



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات

إعداد

د/ سماح فؤاد عبد الغفار عزالدين

مدرس أصول التربية

كلية التربية- جامعة المنوفية

أ.د/ محمود فوزي أحمد بدوي

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية لخدمة

المجتمع وتنمية البيئة

كلية التربية- جامعة المنوفية

تاريخ استلام البحث : ٩ مارس ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ٢٢ مارس ٢٠٢٣ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

ملخص:

استهدف البحث الحالي توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات باعتباره مدخلاً متطوراً في تحسين أداء المنظمات المعاصرة من خلال استعراض الملامح العامة لهذا المدخل وأبعاده والعمليات المتضمنة فيه، ومتطلباته، وكذلك بعض الأسس النظرية للتصنيفات العالمية للجامعات ومؤشراتها.

وتم الاستعانة بإجراءات المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؛ للتعرف على أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظرهم، حيث تمثلت عينة البحث في أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والتي بلغت (٥٧٢) عضو هيئة تدريس، بواقع (٢٣,٨%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس والبالغ (٢٣٩٩) عضواً في العام الجامعي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) م.

وتوصل البحث إلي أن أبعاد الريادة الاستراتيجية والتي تتمثل في التفكير الريادي، الإبداع والابتكار، إدارة الموارد استراتيجياً، الميزة التنافسية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، وأخيراً استثمار الفرص، لها دور وأهمية كبيرة في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وقدم البحث مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تساعد في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقاً لما تم التوصل إليه من نتائج.

الكلمات المفتاحية:

الريادة الاستراتيجية- التصنيفات العالمية للجامعات- جامعة المنوفية

Strategic entrepreneurship as Approach to improving the ranking of Menoufia University in international universities rankings

**Prof. Dr. Mahmoud Fawzy Ahmed
Badawy**

Professor of Foundations of Education
And Vice Dean of Faculty of Education –
Menoufia - University

**Dr. Samah Fouad Abdel Ghaffar
Ezzedine**

lecturer of Foundations of Education
Faculty of Education - Menoufia
University

Abstract

The current research aimed to employ the strategic leadership approach as an advanced approach in improving the performance of contemporary organizations in improving the ranking of Menoufia University in the international rankings of universities by reviewing the general features of this approach, its dimensions, the processes involved in it, and its requirements, as well as some theoretical foundations for the global rankings of universities and their indicators.

The descriptive approach was used by applying the questionnaire that was prepared, codified and applied to a sample of faculty members at Menoufia University. To learn about the importance of strategic leadership in improving its ranking in the international rankings of universities from their point of view (2399) members in the academic year (2022-2023)..

The research concluded that the dimensions of strategic leadership, which are represented in entrepreneurial thinking, creativity and innovation, strategic resource management, competitive advantage, entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, and finally investing in opportunities, have a great role and importance in improving the ranking of Menoufia University in the international rankings of universities from the point of view of members faculty, and the research presented a set of proposed mechanisms that could help improve the ranking of Menoufia University in the international rankings of universities according to the results reached.

key words:

Strategic entrepreneurship - international universities rankings - Menoufia University

المحور الأول: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

يشهد التعليم في الوقت الحاضر اهتمامًا عالميًا كبيرًا؛ وذلك لدوره في تنمية المجتمعات وتقدمها؛ ولكونه مؤشرا لقوة الدول علميًا واقتصاديًا، لذلك تسعى مؤسساته جاهدة لإحداث تغييرات تطويرية في أنظمتها الإدارية، لتتمكن من مواجهة التحديات المحلية والعالمية بالاستثمار الأمثل للفرص والامكانات المتاحة كي تحظى بمكانة تنافسية مستدامة.

وتعد التصنيفات العالمية للجامعات من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها علي جودة الأداء بهذه الجامعات ومدى تطورها، حيث تسعى معظم الجامعات حول العالم إلي تحسين صورتها وسمعتها الأكاديمية، من خلال الأخذ بمعايير التصنيفات العالمية للجامعات، كما أنها تعكس واقع الجودة والتميز والميزة التنافسية في مجالات مختلفة بالجامعات، وهذا التميز يضع الجامعة في المكان اللائق بها بين مختلف الجامعات سواء علي المستوي المحلي أو الاقليمي أو العالمي (أحمد، ٢٠١٨، ص ٨)

وانطلاقا من هذا أصبح الحصول علي موقع متميز في التصنيفات العالمية للجامعات هدفاً تطمح إليه كل الجامعات حول العالم بما يحقق لها جودة الأداء ورفي السمعة الأكاديمية لها، وتسعي الجامعات المصرية لأخذ ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات، من خلال الاهتمام بالمؤشرات المعتمدة في هذه التصنيفات والمرتبطة بمجال البحث العلمي والتدريس والسمعة الأكاديمية والابتكار المعرفي وجودة الأداء وتميز أعضاء هيئة التدريس وحصدهم الجوائز والميداليات العالمية ومخرجات العملية التعليمية، ومواقع الجامعات المصرية الحكومية علي الانترنت وغيره من المؤشرات التي تعد ضرورية لحصول الجامعات المصرية علي ترتيب متقدم في هذه التصنيفات (محمد، ٢٠٢٠، ص ٧٠٧).

وعلي الرغم من ذلك تشير العديد من تقارير التصنيفات العالمية للجامعات إلى خروج غالبية الجامعات المصرية من هذه التصنيفات أو حصولها علي ترتيب متدني مقارنة بغيرها من الجامعات العربية والأفريقية والعالمية، ويرجع ذلك إلى زيادة ما تعانيه الجامعات من مشكلات أثرت بشكل كبير علي مستوى جودة عملياتها، فقد أكدت دراسة (جويلي، ٢٠١٦) على الضعف الواضح في أداء الجامعات المصرية مما أدى إلى تأخر ترتيبها بين الجامعات العالمية والعربية، كما أشارت دراسة (الدجج، ٢٠١٨) إلى عجز العديد من الجامعات

المصرية عن توفير متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات بصورة مرضية مما أدى إلى تراجع ترتيب الجامعات المصرية علي المستوى العربي والأفريقي فضلا عن غيابها عن أفضل جامعات العالم، وكذلك دراسة (محمد، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلي أن الجامعات المصرية تحتل مكانة متدنية في التصنيفات العالمية للجامعات.

وتعد الريادة الاستراتيجية أحد أهم المداخل المعاصرة في تحسين الأداء المنظمي، حيث تعد من القضايا الملحة في التطلعات الجامعية علي المستويات كافة سواء المحلي منها أو العالمي نظرا لحدة المنافسة والتحديات التي تفرضها الظروف والمتغيرات، وضرورة البحث عن المداخل التي تهتم بتكوين رأس المال البشري والمعرفي بما يضمن لها التنافسية من خلال المواهب ، وبما لديها من مخزون معرفي وابتكاري يحقق لها اكتساب المعرفة ونقلها داخل أروقة الجامعة حتي تكون قادرة علي بناء ميزة تنافسية تحقق لها اكتساب التميز والتفوق والريادة (هاشم وسعد، ٢٠١٨، ص ٣٩١).

وتعرف الريادة الاستراتيجية بأنها " مجموعة الفرص التي تحاول المؤسسات الحصول عليها وأيضا مجموعة الفرص التي تحاول الإدارة إدراكها واستغلالها ومن ثم فهي مدخلا لتطوير المنظمات ويتم من خلالها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية للمؤسسة؛ حيث يتخلل فكر الفلسفة الريادية أعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها، وتركز الريادة الاستراتيجية على الممارسات التي تقوم بها المؤسسات من أجل استثمار الابتكارات الجديدة التي تنشأ مع محاولاتها لاكتشاف فرص جديدة؛ حيث تتناول الإجراءات التي يتخذها مشروع ما من أجل تطبيق الابتكارات الجديدة التي تنشأ أثناء البحث عن فرص جديدة، وكذلك اتخاذ إجراءات ريادية ذات منظور استراتيجي(Erlangga, 2022,p.108).

وبذلك فإن الريادة الاستراتيجية تجمع بين مفهوم الريادة باعتبارها ممارسات تهدف إلى البحث عن الفرص، ومفهوم الاستراتيجية باعتبارها ممارسات تهدف إلى التميز وتوسعي من وراء ذلك تحقيق التطوير والتحسين.

ولقد حققت الريادة الاستراتيجية نجاحًا ملحوظًا بالتطبيق على المؤسسات الجامعية، كما أشارت دراسة (اللوقان، ٢٠٢٠) إلي ضرورة تبني مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل حديث للتطوير، و دراسة (صادق، محمد، ٢٠٢٢) ، والتي أشارت إلي أن الريادة الاستراتيجية تهتم بتسخير الامكانات الإبداعية والموارد لزيادة الابتكارات، ودراسة (عتريس، ٢٠٢٠)

والتي أكدت على ضرورة توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة.

وفي ظل سعي الجامعات المصرية باستمرار نحو التحديث والتغيير وذلك لدورها المتجدد في قيادة المجتمعات نحو المستقبل، فإن هناك ضرورة ملحة للعمل على تحسين مستوى أدائها والارتقاء بها حتى تستطيع مواكبة التغييرات المتسارعة التي يشهدها العالم؛ ولكي تكون رائدة استراتيجيا وذلك من خلال البحث عن الفرص المناسبة للتميز، وأن تهتم ببناء قدراتها البشرية، وتبني العاملين الرياديين ذوي المواهب والجدارات القيادية والابتكارية الملائمة للتفوق والتي تعد جوهر الريادة، والعمل على تدريبهم وتحفيزهم، مع الأخذ في الاعتبار الاستفادة من قدراتهم الريادية المؤدية إلى تحقيق التميز والريادة (هاشم، وسعد ، ٢٠١٨، ص ٣٨٩).

وفي ضوء ما سبق، فإنه لكي يتم تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات، فيجب على القائمين عليها السعي باستمرار نحو الريادة الاستراتيجية لتحسين مستوى أدائها والارتقاء به حتى تصبح خلاقية ومبدعة وقادرة على تطوير وتجويد خدماتها وذلك من خلال أبعادها المختلفة. فالريادة الاستراتيجية هدفها تحقيق أداء تنافسي متميز، من خلال عمليات وممارسات البحث عن الفرص وتوظيفها، والبحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها في آن واحد وبشكل متكامل، ويستهدف البحث الحالي التوصل إلى عدة آليات مقترحة لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات في ضوء الأخذ بمدخل الريادة الاستراتيجية باعتباره اتجاهاً تطويراً وفعالاً.

مشكلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة

الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية بالجامعات وأهم أبعادها ؟

٢- ما أهم ملامح التصنيفات العالمية للجامعات ومؤشراتها؟

٣- ما مدي وفاء أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس حول وفاء أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات تعزي لمتغيرات (النوع- الدرجة العلمية- نوع الكلية- سنوات الخبرة)؟

٥- ما الآليات المقترحة المقدمة من البحث الحالي لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات من خلال توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية بتقديم آليات مقترحة تسهم في تحقيق هذه الغاية.

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي، أهميته مما يلي:

- أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات والذي يرتبط بالتصنيفات العالمية للجامعات ويعد مؤشرا للسمعة الأكاديمية الدولية.
- يعالج البحث قضية هامة بالنسبة للجامعات المصرية ومن بينها جامعة المنوفية في أنها تحتل مكانة متأخرة في التصنيفات العالمية للجامعات، الأمر الذي يتطلب ضرورة التعرف علي دور مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات والارتقاء بها.
- أهمية التعرف علي آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول دور مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات؛ نظرا لأهمية أدوارهم التي يقومون بها والتي يعد القيام بها مؤشرات أساسية في الوصول إلى مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية.

- قد يفيد هذا البحث في مساعدة أعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم البحثية وكفاياتهم التدريسية للوصول إلي مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.
- قد يسهم في توجيه نظر القائمين علي منظومة التعليم بجامعة المنوفية على أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات.
- محاولة تقديم آليات مقترحة يمكن من خلالها تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات .

منهج البحث واداته :

استعان البحث الحالي بإجراءات المنهج الوصفي؛ نظرا لمناسبته لطبيعته، مستخدمة الاستبانة التي تم اعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؛ للتعرف على مدى وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات.

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث الحالي في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (٢٣٩٩) وفقا لإحصائية ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م. وبلغت عينة البحث الحالي (٢٩٦) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف كليات الجامعة.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي علي أشهر التصنيفات العالمية للجامعات والتي تتمثل في تصنيف جامعة شنغهاي، تصنيف ويب متركس، تصنيف التايمز، تصنيف QS، تصنيف ليدن الهولندي ، باعتبارهم أشهر التصنيفات العالمية للجامعات، كما اقتصر البحث الحالي علي الأبعاد التالية لمدخل الريادة الاستراتيجية، والتي تتمثل في الإبداع والابتكار، التنافسية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، ادارة المواد استراتيجيا، القيادة الريادية، استثمار الفرص.

- الحد البشري: اقتصر البحث في جانبه الميداني على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- الحد المكاني: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في كليات جامعة المنوفية.
- الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م

مصطلحات البحث:

تم استعراض المفاهيم المختلفة للبحث الحالي في إطاره النظري، ونستقر فيما يلي علي التعريفات الإجرائية:

- الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship:

تعرف الريادة الاستراتيجية في البحث الحالي بأنها "أحد المداخل الريادية التي تقوم علي تكامل المنظور الريادي (البحث عن الفرص) مع المنظور الاستراتيجي في آن واحد وبشكل متكامل من أجل تصميم استراتيجيات ريادية تحقق تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية من خلال الأبعاد التالية) الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجيا، القيادة الريادية، استثمار الفرص".

- التصنيفات العالمية للجامعات international universities rankings:

تعرف التصنيفات العالمية للجامعات في البحث الحالي بأنها "منهجيته تحددتها هيئات وجهات مستقلة، تهدف إلي ترتيب جامعات العالم وتصنيفها بالاعتماد على القياس الكمي لمجموعة محددة من المعايير والمؤشرات، وتصدر غالبا في صورة تقارير دورية سنوية".

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث التي تناولت الريادة الاستراتيجية والتصنيفات العالمية للجامعات، سيتم عرض تلك الدراسات وفق محورين رئيسيين هما: المحور الأول: ويتضمن دراسات تناولت الريادة الاستراتيجية للجامعات، والمحور الثاني يتضمن التصنيفات العالمية للجامعات، وفيما يلي يمكن عرض ذلك تفصيلا من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

المحور الأول: دراسات تناولت الريادة الاستراتيجية ومن بينها:

دراسة (صرصور، ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدي القيادات الأكاديمية ومستوي جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في (١٣٣) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى من حجم المجتمع الأصلي (٤١١) عضوا، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى ومستوي جودة الأداء المؤسسي لديهم وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واستهدفت دراسة (Kosasih, Indradinata, Firdaus & Fadjar, 2019) التعرف علي دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لكليات الصيدلة في أندونيسيا، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: أن الريادة الاستراتيجية في كليات الصيدلة تعد عنصرا أساسيا سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية لتحقيق ميزة تنافسية لها ، وبالرغم من ذلك ففي دولة مثل أندونيسيا توجد العديد من العقبات التي تواجه كلية الصيدلة في تحقيق الريادة الاستراتيجية والوصول من خلالها للميزة التنافسية ، ومنها أيضا أن معظم الموارد البشرية في كلية الصيدلة تفتقر لمهارات القرن الحادي والعشرين مثل المهارات الريادية ومهارات الاتصال والمهارات الرقمية، إلي جانب ضعف العقلية الريادية؛ مما يؤكد على ضرورة تبني فكر الريادة الاستراتيجية بكليات الصيدلة في أندونيسيا.

وهدف دراسة (اللوقان، ٢٠٢٠) إلي وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وطبقت علي عينة عشوائية قوامها (٤٠١)، وتوصلت الدراسة إلي ضرورة حث القيادات الجامعية علي اشراك المهوبين في صناعة القرار باعتبارهم شركاء لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ضرورة تبني مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل حديث للتطوير.

وأكدت دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) على توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية

مصر ٢٠٣٠، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيق الأداة علي عينة قوامها (٣٦٠) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

وهدف دراسة (Alayoubi, Al Shobaki , & Abu-Naser, 2020) إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية- دير البلح من وجهة نظر الموظفين، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت علي الإستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت علي عينة قوامها (١٩٤) من الإداريين والأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الإستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني.

واهتمت دراسة (محمد، ٢٠٢١) بالتعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٧) عضوا من أعضاء مجالس إدارات ومدير المراكز ذات الطابع الخاص ببعض كليات جامعة أسيوط ، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بكليات جامعة أسيوط.

وهدف دراسة (Priadana,Sudarso,Mogi,2021) إلى تحليل تأثير الريادة الاستراتيجية على الاستراتيجية التنافسية ، الريادة الاستراتيجية على أداء الأعمال، والاستراتيجية التنافسية على أداء الأعمال، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت على عينة من الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تانجيرانج، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية لها تأثير كبير على أداء الأعمال

وسعت دراسة (المنسي، ، ٢٠٢١) إلى تحديد دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٢١) عضوا، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للقيادات المستقبلية من خلال دعم التوجه

الاستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري، ودعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

واستهدفت دراسة (جلال، ٢٠٢٢) تحديد متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية تربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية وتقديم بعض التوصيات الاجرائية التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت علي عينة قوامها (١٣٤) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالقاهرة بنين، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من الإجراءات لتحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الريادة الاستراتيجية الأربعة والمتمثلة في القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، والموارد المدارة استراتيجيا.

كما استهدفت دراسة (صادق، محمد، ٢٠٢٢) وضع تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإبداع الإداري بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٥٤) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بكليات جامعة بنها، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلي أن الإبداع الإداري هو السبيل لتحقيق التفوق والتميز والتنافسية والريادة للجامعات، وأن الريادة الاستراتيجية تهتم بتسخير الامكانات الإبداعية والموارد لزيادة الابتكارات.

وهدفت دراسة (إبراهيم، محمد صبري الأنصاري، وعبد اللاه، ابتسام محمد، ٢٠٢٢) التعرف على الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيقها على عينة قوامها ٣٠٢ من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي ، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات في الريادة الاستراتيجية والتكيف والاستدامة والتزام الإدارة العليا بتطبيقها لرفع مستوى الجامعة.

واستهدفت دراسة (البقوم، ٢٠٢٢) التعرف على درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت

الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت على عينة قوامها (١٧٤) من أعضاء هيئة التدريس ، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات.

بالنظر للدراسات السابقة، يتضح تأكيدها علي أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات، وتحسين جودة المؤسسات التعليمية وأيضا ممارسات أعضاء هيئة التدريس بها، ووجود أبعاد متعددة لمدخل الريادية الاستراتيجية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات وهو ما يساعد الجامعة في الارتقاء بمستوي متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات.

المحور الثاني: تناول دراسات عن التصنيفات العالمية للجامعات ومن بينها:

دراسة (Mathew & Cherukodan, , 2018) استهدفت تحديد العلاقة بين الانتاج العلمي وترتيب الجامعات الهندية وفقا للتصنيف الوطني للجامعات (NIRF) National Institutional Ranking Framework في الهند بالإضافة إلى إجراء تحليل مقارنة لمعايير NIRF ومعايير التصنيفات العالمية للجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل معايير التصنيف الوطني والتصنيفات العالمية وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل محتوى مواقع الانترنت الرسمية لكل من التصنيف الوطني NIRF، وتصنيف التايمز للجامعة العالمية وتصنيف QS. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعايير المحددة لتقييم الجامعات الهندية وفق التصنيف الوطني NIRF مماثلة لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات، حيث تشابهت نتائج التصنيف الوطني مع نتائج التصنيفات العالمية ، فالجامعات الهندية التي حصلت على درجات عالية للإنتاجية البحثية في تصنيف NIRF ظهرت أيضا في التصنيف العالمي للجامعات ، كما أكدت الدراسة على أن الإنتاجية العلمية للجامعة تعد احد المعالم الرئيسية في الترتيب الجامعي حيث توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية العلمية والترتيب المؤسسي.

بينما دراسة (السيد، ٢٠١٩) هدفت الكشف عن المتطلبات اللازمة لتطوير الجامعات الأهلية بمصر في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الجامعات الأهلية وفلسفاتها وأهدافها وأهميتها للمجتمع، وتوصلت

الدراسة إلى متطلبات تطوير الجامعات الأهلية في مصر وذلك من خلال تلبية متطلبات الهيكل التنظيمي، ومتطلبات البرامج والمقررات الدراسية، ومتطلبات البحث العلمي وجودة التدريس.

واستهدفت دراسة (Garcia, Salinas, Viedma & Docampo, 2019) تحليل عدد من تصنيفات الجامعات العالمية ومقارنتها من خلال استخدام المؤشرات البليومتريّة المعروفة ذات الإستخدام الواسع، وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من الاختلافات المنهجية للتصنيفات، فإنها جميعاً تجتمع في مكون واحد، وهو عدد المنشورات البحثية والاستشهادات، كما أن التصنيفات تعتبر مصادر مهمة للمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في صنع واتخاذ القرار على المستوى المؤسسي وتسهيل عمل القيادات الجامعية.

واهتمت دراسة (حنفي، ٢٠١٩) بوضع تصور مقترح لمساعدة القائمين علي أمر جامعة بورسعيد لزيادة قدرتها التنافسية وظهورها ضمن احد التصنيفات العالمية للجامعات من خلال دعم المؤشرات الإيجابية المتوافرة في الجامعة، وتحسين معدلاتها، وعلاج المشكلات التي تسببت في غياب جامعة بورسعيد عن معظم التصنيفات العالمية للجامعات، ووضع آليات لتحسين الوضع التنافسي بها.

وسعت دراسة (صالح، ٢٠٢٠) إلى توضيح دور الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، وعلاقة مجتمع المعرفة بالتصنيفات العالمية للجامعات، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في محاور منها المحور الأول يؤكد علي تنمية الموارد البشرية من خلال تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس اللغوية والتقنية والأكاديمية، ومحور البحث العلمي من خلال تشجيع النشر الدولي وبناء مراكز بحثية متخصصة وتشجيع البحوث البيئية، ومحور تكنولوجيا المعلومات من خلال تحديث البوابات الالكترونية للجامعات المصرية، وبناء المحتوى الرقمي للمقررات وتحويلها إلي مقررات الكترونية تفاعلية.

واستهدفت دراسة (Vidal & Ferreira, 2020) فحص خصائص تصنيف الجامعات التي تسبب الضغط على الجامعات، وتحليل الإستراتيجيات التي اتخذتها الجامعات للإرتقاء بتصنيفها وخاصة في تصنيفات الجامعات الرئيسة الثلاثة (شنغهاي، والتايمز، وكيو إس)، وتوضيح الآثار المترتبة على ذلك، والتي أدت إلى ظهور ما يسمى بالجامعات ذات المستوى العالمي وغيرها، واستخدمت الدراسة طريقة تحليل المحتوى، والذي يعتمد على تحليل البيئة

الرباعي SWOT ، وتوصلت إلى أن الجامعات يجب أن تركز على مهمتها ويجب أن تقدم معلومات صحيحة وموثوقة لجميع أصحاب المصلحة حول مستوى تحقيق أهدافها.

أما دراسة (محمد، ٢٠٢٠) فهدفت إلى تحليل واقع الجامعات المصرية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات من منظور نقدي واعتمدت الدراسة علي أسلوب النقد، وتوصلت إلى أن الجامعات المصرية تحتل مكانة متدنية في كل التصنيفات العالمية وعللت ذلك بأن التصنيفات العالمية للجامعات تقارن بين جامعات مختلفة في كل شئ تقريبا، بما في ذلك الموارد المادية والبشرية، وعدد ساعات العمل، وعدد العاملين ومؤهلاتهم، ونسبة المدرسين إلى الطلبة والباحثين إلى غير ذلك، وبالتالي تعد مقارنات غير صحيحة من وجهة نظر أكاديمية بحتة والتي تقتضي مقارنة أشياء ومؤسسات علمية متماثلة في كل شئ ، ومن ثم توصي الدراسة بضرورة تحويل الجامعات المصرية إلى وحدات منتجة وبيوت خبرة مما ينعكس علي توظيف قطاعات الجامعة التوظيف الأمثل في عصر اقتصاد المعرفة، مما ينعكس علي رفع تصنيف الجامعات المصرية أمام نظيراتها العالمية.

كما استهدفت دراسة (الصغير ، ٢٠٢١) الكشف عن أسباب تدني ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في قوائم التصنيفات العالمية للجامعات، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ونقد التصنيفات العالمية للجامعات، وتوصلت الدراسة إلى الأسباب التي أدت إلى تدني ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات، أهمها تحيز التصنيفات العالمية للجامعات إلى اللغة الانجليزية، وكذلك المجالات والدوريات العلمية المحكمة البريطانية والأمريكية والصادرة باللغة الانجليزية، كما أن التصنيفات العالمية للجامعات تلبى حاجات أولياء الأمور والطلاب في الغرب حيث تساعدهم علي اختيار الجامعات المتميزة للدراسة بها، أما التحاق الطلاب بالجامعات المصرية يتم عن طريق التنسيق ومجموع الدرجات، وكذلك تدني أوضاع هيئة التدريس في الجامعات المصرية لدرجة أن مرتباتهم لا تكفي لسد احتياجاتهم الأساسية، وكذلك تركز التصنيفات العالمية علي البحث العلمي، والجامعات المصرية ليست جامعات بحثية وإنما نشأت للتعليم وجاء البحث العلمي لاحقا.

واهتمت دراسة (الهندي، ٢٠٢٢) بتقديم رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، واعتمدت الدراسة علي المنهج

الوصفي بالاستعانة بأسلوب التحليل البيئي الرباعي (سوات)، وتوصلت الدراسة إلي وضع رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات من خلال تطوير وظائف الجامعة (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، وقد انطلقت هذه الرؤية من خلال استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠.

بالنظر للدراسات السابقة، يتضح وجود أسباب متعددة لتدني ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات من خلال تحليل واقع الجامعات المصرية، كما أنها لم تتطرق هذه الدراسات لأهمية مدخل الريادية الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات؛ مما دفع الباحثان لمحاولة استيضاح مدى وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات؛ استهدافا لوضع آليات أو إجراءات مقترحة لارتقاء مكانة جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات علي ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث الحالي، فيما يلي:

- مراجعة الأدب التربوي فيما يتعلق بالريادة الاستراتيجية والتصنيفات العالمية للجامعات، ومراجعة نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي.
- إعداد أداة البحث (الاستبيان) وتقنيها وتطبيقها علي عينة البحث الحالي من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، للتعرف علي درجة أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات.
- تحليل نتائج البحث وتفسيرها.
- تقديم آليات مقترحة لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

وفقا لطبيعة البحث وأهدافه، فإن الإطار النظري له يتضمن بالعرض والتحليل الأبعاد التالية:

البعد الأول: الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات وأهم أبعادها:
أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية في الجامعات :

في إطار الاطلاع على الأدبيات التربوية المختلفة التي تناولت الريادة الاستراتيجية بشكل عام والريادة الاستراتيجية للجامعات بشكل خاص، اتضح وجود تعريفات كثيرة للريادة الاستراتيجية للجامعات، وفيما يلي عرض لبعضها على النحو التالي:

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها " مدخل إداري يتضمن أبعاد وعمليات وممارسات ابتكارية وابداعية لخلق الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها" (العتيبي، ٢٠٢٠، ص ٤١).

وهي أيضاً " نشاط قائم للبحث عن فرص تطبيق الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقل الريادي بهدف الارتقاء إلى الأداء المتميز" (أبو جويل، ٢٠١٨، ص ١٠)، وكذلك هي " أحد المداخل الاستراتيجية التي تقوم علي 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" (عتريس، ٢٠٢٠، ص ٨٢٤).

