالجامعة لتحقيق التميز.	5
0.01	89.6	1.6	576	11%	40	38%	136	51%	184	360	تتبنى إدارة الجامعة الأفكار المبدعة والابتكارات وتحولها إلى مزايا تنافسية للجامعة.	6
0.01	63.3	1.74	626	14%	50	46%	166	40%	144	360	يتم ربط استراتيجية الجامعة بمتطلبات السوق العالمي.	7
0.01	181	1.97	708	15%	54	67%	240	18%	66	360	تتبنى الجامعة التحسين المستمر لكافة العمليات التي تتم داخلها بما يحقق التنافسية.	8
0.01	82.1	1.73	622	12%	42	49%	178	39%	140	360	تتم دراسة المتطلبات العالمية والإقليمية من أجل فتح أسواق جديدة للمخرجات الجامعية.	9
0.01	114	1.72	620	9%	32	54%	196	37%	132	360	توفر إدارة الجامعة بنية تحتية وتكنولوجية ملائمة من أجل تحقيق التميز والجودة.	10

0.01	97.3	1.69	608	9%	34	50%	180	41%	146	360	توظف الجامعة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بشكل ملائم من أجل بناء نظام تقني ومعلوماتي يدعم التنافسية.	11
0.01	126	1.52	546	9%	32	34%	122	57%	206	360	تضع إدارة الجامعة استراتيجيات مخططة ومدروسة للمنافسة الدولية.	12
0.01	121	1.53	550	9%	32	35%	126	56%	202	360	تضع إدارة الجامعة الأداء التنافسي المتميز للجامعة على رأس أولوياتها.	13
0.01	115	1.56	562	7%	26	42%	150	51%	184	360	توفر إدارة الجامعة آليات حقيقية لنشر ثقافة المنافسة والتميز في كافة أرجاء الجامعة.	14
0.01	142	1.82	656	11%	38	61%	220	28%	102	360	تتعامل إدارة الجامعة مع الموارد البشرية على أنها أهم أصول الجامعة وعماد التنافسية.	15
0.01	110	1.91	688	16%	58	59%	212	25%	90	360	تضع إدارة الجامعة خطط مستقبلية لتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين بشكل مستمر.	16
0.01	25.8	2.13	768	35%	126	43%	156	22%	78	360	تتبنى إدارة الجامعة إنشاء برامج أكاديمية مميزة وفريدة	17

											باللغات الأجنبية.	
0.01	163	1.82	656	9%	34	63%	228	27%	98	360	يتم استحداث برامج أكاديمية تركز بشكل أساسي على التخصصات البيئية.	18
0.01	156	1.47	530	4%	14	39%	142	57%	204	360	تضع إدارة الجامعة خططاً مدروسة لتحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات.	19
0.01	62.1	1.84	662	17%	60	51%	182	33%	118	360	يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التدريس والبحث العلمي.	20
0.01	100	1.57	566	11%	38	36%	130	53%	192	360	تضع إدارة الجامعة معايير ومؤشرات واضحة لقياس الأداء الجامعي وتقييم مدى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.	21
0.01	159	1.47	528	9%	34	28%	100	63%	226	360	يتم تحفيز أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في دوريات ومجلات علمية عالمية لها سمعة متميزة.	22
0.01	148	1.49	536	11%	40	27%	96	62%	224	360	يتم تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في	23

											إجراء بحوث علمية دولية.	
0.01	266	1.34	484	8%	28	19%	68	73%	264	360	يتم تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية والإقليمية.	24
0.01	133	1.52	548	6%	20	41%	148	53%	192	360	تتوافر بالجامعة خريطة بحثية لكل تخصص تنطلق من معطيات رؤية مصر ٢٠٣٠.	25
0.01	46.1	2.04	736	27%	98	50%	180	23%	82	360	توفر الجامعة الميزات والتسهيلات والبيئة الملائمة لجذب واستقطاب الباحثين والطلاب الدوليين.	26
0.01	58.1	1.73	622	14%	52	44%	158	42%	150	360	تقيم الجامعة تحالفات استراتيجية حقيقية مع جامعات ومراكز بحثية متقدمة لدعم التنافسية.	27
0.01	99.8	1.88	678	16%	56	57%	206	27%	98	360	تحرص الجامعة على استقدام بعض الأساتذة والخبراء الدوليين في التخصصات النادرة والفريدة.	28
0.01	128	1.84	664	12%	44	60%	216	28%	100	360	توفر الجامعة موارد مالية ملائمة لزيادة معدلات البعثات والمنح والمهمات العلمية إلى جامعات مشهود لها بالكفاءة	29

											والتميز دولياً.	
0.01	84.5	1.67	602	11%	38	46%	166	43%	156	360	يتم تسويق البحوث والإبداعات والمبتكرات الجامعية بشكل متميز يدعم التنافسية.	30
0.01	85.4	1.9	684	17%	62	56%	200	27%	98	360	تقيم الجامعة شركات فاعلة مع قطاع الصناعة والأعمال لتدعيم الريادة والابتكار.	31
0.01	101	1.63	586	8%	30	46%	١٦٤	46%	١٦٦	360	تتوافر بالجامعة مراكز للتميز البحثي تساهم في ربط البحث العلمي بخطط التنمية.	32

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق أن معظم استجابات أفراد العينة أتت في حين الاستجابة " متوفرة الي حد ما" وبعده ( ١٩ ) عبارة ، في حين مثلت الاستجابة "غير متوفرة " بعدد ( ١٣ ) ، ولم تمثل الاستجابة "متوفرة" بأي عدد. وكانت جميع العبارات دالة احصائياً عند مستوي دلالة (٠.١) .

وتعطي الاستجابات السابقة -في مجملها- دلالات واضحة بشأن ضعف الأداء التنافسي للجامعة، وأن ثمة أوجه قصور وسلبيات ونواحي ضعف عديدة في أداء الجامعة لا ترتقى به إلى حيز التنافسية الحقيقية ، وذلك في الأبعاد المتنوعة للأداء.

وتدل الاستجابات السابقة على ضعف الأداء التدريسي التنافسي ، ومن مظاهر ذلك :

- الأداء التدريسي بالجامعة لا يتلاءم ومتطلبات مجتمع المعرفة.
  - ضعف تبني الجامعة لإدخال تخصصات وبرامج دراسية وتعليمية جديدة يتطلبها سوق العمل المحلي والعالمى.
  - ضعف استحداث برامج أكاديمية تركز بشكل أساسى على التخصصات البينية.
  - ضعف استقدام واستقطاب الأساتذة والخبراء الدوليين فى التخصصات الفريدة والنادرة.
- كما تدل الاستجابات السابقة على ضعف الأداء البحثي التنافسي ، ومن مظاهر ذلك :

- ضعف تحفيز أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم فى دوريات ومجلات علمية عالمية لها سمعة متميزة.
- ضعف تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة فى البحوث العلمية الدولية والمشاركة.
- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفاعلة فى المؤتمرات الدولية والإقليمية.
- ضعف إقامة تحالفات استراتيجية حقيقية مع جامعات ومراكز بحثية متقدمة لدعم التنافسية.
- ضعف تسويق البحوث والإبداعات والمبتكرات الجامعية بشكل يحقق الريادة والتنافسية.
- عدم وجود مراكز حقيقية فاعلة للتميز البحثى بالجامعة تسهم فى ربط البحث العلمى بخطط التنمية.
- كما تؤكد الاستجابات السابقة ودلالاتها على ضعف الأداء التنافسى للجامعة فى جوانب أخرى عديدة لهذا الأداء ، من أهمها :
- ضعف تبنى إدارة الجامعة للأفكار المبدعة والابتكارات وتحويلها إلى مزايا تنافسية.
- ضعف ربط استراتيجية الجامعة بمتطلبات السوق الإقليمى والعالمى.
- ضعف توفير الجامعة للبنية التحتية والتكنولوجية الملائمة من أجل تحقيق الريادة والتميز ومن ثم التنافسية.
- ضعف توفير آليات حقيقية لنشر ثقافة التميز والتنافسية فى كافة أرجاء الجامعة.
- ضعف الشراكات الفاعلة والحقيقية والجادة مع قطاع الصناعة والأعمال وأصحاب المصلحة لتدعيم الريادة والابتكار والتنافسية.
- ويمكن تفسير ضعف الأداء التنافسى للجامعة فى ضوء العوامل التالية :
- جمود الخطط والبرامج والمناهج الدراسية وضعف علاقتها بمتغيرات العصر.
- اتباع أساليب تدريس وتعلم تقليدية سلطوية تؤدى إلى الكبت الفكرى ولا تشجع على الإبداع والابتكار والتفكير الإبداعى.
- ضعف البنية التحتية والتكنولوجية التى تتطلبها الأنشطة التعليمية والبحثية أو اللازمة لتحقيق الريادة والتميز والتنافسية.

- ضعف الالتزام بالخطط والأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
- ضعف نشر وتأسيس ثقافة الريادة والابتكار والتميز والتنافسية في أرجاء الجامعة.
- الانفصال الواضح بين الجامعة ومتطلبات اقتصاد المعرفة وسوق العمل.
- عدم جدية الشراكات والتحالفات الاستراتيجية.
- ضعف الفكر التسويقي للبرامج التعليمية والمخرجات البحثية والمعرفة التطبيقية وبراءات الاختراع.
- ضعف مقومات التدويل بسبب ضعف مستوى البرامج التعليمية والأنشطة البحثية.
- عدم وجود نظم واضحة ومحددة ومعلنة للحوافز والتميز في البيئة الجامعية ، مما أدى إلى غياب البحوث الإبداعية وضعف مؤشرات الإبداع والابتكار.
- ضعف المخصصات المالية للجامعات بوجه عام وللبحث العلمي بوجه خاص ، أدى إلى تردى منظومة البحث العلمي.
- الإجراءات التنظيمية والإدارية القائمة لا تشجع روح المبادرة والمبادأة والريادة والابتكار.
- التركيز على التحصيل الدراسي وإهمال المهارات والقدرات ، علماً بأن المهارات هي مفتاح الريادة والتميز.
- ضعف نظم اكتاف المواهب القيادية والأكاديمية ورعايتها واحتضانها وتنميتها وتحفيزها.
- عدم وجود استراتيجية واضحة وعلنة للريادة والتميز والابتكار والتنافسية.
- ضعف الاهتمام بالبرامج الداعمة لثقافة الريادية والتميز والتنافسية في الجامعة مثل مراكز التميز والأندية والشركات الطلابية وزمالة ومسابقات الأعمال وغيرها.
- سيادة ثقافة تنظيمية تركز على النمطية والجمود ولا تشجع على الإبداع والابتكار والريادة والتميز.

وتتفق هذه النتائج مع عديد من الدراسات السابقة مثل دراسة "Onyebu, Chinue" (127-128) ، دراسة "Mehmet Seyhan, et al., 2017, pp. 146, 147" والتي أوضحت تأثير أبعاد القدرات الاستراتيجية ولاسيما قدرات التسويق والقدرات الإدارية والقيادة وقدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التنافسي ، ودراسة "Anna Kaderabkova, 2013, pp. 12, 13" والتي أكدت أنه لتحسين الأداء التنافسي ، لابد من الاعتماد على المعرفة التكنولوجية الفائقة ، ولابد من دعم أنشطة

وممارسات الابتكار ، ودعم القيادة العليا بالجامعة للأداء التنافسي ، وكذلك دراسة "محمد ماهر محمود حنفى ، ٢٠١٩ ، ص ٣١" ، والتي أشارت إلى ضعف نسبة الأبحاث العلمية المشتركة والدولية ، وضعف العائد المادى الناتج عن البحوث العلمية المنجزة وانخفاض المكانة الدولية للجامعات المصرية ، وكذلك دراسة "إيمان جمعة محمد عبد الوهاب ، ٢٠١٨ ، ص ص ٥٨ - ٦١".

كما تتماشى هذه النتائج مع وضع جامعة الزقازيق فى التصنيفات العالمية للجامعات ، حيث الوضع المتدنى للجامعة ، وخروجها من كل التصنيفات ، باستثناء وجودها فى المرتبة ٩٠٠ - ١٠٠٠ فى تصنيف شنغهاى ٢٠١٩ ، وخروجها من قائمة الألف جامعة الأولى فى تصنيف التاييمز ٢٠١٩ ، وتصنيف QS ٢٠١٩ ، ودخولها فقط تصنيف ويبومتريكس ، وهو تصنيف يهتم بترتيب جميع الجامعات على مستوى العالم ودون استثناء ، وهو تصنيف لا ينبئ عن أى قدرة تنافسية إلا للمواقع الالكترونية للجامعات دون غيرها من معايير التقييم ، وطالما كان لكل جامعة موقع الكترونى فإنها ستظهر فى هذا التصنيف ، لذلك دخلت جامعة الزقازيق هذا التصنيف فى الترتيب (١٩٣٨) عالمياً والـ (٢٥) عربياً.

ح-تحديد وتحليل علاقة الارتباط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي بجامعة الزقازيق :

يوضح الجدول التالى طبيعة علاقة الارتباط بين الريادة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة والأداء التنافسي.

#### جدول ( ١١ )

علاقة الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي.

المؤشر الكلى	الابتكار	إدارة الموارد بشكل استراتيجى	القيادة الريادية	العقلية الريادية	الثقافة الريادية	الريادة الاستراتيجية
.867**	.796**	.787**	.745**	.688**	.671**	الأداء التنافسي

(\*\*) دال عند مستوي دلالة ( 0.01 )

ينضح من الجدول أن درجة الارتباط (المؤشر الكلى) بلغت (0.867) وهى قيم معنوية موجبة عند مستوى ( 0.01 ) ، وتدل دلالة واضحة على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية ككل والأداء التنافسي.

