



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

# سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية

## إعداد

أ.د/ محمود فوزي بدوي  
أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية لشئون  
تنمية البيئة وخدمة المجتمع  
كلية التربية - جامعة المنوفية

د/ أسماء جمعة عبد العزيز  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
قسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنوفية

- تاريخ قبول النشر: ٦ يونيو ٢٠٢٣ م

تاريخ استلام البحث : ٢٧ مايو ٢٠٢٣ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

**المستخلص:**

هدف البحث إلى توظيف مدخل البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية، من خلال التعرف على الإطار النظري للبراعة التنظيمية والأداء الريادي في الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة، وبيان دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي للجامعات، ورصد وتحليل واقع الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية.

واستخدم البحث المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب السيناريوهات؛ التي تعد أحد أهم أدوات الدراسات المستقبلية، وأحد الطرق المهمة لاستشراف المستقبل، وتمثلت أداة البحث في استبانة مكونة من (٥٢) مفردة للتعرف على واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، وتم تطبيقها على (٢٨٠) من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة المنوفية، ومثلت (٨١,١٦%) من المجتمع الأصلي البالغ (٣٤٥).

وتوصل البحث إلى أن واقع تحقق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية جاء متوسطاً، وقدم البحث ثلاث سيناريوهات مقترحة (الامتدادي - الإصلاحي - الابتكاري) لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: السيناريوهات المقترحة - الأداء الريادي - البراعة التنظيمية - جامعة

المنوفية.

## ***Suggested Scenarios To Achieve The Entrepreneurial Performance Of Menoufia University In The Light Of The Entrance Of The Organizational Ambidexterity***

### **Abstract:**

The research aimed to employ the entrance of Organizational ambidexterity in achieving the entrepreneurial performance of Menoufia University, and to identify the theoretical framework of Organizational ambidexterity and entrepreneurial performance in contemporary educational administrative literature, and to indicate the role of Organizational ambidexterity in achieving the entrepreneurial performance of universities, and to monitor and analyze the reality of the entrepreneurial performance of Menoufia University in the light of Organizational ambidexterity.

The research used the descriptive approach, in addition to the scenarios method. Which is one of the most important tools for future studies, and one of the important ways to anticipate the future. The research tool consisted of a questionnaire consisting of (52) items to identify the reality of entrepreneurial performance at Menoufia University in the light of Organizational Ambidexterity, and it was applied to (280) academic and administrative leaders at Menoufia University. And it represented (81.16%) of the original community of (345).

The research concluded that the reality of achieving the pioneering performance of Menoufia University in the light of Organizational ambidexterity was average, The research presented three proposed scenarios (extended - reform - innovative) to achieve the entrepreneurial performance of Menoufia University in the light of Organizational Ambidexterity.

**Keywords:** Suggested Scenarios - Entrepreneurial Performance- Organizational Ambidexterity - Menoufia University.

## الإطار العام للبحث

### مقدمة:

تُعد الجامعات الركيزة الأساسية لتطوير وتنمية المجتمع نحو مستقبل أفضل، لذلك تزايد اهتمام الدول خلال السنوات الماضية بمؤسسات التعليم الجامعي؛ باعتبارها مصدرًا مهمًا لتطوير المجتمعات وتقديمها ونهضتها، حيث يقع عليها مسؤولية التعليم، والبحث العلمي وإنتاج المعرفة واستثمارها، وخدمة المجتمع، فضلاً عن دورها في تنمية القوى البشرية المؤهلة للتعامل مع معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي، والتي تعتمد عليها خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتحتاجها مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.

وقد تعرضت الجامعات في الآونة الأخيرة إلى العديد من التحديات من أهمها العولمة، والتطور التكنولوجي، وزيادة التنافسية وزيادة أعداد الطلبة الراغبين في الالتحاق بالجامعات الأكثر تميزًا وريادية والتي تُلبّي تطلعاتهم ورغباتهم المختلفة، ورغبة هذه الجامعات في تطوير وضعها القائم وتحسين قدراتها التنافسية، مما أدى إلى ظهور التنافسية الريادية كاستجابة لتلك التحديات والتغيرات التنظيمية، وهذا المنظور أحدث ثورة في الطريقة التي تتم بها إدارة هذه الجامعات، حيث أصبحت الريادة ضرورة ملحة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

وتحظى التنافسية الريادية بين الجامعات باهتمام كبير من قبل العالم كله، بدليل ظهور العديد من التصنيفات العالمية للجامعات، والتي تُعد حاليًا أهم دليل يعتمد عليه الطلبة لاختيار الجامعة التي يُواصلون بها دراستهم، حيث تُعطي التصنيفات للجامعة مؤشرًا عن موقعها بين الجامعات العالمية، ولذلك أصبح السعي وراء تحقيق مركز مرموق ضمن هذه التصنيفات هدفًا أساسيًا لكل جامعة (سعد، داود، بكر، ورمضان، ٢٠٢٠، ص ٢٥٥)\*.

وتُعد الريادة سمة من سمات السياق الجديد للتعليم الجامعي على مستوى العالم، فالريادة في التعليم الجامعي أصبحت غاية ومسعى تتاسق إليه الجامعات في سباق ريادي فريد من نوعه نحو إعلاء قيم الكفاءة والكفاية والتنافسية، مما جعل الجامعات مطالبة بتطوير أدائها الريادي باستمرار، والبحث عن إمكانات تتفوق بها عن مثيلاتها وتوظفها في تحقيق

\* اتبع الباحثان نظام التوثيق العلمي للدراسات والبحوث التربوية وفق دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA (الإصدار السادس).

أهدافها الاستراتيجية، واستثمار مواردها المتاحة بشكل فعال يسمح ببناء مزايا تنافسية مستدامة، تجعل للجامعة موقعًا رياديًا بين الجامعات المتقدمة (Bukhari, Dabic, Shifrer, Daim & Meissner, 2021, p.p.1-2).

ومن ثم أصبحت الريادة بين الجامعات أمرًا لا يُمكن غض الطرف عنه في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي، وتزايد أعداد الجامعات المنافسة مثل الجامعات الخاصة والأهلية والدولية وغيرها، ولا يُمكن للجامعات الحكومية المصرية أن تحتل موقعًا رياديًا أو تُحقق مزايا تنافسية مستدامة دون تحقيق أداء ريادي متميز ينقل الجامعة نقلة نوعية في ظل حتمية التنافسية والريادية.

ويُعد الأداء الريادي المقوم الأساس الذي تضعه الجامعة المتطلعة للتفوق التنافسي، حيث يُعبر الأداء الريادي عن مدي قدرة الجامعة على استخدام مواردها وقدراتها بكفاءة وفعالية في إطار بيئة تنافسية معقدة وديناميكية سريعة التغير، بحيث تستطيع الجامعة تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية يُقيّمها المستفيدون على أنها أفضل مما تُقدمه الجامعات المناظرة، لتكون بمثابة مزايا تنافسية تتفوق بها على المنافسين وتضع الجامعة في مركز تنافسي متميز محليًا وإقليميًا ودوليًا سواء من خلال أدائها التدريسي أو البحثي أو الخدمي (Subedi, 2021, p.172).

وفي هذا الصدد أكدت دراسة أحمد (٢٠٢٠، ص ٥٧) على أن مؤسسات التعليم العالي غدت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاستفادة من ممارسات الأداء الريادي، واستغلال تلك الممارسات في تبني مفهوم الريادة داخلها، بما يدفع بها نحو تحقيق أهدافها التنافسية، وذلك بالارتقاء بمستويات الكفاءة الداخلية، والارتقاء بمستويات التخطيط المسبق لعملياتها بغرض تقليص الفجوة بين ما تقدمه من برامج وخدمات لمجتمعها من جهة وبين متطلبات تلك المجتمعات واحتياجاتها من جهة أخرى.

وبذلك أصبح الاهتمام بالأداء الريادي للجامعات توجّهًا حديثًا من أجل المحافظة على مركزها المتقدم ومكانتها أمام المستفيدين منها، ويتطلب تحقيق الأداء الريادي امتلاك المؤسسة الجامعية الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية التي يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها، وتنفيذ تغييرات وظيفية وهيكلية وتنظيمية كبيرة، وتخرج طلاب قادرين على إيجاد فرص عمل في ظل الاقتصاد القائم على تنافسية المعرفة.

وفي ظل التحديات والتغيرات المتسارعة والمنافسات المحلية والعالمية، أصبحت الجامعات مطالبة بتحقيق أدائها الريادي وتحقيق التميز والتفوق وبناء مركز ريادي وتنافسي متميز، ولن يتحقق الأداء الريادي المنشود إلا إذا اتبعت الجامعة مداخل وأساليب حديثة مغايرة للأساليب التقليدية لزيادة قدرتها على إدارة التغيير بكفاءة وفعالية في محاولة إلى مساندة التطورات والتغيرات المتسارعة التي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، ومن ثم فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه الجامعات الأخذ بمداخل حديثة في الفكر الإداري المعاصر، ومن بين هذه المداخل الحديثة؛ مدخل البراعة التنظيمية الذي يُمكنها من تحقيق طفرات استراتيجية وتنافسية حقيقية.

وتُعد البراعة التنظيمية أحد المداخل الحديثة في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على جميع المستويات، فالبراعة التنظيمية تُساهم بشكل أساسي في تعزيز موقف الجامعة بشكل يجعلها أفضل من الجامعات الأخرى من خلال استغلال الطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها أفرادها واستثمارها عن طريق تشجيع وتقوية روح الفريق والعمل الجماعي، كما تُساهم في تعزيز قدرتها التنظيمية وتحقيق أداء أفضل (إبراهيم، ٢٠٢١، ص ٢٦٠)، وفي هذا الصدد أكدت دراسة إبراهيم (٢٠٢٢، ص ٨٦) على أن البراعة التنظيمية مدخل إداري حديث يُشير إلى حسن استغلال واستكشاف موارد المؤسسة بما يُحقق لها الريادة التنافسية.

والبراعة التنظيمية إحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها مؤسسات التعليم الجامعي المحافظة على مركزها التنافسي في بيئة متغيرة باستمرار (علوان، ٢٠٢١، ص ٣٧٤)، حيث أشارت دراسة البطران (٢٠٢٢، ص ٤) إلى أن البراعة التنظيمية إحدى السبل لزيادة قدرة الجامعات على التغلب على التحديات التي تُواجهها بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال السعي لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، حيث تحتاج الجامعات إلى أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة التعلم المتغيرة، وفي نفس الوقت تُوظف الإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة والتميز.

وبذلك أصبحت البراعة التنظيمية ضرورة ملحة للمؤسسات خاصة في ظل زخم المنافسة، إذ تُساهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء كافة المؤسسات، حيث يعتمد بقاء المؤسسات

واستمرارها في الأجل البعيد على قدرتها لإيجاد الموازنة بين الأنشطة الاستثمارية التي تُركز على توظيف موارد المؤسسة بمستوى عالي من الكفاءة وبين الأنشطة الاستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة لضمان تكيفها مع بيئتها الخارجية (عامر، ٢٠٢٠، ص ٢١٥).

مما سبق يتضح أن البراعة التنظيمية من أهم المداخل الحديثة للتغيير والتحسين المستمر والتميز لكونها تُركز على إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء، حيث تُمكن الجامعة من تحقيق أداء ريادي متميز وتطويره على نحو مستدام ليتلاءم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، حيث تُسهم البراعة التنظيمية في تحسين الموقف التنافسي للجامعة بشكل يُميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأجل القريب، والبحث عن فرص جديدة حتى تكون قادرة على البقاء مستقبلاً والتكيف مع المتغيرات البيئية، الأمر الذي يتطلب ضرورة رسم ملامح مجموعة من البدائل والسيناريوهات المستقبلية المحتملة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية.

### مشكلة البحث:

تنبثق مشكلة البحث من ضرورة تحقيق الأداء الريادي للجامعات في ضوء البراعة التنظيمية، وهذه الضرورة تُحتّمها مجموعة من المبررات العالمية والمحلية، يأتي على رأس المبررات العالمية التقدم العلمي والتكنولوجي المتنامي والمتسارع وظهور معايير التنافسية العالمية وزيادة الاتجاه نحو التحول إلى اقتصاد المعرفة، وحاجة المجتمع العالمي إلى نوعية متميزة من الخريجين، ويأتي على رأس المبررات المحلية تنامي الفجوة الموجودة بين التعليم الجامعي وسوق العمل، وتنامي الرغبة في النهوض والارتقاء بالجامعات، ورغبة هذه الجامعات في الوصول إلى مواقع متميزة دولياً.

وتتسابق الجامعات على تحقيق أداء ريادي متميز حتى تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، ومن ثم أصبحت كل جامعة معنية بجائزة أولوية السبق في تحقيق جودة مخرجاتها وتميزها والمحافظة على مواردها الفكرية والمادية والارتقاء إلى المستويات الدولية حسب إمكانياتها، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أكدت

على وجود العديد من المشكلات والمعوقات التي تعوق الجامعات المصرية من تحقيق أداء ريادي متميز، حيث أكدت دراسة حمدي (٢٠٢٠، ص ٣٩٤) على أن الجامعات المصرية تُعاني من ضعف أدائها وقدرتها التنافسية وغيابها عن معظم التصنيفات الدولية، في حين أكدت دراسة توفيق، محمد، وموسى (٢٠٢٠، ص ٣٠٤) على أن التعليم الجامعي يُعاني من العديد من المشكلات والتي تتمثل في وجود فجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم الجامعي، وكذلك ضعف قدرة الجامعات المصرية على الدخول إلى قائمة أفضل الجامعات على المستوى العالمي.

بينما أشارت دراسة عبدالعال (٢٠٢٠، ص ٦) إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على تنويع مصادر تمويلها، وضعف محاولات التطوير والإصلاح الإداري بالجامعات، والاعتماد على لوائح وتشريعات جامدة، وغياب روح المبادرة والإبداع في مجال العمل الإداري، وتفضيل الأساليب التقليدية والتمسك بها عند تنفيذ العمليات الجامعية، وضعف الدعم الحكومي والبيروقراطية الجامدة، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية.

وإذا كانت جامعة المنوفية إحدى الجامعات المصرية العريقة التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء وإعداد الكوادر البشرية اللازمة لسوق العمل وتأهيلها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة، إلا إنها تُعاني مما تُعاني منه أغلب الجامعات المصرية، حيث أكدت دراسة عز الدين (٢٠٢١، ص ١٤٢) على أن جامعة المنوفية تُعاني من قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية والإرتقاء بمستوى الطلاب، وغياب التنسيق بين الجامعة والمستفيدين سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وقلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة، وغياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تُشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي.

كما أكدت دراسة عبدالفتاح، سمحان، والسيد (٢٠٢٢، ص ص ٢٨٩ - ٢٩٠) على وجود نقاط ضعف تُعاني منها جامعة المنوفية، من أهمها: غياب الشراكات الخارجية مع المؤسسات الخاصة وانخفاض مستوى البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية، وصعوبة تطبيق اشتراطات التوأمة مع الجامعات والكليات ذات التصنيفات العالمية، وعدم وجود مركز

للنشر العلمي بالجامعة، والاقتصار على البحوث الفردية، والنزيف المستمر للمتميزين، وضعف الإيمان بالعوائد الاقتصادية من تسويق أعمال الجامعات من بحوث ومراكز استشارية. وإذا كانت البراعة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية بشكل متزامن، ومن ثم فإنها قادرة على التوصل لحل لهذه المشكلات والمعوقات، حيث أثبتت الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية داخل الجامعات على الدور الفعال الذي يقوم به هذا المدخل في تقديم برامج أكاديمية حديثة ومتطورة وتقديم منتج تعليمي وخريج مؤهل تأهيلاً عالياً في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، الأمر الذي يجعل الجامعة قادرة على تحقيق مزايا تنافسية فريدة وتحقيق الصدارة والريادة بين الجامعات المنافسة، مما دفع الباحثان إلى محاولة وضع سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يُحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يُمكن تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

(١) ما الإطار النظري لمدخل البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات

الإدارية والتربوية المعاصرة؟

(٢) ما الإطار النظري للأداء الريادي في المؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية

والتربوية المعاصرة؟

(٣) ما دور مدخل البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي في المؤسسات

الجامعية (نظرياً)؟

(٤) ما واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية من وجهة

نظر عينة البحث؟

(٥) ما السيناريوهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل

البراعة التنظيمية؟

**أهداف البحث:**

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في كيفية توظيف مدخل البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية من خلال مجموعة من السيناريوهات المقترحة، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- (١) التعرف على الإطار النظري للبراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة.
- (٢) التعرف على الإطار النظري للأداء الريادي في المؤسسات الجامعية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- (٣) الكشف عن دور مدخل البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي للمؤسسات الجامعية.
- (٤) الوقوف على واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية من وجهة نظر عينة البحث.
- (٥) التوصل إلى وضع بعض السيناريوهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية.

**أهمية البحث:**

يستمد البحث الحالي أهميته مما يلي:

- (١) البراعة التنظيمية تُعد مدخلاً من المداخل الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والذي يهدف إلى تطوير الأداء الريادي للجامعات من خلال تكامل نشاطات وممارسات البحث عن الفرص واستغلالها والبحث عن المزايا المستدامة والحفاظ عليها.
- (٢) الأداء الريادي للجامعة باعتباره المحدد لمركزها التنافسي ومكانتها الريادية ومدى قدرتها على إنشاء مزايا تنافسية مستدامة.
- (٣) مواكبة البحث لتوجهات الخطط الاستراتيجية والبرامج الإصلاحية للتعليم الجامعي بصفة عامة وجامعة المنوفية بصفة خاصة، حيث أكدت هذه الخطط وتلك البرامج على ضرورة التجديد الجامعي لتحقيق التميز والريادة العالمية.

- (٤) تسليط الضوء على ضرورة التحول الريادي للجامعات لما له من أهمية في رفع مستوى أدائها وزيادة قدراتها التنافسية، ومد جسور التعاون بين الجامعات ومراكز البحث العلمي وقطاع الصناعة وربط التعليم بسوق العمل.
- (٥) يُفيد هذا البحث القائمين على إدارة جامعة المنوفية في استكشاف الاحتمالات المنتظرة والممكنة لكيفية تحقيق الأداء الريادي للجامعة في ضوء البراعة التنظيمية في مسارات مستقبلية؛ حتى يكون لها مكانًا على خريطة المنافسة الدولية.

### منهج البحث وأداته:

تفرض طبيعة هذا البحث وأهدافه استخدام المنهج الوصفي؛ لمناسبته لموضوع البحث ومتغيراته، ويُعد المنهج الوصفي بمثابة مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتمادًا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، وذلك لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث (الكسباني، ٢٠١٢، ص ٨٦)، وتمثلت أداة البحث في استبانة للتعرف على واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، وتم تطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة المنوفية.