وقد أشار عبد العال (٢٠٢٠، ص ٢٤٣) بأنها " الممارسات الاستراتيجية والريادية التي تنتهجها الجامعة ؛ لتمكين أعضاء هيئة التدريس بها من تطبيق الاستراتيجيات الريادية داخل أدوارهم الجامعية، وتحقيق التوازن والتكامل بين استكشاف الفرص واستغلال المزايا التي تملكها المؤسسة لتعظيم الاستفادة منها والوصول بالمؤسسة الجامعية إلى استدامة المزايا التنافسية بها، بما يحقق لها السمعة الأكاديمية المتميزة والريادة بين الجامعات المحلية والعالمية".

كما أشار اللوقان (٢٠٢٠، ص ٧٦) إلى أنها تمثل " العمليات والإجراءات والأنشطة والممارسات التي تتبناها الجامعة ؛ لبناء المكانة المناسبة لها في المجتمع، وخلق الفرص، والاستثمار الأمثل لمواردها لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والنجاح والتميز".

في ضوء ما سبق يعرف الباحثان الريادة الاستراتيجية اجرائيا بأنها أحد المداخل الريادية التي تقوم علي تكامل المنظور الريادي (البحث عن الفرص) مع المنظور الاستراتيجي في آن واحد وبشكل متكامل من أجل تصميم استراتيجيات ريادية تحقق تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية من خلال الأبعاد التالية (الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجيا، القيادة الريادية، استثمار الفرص).

ثانياً: خصائص الريادة الاستراتيجية في الجامعات :

تتعدد خصائص الريادة الإستراتيجية وفقا لتعدد مفاهيمها ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الريادة الاستراتيجية التالي (عتريس، ٢٠٢٠، ص ٢٨٣ - ٢٨٤)، Mei & (Symaco, 2022,P.181):

- ١- الريادة الاستراتيجية نهج يركز علي كيفية استغلال الفرص الواعدة وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل متوازن ومتكامل.
- ٢- الريادة الاستراتيجية ترتبط باستراتيجية الجامعة بشكل عام، وتدور حول الموقف التنافسي للجامعة محليا وعالميا.
- ٣- الريادة الاستراتيجية عملية قوامها مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي.
- ٤- الريادة الاستراتيجية إحدى مداخل تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة في إطار بيئة شديدة التنافس والتعقيد.
- ٥- الريادة الاستراتيجية تتميز بقدرتها علي كيفية إدارة الموارد استراتيجيا وخاصة الموارد البشرية فهي أكثر الموارد أهمية في نظر الريادة الاستراتيجية.
- ٦- الريادة الاستراتيجية تتأثر بالسياق الذي توجد فيه المحددات التنظيمية والمؤسسية والبيئية.
- ٧- الريادة الاستراتيجية استعداد تنظيمي مستمر لاستكشاف ميادين ومجالات تنافسية جديدة والتعرف علي الفرص والامكانيات واستغلالها.
- ٨- الريادة لاستراتيجية تنطوي علي التكامل والتوازن بين تخصصين: ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، حيث تركز الريادة علي الإجراءات والممارسات التي تؤدي

إلى تحديد الفرص واستغلالها، وتركز الإدارة الاستراتيجية علي الإجراءات المخططة والمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاختيار الذكي الواعي القائم علي حقائق بين البدائل التي تؤدي إلى هذه الميزة، فهي مدخل جديد للتفكير في ريادة الأعمال بمنظور استراتيجي.

٩- الريادة الاستراتيجية ترتبط بابتكار أفكار جديدة لتقديم خدمات ومنتجات متميزة أو انتاج أسلوب أكثر كفاءة (الغامدي، ٢٠٢١، ص ٤٦٣).

بالنظر للخصائص السابقة المرتبطة بالريادة الاستراتيجية يتضح ضرورة الأخذ بها والاستفادة منها وخاصة في تعزيز تحالف الجامعة مع المجتمع وتلبية متطلباته، والاستفادة من الفرص المتاحة مع ضرورة التجديد والتطوير المستمر والمتواصل لبيئة العمل الداخلية للجامعة بما يتناسب مع الظروف المحيطة المرتبطة بالتغيرات المجتمعية وذلك من أجل الوصول إلى مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

ثالثاً: أهمية الريادة الاستراتيجية في الجامعات:

تشير بعض الدراسات والكتابات إلى أن أهمية الريادة الاستراتيجية في الجامعات تتمثل فيما يلي:

١- تمكين الجامعات من تصميم خطط دقيقة وتطوير خطط مستقبلية قائمة علي الإبداع والابتكار؛ بهدف الحفاظ علي ميزة تنافسية مستدامة لها مع البحث المستمر عن مصادر جديدة لتحقيق الميزة التنافسية (Ibrahim, 2016, P.49).

٢- تؤثر الريادة الاستراتيجية بشكل مباشر علي أداء الجامعات وذلك من خلال تعزيز الابتكار فيها مما يجعلها تنفذ أعمالها بطريقة جديدة ومبدعة، فالريادة الاستراتيجية لا تؤثر فقط علي الاداء المالي فقط ولكنها تهتم أيضا بتحسين أداء الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم وصقل خبراتهم مما يعود علي الجامعة بالفائدة (Yanuar & Fontana, 2022, P. 328).

٣- تسهم الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات في اطار بيئة شديدة التنافس والتعقيد (عتريس، محمد عيد، ٢٠٢٠).

٤- تعمل الريادة الاستراتيجية علي تشجيع الطلاب ليكونوا رواد أعمال من خلال نشر ثقافة ريادة الاعمال الاستراتيجية (Erlangga, 2022,p.108).

٥- تساعد الريادة الاستراتيجية الجامعات علي الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات والابتكارات ونماذج الأعمال التي قد تحمل مخاطرة أو تعقيد ، ووضع استراتيجيات مخططة ومدروسة للتعامل معها ، كما تساعد علي تحديد الفرص الجديدة واستغلالها ، ومراجعة وتقييم التوجهات والفرص ومجالات الأعمال ذات الصلة بالمؤسسات الأخرى ومدى التطورات والتغيرات الحادثة فيها وكذلك المخاطرة ذات الصلة (Kozlov, 2018, P. 112).

٦- تسهم في الحد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية حيث يمكن استخدامها كأداة استراتيجية في بناء التماسك الاجتماعي ، ويتم ذلك من خلال الرواد الاجتماعيين الذين يستخدمون طرقا مبتكرة لمعالجة الاحتياجات الاجتماعية المختلفة في المجتمع في المجالات التي يختارونها، سواء كان في التعليم أو الرعاية الصحية، أو التنمية الاقتصادية أو البيئة أو الفنون أو أي حقل اجتماعي آخر (Lekhanya, 2015, P.67-71).

٧- تطوير الأنشطة المختلفة داخل الجامعة التي تشجع علي زيادة الموارد المالية للجامعة (Erlangga, 2022,p.108)،

٨- تساهم الريادة الاستراتيجية في تحقيق تصنيف عالمي للجامعة؛ مما يعد مؤشرا ومقياسا لمستوي التميز والإبداع الذي تحققه. فالتصنيف العالمي يشكل المنهجية الفاعلة لتأكيد تفوق الأداء ومدى الانتاج المعرفي للمؤسسة التعليمية وتطوير البحث العلمي فيها ، كما تساهم الريادة الاستراتيجية في تحسين سمعتها وصورتها علي المستوي الدولي والمحلي؛ لكونها قادرة علي استغلال الفرص في البيئة الخارجية (أبو جويفل، ٢٠١٨، ص ٢١).

مما سبق يتضح أن للريادة الاستراتيجية أهمية كبيرة يمكن أن تعود علي الجامعات في حالة تطبيقها وتبنيها ، حيث تساعد الجامعات في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية وهو ما يزيد من قدرتها التنافسية والقدرة علي البقاء والاستمرار في أسواق العمل في مواجهة الجامعات المناظرة لها، كما تزيد من قدرة الجامعات علي

تحقيق أهداف مجتمعها، وترفع من العقلية الريادية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم ليكونوا أكثر قدرة علي الإبداع والابتكار وهو ما يزيد من قدرتهم علي المشاركة في المشروعات المتنوعة، كما تسهم في خلق مزيد من القيمة والفرص الجديدة للمستفيدين من خلال استغلال الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين .

رابعاً: أسس ومبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات :

تستند الريادة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي تمثل نقطة انطلاقاً نحو التنافسية وتحقيق التنمية لأي مؤسسة وخاصة الجامعات، من أهمها التالي (محمد، ٢٠٢١، ص ١٧٩):

- ١- التوازن بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي والتكامل بينهما.
 - ٢- الارتباط الوثيق بين الريادة والإدارة الاستراتيجية يشكل روح الريادة الاستراتيجية.
 - ٣- التفكير الاستراتيجي جزء لا يتجزء من نشاطات الريادة الاستراتيجية.
 - ٤- الابتكار والمخاطرة المحسوبة وروح المبادرة ركائز أساسية للريادة الاستراتيجية.
 - ٥- التفكير الاستباقي وإدارة المستقبل والتكيف البيئي شروط لا غني عنها لنجاح الريادة الاستراتيجية.
 - ٦- استكشاف الفرص واستغلالها بشكل فعال من أسس وركائز نجاح الريادة الاستراتيجية.
 - ٧- الريادة الاستراتيجية سمة مميزة للمؤسسات الفعالة سواء أكانت مؤسسات أعمال أم مؤسسات خدمية واجتماعية ومنها مؤسسات التعليم.
 - ٨- تعد القيادة الريادية من أهم ركائز الريادة الاستراتيجية.
 - ٩- إدارة الموارد بشكل استراتيجي من أهم ركائز ومبادئ الريادة الاستراتيجية.
 - ١٠- استكشاف آفاق وفرص جديدة وعملاء جدد وأسواق جديدة وفريدة من أهم أسس نجاح الريادة الاستراتيجية.
 - ١١- المخاطرة المحسوبة أو إدارة المخاطر من أسس نجاح الريادة الاستراتيجية.
- وهناك من يحدد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الريادة الاستراتيجية والتي تتمثل في التالي:

١- تحديد الفرص: ينطوي جوهر الريادة الاستراتيجية علي تحديد واستغلال الفرص، وهو ما يتطلب ضرورة تمتع مديري المؤسسات وقياداتها بنطاق واسع من الرؤية لتحديد الفرص في فجوات الخدمات، التي لم يتم استغلالها بعد (Carpenter & Weikel, 2011, P.285) الأمر الذي يتطلب ضرورة تمتع هؤلاء القادة بالعقل الريادي اللازم للسعي وراء الفرص.

٢- الابتكار: يعد الابتكار الوسيلة الرئيسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية والقواعد التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وهي تمثل في معظم الحالات التغييرات الجوهرية في استراتيجيات المؤسسة السابقة ومنتجاتها وهاكلها التنظيمية وعملياتها ونماذج أعمالها (Dhliwayo, 2014, P.118)، ولذلك فالقدرة علي الابتكار من أهم العوامل التي تسهم في إنشاء ميزة تنافسية واستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي فالابتكار يمكن النظر إليه باعتباره خلق أو نشر أو تسويق أو الاستخدام العلمي للأفكار الجديدة والتقدم التكنولوجي في الاقتصاد، ويمكن أن يتخذ الابتكار أشكالاً عديدة منها إدخال منتجات جديدة إلي الأسواق أو استحداث قطاعات جديدة في المؤسسات (Aslan, 2017, P. 169).

٣- قبول المخاطر: يعد قبول المخاطر عنصراً أساسياً وظاهرة طبيعية في الريادة الاستراتيجية وتنطوي المخاطرة علي الدخول في مجال عمل جديد دون معرفة احتمالات النجاح أو الفشل، وقد يشمل ذلك علي تطوير منتجات جديدة، فتح قطاعات جديدة في السوق، تقديم خدمات أو عمليات جديدة، إقامة هياكل تنظيمية جديدة مع ضرورة التركيز علي تحديد واستغلال الفرص في البيئة (Shan & Venkataraman, 2000, P. 217-218)، ويتحدد قبول المخاطرة بثلاث متغيرات هي إدراك المخاطر والاتجاهات نحو أخذ المخاطر والرغبة في المخاطرة، ولذا فيجب أن يكون كل ريادي مدركاً للمخاطر التي قد تحدث أثناء ادارته لعمليات مؤسسته والقدرة علي التعامل مع المخاطر الطارئة (Vesković, 2014, P.117).

٤- المرونة: تعرف المرونة علي أنها قدرة المؤسسات علي تغيير سياساتها وإجراءاتها بسرعة للتكيف مع المتغيرات في البيئة والتي تؤثر بشكل كبير علي

الأداء ، ولذلك تعد المرونة أحد عناصر وأدورات الريادة الاستراتيجية المهمة، فكلما كانت الإدارة أكثر مرونة كلما كانت أقدر علي التكيف مع التغيرات المختلفة، وكلما تميزت عن منافسيها وهو ما لا يتم بدوره إلا من خلال توافر الصلاحيات والمسئوليات والسلطات التي تتناسب مع المسئوليات التي تلقي علي كاهل المسئولين. (Kozlov, 2018, p.114).

٥- النمو: يعد النمو من عناصر الريادة الاستراتيجية الأساسية والذي يتحقق من خلال التوسع في إنشاء فروع جديدة أو تقديم خدمات جديدة للمستفيدين فلا بد له من اختيار نموذج النمو المناسب وفقا لطبيعة المؤسسة، ويوجد ثلاثة نماذج هي: نموذج النمو الأساسي، نموذج الامتياز، ونموذج الاستحواذ ، ولكل منها مزاياه وعيوبه ، مما يتطلب اختيار نموذج النمو الذي يناسب المؤسسة وذلك في ضوء مجال عمل المؤسسة ومواردها المالية وموقفها من المنافسين (Deenitchin, 2005, P. 26).

٦- الرؤية: تشير الرؤية إلي الصورة المستقبلية، فمن خلالها يتم تحديد ما تطمح إليه المؤسسات وقادتها في الوصول إليه مستقبلا وذلك من خلال تحديد أين هي، وأين تريد أن تكون؟ وتساعد الرؤية في تحفيز العاملين علي اتخاذ الإجراءات في الاتجاه الصحيح و تنسيق أنشطة العاملين علي اختلافهم بطريقة مميزة وفعالة، كما تساعد أيضاً علي التغلب علي مقاومة العاملين لعمليات التغيير (Jovanović, D., Nikolić, M., & Daković, R, 2010, P.639).

ومما سبق يتبين أن للريادة الاستراتيجية بالجامعات مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد من توافرها وهي تحديد الفرص فهو أساس الريادة الاستراتيجية وكذلك الابتكار والذي يعد وسيلة لتحقيق الريادة الاستراتيجية، فكلما زاد مقدار ما تمتلكه الجامعة من ابتكارات كلما زادت قدرتها علي المنافسة في سوق العمل، وقبول المخاطر حيث إن الجامعات إذا أرادت التقدم والنمو فلا بد من تقبل قدر من المخاطرة في أعمالها المختلفة، والمرونة وهو عنصرا أساسيا في الريادة الإستراتيجية وفي أي عمل وهو التمتع بالقدرة علي التكيف وفقا لظروف البيئة وسوق العمل المحيط بها

وتلبية احتياجات المجتمع المحلي والدولي، حتي تحافظ علي مكانتها بين الجامعات المناظرة، والرؤية حيث تمثل التطلعات المستقبلية للجامعة، وأخيرا عنصر النمو فلا بد للجامعات العمل علي النمو سواء من خلال إنشاء فروع جديدة لها أو تقديم خدمات ومنتجات جديدة وغيرها من أشكال النمو حتي تستطيع الاستمرار والمنافسة.

خامسا: مجالات الريادة الاستراتيجية:

تتعدد وتتنوع مجالات الريادة الاستراتيجية تبعا لتعدد وتنوع الكتاب في هذا المجال، والتي تشمل: الشبكات الخارجية، الموارد، التعلم التنظيمي، التدويل، الابتكار، الريادي، الاستراتيجي، فرق الإدارة العليا والحوكمة، القدرات، البيئة، والهيكل التنظيمي (Genc, 2012, P.76)، وسيتم عرض هذه المجالات فيما يلي:

١- الشراكات الخارجية: ويقصد بها علاقات المؤسسات مع المؤسسات المحيطة بها والتي تتخطي أي حدود سواء جغرافية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، وتشمل هذه العلاقات: العلاقة مع العملاء والموردين والمنافسين وهي مهمة بالنسبة للمؤسسات للحصول علي الموارد والكفاءات الجديدة، كما يمكن أن تأخذ هذه الشبكات عدة أشكال منها: شراكات البحث والتطوير، والترخيص، واتفاقيات السوق، والتعاقد، والمشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية (Genc, 2012, P.76).

٢- الموارد: وتشمل كل من الموارد البشرية والمادية والتنظيمية، حيث تشير الموارد البشرية لرواد الأعمال والفرق الريادية بما يمتلكونه من مهارات عامة وخاصة، بينما تشير الموارد المادية إلي كل من (التمويل والموارد التكنولوجية) حيث يقصد بالتمويل التمويل الخاص الذي يناسب احتياجات رائد الأعمال مثل رأس مال المشروع، بينما تشير الموارد التكنولوجية إلي كل من التكنولوجيا الرسمية مثل براءات الاختراع (Welter, Smallbone & Van Gils, 2012, P. 8)، بينما تشمل الموارد التنظيمية كل من الثقافة والقيادة الريادية القادة علي التأثير في الآخرين للانخراط في العمل والسعي للحصول علي الفرص وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات (Tavassoli, Bengtsson, & Karlsson, 2017, P.236)، حيث يتم تحقيق هذه المزايا ولاسيما عندما تكون الاستراتيجيات

المستخدمة داخل المؤسسات ناجحة في الاستفادة من الموارد التي تمتلكها (Hitt , Ireland, Camp & Sexton, 2001, P.482).

٣- التعلم التنظيمي: يعد التعلم التنظيمي بعدا مشتركا بين كل من الريادة والإدارة الاستراتيجية ولذا فهو سمة مميزة للمؤسسات المتكيفة، وذلك مثل المؤسسات التعليمية القادرة علي إحداث تغييرات في مؤشرات بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف وفقا لها، حيث تقوم المؤسسة التعليمية بنشاطات عديدة ، وبالتالي فإن الجانب الرئيسي للتعلم التنظيمي يتمثل في التفاعل بين الأفراد (Tançau, 2008, P.74).

٤- الابتكار: يعد الابتكار أحد أهم الأسس التي تحتاجها المؤسسات علي اختلافها لزيادة قدرتها علي تقديم منتجات أو خدمات فريدة من نوعها في الوقت الذي يفترق منافسوها لها وبالتالي تزيد قدرتها علي تحقيق ميزة تنافسية(عرقاوي، ٢٠٢٠، ص ٧١)، كما أنه يعد المحرك الرئيسي للتنمية والازدهار في المؤسسات، وهو عبارة عن مجموعة من الاكتشافات والاختراعات والمواد والخدمات الجديدة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي والتطوير (Krasniqi& Kume, 2013, P.269)، وهو استراتيجية أساسية يجب علي المؤسسات الاعتماد عليها للتنافس والنمو بنجاح وخاصة في ظل الظروف البيئية المعقدة التي نعيشها اليوم، ويتطلب السعي وراء الابتكار توافر مجموعة من العوامل منها تحديد نوع الابتكار نفسه وتحديد مصادر الحصول علي الموارد وطرق تخصيصها (Hughes, et al,2021, P.204).

وتوجد أربعة أدوات رئيسية تستخدمها الريادة الاستراتيجية من أجل إدارة عمليات الابتكار هي إضفاء الطابع المؤسسي علي مكان العمل، تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، تشجيع التعاون والتنسيق داخل المؤسسة، اتباع منهج الابتكار المفتوح من خلال ربط العاملين داخل المؤسسة بالشركاء الخارجيين والخبراء (Aslan,2017, P. 181).

٥- التدويل: هو التوسع الجغرافي للمؤسسات وامتداد أنشطتها خارج الحدود الوطنية، وبالتالي فإن تدويل التعليم يعني التوسع في الأنشطة التعليمية خارج الحدود الوطنية

مع ضرورة المحافظة علي خصوصية النظام التعليمي وفقا للسياق الثقافي والاجتماعي الذي يعمل بداخله (حسن، ٢٠١٤، ص ١٥٥)، ويمكن للمؤسسات استخدام مجموعة من أشكال المشاركة لتدويل عملياتها في إطار جهودها لتحقيق مزيد من الريادة والقدرة علي المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها ومن بين هذه الأشكال التحالفات الاستراتيجية، ورغم ما يحققه التدويل من إيجابيات إلا أنه لابد علي المؤسسات من مراعاة مدي توافر البنية التحتية والقدرات الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع التعقيدات الموجودة في أسواق العمل وهو ما يتطلب ضرورة توافر العقلية الريادية العالمية القادرة علي تقبل التنوع وعدم التجانس واستخدامه كفرصة لتحقيق التنافسية العالمية (Krasniqi& Kume, 2013, P. 272).

٦- فرق الإدارة العليا والحوكمة: تتحمل فرق الإدارة العليا المسؤولية النهائية عن اختيار الاستراتيجيات وتنفيذها بنجاح؛ لضمان النمو والميزة التنافسية، حيث تقع عليها مسؤولية دراسة الفرص والتهديدات البيئية، واستخدام القوي الداخلية للمؤسسة، واختيار الاستراتيجية والتنفيذ الفعال (Krasniqi& Kume, 2013, P.274)

٧- القدرات: وهي تعبر عن القدرات المعرفية للجهات المسؤولة عن التخطيط وقدرتها علي تنسيق التفاعل بين الموارد، مما يؤدي إلي زيادة القدرات التنافسية (Kraus, P. 63), Kauranen& Reschke, 2011، كما تشمل أيضا قدرة الأفراد علي البحث واستكشاف الفرص في البيئة الخارجية، وتحديد إذا ما كانت تتناسب مع الهيكل التنظيمي الثقافي للمؤسسة، والقدرة علي استغلال الفرص من قبل المؤسسة وتنفيذها وتطبيقها، والقدرة علي إعادة التشكيل، كما تشير إلى إعادة تنظيم الموارد وخاصة المعرفة في متابعة الفرص الجديدة (Yang, Cui & Pan, 2016, P.838)، ولا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية إلا من خلال توافر هذه المهارات والقدرات الإدارية إلي جانب ضرورة تمتع المؤسسات بالمرونة التنظيمية التي تواكب المتغيرات البيئية السريعة التي تحيط بهذه المؤسسات وتزيد من قدرتها علي التكيف معها بشكل ايجابي يعوج بالفائدة عليها.

٨- الاستراتيجية: تهتم الإدارة الاستراتيجية بالتوجه العام ورؤية المؤسسة التي تنفذها من خلال الجمع بين الموارد لبناء القدرات في بيئة محددة، وتود مجموعة من

الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات لتحقيق التميز مثل استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز علي السوق.

٩- الريادي: يمكن اعتبار الرياديين هم أفراد يعملون بشكل مستقل يقومون بإنشاء مشروعات جديدة أو يطورون ابتكارات ويخاطرون بإدخالها في السوق، كما يمكن أن يكون رواد الأعمال أفرادا ممن يعملون في أي مستوى إداري داخل المؤسسات ، ولا سيما مستوى الإدارة العليا وبالتالي يمكن أن يكون جميع كبار المدراء والمدراء من المستوى الأول من رواد الأعمال (Djordjevic, 2013, P. 157).

والريادي مسئول عن تنظيم الفرص وتقديم خدمات ذات قيمة لعملاء مؤسسته وذلك من خلال بذل الجهد والوقت والقيادة الريادية التي من الممكن حدوثها أثناء المنافسة، وامتلاك مزيد من المهارات مثل القدرة علي الإقناع وبناء العلاقات الاجتماعية، والقدرة علي الاستفادة من الخبرات السابقة له وللآخرين، والتمتع بالرؤية المستقبلية والمرونة والمثابرة والرغبة في النجاح والتفاؤل مع الاعتراف بأهمية الابتكار والوعي بالاستراتيجيات الإبداعية (Bilton & Cummings, 2010, P.123-124).

١٠- البيئة : ويقصد بها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر بدورها بكل واضح علي المؤسسة وعلي قدراتها في اكتشاف الفرص واستغلالها بالطرق المختلفة، ومن منظور الريادة الاستراتيجية فإن دينامية البيئة وتوافر الوارد بها وترابط عناصرها من الأمور الأساسية التي تؤثر بشكل واضح علي الريادة الاستراتيجية ، حيث تساعد عملية الحصول علي الموارد من البيئة المؤسسات في تحديد الفرص واستغلالها ولهذا فإن المؤسسات تسعى لإحداث نوع من الوعي البيئي لكي تستطيع البقاء والنمو (Tavassoli & et.al, 2017, P. 237).

١١- الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي أساس التنفيذ الفعال للاستراتيجية، وذلك من خلال ما يمكنه السماح به من إمكانية اكتشاف الفرص أو عدم استكشافها واستغلالها بالصورة المطلوبة التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية، حيث من المفترض أن تصمم الهياكل التنظيمية لمساعدة رواد الأعمال في تخصيص العمل والموارد والآليات الإدارية اللازمة لتنفيذ ومراقبة استراتيجيات المؤسسة ، ولذلك فإن الهيكل التنظيمي

ينبغي دائما أن يعكس الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تقوم بدورها في تعزيز عمليات البحث المستمر عن الفرص التي يمكن استغلالها (Kraus & et.al, 2011, P.66-67).

وفي هذا المجال يمكن للجامعات العمل علي إعادة تنظيم هياكلها التنظيمية بحيث تكون قادرة علي ضمان تحقيق نتائج البحث العلمي ونقل التكنولوجيا والتعاون الأكاديمي الجيد مع الصناعة وبيئة الأعمال وتوليد قيمة مضافة للمعرفة، ومن حقوق الملكية الفكرية، وإنشاء الحاضنات التكنولوجية والحدائق البحثية (Grigore, Candidatu & Blideanu, 2009, P.19-20).

ومما سبق يتضح تعدد مجالات الريادة الاستراتيجية للجامعات والتي من خلالها يمكن تطبيق هذا المدخل داخل الجامعات لتحقيق مزيد من التقدم في مجالات مثل) العلاقات مع المؤسسات المناظرة والاستفادة من خبراتها من خلال إقامة شراكات أو تحالفات، وكذلك الاستفادة منها في مجال الموارد المتاحة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، كما يستفاد بها في مجالات أخرى هي) التعلم التنظيمي والهياكل التنظيمية وتدويل التعليم الجامعي والبيئة ونمو المؤسسات التعليمية الجامعية والقدرات التي يمتلكها القائمين علي التخطيط داخل الجامعات والرياديين وفرق الإدارة العليا والاستراتيجية والابتكار) مما يساعد علي تفوق الجامعات وتحقيق مزيد من الإبداع والتطور مما يزيد من قدراتها التنافسية ويساعدها علي تحقيق مزيد من النمو والقدرة علي البقاء والمنافسة.