وفيما يرتبط بالمؤشرات التفصيلية لهذه العلاقة ، يتبين من الجدول أن أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة هى بين الابتكار والأداء التنافسي ، إذ بلغت نسبتها ( 0.796 ) ،

ويأتى بعد ذلك علاقة ارتباط قوية ومعنوية وموجبة بين ادارة الموارد بشكل استراتيجي والأداء التنافسي ، ثم كان بعد القيادة الريادية ، وأتى بعد العقلية الريادية فى الترتيب الرابع ، وفى الأخير كان بعد الثقافة الريادية .

وهذه النتيجة تظمن الدراسة الحالية لاستخدامها الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي ، إذ تؤكد هذه النتيجة أن ثمة ارتباط واضح بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي.

د-تحديد وتحليل أثر الريادة الاستراتيجية فى الأداء التنافسي :

ويتم ذلك من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise ويتضح ذلك من خلال الجدول التالى :

جدول ( ١٢ )

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الريادة الاستراتيجية بدلالة أبعادها الخمسة على الأداء التنافسي :

المتغير التابع	R الارتباط	R. معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنافسي	.876	.767	232.432	5	.000	.417	4.644	.000
				354		.243	2.131	.034
				359		.393	3.539	.000
						.680	6.277	.000
						.843	7.459	.000

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة فى الأداء التنافسي لجامعة الزقازيق ، إذ بلغ معامل الارتباط R ( .876 ) عند مستوى ( .01 ) ، اما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ ( .767 ) ، أى إن التغيرات فى الأداء التنافسي فى الجامعة ناتج عن التغير فى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية بأبعادها. كما بلغت قيمة درجة التأثير B ( .417 ) للثقافة الريادية ، ( .243 ) للعقلية الريادية ، ( .393 ) للقيادة الريادية ، ( .680 ) لادارة الموارد بشكل استراتيجي ، ( .843 ) للابتكار ، ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (232.432) وهى دالة عند مستوى ( 0.01) لكل الأبعاد ماعدا بعدالعقلية الريادية دالة عند مستوي (0.05) ، وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بدلالة أبعادها الخمسة على الأداء التنافسي للجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة عديدة ، فقد أكدت دراسة "Mehmet, Seyhan, et al., 2017, pp. 146, 147" على تأثير كل من قدرات التسويق وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والقدرات الإدارية فى الأداء التنافسي ، ودراسة "Gergama Dimitrova, et al., 2017,p. 315" والتي أكدت أن الأداء التنافسي للجامعات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتصنيفات العالمية للجامعات ، ودراسة "أروى بنت إبراهيم العتيبي ، سوزان بنت محمد القرشى ، ٢٠١٨ ، ص ص ١٦٢ ، ١٦٣" والتي أكدت أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من الابتكار والإبداع والمبادأة والمخاطرة على التميز المؤسسي ، ودراسة "طه كامل رياض ، ٢٠١٤ ، ص ١٤٦" والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمي والأداء التنافسي عند مستوى دلالة 0.05 ، ودراسة "كامل محمد الحواجرة ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣٧" ، والتي أكدت أن ثمة تأثير ذو دلالة إحصائية للريادة التنظيمية فى تحقيق النجاح الاستراتيجي والذي يعد - من وجهة نظر البحث الحالي - خطوة مهمة لتحقيق الأداء التنافسي ، وكذلك دراسة "ليث على الحكيم ، أحمد راضى محمد على ، ٢٠١٧ ، ص ٤٧" ، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية وتأثير معنوي موجب للريادة الاستراتيجية فى التطوير التنظيمي ، والذي يعد أحد ركائز الأداء التنافسي الفعال ، ودراسة "حكمت رشيد سلطان ، آفان يوسف حجي ، ٢٠١٦ ، ص ١٦٧" ، والتي أكدت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي.

هـ- تحديد الفروق الإحصائية وتحليلها حسب متغير الكلية :

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات ، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات الأداء لمحورى الدراسة الميدانية حسب متغير الكلية ، ويبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (١٣)

تحليل التباين الأحادي لدرجات العينة في محوري الدراسة تبعاً لمتغير الكلية

الدالة	النسبة الفائية	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.081	1.977	607.384	5	3036.919	بين المجموعات	الريادة الاستراتيجية
		307.278	354	108776.536	داخل المجموعات	
			359	111813.456	الكلية	
.078	2.003	220.805	5	1104.024	بين المجموعات	الأداء التنافسي
		110.243	354	39025.876	داخل المجموعات	
			359	40129.900	الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الكلية في محوري الدراسة الميدانية والدرجة الكلية ، حيث إن النسبة الفائية غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ وهذا يعني أن ثمة تقارب واتفاق - إلى حد كبير- في إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكليات الست للمضامين والدلالات التي تحملها عبارات الاستبيان ، وربما يرجع هذا إلى أنه ورغم اختلاف الكليات ، إلا أن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة يخضعون لنفس الظروف والمعطيات والمحددات واللوائح والتشريعات والثقافة التنظيمية والبيئة والبنية التنظيمية والإدارية والمؤسسية الواحدة .

وفي ضوء العلاقة الارتباطية من جهة ، وهذا التأثير الموجب المعنوي للريادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة في تحسين الأداء التنافسي من جهة أخرى ، يقدم البحث الحالي مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية الخمسة ، وكذلك لتحسين الأداء التنافسي ، لأنه -بناءً على هذه العلاقة وذلك التأثير- لن يتحسن الأداء التنافسي للجامعة إلا من خلال تنمية وتفعيل كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية.

## سادساً : الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة

### الاستراتيجية :

وتشمل هذه الخطوة ما يلي :

#### أ - نتائج البحث :

تمثلت أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي :

١- تعد الريادة الإستراتيجية أحد أهم المداخل الحديثة في الفكر الإستراتيجي ، والتي يمكن من خلالها تحسين الأداء التنافسي للجامعات وتعزيز المركز التنافسي لها ، فهي مدخل جديد للتفكير في ريادة الأعمال بمنظور إستراتيجي .

٢- تركز الريادة الإستراتيجية علي كيفية إقتناص و اكتشاف الفرص الواعدة وتحويلها إلي مزايا تنافسية مستدامة .

٣- أن مفتاح التنافسية هو امتلاك الجامعة مزايا تتفوق بها علي المنافسين ، وليست العبرة في المقام الأول بالميزة التنافسية في حد ذاتها ، وإنما الأهم كيفية اكتسابها وتحقيقها والحفاظ عليها ، وهنا يتجلى الدور المحوري للأداء التنافسي ، إذ لا ميزة تنافسية حقيقية بدون أداء تنافسي فعال .

٤- يمكن الحكم علي الأداء التنافسي للجامعات وقياسه من خلال مؤشرات ترتبط بأبعاد هذا الأداء ، سواء الأداء التدريسي أو البحثي أو الخدمي و التسويقي وغيرها .

٥- وضعت إستراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ مؤشرات محددة لقياس الأداء التنافسي للتعليم العالي الجامعي في مصر حتي عام ٢٠٣٠ ، بحيث يكون قادراً علي المنافسة الدولية .

٦- توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة بين الريادة الإستراتيجية ككل والأداء التنافسي ، ولا يمكن تحسين الأداء التنافسي لأي جامعة إلا إذا تم تحسين أبعاد الريادة الإستراتيجية أولاً .

٧- أن أقوى علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد الريادة الإستراتيجية والأداء التنافسي ، كان لبعد الإبتكار ، يليه إدارة الموارد بشكل إستراتيجي ، تم القيادة الريادية فاعلية الريادية ، وفي الأخير كانت الثقافة الريادية .

٨- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للريادة الإستراتيجية بدلالة أبعادها الخمسة علي الأداء التنافسي للجامعة ، وأن التغيرات في الأداء التنافسي ناتجة عن التغيرات في الاهتمام بالريادة الإستراتيجية بأبعادها .

٩- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الكلية في كل من الريادة الإستراتيجية والأداء التنافسي والدرجة الكلية .

١٠- توجد نواحي ضعف وأوجه قصور عديدة في متغير الريادة الإستراتيجية علي أرض الواقع ، يؤكد هذا أن الأبعاد الخمسة للريادة الإستراتيجية أتت كل استجاباتها بين " متوفرة إلي حد ما " ، و " غير متوفرة " ، وكان أضعف بعد منها هو الثقافة الريادية ثم الابتكار .

١١- توجد دلالات واضحة بشأن ضعف الأداء التنافسي ، وأن ثمة أوجه قصور وسلبيات عديدة تجعل أداء الجامعة لا يرتقي إلي خير التنافسية الحقيقية ، وذلك في الأبعاد المختلفة للأداء ، سواءً كان الأداء التدريسي أو البحثي أو الخدمي و التسويقي أو المالي أو التقني والتكنولوجي وغيرها .

#### ب - الاجراءات المقترحة :

في ضوء النتائج السابقة يقدم البحث الحالي مجموعة من الإجراءات المقترحة المتعلقة بمتغيري الدراسة وكذلك بالمحددات والابعاد المختارة ، وذلك لتحسين أبعاد كل من الريادة الاستراتيجية و الأداء التنافسي للجامعات المصرية .

وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك الإجراءات المقترحة :

ب-١ - الإجراءات المقترحة والآليات المرتبطة بها لتحسين أبعاد الريادة الاستراتيجية :

ب-١-١ - الثقافة الريادية :

تتمثل أهم المقترحات الإجرائية المرتبطة بالثقافة الريادية فيما يلي :

١ - تعزيز وترسيخ الثقافة الريادية لدى كافة المنتسبين للمؤسسة الجامعية ، من خلال الآليات الاجرائية التالية :

- عقد الندوات وورش العمل والحلقات النقاشية والمطبوعات والملصقات والنشرات والمحاضرات بهدف زيادة الوعي بأهمية الريادة بوجه عام ، والريادة الاستراتيجية بوجه خاص.
- ممارسة الأعمال والنشاطات والمشاريع الريادية على أرض الواقع ، فالممارسة الحقيقية للأنشطة الريادية تعد من أهم وأفضل آليات نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية.
- منح الحوافز المادية والمعنوية لذوى الفكر الريادى الاستراتيجى وأصحاب النشاطات الريادية والأداء الريادى والاستراتيجى المتميز، من خلال برنامج واضح ومحدد وعادل وموضوعي للتحفيز والدعم .
- برامج تدريبية وتنموية لتنمية السمات والخصائص الريادية الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية ، وذلك ضمن إجراءات تطوير أداء المؤسسة الجامعية.
- تشجيع ودعم الجامعة للفكر الإبداعي والأداء الابتكارى المتميز.
- نشر الفكر الريادى الاستراتيجى من خلال التعليم والتدريب وتوفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة الفكر ، بيئة تركز فى التعليم على الإبداع والابتكار والتأمل وتوليد الأفكار والفكر الريادى.
- تدعيم الجامعة وقياداتها للسلوكيات الريادية مثل المخاطرة ، الاستقلالية ، المبادرة ، الابتكار ، التنبؤ بالمستقبل وإدارته ، الإنجاز ، الإبداع وغيرها بما يسهم فى الترويج لإمكانية حدوث تغيرات جذرية مبتكرة فى المجتمع الأكاديمى الجامعى.
- ٢- إعادة هندسة الجامعات ، بحيث تتحول البيئة الجامعية إلى بيئة أعمال داعمة للريادة والإبداع والابتكار ، لتصبح السيادة للثقافة الريادية ، واعتبارها مدخلاً لتحسين الأداء الريادى والاستراتيجى التنافسى للجامعات ، وتمهيداً لنقلها إلى مصاف المؤسسات الاستراتيجية فى توجهها ، الريادية فى نشاطاتها وأعمالها ، مع الحفاظ على الملامح والقيم الأكاديمية للجامعة.
- ٣- أن يكون القائمون على نشر وترسيخ الثقافة الريادية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية المشهود لهم بالتوجه الريادى الاستراتيجى والأداء المبدع والتميز ، وإلا ففاقد الشئ لا يتبناه ولا يعطيه.

٤ - الاهتمام الجدى بتنمية ودعم القيم والقدرات الداعمة للثقافة الريادية الاستراتيجية مثل : الحرية الأكاديمية ، التعلم الذاتى والمستدام ، استقلالية الفكر ، التفكير النقدي ، المرونة الاستراتيجية ، إضافة إلى تنمية القدرات الريادية العامة مثل : القدرة على كيفية إيجاد الفكرة الريادية وتقييمها، رؤية المشكلات كفرص ، التعلم من الأخطاء وال فشل ، الاستباقية والمبادأة والاستشراف الاستراتيجي ، التعلم من خلال العلاقات ، إدارة العلاقات والشراكات بكفاءة ، ورؤية الفكرة أو الفرصة أو المشروع أو الخدمة بعين العملاء وأصحاب المصالح والمستفيدين.

٥ - أن يكون راسخاً فى أذهان القائمين على تطوير وتحسين الأداء الجامعي أن أى تطوير فى البنية التحتية والتكنولوجية والمعلوماتية للجامعات ليس كافياً ، ما لم يصاحبه بل ويسبقه تطوير وتغيير البنية والبيئة الثقافية أولاً ، فالمسارات الريادية الاستراتيجية التى تأخذها الجامعات نحو التنافسية والتميز ، لا يمكن أن تتم على أرض الواقع أو تحقق أهدافها ، إلا إذا تبنت الجامعة للثقافة الريادية الاستراتيجية.