كما اعتمد البحث الحالي على المنهج الاستشراقي لاستشراف المستقبل وذلك باستخدام أسلوب السيناريوهات كأحد أدوات الدراسات المستقبلية في التخطيط لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية.

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث الحالي في جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنوفية، حيث بلغ عدد القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية (٢١٥) وعدد القيادات الإدارية بجامعة المنوفية (١٣٠) وذلك وفقًا لإحصائية العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م وبلغت عينة البحث الحالي (٢٨٠) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع الكليات العملية والنظرية بجامعة المنوفية.

**حدود البحث:**

تمثلت حدود البحث في ما يأتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول البراعة التنظيمية من خلال بعدي الاستكشاف والاستثمار واللذان يُشكلان في مجموعهما وتكاملهما الجوهر العام للبراعة التنظيمية، كما لا يمكن تناول البراعة التنظيمية بدون أحدهما، وتحددت أبعاد الأداء الريادي في (الابتكار - الاستباقية - المخاطرة - الاستقلالية - التنافسية).

الحدود البشرية: تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنوفية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة في شقها الميداني على جامعة المنوفية، وتم تطبيق أداة البحث ميدانياً على جميع الكليات العملية والنظرية في جامعة المنوفية.

**مصطلحات البحث:**

تتمثل مصطلحات البحث الحالي فيما يلي:

**(١) الأداء الريادي Entrepreneurial Performance:**

يُعرف الأداء - لغة - بأنه أدى تأدية طريقة القيام بعمل ما (عمر، ٢٠٠٨، ص ٧٦ - ٧٧)، كما يُعرف الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص أو المؤسسة بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد (مجد، ٢٠١٢، ص ٦٥)، فالأداء هو محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، هذه العناصر تُساهم في بلورة النتائج والأهداف، ويتمثل الأداء في مجمل النتائج التي تهدف المؤسسة لبلوغها، فالأداء بذلك هو تحقيق الأهداف المحددة بضمن جودة المخرجات (نبيلة، ٢٠٢٠، ص ٥١ - ٥٢).

والريادة - لغويًا - راد، ريادة قيادة ورئاسة، ريادي أول من ينطلق في مشروع ويقترح ميدان عمل، أول من يشق طريق التقدم ويُهد السبيل للآخرين (عمر، ٢٠٠٨، ص ٩٥٩)، وتُعرف الريادة بأنها النشاط الذي يُدير المؤسسة من أجل استثمار فرصة مُبتكرة ومُتفردة،

وهي قدرة المؤسسة على تحويل الأفكار إلى أفعال بطريقة مبتكرة لتحقيق الأهداف المرسومة وتلبية رغبات المستفيدين رغم المخاطر المحتملة وبشكل أفضل من المنافسين (Maheshwari, 2022, p.1).

ويعرف الأداء الريادي بأنه الأداء الذي يجعل المؤسسة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية، ويعكس قدرتها على الابتكار وقبول المخاطر واستغلال الفرص الريادية (Subedi, 2021, p.172)، كما عرف أحمد (٢٠٢٠، ص ٥٩) الأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي بأنه مجموعة الإجراءات والجهود التي تقوم بها هذه المؤسسات في مجالات رئيسية مثل النمط القيادي والإنتاجية المعرفية والتغيير الاستراتيجي، بهدف أن تكون هذه المؤسسات رائدة ومتميزة عن مثيلاتها.

ومن ثم يمكن تعريف الأداء الريادي إجرائياً بأنه مجموعة من الممارسات والإجراءات الريادية القائمة على توليد الأفكار الابتكارية وتوظيفها في الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقة استباقية مما يجعل جامعة المنوفية في مركز الصدارة والريادة.

## (٢) البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity:

البراعة -لغوياً- برع، براعة أي فاق أصحابه في العلم وغيره، فهو بارع (الجوهري، ٢٠٠٩، ص ٨٩).

وعرف علوان (٢٠٢١، ص ٤٤٧) البراعة التنظيمية بأنها أسلوب إداري يتضمن ممارسات تنظيمية متعددة تُعبر عن مدى قدرة المؤسسة الجامعية على متابعة نشاطين بصورة متكاملة في وقت واحد، مع القدرة على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية المختلفة.

كما عرفت البراعة التنظيمية بأنها الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة حتي تستطيع مواجهة تحدي المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهما الاستثمار للأعمال الحالية والاستكشاف للأعمال الجديدة (Lastra, Alcazar & Gardey, 2022, p. 321).

ومما سبق يمكن تعريف البراعة التنظيمية إجرائياً بأنها مدخل إداري يقوم على تحقيق التوازن والتكامل بين استثمار الإمكانات والموارد المتاحة بجامعة المنوفية واستكشاف الفرص الجديدة في آن واحد بهدف تحقيق الأداء الأفضل للجامعة.

**(٣) السيناريوهات Scenarios:**

يُعرف السيناريو بأنه وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يُمكن أن تُؤدى إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الحالي أو من وضع ابتدائي مفترض (السيد، وهيبة، ٢٠١٨، ص ٨)، كما عرف إبراهيم (٢٠١٧، ص ١٠) السيناريو بأنه أسلوب للتخطيط المستقبلي يضع الخطوط العامة لوصف مستقبل ممكن الحدوث والتحقق ويصف الطريق الموصل إليه مع ضرورة توفر شروط معينة.

ومما سبق يُمكن تعريف السيناريو إجرائياً بأنه وصف علمي مخطط ومدرّس لمجموعة من الأحداث المستقبلية الممكنة على أساس شروط أو افتراضات أولية، مع توضيح ملامح المسارات التي يُمكن أن تُؤدى إلى ذلك، ومن خلاله يتم وضع تصور لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية.

**الدراسات السابقة والتعليق عليها:**

تم تناول بعض البحوث والدراسات ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالي وسوف يتم عرض هذه الدراسات وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:-

**أولاً: الدراسات التي تناولت الأداء الريادي في مؤسسات التعليم الجامعي:**

(١) دراسة العابدي، الصائغ، والذبحاوي (٢٠١٨) بعنوان "تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في معهدي الكوفة والنجف - جامعة الفرات الأوسط التقنية"، وهدفت إلى بيان تأثير أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية بأبعادها (الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات واختلافها) لأعضاء الهيئة التدريسية في معهدي النجف والكوفة في الأداء الريادي بأبعاده المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، هيكل الإدارة، فلسفة المكافآت، والثقافة الريادية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الذهنية التنظيمية بأبعادها في الأداء الريادي بأبعاده.

(٢) دراسة حميد (٢٠١٩) بعنوان "الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق" وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء التنافسي في الأداء الريادي، ودراسة مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي، واعتمدت على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتوصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الأداء الريادي، وتأثير ذو دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الريادي، وأن اليقظة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي.

(٣) دراسة أحمد (٢٠٢٠) بعنوان "نحو أداء رياضي لمؤسسات التعليم العالي العربي"، وهدفت إلى تطوير الأداء المؤسسي للتعليم العالي العربي في ضوء التوجه الريادي، وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي العربي على نحو رياضي بما يساير تحديات الألفية الثالثة ومحدداتها الحاكمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى تقديم نموذج مقترح للأداء الريادي من أجل تطوير مؤسسات التعليم العالي العربي.

(٤) دراسة السيد (٢٠٢٠) بعنوان "الأداء الريادي الاستراتيجي للجامعات المصرية المؤشرات والتوجهات"، وهدفت إلى التعرف على البنية النظرية للأداء الريادي الاستراتيجي في ضوء أدبيات الفكر التربوي والإداري المعاصر، وتحديد واقع الجامعات المصرية في ظل التنافسية العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومنهج النظم والتحليل الرباعي، وبطاقات الأداء المتوازن، وتوصلت إلى عدد من المؤشرات التي تساهم في قياس الأداء الريادي الاستراتيجي بالجامعات، واقترحت عدد من التوجهات لتحقيق مؤشرات قياس وبناء الأداء الريادي الاستراتيجي داخل الجامعات المصرية منها؛ التوجه نحو المنافسين، والتوجه الريادي الاستراتيجي، والتوجه الإبداعي.

(٥) دراسة سويدي (Subedi, 2021) بعنوان "بنية الأداء الريادي وأبعاده، مقاييسه ومشكلاته"، وهدفت إلى التعرف على الإطار النظري للأداء الريادي من حيث بنائه وأبعاده ومشكلاته ومؤشراته، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من المعوقات والمشكلات المتعلقة بدراسة الأداء الريادي منها ما يتعلق بأبعاد ومقاييس الأداء الريادي، ومنها ما يتعلق بمصادر البيانات من حيث كونها مصادر أولية أو ثانوية

أو كليهما معًا، ومنها المعوقات المتعلقة بالذاتية والموضوعية، وأوصت بضرورة تبني مقاييس متعددة الأبعاد لقياس الأداء الريادي.

(٦) دراسة فنج، تان، ووانغ (Feng, Tan & Wang, 2022) بعنوان "قيمة التعليم العالي للأداء الريادي: دليل من نمو التعليم العالي في الصين"، وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير التعليم الجامعي على الأداء الريادي، ودور التعليم العالي في تنمية الابتكار وزيادة الإنتاجية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن العلاقة بين التعليم الجامعي والأداء الريادي علاقة إيجابية، وأن التوسع في التعليم العالي يؤدي إلى زيادة كبيرة في أعداد رواد الأعمال.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي:

(١) دراسة سواريس، وريس (Soares & Reis, 2020) بعنوان "البراعة والقدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي البرازيلية"، وسعت إلى فهم وتحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والقدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة البرازيلية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى ارتفاع معامل الارتباط بين البراعة التنظيمية والقدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وأوصت بضرورة امتلاك الجامعة موارد قيمة نادرة وغير قابلة للتقليد، وإدارة هذه الموارد بطريقة بارعة حتى تتمكن من تحقيق مزايا تنافسية.

(٢) دراسة كتابي (Ketabchi, 2020) بعنوان "دراسة وصفية للدور الاستراتيجي لمرونة الموارد البشرية كنموذج كامل للبراعة التنظيمية في جامعة أصفهان بايام نور"، وهدفت إلى التعرف على دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية وتحسين الأداء الجامعي في جامعة بايم نور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، وأن البراعة التنظيمية متغير وسيط بين مرونة الموارد البشرية وتحسين الأداء الجامعي.

(٣) دراسة إبراهيم (٢٠٢١) بعنوان "القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي"، وهدفت إلى الكشف عن واقع كل من الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في

تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة لقياس كل من الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية بجامعة الوادي، وتوصلت إلى أن الميزة التنافسية للجامعة جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة، ووجود تأثير موجب لكل من الاستغلال والاستكشاف على تحقيق الميزة التنافسية.

(٤) دراسة محمد (٢٠٢١) بعنوان " دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات في محافظة دهوك" وسعت إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام في عينة من الجامعات في محافظة دهوك، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الأداء المستدام في كليات جامعات دهوك.

(٥) دراسة أبو رحمة (٢٠٢١) بعنوان "دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة"، وهدفت إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة، وأوصت بضرورة معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة، وضرورة اهتمام الجامعة بتدريب العاملين وتنميتهم مهنيًا وتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص.

(٦) دراسة سواريس، وريس (Soares & Reis, 2021) بعنوان "البراعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: مقترح للمراحل التطورية للبراعة"، وهدفت إلى التعرف على البراعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، واقتراح المراحل التطورية للبراعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أنه يمكن تصنيف مؤسسات التعليم العالي على أنها مؤسسة موجهة بقوة نحو الاستكشاف والاستثمار، وأوصت بإجراء دراسات نوعية متعمقة لمعرفة المزيد من الخصائص والمستويات المختلفة للبراعة التنظيمية.

(٧) دراسة ليشوت، فيلدين، بلوم، وبيترز (Lieshout, Velden, Blomme & Peters, 2021) بعنوان "العلاقة بين البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية والابتكار المفتوح: نموذج مفاهيمي نحو ميزة تنافسية"، وهدفت إلى التعرف على كيف يُمكن للترابط بين الابتكار المفتوح والبراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية تحقيق ميزة تنافسية، واعتمدت على مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام تقنيات البحث Boolean، وتوصلت إلى أن البراعة التنظيمية تُعد بمثابة استراتيجية لتنفيذ الابتكار المفتوح وتحقيق ميزة تنافسية، وقدمت نموذجاً مفاهيمياً يُصور العلاقة بين البراعة التنظيمية وممارسات الابتكار المفتوح وتطوير القدرات الديناميكية.

(٨) دراسة الزهراني (٢٠٢٢) بعنوان "البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، هدفت إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز وأم القري وطيبة والباحة، وتوصلت إلى ارتفاع درجة ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية، ووجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

(٩) دراسة ليسيلور، واسكوبار (Lissillour & Escobar, 2022) بعنوان "البراعة التنظيمية والمؤسسة التعليمية: الدور الاستراتيجي لجامعة الشركات"، وهدفت إلى التعرف على الدور الفعال الذي تقوم به جامعة الشركات في استكشاف واستثمار الموارد والقدرات والخبرات اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية، واعتمدت على المنهج الوصفي دراسة حالة لجامعة ZTE في الصين من خلال إجراء الملاحظات المباشرة والمقابلات شبه المفتوحة، وتوصلت إلى أن الجامعات التي تعمل على تحقيق التوازن بين استثمار الموارد الحالية واستكشاف التقنيات الجديدة تؤدي أداء أفضل من أجل التكيف مع بيئة تنافسية متغيرة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة ما أتي:

- توجد عدة دراسات تناولت البراعة التنظيمية من خلال علاقتها بمتغيرات عديدة مثل القدرة التنافسية والأداء المستدام والتميز المؤسسي والميزة التنافسية على الترتيب مثل: محمد (٢٠٢١)، أبو رحمة (٢٠٢١)، إبراهيم (٢٠٢١)، (Soares & Reis, 2020).
- توجد بعض الدراسات العربية التي تناولت متغير الأداء الريادي وعلاقته بمتغيرات مختلفة مثل اليقظة الذهنية، الذكاء التنافسي، اليقظة الاستراتيجية على الترتيب مثل: العابدي، الصائغ، والذبحاوي (٢٠١٨)، حميد (٢٠١٩).
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية البراعة التنظيمية لتعزيز الوضع الريادي والتنافسي للجامعة، ومن ثم تحقيق أدائها الريادي.
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي، وإن كانت هناك بعض الدراسات التي اعتمدت على تقنيات البحث Boolean مثل دراسة ليشوت، فيلدين، بلوم، بيترز (Lieshout, Velden, Blomme & Peters, 2021)، بينما اعتمدت دراسة الزهراني (٢٠٢٢) على المنهج الوصفي الارتباطي، في حين اعتمدت دراسة السيد (٢٠٢٠) على المنهج الوصفي ومنهج النظم والتحليل الرباعي وبطاقات الأداء المتوازن.
- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لمتغيري البراعة التنظيمية والأداء الريادي معاً، وتلك خصوصية البحث الحالي، بل والأخص تناول المتغيرين معاً على جامعة المنوفية، حيث لا تُوجد دراسة سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الريادي خصوصاً للجامعات، وهو ما ينفرد به البحث الحالي عن كافة الدراسات السابقة في تناوله للبراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء الريادي في جامعة المنوفية، كما يتميز البحث الحالي بتقديم سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأطير النظري والفكري للبراعة التنظيمية والأداء الريادي، ورصد بعض المشكلات والسلبيات التي يُعاني منها التعليم الجامعي، والتي تُعد منطلقاً للبحث الحالي، كما استفاد منها في بعض الجوانب الخاصة بصياغة

بعض محاور وفقرات الاستبانة التي طبقها البحث الحالي، وكذلك بيان دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي في المؤسسات الجامعية.

### خطوات السير في البحث:

يسير البحث في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث وتضمنت مقدمة ومشكلة البحث وأهدافه وأهميته، مع تحديد المصطلحات والدراسات السابقة والتعليق عليها.

الخطوة الثانية: الإطار النظري لمدخل البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية من حيث نشأتها ومفهومها، وأهميتها وأبعادها وطرق تطبيقها.

الخطوة الثالثة: الإطار النظري للأداء الريادي في المؤسسات الجامعية من حيث مفهومه وأهميته وأبعاده، وملامح الوضع الراهن للأداء الريادي للجامعات المصرية في ضوء البراعة التنظيمية، ودور البراعة التنظيمية في تحقيقه.

الخطوة الرابعة: إجراءات الجانب الميداني للبحث ونتائجه.

الخطوة الخامسة: سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية.

ويُمكن عرض هذه الخطوات بشكل تفصيلي على النحو الآتي:

#### الخطوة الثانية: الإطار النظري لمدخل البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية:

تُعد البراعة التنظيمية أحد المداخل الإدارية التي ظهرت مؤخرًا كضرورة ملحة للمؤسسات في ظل حدة المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، ويُمكن عرض نشأة البراعة التنظيمية ومفهومها وأهميتها وأبعادها وطرق تطبيقها بالتفصيل على النحو الآتي:

#### أولاً: نشأة البراعة التنظيمية ومفهومها:

ظهر مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة في أدبيات الإدارة في السبعينيات من القرن الماضي وتحديدًا عام ١٩٧٦ م على يد العالم دونكان Duncan، والذي قدم التصورات الأولى للبراعة التنظيمية في السياق التنظيمي واقترح أفكار لتصميم الهياكل المزدوجة التي تُسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار كطريقة للتعامل مع المتطلبات المتضاربة من الكفاءة والفاعلية.

(Lieshout, Velden, Blomme & Peters, 2021, p.p.41-42)

وفي التسعينيات من القرن الماضي تم وضع أول نظرية للبراعة التنظيمية على يد O'reill & Tushman في عام ١٩٩٦م، وتمت فيها دراسة كيفية وصول المنظمات للنجاح، وأشارا فيها إلى أن المنظمات البارعة هي التي تقوم بالعمليات الاستثمارية والاستكشافية في نفس الوقت، وهي بذلك تُحقق التميز في الأداء (O'reilly & Tushman, 2013, p.p.324-325).

وتتركز الفكرة الأساسية للبراعة التنظيمية حول قدرة المؤسسة على التعامل مع التناقض بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف بشكل متزامن؛ فقد تركزت المؤسسة في بعض الأحيان على استغلال مواردها الحالية لتحقيق الأرباح في الأجل القريب دون الاهتمام بأنشطة الاستكشاف؛ في حين أن التركيز المفرط على أنشطة الاستثمار قد يؤدي إلى ضعف قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، ومن ثم تُعرض أداؤها للخطر على المدى البعيد، في حين يحدث العكس حال تركيز المؤسسة على الاستكشاف على حساب الاهتمام باستثمار الموارد الحالية، فقد يؤدي ذلك إلى الوقوع في فخّ الفشل، لذا تحتاج المؤسسات إلى تحقيق التوازن والتكامل بين استثمار مواردها الحالية واستكشاف الفرص الجديدة (Posch & Garaus, 2020, p.p.1-2).