سادسا: أبعاد الريادة الاستراتيجية :

تعددت وجهات النظر التي تناولت أبعاد الريادة الاستراتيجية بتعدد الدراسات واختلاف الباحثين، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (١)

أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقا لبعض الدراسات

الأبعاد	الدراسة
القيادة الريادية، المرونة، القيم والمعتقدات الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد.	(Hitt, Ireland, Sirmon & Trahms, 2011, P. 57)
تحمل المخاطر، استثمار الفرص، القيادة، المرونة	(Klein, Barney & Foss, 2012, P. 9)
الثقافة الريادية، العقلية الريادية، الإبداع، المرونة في ادارة الموارد.	(Gelard, Ghazi, 2014, P. 35)
الثقافة الريادية، العقل الريادي، الإبداع في الاداء، المواد المدارة استراتيجيا.	(Yang & et al, 2016, P. 834)
الابتكار، المرونة، الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية	(بن قايد، ٢٠١٧، ص ١٨٩)
العقلية الريادية، الثقافة الريادية، المواد المدارة استراتيجيا، تحمل المخاطر.	(Haddawee, 2018, P. 256)
الرؤية الاستراتيجية، المبادرة، الإبداع، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي.	(رسمي، وصالح، وغالي، ٢٠١٩، ص ص ١١٠-١١١)
القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الإبداع، والميزة التنافسية	(دملخي، ٢٠٢٠، ص ص ١٧٥ - ١٧٦)
الثقافة الريادية، القيادة الريادية، الإبداع، المواد المدارة استراتيجيا، العقلية الريادية.	(عتريس، ٢٠٢٠، ص ٨٠٨)
المرونة، الإبداع والابتكار، بناء الميزة التنافسية، المخاطرة.	(اللوكان، ٢٠٢٠، ص ٣٣٥)
تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، مرونة التنظيم، الثقافة الريادية	(علي، ٢٠٢٠، ص ص ٩٧ - ٩٩)
العقلية الريادية، الإبداع، ادارة الموارد استراتيجيا، الثقافة الريادية، القيادة الريادية	(صادق، ومجد، ٢٠٢٢، ص ٩١)
التفكير الريادي، القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجيا، الثقافة الريادية	(ابراهيم، عبد اللاه، ٢٠٢٢، ص ص ٧٥٣-٧٥٤)

المصدر: من إعداد الباحثان بالرجوع إلى المراجع المذكورة بالجدول.

بالنظر إلي الجدول السابق (١) يتضح أن بعض الدراسات عرضت بُعد الثقافة الريادية تحت مسمى الثقافة التنظيمية مثل دراسة (دملخي، ٢٠٢٠، ص ص ١٧٥ - ١٧٦)، (بن قايد، ٢٠١٧، ص ١٨٩)، وقد عرضه دراسة (Hitt & et.al, 2011, P.

57) علي أنه القيم والمعتقدات الريادية ، وقد عرضت بعض الدراسات بعد تحمل المخاطرة أو المخاطرة متساويا مع الاستباقية كما في دراسة كل من (Haddawee, 2018,P. 256)، (رسمي، وصالح، وغالى، ٢٠١٩ ، ص ص ١١٠ - ١١١)، وجاء أيضا بعد المرونة مساويا لبعء الموارد المدارة استراتيجيا كما في دراسة (بن قايد، ٢٠١٧ ، ص ١٨٩ ، Klein& et al.,2012,P.9).

ويتضح أيضا وجود اتفاق حول بعض الأبعاد الرئيسية والتي ظهر تكرارها في معظم الدراسات وإن لم يكن كل الدراسات بالجدول ، فقد تم حذف التكرار منها واستنتاج الأبعاد فنجدها تتمثل في: الإبداع والابتكار، التنافسية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، ادارة المواد استراتيجية، القيادة الريادية، استثمار الفرص) وسيتم عرض هذه الأبعاد بشئ من التفصيل كما يلي:

١- الإبداع والابتكار creativity and Innovation :

يعد الإبداع والابتكار بعدا أساسيا من أبعاد الريادة الاستراتيجية؛ لكونهما من السمات المهمة التي تميز المنظمات الريادية، فهما وسيلة فعالة للتجديد في المنظمات، وتعزيز قدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وتحقيق ميزتها التنافسية (نصير، ٢٠١٧، ص ١٦). فالإبداع هو القدرة علي تقديم أفكار جديدة، سواء كان ذلك حل لمشكلة أو طريقة جديدة للعمل في ظل بيئة مناسبة ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلي انتاج أصيلة ومفيدة للفرد والمؤسسة والمجتمع، أو هو عبارة عن خصائص ذهنية تمكن صاحبها من التفكير بطرق غير تقليدية وهو ما يسهم بدوره في الوصول إلي الابتكار والذي هو عبارة عن التعامل مع القضايا باستخدام أساليب غير تقليدية من خلال ذلك يمكن تحقيق مجموعة من النتائج المهمة (محمد، ٢٠١٦، ص ٣-٥).

وبالتالي تتضح العلاقة التي تربط بين الإبداع والابتكار حيث يتضح أن الإبداع يأتي أولا نظرا لأنه عبارة عن مجموعة من السمات والخصائص الشخصية الذهنية التي يمتلكها الأفراد داخل الجامعات والتي إذا ما توافر لها المناخ الداعم والمشجع تحولت إلي أفكار جديدة تحقق الفائدة لكل من الفرد والجامعة والمجتمع، وبالتالي الابتكارات التي كانت في البداية كلها عبارة عن مجموعة من الأفكار الإبداعية والتي وجدت طريقها الصحيح للعمل والتطبيق في أرض

الواقع، كما أن الإبداع يعد بعد أساسيا من الأبعاد التي تساعد علي تحقيق الريادة الاستراتيجية.

وتشير دراسة توفيق (٢٠٠٩، ص ٢٠). إلي ضرورة تبني المؤسسات علي اختلافها لفكر الإبداع والابتكار كأساس ضمن عملياتها الإدارية وخاصة في ظل المنافسة الشديدة وديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية ومن هنا تتنوع مجالات تطبيق الإبداع داخل المؤسسات لتشمل بناء الاستراتيجيات وابتكار الأساليب والنظم الحديثة التي تساعد في تنظيم مهارات وقدرات العاملين والاستجابة لاحتياجات البيئة المحيطة من سلع وخدمات.

٢- الميزة التنافسية Competitive advantage :

يعد مفهوم الميزة التنافسية ذو مكانة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات، وقيمة الميزة التنافسية تعود لعدم قدرة المنافسين علي التقليد ، فقدره المنظمة للمحافظة علي أدائها وخدماتها المتميزة وبقائها مرتبط بمدي ابداعها وابتكارها لأفكار جديدة تستطيع من خلالها أن تبقى نفسها بعيدة عن منافسيها وتحقيق التفوق والتقدم عليها، وتكمن أهمية الميزة التنافسية في قدرتها علي مواجهة التحديات، كما أنها المحرك الأساسي والمحفز لتنمية مواردها وقدرتها علي البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة (الکعبی، ٢٠١٧، ص ٢٢٠).

ولكي تستطيع الجامعة المحافظة علي ميزتها التنافسية يتطلب منها تقديم خدمات تميز الجامعة عن منافسيها، استحداث برامج جديدة وغير مألوفة ، تحقيق نمو الجامعة من خلال التوازن بين احتياجات السوق ورغبات المستفيدين (Mazzei, Ketchen & Shook, 2017,P. 633-634).

ويشير ناصر الدين (٢٠٢٠، ص ٢٢) إلي أن الريادة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحسين الموقف التنافسي للجامعات في مجالات متعددة من أبرزها تعزيز الإبداع والابتكار الجامعي، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال ربط استكشاف الفرص بالمزايا التنافسية التي تتمتع بها الجامعة مما يمكن الجامعة من الحصول علي مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

٣- التفكير الريادي (العقلية الريادية) : Entrepreneurial Mindset

يعد التفكير الريادي من أكثر الأبعاد تميزا للريادة الاستراتيجية لكونه يوضح ما تختلف به الريادة الاستراتيجية عن غيرها. فالعقلية الريادية تمتلك طرق غير نمطية وغير تقليدية في الفكر الريادي تمكنها من سرعة مواجهة التحديات والتهديدات الطارئة ، وتعمل بشكل مستمر على تصحيح الأخطاء، وفي نفس الوقت لا تنقطع عن مواصلة انجاز المهام المنوطة تحقيقها في أعلى مستوي من مستويات الأداء المتوقعة، وتركز بشكل أكبر على التعلم من الأخطاء، ولديها القدرة علي التعامل مع حالات عدم اليقين ، وبالتالي يمكن وصف العقلية الريادية بأنها وسيلة للتفكير في العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة تستفيد من ايجابيات حالات الغموض وعدم التأكد التي تعاني منها البيئة المحيطة. تلك الايجابيات التي تجعل المؤسسات تتفوق في أدائها الريادي غيرا من المنافسين، فهي فرصة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الغامدي، ٢٠٢١، ص ٤٦٤).

وقد أشار Yang& et.al (2019,p.6) إلي أن التفكير الريادي ذو أهمية بالغة للقيادات أو العاملين في المؤسسات المختلفة ، فهو الطريق لتحقيق العمل الريادي حيث يركز علي تحقيق الفوائد في ظل ظروف عدم التأكد، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية (ابراهيم، عبد اللاه، ٢٠٢٢، ص ٧٥٦).

واستنادا إلى ما سبق فإن التفكير الريادي يشكل متطلبا أساسيا من متطلبات الريادة الاستراتيجية، حيث إنه يركز على طرق وأساليب التفكير، والوعي الريادي اللازم لقيادة المؤسسة واداراتها في تطبيق الريادة الاستراتيجية ميدانيا.

وتتكون العقلية الريادية من مجموعة من المكونات هي (إدراك الفرص الريادية واليقظة الريادية ومنطق الخيارات الريادية والإطار الريادي) (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003, P. 968- 970) وفيما يلي توضيح لهذه المكونات:

أ - إدراك الفرص الريادية: يعد إدراك الفرص جانبا مهما في مجال الريادة عامة وفي مجال الريادة الاستراتيجية بصفة خاصة، وخاصة في المؤسسات المهتمة بالمعرفة والتكنولوجيا مثل الجامعات، حيث يعد إدراك الفرص الريادية خطوة أساسية علي طريق تسويق العلوم والتكنولوجيا (Siegel& Renko, 2012,P. 797)، والذي يساعد بدوره في زيادة مصادر التمويل الذاتي للجامعات، وتوجد بعض العوامل التي تسهم في إدراك الفرص الريادية مثل

المعرفة السابقة للفرد والكفاءة الذاتية له، واللذان تدفعانه للبحث عن الفرص حيث يميل الأفراد الذين لديهم معارف وتجارب سابقة ناجحة إلي اظهار الدافع المتزايد للبحث عن الفرص، كما تسهم شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد في اكتشاف مزيد من الفرص وخاصة في ظل الظروف البيئية غير المؤكدة، وما تشمله من تغييرات تكنولوجية وسياسية وتنظيمية واجتماعية (Wang& et.al, 2013,P. 250-253) .

ب - اليقظة الاستراتيجية: نظرا لبحث ريادة الأعمال دائما عن سمات البيئة التي لم يلاحظها أحد من قبل سواء في الحاضر أو المستقبل فإن هذا يتطلب ضرورة تمتع رواد الأعمال باليقظة الريادية، وتشير اليقظة إلي اكتشاف الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية والارتفاع بالموارد الموجودة داخل المؤسسة والعمل علي استثمارها؛ لخلق قيمة للعملاء، وتتمثل مصادر اليقظة الريادية لدي الرواد في ثلاثة مصادر أساسية هي الوعي الشخصي والدافع والقدرة علي تحديد مواقع الفرص (Hou, 2008,P. 170-171) .

ت - منطق الخيارات الحقيقية: فالاستخدام الناجح لمنطق الخيارات الحقيقية يؤدي إلي تقليل إهدار الموارد مع زيادة احتمال تركيز المؤسسات علي الفرص الريادية الأكثر قيمة، كما يساعد في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسات، وفي التعامل مع حالات عدم اليقين التي تربط بتحديد ومتابعة الفرص الريادية (Ireland& et.al, 2003,P. 966) .

ث - الإطار الريادي: ويشمل الإطار الريادي مجموعة من الإجراءات مثل تحديد الأهداف وإنشاء سجل للفرص، وتحديد التوقيت المرتبط بإطلاق الاستراتيجية المطلوبة لاستغلال الفرص الريادية، ويسمح سجل الفرص بجعلها مرئية لأطراف متعددة داخل المؤسسة بما يسمح بملاحقتها وفقا للقدرات التي يتمتع بها الرياديون في المؤسسة، وبالتالي يمكن استغلال الفرص من جانب العالمين في أقسام أو وحدات أخرى داخل المؤسسة والتي قد كون الفرص فيها أكثر قيمة، كما يرتبط التجه نحو التوقيت السليم لاستغلال الفرص الريادية (Ireland& et.al, 2003,P. 970-971) .

وتتسم العقلية الريادية بمجموعة من الخصائص المميزة لها: السعي بحماس وراء الفرص الجديدة، العمل علي تنفيذ الفرص مع الالتزام الكامل، الالتزام بتنفيذ أفضل الفرص فقط مع ربطها بإحكام مع استراتيجية المشروعات المختارة، والتركيز علي التنفيذ، واشراك الجميع في العمل، فمثل هذه العقلية تعمل جاهدة لتحقيق الإبداع والابتكار واستغلال الفرص

وخلق الثروة التنظيمية والنجاح، كما تسمح هذه العقلية باتخاذ قرارات مقنعة في مواجهة عدم اليقين (Dhliwayo& Vuuren, 2007,P. 125) .

مما سبق يتضح مدى أهمية العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية حيث إنها تركز في المقام الأول علي الإبداع والابتكار والفرص، كما تتميز هذه العقلية بالقدرة العالية علي اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة.

٤ - الثقافة الريادية Entrepreneurial culture

تعد الثقافة الريادية بعداً أساسياً من أبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث يمثل عامل النجاح في جهود وأنشطة ومبادرات الريادة الاستراتيجية، ويرجع ذلك لأن الريادة الاستراتيجية تهئ الأفراد علي اختلاف مستوياتهم داخل المؤسسة ليس لقبول أنشطة التغيير والتجديد فقط بل تبني تلك الأنشطة والعمل علي انجازها بطرق مبتكرة وابداعية (نجمي، ٢٠٢١، ص ٤٨٤).

وقد عرف (Dimitratos & Plakoyiannaki (2003, P.189) الثقافة الريادية بأنها مجموعة من القيم والتوجيهات والمبادئ والممارسات التنظيمية التي تشجع الأفراد على الأنشطة والفعاليات والقيم الريادية المتنوعة في الجامعة ، وقد نشأت الثقافة الريادية من خلال دمج الثقافة التنظيمية بمجال الريادة، أو هي تبني استراتيجيات إدارية قادرة علي ايجاد نوع من التناغم بين ما هو متوفر من المعارف وبين القدرات الفنية المختلفة التي تساهم في تحقيق مركز تنافسي متقدم بين الجامعات المناظرة.

وتشمل الثقافة الريادية مجموعة من العناصر هي (المخاطرة، والعمل في بيئة غير مؤكدة، والسعي للحصول علي الفرص والمزايا والمرونة، والتغيير ، والتنافس في بيئة معقدة) ، وتساعد الثقافة الريادية في تعزيز السلوك الريادي في المؤسسة، كما تركز علي الفرص، كما يمكن القول بأنها تعتمد علي تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Genc,2012,P.75)، وتقع المسؤولية الكبرى علي عاتق القادة في تطوير الثقافة الريادية داخل المؤسسات والتي يمكن من خلالها تطبيق الريادة الاستراتيجية بنجاح (Ireland& et.al, 2003,P.971).

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

٥- إدارة الموارد استراتيجيا Strategic management of resources:

تعد إدارة الموارد استراتيجيا بعدا من أبعاد الريادية الاستراتيجية ، ويقصد به قدرة المؤسسات التعليمية علي المستوى المؤسسي والمستوي الفردي علي إدارة مواردها بطرق أكثر فاعلية من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بما يسهم في تحسين الوضع التنافسي ويعزز من مزاياها وقدراتها التنافسية هذا من المنظور الاستراتيجي، أما من المنظور الريادي فإنها تركز علي الاستباقية وإيجاد الفرص واستثمارها مع تزامن سلوكيات البحث عن الفرص والميزة التنافسية (Mosakowski, 2002, P. 110-112).

وتنقسم الموارد التي تمتلكها المؤسسة إلي ثلاثة أنواعا من الموارد هي (الموارد المالية والموارد البشرية والموارد الاجتماعية)، وإدارة الموارد استراتيجيا ثلاث خطوات محددة هي (هيكلية الموارد، وتجميع الموارد والاستفادة من القدرات) (Ireland & et.al, 2003, P. 977-978) وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات:

أ- هيكلية الموارد: تتضمن العمليات الجارية لاكتساب الموارد وتجميعها وتجريد الآخرين منها، ونظرا لأن جميع المؤسسات في حاجة للموارد علي اختلافها فإن اكتسابها يعد أمرا حاسما لجميع المؤسسات ، وتتطلب الموارد اللازمة لتحديد الفرص واستغلالها مجموعات مختلفة من المعارف والقدرات الفردية لأداء مهام محددة، ومع اختلاف الفرص مع مرور الوقت، قد تحتاج المؤسسات إلي اضافة موارد جديدة وتجريد الاخري منها، ولذا تتطلب إدارة الموارد استراتيجيا إجراء تقييم مستمر لإمكانيات الموارد الفردية لخلق التآزر وخاصة عندما تقترن بالموارد الأخرى داخل المؤسسة.

ب- تجميع الهدف: حيث يتم تجميع الموارد المالية والمادية والبشرية بهدف تنظيمها بطرق تسهم في إدراك واستغلال الفرص الريادية والتي تؤدي بدورها إلي التميز، ويتم تجميع الموارد لإنشاء قدرات مثل القدرة علي البحث والتطوير والتسويق والانتاج.

ت- الاستفادة من القدرات: بعد هيكلة وتجميع الموارد يجب إجراء مجموعة من الاختبارات حول كيفية الاستفادة من القدرات التي تم تشكيلها من خلال تجميع الموارد داخل وحدات الأعمال.

مما سبق يتضح بعد إدارة الموارد استراتيجيا يهدف إلي حسن إدارة الموارد المختلفة المتاحة للجامعة وذلك من خلال العمل علي هيكلة الموارد وتجميعها والعمل علي الاستفادة الكاملة منها، وذلك للوصول إلي أقصى درجات الإفادة واستغلال الفرص الريادية المتاحة وتحقيق مزيد من المزايا والفوائد للجامعة.

(٦) القيادة الريادية Entrepreneurial leadership

تعد القيادة الريادية بعدا من أبعاد الريادة الاستراتيجية حيث إنها تمثل الدافع والمحرك نحو الرؤي الجديدة التي تتبناها المؤسسة ، ويقع علي عاتقها مسئولية ترسيخ التوجه الريادي الاستراتيجي، وتعتمد بشكل كبير علي تحديد الفرص واستثمارها الاستثمار الأمثل وتعي جيدا أن أدواتها الفعالة لتحقيق ذلك هي المورد البشري الذي لا بد من تنميته وتطويره والتأثير فيه؛ فالقيادة الريادية توجه صانعي القرار بالمستويات التنظيمية المختلفة نحو التميز المؤسسي في جميع مجالات وأنشطة العمل داخل المؤسسة وخارجها كما تعزز من سرعة الاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات من خلال ما تملكه من مقومات وخصائص تدعم الاستباقية والإبداع والمخاطرة المحسوبة (Kuratk,2017,P. 449).

ويعرفها هيت وآخرون (Hitt &et.al, 2011,P. 61) بأنها: القدرة علي التوقع واستشراف المستقبل ، والحفاظ على المستويات المطلوبة من المرونة المؤسسية، إضافة إلي تمكين العاملين الآخرين من الاسهام في احداث التغييرات الاستراتيجية المنشودة في المؤسسة، وترتبط القيادة الفاعلة بنجاح مع كل انماط المؤسسات بمختلف انواعها، والنمط الناجح للقيادة هو القيادة الريادية من خلال قابليته للتأثير في الاخرين لإدارة الموارد استراتيجيا والتأكيد علي سلوكيات البحث عن الفرصه والميزة (Mohutsiwa, 2012,P. 38).

وتعتمد القيادة الريادية علي تنسيق الموارد وإرسالها لتحقيق الأهداف وخاصة طويلة الأجل منها، إلي جانب ضرورة تقييم قدرات المؤسسة الداخلية، وتقييم ظروف البيئة الخارجية. فالهدف الرئيسي للقيادة الريادية هو تحقيق التميز والتفوق علي الآخرين وذلك من

خلال الإبداع والابتكار والعمل علي ايجاد منتجات وخدمات جديدة للعملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة (Genc,2012 ,P.75) ، والقيادة الريادية تشمل جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسات بدءا من القيادة العليا والمتوسطة (القحطاني، ٢٠١٥، ص ٤٤٢).

فالقيادة الريادية تتطلب التمتع بمجموعة من المهارت الإدارية والتسويقية والفكرية والإبداعية؛ لمواجهة الظروف والمستجدات المختلفة التي تواجه المؤسسات علي اختلافها، ومن ثم فلا بد من توافر البرامج التدريبية والتعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية لصقل مهارات الريادة وتنميتها (مهدي، ٢٠١٥، ص ١٥٨)، كما أنها تتطلب الانفتاح علي البيئات الخارجية المحيطة بالمؤسسة سواء القريبة أو البعيدة وذلك لزيادة القدرة علي تحديد احتياجات العملاء الخارجيين (القحطاني، ٢٠١٥، ص ٤٤٢).

وبهذا يتضح أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الريادية في تطوير أداء المؤسسات المجتمعية، فتوافر قيادة ريادية ذات توجه استراتيجي قادرة علي استشراف المستقبل وصياغة رؤية وأهداف ريادية ووضع نظام لحفز العاملين علي تبنيها؛ مما يحقق للمؤسسة أهدافها وتميزها ويدعم من قدرتها على المنافسة .

(٧) استثمار الفرص Investing opportunities:

وتعني قدرة الإدارة علي تمييز وتحديد الفرص التي تلبى طموحاتها اعتمادا علي رؤية استشرافية ثاقبة والتقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وضبابية، بينما تراها فرصة واعدة اعتمادا علي قدها الريادية، ويمثل استثمار الفرص مصدرا هاما لتحقيق تميز المؤسسة التعليمية بالاستباقية أي التركيز على الفعل الاستباقي بدلا من رد الفعل مما يعنى تفوقها علي المؤسسات المماثلة (علي، ٢٠٢٠، ص ٩٨).

وتركز الريادة الاستراتيجية على البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها بما يخدم رؤية المؤسسة ورسالتها، فالقادة الرياديون يحرصون على جذب الأفراد المهرة، الذين يتمتعون بمهارات غير مسبوقه، بحيث يستطيعون تقديم خطط ومقترحات متميزة وغير مألوفة تساهم في جذب الفرص المتاحة والمناسبة للمنظمة بطريقة ذكية . (Ireland& et.al, 2003,P.977- 978)

فالريادة الاستراتيجية تتعلق باكتشاف فرص جديدة في البيئة الخارجية والداخلية واستغلالها، مما يجعل البيئة مواتية لخلق الثروة، وترتبط قدرة الجامعة علي تحديد الفرص

الجديدة لايجاد القيمة ارتباطا وثيقا بعملية اكتساب المعرفة ، حيث يمكن اكتساف الفرص الريادية من خلال إنشاء قنوات معلومات جديدة بين المنظمة والبيئة وإنشاء شبكات اتصالات داخليا وخارجيا مع العملاء والموردين. فضلا عن ذلك تسمح شبكات التكنولوجيا للجامعة بالوصول الي مزيد من المعلومات، وبالتالي يعزز من قدرة الجامعة على تحديد الفرص الجديدة (Chang & Wang , 2013, P.23)

ويعد إنشاء مختبرات للبحث العلمي من أهم الخطوات التي تخطوها الجامعات للتنبؤ بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية، فتعزيز البحث العلمي والاستقصائي يمكن الجامعة من تحليل البيئة الخارجية، والتعرف علي أم الفرص التي تمنحها ميزة تنافسية متفوقة عن باقي الجامعات الاخري علي الصعيدين المحلي والدولي (عبد اللطيف، محمد، ٢٠١٨ ص ٦٧٢).

في ضوء ما تم عرضه من أبعاد للريادة الاستراتيجية يتضح أنها تجعل الجامعات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات والتي سيتم مناقشتها فيما يلي.

البعد الثاني: التصنيفات العالمية للجامعات ومؤشراتها:

تعد التصنيفات العالمية للجامعات من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها علي جودة الجامعة ومدى ازدهارها، حيث تسعى معظم الجامعات التي تهدف إلي تحسين صورتها وسمعتها الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات، في ضوء ذلك سيتم عرض مفهوم التصنيفات العالمية للجامعات، وأهميتها، وأهدافها وأبرز التصنيفات العالمية للجامعات ومؤشراتها.

أولاً: مفهوم التصنيفات العالمية للجامعات:

في إطار الاطلاع على الأدبيات التربوية المختلفة التي تناولت التصنيفات العالمية للجامعات بشكل عام، اتضح وجود تعريفات كثيرة لها، وفيما يلي عرض لبعضها على النحو التالي:

تعرف التصنيفات العالمية للجامعات بأنها "ترتيب للجامعات تنازليا من حيث التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وفق مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء المعتمدة" (الهندي، ٢٠٢٢، ص ٦١١)، وهي أيضًا نظام لتصنيف الجامعات من حيث مستوى التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، عن طريق جمع البيانات والمعلومات

والاحصائيات الكافية، واستخدام مجموعة من المؤشرات الخاصة بكل مجال من المجالات الثلاثة (Audretsch & Belitski, 2022, P.287).

وتعرف بأنها: مجموعة من المعايير المعتمدة من قبل إحدى الجهات والهيئات أو المراكز العلمية المعنية بشئون الجامعات، والتي يتم تقييم الجامعات وفقا لها، وتعكس في مجملها ترتيب الجامعة مقارنة بغيرها من الجامعات علي مستوي العالم (الصغير ، ٢٠٢١ ، ص ٤١٨٩)، وكذلك بأنها" مجموعة من المعايير والمؤشرات المتفق عليها من قبل الهيئات والمؤسسات الدولية ، والاحصاءات والمسوحات التي يطبقها الطلاب والخريجون وسوق العمل والمجتمع الخارجي الذي يتم تقييم أدائه وتصنيفه تنازليا، ويتم الترتيب في قوائم حسب أفضل أداء" (صالح ، ٢٠٢٠ ، ص ٣٢١)، وهناك من يعرفها بأنها" مجموعة من الممارسات التي يتم في ضوئها تقييم أداء الجامعات وفق معايير ومؤشرات محددة بهدف إصدار دليل موضوعي بأفضل الجامعات علي المستوي العالمي والإقليمي والمحلي مما يساعد الطلاب وأولياء الأمور والشركات علي معرفة أفضل الجامعات التي يرغبون في التعامل معها" (حنفي، ٢٠١٩ ، ص ٧).

ويشير مفهوم التصنيفات العالمية للجامعات إلى " نظام ترتيب الجامعات من حيث المستوي الأكاديمي، والعلمي أو الأدبي ، وهذا الترتيب يعتمد علي مجموعة من الاحصاءات أو الاستبيانات توزع علي الدارسين والأساتذة وغيرهم من الخبراء والمحكمين، أو تقييم الموقع الالكتروني أو غير ذلك من المعايير" (الخميسي وآخرون، ٢٠١٨ ، ص ٢٠٧)، وقد أشار قاسمي وسليمانى (٢٠١٦ ، ص ٧٨) بأنها عملية يتم من خلالها ترتيب الجامعات والمؤسسات التعليمية والأكاديمية بصورة مستقلة تبعا لجهة التصنيف الدولي التي تتولي هذه العملية وعلي أساس المعايير والمؤشرات المعتمدة في ذلك.