#### ب- ١- ٢- العقلية الريادية :

تتمثل أهم المقترحات الإجرائية المرتبطة بالعقلية الريادية والتفكير الريادى فيما يلى :

١ - عقد البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية قيم ومهارات وسلوكيات التوجه الريادى الاستراتيجي ومنها مهارات :

- البحث عن الفرص واغتنامها واستغلالها قبل المنافسين.
- كيفية إيجاد الفكرة الريادية "فكرة المشروع أو النشاط الريادى" وتقييمها.
- كيفية تحويل الفكرة إلى مشروع ريادى.
- كيفية تحويل الأخطاء والفشل والانتكاسات إلى فرص للتعلم والريادة والخبرة.
- القدرة على التحكم الذاتى وأخذ المبادرة.
- كيفية تطوير شبكات الأعمال والدخول فى شراكات وتحالفات.
- القدرة على اتخاذ قرارات جريئة حيوية فى ظروف تنافسية معقدة ومتغيرة وديناميكية.
- مهارات الاستقلالية وتحمل المسؤولية والمبادأة.
- مهارات التفكير الريادى والاستراتيجي.
- مهارات تطبيق استراتيجيات محددة قائمة على التوجه نحو السوق ورضا العملاء.

٢- وضع ضوابط وآليات تيسر البحث والتنقيب واكتشاف الرياديين وذوى الخصائص والسمات الريادية والاستراتيجية ، بوصفهم الركن الأساسى فى اكتشاف الأفكار الريادية والمبتكرة وتطبيقها ، لأن الريادة فى المقام الأول ممارسة وليست مجرد فلسفة ، لذلك يجب على القيادات الجامعية أن تشجع أصحاب الأفكار الرائدة والمبتكرة ، وكذلك العقبات أمام تطبيق هذه الأفكار .

٣- تقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار والعقليات الريادية والرؤى المبدعة لتطوير العمل الجامعى ، بل ولأصحاب الأفكار الرائدة فى تنفيذ وتطبيق هذه الأفكار والرؤى .

٤- عقد دورات تدريبية وحلقات نقاشية حول كيفية تحليل استراتيجيات المنافسين وآليات المنافسة لديهم وكيف يفكرون ، ثم كيفية وضع استراتيجيات تنافسية استباقية قبلهم ، وكذلك التدريب على كيفية وضع السياسات البديلة ، واستكشاف آفاق جديدة وأسواق مغايرة ، إعادة التفكير فى التوجهات الوظيفية ، تعلم كيفية تشكيل وإدارة الاتجاهات والتوجهات الخارجية، بدلاً من الاكتفاء برد الفعل ، إضافة إلى التدريب على كيفية الموازنة بين التوجه نحو متطلبات السوق العالمى والمحلى والتوجه نحو الريادة والتوجه نحو التنافسية .

٥- بناء مجتمعات ريادة الأعمال الطلابية ، والتي تتشارك فى أنشطة ريادية عديدة وبدعم أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، حيث تسهم هذه المجتمعات فى تطوير وتنمية العقلية الريادية لدى طلاب الجامعة وباحتثها ، وبناء الجدارات والمهارات الريادية .

٦- يحتاج تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات إلى قيادات ذات عقلية ريادية تتسم بما يلى:

- القدرة على التعاطى مع التحديات والمتغيرات البيئية واقتناص الفرص الواعدة منها .
- القدرة على تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية الملائمة رغم التحديات والعقبات .
- القدرة على تغيير رأس المال الفكرى إلى قيمة سوقية مضافة من خلال الابتكار .
- القدرة على استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية .
- القدرة على التعلم من الفشل والأخطاء .
- القدرة على التعامل مع البيئة الدولية بمعطياتها ومتغيراتها .
- القدرة على امتلاك مهارات الذكاء الاستراتيجى والتنافسى .
- عقلية لديها الثقة فى قدراتها وإمكاناتها ، تقبل التحدى والعمل فى ظروف عدم التأكد .

- عقلية تؤمن بالإبداع والابتكار وتبنى التغيير وروح المبادرة والمخاطرة.
  - عقلية تجمع بين التوجه الريادي المهتم بالبحث عن الفرص واستغلالها ، والتوجه الاستراتيجي المهتم بالبحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها.
  - عقلية تستطيع توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فيما يزيد من الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.
  - عقلية تفكر وترى بعيون العملاء والمستفيدين ، وتتصرف بناءً على متطلبات السوق العالمي والإقليمي والمحلي ، وتسعى لكسب أسواق جديدة وعملاء جدد.
- ب- ١- ٣- القيادة الريادية :

- تتمثل أهم المقترحات الإجرائية المرتبطة بتفعيل القيادة الريادية فيما يلي :
- ١- وضع منظومة متكاملة لاكتشاف وتدريب وتنمية الكفاءات والصف الثاني من القيادات الجامعية الشابة ، والتي تتسم بالفكر الريادي الاستراتيجي ، والقدرة على قبول المخاطرة وإدارة المخاطر واتخاذ القرارات الجريئة ، والتعامل ضمن بيئة تنافسية ديناميكية متغيرة ، والإمام بالتطورات التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية الفائقة.
  - ٢- إعادة النظر في اختيار القيادات الجامعية من خلال معايير وضوابط جديدة تركز على امتلاك مهارات وقدرات التوجه الريادي الاستراتيجي ، ومهارات الذكاء الاستراتيجي والتنافسي ، قيادات تمتلك القدرة على إحداث التحول الريادي الاستراتيجي للجامعات المصرية لتصل بالجامعات إلى المستوى اللائق من التنافسية والتميز.
- وفي ضوء هذا التوجه وتلك الرؤية الجديدة ، تلتزم القيادات الجامعية بما يلي :
- وضع الخطط والاستراتيجيات لتفعيل الريادة الاستراتيجية.
  - استحداث البرامج الداعمة لنشر وبناء ثقافة الريادة الاستراتيجية في العمل الجامعي مثل مراكز التميز والإبداع ، مراكز الابتكار ، الأندية الطلابية ، الشركات الطلابية ، مسابقات الأعمال ، زمالة الأعمال.
  - الاهتمام بالموارد البشرية والنظر إليهم على أنهم أهم أصل المؤسسة ، وأنهم ثروة حقيقية يجب الاستثمار فيها.
  - إعادة وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات الجامعية بحيث تتضمن المفردات الأساسية للريادة والتنافسية.

- دعم التشبيك الأكاديمي لدعم الشراكة والتعاون فى المجالات البحثية والتعليمية مع الجامعات العربية والإفريقية والعالمية ، ومع قطاعات الإنتاج والأعمال.
  - الإيمان بفكرة الريادة الاستراتيجية وتبنيها بشكل جاد.
  - قيادة لا تضع العراقيل والعقبات أمام المبدعين والمبتكرين فتسبب لهم إحباطاً.
  - قيادة لا يكون تركيزها الأساسى على اللوائح والقوانين بشكل مفرط ، فالريادة تحتاج إلى مرونة وتيسير التسهيلات وتبسيط الإجراءات.
- ٣- إرسال القيادات الأكاديمية والإدارية إلى جامعات عالمية ريادية للاستفادة ونقل الخبرات الناجحة فى هذا المجال ، وتعزيز المؤهلات الريادية ، والاستفادة من الاستراتيجيات التنفيذية التى يستخدمونها فى توظيف الأفكار الريادية واستثمارها.
- ٤- ينبغى تضمين برامج التدريب والتنمية المهنية للقيادات الجامعية المجالات والبرامج الآتية :

- الريادة الاستراتيجية
  - تحسين القدرة التنافسية للجامعات
  - القيادة الريادية
  - الشراكات والتحالفات الاستراتيجية
  - الذكاء الاستراتيجى والتنافسى
  - إدارة الموارد الجامعية بشكل استراتيجى
  - اليقظة الريادية والاستراتيجية
  - التسويق الريادى الاستراتيجى
- ٥- دعم وتبنى القيادات الجامعية العليا لإجراءات وممارسات ونشاطات الريادة الاستراتيجية ، وتوفير المتطلبات والبنى التحتية والتكنولوجية والمعلوماتية اللازمة لنجاحها ، ولن يتواجد ذلك إلا إذا كانت القيادة الجامعية تمتلك رؤية استراتيجية ريادية إبداعية لكافة مناحى العمل الجامعى.
- ٦- عقد برامج ودورات تدريبية وورش عمل وندوات مخططة حول كيفية تغيير أنماط تفكير القيادات الجامعية ، ليصبح التفكير الريادى الاستراتيجى وبمنظور العلاقات والشبكات والتحالفات هو التفكير السائد ، إضافة إلى إيمان القيادات الجامعية بأن التوجه الريادى الاستراتيجى يتطلب ميلاد تنظيمات وبنى وهياكل ووحدات جديدة داخل المؤسسات ، من خلال الأفكار والرؤى والآليات الجديدة والمبتكرة والمتفردة التى تسهم فى هندسة التغيير بالجامعات وتحسين مستوى أدائها التنافسى.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول بأنه لا يمكن ان تتحقق الريادة الاستراتيجية بدون قيادة ريادية قادرة على توفير الموارد والقدرات البشرية والإمكانات المادية وإدارتها بشكل استراتيجى فعال ، قيادة لديها اقتناع بأهمية التوجه الريادى الاستراتيجى والتحول الجاد نحو اقتصاد المعرفة ودوره فى تحقيق التميز والتنافسية.

#### ب- ١- ٤- إدارة المورد بشكل استراتيجى :

تتمثل اهم المقترحات الإجرائية المرتبطة بهذا المحور فيما يلى :

#### ب- ١- ٤- ١- الموارد البشرية ، ويمكن تنميتها وتحسين أدائها من خلال :

- التركيز على إعادة بناء الجدارات للموارد البشرية الأكاديمية ، بما يتناسب ومتطلبات التوجه نحو الريادة الاستراتيجية ، والاستجابة لمتطلبات التقدم التكنولوجى والتقنى والثورة المعرفية والتنافسية المستدامة ، من خلال :

- برامج التدريب وإعادة التدريب المبني على الجدارات الريادية للقادة لتطوير أدائهم ، وتنمية أدوارهم اللازمة لمرحلة التحول نحو الريادية والتنافسية.
- برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية الجدارات الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس ، ليكونوا ذوي فكر وتوجه ريادى ومن ثم يصبحوا أكاديميين رياديين.
- دعم السمات والخصائص والفكر الريادى لدى جميع العاملين والمنتسبين للجامعة.
- حشد الطاقات البشرية والعمل على إكسابها الوعى التنافسى والفكر الريادى الاستراتيجى ، فالقدرة على التنافس هى فى الأساس استراتيجية لبناء قدرة الموارد البشرية.
- منح الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الريادية والرؤى الاستراتيجية الواضحة الهادفة إلى تحسين الأداء التنافسى للجامعة.
- استقطاب المبدعين والمتميزين وأصحاب المواهب ، للعمل بالوحدات الجامعية المختلفة.
- إعادة النظر فى اختيار الموارد البشرية وفقاً لمعايير التوجه الريادى الاستراتيجى.
- رفع الروح المعنوية للموارد البشرية بالجامعة ، من خلال توفير جميع المعلومات أمامهم للمسار المستقبلى الذى يجب أن تكون عليه الجامعات المصرية وسط الجامعات المنافسة.
- توفير الموارد الناعمة ومن أهمها : الموارد البشرية المحفزة ، التعليم ، البحوث ، ثقافة الريادة ، القيادة الريادية.

- ب- ١- ٤- ٢- الموارد المالية والمادية والتكنولوجية ويمكن تفعيل إدارتها من خلال :
- إجراء تحليلات علمية للإمكانيات والموارد المتاحة بالجامعات المصرية ومصادر القوة والضعف بها ، ورصدها وتحليلها سعياً للمواءمة بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المراد تحقيقها.
  - توفير الموارد المادية الصلبة من مرافق وتجهيزات ووسائل وقاعات وغيرها.
  - الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والمصادر التقنية كوسيلة لتدعيم العمل الريادي والأكاديمي والإداري ، وكعامل مساعد وداعم للاستجابة لمتغيرات السوق العالمي والمحلي.
  - البنية التحتية الكافية أحد أهم شروط نجاح المشروعات البحثية التنافسية الفعالة.
  - تحسين المهارات التقنية والتكنولوجية لدى المنتسبين للجامعة.
  - ب- ١- ٤- ٣- الموارد المعرفية "المعرفة" ، وتتضمن :
  - المعرفة بالسوق وأوضاعه واحتياجاته ومتغيراته.
  - المعرفة بالجامعات والمؤسسات المنافسة وأوضاعها واستراتيجياتها.
  - معرفة عمليات تطوير الخدمة أو المنتج.
  - المعرفة بالمشروعات الريادية والتنافسية وكيفية إدارتها.
  - المعرفة باحتياجات العملاء والمستفيدين.
  - المعرفة بالمهارات الإدارية من تخطيط وتفاوض وإقامة تحالفات وعقد توأمة وشراكات وتفكير استراتيجي وتدويل ومهارات الريادة والقيادة.
  - ب- ١- ٤- ٤- الموارد التنظيمية والإدارية ، ويمكن تنميتها وتدعيمها من خلال ما يلي ::
  - نشر وتبني ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والابتكار والريادة والتنافسية.
  - توفير المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الريادة الاستراتيجية.
  - إدارة الوحدات الجامعية بشكل يحفز على بلوغ المستويات العليا من الريادية فى الأداء.
  - إنشاء آلية لتلقى المقترحات والرؤى والأفكار الريادية من كافة المنتسبين للجامعة.
  - تطبيق الإجراءات اللازمة لتحسين الكفاءة الإدارية لتحقيق الإصلاحات العملياتي ، وتهذيب الهياكل القائمة من خلال تطبيق المداخل الإدارية والقيادية الحديثة ، بما يؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي.