وقد تعددت تعريفات البراعة التنظيمية، حيث اختلف الباحثون في وضع مفهوم شامل أو جامع لها، إلا أن معظمهم يُجمع على أن البراعة التنظيمية تعتمد على استغلال الموارد الحالية بالتزامن مع استكشاف الفرص والإمكانات الجديدة، ويُمكن عرض أهم هذه التعريفات على النحو الآتي:

عرف القرني (٢٠٢٠، ص ٣٧٤) البراعة التنظيمية بأنها مجموعة الإجراءات والمبادرات النوعية التي تتخذها الجامعة لتحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها الحالية وبين الاستكشاف لمعارف جديدة وموارد جديدة واقتناص فرص مستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات محلياً ودولياً.

وعرف رضوان (٢٠٢٠، ص ٧٧) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص والموارد المتاحة من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها.

كما عُرفت البراعة التنظيمية بأنها مزيج يصف سلوك المؤسسة التي نجحت في تحقيق مستوى عالي من الاستغلال والاستكشاف المتزامن، وبالتالي تستطيع تدبير متطلبات أعمالها اليومية بكفاءة (Kafetzopoulos, 2021, p.924)، فالبراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على استغلال الإمكانيات الحالية، وإشباع حاجات المستفيدين الحاليين والأسواق الحالية، بالإضافة إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة، ومستفيدين جدد ودخول أسواق جديدة (عطا، صبح، وصقر، ٢٠٢١، ص ٢٥٩).

ومما سبق يُمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها مدخل إداري يقوم على تحقيق التوازن والتكامل بين استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة بالجامعة واستكشاف الفرص الجديدة في آن واحد بهدف تحقيق الأداء الأفضل للجامعة.

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية:

تُعد البراعة التنظيمية مدخل إداري يتضمن ممارسات تنظيمية متعددة، تُعبر عن قدرة الجامعة على متابعة نوعين من الأنشطة المتناقضة بشكل متزامن، وهما أنشطة الاستثمار التي تهتم باستغلال واستثمار الجامعة لمواردها المتاحة لتلبية احتياجاتها الحالية، وأنشطة الاستكشاف التي تسعى إلى التجديد والبحث عن موارد جديدة.

(Hughes, Hughes, Stokes, Lee, Rodgers & Degbey, 2020, p. p.1-2)

وتُسهّم البراعة التنظيمية في تحقيق العديد من الفوائد للجامعة، من أهمها إيجاد التوازن بين نشاطي الاستثمار والاستكشاف، والفصل بين الفرص التي تُمثل استثمار والفرص التي يُمكن من خلالها استكشاف المستقبل، ومن ثم فإنها تُساعد على ترتيب الفرص حسب الأولويات بما يُحقق التميز والريادة للجامعة (Hwang, Lai & Wang, 2021, p.p.2-3).

ومن هنا فقد اكتسب مدخل البراعة التنظيمية على نحو متزايد اهتماماً كبيراً في دراسات الفكر الإداري، وقد اهتمت العديد من الدراسات ببحث البراعة التنظيمية كمتغير مستقل، وتوصلت إلى العديد من النتائج التي تُؤكد على أهمية البراعة التنظيمية، حيث اتفقت معظم الدراسات على العديد من النتائج الإيجابية نتيجة تبني تطبيق البراعة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أشارت دراسة عطا (٢٠٢١، ص ص ٢٥٣-٢٥٤) إلى وجود علاقة قوية بين البراعة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية، حيث تُؤثر البراعة التنظيمية في المكانة الاستراتيجية

للمؤسسة، وذلك باستثمار الإمكانيات والمعارف الحالية واكتشاف القدرات والمعارف الجديدة، كما أكدت دراسة عامر (٢٠٢٠، ص ٢٣٩) على أهمية البراعة التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي الفعال في المؤسسات التعليمية.

بينما أكدت دراسة أبو رحمة (٢٠٢١، ص ص ٤٨٣-٤٨٤) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي؛ من خلال الاهتمام بتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص.

كما أكدت دراسة القرني (٢٠٢٠، ص ٣٩٧) على وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية، فممارسة البراعة التنظيمية من شأنها تحقيق الميزة التنافسية، كما أن البراعة التنظيمية تلعب دورًا في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك، وهذا يتفق مع دراسة عطا، صبح، وصقر (٢٠٢١، ص ٢٧٤) التي أكدت على وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية. في حين أشارت دراسة نور الدين (٢٠٢٢، ص ١٢٥) إلى وجود علاقة موجبة بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، حيث كلما توافرت الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية كلما ساعد ذلك على تقديم الخدمات بجودة مرتفعة في الوقت المناسب، وهذا يتفق مع دراسة كاتو وبودوار وباتيل (Katou, Budhwar & Patel, 2021, p.689) التي أكدت على أن البراعة التنظيمية تُعد عنصرًا أساسيًا لتحقيق النجاح التنظيمي لأي مؤسسة على المدى الطويل، وذلك لكونها تعمل على إيجاد التوازن والانسجام بين عمليتي الاستغلال والاستكشاف في آن واحد.

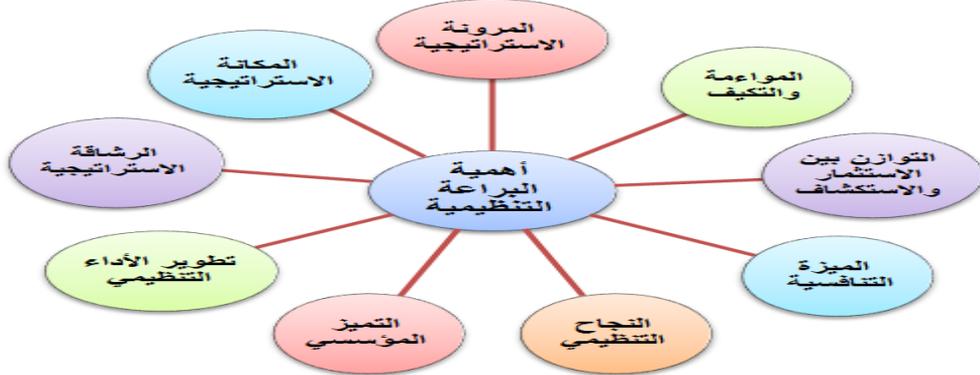
كما تقوم البراعة التنظيمية بدورٍ فعالٍ في تحقيق المرونة الاستراتيجية؛ حيث أنها تُساعد الجامعة على الحفاظ على مرونتها الاستراتيجية في مواجهة الاضطرابات والتوترات المحتملة التي قد تحدث في بيئة العمل مستقبلاً، فتجعل الجامعة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية، والسعي للدخول في مجالات جديدة مستقبلاً.

(Clauss, Kraus, Kallinger, Bican, Brem & Kailer, 2021, p. p.303-304)

وتسعي البراعة التنظيمية إلى تحقيق عنصري المواءمة والتكيف؛ فالمواءمة تعني إدارة الموارد الحالية بكفاءة وتحسين الأداء في الأجل القريب، بينما يُشير التكيف إلى مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات في الأجل البعيد.

(Borini, Santos, Raziq, Pereira & Brunhara, 2022, p.p.147-148)

ومما سبق يمكن توضيح أهمية البراعة التنظيمية في الشكل التالي:



شكل (١) يوضح أهمية البراعة التنظيمية (المصدر: من إعداد الباحثين)

وفي هذا الصدد أكدت دراسة الطاهر، وحسن (٢٠٢١، ص ١٧٧) على أهمية البراعة التنظيمية فيما تقوم به من تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها من خلال إتاحة التعلم بتفعيل علاقة الجامعة مع بيئاتها والتكيف مع الظروف المحيطة بها لتحسين قدرتها على الاختيار والمفاضلة المستمرة لخبراتها الضمنية والصريحة في محاولة لتحويلها إلى معرفة يمكن الاستناد إليها في تحقيق أهدافها، والتمكين بتفويض الصلاحيات والمسئوليات ومنح العاملين مزيداً من الحرية لأداء مهامهم.

وانطلاقاً مما سبق يتضح أهمية البراعة التنظيمية كونها تمثل منهجاً معاصراً في إدارة الجامعات بفعالية وجدارة من خلال استثمار الأفكار والموارد المتاحة أفضل استثمار بشكل يجعلها متميزة عن الجامعات المنافسة، واستكشاف فرص وموارد جديدة تُحقق التميز المؤسسي للجامعة، وبذلك تُعد البراعة التنظيمية المفتاح الذي تتطلع من خلاله الجامعة للوصول للتنافسية والريادية، وتحسين كفاءتها التنظيمية، وتحقيق استقرارها التنظيمي وزيادة قدرتها وسرعتها على مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلباته.

### ثالثاً: طرق تطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية:

تسعى المؤسسات عند تطبيق البراعة التنظيمية إلى إحداث التوازن بين أنشطة الاستغلال الحالية وأنشطة الاستكشاف، ويكمن التحدي الأساسي لها في اختيار الطريقة المناسبة التي تمكنها من تحقيق أقصى منفعة ممكنة من مواردها لتحقيق الموازنة بين استكشاف الفرص واستثمارها، وهناك طرق وأساليب متعددة تعتمد عليها الجامعة عند تطبيق البراعة التنظيمية، ويمكن تناولها بشئ من التفصيل على النحو الآتي:

#### (١) البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity:

ترتكز البراعة الهيكلية على طبيعة العلاقات الموجودة بين الوحدات التنظيمية بالجامعة، وتتحدد هذه العلاقة بصفة أساسية من خلال الهيكل التنظيمي إضافة إلى سلطة اتخاذ القرارات (Joseph & Wood, 2020, p.38)، ويتم تطبيق البراعة الهيكلية من خلال توفير حلول وآليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المواءمة والتوازن بين الاستثمار والاستكشاف، وذلك يتطلب وجود هياكل تنظيمية متعددة، كل واحد منها يتابع نشاطاً مختلفاً، حيث يتم استحداث وحدات تنظيمية للاستغلال الأمثل للفرص ووحدات لاستكشاف الفرص الجديدة (Kafetzopoulos, 2021, p.925).

ومن ثم فإن البراعة الهيكلية قائمة على الهياكل التنظيمية وتطوير إجراءات عملها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية ومعرفة وحدات الاستثمار ووحدات الاستكشاف، وضرورة تحقيق التوازن بين استثمار مواردها المتاحة والبحث عن موارد جديدة مختلفة.

#### (٢) البراعة السياقية Contextual Ambidexterity:

ترتكز البراعة السياقية على تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد، حيث يُشير السياق التنظيمي إلى النظم والعمليات والمعتقدات التي تُشكل سلوكيات الأفراد في الجامعة، وينبغي تصميم هذا السياق لتمكين وتشجيع جميع الأفراد على كيفية توزيع وقتهم على النحو الأفضل بين متطلبات الاستثمار والاستكشاف

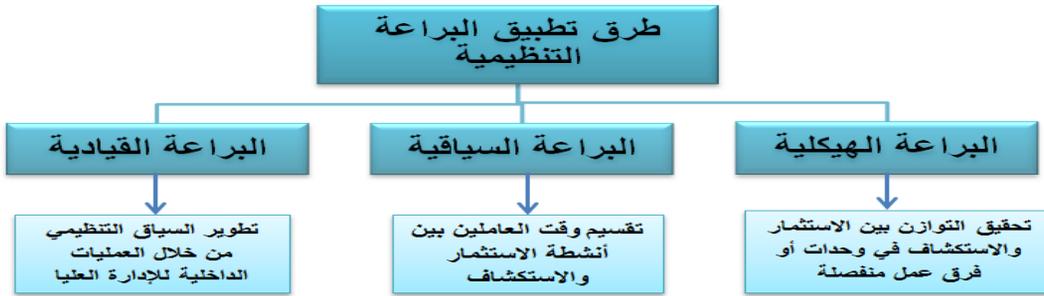
(Ali, Shujahat, Ali, Kianto, Wang & Bontis, 2022, p.2).

وأكدت دراسة الطاهر، وحسن (٢٠٢١، ص ١٧٦) على أن البراعة السياقية ترتبط بالأفراد داخل وحدات الجامعة أكثر من ارتباطها بالهياكل التنظيمية للجامعة، وتشجعهم على القيام بمهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، ولا تتطلب البراعة السياقية تعليمات

وتوجيهات أو أوامر من الإدارة العليا، حيث أن الأفراد يُمارسون نشاطي الاستكشاف والاستثمار تبعًا لقراراتهم في ظل السياق التنظيمي بما لا يتعارض مع توجهات الجامعة. ومن ثم فإن البراعة السياقية تعمل من خلال مجموعة من العمليات والأنظمة التي تُدعم الأفراد داخل الجامعة في أداء المهام المتناقضة والمتباينة بصورة متزامنة، وكيفية تخصيص وقت العمل بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار، وتعديل سلوك الأفراد للتعامل مع الاستثمار والاستكشاف بصورة متزامنة في وقت واحد.

### (٣) براعة القيادة Leadership Ambidexterity:

ترتكز براعة القيادة على سلوكيات القائد في تطوير السياق التنظيمي وطبيعة العمل والمرونة في التعامل مع الظروف المستجدة والطارئة، حيث أن القادة يُؤدون دورًا مهمًا في تطبيق البراعة التنظيمية من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا (Huang, Battisti, & Pickernell, 2021, p.28)، فالقيادة تُعد عاملاً داعماً عند تطبيق البراعة الهيكلية أو السياقية كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات، كما أنها تُساعد الجامعة على المرونة في التعامل مع التغيرات الخارجية والفرص الموجودة في البيئة الخارجية وتمنح الإدارات العديد من الخيارات لتحقيق أهدافها المنشودة بفعالية (Wirtz, 2020, p.2). ويُمكن توضيح طرق تطبيق البراعة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



شكل (٢) يوضح طرق تطبيق البراعة التنظيمية (المصدر: من إعداد الباحثين)

ويتضح مما سبق أنه على الرغم وجود اختلاف بين البراعة السياقية والبراعة الهيكلية وبراعة القيادة في عدة جوانب؛ إلا أنه يجب النظر إلى هذه الطرق والأساليب على أنها مكملة لبعضها البعض، ومن ثم يُمكن تطبيق مزيج من هذه الطرق في نفس الوقت لتحقيق المواءمة والتكيف، حيث تقوم البراعة الهيكلية على توفير الحلول الهيكلية التي تسمح بالاضطلاع بنشاطي الاستثمار والاستكشاف في وحدات تنظيمية مختلفة، بينما تقوم البراعة

السياقية على توفير الحلول السياقية التي تسمح بمتابعة هذين النشاطين في نفس الوحدة، في حين تقوم براعة القيادة على توفير الحلول القائمة على القيادة التي تجعل من فريق الإدارة العليا مسئولاً عن التوفيق بين تلك التناقضات.

رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية:

اتفقت أغلب الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية على بعدين أساسيين هما الاستكشاف والاستثمار؛ يُمكن تناولهما بالتفصيل على النحو الآتي:

(١) الاستكشاف Exploration:

يُعرف الاستكشاف بأنه البحث عن الإمكانيات والفرص الجديدة والمستفيدين الجدد ودخول الأسواق الجديدة (Mura, Micheli & Longo, 2021, p.p.127-129)، فالاستكشاف هو استراتيجية الابتكار التي تهدف إلى إنشاء الأسواق الجديدة مع ابتكار منتجات جديدة بشكل جذري (Cao, West, Ramesh, Mohan & Sarkar, 2023, p.2)، ومن ثم فالاستكشاف هو البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة، وذلك لتلبية وإشباع حاجات ورغبات المستفيدين فضلاً عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب المستفيدين الجدد وزيادة قدرة الجامعة على تحقيق التميز التنافسي.

ويرتبط الاستكشاف ببعض المصطلحات مثل البحث عن الأفكار الجديدة والابتكار الجذري، والاكتشاف والتطلع إلى المستقبل والتجريب والمرونة، وينتج عنه المساهمة في البحث عن الفرص المستقبلية، والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية الطارئة

(Aftab, Veneziani, Sarwar & Ishaq, 2022, p.2).

ولهذا يُعد الاستكشاف عاملاً حاسماً في نمو الجامعات فهو يُدمج أسواق ويُنشئ أسواق جديدة، وإذا كان النشاط الاستكشافي هو استثمار في المستقبل، فيجب على الجامعات أن تقوم بتقييم رؤيتها بانتظام وتشجيع الابتكار، وأن تكون على استعداد لممارسة إجراءات تنظيمية جديدة والتركيز على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتقديم خدمات ومنتجات جديدة.

## (٢) الاستثمار Exploitation:

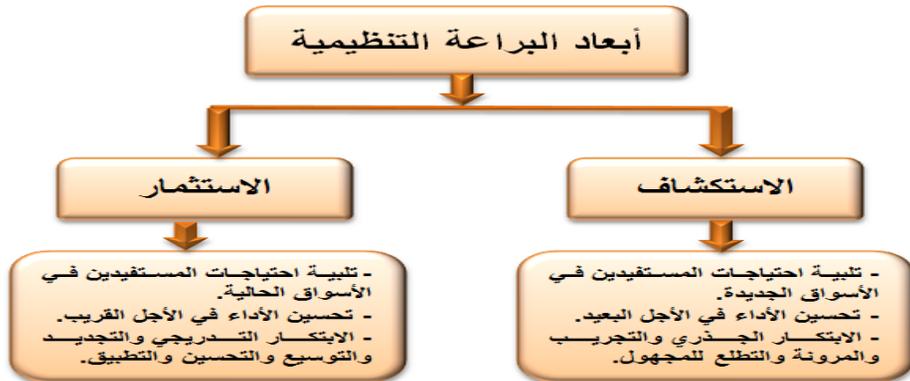
يُعرف الاستثمار بأنه قدرة الجامعة على تحقيق الاستفادة القصوى من كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها في الوقت الحالي وتلبية احتياجات المستفيدين الحاليين في الأسواق الحالية من خلال تحسين أنشطتها وعملياتها الداخلية

(Gayed & El Ebrashi, 2022, p.936).

ويُركز الاستثمار على الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة، وتلبية الرغبات والاحتياجات الحالية للمستفيدين، ويكون ذلك من خلال تحسين المنتجات والخدمات الحالية وتوسيع نطاقها (Bui, Tsai, Tseng, Tan, Yu & Lim, 2021, p.375).

ويرتبط الاستثمار بالعديد من المصطلحات مثل التطبيق والإنتاج والاستغلال والتجديد، والتوسيع، والتنفيذ بهدف تحسين المنتجات الحالية (Lissillour & Escobar, 2022, p.2)، كما يرتبط الاستثمار بالابتكار التدريجي والذي يجلب من الأفكار ثمارها من خلال إيجاد تطبيقات لهذه الأفكار التي تؤدي إلى خدمات ومنتجات جديدة (أصرف، ٢٠٢١، ص١٥٨).