وتعرف أيضا بأنها" تقييم خارجي لجودة التعليم العالي من اجل تعزيز شفافية نظام

التعليم العالي (Dembereldorz, 2018, P. 27)

كما أشار حسين (٢٠١٥ ، ص ٢٠٩) إلى أنها مجموعة من المعايير التي تعتمدها إحدى الجهات المعنية بشئون التعليم العالي، تعكس في مجملها ترتيب الجامعة بين الجامعات الأخرى. وقد عرفها (Mahassen, 2014,P.1) بأنها" مجموعة من القوائم

للجامعات يتم إعدادها بناءً على مجموعة من المؤشرات يتعلق بعضها بالبحث العلمي والنشر والبعض الآخر يعتمد على إجراء المسوح".

ووفقا لما سبق من تعريفات يري الباحثان أن التصنيفات العالمية للجامعات هي منهجية تحدد هياكلها وجهات مستقلة، تهدف إلى ترتيب جامعات العالم وتصنيفها بالاعتماد على القياس الكمي لمجموعة محددة من المعايير والمؤشرات، وتصدر غالبا في صورة تقارير دورية سنوية.

ثانياً: أهمية التصنيفات العالمية للجامعات ومعززاتها:

تسعي الجامعات علي مستوي العالم إلى تحقيق التميز وتطوير الأداء في مختلف النواحي، وتحسين مستوي الخريجين، ويمكن تحديد أهمية التصنيفات العالمية للجامعات في التالي:

- إبراز هوية الجامعة فمشاركة الجامعة في التصنيف العالمي يعد فرصة لظهور هوية الجامعة من خلال رؤيتها والتي تشير إلي ما ترغب الجامعة في تحقيقه في المستقبل، و رسالتها التي تحدد الغرض من وجودها، والقيم الحاكمة للجامعة وهي تحدد السياسة التي تتبعها الجامعة مع مختلف القوي والأطراف المستفيدة للمجتمع، فضلا عن الأهداف الاستراتيجية للجامعة الأمر الذي يجعل الجامعة تعلن عن نفسها أمام جامعات العالم (الصغير، ٢٠٢١، ص ٤١٩٨).

- تمكن صناع القرار والقائمين على صنع السياسات معرفة المكانة التي تحتلها جامعاتهم بين جامعات العالم وإلى أي مدى يمكن أن تسهم الجامعات في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للدولة، كما أنها تساعد الدولة في تقييم أداء مؤسساتها مقارنة بباقي المؤسسات، ومن ثم يسهم تصنيف الجامعات في تقدم وازدهار الدول والمجتمعات من خلال معرفة نواحي القوة والضعف في الجامعة والعمل على معالجة أوجه القصور، كما تسهم في تعريف مؤسسات القطاع العام والخاص بالجامعات التي تحتل قوائم الترتيب العالمي، وتساعد الحكومة على تقييم مؤسساتها (سيد، ٢٠١٨، ص ٣).

- تسهم بشكل كبير في تهيئة بيئة تعليمية جذابة ومتعددة الثقافات والاتجاه نحو التعاون والتنافس بين الجامعات، والكشف عن مستوي المساهمة في البحث العلمي

حيث تعتمد مكانة الجامعة عالميا علي ما تقوم به من نشر أبحاث جديدة وذات جودة عالية، وبالتالي تزيد من تنافسية الجامعات مما ينعكس علي الارتقاء بالأدوار المنوطه بها وبالتالي تؤثر في اختيار الطلبة لمؤسسات التعليم العالي (الشربيني، ٢٠١٦، ص ٩٤).

- تعمل الجامعة من خلال التصنيف على تحقيق ثلاثة عوامل رئيسة هي: الشهرة أو السمعة والمال والتميز؛ فالنسبة للسمعة أو الشهرة تكتسب الجامعة من خلال التصنيف سمعة أو شهرة حيث يفتح المجال أمام حركة التدويل والتبادل العلمي بين الجامعات وتكون الجامعة موضع جذب واستقطاب المزيد من الطلاب الوافدين من خلال سمعتها (الصغير، ٢٠٢١، ص ١٩٩)، ومن ثم أصبحت السمعة أو الشهرة من أهم الأولويات التي تعمل الجامعة على تحقيقها.

- مساعدة الطلاب في اختيار الجامعة التي تتناسب مع دراساتهم؛ حيث توفر لهم المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الجامعة التي تلبي احتياجاتهم علي أفضل وجه بما يزيد من الحراك الاجتماعي بين الجامعات وتعريف الباحثين المتميزين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين بالجامعات التي تستحق أن ينتسبوا إليها أو يعتمروا لإجراء أبحاثهم فيها . فالتصنيفات العالمية أصبحت أداة مهمة لتشكيل وعي المستفيدين بمكانة الجامعة، واعطاء تصور عن مستوي أدائها. كما أنها تساعد أولياء الأمور في التعريف بمستوي الجامعة التصنيفي ليمكنوا من اختيار أنسب الجامعات لإلحاق أبنائهم بها (عمار، ٢٠١٤، ص ٩١٩).

- مساعدة الجامعات في التعرف علي مواطن الضعف ومحاولة تصحيح المسار للتوافق مع المواصفات والمعايير العالمية للبيئة العالمية للجامعات وذلك من خلال الاستفادة من أداء الجامعات المناظرة لها (الشربيني، ٢٠١٦، ص ٩٤).

- زيادة كفاءة وفعالية المراكز البحثية في الجامعات العربية في أداء عملها بشكل يتواءم مع تطورات العصر (الشربيني، ٢٠١٦، ص ٩٤).

كما حددت دراسة، (Dembereldorj , 2018 , P.25)، دراسة (البناء، ٢٠١٦، ص ١٨٤) العديد من الإجراءات التي تساعد التصنيفات العالمية للجامعات علي تنفيذها، وتشكل دليلا واضحا علي أهميتها، ومن هذه الإجراءات ما يلي:

- مساعدة الأكاديمين والباحثين على التعاون البحثي مع أكاديميين دوليين مما يزيد من المكانة الدولية للجامعة.
 - مساعدة الطلاب وأولياء الأمور على اختيار الكليات والجامعات للدراسة ، وبالتالي يمكن وصف هذه التصنيفات بأنها وكلاء للاختيار في ضوء جودة الأداء والسياسة.
 - تحفيز ثقافة الجودة داخل العديد من المؤسسات الأكاديمية في جميع أنحاء العالم بحضورها العالمي على مستوى العالم لتحقيق مكانة أفضل من خلال تطوير استراتيجياتها المؤسسية طويلة المدى وآليات المساءلة القائمة على مؤشرات التصنيف .
 - التأكيد على الدور الحيوي والرئيس للجامعات في تحقيق معدلات النمو الاقتصادي والتنافسية العالمية من خلال الاهتمام بإنتاج وتطوير المعرفة التي تشكل الدعامة الأساسية لاقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين.
 - تعزيز المنافسة الدولية بين الجامعات مما يسهم في توفير بيئة تعليمية ذات جودة عالية متعددة الثقافات والاتجاهات .
 - تشجيع المؤسسات التعليمية على المشاركة في المناقشات الوطنية والدولية .
 - تعزيز التعاون والشراكات البحثية وبرامج التبادل بين الطالب وأعضاء هيئة التدريس بين الجامعات المختلفة.
 - تعد التصنيفات العالمية للجامعات إحدى وسائل قياس أداء مؤسسات التعليم العالي وتحديد مستوى جودتها في جميع أنحاء العالم في ضوء بعض المعايير والمؤشرات المحددة مسبقا.
- مما سبق يتضح أن التصنيف العالمي للجامعات يعد مؤشرا علي جودة التعليم ومدى مساهمة الجامعات والمؤسسات التعليمية في الجوانب التي تستهدفها الدول والحكومات ، ومدى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، وبالتالي تعد مقياسا لتطوير التعليم في مختلف الدول فهي بمثابة دليل لصناع السياسات ومتحذي القرار لقراءة واقع الجامعات والمؤسسات التعليمية علي المستوي الدولي والمحلي والاقليمي.

ثالثاً: أهداف التصنيفات العالمية للجامعات :

تتعدد التصنيفات العالمية للجامعات وتختلف في المعايير والمؤشرات وذلك تبعاً لما تريد قياسه أو للغرض الذي أنشأ من أجله التصنيف، وقد تتباين التصنيفات العالمية للجامعات في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ولكن يوجد مجموعة من الأهداف العامة التي تتفق عليها التصنيفات العالمية وتسعى إلى تحقيقها ، والتي تتمثل في التالي (الصديقي، ٢٠١٤، ص ١٠)، (Bekhradnia, 2016, P. 38) :

- تحفيز الجامعات علي التطور والتقدم الدائم والمستمر ، وتشجيع التنافس البناء بين مؤسسات التعليم العالي.
- مساعدة هيئات الاعتماد الأكاديمي الدولية في تقييم الجامعات والمراكز البحثية وذلك من خلال قياس أداء الجامعات الأكاديمي والبحثي والتعليمي.
- التعرف علي أفضل الجامعات للاستفادة من تجاربها وتشجيع الابتعاث والدراسة فيها، واستقطاب العلماء والمؤهلين من خريجي هذه الجامعات والعاملين فيها، وحث الجامعات والهيئات الأكاديمية في العالم لتقديم ما لديها من أنشطة علمية تعكس مستواها العلمي المتميز علي الانترنت، وتقديم الإرشاد والتوجيه للجامعات، ومساعدة الطلبة الوافدين لمعرفة سمعة الجامعة، تشجيع مبادرة الدخول المجاني لمواقع الجامعة وإتاحة الوصول الكترونياً إلي المنشورات العلمية، ومختلف المواد الأكاديمية الأخرى الخاصة بالجامعة وأسائنتها.
- تحقيق التميز للجامعات حيث تؤثر التصنيفات في عملية التخطيط وصنع القرار داخل الجامعات بما يدفع المسؤولين إلي تطوير الأداء الأكاديمي وتحسين البحث العلمي بما يساعد علي جودة العملية التعليمية وجودة أعضاء هيئة التدريس بها، وتحسين أدائهم الأكاديمي والبحثي وابرز انجازاتهم العلمية من خلا نشر بحوثهم في المجالات والدوريات العلمية الرصينة والمسابقات الدولية وحصد الجوائز العلمية (أحمد، ٢٠١٨، ص ٣٧).
- تحقيق التميز والسمعة الأكاديمية المرموقة والمكانة المتميزة بين الجامعات، وذلك من خلال تطوير الأداء في كافة الجوانب الإدارية والتعليمية والبحثية والخدمية، وتحسين مستوي البرامج والأنشطة ، وعقد الشراكات التي تخدم المجتمع والجامعة (محمد، ٢٠٢١، ص ١٧٣).

- تحسين نوعية خريجي الجامعات ومستوياتهم العلمية وفتح لهم المجال في سوق العمل المختلفة ، و مساعدة أرباب العمل في انتقاء الخريجين وتوظيفهم ودعم وتسويق مخرجات البحث العلمي لمختلف الجامعات ، وبالتالي تسهم التصنيفات العالمية في الاصلاح والتنمية. (أحمد، ٢٠١٨، ص ٣٧).

كما حدد (البنا،٢٠١٦، ص١٦٨)، Bonaccorsi & Cicero, 2016,P.

(224) مجموعة من الأهداف التي تسعى التصنيفات العالمية إلى تحقيقها، وهي

كانتالي:

- الارتقاء بنوعية المخرجات والخدمات الجامعية من خلال توفير بيئة تنافسية على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي.
- تقديم خدمات تعليمية وبحثية تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للجامعة وتدعيم سمعتها وصورتها.
- التحسين المستمر لأداء الجامعة من خلال التركيز على تشجيع مبادرات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية .
- دراسة واقع المؤسسات الجامعية عن طريق تلخيص كمية كبيرة من المعلومات إلى أرقام يسهل فهمها .وإعادة تصميم السياسات.
- إثارة القضايا المتعلقة بالأداء الوطني للجامعات من خلال تقييم الوطنية للتعليم العالي والجامعي.
- توجيه الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي والجامعي نحو بناء اقتصاد المعرفة.
- تعزيز قدرة الجامعات على الابتكار ومساعدة الصناعة والشركات من خلال الاستشارات والابتكارات
- توفير إطار مرجعي حول مستوى أداء الجامعات من خلال مقارنتها بغيرها من الجامعات الأخرى بشكل يساعدها على استمرار بقائها وتطوير أدائها .
- رفع مستوى معايير تقييم الجامعات إلى المستوى العالمي.
- تقييم الوظائف والأدوار الأساسية للجامعات المتمثلة في: البحث العلمي والتدريس والتوظيف والتدويل وخدمة المجتمع.

ومما سبق عرضه من أهداف التصنيفات العالمية للجامعات يتضح أن هذه التصنيفات تعمل في إطار نمائي لإحداث نهضة وارتقاء حقيقي للمجتمعات على اختلافها من خلال تحسين جودة ونوعية التعليم الجامعي بها، وبما يلبي الاحتياجات العالمية ويفي بمؤشرات التميز والتنافسية الدولية.

رابعاً: أنواع التصنيفات العالمية للجامعات:

توجد العديد من التصنيفات المعتمدة عالمياً لتصنيف الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات التعليمية المختلفة، وهذه التصنيفات تعتمد على عدد كبير من المعايير المختلفة بعد أن تضع وزن نسبي لكل معيار أو مؤشر ومن ثم يتم التصنيف على ضوء الجامعات والمؤسسات التي تحصل على أعلى درجة لمجموعة المعايير المستخدمة، ويوجد نوعان من تصنيف الجامعات وهما (مغاوري، ٢٠١٦، ص ٣٥٦):

- تصنيفات دولية: وهي تختص بوضع ترتيب الجامعات على المستوى العالمي، ومن أشهر المؤسسات التي تقوم بهذا النوع من التصنيف الدولي معهد التعليم العالي بالصين.
 - تصنيفات محلية: والتي تقوم بترتيب الجامعات على المستوى المحلي حيث يتم ترتيب الجامعات داخل الدولة فقط دون أن يتطرق هذا التطبيق إلي الجامعات أو المؤسسات البحثية الموجودة في دول أخرى.
- يتضح من ذلك أن تصنيف الجامعات يتم في ضوء عدة تصنيفات عالمية/ دولية وتصنيفات محلية.

خامساً: أهم التصنيفات العالمية للجامعات ومعاييرها ومؤشراتها:

يوجد العديد من التصنيفات العالمية للجامعات، وتتباين هذه التصنيفات وفقاً لأهدافها وشمولية معاييرها، وسمعتها العالمية، ومنها تصنيف جامعة شنغهاي، تصنيف ويب متركس، تصنيف التايمز، تصنيف QS، تصنيف ليدن الهولندي، تصنيف المؤسسات العالمية سيكماجو الأسباني، تصنيف الجامعات للأداء الأكاديمي، تصنيف اتحاد تايوان لتقييم التعليم العالي (الجامعات العالمية لجودة الأوراق العلمية)، ونظراً لصعوبة عرض جميع التصنيفات فسيتم عرض أشهر التصنيفات العالمية، والتي توجد بها قواسم مشتركة وتعد مقوماً لريادة الجامعات وتنافسيتها وذلك فيما يلي:

١ - تصنيف جامعة شنغهاي Academic Ranking of World Universities (ARWA):

يصدر تصنيف شنغهاي الصيني عن معهد التعليم العالي بجامعة جياو تونج شنغهاي بالصين ، ويعرف بالتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية "ARWU Academic Ranking Of World Universities"، وقد أصدرت الجامعة أول تصنيف عام ٢٠٠٣م من معهد التعليم العالي بالجامعة، ويعد من أكثر التصنيفات شهرة في العالم، ويتمثل الهدف من إصداره في معرفة موقع الجامعات الصينية بين الجامعات العالمية من حيث الأداء الأكاديمي والبحث العلمي، ومحاولة تقليص الفجوة بينهما وبين أفضل الجامعات النخبوية في العالم (Boshoff, 2009, P. 637)

يستند هذا التصنيف إلى معايير موضوعية جعلته مرجعا تتنافس الجامعات العالمية علي أن تحتل موقعا بارزا فيه، ويشار إليه كأحد أهم التصنيفات العالمية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ويقوم هذا التصنيف علي فحص ٢٠٠٠ جامعة في العالم من أصل قرابة ١٠,٠٠٠ جامعة مسجلة في اليونسكو امتاكت المؤهلات الأولية للمنافسة، ويعتمد التصنيف علي معدل الانتاج العلمي للجامعة، وعلي مدي حصولها علي جائزة نوبل أو أوسمة فليدز للرياضيات، وتقوم طريقة التصنيف علي أساس أربعة معايير رئيسية: (جودة التعليم، نوعية (جودة) أعضاء هيئة التدريس - الانتاج البحثي- الانجاز الأكاديمي مقارنة بحجم المؤسسة العلمية. (Shanghai Ranking, 2022).

ويستخدم ARWU ستة مؤشرات موضوعية لتصنيف الجامعات العالمية، بما في ذلك عدد الخريجين والموظفين الحائزين علي جوائز نوبل وميداليات الحقول وعدد الباحثين الذين تم الاستشهاد بهم بدرجة كبيرة، والذين تم اختيارهم من قبل Clarivate Analytics، وعدد المقالات المنشورة في مجلات الطبيعة والعلوم، وعدد المقالات المفهرسة في فهرس الاقتباس العلمي - ومؤشر الاقتباس العلمي في العلوم الاجتماعية الموسعة ، ونصيب الفرد من أداء الجامعة (Khosrowjerdi& Kashani, 2013, P. 2-3).

وتنشر هذه الجامعة قائمة بأفضل ٥٠٠ جامعة في شهر سبتمبر من كل عام، كما يقدم التصنيف ترتيب الجامعات بحسب المجال مثل: الهندسة، العلوم الانسانية أو بحسب التخصص مثل: علوم الكمبيوتر، والاقتصاد، والرياضيات، والكيمياء، وتتضمن طريقة التصنيف

أربعة معايير رئيسة لقياس كفاءات الجامعات وجودتها في هذا التصنيف كالتالي)
(Rauhvargers, 2011.P.25):

- معيار جودة التعليم (Alumni): وهو معيار للخريجين الذين حصلوا علي جوائز نوبل أو جوائز فليدز للرياضيات ، بنسبة ١٠% من المجموع الكلي.

- معيار جودة أعضاء هيئة التدريس: وهو معيار يضم مؤشرين؛ مؤشر (Award) لأعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا علي جوائز نوبل أو جوائز فليدز للرياضيات بنسبة ٢٠% من المجموع الكلي، والمؤشر الآخر (Hici) خاص بالباحثين الأكثر استشهادهل بأبحاثهم في ٢١ تخصصا ، بنسبة ٢٠%.

- معيار مخرجات البحث لعلمي : وهو معيار يضم مؤشرين (N& S) ، وهو خاص بالأبحاث العلمية المنشورة في مجلتي العلوم والطبيعة ونسبته ٢٠% ، ومؤشر (PU P) ، وهو خاص بالمقالات المنشورة في دليل النشر العلمي للعلوم الاجتماعية ودليل النشر للفنون والعلوم الانسانية، ونسبته ٢٠% .

- معيار حجم الجامعة (P C P) وهو مؤشر للأداء الأكاديمي للجامعة بالنسبة للحجم، ويأخذ نسبة ١٠% ، ويتم حسابه باستخدام الدرجات التي تحصل عليها الجامعة في المعايير الخمسة السابقة مقسمة علي عدد الكوادر الأكاديمية في الجامعة.

ويلاحظ أن المعايير (N& S , P U B) مرتبطة بالبحث العلمي حيث يمثل معيار عدد المقالات المنشورة بالمجلات العلمية ونسبته ٢٠% ، ويمثل معيار أثر هذه المقالات من خلال قياس عدد الإشارات إليها ما نسبته ٢٠% أيضا. أما المعايير (Hici& Award) فإنها مرتبطة بتقييم مستوى الكادر لعلمي بالجامعة ونسبتها ٤٠% ، أما بالنسبة للأداء الأكاديمي فهو مجموع معيار (P C P) ومعيار (Alumni) ، وبالتالي فإنه يساوي ٢٠% (قاسمية وطرابلسي، ٢٠١٣، ص ٨).

ومما سبق يتضح أن تصنيف شنغهاي يركز علي تقييم أداء البحث العلمي بالجامعات من خلال تقييم نتاج البحث العلمي وأثره، هذا بالإضافة إلي الإهتمام بسمعة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال معرفة الجوائز التي حصلوا عليها.

في ضوء ما سبق يمكن توضيح ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢)
ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي

الجامعة	العام	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠
القاهرة	٤٠٠-٣٠١	٥٠٠-٤٠١	٥٠٠-٤٠١	٥٠٠-٤٠١
الأسكندرية	٦٠٠-٥٠١	٧٠٠-٦٠١	٧٠٠-٦٠١	٨٠٠-٧٠١
المنصورة	٧٠٠-٦٠١	٨٠٠-٧٠١	٨٠٠-٧٠١	٩٠٠-٨٠١
عين شمس	٨٠٠-٧٠١	٨٠٠-٧٠١	٨٠٠-٧٠١	٩٠٠-٨٠١
الأزهر	٩٠٠-٨٠١	٩٠٠-٨٠١	٩٠٠-٨٠١	-
الزقازيق	٩٠٠-٨٠١	٩٠٠-٨٠١	٩٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٩٠١
كفر الشيخ	١٠٠٠-٩٠١	-	-	-

المصدر: Shanghai Ranking, 2022

باستقراء الجدول السابق يتضح أن الجامعات المصرية كانت جميعها خارج التصنيف من (١- ٥٠٠) ما عدا جامعة القاهرة ، والتي حافظت علي مركزها التنافسي في الفئة من (٥٠٠-٤٠١) في عام ٢٠٢٠ و ٢٠٢١، وحصلت علي المركز (٣٠١- ٥٠٠) في عام ٢٠٢٢ علي الرغم من تقدمها في الترتيب عن الأعوام السابقة إلا أنها مازلت في مركز ضعيف حيث لم تستطع جامعة القاهرة أن ترقى إلي الفئات الأولى من التصنيف ولم تظهر جامعة المنوفية في قائمة الجامعات المصرية وفقا لتصنيف شنغهاي.

٢- تصنيف كيو أس للتعليم العالي (QS University Rankings):

يصدر تصنيف كيو أس للتعليم العالي عبر المؤسسة البريطانية كواكاريلي سيموندس (Quacquarelli Symondos) والتي أنشئت عام ١٩٩٠م، والتي كانت في الأصل تنشر تصنيفاتها عبر منشورات صحيفة التايمز للتعليم العالي من ٢٠٠٤م وحتى ٢٠٠٩م تحت اسم "تصنيف جامعات العالم لصحيفة التايمز للتعليم العالي وكواكاريلي سيموندس (Abdul-Majeed, Saleem, Smit, Abdulhussain, Sait, Majdi & Al-Azzawi, 2022, P. 4)

يعد التصنيف العالمي للجامعات الذي تقوم عليه هذه المؤسسة أحد أشهر التصنيفات العالمية للجامعات، وقد تم تسليط الضوء علي فكرة هذا التصنيف لأول مرة عام ٢٠٠٣، حيث تصدر (Q S) تقريراً سنوياً تصنف فيه أكثر من ٣٠ ألف جامعة حول العالم مرتبة حسب معايير أكاديمية وعلمية. بحيث يسلط الضوء علي أكثر من ٨٠٠ جامعة في العالم، في التخصصات : الإنسانيات والفنون ، الهندسة والتقنية، علوم الحياة والطب، العلوم الطبيعية ، الإدارة والعلوم الاجتماعية، كما يوجد نسخ إقليمية لهذا التصنيف، فهناك تصنيف كيو أس للجامعات الآسيوية، وتصنيف كيو أس للجامعات اللاتينية... الخ، بحيث تختلف

أسس ومعايير تقييم كل نسخة عن النسخ الأخرى وعن النسخة الأساسية (قاسمية وطرابلسي، ٢٠١٣، ص ٤).

ويهدف تصنيف كيواس إلي الاعتراف بالجامعات باعتبارها منظمات متعددة الأوجه وتقديم مقارنة عالمية تهدف إلي نجاحها مقابل المهمة النظرية المتمثلة في البقاء أو أن تصبح علي مستوى عالمي. ويهتم هذا التصنيف بالتأكيد علي (جودة البحث، وجودة التدريس، وامكانية توظيف الخريجين، والتوقعات الدولية) باعتبارها الركائز الأربع للجامعة ذات المستوى العالمي، وبالتالي فإنها تمثل المجالات التي يغطيها تصنيف التايمز (Rauhvargers, 2011, P. 30).

ويعتمد تصنيف كيو إس علي ستة معايير لتصنف الجامعات: السمعة الأكاديمية، نسبة أعضاء هيئة التدريس إلي الطلاب، البحث العلمي والقابلية للتوظيف ونسبة الطلاب الأجانب، والأساتذة الأجانب وهي: (Rauhvargers, 2011, P.30):

- تقييم النظراء (السمعة الأكاديمية): حيث يتم سؤال الأساتذة والأكاديميين حول العالم عن رأيهم في الجامعات التي تنجز أفضل الأبحاث في مجالهم، ويتم التواصل مع الاساتذه من خلال قوائم بريدية واستبيانات يقومون بالاجابة عليها، وتنشر Q S التوزيع الجغرافي والمسميات الوظيفية للمشاركين، ونسبة هذا العامل ٤٠%.

- نسبة أعضاء هيئة التدريس إلي الطلاب: وهو مقياس كلاسيكي تعتمد عليه العديد من نظم التصنيف، وتعد هذه النسبة أحد مؤشرات جودة التعليم، ونسبة هذا العامل ٢٠%.

- الأبحاث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس ومعدل النشر (الإشارة إلي الجامعة): تستعين Q S بشركة متخصصة تجمع كافة عدد المرات التي ذكرت أبحاث الجامعة كمراجع في أبحاث أخرى؛ فذكر بحث معين كمراجع هو دليل نجاحه وأهميته، ونسبة هذا العامل هو ٢٠%، وهو يعتمد علي ثلاث جهات، وهي: Scopus from EI ، Google Scholor ، Sevier The Web of Science from Thomson ، Rruters.

- استطلاع آراء جهات التوظيف عن خريجي الجامعة (السمعة الوظيفية): يقيس هذا المعيار مدي اقبال سوق العمل علي تشغيل خريجي الجامعة من خلال استبيانات

- تطرح علي الشركات لتحديد الجامعات التي تقدم أفضل الخريجين إلي سوق العمل، ونسبة هذا العامل ١٠%.
- نسبة الطلاب إلي الاجانب: حيث يدرس هذا الجانب النسبة التي تتيحها الجامعة للطلاب الأجانب حول العالم، ونسبة هذا العامل ١٠%.
- نسبة الأساتذة الأجانب: وذلك من خلال دراسة النسبة التي تتيحها الجامعة للأساتذة الأجانب حول العالم، ونسبة هذا العامل ٥%.
- مما سبق يتضح أن تصنيف كيو إس Q S يركز علي تقييم الأداء الأكاديمي ؛ حيث تقوم المؤسسة بتقديم خدمات للطلاب لتوجيههم إلي الجامعة المناسبة.
- في ضوء ما سبق يمكن توضيح ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف كيو إس Q S وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣)
ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف Q S

٢٠٢٠		٢٠٢١		٢٠٢٢		الجامعة/ العام
٣٩٥	الجامعة الامريكية بالقاهرة	٤١١	الجامعة الامريكي بالقاهرة	٥٨٠ - ٥٧١		القاهرة
				١٠٠٠ - ٨٠١		عين شمس
-٥٢١ ٥٣٠	القاهرة	-٥٦١ ٥٧٠	جامعة القاهرة	-١٠٠١ ١٢٠٠		الأزهر
-٨٠١ ١٠٠٠	عين شمس	-٨٠١ ١٠٠٠	عين شمس	-١٠٠١ ١٢٠٠		الاسكندرية
-٨٠١ ١٠٠٠	أسيوط	+١٠٠١	الازهر	١٠٠٠ - ٨٠١		عين شمس
+١٠٠١	الجامعة الالمانية	+١٠٠١	أسيوط			
-	المنوفية	-	المنصورة			المنوفية
			المنوفية	-		

المصدر: (Topuniversities QS Rankig, 2022)

باستقراء الجدول السابق يتضح أن للجامعات المصرية تمثيل داخل التصنيف ولكنه تمثيل ضعيف لأن جميع الجامعات خارج التصنيف الأشهر (٤٠٠-١) ما عدا الجامعة الأمريكية بالقاهرة فقد احتلت مكانة متقدمة في التصنيف ولعل ذلك يرجع إلي توافر معايير ومؤشرات التصنيف فيها من تميزها بوجود سمعة أكاديمية لها في الأوساط الجامعية فضلا عن قدرتها علي جذب طلاب وأساتذة دوليين واهتمامها بالبحث العلمي ، كما نجد أن جامعة القاهرة اعتلت قمة التصنيف بالنسبة للجامعات المصرية الحكومية حيث حصلت علي مراتب

متقدمة خاصة في عام ٢٠٢٢ حصلت علي مرتبة متقدمة ودخلت في الفئة (٥٧١ - ٥٨٠) ، كما حصلت جامعة عين شمس علي الترتيب (٨٠١ - ١٠٠٠) أما باقي الجامعات (الأسكندرية، الأزهر، أسيوط) فهي تأرجحت جميعها في الفئة (١٠٠١ - ١٢٠٠) ، وإن دل هذا فإنه يدل علي ضعف المركز التنافسي لها، ولم تحصل جامعة المنوفية على أي ترتيب نهائياً.