- تحقيق الإبداع فى جميع العمليات التى تحدث داخل المنظومة الجامعية من تدريس وبحث علمى وخدمة المجتمع ، بحيث يكون أساسها الابتكار والريادة والتميز.
  - تطوير هياكل تنظيمية أكثر مرونة وشبكية وانفتاحاً ، تركز على قدرات الريادة الاستراتيجية وتشجع فرق العمل والعمل الجماعى ، هياكل تساعد على صنع قرارات استراتيجية فى الوقت المناسب ، وتقلل من الحواجز التنظيمية المعقدة.
  - العمل على تعزيز خصائص الريادة الاستراتيجية وجعلها جزءاً من الخطة الاستراتيجية للجامعة.
  - منح المزيد من الاستقلالية والمرونة للجامعات الحكومية من الناحية المالية والتنظيمية والإدارية والأكاديمية.
  - إتاحة الفرصة لتحقيق الاستقلال المؤسسى فى كافة جوانبه للجامعات المصرية ، بما يمكنها من اتخاذ المبادرات المناسبة للوصول لأفضل الموارد والعمليات والخدمات.
  - استحداث وحدة للريادة الاستراتيجية تعنى بكافة الجهود والإجراءات والنشاطات التى تبحث عن الفرص واستغلالها ، والبحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها.
  - التركيز على رضا المستفيدين والعملاء عن خدمات ومخرجات الجامعة ، واستطلاع آرائهم بصفة دورية ومستمرة ، والاستفادة من مقترحاتهم فى تحسين الأداء التنافسى للجامعة.
  - إعادة النظر فى التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية فى ضوء المستجدات والتطورات العالمية والمحلية ، مع دمج بعض الغايات والأهداف المتعلقة بالريادة والتنافسية والأنشطة الإجرائية الداعمة لها ضمن الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- ب- ١- ٥- الابتكار :

تتمثل أهم المقترحات الإجرائية المرتبطة بتفعيل وتدعيم الابتكار فيما يلى :

١- تدعيم الابتكار وتنميته داخل الجامعات المصرية :

ومن الأليات الاجرائية فى هذا :

- إنشاء مركز للابتكار داخل كل جامعة ، تكون بمثابة حلقة وصل بين الباحثين والخبراء بأفكارهم البحثية المبدعة والخلاقة وقطاع الأعمال والإنتاج وقوى السوق ، لترجمة هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات ونشاطات ومشاريع رائدة ومبتكرة تضيف قيمة وميزة تنافسية للمؤسسة الجامعية.

- إنشاء صندوق مخصص لدعم الأفكار المبدعة والأنشطة الريادية المبتكرة بالجامعة.
- توفير الحوافز المالية والمعنوية الملائمة للمبدعين وأصحاب الابتكارات وبراءات الاختراع، وذوى الفكر الريادى المبدع ، سواءً أكان فى التدريس أو البحث العلمى أو خدمة المجتمع.
- إيجاد قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة والرائدة ونقلها بسهولة لذوى الاختصاص والقيادات المعنية ، ودون معوقات إدارية وتنظيمية.
- وجود قيادات جامعية تؤمن بقيمة الابتكار وتتبناه فى ممارساتها وإدارتها للجامعة ، قيادات تهىئ أنشطة جامعية تسمح بالإبداع وتوليد الأفكار الخلاقة ، قيادات تعطى اهتماماً كافياً للأفكار الريادية والمبدعة الجديدة ، سواء من المنتسبين للجامعة ، أو من العملاء والمستفيدين ، قيادات تهىئ المناخ الجامعى والثقافة التنظيمية التى تشجع الإبداع وتستثير مهارات وقدرات العاملين على الريادة والمبادأة والابتكار ، قيادات تشجع التغيير وتحسن إدارته ، كما تشجع أساليب العمل الجديدة التى تتواءم والتطورات المعلوماتية والتكنولوجية.
- اهتمام الجامعات بالإبداع التكني والتكنولوجى ، كونه المحرك الرئيسى لأنشطة الريادة الاستراتيجية وعملياتها ، حتى تتمكن الجامعة من التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية الفانقة.
- ٢- يمكن تدعيم الابتكار الريادى لدى المنتسبين للجامعة من خلال ما يلى :
- بنى الجامعة استراتيجية للتميز قائمة على كيفية التفوق والتميز عن المنافسين.
- وجود نظام لليقظة الريادية والاستراتيجية بكل جامعة.
- تشجيع الشراكات والتحالفات الاستراتيجية التى من خلالها يمكن توفير البيئة اللازمة للإبداع وتحويله إلى براءات اختراع ونشاطات مبتكرة.
- دعم المشروعات البحثية التنافسية بالجامعة.
- تنمية مهارات التفكير الإبداعى والابتكارى لدى كافة المنتسبين للجامعة.
- تشجيع القيادات والعاملين بالجامعة على اكتشاف بدائل جديدة ومبتكرة ومتنوعة لحل المشكلات وتطوير الأداء.

- التركيز على الفرص التى تدعم القيمة المضافة للجامعات المصرية ، من خلال إيجاد محفظة من الإبداعات والابتكارات المتنوعة ، مع تشجيع التسويق الريادى .
- توعية المنتسبين للجامعة بالدور الحيوى للابتكار والإبداع فى خلق الشخصية الريادية ، التى تسهم فى تحسين الأداء التنافسى للجامعة .
- زيادة وتدعيم حاضنات الإبداع والتكنولوجيا والحدائق العلمية ، التى تحتضن الابتكار والإبداع، من خلال توفير الدعم المادى والمعنوى لرواد الأعمال ، واستثمار وتطبيق المعرفة المبتكرة وتحويل براءات الاختراع إلى منتج متميز يسهم فى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- ٣-الاهتمام بتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة ، والترويج لتسويق المشروعات الريادية التنافسية ونقل وتوطين التكنولوجيا ، على أن يتم ذلك من خلال أساليب مبتكرة مستمدة من التوجه الريادى والتنافس للجامعة ، مع إنشاء وحدات لتسويق التقنيات والخدمات وإصدار التراخيص وتسجيل براءات الاختراع ، والاستفادة من التجارب العالمية فى هذا الاتجاه.

## ب-٢- الإجراءات المقترحة والآليات المرتبطة بها لتحسين الأداء التنافسى للجامعات المصرية :

يمكن تحسين الأداء التنافسى للجامعات المصرية من خلال الأداء التدريسى التنافسى ، الأداء البحثى التنافسى ، الأداء الخدمى والتسويقى التنافسى ، التدويل ، البنية التحتية ، توظيف التكنولوجيا ، الشراكات والتحالفات الاستراتيجية ، التمويل ، واستحداث وحدات جديدة ، وإدخال تعديلات على الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعات فى إطار التوجه الريادى التنافسى ، وذلك على النحو التالى :

- ب-٢-١- تدعيم الأداء التدريسى التنافسى ، وذلك من خلال ما يلى :
- تشكيل لجان متخصصة علي مستوي كل كلية وعلي مستوي الجامعة ككل تتولي إعادة صياغة المناهج والبرامج الدراسية وأساليب التعليم والتعلم بما يتلاءم والتوجه الريادى والتنافسى.
- استحداث تخصصات وبرامج جديدة بالجامعات يتطلبها سوق العمل العالمى والمحلى.

- استحداث برامج تركز بشكل اساسى على التخصصات البيئية المتكاملة تدعياً لوحدة المعرفة.
  - تشجيع التعلم الالكتروني والتعلم المدمج والتعليم التكنولوجى.
  - عقد دورات تدريبية وتنموية لرفع مستوى قدرات أعضاء هيئة التدريس ولاسيما فى مجال توظيف التقنيات والتكنولوجيا الحديثة فى التعليم والتدريس والبحث العلمى.
  - دمج الجودة والريادة فى الأنشطة التعليمية والتدريسية والبحثية.
  - تطوير البنية التحتية والمعلوماتية والتكنولوجية بما يدعم التوجه نحو التنافسية فى التدريس.
  - الاهتمام فى التدريس الجامعى بدعم التفكير الحر والإبداع والابتكار والريادة.
  - ربط خبرات التعلم بطبيعة النشاط الرياضى التنافسى.
  - توجه المناهج والأنشطة نحو دعم وإكساب الطلاب المهارات الريادية المتنوعة.
  - تغيير فلسفة وطرائق التعليم والتدريس بالجامعة ، فلا يمكن للريادة أن تتحقق فى ظل تعليم روتينى تقليدى نمطى ، ولا يمكن أن تتحقق التنافسية إلا من خلال تشجيع التعليم الجامعى للإبداع والريادة والابتكار والتفكير الخلاق.
  - قيام الجامعات بعمل مسوحات لما يتطلبه سوق العمل العالمى والمحلى من مهارات وكفايات فى خريجى الجامعة ، ليتم فى ضوءها تطوير البرامج والمناهج والمقررات والأنشطة الدراسية.
  - إدخال صيغ غير تقليدية فى التعليم الجامعى مثل جامعات البحث ، الجامعة المنتجة ، الجامعة التكنولوجية ، الجامعة الصغيرة ، الجامعة الافتراضية ، الجامعة الاستثمارية ، جامعة الشركات، الجامعة من أجل الصناعة ، وجامعة التخصص الدقيق الواحد ، فمثلاً جامعة النانو تكنولوجى ، ويعمل تحت ظلها أقسام وتخصصات عديدة متكاملة ومتداخلة ومتعاونة مثل الزراعة ، الطب، الهندسة ، التكنولوجيا ، الجيولوجيا ، البيولوجى ، الكيمياء .. إلخ.
- ب- ٢- ٢- تدعيم الأداء البحثى التنافسى ، وذلك من خلال :

- اصدار توجيهات وتعليمات بضرورة ارتباط الأبحاث فى كافة التخصصات والمجالات المختلفة بالكليات بالاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠ ،

وكذلك باستراتيجية التنمية المستدامة ، رؤية مصر ٢٠٣٠ ، واستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- إنشاء صندوق لدعم البحث العلمي فى كل جامعة ، يهتم بتمويل المشروعات البحثية التنافسية وتحويل الأفكار البحثية المبدعة إلى ابتكارات ومنتجات ، وذلك بالشراكة مع القطاع الخاص وجهات الإنتاج وذوى العلاقة.

- إنشاء مراكز للتميز البحثى بالجامعات المصرية ، يكون من ضمن مهامها ربط البحث العلمى بالخطط التنموية والاستراتيجيات القومية المعنية.

- اختراق مجالات بحثية دقيقة ومتفردة يتم تناولها فى الجامعات المتقدمة ، على غرار مستوى النانو والأفمتو والبيكو وغيرها ، وتطبيقها فى العديد من المجالات الطبية والزراعية والهندسية والتكنولوجية ، من أجل تحقيق طفرة استراتيجية وتنافسية فى المجتمع المصرى.

- تكوين فرق بحثية حقيقية ومتنوعة التخصصات ، تضم ممثلين عن الباحثين والأكاديميين ورجال الصناعة والإنتاج والتكنولوجيا والمستفيدين والعملاء.

- الإنفاق المتزايد والملائم على أنشطة البحث والتطوير والابتكار ، إذ لا تنافسية حقيقية بدون هذا.

- الاهتمام الجدى بتسويق البحوث الجامعية التطبيقية ونقل التكنولوجيا ، من خلال العمل على إقامة الجسور بين الجامعة والمؤسسات الصناعية والإنتاجية ، تنعكس فى شكل إبرام منح وعقود وشراكات وتحالفات وبرامج توأمة ، فى إطار استراتيجية تسويق قائمة على المعرفة.

- إعداد خريطة بحثية على مستوى كل جامعة وكلية وقسم ، تنطلق وتتواءم مع الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠ ، ورؤية مصر ٢٠٣٠ ، واستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمى ، على أن تتسم بالمرونة والارتباط بمشكلات وقضايا التنمية المجتمعية.

- تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والباحثين على نشر أبحاثهم فى مجلات علمية عالمية ، وعلى المشاركة فى المؤتمرات الدولية ، باعتبارها من أهم مؤشرات التنافسية الدولية.

- تفعيل دور الحاضنات العلمية والتكنولوجية بالجامعات ، بما يسهم فى تطوير الأفكار المبدعة واستثمارها وتطبيقها.
  - الاهتمام بالموهوبين والمبدعين والتميزين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين وتدعيمهم لزيادة براءات الاختراع المنسوبة للجامعة.
  - استقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء والباحثين المصريين بالخارج ، والإفادة منها فى رفع القدرة التنافسية للجامعات.
  - تحويل بعض الجامعات المصرية إلى جامعات بحثية متخصصة ، أو إنشاء جامعات بحثية جديدة، تتخصص فى تخصصات بعينها ، تمنحها ميزة تنافسية فى عملياتها ومخرجاتها.
  - توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة على الابتكار فى البحوث ، بيئة تسمح بتبادل الآراء والأفكار المبدعة الخلاقة وتحقيق الريادة.
  - تشجيع إجراء البحوث على المستوى الدولى والإقليمى ، باعتبارها من أهم معايير ومؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات.
- ب- ٢-٣- تفعيل الأداء الخدمى والتسويقى التنافسى ، وذلك من خلال ما يلى :
- إنشاء وحدة أو هيئة لتسويق الاختراعات والابتكارات والمنتجات والأبحاث العلمية ، مع التركيز على تسويق التكنولوجيا ، مع أهمية توفير تسويق إعلامى لإمكانيات الجامعة ومخرجاتها وخدماتها وعناصر تميزها ومواطن تفرداها عن المنافسين.
  - تدريب الموارد البشرية الأكاديمية على مهارات إدارة الأنشطة التسويقية بكفاءة.
  - الاستفادة من الخبرات والتجارب الدولية فى مجال التسويق الحديث للمنتجات المعرفية.
  - إنشاء قاعدة بيانات عن المشروعات الريادية والمجالات ذات الصلة بالابتكار والإبداع وريادة الأعمال بالجامعات.
  - تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف وهو الدور التقليدى ، إلى الدور الريادى للجامعة وهو التركيز على إيجاد فرص العمل فى السوق ، بمعنى أن تتمحور مناهج وبرامج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات ، لتتمكن الجامعة من أن تسهم فى التنافسية واستدامتها.
  - توفير التقنيات والتكنولوجيا الحديثة اللازمة لتسويق منتجات وخدمات ومبتكرات الجامعة بشكل أفضل.