ومن ثم يجب على الجامعة عند تنفيذ أنشطة وممارسات الاستثمار أن تُركز على الاستفادة من المعارف والموارد والإمكانات الموجودة بالفعل والعمل على تطويرها واستخدامها بشكل أكثر فعالية، واستغلال جميع الفرص التعليمية المتوفرة والتي تمثل احتمالات الحصول على الميزة التنافسية في بيئة دائمة التغير، ويُمكن توضيح أبعاد البراعة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



شكل (٣) يوضح أبعاد البراعة التنظيمية (المصدر: من إعداد الباحثين)

ويتضح مما سبق أن البراعة التنظيمية تقوم على بعدين أساسيين أحدهما الاستثمار والذي يُشير إلى التحسينات والتوسعات في الموارد الحالية، والآخر هو الاستكشاف الذي يُشير إلى البحث عن فرص جديدة ومواجهة تحديات مستقبلية بكفاءة، لذلك فالبراعة التنظيمية بناءً ثنائي الأبعاد يتجسد في الاستكشاف والاستثمار، وهما نشاطان مكملان لبعضهما البعض ولا يمكن الاستغناء عن إحداهما، حيث لا تتوقف البراعة التنظيمية على استكشاف الفرص الخارجية فقط، ولكن تستلزم ضرورة الاستثمار الأمثل لهذه الفرص، فهناك حاجة لكل من الاستكشاف والاستثمار، لذا يجب على الجامعة تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار من خلال الانخراط في الاستثمار بشكل كاف وفي الوقت ذاته تُكرس ما يكفي من الطاقة للاستكشافات لضمان نموها وبقائها في المستقبل.

#### الخطوة الثالثة: الإطار النظري للأداء الريادي في المؤسسات الجامعية:

يُعد الأداء الريادي أحد الموضوعات المهمة التي اهتمت بها المؤسسات خاصة في السنوات الأخيرة؛ لذا بدأ الاتجاه نحو تحقيق الأداء الريادي للجامعة يزداد لما له من دور في تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها، ويُعزز وضعها ومكانتها الريادية، ويُمكن عرض مفهوم الأداء الريادي وأهميته وأبعاده بالتفصيل على النحو الآتي:

#### أولاً: مفهوم الأداء الريادي:

قبل التطرق لمفهوم الأداء الريادي للجامعات، يُجدر الإشارة إلى تناول المصطلحين اللذين يُشكلان الإطار البنائي لهذا المفهوم، ويُمكننا مراجعة بعض الأدبيات التي ذكرت تعريف الأداء وتعريف الريادة بشكل واضح على النحو التالي:

يُعبّر الأداء عن مكانة المؤسسة ودرجة تقدمها، فهو المرشد على مدى تحقق أهدافها المرجوة، ومدى تطور أنشطتها وعملياتها عبر فترات زمنية مختلفة، ومدى تنمية مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية ومدى جودة مخرجاتها (Isichei, Agbaeze & Odiba, 2020, p.1224)، ويُعرف الأداء بأنه حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة أو الكيفية في استخدام الموارد البشرية والمادية وإدارتها ويُقصد بذلك الكفاءة، والنتائج المتحققة من هذا الاستخدام وتلك الإدارة فيما يُسمى بالفعالية (عتريس، ٢٠٢٠، ص ٨٤٣)، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره

الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة (محمد، ٢٠١٨، ص ٧٨).

ومما سبق يُمكن تعريف الأداء بأنه الحصيلة النهائية للجهود والأنشطة المختلفة التي تقوم بها الجامعة خلال فترة زمنية محددة، وهو نشاط يعكس مدى نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة بها.

أما الريادة فتعرف بأنها العمل على إيجاد توليفية من خلال تقديم خدمات ومنتجات أو عمليات جديدة، فهي النتيجة الحتمية لعملية تطبيق الابتكار والإبداع من أجل إشباع الحاجات واستغلال الفرص الموجودة في السوق (سلطان، وعثمان، ٢٠٢١، ص ٤٠)، فالريادة هي القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات المستفيدين من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبنى المخاطرة المحسوبة، وتُمثل الريادة الموقف التنظيمي الذي يُركز على المخاطرة والميل إلى الابتكارات الرائدة التي تسبق المنافسين.

(Zeb & Ihsan, 2020, p.3).

ومن ثم يُمكن تعريف الريادة بأنها قدرة الجامعة على تبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو إجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات المحيطة بها.

ويُعد الأداء الريادي أحد أهم الاستراتيجيات التي تدفع نحو تحقيق رغبات وحاجات المستفيدين، وتمكين المؤسسات من الوصول إلى التميز والريادة من خلال توظيف عملية الإبداع في إنتهاج الطرق الجديدة والاستباقية في تلبية حاجات المستفيدين مع المخاطرة لاغتنام الفرص (معمرى، وعلالي، ٢٠٢١، ص ٧١٠).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت الأداء الريادي، واختلفت باختلاف الخدمة أو المنتج أو القيمة التي يتم التنافس عليها، كما اختلفت باختلاف المنظور أو الزاوية التي نظر من خلالها كل باحث إلى طبيعة الأداء الريادي ومؤشراته ومحدداته، حيث عرف العابدي، الصائغ، والذبحاوي (٢٠١٨، ص ١١٤) الأداء الريادي بأنه ذلك الأداء الذي يُزود الجامعة بطاقة عالية أكبر من منافسيها في نفس قطاع العمل، ويضمن لها التفرد في عملها، وزيادة قدرتها على الإبداع والابتكار، وإشباع حاجات ورغبات المستفيدين بشكل مستمر.

ويُعرف الأداء الريادي بأنه الأداء الذي يُوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويجعلها أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية ويجعلها في مكانة ترغب المؤسسات الأخرى أن تحذو حذوها (Feng, Tan & Wang, 2022, p.2)، كما عُرف الأداء الريادي بأنه أسلوب العمل الاستراتيجي القائم على توظيف المؤسسة لكافة مواردها سواء كانت مادية أو بشرية بما يُحقق لها أفضل نتيجة لتحقيق أهدافها، والتي غالبًا ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو له أثره في تحقيق الريادة والصدارة

(Ma, Zhang, Butler, Guo & Bozward, 2022, p.432).

ومن ثم يُمكن تعريف الأداء الريادي للجامعة بأنه مجموعة من الممارسات والإجراءات الريادية القائمة على توليد الأفكار الابتكارية وتوظيفها في الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقة استباقية مما يجعل الجامعة في مركز الصدارة والريادة.

**ثانياً: أهمية التوجه نحو الأداء الريادي في المؤسسات الجامعية:**

يُعد الأداء الريادي منظور استراتيجي يتم فيه تطبيق أفكار جديدة مبتكرة من خلال استغلال الفرص والبحث عنها لتقديم خدمات ومنتجات مرغوب فيها مما يجعل الجامعة في تفوق دائم على منافسيها والاستجابة إلى متطلبات سوق العمل.

وتتجلى أهمية الأداء الريادي في كونه الأداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف والتعرف على مشاكل العمل ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضعف وتقويم الأداء وفق معايير الأداء العالي (أحمد، ٢٠٢٠، ص ٥٧).

ويُمثل التوجه نحو الأداء الريادي موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المؤسسة لإعطاء أفكار جديدة وخلق فرص وتحمل الخطر من قبل المنافسين، فضلاً عن كونه عمليات وممارسات تُؤدي إلى اتخاذ قرارات ونشاطات تقود المؤسسة إلى الريادة والاستحواذ على مراكز الصدارة.

(Budiati, Untoro, Wahyudi & Harsono, 2022, p.2)

ويُعد الأداء الريادي مفتاح للنجاح التنظيمي، فالتوجه نحو الريادة أمر بالغ الأهمية للبقاء التنظيمي، وتكمن أهمية الأداء الريادي في عدة نقاط كما يأتي (أحمد، ٢٠٢٠، ص ٥٩):

• يُزود المؤسسة بطاقة أعلى مما يمتلكه منافسوها الذين يعملون في ذات النشاط.

- يضمن للمؤسسة التفرد في عملها في عالم الأعمال.
- يُزيد من قدرات المؤسسة على الإبداع والابتكار.
- يُسهم في إشباع حاجات ورغبات عملائها بشكل مستمر.
- يُفيد في بلورة رؤية مستقبلية للمؤسسة.

ويُحدد الأداء الريادي للجامعة مركزها وموقعها التنافسي بالنسبة للمنافسين الآخرين، حيث أن الأداء الريادي لا تقف منافع التفوق في إنجازه عند مجرد تحقيق الجامعة لأهدافها، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع والابتكار في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل الجامعة رائدة للاقتداء بها (Huang, Li, Wang & Li, 2022, p.p.1-2)، ومن ثم أصبح تحقيق الأداء الريادي ممارسة تتبناها الكثير من المؤسسات الجامعية، لما لها من انعكاسات إيجابية على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.

ويسعى التوجه نحو الأداء الريادي إلى الارتقاء بمكانة الجامعة ومركزها الريادي، حيث يُتيح لها القيام بالأنشطة واتخاذ القرارات الإبداعية التي تُعزز ميزتها التنافسية ومركزها الريادي، كما أن المؤسسات ذات التوجه الريادي لها القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها بما يُمكنها من تحسين مركزها التنافسي

(Dong, Xu, Luo, Nicol & Liu, 2020, p.174)

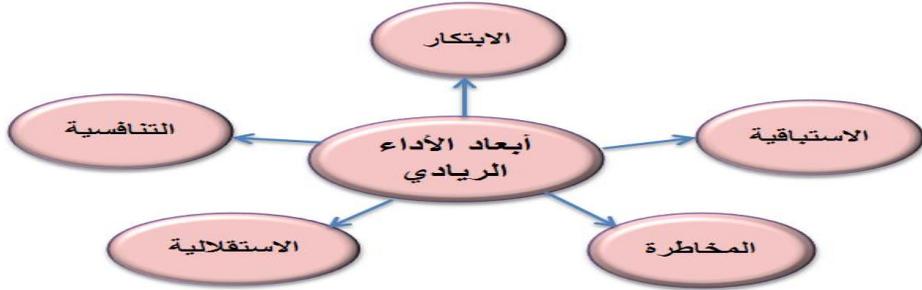
مما سبق يتضح أهمية التوجه نحو الأداء الريادي كونه أصبح توجهاً رئيسياً وهدفاً مهماً لجامعة المنوفية في الاستحواذ على موقع ومركز ريادي بين الجامعات الأخرى، حيث ينعكس الأداء الريادي للجامعة على مدى قدرتها التنافسية لإنشاء مزايا تنافسية والحفاظ عليها، ويعمل على تحسين فعالية الجامعة وكفاءتها من خلال ابتكار أفكار جديدة ينتج عنها منتجات وخدمات وعمليات تكنولوجية جديدة مع إيجاد حلول خلاقية للمشكلات الموجودة، ويقوم بتحويل مسار الجامعة نحو الأفضل، ومن ثم زيادة قدرتها على تحقيق الريادة والتفرد والتميز على المنافسين، وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.

**ثالثاً: أبعاد الأداء الريادي في المؤسسات الجامعية:**

يتحدد الأداء الريادي للجامعة في مدى قدرتها على إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير والديناميكية بما يُحقق الكفاءة والفعالية، ويُؤدى

إلى تقديم خدمة تعليمية متميزة، وقدرة عالية على جذب طلاب جدد، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة تُميزها عن غيرها من الجامعات المناظرة.

وقد تناول الباحثون أبعاد الأداء الريادي واختلفت وجهات النظر من باحث لآخر في عدد تلك الأبعاد، حيث ركزت دراسة الحسنواوي (٢٠٢٠، ص ٩١)، ودراسة ما، تشانغ، بتلر، جوه، وبوزوارد (Ma, Zhang, Butler, Guo & Bozward, 2022, p.432)، ودراسة السمان، وقطايا (٢٠٢١، ص ٣٢٦)، ودراسة معمري، وعلالي (٢٠٢١، ص ص ٧١٠-٧١١)، ودراسة إيمان (٢٠٢١، ص ٢٨) على ثلاثة أبعاد للأداء الريادي وهي: الإبداع والمخاطرة والاستباقية، في حين أضافت دراسة حميد (٢٠١٩، ص ١٢٠)، ودراسة حميد، وإبراهيم (٢٠١٩، ص ص ١٧٤-١٧٥) ودراسة سوتانتو، سيجولس، بوتيه (Sutanto, Sigiols & Putih, 2018, p.251) بعدين آخرين هما التنافسية والاستقلالية لتكون الأبعاد التي يركز عليها الأداء الريادي خمسة أبعاد وهي: الإبداع والمخاطرة والاستباقية والتنافسية والاستقلالية، ويتفق الباحثان مع ما أكدته الدراسات السابقة حول أبعاد الأداء الريادي بالمؤسسات الجامعية، ويُمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:



شكل (٤) يوضح أبعاد الأداء الريادي (المصدر: من إعداد الباحثين)

ويُمكن عرض هذه الأبعاد بالتفصيل على النحو الآتي:

#### (١) الابتكار:

يُشير الابتكار إلى البحث عن الحلول الابتكارية والاستثنائية للمشكلات المختلفة، فهو القدرة على خلق أفكار جديدة أو إدخال تقنيات جديدة؛ لتقديم منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الحالية (Siren, Parid, Frishammar & Wincent, 2020, p.25)، كما يُعرف الابتكار بأنه الميل إلى المشاركة في تقديم الأفكار الجديدة غير التقليدية ودعمها؛ مما يؤدي إلى منتجات وخدمات جديدة، واستحداث طرق واستراتيجيات وتقنيات

جديدة (Cho & Lee, 2018, p.126)، ومن ثم فالابتكار هو ميل الجامعة لتبنى الأفكار الجديدة وتنفيذها؛ بهدف تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين القائم منها، فضلاً عن إيجاد حلول للمشكلات القائمة.

والابتكار كأحد أبعاد الأداء الريادي يعكس قدرة الجامعة على تبني أفكار وأساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة تُسهم في تطوير الخدمات والمنتجات التعليمية والتقنيات والعمليات الحالية والجديدة من أجل التغيير نحو الأفضل والتغلب على المشكلات القائمة والمختلفة؛ لذا يجب تنمية القدرات الابتكارية؛ حتى تتمكن الجامعات من الوصول إلى أفكار ريادية مبتكرة.

(٢) الاستباقية:

تُعرف الاستباقية بأنها جهود الجامعة في التعرف على احتياجات المستفيدين المستقبلية، وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المؤسسات الأخرى (حمد، ٢٠١٩، ص ٤٣٤)، فالاستباقية هي الميل للاستفادة من الفرص المتاحة قبل المنافسين وامتلاك زمام المبادرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة، والتطلع إلى المستقبل في محاولة لاستباق المؤسسات الأخرى (Mathafena & Galawe, 2021, p.4)، ومن ثم فالاستباقية هي الجهود المبذولة من قبل الجامعة للحصول على فرص جديدة تُلبي الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، والاستجابة للتغيرات المتوقعة في البيئة التنافسية واغتنام الفرص قبل المنافسين.

وتمثل الاستباقية استراتيجية النظر للأمام والبحث المستمر عن الفرص مع الاستجابة السريعة للمستجدات البيئية المتغيرة، وتوقع المخاطر المستقبلية؛ لذا يجب على الجامعة السعي إلى تحقيق الاستباقية من خلال المبادرة في إطلاق تخصصات جديدة، وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، واستغلال الفرص التي لم تستغلها الجامعات الأخرى وتقديم منتجات جديدة لم تُقدمها الجامعات المنافسة أو لم تُقدمها الجامعة ذاتها من قبل.

### (٣) المخاطرة:

تُعرف المخاطرة بأنها ميل الجامعة لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة والغموض للاستحواذ على الفرص (معمرى، وعلالى، ٢٠٢١، ص ٧١٠ - ٧١١)، كما تُعرف المخاطرة بأنها رغبة المؤسسة في استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة أو تقديم منتجات جديدة ذات نتائج غير مؤكدة (Dong, Xu,

(Luo, Nicol & Liu, 2020, p.176)، ومن ثم فالمخاطرة هي مدى استعداد الجامعة لتحمل مخاطر محسوبة، ومدى استعدادها لاستخدام مواردها في تقديم منتجات وخدمات محفوفة بالمخاطر، والدخول في مشروعات ذات عوائد غير مؤكدة.

وتُعد المخاطرة من العناصر الجوهرية للأداء الريادي، وتُشير إلى رغبة واستعداد الجامعة في الدخول إلى أعمال تتسم بالمجازفة والمخاطرة، حيث تتطلب الريادية توليد أفكار مستحدثة قد تكون محفوفة بجانب أو أكثر من المخاطر، فمن غير الممكن الإنطلاق للحصول على الفرص دون أن تتحمل الجامعة قدرًا معينًا من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية عليها، ويمكن للجامعة إدارة هذه المخاطر وتقليلها بالشكل الذي يُساعدها على التكيف مع التغيرات والتحديات القائمة وتحويلها إلى فرص واعدة.

#### (٤) الاستقلالية:

تُعرف الاستقلالية بأنها الإجراءات التي من شأنها تحقيق استقلال الجامعة وتمتعها بالحكم الذاتي واتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي (Sutanto, Sigiols & Putih, 2018, p.254)، فالاستقلالية هي الحرية في التصرف الذي تمنحه المؤسسة للأفراد في تحديد الإجراءات واتخاذ القرارات وتحديد كيفية أداء العمل (Ali, Hilman & Gorondutse, 2020, p.1506)، ومن ثم يُمكن تعريف الاستقلالية بأنها الرغبة في العمل باستقلالية من قبل الأفراد أو المؤسسات من أجل تقديم رؤية ريادية مبتكرة، والبحث عن الفرص الجديدة، والعمل على استغلالها في ظل التغيرات البيئية المحيطة بها.

وتُعد الاستقلالية بعدًا مهمًا للأداء الريادي، وتتجسد هذه الاستقلالية في حرية الفرد في الاختيار والرغبة في العمل بشكل مستقل من أجل نقل أو توصيل الرؤية الريادية المتفردة، والاندفاع نحو الأسواق الجديدة (Keling, Yap & Ho, 2022, p.8)، ومن ثم فالاستقلال الإداري والمالي يتجسد في حق الجامعة في رسم هيكلها الإداري وحرية ممارستها لوظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة وحريتها في اتخاذ القرارات وتصريف شئونها الداخلية ووضع قواعدها المالية دون تدخل من الخارج، أما الاستقلال الأكاديمي يُمثل أحد مجالات الحرية الأكاديمية التي تتمثل في الحرية المقننة عند اختيار الجامعة لنظمها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس فيها.