٣- تصنيف التاييمز للتعليم العالي (Times Higher Education (T H E):

يصدر تصنيف تاييمز للتعليم العالي عن مجلة التاييمز للتعليم العالي لأفضل مائتي جامعة في العالم، ويعد من أكثر التصنيفات المعتمدة عالمياً والتي تم تأسيسه عام (٢٠٠٤)، ويعتمد علي بيانات قاعدة طومسون رويترز حول الاقتباس من البحوث المختلفة. وما يميز هذا التصنيف انه لا يتأثر باحجام الجامعات كما أنه يستثني الجامعات التي تدرس المرحلة الجامعية الأولى، وكذلك التي تدرس تخصصات محددة فقط، أو كان انتاجها البحثي أقل من (١٠٠٠) ورقة علمية سنوياً. وتقوم المجلة بنشر قائمة الأربعئة جامعة الأولى علي العالم ضمن سبع قوائم: الأولى (١ - ٢٠٠) ، والثانية (٢٠١ - ٢٢٥) ، والثالثة (٢٢٦ - ٢٥٠) ، والرابعة (٢٥١ - ٢٧٥) ، والخامسة (٢٧٦ - ٣٠٠) ، والسادسة (٣٠١ - ٣٥٠) ، والسابعة (٣٥١ - ٤٠٠).

ويتكون هذا التصنيف من خمسة معايير هي: التدريس والبحث العلمي والاقتباس العلمي والمردود الصناعي للابداع والمنظور الدولي في التخصصات التالية: الفنون والعلوم الانسانية، العلوم الاجتماعية، العلوم الفيزيائية، علوم الحياة، الهندسة والتكنولوجيا، الطب، ويدعي القائمون علي هذا التصنيف أنه المؤشر الوحيد الذي يقيس وظائف الجامعات البحثية الأساسية بشكل متكامل (McAleer, Nakamura & Watkins, 2019, P. 1366)

❖ التدريس: نسبة الطلاب إلي أعضاء هيئة التدريس، ونسبة الطلاب إلي إجمالي الكادر الجامعي، ونسبة المراحل الجامعية الأولى إلي الدراسات العليا، ومدى تنوع التخصصات الفرعية ضمن التخصص الرئيس، والدخل الناتج عن التدريس مقابل إجمالي اعداد الهيئة التدريسية، وذلك بوزن نسبي ٣٠%.

❖ البحث العلمي: يتكون من : الكم، والدخل، والشهرة ، ويحتسب بعدد البحوث مقابل عدد الباحثين في المؤسسة الأكاديمية، والدخل المتحصل منها، وعدد البحوث المحكمة المنشورة، وذلك بوزن نسبي ٣٠%.

❖ الاقتباس العلمي: التأثير في البحوث الناجم عن اقتباس أجزاء من البحوث المنشورة، وذلك بوزن نسبي ٣٠%.

❖ المردود الصناعي للابداع: قدرة الجامعة علي مساعدة القطاعات الصناعية بالمنتجات والأفكار الإبداعية والاستشارات ، ويتم رصد حجم التبادل المعرفي وما نتج عنه من إيرادات مقابل أعداد الباحثين في الجامعة، وذلك بوزن نسبي ٢,٥%.

❖ المنظور الدولي: حجم الحراك بين أكاديمي الجامعة وأقرانهم في الجامعات في الدول المختلفة، كما يقيس عدد الطلاب من جنسيات مختلفة، كما يتم قياس نسبة منشورات الجامعة التي أسهم فيها مشاركون من دول أخرى كباحثين مشاركين، وذلك بوزن نسبي ٧,٥%.

ومما سبق يتضح أن تصنيف التايمز من أكثر التصنيفات المعتمدة عالميا، وأنه يركز علي تصنيف الجامعات.

في ضوء ما سبق يمكن توضيح ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف تايمز وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول(٤)
ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف تايمز في الفترة من ٢٠٢٠ / ٢٠٢٢

الجامعة	العام	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠
القاهرة	٨٠٠-٦٠١	٨٠٠-٦٠١	٨٠٠-٦٠١	٨٠٠-٦٠١
المنصورة	٦٠٠-٥٠١	٦٠٠-٥٠١	٥٠٠-٤٠١	٥٠٠-٤٠١
كفر الشيخ	٦٠٠-٥٠١	٦٠٠-٥٠١	٨٠٠-٦٠١	٨٠٠-٦٠١
قناة السويس	٦٠٠-٥٠١	٦٠٠-٥٠١	٦٠٠-٥٠١	٦٠٠-٥٠١
الاسكندرية	١٢٠٠-١٠٠١	١٢٠٠-١٠٠١	١٠٠١+	١٠٠١+
الأزهر	١٢٠٠-١٠٠١	١٢٠٠-١٠٠١	١٠٠١+	١٠٠١+
بن سويف	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	٨٠٠-٦٠١
بنها	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١
طنطا	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠٠-٨٠١	١٠٠١+	١٠٠٠-٨٠١
عين شمس	١٢٠٠-١٠٠١	١٢٠٠-١٠٠١	١٠٠١+	١٠٠٠-٨٠١
المنوفية	١٢٠٠-١٠٠١	١٢٠٠-١٠٠١	١٠٠١+	١٠٠١+

المصدر : (Times Higher Education, 2022)

باستقراء الجدول السابق يتضح أن الجامعات المصرية جميعا خارج التصنيف (٤٠٠) المعترف به عالميا لتصنيف جريدة التايمز البريطانية، فبعضها يقع في الترتيب في الفئة من (٥٠١ - ٨٠٠)، والبعض الآخر في الترتيب في الفئة من (٦٠١ - ٨٠٠)، والفئة من (٨٠١ - ١٠٠٠)، و(١٠٠١ - ١٢٠٠) وجميعها مراكز متدنية خارج التصنيف ومنها جامعة المنوفية؛ مما يدل علي أن الجامعات الموجودة في التصنيف تحتل مراكز تنافسية ضعيفة جدا لافتقارها متطلبات ومؤشرات التصنيف

٤ - تصنيف ويبومتر كس: Web metrics Ranking of World Universities

منذ منتصف التسعينات يقوم مختبر التصنيفات السيرانية للمجلس الأعلى للبحث العلمي بتطوير دراسات كمية علي الويب الأكاديمي وتم تقديم أول مؤشر خلال مؤتمر (EASST 4S) في بيليفيد ١٩٩٦م، وقد بدأت عملية جمع بيانات الويب من الجامعات الأوروبية في عام ١٩٩٩ م بدعم من مشروع (ELCSTES) الممول من الاتحاد الأوروبي، وفي عام ١٩٩٧ بدأ اصدار مجلة الكترونية بالكامل ليسهل الوصول إليها لنشر الأوراق المتعلقة بقياسات الويب ، أما في عام ٢٠٠٤م فقد بدأ مختبر القياسات السيرانية- وهو وحدة في المركز الوطني للبحوث بمدير في اسبانيا لتصنيف الويب متر كس. حيث قام بتصنيف ١٦٠٠٠ جامعة (Web Metrics, 2021).

يهدف تصنيف ويب متر كس إلى حث الجهات الأكاديمية في العالم لتقديم ما لديها من أنشطة علمية تعكس مستواها العلمي المتميز علي الانترنت فهو ليس ترتيبا أو تصنيفا للجامعات، ولكنه ترتيب لموقع الجامعة الالكتروني (Ranking Web) ، تعزيز النشر العلمي علي شبكة الانترنت، أي أنه يهدف إلي تعزيز وتحفيز العلماء الأكاديمين بالجامعات أن تكون لهم بصمة وأثر يعكس نشاطهم العلمي، وذلك من خلال رفع ما ينشروه من محتوى علمي علي شبكة المعلومات الدولية وجعله متاحا، كما يهدف إلي تقليص الفجوة الرقمية بين الجامعات في العالم أجمع (Ranking Web of Universities, 2021).

يعد تصنيف ويب متر كس ترتيبا لموقع الجامعات (Ranking Web). ويتم عمل هذا التصنيف في شهر يناير ويوليو من كل عام ابتداء من عام ٢٠٠٦ م، وهو يعتمد علي قياس

أداء الجامعات من خلال مواقعها الالكترونية ضمن المعايير التالية: (الحجم - الإشارة إلي الأبحاث - الأثر العام) (Khosrowjerdi, Kashani, 2013, P.3-4) كما يلي:

❖ حجم الموقع (size): هو عدد صفحات موقع الجامعة الالكتروني التي يتم تداولها ، وذلك وفق ما يصدر من تقارير دورية لمحركات البحث الأربعة ، وهي: (جوجل Google ، ياهو Yahoo ، ليسكا Alexa ، لايف Live) ، بوزن نسبي ٢٠% .

❖ الملفات الغنية (rich files): هي ملفات لوثائق ومعلومات نصية ، حيث يتم حساب عدد الملفات بأنواعها المختلفة والتي تكون في محرك البحث وتنتمي لموقع الجامعة، بوزن نسبي ١٥% ..

❖ الابحاث (المادة العلمية من سكولار): وهو البحث في جوجل عن المادة العلمية بما في ذلك الأبحاث المحكمة والرسائل والمستلات والملخصات والتقارير التقنية والعلمية في الموضوعات المختلفة والصور والأفلام والخرائط وغيرها المنشورة الكترونيا في نطاق موقع الجامعة. والتي يأخذها من Google Scholar ، بوزن نسبي ١٥% .

❖ الرؤية (للروابط أو الظهور): أي الروابط الزرقاء التي تقود متابعتها إلي موقع شبكة الإنترنت أو الظهور، ويتم الحصول علي هذه المعلومات من محركات البحث الأربعة وهي (Google, Yahoo, Live search, Exalead)، بوزن نسبي ٥٠% .

ومما سبق يتضح أن تصنيف ويب متركس يهتم بتقييم الأداء الأكاديمي والأداء البحثي ، بالإضافة إلي الاعتماد بشكل أساسي علي ما تقدمه الجامعات من معلومات حولها علي شبكة الانترنت ؛ لزيادة نقل المعرفة العلمية والثقافية التي تولدها الجامعات إلي المجتمع بأسره بشكل كبير .

جدول (٥)
تصنيف ويب متركس للجامعات المصرية عام ٢٠٢٢ م.

الجامعة	القاهرة	الاسكندرية	المنصورة	عين شمس	الزقازيق	بنها	أسيوط	الأزهر	طنطا	المنوفية
الترتيب عالميا	٥٦٢	٦٦٠	٩٣٣	١٠٧٠	١١١٥	١٢٢٥	١٢٥٧	١٣٩٩	١٤٧٨	١٦٧٣
أفريقيا	٥	٧	١١	١٢	١٦	٢٢	٢٣	٢٨	٢٩	٣٤
عربيا	٤	٥	١١	١٥	١٧	٢٣	٢٦	٢٩	٣١	٤١

المصدر : (Webometrics Ranking, 2022).

يتضح من الجدول السابق أن الجامعات المصرية تشغل مراكز متدنية عالميا ، فقد اتضح أن الجامعات المصرية لم يأت تصنيفها ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة علي مستوي العالم ، فجامعة القاهرة التي علت قمة التصنيف بالنسبة للجامعات المصرية حصلت علي المركز (٥) إفريقيا ، (٤) عربيا ، وحصلت علي المركز (٥٦٢) علي المستوي العالمي وهو مركز متأخر جدا عالميا ، مما يعد ذلك دليلا واضحا علي ضعف الوضع التنافسي للجامعات المصرية عند مقارنتها بمستوي الجامعات إفريقيا وعربيا وعالميا .

وبالتالي إن أرادت الجامعات المصرية تحقيق مركزا أكاديميا عالميا يليق بها في التصنيفات العلمية للجامعات، فإنه يجب عليه أن تولي اهتماما بالتصنيفات العالمية للجامعات والسعي نحو توفير متطلبات تحقيقها .

٥- تصنيف ليدن: leiden ranking

يصدر تصنيف ليدن من مركز دراسات العلوم والتكنولوجيا في جامعة ليدن بهولندا ، وقد نشرت نتائج تصنيف ليدن لأول مرة عام ٢٠٠٨ ، وتم تحديثها في عام ٢٠١٠ ونشرها علي الانترنت . ويهدف تصنيف ليدن إلي مقارنة المؤسسات البحثية بمقاييس التأثير التي تأخذ في الاعتبار الاختلافات في التخصصات ، ويغطي هذا التصنيف البحث من خلال التركيز علي المخرجات العلمية، ويقدم تصنيف ليدن درجات وفقا لمؤشرات مختلفة، ويطلق علي كل مؤشر من هذه المؤشرات تصنيفا، ويتم تقديمه بشكل منفصل، ويتم تصنيف الجامعات بشكل منفصل وفقا لكل مؤشر ، وتظهر نتائجها في المؤشرات الأخرى أيضا Rodríguez & Brito, 2022, P. 288).

ويركز تصنيف ليدن علي الجامعات التي لديها أكبر عدد من المنشورات المفهوسة علي شبكة الويب للعلوم سنويا في عام ٢٠٠٨ ، وهو يقوم بتغطية ما يقرب من ١٠٠٠

جامعة لديها عدد من المنشورات في جميع أنحاء العالم، وتم نشر جداول أفضل ٢٠٠ جامعة، أما في عام ٢٠١٠ فقد تم تقديم جداول أفضل ١٠٠ جامعة، وأفضل ٢٥٠ جامعة، وأفضل ٥٠٠ جامعة، ويستخدم تصنيف ليدن خمسة مؤشرات في ترتيب الجامعات (Bornmann, 2020, P. 1256)، وهي:

١- عدد المنشورات: وهو مؤشر يشير إلي عدد المنشورات في المجالات التي تغطيها فهارس الاقتباسات خلال فترة زمنية معينة، ويشمل الترتيب المنشورات الخاصة بالفترة من ٢٠٠٣ - ٢٠٠٨، والاقتباسات من ٢٠٠٤ - ٢٠٠٩، ويتعلق هذا المؤشر بمخرجات البحث في الجامعة بأكملها، وبالتالي فإنه يعتمد علي الحجم.

٢- عدد الاقتباسات لكل منشور: وهو مؤشر يتم حساب قيمة مؤشر عدد الاقتباسات مع استبعاد الاقتباسات الذاتية، حيث يتم طرح عدد الاقتباسات الذاتية من إجمالي عدد الاقتباسات لكل مقالة، ثم يتم تقسيم المجموع علي العدد الإجمالي للمقالات. ومن عيوب هذا المؤشر أنه لا يأخذ في الاعتبار المقالات القديمة التي جمعت المزيد من الاقتباسات، وأن معدل الاقتباس تختلف بين أنواع المستندات ومجالات الموضوعات.

٣- الاقتباسات التي تقاس في الحقل لكل منشور: ويعتمد علي مجموع الاقتباسات ومناطق درجات الاقتباس الميداني.

٤- متوسط درجة الاقتباس المعيارية: وفيه يتم استبعاد المنشورات الحديثة والتي تم تعريفها علي أنها تلك التي مر عليها أقل من عام للحصول علي الاستشهادات.

٥- مؤشر القوة: وفيه يتم ضرب رقم الاقتباس الموحد في العدد الإجمالي للمنشورات.

مما سبق يتضح أن تصنيف ليدن يركز علي الجامعات التي لديها أكبر عدد من المنشورات المفهرسة علي شبكة الويب للعلوم.

جدول (٦)
تصنيف ليدن لترتيب الجامعات المصرية

الجامعة	العام	٢٠٢٢ م	٢٠٢١ م	٢٠٢٠ م
القاهرة		٢٩٤	٣٠٨	٣٠٩
عين شمس		٥٦٩	٥٦٤	٥٧٥
المنصورة		٦١٣	٦٣٨	٦٦٦
الاسكندرية		٦٥٧	٦٦١	٦٩٩
الزقازيق		٧١٨	٧٥١	٨٠٣
أسيوط		٨٤٤	٨٧٣	٩١٣
طنطا		٩٥٢	١٠١٠	١٠٢٠
الأزهر		١٠٤٨	١١٣٤	-
المنوفية		١١٠٤	-	-
بني سويف		١١٩٨	-	-

المصدر: (Leiden Ranking,2022)

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جامعة القاهرة قد احتلت مركزا متقدما في تصنيف ليدن حيث بلغ ترتيبها (٢٩٤) عالميا، وظهرت جامعتي المنوفية وبني سويف في التصنيف علي الرغم من عدم وجودهم في العامين السابقين مما يدل علي مدي الانفتاح العلمي ووضع البحوث المنشورة من الجامعة بصورة مفتوحة للقراءه المجانيه للباحثين حيث يقوم هذا التصنيف علي الانتاج البحثي للجامعات وكذلك مدي التعاون البحثي مع الجامعات العالمية.

سادسا: متطلبات الانضمام للتصنيفات العالمية للجامعات:

بعد عرض أهم التصنيفات العالمية للجامعات وتحديد معاييرها ومؤشراتها وبيان موقع الجامعات المصرية من هذه التصنيفات ، يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات العامة اللازمة للانضمام في هذه التصنيفات كما حدثها دراستي (مظلوم وآل فيحان، ٢٠١٥)، و(ناصر، ٢٠١٦) والتي تتمثل فيما يلي:

❖ أن تضم الجامعة مجموعة من البرامج الأكاديمية علي مستوى مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا تغطي جميع المجالات العلمية التي يتضمنها التصنيف والتي تتمثل في: الآداب، والعلوم الإنسانية، والهندسة، وعلوم الحياة، والعلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية.

❖ تحديد مستوى رضا الطلاب عن عمليات التدريس والجامعة بشكل عام ، حيث تقوم الجهات القائمة علي التصنيفات بعمل مسح للطلاب حول مستوى رضاهم عن جودة

العمليات بشكل كامل داخل الجامعة من خلال البريد الإلكتروني لطلاب الجامعة وتكون نتائجه سرية، حيث تطلع الجامعة علي نتيجة المسح في التقرير النهائي فقط.

❖ تحديد مستويات إنجاز الجامعة من خلال عرض نسب النجاح في البرامج المختلفة.
❖ تقديم معلومات تفصيلية حول منتسبي الجامعة وأصحاب العمل الذين يعمل خريج الجامعة لديهم لإجراء الدراسات المسحية عليهم دون إشراك الجامعة لضمان تحقيق الشفافية.

❖ توفير بيانات إحصائية دقيقة تتناسب مع ما يحتاجه التصنيف من بيانات وتحديثها بشكل سنوي، وتمثل هذه الإحصاءات في: أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، أعداد أعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعة، أعداد أعضاء هيئة التدريس الزائرين للجامعة، أعداد أعضاء هيئة التدريس الزائرين من الجامعة، أعداد طلاب البكالوريوس والدراسات العليا، أعداد طلاب البكالوريوس والدراسات العليا الأجانب، وأعداد طلاب البكالوريوس والدراسات العليا الموفدين خارج الجامعة، أعداد خريجي الجامعة الذين تم توظيفهم.

❖ وجود سياسة تعليمية واضحة للجامعة تجاه التغيير والتطوير.

❖ نشر ثقافة المعايير العالمية لجودة الأداء وتقويم عملياته.

❖ الاستعداد التام لشراكات محلية وإقليمية وعالمية في إطار التنافسية والإنجاز الفائق.

البعد الثالث: متطلبات تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية:

أولاً: نبذة عن واقع جامعة المنوفية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات

(١) نبذة عن جامعة المنوفية:

تعد جامعة المنوفية إحدى الجامعات الإقليمية في مصر، أنشئت بالقانون رقم (٩٣) الصادر في الرابع عشر من أغسطس عام ١٩٧٦م ومقرها بشبين الكوم؛ لتلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي، ولدعم الجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالي الأخرى في تحقيق رسالتها في تنمية وتطوير المجتمع، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة، وتضم جامعة المنوفية عدة كليات ومعاهد هي: كلية الزراعة، وكلية

الهندسة، وكلية الهندسة الإلكترونية، وكلية التربية، وكلية العلوم، وكلية التجارة، وكلية الطب، وكلية الآداب، وكلية الحقوق، وكلية الاقتصاد المنزلي، وكلية التمريض، وكلية الحاسبات والمعلومات، وكلية التربية النوعية (بأشمون)، وكلية التربية الرياضية، وكلية الطب البيطري، وكلية الصيدلة، وكلية الإعلام، وكلية العلوم الصحية التطبيقية، كما تضم معهد الكبد القومي، ومعهد التمريض (البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٢).

وتتمثل رؤية جامعة المنوفية في "جامعة المنوفية باعتبارها إحدى مؤسسات التعليم العالي في مصر تأمل أن تكون من بين الجامعات الرائدة عربيًا وإفريقيًا في تنمية المعارف ورفاهية المجتمع، كما تتمثل رسالة جامعة المنوفية: الإسهام في البناء الثقافي والمعرفي والخلقي للإنسان وتعميق الانتماء الوطني من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية وفقًا للمعايير المرجعية لتحقيق التنمية المستدامة للبيئة الريفية والصناعية، وكسب ثقة المجتمع بما يحقق للجامعة ميزة تنافسية محليًا وإقليميًا (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ٣٧).

أما عن أهداف جامعة المنوفية فإنها تهدف إلى تحقيق توسع مؤسسي هادف لفتح آفاق علمية جديدة في ظل اقتصاد المعرفة والتنافسية، مكانة رفيعة للجامعة في منظومة التعليم العالي وكسب ثقة المجتمع، خريج مواكب لروح العصر ومتطلبات سوق العمل، عضو هيئة تدريس ذو جدارات علمية ومهنية متميزة إقليميًا وعالميًا، بحث علمي متقدم يخدم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حسن استغلال الموارد المالية والمادية للجامعة، هيكل تنظيمي ملائم وجهاز إداري كفاء (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ٣٩).

ومن خلال الاطلاع على رؤية ورسالة وأهداف جامعة المنوفية يتضح لنا أن الجامعة تأمل في أن تكون من بين الجامعات الرائدة، وتعمل على تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية وفقًا للمعايير المرجعية بما يحقق ميزة تنافسية للجامعة، وهذا يدل على رغبة الجامعة في النهوض بالتعليم والمتعلم والبحث العلمي والحصول على مكانة متميزة في التصنيفات العالمية للجامعات.

(٢) واقع مؤشرات جامعة المنوفية نحو تحقيق مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات: حققت جامعة المنوفية إنجازاً جديداً بالتصنيفات العالمية للجامعات، طبقاً لتصنيف تايمز الدولي لتصنيف الجامعات الناشئة «عمرها أقل من ٥٠ عاماً لعام ٢٠٢٢ Times " Higher Education Young University Rankings" 2022، حيث ظهرت جامعة المنوفية ضمن شريحة أفضل ٣٥٠-٤٠٠ جامعة على مستوى العالم. ويعد ذلك نتاجاً للسياسة التي انتهجتها الجامعة لتشجيع البحث العلمي المتميز، وحرص الجامعة الدائم على اتخاذ خطوات جادة وسريعة للوصول إلى مستوى الجامعات المرموقة عالمياً من خلال توفير كافة الإمكانيات اللازمة للارتقاء بالمنظومة التعليمية والبحثية مما نتج عنه تقدم الجامعة عن العام الماضي حيث كانت الجامعة تظهر ضمن شريحة أفضل ٥٥٠-٦٠٠ جامعة على مستوى الجامعات العالمية (البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٢)

كما صنفت جامعة المنوفية ضمن أفضل الجامعات المصرية في تصنيف الجامعات الأسباني (ويب متركس) لعام ٢٠٢٣، والذي يدرج ١٤ جامعة مصرية داخل التصنيف من بين أكثر من ١٠٠ جامعة مصرية حكومية وخاصة واهلية، ويرجع ذلك إلى دعم جامعة المنوفية المستمر للبحث العلمي والباحثين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إلى نشر المزيد من الأبحاث العلمية في المجلات و الدوريات العالمية. إلى جانب تشجيع الباحثين بالجامعة علي عمل الأبحاث الجماعية المشتركة في التخصصات المختلفة للوصول إلى أفضل النتائج العلمية التي تخدم البحث العلمي والمجتمع، فقد تم نشر ٢٤٢٩٨ بحثاً لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بالمجلات والدوريات العلمية العالمية خلال الفترة الماضية (البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٣)

في ضوء ما سبق يتضح سعي الجامعة الدائم للوصول إلى مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات من خلال الارتقاء بالمستوي الأكاديمي لها وتفعيل التبادل العلمي بين الجامعة والدول المتقدمة في كافة المجالات مما يساعد في جذب ورعاية الوافدين والتبادل الطلابي، إلى جانب رعايتهم وتقديم كل سبل الدعم لهم وتذليل كافة العقبات التي تواجه هؤلاء الطلاب، فضلاً عن تفعيل الإتفاقيات الثنائية الموجودة بين الجامعة والهيئات الدولية وعقد إتفاقيات جديدة.

ثانيًا: دور الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية للجامعات لكي تحقق الريادة الاستراتيجية أهدافها المنشودة وتصبح الجامعة مؤسسة ريادية مبتكرة تحتل مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية، فإن ذلك يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات من أهمها التالي (Audretsch & Belitski, 2022, P.298)، ودراسة (Erlangga, 2022, p.108):

- ١- متطلبات إبداعية، ومنها التالي:
 - إنشاء مراكز لدعم الإبداع والابتكار بداخل المؤسسة مما يزيد من المزايا التنافسية).
 - نشر ثقافة ريادية تشجع الأفكار والإبداعات الجديدة، وتشجع علي التعلم وقبول التغيير المستمر.
 - تعزيز ثقافة الابتكار والمجازفة وتعزز السلوكيات الريادية، التي تزيد من قدرة الجامعات علي المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي.
- ٢- متطلبات إدارية، ومنها التالي:
 - تشكيل فريق عمل أو وحدة تنظيمية للريادة الاستراتيجية أمر ضروري لنجاح نشاطات الريادة الاستراتيجية.
 - إدارة الجامعة الموارد والقدرات المتاحة بشكل استراتيجي لتحقيق التفوق علي الجامعات الأخرى.
 - التوجه الريادي، حيث امتلاك القدرة علي التعرف علي الفرص واستغلالها لتطوير ممارسات جديدة تختلف عن الممارسات السابقة، حيث تشكل المبادرة والمخاطرة والاستباقية والابتكار أبعاد أساسية لهذا التوجه.
 - التوجه الاستراتيجي، ويمثل فلسفة تنظيمية تعتنقها المؤسسة وتعمل علي ارشاد متخذي القرار إلى الفرص البيئية المرتبطة بمجال عمل المؤسسة.
 - العمل علي توفير هيكل تنظيمي قادر علي دعم الاحتياجات المزدوجة للريادة والإدارة الاستراتيجية من حيث الاستغلال واستكشاف الفرص.
 - تعزيز الريادة وروح المبادرة من خلال تعليم ريادة الأعمال.