- وضع استراتيجيات جديدة من أجل التعرف على الفرص الجديدة بالسوق ، سواءً السوق المحلي أو الإقليمي أو العالمي ، والتقاط هذه الفرص واستغلالها بنجاح لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

- ربط استراتيجية التعليم الجامعي بمتطلبات السوق العالمي وليس مجرد السوق المحلي.  
- إقامة وتفعيل الشراكات الفعالة مع قطاعات الأعمال والإنتاج ، فشبكات الشراكة جزء لا يتجزأ من الريادة الاستراتيجية ، وتتفاعل هذه الشبكات لمساعدة الجامعة على تشكيل وتطوير منظومة الابتكار ، في إطار ما يسمى بجامعات الربط الشبكي **Networking University**.

ب- ٢-٤ - تفعيل الأداء التنافسي للجامعات المصرية في مجال التدويل والتحالفات الاستراتيجية الدولية ، وذلك من خلال :

- إنشاء صندوق لدعم أنشطة تدويل البحث العلمي والتنافسية بالجامعات المصرية.
- دعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر الأبحاث العلمية في المجالات الدولية ذات السمعة العالمية الطيبة.
- تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في إجراء بحوث علمية دولية ، والمشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية والإقليمية.
- رصد موارد مالية لزيادة معدلات البعثات والمنح والمهمات العلمية لأعضاء هيئة التدريس إلى الجامعات الدولية المتقدمة ، ولاسيما في التخصصات الجديدة والنادرة.
- إنشاء فروع للجامعات المصرية في الخارج في إطار اتفاقيات شراكة أو توأمة أو بترخيص من الدول المعنية.
- عقد اتفاقيات توأمة مع الجامعات العالمية والإفريقية والعربية المتميزة وذات الترتيب المتقدم في تصنيفات الجامعات ، بما يعزز العلاقات البحثية والأكاديمية مع الجامعات المتقدمة من جهة ، ويزيد من أعداد الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس الدوليين من جهة أخرى.
- توفير كافة المميزات وتقديم برامج تعليمية وبحثية دولية بالجامعات المصرية ، لجذب واستقطاب الباحثين الدوليين من كافة دول العالم.

- التواصل المخطط مع جامعات متقدمة لتوفير منح بحثية للجامعات المصرية ، بما يساعد على الانتشار الدولي ورفع مكانة وسمعة الجامعات المصرية.
- بذل الجهود المدروسة لاستقدام بعض العلماء والخبراء والأساتذة الدوليين فى التخصصات الفريدة والنادرة ، على أن تتحمل الجامعة تكاليف استقدامهم من مواردها الخاصة.
- تضمين بعد التدويل والسمعة الأكاديمية الدولية وبشكل واضح فى رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الاستراتيجية.
- دعم الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين عن طريق التبادل الطلابي والدراسة عبر الحدود والبعثات الخارجية والمنح والمهمات العلمية والبحوث المشتركة ، مع توفير التحفيز اللازم لتلك المجالات.
- عقد والانضمام إلى التحالفات الاستراتيجية للجامعات المتقدمة ، بما يؤدي إلى تحسين القدرات الأكاديمية والبحثية والإدارية والتقنية للجامعات المصرية.
- ب-٢-٥- تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية من خلال التمويل ، من خلال ما يلي :
- التخطيط لمصادر تمويل بديلة وجديدة وذاتية بجانب الدعم الحكومي للجامعة ، وبناء حافظة متسعة وعميقة عن طريق التنافس على المنح والعقود والأسهم التى تأتى من الشراكات مع قطاع الإنتاج والصناعة ، وإيرادات الملكية الفكرية والمنح البحثية و الخدمات الجامعية.
- إنشاء مراكز تسويق الخدمات والمبتكرات الجامعية ، وتفعيل ما هو موجود منها.
- استحداث منصب نائب رئيس الجامعة لشئون التمويل والتسويق.
- تشجيع فكرة الجامعة المنتجة التى تضم وحدات إنتاجية وحاضنات أعمال وتكنولوجيا وحدات علمية ، تسهم فى تطبيق نتائج البحث العلمى وتسويقها.
- تشجيع إسهامات رجال الأعمال والتمويل الوقفى والخيرى للجامعات المصرية.
- عمل دراسات مسحية لاحتياجات القطاعات المختلفة فى المجتمع ، وإجراء بحوث تطبيقية مرتبطة بهذه لاحتياجات ، وتسويق نتائج هذه البحوث لتلك القطاعات.
- تفعيل الإعلان عن الخدمات البحثية والاستشارية والتسويقية للجامعات عن طريق موقع الجامعة وغيره من وسائل الإعلام والإعلان.

- الاهتمام بتنمية رأس المال الفكرى المعرفى بالجامعة ، من خلال استثمار الجامعة للمعرفة التى لديها، بكل ما تشمله المعرفة من براءات اختراع ، تراخيص ، أفكار ومعلومات ، ابتكارات ، بحيث تتحول هذه المعرفة إلى قوة إنتاجية تسهم فى تقديم الدعم للجامعة وتحسين أدائها التنافسى، فيما يسمى بالتسويق المعرفى.
- تفعيل التحالفات من أجل مشاريع ونشاطات ريادية مبتكرة ، بما يحقق تدفقات تمويلية ، بشكل يضمن استمرار الأنشطة الريادية من جهة ، وتفعيل الأداء البحثى والتعليمى والخدمى من جهة ، وزيادة القدرة للتنافسية للجامعة من جهة ثالثة.
- ب- ٢-٦- تحسين الأداء التنافسى للجامعات المصرية من خلال البنية التحتية والتكنولوجية ، وذلك من خلال ما يلى :
- تأسيس بنية تحتية متميزة من حيث المرافق والتجهيزات والوسائل والمعامل والقاعات وشبكة الاتصالات الحديثة ، ونظم المعلومات والتقنيات الحديثة ، فبدون بنية تحتية قوية يصبح الحديث عن التنافسية حديثاً بلا معنى.
- توفير المصادر التكنولوجية الداعمة ، إذ إن نجاح الجامعة فى تطوير خدمات ومنتجات ومبتكرات جديدة يعتمد على مدى توافر وتوظيف التقنيات والتكنولوجيا الحديثة.
- توفير آليات دعم الأنشطة الريادية التنافسية مثل الحاضنات والحدائق العلمية ، مع تجهيزها بأحدث التقنيات الأجهزة والأدوات التكنولوجية.
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات كوسيلة لتدعيم العمل الريادى الأكاديمى والإدارى ، وكعامل مساعد وداعم للاستجابة لمتغيرات السوق المحلى والعالمى.
- ربط إنشاء الجامعات والكليات والبرامج الجديدة بمعايير الجودة والاعتماد ، بحيث لا يتم افتتاح أى مؤسسة جامعية جديدة، إلا إذا توافرت لها البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة وكافة مقومات النجاح والريادة والتميز.
- ب- ٢-٧- فى إطار تفعيل التوجه الريادى الاستراتيجى للجامعات المصرية من جهة ، وزيادة قدرتها على التنافسية من جهة أخرى ، يمكن إنشاء وتفعيل العديد من الوحدات الداعمة لهذا التوجه ، ومن أهمها :
- وحدة الذكاء الاستراتيجى والتنافسى :

تهتم باقتناص جميع الفرص المتاحة أمام الجامعة وتجنب التهديدات بشكل استباقي بدلاً من مجرد رد الفعل ، مما يؤدي إلى تعزيز جاهزية الجامعة لاتخاذ قرارات استراتيجية تنافسية سريعة وحاسمة قبل المنافسين.

-وحدة الريادة الاستراتيجية :

تهتم بنشاطات وممارسات وآليات البحث عن الفرص الريادية الواعدة واستغلالها ، والبحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها.

-وحدة التوعية المهنية :

تعمل على نقل المعرفة وتنمية الملكية الفكرية والبرامج الابتكارية ، ومتابعة شئون الخريجين والتوعية بالمهن المستقبلية محلياً وعالمياً.

-وحدة الأداء التنافسي والسمعة الدولية :

تهتم بآليات وأساليب تحقيق التنافسية في كافة محاور العمل الجامعي ، سواء في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو التمويل أو التدويل أو التسويق وغيرها ، بما يسهم في تدعيم مكانة الجامعة وسمعتها الدولية.

-وحدة قياس الأداء الجامعي :

تضع مجموعة من المعايير والمؤشرات لقياس أداء العمليات داخل الجامعة ، وقياس جودة الخدمات المقدمة ، وجودة المخرج أو المنتج الجامعي ، من خلال قياس مستوى رضا الطلاب والخريجين والعملاء والمستفيدين وأصحاب المصالح وذوى العلاقة.

ب- ٢- ٨- على القيادات الجامعية إذا أرادت تحقيق أداء تنافسي فعال ، القيام بالإجراءات التالية :

- فهم وتحليل المؤسسات الجامعية المنافسة ، سواء أكانت جامعات خاصة أو دولية أو افتراضية، أو حتى الجامعات الحكومية الأخرى.
- تحديد وتحليل درجة ومستوى المنافسة الموجودة من قبل هذه المؤسسات.
- دراسة وتحليل الأسباب والعوامل التي تجعل الطلاب يتنافسون على الالتحاق بمؤسسات جامعية دون غيرها.
- تحديد أى استراتيجيات تستخدمها الجامعات المنافسة وتحليلها.
- تقييم وتحليل أوضاع السوق العالمي والإقليمي والمحلي ومتطلباته.

- وضع استراتيجيات مدروسة للمنافسة فى ضوء النقاط السابقة.
  - إشراك أصحاب المصلحة فى إدارة المؤسسة الجامعية.
  - تضمين التكنولوجيا الرقمية فى أنشطة الجامعة وعملياتها وخططها ووظائفها.
  - تدعيم أوجه التكامل بين وظائف الجامعة الثلاث : التدريس والبحث وخدمة المجتمع.
  - دعم وتقاسم المعرفة وتشاركها على مستوى الجامعة ككل لتعزيز القدرة على الابتكار والمنافسة.
  - أن يكون تحقيق الأداء التنافسى للجامعة وتحسينه وتجويده على رأس أولويات القيادات الجامعية.
  - تحسين جودة خدمة العملاء والعمل على كسب رضاهم وولائهم ، والتخطيط لإضافة عملاء ومستفيدين جدد.
  - العمل الجاد على نشر ثقافة المنافسة وضخها فى كل أرجاء الجامعة ، حيث إن ثقافة المنافسة تشجع الجميع على التطوير والتجديد والتحسين المستمر وتطوير القدرات التنافسية للجامعة.
  - التعامل مع الموارد البشرية بالجامعة على أنهم أهم أصول المؤسسة الجامعية وأفضل موجوداتها ، وأنهم أساس الريادية والمزايا التنافسية المستدامة للجامعة.
- ب- ٢-٩- فى ضوء ما سبق ، وفى إطار سعى الجامعات نحو التنافسية من خلال تحقيق الريادة الاستراتيجية ، ينبغى إعادة النظر فى رؤية الجامعات ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية لتكون على النحو التالى :
- الرؤية الاستراتيجية :

تتطلع الجامعات المصرية الى تحقيق الريادة الاستراتيجية القائمة على تشجيع وتحقيق الإبداع والابتكار والتميز فى جميع عمليات المنظومة الجامعية سواء فى التدريس أو البحث العلمى أو خدمة المجتمع ، وإدارة الموارد الجامعية بشكل ريادةى استراتيجى يحقق التواءم مع متطلبات اقتصاد المعرفة من جهة ، والتفاعل مع رؤية مصر ٢٠٣٠ فى تكوين مجتمع مبدع ومبتكر ومنتج للعلوم والتكنولوجيا من جهة ، والقدرة على المنافسة الفاعلة بما يحقق سمعة دولية أفضل من جهة أخرى.

- الرسالة :

تهيئة البيئة الجامعية الداعمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية فى كافة جوانب المنظومة الجامعية ، لتقديم خدمة تعليمية وبحثية وخدمية مرتكزة على الإبداع والابتكار والريادة والتميز ، وبما يساعد على التحول نحو اقتصاد المعرفة وتحقيق أداء تنافسى فعال ، يضع الجامعة فى المكانة الدولية والإقليمية والمحلية اللائقة بها.