## (٥) التنافسية:

تُعرف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تطوير السلوك التنافسي وتحدي المؤسسات المنافسة من خلال التفرد وتحقيق مزايا تنافسية (Solikahan & Mohammad, 2019, p.34)، فالتنافسية هي عبارة عن الجهد الذي تبذله المؤسسة لتعمل بشكل أفضل من منافسيها من أجل تحسين وضعها التنافسي أو الدخول إلى أسواق جديدة (Correia, Dias, Teixeira, & Campos, 2022, p.6)، ومن ثم يُمكن تعريف التنافسية بأنها كافة الجهود المبذولة من قبل الجامعة للتفوق على منافسيها وتحسين مركزها التنافسي.

وتُعد التنافسية بعداً مهماً من أبعاد الأداء الريادي، حيث إن وجود مناخ التنافسية بين الجامعات يؤدي إلى تجويد الأداء الأكاديمي والإداري للجامعات والمساعدة في دفع الجامعات نحو الاستجابة للتهديدات التنافسية والإطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة لتحسين قدراتها التنافسية؛ لذا يجب على الجامعات أن لا تنأى بنفسها عن التنافسية، بل يجب أن تتبناها وتعتبرها جزءاً من فلسفة عملها وتأخذ وضعية الهجوم كي تحافظ على بقائها ونجاحها وتحقيق ميزة تنافسية.

ويتضح مما سبق أن الأداء الريادي للجامعة يُمثل انعكاس لقدراتها على التنافسية والاستعداد لتحمل المخاطر وتبنى الأفكار الإبداعية والقيام بالمبادرات الاستباقية في استحداث تخصصات جديدة أو طرق عمل مبتكرة وأساليب إدارية وتدريبية حديثة بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، مما يؤدي إلى استحواد الجامعة على موقع ريادي بين الجامعات الأخرى، ويجعلها سبّاقة في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتُصبح أكثر قدرة على جذب مستفيدين جدد وفتح أسواق جديدة.

رابعاً: ملامح الوضع الراهن للأداء الريادي للجامعات المصرية في ضوء البراعة التنظيمية: تُواجه الجامعات في القرن الحادي والعشرين العديد من التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة والمتلاحقة، وأصبح من أهم المهام المطالبة بها الجامعات حالياً هو كيفية التعامل مع تلك التغيرات غير المتوقعة، حيث لم يُعد الأداء الجامعي التقليدي والروتيني كافياً لتحقيق الريادة المطلوبة في ظل التنافسية الشديدة والتي بدأت تتزايد بوضوح مع ظهور الجامعات الخاصة والجامعات الأهلية، والجامعات الافتراضية والجامعات الدولية بتوجهاتها المختلفة،

الأمر الذي فرض ضرورة تحقيق أداء ريادي متميز للجامعة لكي تُحافظ على مركزها ومكانتها (Aldawod, 2022, p.1)

وانطلاقاً من أهمية وصف وتشخيص الوضع الراهن للأداء الريادي للجامعات المصرية من خلال البحوث والدراسات والتقارير الرسمية ذات الصلة؛ وذلك للوقوف على مدى تحققه، وفي إطار الاهتمام المتزامن بكل من الريادة والابتكار والتميز، قامت مصر بالعديد من الجهود والمبادرات المؤسسية والوزارية من أجل تحقيق الأداء الريادي للجامعات المصرية، ومن أهم هذه الجهود ما يلي:

- إنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار في عام ٢٠١٤م كإضافة للجهود الرامية إلى تعزيز وتنمية الاقتصاد القائم على المعرفة، ويهدف إلى رصد التطور العلمي والتكنولوجي في مصر، ورصد وتقييم سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وقياس أداء المراكز البحثية والجامعات (المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، ٢٠١٤).
- إصدار دستور ٢٠١٤م والذي أشار في المادة (١٩) إلى القيم والمبادئ والتوجهات التي تُركز على الريادة، حيث تأصيل المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب، وتشجيع الابتكار، وتوفير التعليم وفقاً لمعايير الجودة العالمية، في حين أشارت المادة (٦٦) إلى التزام الدولة برعاية الباحثين والمخترعين وحماية ابتكاراتهم والعمل على تطبيقها (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ٩، ص ٢٠).
- إصدار استراتيجية مصر للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث تتعهد الحكومة المصرية بأن يكون المجتمع المصري بحلول عام ٢٠٣٠ مجتمعاً مبدعاً ومبتكراً ومنتجاً للعلوم والتكنولوجيا والمعارف، ويتحقق ذلك من خلال تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة، وتفعيل وتطوير نظام وطني متكامل للابتكار (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ص ٨٨-٨٩)، وبذلك فالجامعات المصرية باعتبارها إحدى المؤسسات المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، فهي تضطلع بمهمة أساسية في تطوير وتنمية رأس المال الفكري الذي هو عصب اقتصاد المعرفة.
- إنشاء بنك الابتكار المصري والذي يُعد أكبر منصة حكومية للابتكار في مصر، ويهدف إلى تشجيع الابتكارات والاختراعات التي تُؤدي إلى توليد تكنولوجيا وطنية، ودعم

المبتكرين والمخترعين، ونشر ثقافة الابتكار بين الأجيال القادمة (بنك الابتكار المصري)، (٢٠١٨).

• إصدار البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية والذي قامت أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بإطلاقه في أكتوبر ٢٠١٥ م، ويقوم على تحويل الأفكار والابتكارات ومخرجات البحوث إلى شركات تكنولوجية ناشئة قادرة على المنافسة الاقتصادية والتكنولوجية، وذلك من خلال استكشاف الأفكار الجديدة واحتضان الباحثين والمبتكرين والطلاب في الجامعات المصرية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ٢٢).

• إصدار الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وتتمثل رؤيتها في "مجتمع علمي مصري يعتمد في البناء والتنمية على أجيال دائمة التعلم، تُنتج المعرفة وتستخدمها لتقديم حلول علمية عملية لمشكلات المجتمع، وتتمثل القيم الحاكمة لهذه الإستراتيجية في الحرية الأكاديمية والمحافظة على إستقلالية الجامعات، والتفرد والتأثير الريادي للجامعة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتوظيف نواتج البحث العلمي لمواجهة التحديات المجتمعية المزمنة والطائرة (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ٨)، ومن ثم فنجد أن هذه الاستراتيجية ركزت على العديد من المفردات والدلالات والمؤشرات التنافسية ذات الصلة بالريادة والإبداع والابتكار والتكنولوجيا والحفاظ على المواهب وبراءات الاختراع.

ورغم الجهود المصرية التي بُذلت وما زالت تُبذل في سبيل الارتقاء بالمؤسسات الجامعية، ورغم التطورات والمحاولات الإصلاحية التي حدثت في السنوات الأخيرة في هذا الإطار، والتي تنبع من الاعتراف بأهمية دور الجامعات في تحقيق التنمية الشاملة بالمجتمع إلا أن مختلف المبادرات الوطنية التي تم تقديمها لم تكن كافية لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة والتقارير الرسمية على وجود مظاهر الضعف والقصور في تحقيق الأداء الريادي للجامعات المصرية من أهمها:

• احتلت مصر المركز (٨٩) بين ١٣٢ دولة على مستوى العالم وفقاً لمؤشر الابتكار

العالمي لعام ٢٠٢٢

.(World International Property Organization, 2022, p.19)

- جاءت مصر في مرتبة متأخرة وفقاً لتقرير التنافسية العالمية ٢٠١٩، حيث احتلت مصر المركز (٩٣) من بين (١٤١) دولة على مستوى العالم، حيث جاء ترتيبها في محور الثقافة الريادية في المركز (٨٤)، وفي محور القدرة على الابتكار جاءت في المركز (٦١)، وفي محور التفكير النقدي الإبداعي جاءت في المركز (١٢٣)، وفي محور مهارات سوق العمل المستقبلية جاءت في المركز (٩٩) (World Economic Forum, 2019, p.198-201)، وهذا هو آخر إصدار لتقرير التنافسية العالمية نظراً للظروف التي فرضتها جائحة كوفيد ١٩، والتي حالت دون استكمال المنهجية وجمع البيانات اللازمة لإصدار تقارير جديدة.
- أشار مؤشر ريادة الأعمال العالمي ٢٠١٩ إلى تأخر ترتيب مصر بين دول العالم في ريادة الأعمال، حيث احتلت مصر المركز (٨١) من بين (١٣٧) دولة على مستوى العالم في ريادة الأعمال (The Global Entrepreneurship Index 2019, p.19).
- تدني ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات: ففي تصنيف شنغهاي لعام ٢٠٢٢، نجد أن معظم الجامعات المصرية قد غابت عن التواجد في ترتيب (٥٠٠) جامعة الأولى عالمياً، ولم تظهر سوى جامعة القاهرة في ترتيب (٣٠١ - ٤٠٠) جامعة على مستوى العالم (Shanghai Ranking, 2022)، وفي تصنيف التايمز ٢٠٢٢ ظهرت جامعة أسوان في الخمسمائة جامعة الأولى في المرتبة (٤٠١ - ٥٠٠)، وتوجدات بعض الجامعات المصرية في المرتبة (٥٠١ - ٦٠٠) مثل جامعة دمياط وبنها وكفر الشيخ والمنصورة، في حين كان ترتيب بعض الجامعات مثل جامعة عين شمس وأسيوط والمنوفية وبورسعيد وسوهاج متدنياً في المرتبة (١٠٠١ - ١٢٠٠) (Times Higher Education Ranking, 2022)، وفي تصنيف QS العالمي ٢٠٢٢ جاءت جامعة القاهرة في المرتبة (٥٥١ - ٥٦٠) وجامعة عين شمس في المرتبة (٨٠١ - ١٠٠٠) (QS World University Rankings, 2022)، أما في تصنيف الويبمتركس لعام ٢٠٢٢ جاءت جامعة القاهرة في المرتبة ٥٦٢، وجامعة الاسكندرية في الترتيب ٦٦٠، وجامعة المنصورة في الترتيب ٩٣٣، وجامعة عين شمس في الترتيب ١٠٧٠، وجامعة المنوفية في الترتيب ١٦٧٣ (Webometrics Ranking, 2022).

وفي هذا الصدد أكدت دراسة عتريس (٢٠٢٠، ص ص ٨٠٢ - ٨٠٣) على تدنى ترتيب مصر في مجالات الريادة والابتكار ومهارات الخريجين ومدى التوجه نحو ريادة الأعمال، حيث فشل نظام التعليم الجامعي في توفير كوادر بشرية ذات قدرات ومهارات علمية وفنية وتقنية تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وهذا ينعكس سلبيًا على مدى تنافسية نظام التعليم الجامعي المصري.

وأشارت دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٠، ص ٢٥٠) إلى معاناة الجامعات المصرية من سيطرة النموذج التقليدي للجامعات، والاعتماد بدرجة كبيرة على التمويل الحكومي في ضوء عجز الموازنة المحلية، والاهتمام بالكم على حساب الكيف، وضعف الاستفادة من المخرجات الجامعية في المؤسسات التنموية.

كما أكدت دراسة عبدالوهاب (٢٠١٨، ص ٨٠٢) على أن التعليم الجامعي المصري بكافة أشكاله وأنماطه غير قادر على الالتزام بمهامه وأدواره مما أسهم في ضعف مكانته على الساحة العالمية.

وتأسيسًا على ما سبق يتضح ضعف وتدني قدرة التعليم الجامعي بمؤسساته المختلفة على اللحاق بجامعات النخبة العالمية، وخروج غالبية الجامعات المصرية من هذه التصنيفات أو حصولها على مراكز متأخرة جدًا مقارنة بغيرها من الجامعات العربية والعالمية، مما يدل على تدني الوضع التنافسي والريادي للجامعات المصرية في تلك التصنيفات، وضعف مؤشرات ومعايير تنافسية الجامعات المصرية، ويرجع ذلك إلى زيادة ما تُعانيه الجامعات من مشكلات أثرت بشكل كبير على مستوى جودة عملياتها.

وعلى مستوى جامعة المنوفية فإنها لم تكن بمنأى عن توجهات الدولة ووزارة التعليم العالي عند وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢٠-٢٠٣٠، حيث تتطلع جامعة المنوفية بأن تكون من الجامعات الرائدة على المستويين المحلي والدولي في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية الموجهة بأهداف التنمية المستدامة (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ٣٦)

وتجاوبًا مع تلك التطلعات قامت الجامعة بوضع مجموعة من المشروعات الرئيسية ضمن خطتها الاستراتيجية لدعم الابتكار والإبداع ونشر ثقافة ريادة الأعمال ومنها: مشروع ربط الخريجين باحتياجات سوق العمل، ومشروع دعم الابتكار وريادة الأعمال، ومشروع دعم القدرة البحثية التنافسية للجامعة، ومشروع ربط مجالات البحوث العلمية بمشاكل

المجتمع (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ص ٦٤ - ٦٨)، وفي هذا الإطار أكد رئيس جامعة المنوفية أنه جاري الشروع في إنشاء أول مكتب تسويق لنقل التكنولوجيا والابتكار، بالإضافة إلى إنشاء نادي لريادة الأعمال بالجامعة على أن يكون ذو طابع وهيكل مستقل لا يدخل ضمن الهيكل التنظيمي بالجامعة ويقوم بخدمة جميع الكليات والمعاهد والمراكز البحثية (جامعة المنوفية، ٢٠٢٢).

وعلى الرغم من الجهود والمبادرات المبذولة من قبل جامعة المنوفية، إلا أن الواقع الفعلي يُشير إلى وجود سلبيات عديدة وأوجه قصور متنوعة، فقد أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠) على أن هناك مجموعة من نقاط الضعف التي تُعاني منها جامعة المنوفية من أهمها: عدم ملائمة البرامج التعليمية مع احتياجات سوق العمل، وعدم ربط الخطة البحثية باحتياجات المجتمع الحقيقية، وعدم توافر نظام لتقويم مستوى الأداء الجامعي، وضعف إسهام البحوث والدراسات في حل مشاكل المجتمع، وعدم ملائمة التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات البحثية، وعدم كفاية الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ص ٢٨ - ٣٢).

وإذا كانت التصنيفات العالمية تُعطي مؤشراً يُستدل من خلاله على موقع ومكانة كل جامعة بين الجامعات العالمية وفقاً للمعايير التي تتبناها هذه التصنيفات، فقد خرجت جامعة المنوفية عن نطاق تصنيف جامعات النخبة لأفضل (١٠٠٠) جامعة على مستوى العالم، وذلك في تصنيف شنغهاي ٢٠٢٢ وتصنيف QS العالمي ٢٠٢٢، بينما جاءت في المرتبة ١٠٠١ - ١٢٠٠ في تصنيف التايمز ٢٠٢٢، في حين جاءت في الترتيب ١٦٧٣ من تصنيف ويبومتريكس ٢٠٢٢، وهذا يُعد مؤشراً على مدى ضعف جودة تعليمها الجامعي وضعف قدراتها التنافسية.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة حسين (٢٠٢٢، ص ٢١٧) إلى أن جامعة المنوفية تُعاني من ضعف توافر نظام لتقويم مستوى الأداء البحثي، وزيادة الأعباء التدريسية والإدارية للعلماء والباحثين، وهجرة العلماء والباحثين المتميزين للخارج؛ لعدم تقدير جهودهم العلمية، وضعف وجود خطة بحثية لجذب الطلاب الوافدين، كما أكدت دراسة معوض (٢٠١٩، ص ص ١٢٥ - ١٢٧) على مركزية اتخاذ القرارات الجامعية، ومركزية السلطة داخل التنظيم

الجامعي، وجمود اللوائح والتشريعات التي تُنظم عمل القائد الأكاديمي، وغلبة البيروقراطية الإدارية.

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من المشكلات التي تُعاني منها جامعة المنوفية؛ والتي أثرت بشكل كبير على مكانتها الريادية وسمعتها الدولية، وأدت إلى غيابها عن معظم التصنيفات العالمية للجامعات، وقلة فعاليتها في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة للمجتمع، ومن ثم ظهرت الحاجة الملحة إلى تحقيق أداء ريادي في ظل المنافسة الشديدة التي تُواجهها الجامعة مع الجامعات الأخرى، ولكي تكون قادرة على ذلك فإنها في أمس الحاجة إلى وجود إدارة بارعة في إدارة الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية وتحقيق التوازن بينهما في نفس الوقت، الأمر الذي يستدعي تبني مدخل البراعة التنظيمية لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية حتى تكون قادرة على المنافسة والريادة العالمية.

**خامساً: دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي للمؤسسات الجامعية:**

تُعد البراعة التنظيمية مدخل إداري حديث يُشير لحسن استغلال واستكشاف موارد المؤسسة بما يُحقق لها الريادة التنافسية (إبراهيم، ٢٠٢٢، ص ٨٦)، حيث أكدت دراسة علوان (٢٠٢١، ص ٤٥٥) على حاجة الجامعات لتطبيق البراعة التنظيمية نظراً لقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت دراسة إيرارسلان، ألتنداغ (Erarslan & Altindag, 2021, p.10) على أهمية مدخل البراعة التنظيمية لتحقيق مزايا تنافسية وتحسين أداء المؤسسات.

وتمثل البراعة التنظيمية مستقبل المؤسسات الرائدة، حيث أصبحت القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية أمراً بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وحتى تظل الجامعة قادرة على المنافسة يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف باستمرار مع تغيرات السوق وتوقعات المستفيدين ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات (إبراهيم، ٢٠٢١، ص ٣١١)، وتوصلت الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية والريادة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تعزيز الاستراتيجيات الريادية؛ استراتيجيات الإبداع، واستراتيجية التفرد، واستراتيجية المبادأة (الزيادي، ٢٠١٧، ص ٢٧٤).

- وجود علاقة معنوية للبراعة التنظيمية على التوجه الريادي، وضرورة زيادة الاهتمام بالأنشطة الاستكشافية لتحقيق التوازن بينها وبين الأنشطة الاستغلالية (يوسف، رضوان، والبرازي، ٢٠٢١، ص ص ٢٩٤ - ٢٩٧).
- وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وتحقيق الريادة (عبدالعزیز، ٢٠٢٢، ص ٨٦٤).
- التأثير الإيجابي والمباشر للبراعة التنظيمية على التوجه الريادي، حيث أنها تُعزز قدرة المؤسسة على الابتكار والمخاطرة وتوقع المستقبل أمام المنافسين، وتُسهم بشكل إيجابي في الأداء العالي للمؤسسة (Aftab, Veneziani, Sarwar & Ishaq, 2022, p.9-10).

ومن خلال استطلاع نتائج الدراسات السابقة يتضح وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على تحقيق الريادة، حيث إن التوازن بين الاستثمار والاستكشاف يُسهم في تحقيق الأداء الريادي للجامعة من خلال تهيئة بيئة تعاونية تسمح بالمخاطرة وتُشجع على توليد الأفكار الإبداعية، كما تعمل البراعة التنظيمية على زيادة القدرة على التكيف مع البيئة، وتُمكن الجامعة من البحث عن إمكانيات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظيف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة.