٣- متطلبات مجتمعية ، ومنها التالي:

- اشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين من خارج المؤسسة الجامعية في قيادة المؤسسة وإداراتها.
- توافر قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات عن المنافسين والعملاء المستفيدين أمر ضروري لنجاح الريادة الاستراتيجية.
- التعرف علي احتياجات العملاء والسوق والمنافسين والمستفيدين استنادا إلي معايير دقيقة وتحليل علمي سليم.
- دراسة السياق البيئي بمتغيراته وتحدياته والفرص التي قد تنجم عن ذلك من أهم مقومات نجاح الريادة الاستراتيجية.

٤- متطلبات تعليمية، ومنها التالي:

- التكامل بين التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- أن تضم الجامعة مجموعة من البرامج الأكاديمية علي مستوى مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا تغطي جميع المجالات العلمية التي يتضمنها التصنيف والتي تتمثل في: الآداب، والعلوم الإنسانية، والهندسة، وعلوم الحياة، والعلوم الطبيعية والعلوم الإجتماعية.

٥- متطلبات تقنية، ومنها التالي:

- القدرة علي تحسين ودمج التقنيات الرقمية التي تدعم وتحفز علي جعل المؤسسة مؤسسة ريادية ومبتكرة.
- تضمين التكنولوجيا الرقمية في أنشطة الجامعة.

المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولا: هدف الجانب الميداني للبحث:

- استهدف البحث في جانبه الميداني التعرف علي مدي وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

ثانياً: إجراءات الجانب الميداني للبحث:**(أ) أداة البحث:**

قام الباحثان بإعداد استبانة للتعرف علي مدي وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وذلك في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بها.

❖ بناء أداة البحث:

مرت عملية إعداد الاستبانة للتطبيق الميداني، بالمراحل التالية:

❖ الاطلاع علي الأدبيات التربوية، ومراجعة البحوث والدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع البحث الحالي فيما يتعلق بالريادة الاستراتيجية والتصنيفات العالمية للجامعات.

❖ صياغة أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية للجامعات في عدة أبعاد شكلت الصورة الأولية للاستبانة، حيث بلغت عباراتها (٦٩) عبارة، وانتظمت تحت سبعة محاور، وهي أبعاد (الإبداع والابتكار_ الميزة التنافسية- التفكير الريادي- الثقافة الريادية- إدارة الموارد استراتيجيا- القيادة الريادية- استثمار الفرص)، كما اشتملت الأداة علي محور يتعلق بالبيانات الشخصية للمستجيبين، مثل(الاسم- النوع- نوع الكلية- الدرجة الأكاديمية- سنوات الخبرة في المجال الجامعي)، وتم وضع ثلاثة بدائل لدرجة الموافقة؛ وهي (موافق بدرجة كبيرة- موافق بدرجة متوسطة- موافق بدرجة ضعيفة).

وينبغي الإشارة إلى أن الأبعاد التي تنتظم الريادة الاستراتيجية والتي تم تحديدها من جانب البحث الحالي هي أبعاد يمكن أن تسهم في تحسين تصنيف جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات ؛ لأنها تمثل مؤشرات في تفعيل معايير التصنيفات وفقاً لما تحديده سابقاً في الإطار النظري.

❖ تقنين أداة البحث:

قام الباحثان بتقنين أداة البحث (الاستبانة) باستخدام الصدق والثبات كما يلي:

• صدق الاستبانة:

❖ تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين، حيث قام الباحثان بعرض الأداة في صورتها الأولية علي مجموعة من أساتذة التربية في مجال أصول التربية، والإدارة التعليمية والتربية المقارنة، بلغ عددهم ١٥ خبيراً؛ للتعرف علي آرائهم وملاحظاتهم حول مدي شمول أبعاد الأداة، وكفاية عبارات كل بعد ومدي ارتباط كل عبارة بمحورها، ودرجة دقة ووضوح كل عبارة، كما طلب منهم تعديل أو حذف أو إضافة ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم.

❖ في ضوء ذلك تم تعديل عبارات الأداة وفق ملاحظات الاساتذة المحكمين، حيث تم حذف بعض العبارات وإضافة البعض الأخر، وحذف بعض الكلمات من العبارات المتضمنة في أبعاد الريادة الاستراتيجية، وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية تتكون من (٦٩) عبارة توزعت علي سبعة أبعاد، والتي تمثل أبعاد الريادة الاستراتيجية وهي: الإبداع والابتكار، ومثله (١١ عبارة)، الميزة التنافسية، ومثله (١١ عبارة)، التفكير الريادي، ومثله (١٢ عبارة)، الثقافة الريادية ومثله (٩ عبارات)، وإدارة الموارد استراتيجياً ومثله (١١ عبارة)، والقيادة الريادية، ومثله (٦ عبارات)، وأخيراً بعد استثمار الفرص (٩ عبارات)، وتطلبت الاستجابة علي هذه العبارات بوضع علامة (√) أمام البديل الذي يعبر عن درجة الموافقة، ثم تم عرض الأداة مرة أخرى علي السادة المحكمين، حيث أجمعوا علي صلاحيتها للتطبيق الميداني بنسبة تجاوزت ٩٤% وهو ما طمأن الباحثان علي صورة الاستبانة النهائية.

ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل الثبات عن طريق استخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ)؛ للتحقق من ثبات جميع أبعاد الاستبانة ككل، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧)

معامل الثبات لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	الإبداع والابتكار	١١	٠,٨٠٢
٢	الميزة التنافسية	١١	٠,٧٤٩
٣	التفكير الريادي	١٢	٠,٦٧٩
٤	الثقافة الريادية	٩	٠,٨٠١
٥	إدارة الموارد استراتيجيا	١١	٠,٧٦٢
٦	القيادة الريادية	٦	٠,٧٥٢
٧	استثمار الفرص	٩	٠,٧٩٦
	الاستبانة ككل	٦٩	٠,٨٠٥

بالنظر إلى الجدول السابق (٧) ، يتضح أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في الاستبانة ككل كانت ٠,٨٠٥ ، وهي قيمة مقبولة تشير إلي تجانس عبارات الاستبانة وأن الأداة المستخدمة تتمتع بقيمة ثبات عالية تجعلنا على ثقة في صلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثالثا: تطبيق أداة البحث والمعالجة الاحصائية :

- ١- بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق، قام الباحثان بتصميم الاستبانة علي جوجل درايف Google Drive حيث يتميز هذا البرنامج بمجموعة من المميزات منها القدرة علي تحويل استجابات أفراد العينة إلي درجات وإعطاء كل استجابة رقم ثم تفرغها في جداول خاصة، علاوة علي امكانية وصول الاستبانة إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بسهولة في بداية العام الجامعي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) م.
- ٢- ثم ارسال الاستبانة إلى أعضاء هيئة التدريس عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي من الفيس بوك، والواتس أب، ومن خلال الردود التي حصل عليها الباحثان من google drive تم وضعها في جداول لإدخالها إلى الحاسب الآلي لتحليلها، تم تحويل البيانات من جوجل درايف إلي Exel.
- ٣- ثم تحويل استجابات أفراد العينة إلي درجات حيث تم إعطاء الدرجات ١ ، ٢ ، ٣ للاستجابات (موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة) علي الترتيب.

٤- وباستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعي spss ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجات كل عبارة من عبارات الاستبانة ولكل بعد من أبعادها، اختبار ت (T- test) لحساب الفروق بين متوسطات درجات المجموعات، تحليل التباين أحادي الإتجاه (One way Anova) لحساب الفروق بين مجموع مربعات متوسطات درجات المجموعات، اختبار شيفه (Scheffe' Test) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

- الاعتماد في تحديد مدي الاستجابات (مدي الفئة) للحكم علي مدي الموافقة علي أهمية مدخل الريادة في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها علي المعايير التالية: الموافقة بدرجة كبيرة من (٢,٣٤ إلى ٣)، الموافقة بدرجة متوسطة من (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، الموافقة بدرجة ضعيفة من (١ إلى ١,٦٦).
- (ب) عينة البحث:

تمثلت عينة البحث الحالي في أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والتي بلغت (٥٧٢) عضو هيئة تدريس، بواقع تمثيل (٢٣,٨%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس والبالغ (٢٣٩٩) عضوا في العام الجامعي (٢٠٢٢-٢٠٢٣) م والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتفريغ (٢٩٦) بنسبة (١٢,٣%) ، ويرجع ذلك إلي عدم الحصول علي الاستبانة مرة أخرى من أعضاء هيئة التدريس، نظرا لانشغالهم في الكثير من المهام الإدارية والبحثية والتدريسية، علاوة علي رفض البعض الإجابة بصورة إلكترونية.

جدول (٨)

توزيع فئات أفراد العينة وفقا لمتغيرات نوع الجنس، ونوع الكلية، والدرجة الأكاديمية، وسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
٢٩,١%	٨٦	ذكر	نوع الجنس
٧٠,٩%	٢١٠	أنثى	
٤٤,٣%	١٣١	عملية	نوع الكلية
٥٥,٧%	١٦٥	نظرية	
٤٥,٦%	١٣٥	مدرس	الدرجة الأكاديمية
٢٤%	٧١	أستاذ مساعد	
٣٠,٤%	٩٠	أستاذ	
١٢,٥%	٣٧	من ١ - ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٤٣,٩%	١٣٠	من ٦ - ١٠ سنوات	
٤٣,٦%	١٢٩	أكثر من ١٠ سنوات	

رابعاً: نتائج البحث وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجة الإحصائية لبيانات البحث تم عرض النتائج وفق تساؤلاتها وأهداف الجانب الميداني منها وذلك علي النحو التالي:

١- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول مدي وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات.

٢- النتائج الخاصة بدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات تبعا لمتغيرات النوع، ونوع الكلية، الدرجة الأكاديمية ، وسنوات الخبرة.

وفيما يلي عرض هذه النتائج وفق مستويين:

أ- المستوي الأول: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول بنود الاستبانة ككل وأبعادها السبعة، حيث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لمجموع عبارات كل بعد والاستبانة ككل ، والجدول التالي يعرض تلك النتائج وذلك علي النحو التالي:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة والترتيب حول الاستبانة ككل وأبعادها السبعة.

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	ترتيب الأبعاد
الإبداع والابتكار	١١	٢,٤١	٠,٥٨	٨٠,٢٣%	كبيرة	٢
الميزة التنافسية	١١	٢,٣٨	٠,٦٠	٧٩,٢٦%	كبيرة	٤
التفكير الريادي	١٢	٢,٤٢	٠,٥٥	٨٠,٧٢%	كبيرة	١
الثقافة الريادية	٩	٢,٣٧	٠,٦١	٧٩,١٢%	كبيرة	٥
إدارة الموارد استراتيجيا	١١	٢,٣٩	٠,٦٣	٧٩,٥٠%	كبيرة	٣
القيادة الريادية	٦	٢,٣٢	٠,٦٤	٧٧,١٨%	متوسطة	٧
استثمار الفرص	٩	٢,٣٦	٠,٦٠	٧٨,٦٨%	كبيرة	٦
الاستبانة ككل	٦٩	٢,٣٨	٠,٥٧	٧٩,٤٣%	كبيرة	

بالنظر إلى الجدول السابق (٩)، يتضح أن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، يوافقون علي جميع أبعاد الاستبانة، فيما يتعلق بمدى وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات، وبدرجة كبيرة، وذلك كما يتضح من المتوسط الحسابي وهو (٢,٣٨) ، والانحراف المعياري (٠,٥٧)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يجمعون علي وجود أهمية كبيرة لمدخل الريادة الاستراتيجية، نظرا لما يمتاز به هذه المدخل من مساعدة الجامعات في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية وهو ما يزيد من قدرتها التنافسية والقدرة علي البقاء والاستمرار في أسواق العمل في مواجهة الجامعات المناظرة لها، كما تزيد من قدرة الجامعات علي تحقيق أهداف مجتمعها، وترفع من العقلية الريادية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ليكونوا أكثر قدرة علي الإبداع والابتكار وهو ما يزيد من قدرتهم علي المشاركة في المشروعات المتنوعة، كما تسهم في خلق مزيد من القيمة والفرص الجديدة للمستفيدين من خلال استغلال الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبى حاجات المستفيدين، مما يسهم في تحسين ترتيب

الجامعات في التصنيفات العالمية للجامعات ومن بينها جامعة المنوفية وهذا ما تؤكده دراسة (أبو جويل، ٢٠١٨)، ودراسة (اللوقان ، ٢٠٢٠)

وبالنظر إلي الجدول (٩) يتضح أن البعد الثالث (التفكير الريادي)، قد احتل المرتبة الأولى في درجة الموافقة (كبيرة)، وذلك كما يتضح من المتوسط الحسابي (٢,٤٢) ، والانحراف المعياري (٠,٥٥) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، يدركون أهمية العلاقة بين التفكير الريادي والإبداع والذي يعد من أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في تحقيق مرتبة عالية في التصنيفات العالمية للجامعات ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (Vaicekauskaite & Valackiene , 2018).

كما تؤكد الاستجابات كذلك، أن البعد السادس (القيادة الريادية)، جاء في المرتبة الأخيرة من درجة الموافقة (متوسطة)، وذلك كما عبر المتوسط الحسابي (٢,٣٢) ، والانحراف المعياري (٠,٦٤) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأنه علي الرغم من أن أفراد العينة يقرون بأن القيادة الريادية تمثل بعداً مهماً من أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات إلا أنهم يعتقدون أنه لا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تنطلق في رسالتها وتحقيق أهدافها إلا إذا كانت مستعدة لاتخاذ قرارات معينة وتوفير موارد لازمة لتحقيق ذلك بحيث تتحمل مسؤولية ما يترتب علي ذلك من نتائج ، فهي تتحمل مخاطر المجازفة في اتخاذ قراراتها، والقيادة الريادية قد تكون مفهوماً غير شائع لدى الكثير من اعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمد، ٢٠٢١)، ودراسة (صادق، ومحمد ، ٢٠٢٢) .

المستوي الثاني: عرض النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد الاستبانة والعبارات المتضمنة في كل بعد: حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب للعبارات الخاصة بكل بعد.

١/٢ البعد الأول: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول بعد الإبداع والابتكار، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الموافقة، لاستجابات عينة الدراسة حول بعد (الإبداع والابتكار):

م	العبارات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١	تقديم حلول إبداعية مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجتمع.	١٢,٥	٣٧	٤٠,٢	١١٩	٤٧,٣	١٤٠	٢,٣٥	٠,٦٩	كبيرة	١١
٢	تأسيس وحدة لإدارة المواهب للطلاب وأعضاء هيئة التدريس علي مستوى الجامعة.	١٨,٦	٥٥	٢٢	٦٥	٥٩,٥	١٧٦	٢,٤١	٠,٧٨	كبيرة	٤
٣	توفير منح لذوي المواهب من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	١٦,٦	٤٩	٢٤,٧	٧٣	٥٨,٨	١٧٤	٢,٤٢	٠,٧٦	كبيرة	٣
٤	تعزيز القدرات الإبداعية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب.	١٣,٥	٤٠	٢٣,٦	٧٠	٦٢,٨	١٨٦	٢,٤٩	٠,٧٢	كبيرة	١
٥	تسويق الجامعة للأفكار الإبداعية للمستفيدين منها.	١٧,٩	٥٣	٢٧	٨٠	٥٥,١	١٦٣	٢,٣٧	٠,٧٧	كبيرة	١٠

٩	كبيرة	٠,٧٥	٢,٣٨	٥٤,١	١٦٠	٢٩,٧	٨٨	١٦,٢	٤٨	تشجيع العاملين بها علي تجربة أساليب جديدة في العمل.	٦
٥	كبيرة	٠,٧٦	٢,٤٠	٥٦,٨	١٦٨	٢٦,٤	٧٨	١٦,٩	٥٠	توفير بيئة علمية حاضنة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.	٧
٦	كبيرة	٠,٦٤	٢,٤٠	٤٨,٣	١٤٣	٤٣,٦	١٢٩	٨,١	٢٤	تشجيع الجامعة للفكر الإبداعي والاداء الابتكاري المتميز.	٨
٧	كبيرة	٠,٦٤	٢,٤٠	٤٨,٣	١٤٣	٤٣,٦	١٢٩	٨,١	٢٤	تحفيز الجامعة لأعضائها علي الحصول علي جوائز دولية.	٩
٢	كبيرة	٠,٦٥	٢,٤٦	٥٤,١	١٦٠	٣٧,٥	١١١	٨,٤	٢٥	توفير نظام لمكافحة الحاصلين علي براءات اختراع علي مستوي الجامعة.	١٠
٨	كبيرة	٠,٧٦	٢,٤٠	٥٦,١	١٦٦	٢٧,٤	٨١	١٦,٦	٤٩	توفير نظام جوائز لأفضل الممارسات التدريسية أو البحثية أو المجتمعية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	١١
	كبيرة	٠,٥٨	٢,٤١							الإبداع والابتكار	

بالنظر إلى الجدول السابق (١٠) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على بعد (الإبداع والابتكار) جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة البحث يدركون أهمية استناد وظائف الجامعة من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع علي تقنية لم يسبق استخدامها من قبل الجامعات المنافسة في تقديم الخدمات، وكذلك إدراكهم لأهمية إجراء البحوث والبرامج الجديدة بطريقة ابتكارية وأهمية قبول المخاطرة لدي الأفراد لدعم الإبداع والابتكار في العمل لتحسين مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات وهذا ما تؤكدته دراسة (محمد، ٢٠٢١)، ودراسة (Hughes, M., & Lee, Y, 2021) وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة مرتفعة العبارة رقم (٤) والتي تنص على: (تعزيز القدرات الإبداعية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٧٢) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهذا يرجع إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس علي أن أهمية الإبداع والابتكار كمؤشرات أساسية للوصول الي مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، وكذلك أهمية تقديم حوافز مادية ومعنوية لذوي المواهب لتشجيعهم علي الإبداع والابتكار، والعمل علي استقطاب أعضاء هيئة تدريس وعاملين ريادين يمتلكون مهارات ومواهب قيادية وريادية وهذا يتفق مع دراسة (صرصور، ٢٠١٩)، ودراسة (اللوكان، ٢٠٢٠).

وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة كبيرة العبارة رقم (١) والتي تنص على: (تقديم حلول ابداعية مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجتمع) بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وجاءت الاستجابة لهذه العبارة في الترتيب الأقل من عبارات هذا البعد؛ لأن تقديم الحلول الإبداعية المبتكرة للمشكلات هو أمر طبيعي ومتطلب معلوم للريادة الاستراتيجية، وهذا يتفق مع دراسة (Alayoubi, M., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. , 2020).

٢/٢ البعد الثاني: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول بعد الميزة التنافسية، وكانت

نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الموافقة، لاستجابات عينة الدراسة حول بعد (الميزة التنافسية):

م	العبارات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
١	تفعيل دور الحاضنات العلمية والتكنولوجية بالجامعة.	٤٣	١٤,٥	٣٥,١	١٠٤	٥٠,٣	١٤٩	٠,٧٢	كبيرة	٦
٢	عقد بروتوكولات برامج مشتركة مع الجامعات الدولية.	٤٨	١٦,٢	٣٠,١	٨٩	٥٣,٧	١٥٩	٠,٧٥	كبيرة	٥
٣	إنشاء مراكز بحثية متخصصة داخل الجامعة في مجالات معينة.	٤٨	١٦,٢	٣١,١	٩٢	٥٢,٧	١٥٦	٠,٧٥	كبيرة	٧
٤	إنشاء وحدة أو هيئة لتسويق الاختراعات والابتكارات والابحاث العلمية.	٥٦	١٨,٩	٢٥,٧	٧٦	٥٥,٤	١٦٤	٠,٧٨	كبيرة	٨
٥	تفعيل الشراكات مع قطاعات الانتاج والأعمال.	٤٣	١٤,٥	٣٥,٥	١٠٥	٥٠	١٤٨	٠,٧٢	كبيرة	٨
٦	تحفيز الوحدات ذات الطابع الخاص.	٣٥	١١,٨	٣٨,٩	١١٥	٤٩,٣	١٤٦	٠,٦٩	كبيرة	٤
٧	تقديم خدمات متميزة لجذب المستفيدين إلى الجامعة.	٢٢	٧,٤	٣٩,٩	١١٨	٥٢,٧	١٥٦	٠,٦٣	كبيرة	١
٨	توفر الجامعة قاعدة بيانات للمشاركة البحثية محليا ودوليا.	٤١	١٣,٩	٣٧,٨	١١٢	٤٨,٣	١٤٣	٠,٧١	كبيرة	١١

٢	كبيرة	٠,٧٢	٢,٤٢	٥٥,٧	١٦٥	٣٠,٤	٩٠	١٣,٩	٤١	استحداث برامج دراسية مميزة لجذب الطلاب الوافدين	٩
٣	كبيرة	٠,٧٢	٢,٣٩	٥٣,٤	١٥٨	٣٢,٤	٩٦	١٤,٢	٤٢	استحداث برامج دراسية متطورة تتناسب مع التحول الرقمي وتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة	١٠
١٠	كبيرة	٠,٧٤	٢,٣٥	٥١,٤	١٥٢	٣٢,٨	٩٧	١٥,٩	٤٧	تشجيع الأبحاث والبرامج التعاقدية والمحلية والدولية	١١
	كبيرة	٠,٦٠	٢,٣٨							الميزة التنافسية	

بالنظر إلي الجدول السابق (١١) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على بعد(الميزة التنافسية) جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بإدراك عينة البحث بدرجة كبيرة لأهمية امتلاك الجامعة لميزة تنافسية بين الجامعات محليا وعالميا في ظل بيئة سريعة التغير وذلك لكي تضمن البقاء والاستمرار فلا بد من اقتناص الفرص وأخذ المبادرة غير المتاحة للمنافسين من الجامعات الاخرى، وهذا ما تؤكدته دراسة (Dogan,2015)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة مرتفعة العبارة رقم (٧) والتي تنص على: (تقديم خدمات متميزة لجذب المستفيدين إلي الجامعة) بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٦٣) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهذا يرجع إلى زيادة عدد كليات جامعة المنوفية وزيادة عدد الأقسام بها ؛ مما يتطلب تقديم خدمات تنافسية تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وتتناسب مع مواصفات الخريج التي تتطلبها التغييرات المستمرة في سوق العمل مما يساعد علي جذب الطلاب وزيادة أعدادهم مما يساهم في تحسين ترتيب جامعة المنوفية

في التصنيفات العالمية للجامعات، وهذا يتفق مع دراسة (صرصور، ٢٠١٩)، ودراسة (الصغير، ٢٠٢١).

وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة كبيرة العبارة رقم (٨) والتي تنص على: (توفر الجامعة قاعدة بيانات للمشاريع البحثية محليا ودوليا) بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهي درجة موافقة كبيرة، ويرجع ذلك إلي إدراك عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لأهمية وجود قاعدة بيانات للأبحاث العلمية حيث تمثل أحد مؤشرات الحصول علي مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، علي الرغم من درجة الموافقة الأقل في هذا البعد ، إلا أن قواعد البيانات للأبحاث هو من مؤشرات الجامعات الريادية العالمية، وهذا يتفق مع دراسة (حنفي، ٢٠١٩) .

٢ / ٣ البعد الثالث: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول بعد التفكير الريادي، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب، ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد (التفكير الريادي)

م	العبارات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
١	استحداث برامج جديدة تلبي متطلبات سوق العمل المستقبلي.	٢١	٧,١	١١٠	٣٧,٢	١٦٥	٥٥,٧	٠,٦٣	كبيرة	٢
٢	تفعيل مراكز التميز وحدائق الأبحاث العلمية.	٤٥	١٥,٢	٩٧	٣٢,٨	١٥٤	٥٢	٠,٧٣	كبيرة	١٠
٣	المسح الدوري للمعلومات المتعلقة بسوق العمل والمستفيدين من الجامعة.	٣٧	١٢,٥	٩٠	٣٠,٤	١٦٩	٥٧,١	٠,٧١	كبيرة	٣
٤	اشراك القطاع الخاص في صياغة وتطوير الاستراتيجيات الإبداعية.	٤١	١٣,٩	١٠١	٣٤,١	١٥٤	٥٢	٠,٧٢	كبيرة	٧

١	كبيرة	٠,٥٨	٢,٦٧	٧٣	٢١٦	٢١,٣	٦٣	٥,٧	١٧	امتلاك الجامعة رؤية ريادية واضحة لتحقيق طموحات الجامعة وأهدافها.	٥
١١	كبيرة	٠,٧٣	٢,٣٦	٥٠,٧	١٥٠	٣٤,٥	١٠٢	١٤,٩	٤٤	عقد ندوات وورش عمل حول الابتكارات الجديدة في العالم في كافة المجالات.	٦
٥	كبيرة	٠,٧٣	٢,٤٢	٥٦,٤	١٦٧	٢٩,١	٨٦	١٤,٥	٤٣	تشجيع الأفكار المبدعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	٧
١٢	كبيرة	٠,٧٤	٢,٣٥	٥٠,٧	١٥٠	٣٣,٨	١٠٠	١٥,٥	٤٦	التوجه نحو التوأمة مع الجامعات الدولية	٨
٤	كبيرة	٠,٧٥	٢,٤٢	٥٧,٨	١٧١	٢٦,٤	٧٨	١٥,٩	٤٧	تعظيم الشراكة المجتمعية من خلال إتاحة الفرص لمؤسسات القطاع الخاص لتطوير أداء الجامعة	٩
٨	كبيرة	٠,٦٨	٢,٣٨	٤٩,٣	١٤٦	٣٩,٢	١١٦	١١,٥	٣٤	التوجه نحو التعليم الريادي وريادة الأعمال في خطط وبرامج الجامعة	١٠
٦	كبيرة	٠,٦٩	٢,٤١	٥٢,٧	١٥٦	٣٥,٥	١٠٥	١١,٨	٣٥	العمل على جذب الطلاب الموهوبين.	١١
٩	كبيرة	٠,٧٥	٢,٣٧	٥٣	١٥٧	٣٠,٧	٩١	١٦,٢	٤٨	توظيف البحوث بشكل إجرائي يحقق تميز نوعي مستقبلي للجامعة.	١٢
كبيرة		٠,٥٥	٢,٤٢	التفكير الريادي							

بالنظر إلي الجدول السابق (١٢) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على بعد(التفكير الريادي) جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٥٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بضرورة توفير الجامعة برامج تدريبية مخططة ومنظمة لإعداد العقليات الريادية وزيادة الاهتمام بالتوجه الريادي داخل الجامعة ووضع استراتيجيات ريادية تنافسية لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات، وهذا ما تؤكدته دراسة (عتريس

٢٠٢٠)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة مرتفعة العبارة رقم (٥) والتي تنص على: (امتلاك الجامعة رؤية ريادية واضحة لتحقيق طموحات الجامعة وأهدافها) بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٥٨) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهذا يرجع إلى ضرورة تبني الجامعة لنهج التخطيط الاستراتيجي وامتلاكها خطة استراتيجية تحتوي على رؤية ورسالة واضحة وهذا يتفق مع دراسة (عتريس، ٢٠٢٠)، ودراسة (Kosasih, K., Indradinata, D., Firdaus,)

O. M., & Fadjar, A, 2019

وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة كبيرة العبارة رقم (٨) والتي تنص على: (التوجه نحو التوأمة مع الجامعات الدولية) بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وجاءت الاستجابة أقل من غيرها من عبارات هذا البعد ؛ نظرًا لإفتقار أعضاء هيئة التدريس المعرفة الكافية بالتوجه نحو التوأمة مع الجامعات الدولية ، وهذا ما تؤكد دراسة (مرسي، ٢٠٢٠)، ودراسة (ابراهيم، عبد اللاه، ٢٠٢٢).