#### - الأهداف الاستراتيجية :

لكى تتحقق كل من الرؤية والرسالة الاستراتيجية ، ينبغى تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية التالية :

- تحسين جودة الأداء الجامعى بما يتوافق مع النظم العالمية.
- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.
- تحول الجامعات نحو اقتصاد المعرفة
- إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا.
- ادارة التحول الرقمي بالجامعات المصرية
- إدارة الموارد والقدرات الجامعية فى ضوء التوجه الريادى الاستراتيجى.
- تحسين ترتيب الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات.
- تهيئة البيئة الجامعية وكافة المقومات التى تشجع على الإبداع والابتكار والريادة التميز.
- تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية.
- تحقيق الريادة فى العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
- تحديث منظومة القوانين والتشريعات واللوائح الجامعية بما يدعم الريادة الاستراتيجية والتنافسية.
- دعم الاستثمار فى البحث والتطوير والابتكار وربطه بالصناعة وخطط التنمية.
- تكوين عقلية علمية ريادية استراتيجية تدعم التفكير الحر والإبداع والابتكار الخلاق والتميز.
- تطوير البرامج والمقررات والمناهج الدراسية الجامعية بما يتلاءم ومتطلبات سوق العمل العالمى والمحلى.
- تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الجامعية بما يتلاءم والتوجه الريادى الاستراتيجى التنافسى.

- تفعيل برامج الشراكة والتوأمة والتحالفات الاستراتيجية مع الجامعات الأجنبية المتميزة ومع قطاعات الصناعة والإنتاج.
- تفعيل برامج واستراتيجيات تدويل خدمات التعليم العالي بما يحقق التنافسية الفعالة والسمعة الدولية الطيبة.

## المراجع

- (1) Patrick Mikalef , et al .:” Exploring the relationship between big data analysis capability and competitive performance : The mediating roles of dynamic and operational capabilities “, Information & Management Journal , vol.57,2020 , p.2
- (2) Natalia Kireeva, et al. : "Competitiveness of Higher Education Insititutions and Academic Entrepreneurship", Education, Vol. 32, No. 23, 2018, pp. 1-3.
- (٣) خالد محمد سليم أبو حسنة : "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي : دراسة ميدانية بالتطبيق على شركاء قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مج ٩ ، ع ٣ ، ٢٠١٨ ، ص ص ٨٢٨-٨٣٠.
- (4) Covin, G.J. & Wales, J.W. : "The Measurement of Entrepreneurial Orientation", Entrepreneurship Theory and Practice, Bayler University, Vol. 36, Issue 4, July 2012, pp. 679-680.
- (5) Gergano Dimitrova & Teofana Dimitirova : "Competitiveness of the Universities : Measurement Capabilities", Trakia Journal of Sciences, Vol. 15, No. 1, 2017, p. 316.
- (6) Ibid, p. 312.
- (7) Eddy Madiono, S., et al. : "University Students Entrepreneurial Performance", Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura, Vol. 21, No. 2, August – November 2018, p. 253.
- (8) Mehmet Seyhan, et al. : "The Relationship Between Strategic Capabilities and Competitive Performance : The Moderating Role of Internal Cooperation", International Journal of Academic Research Economic and Management Sciences, Vol. 6, No. 1, 2017, pp. 146-150.
- (9) See :  
Nelhun Dogan : The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management : Strategic Intrepreneurship, World Conference on Technology, Innovation, and Entrepreneurship, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 195, 2015, p. 1291.  
Byungioo Pack & Heesang Lee : Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage of Established Firms : Evidence from the Digital TV Industry, Int Entrep Manag J, LLC, 2017, p. 4.
- (10) Rosemarie Kay, et al. : "SMES, Reponses to Potentially Disruptive Innovations : Dees Strategic Entrepreneurship Provide an Explanation? Working Paper 06/18, December 2018, p. 11.

(11) Mikhail Kozlov : "Strategic Entrepreneurship Based Model of Latercomer University", International Journal of Innovation Science, Vol. 10, No. 1, 2018, p. 121.

(١٢) ج،م،ع ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ ، القاهرة ، ٢٠١٦ ، ص ١٣٩ .

(١٣) المرجع السابق ، ص ٣٦ .

(١٤) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ ، ص ١٢ .

(١٥) ج،م،ع ، دستور ٢٠١٤ ، المواد (١٩) ، (٢٣) ، (٦٦) .

(١٦) راجع :

- ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية وزارة التعليم العالي في ضوء خطة التنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠ ، ص ٨٩ .

- خالد السيد محمد إسماعيل : دراسة مقارنة لريادة الأعمال في التعليم الجامعي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وإمكان الإفادة منها في مصر ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية جامعة الزقازيق ، ٢٠١٩ ، ص ٣٦٨ .

(١٧) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠ ، ص ص ٣٥ ، ٣٦ .

(١٨) جامعة الزقازيق ، مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا TICO ، تقرير موجز عن مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا بالجامعة ، ٢٠٢٠ ، ص ١ .

(١٩) ج،م،ع ، قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم (١) لسنة ٢٠١٩ بإنشاء صندوق رعاية المبتكرين ، ٢٠١٩ .

(٢٠) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ ، ص ٩٣ .

(٢١) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ، مرجع سابق ، ص ص ٢٨ ، ٢٩ .

(٢٢) المرجع السابق ، ص ص ٣٣ ، ٣٤ .

(٢٣) غادة محمد عبد السلام : "تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية - تصور مقترح" ، الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مج ١ ، ع ٢١ ، السنة

السادسة ، مارس ٢٠١٩ ، ص ١٢٧ .

(٢٤) إيمان جمعة محمد عبد الوهاب : مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعى المصرى ، نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة استشرافية" ، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، العدد (٩٠) ، المجلد الثانى ، السنة ١٨ ، ٢٠١٨ ، ص ٤٤ .

(٢٥) صلاح الدين محمد توفيق ، شيرين عيد مرسى : "الجامعة الريادية ودورها فى دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح" ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، مج ٢٨ ، ع ١٠٩ ، يناير ٢٠١٧ ، ص ٤٩ .

(٢٦) عزة أحمد محمد الحسينى : "التفكير الاستراتيجى لدى قادة التعليم الجامعى المصرى على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية" ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مجلد ١٦ ، ع ٤٧ ، فبراير ٢٠١٤ ، ص ١٥ .

(٢٧) محمد ماهر محمود حنفى : "متطلبات تفعيل القدرة التنافسية لجامعة بورسعيد فى ضوء التصنيفات العالمية للجامعات" ، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد ، ع ٢٦ ، ابريل ٢٠١٩ ، ص ٢٤ .

(٢٨) راجع :

- موقع تصنيف شنغهاى ، ٢٠١٩ .

- محمد عثمان الخشت : "لأول مرة فى تاريخ الجامعات المصرية : جامعة القاهرة على رأس أفضل ٣٠٠ جامعة بالتصنيف الصينى لعام ٢٠١٩ عالمياً" ، موق جامعة القاهرة على الإنترنت <http://cu.edu/eg/ar/cairo-university-news-12724.html> فى ٢٠٢٠/١/٣٠ .

(٢٩) المرجع السابق ، ص ٢٦ .

(30) World Economic Forum : The Global Competitiveness Report 2019, Geneva, 2019, pp. 199-201.

(31) World Economic Forum : The Global Competitiveness Report 2018, Geneva, 2018, pp. 204-205.

(32) World International Property Organization (WIPO), Global Innovation Index 2019, available at <http://www.wipo.int/puolications/en/details.jsp?id=4434> in 1/11/2019.

(33) The Global Intrepreneurship and Development Institute : The Global Entrepreneurship 2018, Washington, D.C., 2018, p. 21.

(34) The World Bank, Doing Business 2017 : Equal Opportunity for All, The World Bank, Washington, DC, 2017, p. 7, 174.

(35) World Economic Forum : The Global Competitiveness Report 2017-2018, Geneva, 2017, p. 111.

(٣٦) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي ، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي فى مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ ، مصر تستثمر فى المستقبل ، وحدة التخطيط الاستراتيجى ودعم السياسات ، ٢٠١٥ ، ص ٥٩ .

(٣٧) أسماء أبو بكر صديق : "رؤية مقترحة لتدويل البحث العلمى فى الجامعات المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول" ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، م ج٢٩ ، ع ١١٥ ، يوليو ٢٠١٨ ، ص ١٢٢ .

(38) World Economic Forum : The Global Competiveness Report 2019, op.cit., p. xiii.

(٣٩) راجع :

- منصور لطيف : "قراءة موضوعية لمستوى التنافسية لمصر والدول العربية على مؤشر التنافسية العالمى" ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، ع ١٦٤ ، مارس ٢٠١٩ ، ص ص ١٧ - ، ١٨ .

World Economic Forum : The Global Competiveness Report 2018, op.cit., pp. 204-205.

(40) World Economic Forum : The Global Competiveness Report 2017-2018, op.cit. , pp. 110-111.

(٤١) عبدالجواد السيد بكر وآخرون : "التعليم العالى والتنمية الاقتصادية فى فيتنام وكيفية الإفادة منها فى مصر" ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، مج ١٩ ، ع ٣ ، ٢٠١٩ ، ص ٤٩٩ .

(٤٢) جامعة الزقازيق ، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٣ - ٢٠٢٢ ، ٢٠١٣ ، متاح على [www.zu.edu.eg/stra.htm](http://www.zu.edu.eg/stra.htm) فى ٢٠١٩/١١/١٢ .

(٤٣) راجع فى ذلك :

- ج،م،ع ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، النشرة السنوية : الطلاب المقيدون - أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالى ، مارس ٢٠١٩ ، ص ص ٢٩-٣١

- ج،م،ع ، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، مصر فى أرقام ، ٢٠١٩ ، ص ص ١٥٧-١٥٨ .

- جامعة الزقازيق ، كلية التربية ، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨ - ٢٠٣٠ ، ص ٧ .

(44) Saadat Nakyejwe, L.K. et al. : Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda", International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. IV, Issue 7, July 2016, p. 467.

(45) Olufemi Ogunkoya : Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage in Nigeria Banking Industry Olabisi Onabanjo University, Nigeria, Management & Marketing, Vol. XVI, Issue1 , 2018, p. 108.

- (46) Morgan, N.A., et al. : "market Orientation Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Vol. 30, No. 8, 2009, pp. 909-920.
- (47) Covin, G.J., et al. : op.cit., pp. 679-680.
- (٤٨) محمد السيد على الكسباني : البحث التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ٨٦ .
- (٤٩) فارس يونس شمس الدين وآخرون : تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين / أربيل ، المجلد ٢٠ ، العدد ٥ ، ٢٠١٦ .
- (٥٠) حكمت رشيد سلطان ، آفان يوسف حجي : "دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي : دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأصلية في إقليم كردستان العراق" ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، مجلد (٢) ، العدد (٢) ، حزيران ٢٠١٦ .
- (٥١) نهلة عبد القار هاشم ، السيدة محمود إبراهيم : الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات : توجهات مستقبلية " ، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية : نظم التعليم ومجتمع المعرفة ، ٢٧-٢٨ يناير ٢٠١٨ .
- (٥٢) عماد عبد الخالق صابر الطحان : "تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات ، دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات" ، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSI) ، العدد السادس ، ٢٠١٨ .
- (٥٣) عزة عادل غالي : الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المسئولية الاجتماعية في المدرسة الثانوية العامة في مصر ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة بنها ، ٢٠١٩ .
- (54) Parvaneh Gelard, Emadodin Ghazi : Strategic Entrepreneurship Element from theory to Practice", International Journal of Business and Technopreneurship, Vol. 4, No. 2, June 2014.
- (55) Saadat Nakyejwe, L.K., et al. : op.cit.
- (56) Byungjoo Peek, Heesang Lee : op.cit.
- (57) Olufemi Ojunkoya : op.cit.
- (58) Nezekolizibe Titus & Gogo Rachael A; : "Entrepreneurship and strategic Management : A Critical Review on the Relationship Between These Paradigms", European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, Vol. 7, No. 2, 2019.

- (٥٩) طه كامل رياض : "تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمي وأثرها على الأداء التنافسي : دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للأغذية "بسكو مصر" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، مج ٣٨ ، ع ٤ ، ٢٠١٤ .
- (٦٠) حكيم بن جروة ، خليفة دلهوم : إمكانية تطبيق أبعاد وتسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي" ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، ع ٢ ، ٢٠١٥ .
- (٦١) خالد محمد سليم أبو حسنة : "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي ، مرجع سابق .
- (٦٢) خالد محمد سليم أبو حسنة : "دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي : دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مج ٩ ، ع ٣ ، ٢٠١٨ .
- (63) Stefano De Rubertis, et al. : "The Incidence of Regional Factors on Competitive Performance of Universities, Almalaurea Working Papers, No. 37, September, 2011.
- (64) Seyed Mohammed H.R.et.al., The Impact of Technological Innovation Capabilities on Competitive Performance of Iranian ICT Firms ' Iranian Journal of management studies [IJMS] ,vol.9 ,no.4,2016 .
- (65) Amegbe Hayford : "Internal Branding and the Competitive Performance of Private Universities in Ghana", Journal of Competitiveness, Vol.3, No. 3, September 2016.
- (66) Mehmet Seyhan, et al. : op.cit.
- (67) Natalia Kireeva, et al. : op.cit.
- (68) Patrick Mikalef et al., op.cit .
- (69) Michael A. Hitt, R. Duane Ireland: "Strategic Entrepreneurship : Creating Value for Individuals, Organizations, and Society", Academy of Management Perspectives, SSPN Electronic Journal, January 2012, p. 57.
- (70) Klein, Peter G. et al. : "Strategic "Entrepreneurship", Encyclopedia of Management Theory, New York, Sage, Forth coming, 2012, p. 9.
- (71) Genic K.Y. : "The Response of the Entrepreneurship of the Changing Business Environment : Strategic Entrepreneurship", International Journal of Economic and Administrative Studies, Vol. 5, No. 9, 2012, p. 20.
- (72) Nilhun Dogan : op.cit., p. 1291.