وتأخذ البراعة التنظيمية في توجهاتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تُمكنها من بلوغ أهدافها، لأنها ترسم استراتيجياتها ضمن سيناريوهات واضحة المعالم تُحاكي الواقع وتُراعى المستقبل الذي يتسم بالمخاطرة (إبراهيم، ٢٠٢١، ص ٣٠٧)، ومن ثم تُؤثر البراعة التنظيمية بأبعادها الاستغلال والاستكشاف على أبعاد الأداء الريادي المتمثلة في الابتكار والمخاطرة والتنافسية والاستقلالية والاستباقية، حيث تُعد البراعة التنظيمية من الاستراتيجيات الحديثة في تحقيق الريادة التنافسية، وبدون تطبيق الجامعة للبراعة التنظيمية لن تكون قادرة على تحقيق أدائها الريادي ولا تحسين مستواها التنافسي ولا التقدم في التصنيفات العالمية، ومن ثم تُعد البراعة التنظيمية من أنسب المداخل لتحقيق الأداء الريادي للجامعة.

وبالاستعانة بالإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، يتضح أنه بإمكان البراعة التنظيمية بأبعادها الاستثمار والاستكشاف تحقيق أداء ريادي متميز للجامعات من خلال ما يلي:

## (١) دور الاستكشاف في تحقيق الأداء الريادي للمؤسسات الجامعية:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- اكتشاف المبدعين والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، واكتشاف الأفكار الابتكارية والمخزون المعرفي لدى منسوبيها.
- البحث عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين، واكتشاف قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
- استكشاف الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بشكل مستمر، واستكشاف الفرص الجديدة قبل المنافسين.
- إنشاء أقسام ذات تخصصات علمية جديدة قبل المنافسين، واستحداث برامج أكاديمية تُركز بشكل أساسي على التخصصات البينية، واستحداث برامج أكاديمية باللغات الأجنبية تتناسب مع مهن ووظائف المستقبل.
- اكتشاف المخاطر المستقبلية ومعرفة حجم المخاطر المحيطة بها وكيفية التعامل معها بشكل إبداعي.
- استكشاف مصادر تمويل جديدة ومبتكرة، والبحث عن قنوات اتصال وشراكة فعالة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية محلياً وعالمياً.
- اكتشاف وتحليل نقاط قوتها ومواطن ضعفها بشكل دوري ومستمر، واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تسود البيئة المحيطة.
- استقطاب الخبراء من ذوي المهارات والخبرات العالية في التخصصات النادرة والفريدة، وتقديم العديد من التسهيلات لجذب واستقطاب الطلبة الوافدين.
- تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لتمكينها من اتخاذ مبادرات التغيير في أعمالها.
- المجازفة والمغامرة في دخول أسواق جديدة، ووضع خطط وسيناريوهات مستقبلية للتعامل مع المخاطر والمشكلات المتوقعة حدوثها.
- رصد التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي بصورة مستمرة، وإجراء دراسات استطلاعية مستمرة لقياس مدى رضا المستفيدين عن خدماتها ومنتجاتها.

## (٢) دور الاستثمار في تحقيق الأداء الريادي للمؤسسات الجامعية :

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- اتخاذ الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- نشر ثقافة ريادية داعمة للإبتكار والإبداع ضمن توجهات الجامعة الاستراتيجية.
- بناء العقلية الريادية وتبني الطلبة ذوي الأفكار الريادية ورعايتهم.
- توسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين، وتجديد وتنويع هذه الخدمات والمنتجات لتناسب احتياجات المجتمع المحلي والدولي.
- تحويل الأفكار الإبداعية والأبحاث العلمية الجديدة إلى مشاريع ريادية دون خوف أو تردد.
- اغتنام الفرص الجديدة دون التخوف من مخاطرها واستثمارها بشكل مستمر، والاستجابة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة قبل منافسيها.
- التنمية المهنية المستمرة للكوادر البشرية لرفع قدراتهم الإبداعية.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والتقنية المتاحة، واستثمار وإدارة رأس مالها الفكري.
- تبني رؤى ونماذج محلية وعالمية في إدارة المخاطر، والاعتماد على فرق عمل للاستفادة من كيفية تعامل الجامعات المنافسة مع المخاطر التي واجهتها.
- ترسيخ التعليم الريادي وتحسين المخرجات التعليمية لتكون أكثر استجابة لسوق العمل الحر.
- تبني مبادئ المساءلة والمحاسبية، وتوفير قدر من المرونة في تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية للجامعة.

مما سبق يتضح أن البراعة التنظيمية لها دور كبير في تحقيق الأداء الريادي، حيث تُساعد البراعة التنظيمية على زيادة قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار بما قد يضمن تحقيق النجاح على المدى القصير والبقاء على المدى الطويل، كما أن تبني البراعة التنظيمية يُساعد الجامعة على الاستثمار الأمثل لمواردها الحالية واستكشاف فرص جديدة وموارد تمويلية بديلة، وإدارة الفرص والمخاطر التي تُواجهها بشكلٍ فعالٍ والتكيف مع المتغيرات المستجدة، وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية تضمن

الحصول على مخرجات نوعية متميزة تجعلها أكثر استجابة لاحتياجات سوق العمل، ومن ثم فالبراعة التنظيمية تُعد آلية حيوية لتعزيز الوضع والمركز الريادي للجامعات. ووفقاً لأهداف البحث الحالي، فمن الضروري التعرف على مستوى الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية، حتى يتم التمكن من وضع السيناريو المستقبلي المناسب لتطوير هذا الأداء في ضوء الوضع الراهن للجامعة والمؤشرات التي تم التوصل إليها من خلال الجانبين النظري والميداني.

#### الخطوة الرابعة: إجراءات الجانب الميداني للبحث ونتائجه:

ويُمكن عرض أهداف الجانب الميداني للبحث، والأداة التي استخدمت لتحقيق هذا الهدف، وكيفية بنائها وصياغتها، ثم تحليل نتائجها وتفسيرها، وذلك على النحو التالي:  
 أولاً: إجراءات الجانب الميداني للبحث:  
 وتمثلت إجراءات الجانب الميداني للبحث فيما يأتي:  
 (١) أهداف الجانب الميداني للبحث:

يهدف الجانب الميداني للبحث إلى التعرف على واقع تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة.

#### (٢) أداة الجانب الميداني للبحث:

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة أساسية للتعرف على واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، وتكونت الاستبانة من جزأين:

- الجزء الأول: يتكون من بيانات أساسية لأفراد العينة ويتضمن ثلاثة متغيرات هي (النوع-الكلية- الوظيفة).
- الجزء الثاني: يتكون من خمسة أبعاد موزعة على (٥٢) مفردة موجهة للتعرف على واقع تحقق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، ويُمكن توضيحها ذلك من خلال الجدول الآتي:-

## جدول (١)

أبعاد الاستبانة وعدد المفردات الممثلة لكل بعد

م	واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	عدد المفردات
١	واقع الابتكار بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١١
٢	واقع الاستباقية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١١
٣	واقع المخاطرة بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١٠
٤	واقع الاستقلالية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١٠
٥	واقع التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١٠
المجموع		٥٢

تم استخدام مقياس ليكرت Likert الثلاثي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) بأوزان نسبية على الترتيب (٣، ٢، ١) لاستجابات أفراد العينة، بحيث يضع المستجيب علامة (٧) أمام الاستجابة التي تُعبر عن رأيه في درجة تحقق المفردة في الواقع الفعلي.

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة من السادة المُحكِّمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية وعددهم (١١)؛ من أجل إبداء الرأي حول مدى ملاءمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، ومدى سلامة المفردات من حيث دقتها وصياغتها اللغوية، وقد أبدوا بعض الملاحظات؛ مما استدعي تعديل بعض المفردات وإضافة البعض الآخر، وأجمعوا على صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني بنسبة (٩٨%) وهو ما طمأن الباحثين لصلاحيتها للتطبيق الميداني.

وتم حساب ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتحقق من ثبات جميع أبعاد الاستبانة والاستبانة كلاً، وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث أكد دليو (٢٠١٤، ص ٨٧) على أن معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويُمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

## جدول (٢)

قيم معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد الاستبانة والاستبانة كلاً باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١	واقع الابتكار بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	٠,٩١١	٠,٩٥٤
٢	واقع الاستباقية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	٠,٨٤٧	٠,٩٢١
٣	واقع المخاطرة بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	٠,٩٤٥	٠,٩٧٢
٤	واقع الاستقلالية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	٠,٧٩٨	٠,٨٩٣
٥	واقع التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	٠,٨٧٣	٠,٩٣٤
الاستبانة كلاً		٠,٨٩٢	٠,٩٤٤

ويتبين من الجدول السابق أن قيم الثبات لأبعاد الاستبانة كلاً بلغت (٠,٨٩٢) يُقابلها درجة صدق ذاتي (٠,٩٤٤)؛ وهذا يُشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق الذاتي؛ مما يؤكد على صدق أبعاد الاستبانة وثباتها، وبذلك يُمكن القول إنها صالحة للتطبيق.

## (٣) مجتمع البحث وعينته:

يتمثل المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة البحث في جميع القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية؛ وهم (رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، والعمداء، ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية) والبالغ عددهم (٢١٥) قيادة أكاديمية، بالإضافة إلى القيادات الإدارية بجامعة المنوفية؛ وهم (أمناء الجامعة المساعدون، ومديرو العموم، ومديرو الإدارات) والبالغ عددهم (١٣٠) قيادة إدارية في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ (جامعة المنوفية، ٢٠٢٣)، وقد تم اختيار عينة البحث بأسلوب المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع البحث، حيث تم إرسال وتطبيق الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث، وقد استجاب منهم (٢٨٠) بنسبة ٨١,١٦% من المجتمع الأصلي، وقد توزعت عينة البحث وفقاً للمتغيرات الآتية:

جدول (٣)  
وصف عينة البحث وفقاً لمتغيرات (النوع - الكلية - الوظيفة)

الوظيفية		الكلية		النوع		متغيرات البحث
قيادة إدارية	قيادة أكاديمية	عملية	نظرية	أنثى	ذكر	
١٠٧	١٧٣	١٥٧	١٢٣	١١٤	١٦٦	العدد
%٣٨,٢	%٦١,٨	%٥٦,١	%٤٣,٩	%٤٠,٧	%٥٩,٣	النسبة المئوية
الإجمالي ٢٨٠						

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة البحث كانوا من الكليات العملية مقابل الكليات النظرية، كما يلاحظ أن أكبر أعداد العينة تمثلت في القيادات الأكاديمية ويرجع ذلك إلى أنهم أقدر الفئات حكماً أو تقييماً لواقع الأداء الريادي، إما بحكم معاشيتهم الجامعية أو خبرتهم الأكاديمية والإدارية المتراكمة.

(٤) إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الموافقة الإدارية بتطبيق الاستبانة، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة، بدأت عملية التطبيق خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، حيث قام الباحثان بالخطوات الآتية:

- تصميم استبانة إلكترونية على جوجل درايف Google Drive، وتم ضبط صياغة الاستبانة الإلكترونية، بحيث تكون الإجابة إجبارية عن جميع الأسئلة.
- استعان الباحثان بشبكات التواصل الاجتماعي Facebook والواتساب whatsapp للوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة.
- لجأ الباحثان في بعض الأحيان إلى استخدام الاستبانة في شكلها الورقي للتطبيق على بعض القيادات الإدارية الذين واجهتهم صعوبة في التعامل مع الاستبانة الإلكترونية.
- تم إغلاق الرد على الاستبانة الإلكترونية، ونقل النتائج من تطبيق جوجل درايف إلى نموذج إكسل Excel، وإدخال الاستبانات الورقية إلى نموذج إكسل، ثم نقلها إلى برنامج SPSS.

## (٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار الخامس والعشرون، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

• معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha واستخدمه الباحثان لقياس الثبات الكلي للاستبانة، ومن ثم قياس الصدق الذاتي، حيث إن (الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للثبات).

• التكرارات، والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في التعرف على واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة.

وللحكم على واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، تم الاستناد إلى مجموعة من المعايير الإحصائية كما هو موضح بالجدول الآتي:

## جدول (٤)

معايير الحكم على واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية

درجة التحقق	مدى المتوسط الحسابي
ضعيفة (قليلة)	من ١ إلى ١,٦٦
متوسطة	من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣
كبيرة	من ٢,٣٤ إلى ٣

## ثانياً: نتائج الجانب الميداني للبحث وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، تم عرض النتائج على النحو الآتي:

(١) النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول استبانة واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية بصورة مجمل.

(٢) النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول أبعاد واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية بصورة مفصلة.

ويتم عرض وتفسير هذه النتائج ومناقشتها بالتفصيل وفقاً للترتيب الآتي:-

(١) النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول استبانة واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية بصورة مجمل:

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (٥)

يوضح المتوسطات الحسابية والوزنية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة حول واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية بصورة مجملة

م	الأبعاد	عدد المفردات	المتوسط الحسابي	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	واقع الابتكار بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١١	٢٠,٨	١,٨٩	٠,٢٧٧	متوسطة	١
٢	واقع الاستباقية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١١	١٩,٩١	١,٨١	٠,٢٣٧	متوسطة	٣
٣	واقع المخاطرة بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١٠	١٨,٤	١,٨٤	٠,٢٦٦	متوسطة	٢
٤	واقع الاستقلالية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١٠	١٧,٩	١,٧٩	٠,٢٦٢	متوسطة	٤
٥	واقع التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية	١٠	١٧,٧	١,٧٧	٠,٢٥٩	متوسطة	٥
	المتوسط المرجح العام	٥٢	٩٤,٧١	١,٨٢	٠,١٥٣	متوسطة	

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت درجة تحقق واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة تحقق متوسطة، وبمتوسط حسابي (١,٨٢) وانحراف معياري (٠,١٥٣)، وهذا يوضح مدى ابتعاد الجامعة عن الريادة والتنافسية بين الجامعات العربية والعالمية وضعف قدرتها على الاستجابة للمتغيرات العالمية، وهذا يتفق مع دراسة السيد (٢٠٢٠، ص ص ٢٣٠-٢٣١) التي أكدت على تدني المستوى التنافسي للجامعات المصرية، كما أكدت دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٢، ص ص ٤٤٥) على ضعف الحضور الجيد للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وقد يرجع ذلك إلى افتقار الجامعة إلى وجود وحدات خاصة بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار، وضعف القدرة على استكشاف الموارد الجديدة واستغلال الموارد الحالية، ومحدودية قدرتها على الموازنة بين اكتشاف الفرص واستغلالها، مما يدل على أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى أن تكون جامعة بارعة حتى تُحقق أداء ريادي متميز، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم (٢٠٢١، ص ص ٣٤٠)،

ودراسة محمد (٢٠٢٣، ص ٢) حيث أكدت على أن درجة تطبيق البراعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة في جامعة جنوب الوادي وجامعة سوهاج.

• جاء واقع الابتكار بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية في المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة وبمتوسط حسابي (١,٨٩) وانحراف معياري (٠,٢٧٧)، وقد يرجع ذلك إلى حرص الجامعة على تنمية الابتكار والإبداع واهتمامها بتشجيع ومكافأة الإنجازات المتميزة والمبدعة، وعلى الرغم من الجهود والمحاولات العديدة التي تبذلها الجامعة لتنمية الابتكار والاهتمام بالمبتكرين إلا أن الابتكار ليس بالصورة المأمولة، وقد يرجع ذلك إلى التزام الجامعة ببعض الممارسات التي من شأنها أن تُحد من الإبداع، وضعف اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والقيام بالإجراءات الروتينية على حساب التطوير وتدني جودة البيئة التحتية التكنولوجية بها، وجمود الهيكل التنظيمي وضعف مرونته، واعتماد الجامعة على السلطات الهرمية التي لا تمتلك بالصورة المرجوة التعامل السريع والملائم مع متطلبات المستفيدين، وغياب سياسات واستراتيجيات وخطط البحث العلمي وضعف الإنفاق عليه، وضعف تسويق الخدمات البحثية وبراءات الاختراع، وهذا يتفق مع دراسة ابراهيم (٢٠٢١، ص ٣٣٥)، ودراسة الحجار (٢٠١٨، ص ٣٢١) حيث أكدت على أن الإبداع والابتكار جاء بدرجة متوسطة في جامعة جنوب الوادي وجامعة الأقصي.

• جاء واقع التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق متوسطة قريبة إلى الضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٧٧) وانحراف معياري (٠,٢٥٩)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة المحلية والعالمية، وضعف مواكبتها للتقدم التقني والمعرفي، واتساع الفجوة بين قدرات خريجيها ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية، وضعف علاقة الجامعة بالمجتمع الخارجي، ومحدودية الموارد المالية وقلة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية، وتدني جودة عمليات التعلم والتعليم، وهجرة الكفاءات إلى الدول العربية والأجنبية، وهذا يتفق مع دراسة ابراهيم (٢٠٢١، ص ٣٣٣) والتي أكدت على أن الميزة التنافسية لجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة، وأن الجامعة ما زالت في حاجة إلى تنمية وتطوير لميزتها التنافسية.