٤/٢ البعد الرابع: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول بعد الثقافة الريادية، وكانت

نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي

جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الموافقة، لاستجابات عينة الدراسة علي كل عبارة من عبارات بعد (الثقافة الريادية)

م	العبارات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١	تشجيع رجال الأعمال والصناعة علي تمويل البرامج البحثية.	٥٨	١٩.٦	٧٧	٢٦	١٦١	٥٤.٤	٢.٣٥	٠.٧٩	كبيرة	٦
٢	تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي تجريب الأفكار الجديدة.	٤٣	١٤.٥	١٠٨	٣٦.٥	١٤٥	٤٩	٢.٣٤	٠.٧٢	كبيرة	٩
٣	غرس ثقافة التجديد والتغيير لدي أعضاء المجتمع الجامعي .	٤٤	١٤.٩	٨٥	٢٨.٧	١٦٧	٥٦.٤	٢.٤٢	٠.٧٤	كبيرة	١

٥	كبيرة	٠.٦٩	٢.٣٧	٤٨.٦	١٤٤	٣٩.٥	١١٧	١١.٨	٣٥	نشر ثقافة الإبداع والابتكار لتحقيق التميز في جميع الأنشطة.	٤
٣	كبيرة	٠.٦٨	٢.٤٠	٥٠.٣	١٤٩	٣٨.٩	١١٥	١٠.٨	٣٢	تشجيع نشر البحوث علي المستوى المحلي والدولي.	٥
٤	كبيرة	٠.٧٠	٢.٣٩	٥١	١٥١	٣٦.٥	١٠٨	١٢.٥	٣٧	المبادرة بتقديم برامج ذات صلة باحتياجات المجتمع.	٦
٧	كبيرة	٠.٧٢	٢.٣٥	٤٩	١٤٥	٣٦.٨	١٠٩	١٤.٢	٤٢	دعم الدور التشاركي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في خدمة المجتمع وتطويره	٧
٨	كبيرة	٠.٧٥	٢.٣٥	٥١.٧	١٥٣	٣١.٨	٩٤	١٦.٦	٤٩	استقطاب نماذج في العمل الريادي لتعزيز العمل الريادي في الجامعة ونشر ثقافته	٨
٢	كبيرة	٠.٦٤	٢.٤١	٤٩	١٤٥	٤٢.٦	١٢٦	٨.٤	٢٥	تأسيس وحدات ومراكز ذات طابع خاص للنشر وتعظيم الثقافة الريادية على مستوى الجامعة	٩
	كبيرة	٠.٦١	٢.٣٧	الثقافة الريادية							

بالنظر إلي الجدول السابق (١٣) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على بعد(الثقافة الريادية) جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٦١)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يدركون أهمية وجود الثقافة الريادية التي تشجع علي الابتكار وتعزيز المخاطرة في تقديم الخدمات والنتائج المعرفة

وتعزيز الايمان بتجديد الثقافة تجاة الريادة والإدارة الاستراتيجية ، ويمكن تفسير ذلك أيضا في ضوء إدراك عينة البحث لأهمية الثقافة الريادية في الاستجابة للمتغيرات البيئية ومرونة الاستجابة لها ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة باستمرار مما يساعد في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وهذا ما تؤكدده دراسة (صرصور، ٢٠١٩)، (Makinde&Agu,2018) وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة مرتفعة العبارة رقم (٣) والتي تنص على: (غرس ثقافة التجديد والتغيير لدي أعضاء المجتمع الجامعي) بمتوسط حسابي (٢,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٧٤) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهذا يعكس أهمية تبني ثقافة التجديد والتغيير داخل الجامعة والعمل علي تعميمها للمساعدة في تقديم أفضل الخدمات والارتقاء بالمرجات مما يحسن من مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات وهذا يتفق مع دراسة (محمد، ٢٠٢١).

وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة كبيرة العبارة رقم (٢) والتي تنص على: (تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي تجريب الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهي درجة موافقة كبيرة؛ نظرا لأن تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تجريب أفكار جديدة هو من سبيل المسلمات لتطوير الأداء بالجامعات لتتبوأ مكانة ريادية(صرصور، ٢٠١٩).

٢ / ٥ البعد الخامس: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول بعد ادارة الموارد استراتيجيا ،

وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب، ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد (ادارة الموارد استراتيجيا)

م	العبارات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١	اختيار الموارد البشرية بالجامعة وفقا لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي.	١١,٥	٣٤	٤٢,٢	١٢٥	٤٦,٣	١٣٧	٢,٣٥	٠,٦٨	كبيرة	١٠
٢	إدارة الجامعة لمواردها استراتيجيا بحثا عن الفرص والتميز المستقبلي.	٧,١	٢١	٣٠,١	٨٩	٦٢,٨	١٨٦	٢,٥٦	٠,٦٢	كبيرة	١
٣	توفير برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية الكفاءات الريادية بالجامعة.	١٣,٢	٣٩	٣٤,٨	١٠٣	٥٢	١٥٤	٢,٣٩	٠,٧١	كبيرة	٢
٤	توفير البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لنجاح الريادة الاستراتيجية.	١٥,٢	٤٥	٣٤,٥	١٠٢	٥٠,٣	١٤٩	٢,٣٥	٠,٧٣	كبيرة	٩
٥	العمل على إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية بالجامعة لتتوافق مع التوجه الريادي الاستراتيجي.	١٥,٢	٤٥	٣٢,٨	٩٧	٥٢	١٥٤	٢,٣٧	٠,٧٣	كبيرة	٦
٦	تطوير إدارة الوحدات الجامعية بشكل يحفز على الريادة في الأداء.	١٦,٢	٤٨	٣٠,٤	٩٠	٥٣,٤	١٥٨	٢,٣٧	٠,٧٥	كبيرة	٥

٧	كبيرة	٠,٨٠	٢,٣٦	٥٦,٤	١٦٧	٢٣,٣	٦٩	٢٠,٣	٦٠	تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة داخل الجامعة.	٧
١١	كبيرة	٠,٧٢	٢,٣٤	٤٨,٦	١٤٤	٣٧,٢	١١٠	١٤,٢	٤٢	استقطاب الجامعة ذوي التميز العلمي محليا وعالميا.	٨
٣	كبيرة	٠,٧٥	٢,٣٩	٥٤,٧	١٦٢	٢٩,٤	٨٧	١٥,٩	٤٧	الاعتماد في اختيار الكفاءات القيادية والتدريسية علي تقديم رؤي ذاتية استراتيجية للتغيير.	٩
٤	كبيرة	٠,٧٤	٢,٣٩	٥٤,٤	١٦١	٣٠,٤	٩٠	١٥,٢	٤٥	نشر ثقافة التغيير وفقا لمتطلبات عصرية أو روي مستقبلية مميزة.	١٠
٨	كبيرة	٠,٧٥	٢,٣٦	٥٢,٧	١٥٦	٣١,١	٩٢	١٦,٢	٤٨	استحداث وحدات أو مراكز متخصصة في رصد الواقع ومتطلبات التغيير وإدارته.	١١
	كبيرة	٠,٦٣	٢,٣٩							إدارة الموارد استراتيجيا	

بالنظر إلي الجدول السابق (١٤) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على بعد (إدارة الموارد استراتيجيا) جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٦٣)، وهذا يعكس موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية علي أهمية رأس المال البشري واستغلال طاقاته وامكانياته لجميع الموارد وإعادة ترتيبها لتطوير العمل وتميز مخرجاته ، وكذلك ايماننا منهم بأهمية الموارد البشرية في تعزيز الموقف التنافسي وخاصة في عصر المعرفة والثورة الصناعية الرابعة والذي يتسم بتعظيم رأس المال البشري عن رأس المال المادي ومن ثم الوصول إلى مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات وهذا يتفق مع دراسة (صرصور، ٢٠١٩)، (أحمد، الزائدي، ٢٠٢٢). وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة مرتفعة العبارة رقم (٢) والتي تنص على: (إدارة الجامعة

لمواردها استراتيجيا بحثًا عن الفرص والتميز المستقبلي) بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٦٢) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهذا يرجع إلي اتفاق عينة البحث علي أهمية موارد الجامعة البشرية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية في الحصول علي جوائز عالمية للوصول إلي مكانه متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات وهذا يتفق مع دراسة (محمد، ٢٠٢١).

وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة كبيرة العبارة ١ (٨) والتي تنص على: (استقطاب الجامعة ذوي التميز العلمي محليا وعالميا) بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهي درجة موافقة كبيرة، ويرجع ذلك إلي أن أعضاء هيئة التدريس قد يرون أن الاستقطاب قد يكون أمرًا صعبًا؛ نظرا للظروف الإقتصادية لجامعة المنوفية، وهذا يتفق مع دراسة (الهندي، ٢٠٢٢).

٦ /٢ البعد السادس : النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول بعد القيادة الريادية ، وكانت

نتائج كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب، ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة علي كل عبارة من عبارات بعد (القيادة الريادية).

م	العبارات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١	استغلال القيادات الجامعية الفرص المتاحة لإدارة التغيير.	٥٢	١٧,٦	١٢٩	٤٣,٦	١١٥	٣٨,٩	٢,٢١	٠,٧٢	متوسطة	٥
٢	امتلاك خطة استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف	٣١	١٠,٥	٩١	٣٠,٧	١٧٤	٥٨,٨	٢,٤٨	٠,٦٨	كبيرة	١
٣	تتيح القيادة الجامعية فرص العمل الجامعي وروح الفريق.	٣١	١٠,٥	١٢٣	٤١,٦	١٤٢	٤٨	٢,٣٨	٠,٦٧	كبيرة	٢
٤	امتلاك القيادة الجامعية القدرة علي القيادة الريادية.	٤٠	١٣,٥	١٢٥	٤٢,٢	١٣١	٤٤,٣	٢,٣١	٠,٧٠	متوسطة	٤
٥	امتلاك القيادة الجامعية رؤية واضحة قائمة علي وعي ريادي استراتيجي	٤١	١٣,٩	١٢٠	٤٠,٥	١٣٥	٤٥,٦	٢,٣٢	٠,٧٠	متوسطة	٣

٦	متوسطة	٠,٧٢	٢,٢٠	٣٧,٥	١١١	٤٤,٦	١٣٢	١٧,٩	٥٣	امتلاك القيادات الجامعية مهارات الذكاء الاستراتيجي التنافسي.	٦
متوسطة	٠,٦٤	٢,٣٢	القيادة الريادية								

بالنظر إلي الجدول السابق (١٥) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على بعد (القيادة الريادية) جاءت بدرجة متوسطة من حيث درجة الموافقة والأهمية بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، وانحراف معياري (٠,٦٤)، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلي إدراك عينة البحث لأهمية توافر خطة استراتيجية واضحة يتم علي أساسها تحديد الفرص قبل البدء في العمل والأخذ بالمخاطرة في تقديم الخدمات غير المعروفة للمنافسين من أجل التميز والتطوير وهذا يتفق مع دراسة (محمد ، ٢٠٢١)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة مرتفعة العبارة رقم (٢) والتي تنص على: (امتلاك القيادات الجامعية خطة استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف) بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وانحراف معياري (٠,٦٨) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهذا يرجع إلي إدراك عينة البحث لأهمية التوجه الريادي لتحسين وضع الجامعة التنافسي في ظل المتغيرات المحيطة وضرورة وجود خطط استراتيجية تشجع أعضاء هيئة التدريس علي المجازفة في التعامل مع المشكلات المحتملة التي تعوق الوصول للتنافسية وهذا يتفق مع دراسة (عبدالعال، ٢٠٢٠).

وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة كبيرة العبارة رقم (٦) والتي تنص على: (امتلاك القيادات الجامعية مهارات الذكاء الاستراتيجي والتنافسي) بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهي درجة موافقة كبيرة، ويرجع ذلك إلي ضعف امتلاك القيادات الجامعية مقومات ومهارات القيادة الريادية بالجامعة وخاصة فيما يتعلق باتخاذ الإجراءات الريادية لتعزيز الوضع التنافسي والريادي للجامعة لتحقيق مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات ويتفق ذلك مع دراسة (عتريس، ٢٠٢٠)

٧ / ٢ البعد السابع: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول بعد استثمار الفرص ، وكانت

نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب، ودرجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة حول بعد (استثمار الفرص)

م	العبارات	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
١	اكتشاف الجامعة الفرص الريادية التي تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل.	١١,٥	٣٤	٤٢,٢	١٣٧	٤٦,٣	٢,٣٥	٠,٦٨	كبيرة	٧
٢	اقتناص الجامعة الفرص المتاحة دون التخوف من مخاطرها.	١٤,٩	٤٤	٣٣,١	٩٨	٥٢	٢,٣٧	٠,٧٣	كبيرة	٢
٣	حرص الجامعة علي استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات جديدة.	٩,٥	٢٨	٤١,٢	١٢٢	٤٩,٣	٢,٤٠	٠,٦٦	كبيرة	١
٤	تشجيع الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات والمؤتمرات الإقليمية والدولية.	٧,٤	٢٢	٤٩,٣	١٤٦	٤٣,٢	٢,٣٦	٠,٦٢	كبيرة	٤
٥	استثمار الدعم المقدم من مؤسسات المجتمع المدني في تطوير الأداء الجامعي والعملية التعليمية	١٦,٢	٤٨	٣٢,٨	٩٧	٥١	٢,٣٥	٠,٧٤	كبيرة	٦

٣	كبيرة	٠,٧١	٢,٣٧	٥٠	١٤٨	٣٦,٨	١٠٩	١٣,٢	٣٩	استثمار التجارب الناجحة والنماذج المؤثرة دوليا على مستوى الجامعات المناظرة.	6
٨	كبيرة	٠,٧٥	٢,٣٥	٥١,٤	١٥٢	٣٢,١	٩٥	١٦,٦	٤٩	استحداث وحدات وأدارات متخصصة في ادارة الفرص واستثمارها.	7
٥	كبيرة	٠,٧٦	٢,٣٦	٥٣	١٥٧	٢٩,٧	٨٨	١٧,٢	٥١	الاستفادة المباشرة من الكفاءات المتاحة بالجامعة سواء علي مستوى الإدارة أو التدريس أو البحث العلمي.	8
٩	كبيرة	٠,٧٥	٢,٣٤	٥١	١٥١	٣٢,٤	٩٦	١٦,٦	٤٩	توفير الجامعة شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تزيد من قدرتها علي إدراك المزيد من الفرص الريادية.	9
كبيرة		٠,٦٠	٢,٣٦	استثمار الفرص							

بالنظر إلي الجدول السابق (١٦) يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على بعد(استثمار الفرص) جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، وهذا يعكس ضرورة استعداد الجامعة الدائم لاستغلال الفرص الريادية من خلال المزج بين الأهداف المراد تحقيقها وخطتها الاستراتيجية لتحقيق شراكة ريادية والتنافس علي الصعيد المحلي العالمي وهذا ما تؤكدته دراسة (صادق، محمد، ٢٠٢٢)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة مرتفعة العبارة رقم (٣) والتي تنص على: (حرص الجامعة علي استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات جديدة) بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٧١) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية ويمكن تفسير ذلك

باتفاق عينة البحث على أهمية استحداث تخصصات جديدة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وتعمل علي جذب الطلاب الوافدين إليها مما يحسن من مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات وهذا يتفق مع دراسة (عتريس، ٢٠٢٠).

وقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة والأهمية بدرجة كبيرة العبارة رقم (٩) والتي تنص على: (توفير الجامعة شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تزيد من قدرتها علي إدراك المزيد من الفرص الريادية) بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة الموافقة والأهمية وهي درجة موافقة كبيرة، ويرجع ذلك إلى قلة دائرة العلاقات الخاصة بجامعة المنوفية مما يضعف قدرتها علي القيام بالعديد من البروتوكولات مع الجامعات سواء علي الصعيد المحلي أو العالمي؛ وذلك يؤدي إلى ضعف إدراك الفرص الريادية واستغلالها وهو ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، ودراسة (اللوكان، ٢٠٢٠).

٣- نتائج خاصة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقا لمتغيرات الدراسة:

وسوف يتم تناوله فيما يلي:

١ / ٣ - نتائج خاصة بمدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مدى وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقا لمتغيرات النوع (ذكر - أنثى):

جدول (١٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة ت ودلالاتها الاحصائية لآراء أفراد العينة حول مدى وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقا لمتغير النوع (ذكر- أنثى).

البعء	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
الإبداع والابتكار	ذكر	٨٦	٢,٤٠	٠,٦٥	٠,١٤٠	غير دالة
	أنثى	٢١٠	٢,٤١	٠,٥٥		احصائيا
الميزة لتنافسية	ذكر	٨٦	٢,٣٩	٠,٦٧	٠,٢٤٦	غير دالة
	أنثى	٢١٠	٢,٣٧	٠,٥٧		احصائيا
التفكير الريادي	ذكر	٨٦	٢,٤٣	٠,٦٢	٠,٠٧٩	غير دالة
	أنثى	٢١٠	٢,٤٢	٠,٥٢		احصائيا
الثقافة الريادية	ذكر	٨٦	٢,٤٠	٠,٦٣	٠,٤٩١	غير دالة
	أنثى	٢١٠	٢,٣٦	٠,٦٠		احصائيا
إدارة الموارد استراتيجيا	ذكر	٨٦	٢,٤٢	٠,٦٧	٠,٦١٧	غير دالة
	أنثى	٢١٠	٢,٣٧	٠,٦٢		احصائيا
القيادة الريادية	ذكر	٨٦	٢,٤٠	٠,٦٢	١,٤٩٠	غير دالة
	أنثى	٢١٠	٢,٢٨	٠,٦٤		احصائيا
استثمار الفرص	ذكر	٨٦	٢,٣٩	٠,٦٨	٠,٥٩٣	غير دالة
	أنثى	٢١٠	٢,٣٥	٠,٥٧		احصائيا
الريادة الاستراتيجية ككل	ذكر	٨٦	٢,٤١	٠,٦٢	٠,٤٣٦	غير دالة
	أنثى	٢١٠	٢,٣٧	٠,٥٥		احصائيا

يتضح من الجدول السابق (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات تعزي لمتغير النوع (ذكر/ أنثى)، حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة عند مستوي (٠,٠٥) لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، وهو ما يعني اتفاق آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية الذكور والإناث حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات ويتفق هذا مع دراسة (عتريس، ٢٠٢٠)، دراسة (صرصور، ٢٠١٩). ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس من كل من الجنسين لديهم الدرجة الكافية من القدرة علي تقييم ممارسة القيادات الأكاديمية للريادة الاستراتيجية ، فكلاهما يلحظان التقدم الذي تمر به الجامعة من خلال استقطاب أعداد من الطلبة ، ونوعية الخريج المؤهل بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، والاقبال علي البحث العلمي عبر التحاق أعداد متزايدة في برامج الدراسات العليا.

٣ / ٢ - نتائج خاصة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مدى وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقا لمتغيرات نوع الكلية (نظرية - عملية):

جدول (١٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة ت ودلالاتها الاحصائية لأراء أفراد العينة حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقا لمتغير نوع الكلية (نظرية - عملية).

الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوي الدلالة	البعد
نظرية	١٣١	٢,٤٤	٠,٦١	٠,٨٥٥	٢٩٤	غير دالة احصائيا	الإبداع والابتكار
	١٦٥	٢,٣٨	٠,٥٦				
نظرية	١٣١	٢,٤٥	٠,٦١	١,٨٣٦	٢٩٤	غير دالة احصائيا	الميزة التنافسية
	١٦٥	٢,٣٢	٠,٥٨				
نظرية	١٣١	٢,٤٥	٠,٥٨	٠,٨٩٨	٢٩٤	غير دالة احصائيا	التفكير الريادي
	١٦٥	٢,٤٠	٠,٥٢				
نظرية	١٣١	٢,٤٥	٠,٦٠	١,٩٣٤	٢٩٤	غير دالة احصائيا	الثقافة الريادية
	١٦٥	٢,٣١	٠,٦١				
نظرية	١٣١	٢,٤٤	٠,٦٤	١,٢٥٩	٢٩٤	غير دالة احصائيا	إدارة الموارد استراتيجيا
	١٦٥	٢,٣٤	٠,٦٣				
نظرية	١٣١	٢,٣٤	٠,٦١	١,٩٥٩	٢٩٤	غير دالة احصائيا	القيادة الريادية
	١٦٥	٢,٣٢	٠,٦٤				
نظرية	١٣١	٢,٤١	٠,٦٤	١,٣٠٢	٢٩٤	غير دالة احصائيا	استثمار الفرص
	١٦٥	٢,٣٢	٠,٥٧				
نظرية	١٣١	٢,٤٤	٠,٥٨	١,٥٥٤	٢٩٤	غير دالة احصائيا	الريادة الاستراتيجية ككل
	١٦٥	٢,٣٤	٠,٥٥				

يتضح من الجدول السابق (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات تعزي لمتغير نوع الكلية (نظرية/ عملية) حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة عند مستوي (٠,٠٥) لكل

محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، وهو ما يعني أنه لا توجد فروق واضحة تذكر حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تميز الكليات النظرية أو الكليات العملية وهذا يرجع إلي ضرورة توفير الآليات اللازمة لتحقيق أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية من أجل تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات، ولذلك نجد اتفاق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من الكليات العملية والنظرية بدرجة كبيرة حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية، وهذا يتفق مع دراسة (جوفيل، ٢٠١٨)، ودراسة (صرصور، ٢٠١٩)، وربما ذلك يرجع إلي أن الريادة الاستراتيجية ليست سلوك يمارس في كلية دون غيرها بل هو خطة استراتيجية موضوعة للنهوض بالجامعة ككل وبجميع كلياتها وأقسامها.

٣ / ٣ - نتائج خاصة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقا لمتغيرات الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ):

جدول (١٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمات ودلالاتها الاحصائية لأراء أفراد العينة حول مدى وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقا لمتغير الدرجة العلمية (مدرس- أستاذ مساعد- - أستاذ).

المتغير	مجموع مربعات	د، ح	متوسط مربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع والابتكار	بين المجموعات	٢	١,١٦١	٣,٠١٢	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠,٣٨٥		
	المجموع	٢٩٥			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	٢	٠,٤٣	١,٥٣	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٤	٠,٢٨		
	المجموع	٢٩٦			
التفكير الريادي	بين المجموعات	٢	٠,٤٧٦	١,١٥٨	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠,٤١١		
	المجموع	٢٩٥			
الثقافة الريادية	بين المجموعات	٢	١,٠٧٣	٢,٦٦٢	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠,٤٠٣		
	المجموع	٢٩٥			
إدارة الموارد استراتيجيا	بين المجموعات	٢	٠,٣١٦	٠,٧٠٧	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠,٤٤٧		
	المجموع	٢٩٥			
القيادة الريادية	بين المجموعات	٢	٠,٧٣١	١,٨٢	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠,٤٠٢		
	المجموع	٢٩٥			
استثمار الفرص	بين المجموعات	٢	٠,٦١٢	١,٤٩٨	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠,٤٠٨		
	المجموع	٢٩٥			
الريادة الاستراتيجية ككل	بين المجموعات	٢	٠,٦٤٤	١,٦٧٩	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠,٣٨٣		
	المجموع	٢٩٥			

بالنظر للجدول (١٩) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات تعزي لمتغير الدرجة العلمية في الاستبانة ككل وأبعادها، حيث تتراوح قيمة ف بين (٠,٧٠٧) إلى (٣,٠١٢) عند مستوي دلالة (٠.٥)، وهذا يعني أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات لا تختلف باختلاف الرتبة الأكاديمية فأعضاء هيئة التدريس من رتبة مدرس إلي رتبة استاذ يجمعون على أهمية هذا المدخل في الوصول إلى مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات وربما يعود ذلك إلى أنهم يعملون جميعا وفق سياسة

ورؤية جامعية واحدة تابعة للجامعة التي يعملون بها ولذلك فهم مقتنعون بأهمية الوصول إلى مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات ، ويتفق هذا مع دراسة (جوفيل، ٢٠١٨)، ودراسة (محمد، ٢٠٢١).

٤ / ٣ - نتائج خاصة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات

درجات أفراد العينة حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة

المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقا لمتغيرات سنوات الخبرة:

جدول (٢٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمات ودلالاتها الاحصائية لأراء أفراد العينة حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مجموع مربعات	د، ح	متوسط مربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الإبداع والابتكار	بين المجموعات	٢	٣.٢٣٤	١٠.٢٢٩	دالة عند مستوي ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠.٣١٦		
	المجموع	٢٩٥			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	٢	٢.٢٢٥	٦.٤٧٦	دالة عند مستوي ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠.٣٤٤		
	المجموع	٢٩٥			
التفكير الريادي	بين المجموعات	٢	١.٥٣١	٥.٢٤٨	دالة عند مستوي ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠.٢٩٢		
	المجموع	٢٩٥			
الثقافة الريادية	بين المجموعات	٢	١.٨٢٠	٣.٢٥٦	دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠.٢٨٣		
	المجموع	٢٩٥			
إدارة الموارد استراتيجيا	بين المجموعات	٢	٤.١٦٢	١١.٠٣٨	دالة عند مستوي ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠.٣٧٧		
	المجموع	٢٩٥			
القيادة الريادية	بين المجموعات	٢	٠.٣٠٦	٠.٧٥٧	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠.٤٠٤		
	المجموع	٢٩٥			
استثمار الفرص	بين المجموعات	٢	٢.٤٢٧	٦.٩٨٧	دالة عند مستوي ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠.٣٤٧		
	المجموع	٢٩٥			
الريادة الاستراتيجية ككل	بين المجموعات	٢	٢.٠٠٤	٦.٤٣١	دالة عند مستوي ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٩٣	٠.٣١٢		
	المجموع	٢٩٥			

يتضح من الجدول السابق (٢٠) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أهمية مدخل الريادة في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات تعزي لمتغير سنوات الخبرة في الاستبانة ككل، حيث قيمة ف تتراوح بين (٠.٧٥٧) إلي (١٠,٢٢٩) .

وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠.٥ ، وهذا يعني مدى وفاء مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة، وللكشف عن اتجاه الفروق حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات تم استخدام اختبار شيفة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢١)

نتائج اختبار شيفية للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات

اتجاه الفروق	المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	المجموعة
نصالح أكثر من ١٠ سنوات		٢,٢٨	من ١ - ٥ سنوات
		٢,٣٠	٦ - ١٠ سنة
	٢,٥٤		أكثر من ١٠ سنة

يتضح من الجدول السابق رقم (٢١) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ٠.٥ ، حول أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات تعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح اعضاء هيئة التدريس الذي خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات ، وربما يرجع السبب في ذلك إلي أن وجود أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات الأعلى يكون لديهم وعيا أكثر بأهمية الريادة الاستراتيجية في المؤسسات والجامعات، بحكم الخبرات التي شهدها ومروا بها، وكذلك المناصب الأكاديمية والإدارية التي قلدوها، فاختلفت وجهات النظر باختلاف الخبرات والمتمثلة في عقد الدورات وتصميم الخدمات والمشاركة في الكثير من الأنشطة والمشروعات داخل وخارج الجامعة، وكذلك نظرتهم للإدارة وطرق تقييم الخدمات بعقلية ريادية ومن منظور استراتيجي نظرا لتراكم الخبرات الطويلة لديهم وهذا يتفق مع دراسة (محمد، ٢٠٢١، ص ١٩٧).