- (73) Nezekolizibe Titus & Gogo Rachael A. : op.cit., p. 13.
- (74) See :  
Saadat Nekyejue L.K. etg al. op.cit., p. 469.  
Nezekolizibe Titus & Gogo Rachael : op.cit., p. 21.  
Nilhun Dogan : op.cit., p.1291.
- (75) Olufemi Ogunkoya : op.cit., p. 109.
- (76) Jti Nityananda & Ajit Narayan M. : "Strategic Entrepreneurship : Key to Success for Competitiveness & Globalization", International Journal of Science and Research (IJSR)
- (77) Yang Dapeng, et al. : "A Process Study of strategic Entrepreneurship : Viewing from Ambidexterity and Dynamic Capability", 3rd International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT), 2016, p. 834.
- (78) Adeleh Azimi D. et al. : "Identifying the Consequences of entrepreneurship in Sports Business", Annals of Applied Sport Science, Vol. 5, No.3, Autumn, 2017, p. 79.
- (79) Michael A. Hitt & R. Duane Ireland : op.cit., p. 59.
- (80) Byungjoo Paek & Heesang Lee, op.cit., p. 4.
- (81) Emadoddin Ghazi & parvaneh Gerald, op.cit.p.205.
- (82) Nambisan, Satich et al. ""Entrepreneurship and Open Innovation", Strategic Entrepreneurship Journal, May 2015, p. 2.
- (83) اسماعيل بن حماد الجوهري : معجم الصحاح ، ط ٢ ، دار المعرفة ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٧ .  
جبران مسعود : الرائد : معجم لغوي عصري ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ١٩٩٥ ، ص .  
٣٧٩(84)
- (85) Byungioo Paek & Heesang Lee, op.cit., p. 4.
- (86) See :  
Saadat Nakyeiwe L.K., et al. : op.cit., p. 467.
- (٨٧) نهلة عبد القادر هاشم ، السيدة محمود إبراهيم : الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٣٩٠ .
- (88) Jati Nityananda & Ajit Narayan M., op.cit., p. 208.
- (89) ليث على الحكيم ، أحمد راضى محمد على : "الريادة الاستراتيجية وانعكاسها فى تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجاً" ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (٢) ، ٢٠١٧ ، ص ٥١ .
- (90) Yang Dapeng, et al. : op.cit., p. 834.
- (91) Adeleh Azimi, D. et al. : op.cit., p. 80.
- (92) Miahcael A. Hitt & R. Duane Ireland, op.cit., p. 69.
- (93) Olufemi Ogunkoya, op.cit., p. 108.

(94) See :

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland, op.cit. p. 59.

Emadoddin Ghazi & Parvaneh Gerald, op.cit., p. 215.

Holger Patzelt & Dean A. Shepherd, Strategic Entrepreneurship at Universities : Academic Entrepreneurs, Assessment of Policy Programs, Entrepreneurship Theory and Practice ETP, January, 2009, p. 320.

(95) Adeleh Azimi, D., et al. : op.cit., p. 79.

(96) Rosemarie Kay, et al. op.cit., p. 11.

(٩٧) ليث على الحكيم، أحمد راضى محمد على : مرجع سابق ، ص ٥٧.

(98) Mikhail Kozlov : "Strategic Entrepreneurship Based Model of Latecomer University", International Journal of Innovation Science, Vol. 10, No.1, 2018, p. 121.

(99) Jati Nityananda & Ajit Narayan M. : op.cit., pp. 208, 209.

(100) Saadat Nakyeiwe L.K., et al. : op.cit., p.475.

(101) Pereira Renato & Omar M. Naguib : "Strategic Entrepreneurship and Dynamic Flexibility : Towards an Integrative Framework", International Journal of Organizational Leadership, vol. 5, 2016, p. 307.

(102) Saadat Nakyejwe L. et al. : op.cit., pp. 467-469.

(103) Ibid, p. 488.

(104) Ameera Hatif, H. : "The Impact of Strategic Foresight on Strategic Entrepreneurship", The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, Vol. 5, No. 5, 2018, . 4687.

(١٠٥) فارس يونس شمس الدين وآخرون : مرجع سابق ، ص ٣٨٨.

(106) Nilhun Dogan : op.cit., p. 1292.

(١٠٧) راجع :

- إيمان جمعة محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص ٣٥.

- سالم بن سعيد القحطاني : "القيادة الريادية وتطبيقاتها فى الجامعات" ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، المجلد ٥٥ ، العدد ٣ ، ابريل ٢٠١٥ ، ص ٤٤٧.

(108) Emadoddin Ghazi & Parvaneh Gelard : op.cit., p. 214.

(109) Jati Nityananda & Ajit Narayan M. : op.cit., p. 209.

(١١٠) إحسان دهشى جلاب : "دور التوجه الاستراتيجى للمنظمات التعليمية فى اليقظة الريادية ، بحث ميدانى فى جامعة كربلاء" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٥ ، العدد ٣ ، ٢٠١٣ ، ص ٤٤.

(111) Holger Patzelt & Dean A Shepherd : op.cit., p. 320.

(112) Michael A. Hitt & R. Duane Ireland : op.cit., p. 70.

- (113) Hanne Stokvik, et al. "Strategic Entrepreneurship and Intraprenurial Intensity", Problems and Perspectives in Management, Vol. 14, No. 2, 2016, p. 350.
- (114) Emadoddin Ghazi & Parvaneh Gelard : op.cit., p. 214.
- (115) Sinisa M. Arsic : "Specific Aspects of strategic Entrepreneurship in Family Companies and Non-Family Companies", Journal of Process Management – New Technologies, International, vol. 5, No. 1, 2017, p. 39.
- (116) Allan Gibb, et al. : "The Entrepreneurial and Innovative Higher Education Institution", A Review of the Concept and its Relevance Today, Updated Version, June 2018, p. 1.
- (117) Byungjoo Paek & Heesang Lee : op.cit., p. 15.
- (١١٨) غالى جمال ديب فرحات : دور الريادة الاستراتيجية فى تحسين جودة الأداء المؤسسى لمؤسسات الصحافة المطبوعة فى فلسطين ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا مع جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين ، ٢٠١٨ ، ص ٩ .
- (١١٩) ليث على الحكيم ، أحمد راضى محمد على : مرجع سابق ، ص ٥١ .
- (١٢٠) لمزيد من التفاصيل انظر :
- Michael A. Hilt & R. Duane Ireland : op.cit., p. 58.
- Emadoddin Ghazi & Parvaneh & Gelard : op.cit., p. 209.
- Nilhum Dogan : op.cit., p. 1292.
- Saadat Nakyejwe L. et al. : op.cit., p. 467.
- (121) Nezekolizibe Titus & Gogo Rachael A. : op.cit., p. 21.
- (122) See :
- Chang Hung-Jung & Wang, Hsien-Bin : "A Case Study on the Model of Strategic Entrepreneurship", The International Journal of Organizational Innovation, Vol. 5, No. 4, April 2013, p.31.
- Nilhun Dogan : op.cit., pp. 1292, 1293.
- (١٢٣) إيمان جمعة محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص ٣٤ .
- (١٢٤) فارس يونس شمس الدين وآخرون : مرجع سابق ، ص ٣٨٩ .
- (125) Radin Siri A.R., et al. : "Strategic Domains of Social Entrepreneurship Among Students in Malaysian Higher Education Institutions", Academy of Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 1, 2019, p. 5.
- (126) Mikhail Kozlov : op.cit., p. 118.
- (127) Saadat Nakejwe L. : op.cit., p. 469.
- (128) Mikhail Kozlof : op.cit., p. 120.
- (129) Jati Nityanadna & Ajit Narayan M. ; op.cit., p. 209.
- (130) Bid, p. 470.
- (131) Nilhun Dogan : op.cit.p. 1293.

(١٣٢) كامل محمد الحواجرة : "الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ١٤ ، العدد ٣ ، ٢٠١٨ ، ص ٤١٧ .

(133) Byungjoo Paek & Heesang Lee : op.cit., p. 29.

( ) إيمان جمعة محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص ٣٥.134

(135) Emadoddin Ghazi & Parvaneh Gelard : op.cit., p. 215.

(136) Byungjoo Paek & Heesang Lee : op.cit., p. 5.

(137) Yang Dapeng, et al. : op.cit. , p. 835.

(138) Jari Nityananda & Ajet Narayan M. : op.cit., p. 209.

(139) Holger Patzell & Dean A. Shepherd : op.cit., pp. 321, 322.

(140) Ibid, pp. 322 – 325.

(١٤١) راجع :

- نهلة عبد القادر هاشم ، السيدة محمود إبراهيم : الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص ٤٠٠ - ٤٠٧ .

(142) Argabright, K. et al. : "Extention Through a New Lens : Creativity and Innovation Now and for the Future", Journal of Extention, Vol. 50, No. 2, 2012, p. 2.

(١٤٣) محمد حسنى الخطيب ، فايز حمد الزغبى : مرجع سابق ، ص ٨ .

(144) Nilhun Dogan : op.cit., p. 1293.

(١٤٥) أميرة رمضان عبد الهادى : "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية" ، الإدارة التربوية ، س٢ ، ع ٧ ، ديسمبر ٢٠١٥ ، ص ٤٣٩ .

(١٤٦) عبد الجواد السيد بكر : "إدارة وتمويل البحث والتطوير R & D" ، المؤتمر العلمى السنوى

الرابع والعشرين : قيادة التعليم وإدارته فى الوطن العربى : الواقع والرؤى المستقبلية" ، الجمعية

المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يناير ٢٠١٧ ، ص ٨٩ .

(147) Olufemi Ogunkoya : op.cit., pp. 117, 118.

(148) Sinisa M. Arsic : op.cit., p. 40.

(149) Mikhail Kozlov : op.cit., p. 119.

(150) Ibid, pp. 116-117.

(151) Otto, Auranen : University Research Performance : Influence of Funding Competition, Policy Steering and Micro-Level Factors Tampere University, March 2014, p. 122.

(152) Gergano Dimitrova & Teofana Dimitrova : op.cit., p. 311.

(153) See :

Natalia Kireeva, et al.: op.cit., p. 1.

- (١٥٤) عبد الجواد سيد بكر : "التومة والامتياز الأكاديمي فى برامج التعليم العالى الدولية : نماذج ربط التكنولوجيا بالتنافسية فى اليابان وماليزيا" ، المؤتمر العلمى السنوى السادس والعشرون للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : تطوير التعليم العالى بالوطن العربى فى عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية ، ٢٦-٢٧ يناير ٢٠١٩ ، ص ١٩١ .
- (155) Gergano Dimitrova & Teofana Dimitrova : op.cit., p. 313.
- (156) أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ١٩٩٣ ص ٢
- (157) David, A.satt, the concise Dictionary of Business Management, Routledge, London, 1991, P.125.
- (١٥٨) مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، ج٢ ، ط٣ ، مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية ، ١٩٨٥ ، ص ص ٩٧٧ ، ٩٧٨ .
- (159) Morgan, N.A. et al. : op.cit., pp. 909-920.
- (١٦٠) راجع :
- خالد محمد سليم أبو حسنة : دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تحسين الأداء التنافسى ، مرجع سابق ، ص ص ٨٢٨ - ٨٣٠ .
- (١٦١) أحمد محمد محمد عبد العزيز : "مقومات تطبيق السنة سيجم الرشيقة LSS كمدخل استراتيجى لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية" ، دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية جامعة الزقازيق ، ع ٩٠ ، يناير ٢٠١٦ ، ص ٣١٢ .
- (162) Covin, G.J. & Wales, J.W. : op.cit., pp. 679-680.
- (163) Irene Nangila S. : Effect of Competitive Strategies on Performance of Public Universities in Kenya, Master Thesis Kenyatta University, June 2014, p. 21.
- (164) Gergana Dimitrova & Teofana Dimitrova : op.cit., p. 316.
- (165) Ibid, p. 312.
- (166) Natalia Kireeva, et al.: op.cit., p. 1.
- (167) Stefano De Rubertis, et al. : op.cit.,p. 1.
- (168) Ibid, p. 15.
- (169) Irene Nangila, S. : op.cit., p. 7.
- (170) Ibid, p. 41.
- (171) Eddy madiono S. et al. : op.cit., p. 253.
- (172) Mehmet Seyhan, et al. : op.cit., pp. 146-150.
- (173) Emerson Wagner M. & Joao M. Ferreira : "Creating a Competitive Advantage in Higher Education Institutions : Proposal and Test of a Conceptual Model", Int., J. Management in Education, Vol. 5, No. 2/3, 2011, p. 152.