(٢) النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول أبعاد واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية بصورة مفصلة:

يتم عرض النتائج وفقاً لاستجابات أفراد العينة على الأبعاد الخمسة للاستبانة؛ وذلك بهدف الكشف عن مدى تحقق كل بعد ومتضمناته من وجهة نظر أفراد العينة، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج على النحو الآتي:

**البعد الأول: واقع الابتكار بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:**

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

## جدول (٦)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع الابتكار بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة			المفردة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٢	كبيرة	٠,٧٢٣	٢,٤٦	٣٨	٧٤	١٦٨	١- تهتم الجامعة باكتشاف المدعوين والمهنيين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.
				١٣,٦	٢٦,٤	٦٠	%
٥	متوسطة	٠,٧٧٥	١,٨٩	١٠,١	١٠,٩	٧٠	٢- تسعى الجامعة إلى اكتشاف الأفكار الابتكارية والمخزون المعرفي لدى منسوبيها.
				٣٦,١	٣٨,٩	٢٥	%
٨	ضعيفة	٠,٧٧٨	١,٦٦	١٤٩	٧٨	٥٣	٣- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على اكتشاف طرق واستراتيجيات جديدة في التدريس.
				٥٣,٢	٢٧,٩	١٨,٩	%
٦	متوسطة	٠,٨١١	١,٨	١٢٦	٨٥	٦٩	٤- تبحث الجامعة عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين.
				٤٥	٣٠,٤	٢٤,٦	%
٧	متوسطة	٠,٧٨٣	١,٧٦	١٢٧	٩٣	٦٠	٥- تحرص الجامعة على اكتشاف قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
				٤٥,٤	٣٣,٢	٢١,٤	%
٣	متوسطة	٠,٧٦٣	٢,٠٥	٧٥	١١٧	٨٨	٦- تبنى الجامعة ثقافة ريادية داعمة للابتكار والإبداع ضمن توجهاتها الاستراتيجية.
				٢٦,٨	٤١,٨	٣١,٤	%
٤	متوسطة	٠,٧٤٥	١,٩٨	٨٠	١٢٥	٧٥	٧- تهتم الجامعة ببناء العقلية الريادية للطلبة في مختلف الكليات والتخصصات.
				٢٨,٦	٤٤,٦	٢٦,٨	%
٩	ضعيفة	٠,٧١٣	١,٦١	١٤٥	٩٧	٣٨	٨- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على توصيف مخرجات قائمة على الابتكار والإبداع.
				٥١,٨	٣٤,٦	١٣,٦	%
١١	ضعيفة	٠,٦٢٧	١,٤٧	١٦٨	٩٢	٢٠	٩- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المبتكرة التي تخدم المجتمع المحلي.
				٦٠	٣٢,٩	٧,١	%
١٠	ضعيفة	٠,٧١٧	١,٥٤	١٦٥	٧٨	٣٧	١٠- تتخذ الجامعة الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
				٥٨,٩	٢٧,٩	١٣,٢	%
١	كبيرة	٠,٦٣٩	٢,٥٨	٢٣	٧١	١٨٦	١١- تحرص الجامعة على تبنى ورعاية الطلبة ذوي الأفكار الريادية.
				٨,٢	٢٥,٤	٦٦,٤	%
	متوسطة	٠,٢٧٦	١,٨٩	المتوسط العام			

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت المفردة رقم (١١) في بعد الاستثمار في المرتبة الأولى بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٣٩)، كما جاءت المفردة رقم (١) في بعد الاستكشاف في المرتبة الثانية على التوالي بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٢٣)، وقد يرجع ذلك إلى الجهود الكبيرة التي تبذلها جامعة المنوفية في وضع استراتيجيات لاكتشاف المبدعين والموهوبين ورعايتهم ودعمهم وعقد المزيد من الأنشطة التي تُدعم الابتكار والإبداع كالندوات والمؤتمرات وورش العمل فضلاً عن تقديم تسهيلات للباحثين أصحاب الموضوعات الإبداعية والابتكارية، وهذا يتفق مع دراسة حسين (٢٠٢٢، ص ٢١٦) التي أكدت على اهتمام قيادة الجامعة بتسمية براءات الاختراع ورعاية الطلاب الفائزين.
- جاءت المفردة رقم (٩) في بعد الاستثمار في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٤٧) وانحراف معياري (٠,٦٢٧)، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة ما زالت بعيدة عن القيام بدورها في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المبتكرة وتوظيف واستغلال هذه الأبحاث في خدمة المجتمع المحلي، فمعظم الأبحاث تُركز على النواحي النظرية فقط، ولا تهتم بالجوانب العملية؛ نظراً لضعف البنية التحتية للجامعة، وضعف قنوات الاتصال والتنسيق بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، الأمر الذي يؤدي إلى انعزال البحث العلمي عن قضايا الإنتاج والمجتمع، واتساع الفجوة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، وهذا يتفق مع دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٠، ص ٣١٢) التي أكدت على وجود انعزال بدرجة ما بين المشكلات التي يتصدى لها البحث العلمي داخل الجامعات المصرية وبين المشكلات التي تتواجد داخل قطاعات الصناعة.
- جاءت المفردة رقم (١٠) في بعد الاستثمار في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٥٤) وانحراف معياري (٠,٧١٧)، ويُمكن تفسير ذلك استناداً إلى ضعف قدرة الجامعة على استثمار أبحاثها العلمية والاستفادة منها، وندرة وجود سياسة واضحة لتسويق نتائج البحوث العلمية، وغياب ثقافة الفكر التسويقي لدى الأساتذة الأكاديميين والاعتقادات الراسخة لديهم بأن المؤسسات الجامعية لا تخضع للقوانين

التسويقية التجارية، وفي هذا الصدد أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠، ص ٣١) على أن من مواطن ضعفها عدم ملائمة الجهود المبذولة في تسويق أنشطة وبرامج وتخصصات الجامعة التي يُمكن أن تُسهم في حل مشاكل المجتمع ومؤسساته المختلفة.

**البعد الثاني: واقع الاستباقية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:**

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (٧)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع الاستباقية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة			المفردة
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٦	متوسطة	٠,٧٩٣	١,٨١	١٢٠	٩٤	٦٦	١- تحرص الجامعة على استكشاف الفرص الجديدة قبل منافسيها.
				٤٢,٩	٣٣,٦	٢٣,٦	%
١٠	ضعيفة	٠,٦٦٣	١,٤٣	١٨٦	٦٧	٢٧	٢- ترصد الجامعة التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي بصورة مستمرة.
				٦٦,٤	٢٣,٩	٩,٦	%
٣	متوسطة	٠,٨١٠	١,٨٨	١١٠	٩٣	٧٧	٣- تسعى الجامعة إلى استكشاف الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بشكل مستمر.
				٣٩,٣	٣٣,٢	٢٧,٥	%
٢	كبيرة	٠,٧٤٨	٢,٤٢	٤٤	٧٤	١٦٢	٤- تُبادر الجامعة بإقتناء أقسام ذات تخصصات علمية جديدة قبل المنافسين.
				١٥,٧	٢٦,٤	٥٧,٩	%
٤	متوسطة	٠,٧٨٩	١,٨٥	١١١	١٠٠	٦٩	٥- تُبادر الجامعة باستحداث برامج أكاديمية تركز بشكل أساسي على التخصصات البيئية.
				٣٩,٦	٣٥,٧	٢٤,٦	%
١	كبيرة	٠,٧٦٢	٢,٤٨	٤٦	٥٣	١٨١	٦- تُبادر الجامعة باستحداث برامج أكاديمية باللغات الأجنبية تتناسب مع مهن ووظائف المستقبل.
				١٦,٤	١٨,٩	٦٤,٦	%
١١	ضعيفة	٠,٦٣٠	١,٣٩	١٩٢	٦٦	٢٢	٧- تستجيب الجامعة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة قبل منافسيها.
				٨٦,٦	٢٣,٦	٧,٩	%
٥	متوسطة	٠,٧٨٩	١,٧٩	١٢٢	٩٤	٦٤	٨- تستثمر الجامعة الفرص الريادية الواعدة بشكل مستمر.
				٤٣,٦	٣٣,٦	٢٢,٩	%
٩	ضعيفة	٠,٧٣١	١,٥٥	١٦٥	٧٥	٤٠	٩- تحرص الجامعة على توسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين.
				٥٨,٩	٢٦,٨	١٤,٣	%
٧	متوسطة	٠,٧٩٤	١,٧١	١٤١	٨٠	٥٩	١٠- تحرص الجامعة على تجديد وتويع خدماتها ومنتجاتها لتناسب احتياجات المجتمع المحلي والدولي.
				٥٠,٤	٢٨,٦	٢١,١	%
٨	ضعيفة	٠,٦٨١	١,٦	١٤٤	١٠٥	٣١	١١- تهتم الجامعة بتوسيع التعليم الريادي لتكون أكثر استجابة لسوق العمل الحر.
				٥١,٤	٣٧,٥	١١,١	%
	متوسطة	٠,٢٣٧	١,٨١	المتوسط العام			

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

- جاءت المفردة رقم (٦) في بعد الاستكشاف في المرتبة الأولى بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٧٦٢)، كما جاءت المفردة رقم (٤) في نفس البعد في المرتبة الثانية بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٤٨)، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة في الفترة الأخيرة سعت إلى استكشاف التخصصات العلمية الحديثة التي تُواكب الانفجار المعرفي والتكنولوجي، حيث قامت بافتتاح العديد من البرامج والكليات الجديدة، بالإضافة إلى فتح برامج أكاديمية بلغات أجنبية مثل اللغة الإنجليزية أو الفرنسية؛ وذلك من أجل تلبية احتياجات سوق العمل المستقبلية، وهذا يتفق مع دراسة عز الدين (٢٠٢١، ص ١٦٢) التي أكدت على افتتاح تخصصات جديدة في بعض كليات جامعة المنوفية تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، ووجود بعض التخصصات التي تُلبّي احتياجات سوق العمل المستقبلية.
- جاءت المفردة رقم (٧) في بعد الاستثمار في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٣٩) وانحراف معياري (٠,٦٣)، كما جاءت المفردة رقم (٢) في بعد الاستكشاف في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٦٣)، ويمكن تفسير ذلك استنادًا إلى أن الجامعة تُواجه العديد من التحديات الإقليمية والعالمية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في سوق العمل، مما أدى إلى ضعف مواكبتها للمستجدات الحديثة وصعوبة المتابعة المستمرة للتغيرات الحادثة في البيئة محليًا وعالميًا، وضعف الاستجابة بفعالية لهذه التغيرات بشكل مدروس وعلمي، وهذا يتفق مع دراسة عتريس (٢٠٢٠، ص ٨٧٢) التي أكدت على ضعف استجابة الجامعات المصرية للمتغيرات المحلية والعالمية مما أضعف توجهها الريادي والاستراتيجي.

## البعد الثالث: واقع المخاطرة بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (٨)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع المخاطرة بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة			المفردة
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٥	متوسطة	٠,٨٠١	١,٧٦	١٣١	٨٥	٦٤	١- تسعى الجامعة إلى اكتشاف المخاطر المستقبلية التي قد تؤثر عليها.
				٤٦,٨	٣٠,٤	٢٢,٩	%
٩	ضعيفة	٠,٦٩١	١,٥٥	١٥٨	٩٠	٣٢	٢- تمتلك الجامعة رؤية واضحة لإدارة المخاطر.
				٥٦,٤	٣٢,١	١١,٤	%
١	كبيرة	٠,٦٩٦	٢,٤٤	٣٣	٩١	١٥٦	٣- تمتلك الجامعة القدرة على المجازفة والمغامرة في دخول أسواق عمل جديدة.
				١١,٨	٣٢,٥	٥٥,٧	%
٣	متوسطة	٠,٨٣٢	١,٨٨	٩٩	١١٦	٦٥	٤- تحرص الجامعة على وضع خطط وسيناريوهات مستقبلية للتعامل مع المخاطر والمشكلات المتوقع حدوثها.
				٣٥,٤	٤١,٤	٢٣,٢	%
٢	كبيرة	٠,٧٥٢	٢,٤١	٤٥	٧٥	١٦٠	٥- تحرص الجامعة على اعتماد الفرص الجديدة دون التخوف من مخاطرها.
				١٦,١	٢٦,٨	٥٧,١	%
١٠	ضعيفة	٠,٧١٨	١,٥٢	١٧١	٧٢	٣٧	٦- تسعى الجامعة إلى الاستفادة من كيفية تعامل الجامعات المنافسة مع المخاطر التي واجهتها.
				٦١,١	٢٥,٧	١٣,٢	%
٦	متوسطة	٠,٧٢٩	١,٧٣	١٣٥	٨٦	٥٩	٧- تعتمد الجامعة على فريق عمل خاص لإدارة المخاطر والأزمات.
				٤٨,٢	٣٠,٧	٢١,١	%
٧	متوسطة	٠,٧٨٤	١,٦٩	١٤٢	٨٢	٥٦	٨- تتبنى الجامعة رؤية ونماذج محلية وعالمية في إدارة المخاطر.
				٥٠,٧	٢٩,٣	٢٠	%
٨	ضعيفة	٠,٧٢٩	١,٥٨	١٥٧	٨٣	٤٠	٩- تُغامر الجامعة في تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ريادية دون خوف أو تردد.
				٥٦,١	٢٩,٦	١٤,٣	%
٤	متوسطة	٠,٧٢٦	١,٨٣	١٠١	١٢٥	٥٤	١٠- تشجع الجامعة الأبحاث العلمية الجديدة دون الخوف من المخاطر.
				٣٦,١	٤٤,٦	١٩,٣	%
	متوسطة	٠,٢٦٦	١,٨٤	المتوسط العام			

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت المفردة رقم (٣) في بعد الاستكشاف في المرتبة الأولى بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٤٤) وانحراف معياري (٠,٦٩٦)، تليها المفردة رقم (٥) في بعد الاستثمار في المرتبة الثانية بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٧٥٢)، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تعمل في ظل عالم محفوف بالمخاطر والتهديدات؛ لذلك تحرص على استكشاف المخاطر المحيطة بها، واتخاذ الإجراءات التي تُمكنها من تفادي هذه المخاطر، واستثمار الفرص الجديدة، واتخاذ قرارات جريئة ذات مخاطرة في تطبيقها مثل إنشاء كليات وبرامج جديدة غير مألوفاً بالمجتمع المحلي، ولكنها تُلبّي احتياجات السوق العالمي بهدف الحفاظ على تميز الجامعة بين الجامعات الأخرى.
- جاءت المفردة رقم (٦) في بعد الاستثمار في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٥٢) وانحراف معياري (٠,٧١٨)، كما جاءت المفردة رقم (٢) في بعد الاستكشاف في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٥٥) وانحراف معياري (٠,٦٩١)، وهذا يشير إلى ضعف استفادة الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى في إدارة المخاطر، وضعف رؤية الجامعة لإدارة مخاطرها، وقد يرجع ذلك إلى قلة الدعم المالي الموجه لإدارة المخاطر، وعدم الاهتمام بنشر ثقافة إدارة المخاطر، وهذا يتفق مع دراسة العبدالرحمن، وجبران (٢٠٢١، ص ٤٣٤) التي تُؤكد على قلة الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأخرى في مجال إدارة المخاطر وغياب الرؤية الاستراتيجية لإدارة المخاطر لدي القيادات الجامعية، وعدم توظيف البحث العلمي لدراسة إدارة المخاطر في الجامعات.

## البعد الرابع: واقع الاستقلالية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (٩)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع الاستقلالية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة			المفردة
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
٦	متوسطة	٠,٧٨٤	١,٧٤	١٣١	٩٠	٥٩	١- تسعى الجامعة إلى استكشاف مصادر تمويل جديدة ومبتكرة.
				٤٦,٨	٣٢,١	٢١,١	%
٥	متوسطة	٠,٧٩٧	١,٧٧	١٢٨	٨٨	٦٤	٢- تحرص الجامعة على البحث عن قنوات اتصال وسراكة فعالة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية محليا وعالميا.
				٤٥,٧	٣١,٤	٢٢,٩	%
٤	متوسطة	٠,٧٥٣	١,٨٦	١٠٢	١١٦	٦٢	٣- تسعى الجامعة إلى الوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية الحديثة.
				٣٦,٤	٤١,٤	٢٢,١	%
٧	ضعيفة	٠,٧٥٦	١,٦٥	١٤٥	٨٧	٤٨	٤- تحمي الجامعة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بها.
				٥١,٨	٣١,١	١٧,١	%
٣	متوسطة	٠,٧٠٦	١,٨٨	٨٨	١٣٧	٥٥	٥- تحرص الجامعة على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لتمكينها من اتخاذ مبادرات التغيير في أعمالها.
				٣١,٤	٤٨,٩	١٩,٦	%
١٠	ضعيفة	٠,٧١٣	١,٤٩	١٧٩	٦٥	٣٦	٦- تتمتع الجامعة بالاستقلالية في رسم سياساتها الإدارية والأكاديمية.
				٦٣,٩	٢٣,٢	١٢,٩	%
٢	متوسطة	٠,٧٥٢	١,٩١	٩٣	١٢٠	٦٧	٧- تُتيح الجامعة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ قراراتها.
				٣٣,٢	٤٢,٩	٢٣,٩	%
٨	ضعيفة	٠,٧١٣	١,٥٩	١٥٢	٩١	٣٧	٨- تمتلك الجامعة مساحة من الحرية في استثمار مواردها البشرية والمادية والمالية.
				٥٤,٣	٣٢,٥	١٣,٢	%
٩	ضعيفة	٠,٧٢٩	١,٥٨	١٥٨	٨٢	٤٠	٩- توفر الجامعة قدر من المرونة في التعامل مع اللوائح والقواعد التنظيمية.
				٥٦,٤	٢٩,٣	١٤,٣	%
١	كبيرة	٠,٦٩٨	٢,٣٨	٣٥	١٠٣	١٤٢	١٠- تتبنى الجامعة مبادئ المساءلة والمحاسبية في إدارة شؤونها.
				١٢,٥	٣٦,٨	٥٠,٧	%
المتوسط العام							
	متوسطة	٠,٢٦٢	١,٧٩				

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت المفردة رقم (١٠) في بعد الاستثمار في المرتبة الأولى بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٣٨) وانحراف معياري (٠,٦٩٨)، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الجامعة بتطبيق المساءلة والمحاسبية الإدارية كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤسين وأدائهم وإلزامهم باتباع الأنظمة والقواعد والقوانين المعمول بها، وتصحيح مسار العملية التعليمية وتحسين نوعية خدماتها، وتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وفي هذا الصدد أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠، ص ٢٨) على أن من مواطن قوتها حرص إدارة الجامعة على متابعة وتقويم السلوك الوظيفي للعاملين، وهذا يتفق مع دراسة بدروس (٢٠١٦، ص ٧١٤) التي أكدت على أهمية المحاسبية كألية لضبط العمل الإداري، وحسن التوجيه وتحقيق الفاعلية والكفاءة وزيادة الإنتاجية وفق معايير متفق عليها.
- جاءت المفردة رقم (٦) في بعد الاستثمار في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٤٩) وانحراف معياري (٠,٧١٣)، كما جاءت المفردة رقم (٩) في نفس البعد في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٥٨) وانحراف معياري (٠,٧٢٩)، وهذا يُشير إلى ضعف استثمار واستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بالجامعة؛ نظرًا للروتين الحكومي وجمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة وتعقدها بالقدر الذي لا يسمح بتشجيع عملية الابتكار والإبداع، والرغبة بالتمسك بما هو مألوف وتقليدي، وهذا يتفق مع دراسة عبداللطيف، وعلى (٢٠١٨، ص ٧٣١) التي تُؤكد على جمود اللوائح المالية والإدارية وصعوبة تحقيق الاستقلال المالي للجامعة.