المحور الرابع: تحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية:

استهدف البحث الحالي التوصل إلى آليات مقترحة تمكن جامعة المنوفية من تحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية باعتباره اتجاهًا إداريًا متطورًا، وفي ضوء ما أسفر عنه الإطار الميداني للبحث باستقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، فإن تحسين ترتيب جامعة المنوفية يمكن أن يتم من خلال مراعاة أبعاد الريادة الاستراتيجية، كما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بدعم الإبداع والابتكار، ويتطلب ذلك ما يلي:

- إنشاء مركز للابتكار داخل جامعة المنوفية.
- إنشاء صندوق مخصص لدعم الأفكار المبدعة والأنشطة الريادية بالجامعة.
- تبني جامعة المنوفية استراتيجية التميز القائمة على التفوق والتميز بين المنافسين من الجامعات المناظرة.
- توفير الحوافز المالية والمعنوية الملائمة للمبدعين وأصحاب الابتكارات وبراءات الاختراع.

ثانياً: فيما يتعلق بامتلاك الميزة التنافسية، ويتطلب ذلك ما يلي:

- استقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء والباحثين .
- إنشاء وحدة أو هيئة لتسويق الاختراعات والابتكارات والأبحاث العلمية.
- عقد اتفاقيات توأمة مع الجامعات العالمية والمحلية المتميزة ذات الترتيب المتقدم.
- إقامة شراكات أو تحالفات مع المؤسسات الجامعية الأخرى.
- تفعيل دور الحاضنات البحثية والعلمية والتكنولوجية بجامعة المنوفية؛ مما يساهم في تطوير الأفكار المبدعة.

ثالثاً: فيما يتعلق بنشر وتعميم التفكير الريادي، ويتطلب ذلك ما يلي:

- عقد البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية قيم ومهارات وسلوكيات التوجه الريادي الاستراتيجي ومنها، والبحث عن الفرص واستثمارها، اتخاذ قرارات جريئة وحيوية في ظل ظروف تنافسية معقدة.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار والعقليات الريادية والرؤي المبدعة.

- عقد مسابقات رياضية سنوية على مستوى الجامعة تشجع العقلية الرياضية.
- رابعاً: فيما يتعلق بالثقافة الريادية، ويتطلب ذلك ما يلي :
- عقد الندوات وورش العمل والحلقات النقاشية والمطبوعات والملصقات والمحاضرات بهدف زيادة الوعي بأهمية الريادة الاستراتيجية.
- ممارسة الأعمال والأنشطة الريادية علي أرض الواقع.
- تقديم دورات وبرامج تدريبية لتنمية السمات والخصائص الريادية لدي جميع أعضاء جامعة المنوفية من طلاب وأعضاء هيئة التدريس والكوادر الفنية والإدارية.
- توفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة للفكر، تركيز علي الإبداع والابتكار.
- تدعيم لجامعة وقياداتها للسلوكيات الريادية مثل، المخاطرة، المبادرة، الاستباقية ، الابتكار، الإبداع.
- تشجيع كافة المنتسبين للجامعة علي تحمل المخاطر وخاصة المرتبطة بالأفكار الجديدة.
- توفير مناخ لانتاج المعارف والخدمات الجديدة التي تشجع علي التفكير الريادي.
- نشر وتعميم لثقافة التغيير والريادة الاستراتيجية.
- خامساً: فيما يتعلق بتبني الفكر الاستراتيجي في إدارة الموارد ، ويتطلب ذلك ما يلي:
- تحديث رؤية ورسالة جامعة المنوفية بما يتواءم مع الريادة الاستراتيجية.
- الاهتمام بالموارد البشرية والنظر إليهم علي أنهم أصل المؤسسة وأنهم ثروة حقيقية يجب الاستثمار فيها.
- تضمين برامج التدريب والتنمية المهنية للقيادات الجامعية في البرامج الآتية: الريادة الاستراتيجية- القيادة الريادية- التحالفات الاستراتيجية.
- اختيار الموارد البشرية وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي.
- استقطاب المتميزين والمبدعين وأصحاب المواهب.
- عقد برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية الجدارات الريادية لدي أعضاء هيئة التدريس.
- استثمار طاقات رأس المال البشري في جميع الموارد وإعادة ترتيبها.

- العمل وفق خطة استراتيجية واضحة تستند علي حصر الموارد قبل البدء في تقديم الخدمات.
- مراعاة احتياجات المستفيدين عند تقديم الخدمات.
- تجميع الموارد وإعادة تنظيمها بعقلية ريادية.
- سادساً: فيما يتعلق بوجود قيادة ريادية، ويتطلب ذلك ما يلي:
- دعم القيادة الجامعية التعلم المستمر لجميع منسوبيها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة.
- تشجيع القيادة الجامعية العمل الجماعي التعاوني لأصحاب العقلية الريادية.
- استخدام اساليب تحفيزية مختلفة لتعزيز السلوك الريادي.
- توفير القيادة الإدارية الموارد المالية اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة
- تنظيم الموارد والامكانات بطرق تسهم في استغلال الفرص الريادية.
- تشكيل لجنة داخل جامعة المنوفية مسؤلة عن متابعة خطة تنفيذ الريادة الاستراتيجية.
- تعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على توقع المتغيرات البيئية والاستجابة لها.
- دعم منسوبي الجامعة ذوي القدرة على اكتشاف الأنشطة والأعمال الجديدة.
- سابقاً: فيما يتعلق باستثمار الفرص، ويتطلب ذلك ما يلي:
- وضع خطط مستقبلية لتحقيق الفرص الريادية في ضوء احتياجات المستفيدين.
- استثمار التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية.
- تسويق الأفكار الريادية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب للمجتمع الخارجي.
- تدويل البرامج والمقررات الدراسية وخاصة المرتبطة بالعلوم والتكنولوجيا.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم، أسماء عبد الهادي (الفترة من ١٠ - ١١ أغسطس ٢٠١٤). عوامل تدني مراكز الجامعات العربية في التصنيفات العالمية للجامعات وسبل الارتقاء بها . المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر " تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. مركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس. القاهرة. ع(٢٦): ص ٨٧ - ١٢٦.
- ٢- إبراهيم، محمد صبري الانصاري، و عبدالله، ابتسام محمد(ابريل ٢٠٢٢). الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي . مجلة كلية التربية . جامعة بني سويف. ج.(١). ع (ابريل): ص ص ٦٩٣ - ٨٠٩.
- ٣- أبو جوفل، ريم (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- ٤- أحمد، أشرف السعيد، الزائدي، أحمد بن محمد(٢٠٢٢). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. مجلة التربية. كلية التربية بالقاهرة. جامعة الأزهر. مج (٢). ع(١٩٣): ص ص ٥٥٦ - ٥٩٣.
- ٥- أحمد، سماح محمد سيد(٢٠١٨). التصنيفات العالمية للجامعات: نماذج نظرية وتطبيقية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- ٦- البريري، محمد عوض (أكتوبر ٢٠١٥ م). سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الآسيوية. مجلة دراسات تربوية ونفسية. كلية التربية. جامعة الزقازيق. ج(٢). ع (٨٩): ص ص ٥ - ١٤٧.
- ٧- البقوم، إيمان عبد الحفيظ محمد(٢٠٢٢). درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- ٨- بن قايد، فاطمة زهرة(٢٠١٧). تبني مقاربة الريادة الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية بالجزائر. مج(١). ع(٢): ص ص ١٨٤ - ٢٠٢.

- ٩- البنا ، أحمد عبد الله الصغير (٢٠١٦) جودة محتوى المواقع الالكترونية الأكاديمية مدخل لتحسين التصنيف العالمي للجامعات المصرية . مجلة كلية التربية جامعة بنها . مج(٢٧).ع(١٠٥): ص ص ١٨٣ - ٢٥٢ .
- ١٠- البوابة الالكترونية لجامعة المنوفية (٢٠٢٢). **النشأة والتطور**، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٢٠م، <https://www.menofia.edu.eg/View/576/ar>.
- ١١- جامعة المنوفية (٢٠٢٠). **الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠ - ٢٠٣٠**. الادارة العامة لجامعة المنوفية
- ١٢- جلال، شاذلي يونس علي(٢٠٢٢). **متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية. مجلة التربية. كلية التربية بالقاهرة. جامعة الأزهر. ج (٤).ع(١٩٣) : ص ص ٤٦٨ - ٥١٠ .**
- ١٣- جويلي، مها عبد الباقي (٢٠١٦). **تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو إس الإنجليزي . مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد. ع(٢٠): ص ص ٢٤٦ - ٢٦٩ .**
- ١٤- حسن، ماهر أحمد(٢٠١٤). **تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: اراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية . المجلة التربوية. الكويت مج (٢٩).ع(١١٣): ص ص ١٤١ - ٢١٨ .**
- ١٥- حسين، علي عبد ربه(أكتوبر ٢٠١٥). **دراسة تحليلية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات وامكانية تحقيقها في جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. ع(٦٠): ص ص ٢٠٣ - ٢٥٨ .**
- ١٦- حنفي، محمد محمود ماهر (٢٠١٩). **متطلبات تفعيل القدرة التنافسية لجامعة بورسعيد في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد. مج(٢٦).ع(٢٦): ص ص ١ - ٤١ .**
- ١٧- الخميسي، السيد سلامة، عاشور، نيلي السيد، فوزي، ميادة محمد، البلوشي، عثمان عبد الرحمن سبيل (سبتمبر ٢٠١٨). **موقع الجامعات العمانية من التصنيفات العالمية للجامعات القمة . مجلة الثقافة والتنمية، ع(١٣٢): ص ص ١٩٨ - ٢٢٢ .**
- ١٨- الدجج، عائشة(٢٠١٨). **تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي . مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مج(٢٩).ع(١١٤): ص ص ٩٩ - ١٧٠ .**

- ١٩ - دملخي، مها ابراهيم(٢٠٢٠). مدعمات التفوق الذكي وأثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الموظفين والطلبة في الجامعات العربية في الداخل السوري وتركيا. مجلة ربحانة للنشر العلمي. مركز فكر للدراسات والتطوير. سوريا. ع(٥): ص ص ١٦٤ - ١٩٠.
- ٢٠ - رسمي، محمد حسن، وصالح، هالة السيد، وغالي، عزة عادل (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ع(١٩): ص ص ١٠٤ - ١١٦.
- ٢١ - سيد، أحمد فايز أحمد (٢٠١٦). نظم التصنيف العالمية للجامعات العربية المتميزة : دراسة تحليلية مقارنة. مجلة المكتبات والمعلومات والتوثيق في العالم العربي. جامعة الدول العربية. ع (٥) ص ص ٧٠ - ١٢٩.
- ٢٢ - الشربيني، غادة حمزة (٢٠١٦). استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم: ص ص ٥٠ - ٥٧.
- ٢٣ - صادق، فاطمة السيد، محمد، سمر مصطفى(مارس ٢٠٢٢). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. ج(٣). ع(١): ص ص ١ - ١٤٠.
- ٢٤ - صالح، أماني وحيد جرجس(ابريل ٢٠٢٠). الجامعات المصرية في اطار مجتمع المعرفة وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية ، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل مج(٣). ع(٢): ص ص ٣١١ - ٣٦٠.
- ٢٥ - الصديقي، سعيد(ابريل ٢٠١٤). الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز. مجلة رؤى استراتيجية. مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. أبو ظبي. مج(٢). ع(٦): ص ص ٨ - ٤٧.
- ٢٦ - صرصور، جابر علي سلمى (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدي القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصي. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الأقصي.
- ٢٧ - الصغير، أحمد حسين(نوفمبر ٢٠٢١). أسباب تدني ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في التصنيفات العالمية : دراسة تحليلية نقدية، المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ج(٩١) : ص ص ٤١٨٠ - ٤٢١٣.

- ٢٨- عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات : دراسة تطبيقية علي جامعة بني سويف. مجلة العلوم التربوية. ج (٣). ع (٤): ص ص ٢٢٧ - ٣٨٠.
- ٢٩- عبد اللطيف، سمر عبدالله، محمد، وليد عبد الحميد (٢٠١٨). حقائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف : رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. مج (٨٠). ع (٣): ص ص ٦٦٣ - ٧٧١.
- ٣٠- عتريس، محمد عيد (سبتمبر ٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الاداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ جامعة الزقازيق نموذجاً. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ج (٧٧). ع (٧٧): ص ص ٧٩١ - ٩٤٨.
- ٣١- العتيبي، دلال تركي (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية: الرياض: مكتبة الرشد.
- ٣٢- عرقاوي، سامر، وأخرون (٢٠٢٠). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الاسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. فلسطين. ع (١): ص ص ٤٧ - ٦٥.
- ٣٣- عمار، ايمان حمدي (في الفترة من ١-٣ إبريل ٢٠١٤). معوقات حصول الجامعات العربية علي مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الزرقاء. الأردن : ص ص ٩١٩ - ٩٣٥.
- ٣٤- الغامدي، عزيزة محمد علي (فبراير ٢٠٢١). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. مج (٣٧). ع (٢): ص ص ٤٥٠ - ٤٩٩.
- ٣٥- قاسمي، شوقي وسليمان، صباح (٢٠١٦). التصنيف الدولي للجامعات : قراءات في السياقات المفاهيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع. جامعة بسكرة . الجزائر. ع (١٩): ص ص ٧٨ - ١٠٢.
- ٣٦- اللوقان، محمد بن فهاد (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية : تصور مقترح. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. ج (١). ع (١٨٥): ص ص ٦٧ - ١٣٤.

- ٣٧- محمد، ثابت حمدي ثابت(٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. مج (٣٧) ع.(١٠): ص ص ١٥٧ - ٢٠٦.
- ٣٨- محمد، سحر محمد علي (٢٠٢٠). دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية . مج(١٤) ج (٦): ص ص ٧٠٣ - ٧٧٣.
- ٣٩- مرسي، شرين عيد(٢٠٢٠). التوأمة الجامعية : كمدخل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية . جامعة عين شمس. ج (٤) ع.(٤٤): ص ص ١٢٩ - ٢٥٨.
- ٤٠- مغاوري، عائشة عبد الفتاح (أكتوبر ٢٠١٦). تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي المصري في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات . مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ج (٢) ع (١٠٨): ص ص ١ - ١١٢.
- ٤١- المنسي، منال دسوقي منسي(٢٠٢١) . دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة بالإسماعلية. جامعة قناة السويس. مج (١٢) . ع(٣): ص ص ١٣٨ - ١٦٢.
- ٤٢- ناصر الدين ، أحمد يعقوب(٢٠٢٠). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيرا وسيطا. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا. جامعة مؤتة. الأردن.
- ٤٣- ناصر الدين، أحمد يعقوب(٢٠٢٠). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الاردنية الهاشمية : التفكير الرشيق متغيرا وسيطا. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا. جامعة مؤتة الأردن.
- ٤٤- ناصف ، محمد أحمد حسين (٢٠١٦) . تصنيف الجامعات عالميا في كل من جمهورية مصر العربية وتايوان : دراسة مقارنة. مجلة التربية المقارنة والدولية . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية . ج(٢) . ع(٣): ص ص ١٢٥ - ٢٦٣.
- ٤٥- نجمي، فيصل بن علي يحيي(٢٠٢١). تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية : جامعة القرد نموذجاً. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. ج (٨٧): ص ص ٨٢٧ - ٨٨٢ .

٤٦ - هاشم، نهلة عبد القادر، سعد، السيده محمود(٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين: نظم التعليم ومجتمع المعرفة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة: ص ص ٣٨٩ - ٤١٠.

٤٧ - الهندي، رشا عبد القادر محمد(مارس ٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية. ج(٤) . ع(١) : ص ص ٥٩٧ - ٦٥٨.

المراجع الأجنبية :

- 1- Abdul-Majeed, G., Saleem, E., Smaït, D. , Abdul-hussain, S. , Sait, S., Majdi, H., & Al-Azzawi, W. (2022). Implementation of a new research indicator to QS ranking system. **Scientometrics**: P.P. 1-15.
- 2- Alayoubi, M. , Al Shobaki, M. , & Abu-Naser, S .(2020): **Requirements for Applying The Strategic Entrepreneurship As An Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study**. Palestine Technical College. Deir Al-Balah.
- 3- Aslan, H. (2017): **Establishing an Innovation Culture and Strategic Entrepreneurship**. In: Hacıođlu Ü., Dinçer H., Alayođlu N. (eds) *Global Business Strategies in Crisis*. Contributions to Management Science. Springer: Cham.
- 4- Audretsch, D. , & Belitski, M. (2022). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. **Industry and Innovation**. Vol.(29). No.(2) : P.p.285-309.
- 5- Bekhradnia, B. (2016). **International university rankings: For good or ill?** .Vol. (89). Oxford: Higher Education Policy Institute.
- 6- Bilton, C. & Cummings, S. (2010): **Creative Strategy Reconnecting Business and Innovation**. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd. Southern Gate.
- 7- Bonaccorsi, A., & Cicero, T. (2016). Nondeterministic ranking of university departments . **Journal of Informetrics**. Vol. (10) :P.P 224-237.
- 8- Bornmann, L. (2020). Bibliometrics-based decision tree (BBDT) for deciding whether two universities in the Leiden ranking differ substantially in their performance. *Scientometrics*. Vol.(122). No.(2): P.p. 1255-1258
- 9- Boshoff, N. (2009). Shanghai Academic Ranking of World Universities (ARWU) and the'big five'South African research

- universities. **South African Journal of Higher Education**. Vol. (23). No.(4): P.P 635-655
- 10- Carpenter, M., & Weikel, M. (2011): **The Handbook of Research on Top Management Terns**. Uk: Mgp Books Group
- 11- Chang, H. & Wang, H. (April 2013) . A Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship . **The International Journal of Organizational Innovation**. Vol. (5). No.(4): P.P30- 45.
- 12- Deenitchin, I. (2005): Entrepreneurship: How to Design Growth and Exit Strategy.**The Poznań University of Economics**. Vol. (5). No.(2): P.P 25- 43.
- 13- Dembereldorj, Z. (2018). Review on the Impact of World Higher Education Rankings: Institutional Competitive Competence and Institutional Competence. **International Journal of Higher Education**. Vol.(7). No.(3): P.p25-3.
- 14- Dhliwayo, S. & Vuuren, J. (2007): The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative . **Acta Commercii Journal**. · December 2007: P.P 123-134.
- 15- Dhliwayo, S. (2014): Entrepreneurship and Competitive Strategy: An Integrative Approach. **The Journal of Entrepreneurship**. Vol. (23). No.(1): PP 115-135.
- 16- Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**. Vol. (1). No. (2): P.p 187-215.
- 17- Djordjevic, B. (August 2013): Strategic Entrepreneurship: Issues and Challenges, **Mediterranean Journal of Social Sciences**. Vol. (4) .No (7) : P.P 155-163.
- 18- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. **Procedia-Social and behavioral sciences**. Vol (195) : P.p1288-1294.
- 1- Erlangga, H. (2022). The meaning, benefit and importance of development entrepreneurship in higher education. **Asian Journal of Contemporary Education**. Vol.(3). No.(2) :P.P 105-110.
- 19- Garcia, N., Salinas, D., Viedma, E., & Docampo, D. (2019). Mining university rankings: Publication output and citation impact as their basis. **Research Evaluation**.Vol. (28). No.(3): P.p 232-240.
- 20- Gelard, P. & Gazi, E.(June 2014): Strategic Entrepreneurship Element From Theory to Practice. **International Journal of Business and Technopreurship** .Vol.(4). No.(2): P.P 205-219.

- 21- Genc, K.(2012): The Response of The Entrepreneurship to The Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship **.International Journal of Economic and Administrative Studies**. No.(9), Year.(5) :PP 71- 84.
- 22- Grigore, L., Candidatu, C., & Blideanu, D.(December 2009): The Mission of Universities in the Processes of Research - Innovation and Development of Entrepreneurial Culture, **European Journal of Interdisciplinary Studies**, Issue (1):PP 5-17.
- 23- Haddawee, A. (2018). The impact of strategic foresight on strategic entrepreneurship. **International Journal of Social Sciences and Humanities Invention**. Vol(5).No.(5): P.p. 4687-4692.
- 24- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, D.(2001): Guest Editors' Introduction to The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. **Strategic Management Journal**. Vol. (22). No. (479):.PP 479- 491.
- 25- Hitt, M., Ireland, R., Sirmon, D., & Trahms, C. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of management perspectives** . Vol (25).No.(2): P.p 57-75.
- 26- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R., Hodgkinson, I., & Lee, Y.(2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. **International Small Business Journal** . Vol(39). No. (3):P.P202-227.
- 27- Ibrahim, N. (2016). Strategic entrepreneurship in family business. **International Journal of Innovation and Business (IJIBS)**. Vol(6). No. (2): P.p 45- 59
- 28- Ireland, R., Hitt, M. , & Sirmon, D. (2003): A model of Strategic Entrepreneurship: The Construct And Dimensions, **Journal of Management**. Vol. (29). No.(6): PP 963-989.
- 29- Jovanović, D., Nikolić, M., & Đaković, R. (2010): Strategy, Entrepreneurship, Management and Leadership. **Research Journal of Agricultural Science**. Vol. (42). No. (3): PP 636- 642.
- 30- Khosrowjerdi, M.& Kashani, Z. (2013). Asian top universities of six world university ranking systems, **Webology**. Vol (10). No (2): P.P 1-9.
- 31- Klein, P., Barney, J.& Foss, N.(2012).Strategic Entrepreneurship. Encyclopedia of Management Theory. New York: Sage. Forth coming.
- 32- Kosasih, K., Indradinata, D., Firdaus, O., & Fadjar, A. (2019): Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and

- Competitiveness Advantage of Pharmacy Colleges, Social Science, Education and Humanities Research Journal, Vol.(409): PP 542-547.
- 33- Kozlov, M. (2018). Strategic entrepreneurship based model of latecomer university. *International Journal of Innovation Science*. Vol(10). No.(1): P.p 108-124.
- 34- Krasniqi, E. & Kume, A. (2013): Entrepreneurship and Strategic Management in Emerging Economies: Kosovo's Perspective, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*. Vol. (15). No.(1): P.p 267- 279
- 35- Kraus, S., Kauranen, I., & Reschke, C .(2011): Identification of Domains for Anew Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using The Configuration Approach, *Management Research Review*. Vol.(34) No.(1): P.P 58-74.
- 36- Kuratko, D. (2017). Corporate entrepreneurship 2.0: research development and futuredirections. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*. Vol (13).No(6):P.p 441-490.
- 37- Leiden Ranking (2022). **Leiden Ranking of Universities**. Available at <https://www.leidenranking.com/ranking/2022/list>. retrieved on 9/8/2022.
- 38- Lekhanya, L.(2015). The Role Of Universities In Promoting Social Entrepreneurship In South Africa, *Journal of Governance And Regulation* , Vol. (4), Issue (3): PP 67- 71.
- 39- Mahassen, N. (2014). **A quantitative approach to world university rankings**. Center for World University Rankings.
- 40- Makinde, O. , & Agu, C. (2018). Strategic entrepreneurship and performance of small and medium scale enterprises in Aba Metropolis. *Archives of Business Research* . Vol(6). No.(9): P.p 49-69.
- 41- Mathew K, & Cherukodan, S. (2018), Impact of scholarly output on university ranking. *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol.(67). No.(3):P.p154-165.
- 42- Mazzei, M. , Ketchen, D. , & Shook, C .(2017): Understanding strategic entrepreneurship: a “theoretical toolbox approach. *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol.(13): PP 631–663.
- 43- McAleer, M., Nakamura, T., & Watkins, C. (2019). Size, internationalization, and university rankings: Evaluating and predicting Times Higher Education (THE) data for Japan. *Sustainability*.Vol.(11). No.(5): P.P. 1366

- 44- Mei, W., & Symaco, L. (2022). University-wide entrepreneurship education in China's higher education institutions: issues and challenges. *Studies in Higher Education*. Vol.(47). No.(1) :P.P. 177-193.
- 45- Mohutsiwa, M. (2012). **Strategic entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in South Africa** . Doctoral dissertation. Faculty of Commerce. University of the Witwatersrand.
- 46- Mosakowski, E. (2002). **Overcoming Resource Disadvantages in Entrepreneurial Firms: When Less Is More**, Editor(s): Michael, A. Hitt ,et al(Eds): Strategic Entrepreneurship Creating a new Mindset . uk : Black Well Publishers.
- 47- Priadana, S., Sunarsi, D., Wahyitno, A., Mogi, A., Agustin, F., Irawati, L., ... & Purwanto, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership on Competitive Strategy and Business Performance: Evidence from Indonesian SME's. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*. Vol.(25). Issue(4):P.P. 4908-4918.
- 48- QS Top Universities Ranking(2022). QS World University Ranking: Top Global University. Available at <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-universities-rankings/2022>. retrieved on 12/9/2022.
- 49- Rodríguez, A., & Brito, R. (2022). Research Assessment Based on the Number of top Researchers. *Journal of Scientometric Research*. Vol.(11). No. (3): P.P. 286-294.
- 50- Shan, S. & Venkataraman, S.(2000): The Promise of Entrepreneurship As A Field of Research. *Academy of Management Review*. Vol.(25) .No. (1). 2000: P.P. 217-226.
- 51- Shanghai Ranking(2022). **Academic Ranking of World Universities** Available at <https://www.shanghairanking.com>. retrieved on 12/7/2022.
- 52- Tanțău, A. (2008): Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, *Management & Marketing Journal*, No(1): P.P 73-80.
- 53- Tavassoli, S., Bengtsson, L., & Karlsson, C. (2017): Strategic Entrepreneurship and Knowledge Spillovers: Spatial and A Spatial Perspectives, *Int Entrep Manag Journal*, Vol. (13): PP 233–249.
- 54- Times Higher Education ranking(2022). **World University Ranking**. Available at

- <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking> retrieved on 6/9/2022.
- 55- Vaicekauskaite, R., & Valackiene, A. (2018). The Need Entrepreneurial Education at University. *Journal of teacher education for sustainability*. Vol(20).No.(1):P.p. 82-92.
- 56- Vesković,N.(2014). **Aspects of Entrepreneurial Risk, Singidunum University International Scientific Conference: Financial Reporting Function of The Corporate Governance**, Faculty Of Business in Belgrade, Singidunum University, Belgrade, Serbia.
- 57- Vidal, J., & Ferreira, C. (2020). Universities under pressure: the impact of international university rankings. **Journal of New Approaches in Educational Research (NAER Journal)**.Vol(9). NO.(2):P.p 181-193.
- 58- Webometrics Ranking(2022). **RANKING WEB OF UNIVERSITIES**. Available at : <https://www.webometrics.info/en/aw/Egypt> . retrieved on 22/8/2022
- 59- Welter, F., Smallbone, D., & Van Gils, A .(2012): **Entrepreneurial Processes in A Changing Economy Frontiers in European Entrepreneurship Research**. UK: Books Group.
- 60- Yang, D., Cui, J., & Pan, S. (2016): A process study of strategic entrepreneurship: viewing from ambidexterity and dynamic capability, 3rd **International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT)** . the National Natural Science Foundation of China , Atlantis Press, P.P 834-839.
- 61- Yanuar, S., & Fontana, A. (2022, July). The effect of strategic entrepreneurship on dynamic capabilities and organizational ambidexterity in improving innovation performance. **In Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship**. Vol. (3). No. (1):P.p318- 321.