- (174) Laretta Abei : An Analysis of the Competitive Performance of the Cameroonian Cocoa Industry, Master Thesis, Stellenbosch University, December 2017, p. 53.
- (175) Gergand Dimitrova & Teofana Dimitrova : op.cit., p. 313.
- (١٧٦) خالد محمد سليم أبو حسنة : دور استراتيجية المحيط الأزرق فى تحسين الأداء التنافسى ، مرجع سابق ، ص ص ٨٢٩ ، ٨٣٠ .
- (١٧٧) نهلة عبد القادر هاشم ، ميرفت صالح ناصف : "القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية" ، المؤتمر العلمى السنوى الرابع والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – قيادة التعليم وإدارته فى الوطن العربى (الواقع والرؤى المستقبلية) ، ٢٨-٢٩ يناير ٢٠١٧ ، ص ١٩٩ .
- (178) Mehmet Seyhan, et al. : op.cit., pp. 147 – 149.
- (179) Gergana Dimitrova & Teofana Dimitrova : op.cit., p. 315.
- (180) Ameera Hatif H. : op.cit.,p.4688.
- (١٨١) عبد الناصر محمد رشاد ، أمل سعيد حباكة : "تطوير الأداء المؤسسى وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتى التربية بجامعة عين شمس والمجعة (دراسة مقارنة)" ، الإدارة التربوية ، السنة الرابعة ، العدد ١٦ ، ديسمبر ٢٠١٧ ، ص ص ٧٩ ، ٨٠ .
- (182) Eddy Madiono S., et al. : op.cit., p. 253.
- (183) Gergano Dimitrova & Teofana Dimitrova : op.cit., p. 311.
- (184) Ibid, p. 314.
- (185) Ibid, p. 5.
- (186) Gergano Dimitrova & Teofana Dimitrova : op.cit., p. 312.
- (187) Ibid, p. 315.
- (188) Ibid, p. 316.
- (189) Anna Kaderabkova : Competitive Capacity and Competitive Performance – Challenges for Technology and Skill Cath – up in the England Eu, Centre for Economic Studies, Prague, 2005, pp. 12 – 13.
- (190) Irene Nangila, S. : op.cit., p. 10, 20, 41.

(١٩١) راجع :

- عبد الناصر محمد رشاد ، أمل سعيد حباكة : مرجع سابق ، ص ٧٨ .

(192) Emerson Wagner M. Joao. J.M. Ferreira : op.cit., pp. 151-152.

(193) Gergana Dimitrova & Teofana Dimitrova : op.cit., p.

(١٩٤) أحمد محمد محمد عبد العزيز : مرجع سابق ، ص ص ٣٤٢ ، ٣٤٣ .

(١٩٥) راجع :

- سمر مصطفى محمد محمد وآخرون : "المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية" ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، ٢٠١٦ ، ص ص ١٨ - ٢٠ .
- (196) Pereira Renato & Omar M. Naguib : op.cit., p. 307.
- (197) Nezekolizibe Titus & Gogo Rachael A. : op.cit., p. 20.
- (198) Holger Patzelt & Dean a. Shepherd : op.cit., pp. 320 – 321.
- (١٩٩) نهلة عبد القادر هاشم ، السيدة محمود إبراهيم : الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص ٣٩٢ ، ٣٩٣ .
- (200) Adeleh Azimi D. et al. : op.cit., p. 80.
- (201) Ibid, p. 82.
- (202) Yang Dapeng, et al. : op.cit.,pp. 834 – 835.
- (203) Mikhail Kozlov : op.cit., p.115.
- (204) Saadat Nakyejwe L., et al.: op.cit., p. 476.
- (205) Jamping L. & Chao, W. : Objective and Approaches of Entrepreneurship Education n Chinese Colleges and Universities, A Paper Presented to the 7th International Conference on Innovation & Management, 2014, pp. 471-488.
- (206) See :  
Saadat Nakyejwe L., et al. : op.cit., pp. 471-488.
- (٢٠٧) ج،م،ع ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ ، القاهرة ، ٢٠١٦ ، ص ١٣٩ .
- (٢٠٨) المرجع السابق ، ص ١٤٠ .
- (٢٠٩) ج،م،ع ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، مرجع سابق ، ص ص ١٦٠ ، ١٦١ .
- (٢١٠) ج،م،ع ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ ، القاهرة ، ٢٠١٦ ، ص ٣٦ .
- (٢١١) المرجع السابق ، ص ص ١٦١ - ١٦٣ .
- (٢١٢) المرجع السابق ، ص ص ٤٢-٤٧ .
- (٢١٣) المرجع السابق ، ص ص ٤٣-٤٨ .
- (٢١٤) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مرجع سابق ، ص ١٢ .
- (٢١٥) المرجع السابق ، ص ١٤ .
- (٢١٦) المرجع السابق ، ص ٣٠ .

(٢١٧) أحمد محمد نبوى حسب النبى : "التعليم والتنافسية فى ماليزيا وإمكانية الإفادة منها فى مصر" ، العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مج ٢٥ ، ع ١ ، يناير ٢٠١٧ ، ص ١٣٤ .

(٢١٨) ج،م،ع ، دستور ٢٠١٤ ، المواد ١٩ ، ٢٣ ، ٦٦ .

(٢١٩) ج،م،ع ، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا ، قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢٩ لسنة ٢٠١٤ بإنشاء المرصد المصرى للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ، القاهرة ، ٢٠١٤ .

(٢٢٠) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالى ، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى ، إدارة دعم التميز ، الأهداف العامة للإدارة خلال العام ٢٠١٣ ، ٢٠١٤ ، القاهرة ، ٢٠١٣ .

(٢٢١) ج،م،ع ، الصندوق الاجتماعى للتنمية ، حاضنات الأعمال والتكنولوجيا ، ٢٠١٣ ، متاح على

<http://www.spdegypt.org/net> :

(٢٢٢) راجع :

- ج،م،ع ، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، استراتيجية وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، مرجع سابق ، ص ٨٩ .

- خالد السيد محمد إسماعيل : مرجع سابق ، ص ٣٦٨ .

(٢٢٣) خالد السيد محمد إسماعيل : مرجع سابق ، ص ص ٣٧١ ، ٣٧٢ .

(٢٢٤) الموقع الرسمى لجامعة القاهرة ، متاح على الموقع التالى :

<http://iro.cu.edu.eg/> in 17/10/2018.

(٢٢٥) جامعة الزقازيق ، مكتب الابتكار ونقل التكنولوجيا ، مرجع سابق .

(٢٢٦) ج،م،ع ، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا ، (TICO) مكتب دعم الابتكار ومكاتب نقل وتسويق التكنولوجيا ، تقرير موجز عن المكتب ، متاح على :

<http://www.asrt.sci.eg/ar/index.php/egas/2-uncategorised/199-tico>.

فى ٢٢/٣/٢٠٢٠ .

(٢٢٧) جامعة الزقازيق ، برنامج Hult Prize لريادة الأعمال بجامعة الزقازيق ٢٠١٩/٢٠٢٠ متاح على <http://www.Zu.edu.eg/Details.aspx?ID=44788&catID=1> فى

٢٢/٣/٢٠٢٠ .

(٢٢٨) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، استراتيجية وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، مرجع سابق ، ص ٨١ .

- (٢٢٩) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ، مرجع سابق ، ص ص ٣٥ ، ٣٦ .
- (٢٣٠) ج،م،ع ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، ص ٧٤ .
- (٢٣١) ج،م،ع ، قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم (١) لسنة ٢٠١٩ ، مرجع سابق .
- (٢٣٢) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مرجع سابق ، ص ٩٣ .
- (٢٣٣) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالي العلمي ، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ، مرجع سابق ، ص ص ٢٨ ، ٢٩ .
- (٢٣٤) لمرجع السابق ، ص ص ٣٣ ، ٣٤ .
- (٢٣٥) إيمان جمعة محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص ص ٥٩ - ٦١ .
- (٢٣٦) راجع :
- عنتر محمد أحمد عبد العال : مرجع سابق ، ص ص ٢٢٤ - ٢٣٢ .
- (٢٣٧) ج،م،ع ، المجلس الأعلى للجامعات ، "الإطار الاستراتيجي لتطوير المنظومة القومية للتعليم الجامعي والعالي" ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي للتعليم العالي ، مركز القانون الدولي للمؤتمرات ، القاهرة ، ١٣ - ١٤ فبراير ٢٠٠٠ ، ص ٨ .
- (٢٣٨) لمزيد من التفاصيل ، راجع :
- محمد أحمد حسين ناصف : "تصنيف الجامعات عالمياً في كل من جمهورية مصر العربية وتايوان دراسة مقارنة"، التربية المقارنة والدولية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة الثانية ، ع ٤ ، فبراير ٢٠١٦ ، ص ١٣٣ .
- طلعت الحسيني إسماعيل : مرجع سابق ، ص ص ٤ - ٧ .
- عائشة عبد الفتاح الدجدج : تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي" ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، العدد ١١٤ ، المجلد ٢٩ ، ابريل ٢٠١٨ ، ص ص ٩٩ - ١٧٠ .
- (٢٣٩) موقع تصنيف شنغهاي ، ٢٠١٩ <http://cwur.org/2018/2019.php>
- (٢٤٠) موقع تصنيف التايموز ، ٢٠١٩ ، مرجع سابق .
- (٢٤١) موقع تصنيف QS ، ٢٠١٩ ، مرجع سابق .

(242) World Interlectual Properoty Organization (WIPO) : Global Innovation Index 2019, available at :

<http://www.wip.int/publications/en/details.jsp?id=4434> in 1/11/2019.

(243) The Global Entrepreneurship and Development Institute, The Global Entrepreneurship Index 2018, Washington, D.C., p. 21.

(٢٤٤) باسم سليمان صالح جاد الله : "دور حاضنات الأعمال البحثية الجامعية فى تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر ، دراسة ميدانية" ، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية ، ٣٣ (٤) ، ٢٠١٨ ، ص ٢١٥ .

(٢٤٥) منصور لطيف : مرجع سابق ، ص ص ١٨ - ٢١ .

(٢٤٦) المرجع السابق ، ص ٣٨٣ .

(٢٤٧) راجع :

- ج،م،ع ، وزارة التعليم العالى ، قاعدة بيانات وحدة التخطيط الاستراتيجى ودعم السياسات ، ٢٠١٤ .

- ج،م،ع ، وزارة التعليم العالى ، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى فى مصر ، مرجع سابق ، ص ٥٩ .

(248) World Economic Forum : The Global Compititiveness Report 2019, op.cit., pp. 199-201.

(٢٤٩) أسماء أبو بكر صديق : مرجع سابق ، ص ١٢٢ .

(٢٥٠)م حمد درويش درويش : "تجديد البحث التربوى فى ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة" ، دراسات تربوية ونفسية ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد ١٠٥ ، الجزء الأول ، أكتوبر ٢٠١٩ ، ص ٤٠٦ .

(251) World Bank ; World Development Indicators, 2017, Washington, 2017, Table 5.13 available at : <http://wdi.worldbank.org/table/5.13>. in 8/1/2020.

(٢٥٢) أمانى حسن نصر : دراسة مقارنة لبعض الخبرات الأجنبية فى تدويل التعليم الجامعى وإمكانية الإفادة منه فى ج،م،ع" ، دراسات فى التعليم الجامعى ، العدد ١٤ ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢٣٦ - ٢٣٩ .

(٢٥٣) إيمان جمعة محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص ٤٣ .

(٢٥٤) حسين وليد حسين : "دور حاضنات الأعمال فى تحديد التوجه الاستراتيجى لمنظمات الأعمال" ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، وزارة التربية والتعليم والبحث العلمى ، (٤٣) ، ٢٠١٨ ، ص ٢١٢ .

- (٢٥٥) محمد عبد الله الفقى : "تدويل التعليم العالى : مدخل لتحقيق رؤية مصر فى التعليم العالى ٢٠٣٠" ، مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية ، ٣٢(٤) ، ٢٠١٧ ، ص ص ١٠٩ ، ١١٠ .
- (٢٥٦) إيمان جمعة محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص ٤٤ .
- (٢٥٧) عزة أحمد محمد الحسينى : مرجع سابق ، ص ١٥ .
- (٢٥٨) إيمان جمعة محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص ٤٩ .
- (٢٥٩) صفاء أحمد محمد شحاته وآخرون : "الحدائق التكنولوجية مدخلاً لتطوير التعليم الجامعى المصرى "تصور مقترح" ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ، مجلد ٣٣ ، عدد ٢٧ سبتمبر ٢٠١٧ ، ص ٤٨٨ .
- (٢٦٠) سهير على الجيار : "القيادة الريادية : مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية" ، أوراق عمل المؤتمر العلمى السنوى الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يناير ٢٠١٨ ، ص ٢٤٨ .
- (٢٦١) محمود فوزى أحمد بدوى : مرجع سابق ، ص ٣٧٦ .
- (262) World Economic Forum : The Global Compititiveness Report 2018, op.cit., pp. 204-205.
- (263)World Economic Forum : The Global Compititiveness Report 2017/2018, op.cit., pp. 110-111.
- (٢٦٤) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالى ، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى فى مصر ، مرجع سابق ، ص ص ٣١-٣٣ .
- (265) Silija Baller, et al. : The Global Information, Technology Report 2016, Innovating in the Digital Economy, World Economic Forum, Geneva, p. 16.
- (٢٦٦) راجع :
- منصور لطيف : مرجع سابق ، ص ١٧ .
- World Economic Forum : The Global Compititiveness Report 2018, op.cit., pp.204-205.
- (٢٦٧) ج،م،ع ، وزارة التعليم العالى ، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى فى مصر ، مرجع سابق ، ص ص ٦٦ ، ٦٧ .
- (٢٦٨) المرجع السابق ، ص ٦٨ .
- (٢٦٩) خالد السيد محمد إسماعيل : مرجع سابق ، ص ص ٣٧١ ، ٣٧٢ .
- (٢٧٠) المرجع السابق ، ص ٧٩ .
- (٢٧١) للاستزادة ، يمكن الرجوع الي :

- ج،م،ع ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، النشرة السنوية : الطلاب المقيدون - أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي ، مارس ٢٠١٩ ، ص ص ٢٩-٣١
- ج،م،ع ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، مصر فى أرقام ٢٠١٩ ، ص ١٥٧ .  
(٢٧٢) ج،م،ع ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، مصر فى أرقام ٢٠١٩ ، ص ١٥٨ .