## البعد الخامس: واقع التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٠)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة			المفردة
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٣	متوسطة	٠,٦٩٧	١,٧٨	١٠٥	١٣١	٤٤	١- تهتم الجامعة باكتشاف وتحليل نقاط قوتها ومواطن ضعفها بشكل دوري ومستمر.
				٣٧,٥	٤٦,٨	١٥,٧	%
٤	متوسطة	٠,٧١٢	١,٧٤	١١٦	١٢٠	٤٤	٢- تسعى الجامعة إلى اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تسود البيئة المحيطة.
				٤١,٤	٤٢,٩	١٥,٧	%
٨	ضعيفة	٠,٦٢٠	١,٤٥	١٧٢	٨٩	١٩	٣- تحرص الجامعة على إجراء دراسات استطلاعية مستمرة لقياس مدى رضا المستفيدين عن خدماتها ومنتجاتها.
				٦١,٤	٣١,٨	٦,٨	%
٦	متوسطة	٠,٧٤٤	١,٧	١٣٢	١٠٠	٤٨	٤- تحرص الجامعة على استقطاب الخبراء من ذوي المهارات والخبرات العالية في التخصصات النادرة والفريدة.
				٤٧,١	٣٥,٧	١٧,١	%
٧	متوسطة	٠,٧٠٢	١,٦٩	١٢٥	١١٦	٣٩	٥- تقدم الجامعة العديد من التسهيلات لجذب واستقطاب الطلبة الوافدين للدراسة بها.
				٤٤,٦	٤١,٤	١٣,٩	%
١	كبيرة	٠,٧٠٥	٢,٣٩	٣٦	٩٩	١٤٥	٦- تحرص الجامعة على الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والتقنية المتاحة بها.
				١٢,٩	٣٥,٤	٥١,٨	%
٩	ضعيفة	٠,٦٢٤	١,٤٣	١٧٩	٨١	٢٠	٧- تسعى الجامعة إلى استثمار وإدارة رأس مالها الفكري.
				٦٣,٩	٢٨,٩	٧,١	%
٥	متوسطة	٠,٧٢٩	١,٧٢	١٢٤	١١٠	٤٦	٨- تُسجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في دوريات ومجلات عالمية لها سمعة متميزة.
				٤٤,٣	٣٩,٣	١٦,٤	%
١٠	ضعيفة	٠,٦٢٢	١,٤١	١٨٤	٧٦	٢٠	٩- تحرص الجامعة على تحسين مخرجاتها وتأهيلهم لسوق العمل الحر والريادي.
				٦٥,٧	٢٧,١	٧,١	%
٢	كبيرة	٠,٧٢٦	٢,٣٧	٤١	٩٤	١٤٥	١٠- تهتم الجامعة بالتمثيلية المهنية المستمرة لكوادرها البشرية لرفع قدراتهم الإبداعية.
				١٤,٦	٣٣,٦	٥١,٨	%
				المتوسط العام			
	متوسطة	٠,٢٥٩	١,٧٧				

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت المفردة رقم (٦) في بعد الاستثمار في المرتبة الأولى بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٣٩) وانحراف معياري (٠,٧٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى حرص الجامعة على توظيف واستغلال مواردها المادية والتقنية واستيعاب التطورات التكنولوجية الحديثة، نظرًا لما تتميز به هذه التكنولوجيا من السرعة الفائقة والدقة المتناهية وسعة التخزين الهائلة، كما أن التكنولوجيا أصبحت وسيلة مهمة وفعالة في تحسين نوعية التعليم وزيادة فعاليته، وتحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها وتوفير الوقت والاتصال الدائم مع المجتمع الخارجي، وفي هذا الصدد أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠، ص ٣٢) على أن من مواطن قوتها تزايد مستوى الاعتماد على الأساليب التكنولوجية في اتخاذ القرارات.
- جاءت المفردة رقم (١٠) في بعد الاستثمار في المرتبة الثانية بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٢,٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٢٦)، حيث أن الجامعة تُقدم برامج تدريبية معتمدة لتنمية مهارات مواردها البشرية، ويتم مراجعة هذه البرامج التدريبية باستمرار وفقًا للمعايير العالمية بما يخدم التغير المجتمعي وسوق العمل، وهذا يتفق مع دراسة حسين (٢٠٢٢، ص ٢١٦) التي أكدت على الاهتمام بتدريب وتنمية العنصر البشري بشكل مستمر لتطوير أداء الجامعة، كما أكدت دراسة عز الدين (٢٠٢١، ص ١٦٢) على تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنوفية وفقًا للاحتياجات المتغيرة.
- جاءت المفردة رقم (٩) في بعد الاستثمار في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة، وبمتوسط حسابي (١,٤١) وانحراف معياري (٠,٦٢٢)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف إعداد الطلاب وفقًا لاحتياجات سوق العمل وضعف المهارات والقدرات المهنية والتقنية لمعظم خريجي الجامعات، في حين أن سوق العمل لم يعد بحاجة إلى الخريجين الذين لا يملكون إلا مهارات حفظ المعلومات واستظهارها لاجتياز الامتحان دون أي تنمية لمهارات التفكير والإبداع، ومن ثم؛ فإن المهارات التي يتمتع بها العديد من خريجي الجامعة غير ملائمة لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل ولا تؤهلهم للانخراط فيه، وهذا

يتفق مع دراسة عبدالرازق (٢٠١٩، ص ٢٠٣) التي أكدت على قصور مخرجات الجامعات المصرية عما يتطلبه سوق العمل من خبرات ومهارات فنية وحرفية.

- جاءت المفردة رقم (٧) في بعد الاستثمار في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي (١,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٢٤)، وقد يرجع ذلك إلى غياب الوعي بأهمية رأس المال الفكري باعتباره قوة اقتصادية جديدة، وضعف قدرة الجامعة على استثمار رأس مالها الفكري والإفادة منه، فالجامعة لديها القدرة على تكوين رأس المال الفكري ولديها القدرة على تلبية متطلباته، إلا أنها لم تصل بعد إلى مرحلة الاستثمار الحقيقي لرأس مالها الفكري، فالأهمية لا تكمن في امتلاك رأس المال الفكري وإنما تكمن في الكيفية التي يتم من خلالها إنتاج وتطبيق المعارف والأفكار ووضعها موضع التنفيذ، وهذا يتفق مع دراسة محمد (٢٠١٦، ص ٣٢) التي تؤكد على أن الجامعات المصرية تمتلك رأس المال الفكري ولكنها غير قادرة على إدارته وتوظيفه على النحو الأمثل.

#### ملخص بأهم نتائج بالدراسة الميدانية:

يتضح من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تحقق واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية جاءت بدرجة تحقق متوسطة ومتوسط حسابي (١,٨٢) وانحراف معياري (٠,١٥٣)، ويُمكن عرض هذه النتائج بالتفصيل على النحو الآتي:

البعد الأول: واقع الابتكار بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

(١) أهم ما تتميز به جامعة المنوفية كنقاط قوة متوافرة وداعمة للابتكار والإبداع ما يلي:

- تبني ورعاية الطلبة ذوي الأفكار الريادية.
- الاهتمام باكتشاف المبدعين والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- (٢) في حين جاءت معظم العبارات في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان من أهمها:
- اكتشاف الأفكار الابتكارية والمخزون المعرفي لدى منسوبيها.
- الاهتمام ببناء العقلية الريادية للطلبة في مختلف الكليات والتخصصات.
- تبني ثقافة ريادية داعمة للابتكار والإبداع ضمن توجهاتها الاستراتيجية.
- الاهتمام بالبحث عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين.

- اكتشاف قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة.
- (٣) بينما كانت أقل العبارات والتي تُشير إلى نقاط ضعف بالجامعة ما يلي:
- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اكتشاف طرق واستراتيجيات جديدة في التدريس.
- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على توصيف مقررات قائمة على الابتكار والإبداع.
- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المبتكرة التي تخدم المجتمع المحلي.
- قلة اتخاذ الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.

#### البعد الثاني: واقع الاستباقية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

- (١) أهم ما تتميز به جامعة المنوفية كنقاط قوة متوافرة وداعمة للاستباقية ما يلي:
- المبادرة بإنشاء أقسام ذات تخصصات علمية جديدة قبل المنافسين.
  - المبادرة باستحداث برامج أكاديمية باللغات الأجنبية تناسب مهن ووظائف المستقبل.
- (٢) بينما جاءت معظم العبارات في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان من أهمها:
- استثمار الفرص الريادية الواعدة بشكل مستمر.
  - استكشاف الفرص الجديدة قبل المنافسين.
  - استكشاف الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بشكل مستمر.
  - المبادرة باستحداث برامج أكاديمية تُركز بشكل أساسي على التخصصات البينية.
  - تجديد وتنوع الخدمات والمنتجات لتناسب احتياجات المجتمع المحلي والدولي.
- (٣) في حين كانت أقل العبارات والتي تُشير إلى نقاط ضعف بالجامعة ما يلي:
- القصور في توسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين.
  - ضعف اهتمام الجامعة بترسيخ التعليم الريادي لتكون أكثر استجابة لسوق العمل الحر.
  - غياب رصد الجامعة للتغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي بصورة مستمرة.
  - ضعف الاستجابة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة قبل منافسيها.

البعد الثالث: واقع المخاطرة بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

(١) أهم ما تتميز به جامعة المنوفية كنقاط قوة متوافرة وداعمة للمخاطرة ما يلي:

- المجازفة والمغامرة في الدخول إلى أسواق عمل جديدة.
  - اغتنام الفرص الجديدة دون التخوف من مخاطرها.
- (٢) بينما جاءت معظم العبارات في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان من أهمها:
- اكتشاف المخاطر المستقبلية المؤثرة عليها.
  - الاعتماد على فريق عمل خاص لإدارة المخاطر والأزمات.
  - تبني رؤى ونماذج محلية وعالمية في إدارة المخاطر.
  - الحرص على وضع الخطط والسيناريوهات المستقبلية التي تتعامل مع المخاطر والمشكلات المتوقع حدوثها.

• تشجيع الجامعة للأبحاث العلمية الجديدة دون الخوف من المخاطر.

(٣) في حين كانت أقل العبارات والتي تُشير إلى نقاط ضعف بالجامعة ما يلي:

- ضعف المغامرة في تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ريادية دون خوف أو تردد.
- غياب رؤية واضحة لإدارة المخاطر.
- ضعف الاستفادة من المخاطر التي واجهتها الجامعات المنافسة.

البعد الرابع: واقع الاستقلالية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

(١) أهم ما تتميز به جامعة المنوفية كنقاط قوة متوافرة وداعمة للاستقلالية ما يلي:

- تبني مبادئ المساءلة والمحاسبية في إدارة شئون الجامعة.
- (٢) بينما جاءت معظم العبارات في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان من أهمها:
- إتاحة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى التي تمكنها من اتخاذ مبادرات التغيير في أعمالها.
  - الاهتمام بالوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية الحديثة والتدريب عليها.
  - البحث عن قنوات اتصال وشراكة فعالة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية.
  - استكشاف مصادر تمويل جديدة ومبتكرة.

(٣) في حين كانت أقل العبارات والتي تُشير إلى نقاط ضعف بالجامعة ما يلي:

- قلة مساحة الحرية التي تمتاها الجامعة في استثمار مواردها البشرية والمادية والمالية.

- ضعف حماية الجامعة للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بها.

- ضعف المرونة في التعامل مع اللوائح والقواعد التنظيمية للجامعة.

- غياب استقلالية الجامعة في رسم سياساتها الإدارية والأكاديمية.

البعد الخامس: واقع التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

(١) أهم ما تتميز به جامعة المنوفية كنقاط قوة متوافرة وداعمة للتنافسية ما يلي:

- الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة لكوادرها البشرية لرفع قدراتهم الإبداعية.

- الحرص على الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والتقنية المتاحة بها.

(٢) بينما جاءت معظم العبارات في مستوى متوسط وتحتاج إلى تدعيم وكان من أهمها:

- استقطاب الخبراء من ذوي المهارات والخبرات العالية في التخصصات النادرة والفريدة.

- تقديم تسهيلات لجذب الطلبة الوافدين للدراسة بالجامعة.

- الاهتمام باكتشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف بشكل دوري ومستمر.

- الاهتمام باكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تسود البيئة المحيطة.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في دوريات عالمية لها سمعة

متميزة.

(٣) في حين كانت أقل العبارات والتي تُشير إلى نقاط ضعف بالجامعة ما يلي:

- قلة إجراء دراسات استطلاعية لقياس مدى رضا المستفيدين عن خدماتها ومنتجاتها.

- ضعف استثمار وإدارة رأس مالها الفكري.

- ضعف تحسين مخرجات الجامعة وتأهيلهم لسوق العمل الحر والريادي.

الخطوة الخامسة: السيناريوهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء

مدخل البراعة التنظيمية:

بعد تحليل واقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية،

واكتشاف ما به من نواحي قوة تسمح للجامعة بالوصول إلى التميز والريادة، والتعرف على

نواحي الضعف التي تمثل تحديات تعوق الجامعة عن تحقيق التميز والريادة، وفي ضوء

المعايير النظرية الحاكمة لكل من الأداء الريادي والبراعة التنظيمية، وفي ضوء منهجية البحث المتبعة، يُمكن تقديم بعض السيناريوهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية، وتسير خطوات بناء هذه السيناريوهات وفق الخطوات التالية:

أولاً: وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة البازغة في تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية.

ثانياً: فهم ديناميكية النسق الخاص بتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية والقوى المحركة له.

ثالثاً: عرض السيناريوهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية.

رابعاً: المقارنة بين السيناريوهات المقترحة واختيار السيناريو الأفضل وبيان متطلبات تنفيذه.

ويُمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل الآتي:



شكل (٥) يوضح خطوات بناء السيناريوهات المقترحة (المصدر: من إعداد الباحثين)

وفيما يلي تفصيلاً لهذه الخطوات على النحو الآتي:

أولاً: وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة البازغة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية:

تشمل هذه الخطوة تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في تحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة البازغة أو إرهاصات التغيير التي تنتبأ بتحولات مهمة في المستقبل، وذلك على النحو الآتي:

(١) جوانب القوة:

أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠، ص ٢٨-٣٣) إلى أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة من أهمها ما يلي:

- توافر القيادات الإدارية المؤهلة لشغل المناصب الإدارية.
  - توافر عدد ملائم من أعضاء هيئة التدريس للقيام بالتدريس والإشراف على الرسائل العلمية.
  - توافر مكاتب علمية متميزة تُلبي احتياجات طلاب البحث العلمي في مختلف التخصصات.
  - تعدد وسائل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وإدارة الجامعة.
  - التمثيل المناسب للأطراف المجتمعية في المجالس واللجان المختلفة.
  - الاهتمام بتنمية براءات الاختراع ورعاية الطلبة المبتكرين.
  - الاهتمام بتدريب وتنمية العنصر البشري بشكل مستمر.
  - تزايد مستوى الاعتماد على الأساليب التكنولوجية في اتخاذ القرارات.
  - توافر منظومة إلكترونية ملائمة لتسيير نظم الالتحاق والتسجيل بالجامعة.
- كما أسفرت الدراسة الميدانية عن بعض جوانب القوة التي تتمتع بها الجامعة من أهمها ما يلي:

- تبني ورعاية الطلبة ذوي الأفكار الريادية.
- الاهتمام باكتشاف المبدعين والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- المبادرة بإنشاء أقسام ذات تخصصات علمية جديدة قبل المنافسين.
- المبادرة باستحداث برامج أكاديمية باللغات الأجنبية تُناسب مهن ووظائف المستقبل.

- المجازفة والمغامرة في دخول أسواق عمل جديدة.
- اغتنام الفرص الجديدة دون التخوف من مخاطرها.
- تبني مبادئ المساءلة والمحاسبية في إدارة شئون الجامعة.
- الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة لكوادرها البشرية لرفع قدراتهم الإبداعية.
- الحرص على الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والتقنية المتاحة بها.

(٢) جوانب الضعف:

أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠، ص ص ٢٨-٣٣) إلى أن هناك مجموعة من نقاط الضعف التي تُحد من فعالية الجامعة في تحقيق أهدافها من أهمها ما يلي:

- عدم ملاءمة الكيان المكاني والمادي لبعض كليات ومعاهد الجامعة.
- عدم ملاءمة القاعات الدراسية في بعض الكليات لنوعية الخدمة التعليمية المقدمة.
- ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ضعف إسهام البحوث والدراسات في تحسين أداء مؤسسات المجتمع وحل مشكلاته.
- هجرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس للعمل في الدول العربية والجامعات الخاصة.

- عدم ملاءمة بعض البرامج التعليمية مع احتياجات سوق العمل.
- عدم توافر آلية فعالة للتواصل المستمر مع الخريجين.
- عدم ملاءمة الجهود المبذولة في تسويق أنشطة وبرامج وتخصصات الجامعة.
- محدودية التمويل الحكومي بالنسبة لاحتياجات قطاعات الجامعة.
- عدم وجود خطة لجذب الطلبة الوافدين.
- عدم كفاية الجهود المبذولة لتنمية الموارد الذاتية للجامعة.

كما أسفرت الدراسة الميدانية عن بعض جوانب الضعف ومن أهمها:

- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث التي تخدم المجتمع المحلي.

- قلة اتخاذ الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.

- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اكتشاف طرق واستراتيجيات جديدة في التدريس.
  - ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على توصيف مقررات قائمة على الابتكار والإبداع.
  - غياب رصد الجامعة للتغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي بصورة مستمرة.
  - ضعف الاستجابة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة قبل منافسيها.
  - ضعف الاهتمام بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين.
  - ضعف اهتمام الجامعة بترسيخ التعليم الريادي لتكون أكثر استجابة لسوق العمل الحر.
  - غياب الرؤية الواضحة لإدارة المخاطر.
  - ضعف الاستفادة من المخاطر التي واجهتها الجامعات المنافسة.
  - ضعف المغامرة في تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ريادية دون خوف أو تردد.
  - ضعف المرونة في التعامل مع اللوائح والقواعد التنظيمية للجامعة.
  - ضعف استقلالية الجامعة في رسم سياساتها الإدارية والأكاديمية.
  - ضعف حماية الجامعة للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
  - قلة مساحة الحرية في استثمار مواردها البشرية والمادية والمالية.
  - ضعف استثمار وإدارة رأس مالها الفكري.
  - ضعف تحسين مخرجات الجامعة وتأهيلهم لسوق العمل الحر والريادي.
  - قلة إجراء دراسات استطلاعية لقياس مدى رضا المستفيدين عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعة.
- (٣) تحديد الاتجاهات العامة البازغة في تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- الاتجاه نحو اللامركزية في إدارة التعليم الجامعي، ونقل وتوزيع سلطة صنع القرار واتخاذها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا.
- التوجه نحو اقتصاد المعرفة، والذي أصبح توجهاً عالمياً حديثاً تسعى الدول والمجتمعات إلى تحقيقه، وتزايد الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري الذي يملكه أعضاء المجتمع الجامعي من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي.

- الاتجاه نحو توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، وتدعيم مشاركة الأطراف المعنية في وضع رؤية مستقبلية للجامعة.
  - الاتجاه نحو تبني الهياكل التنظيمية المرنة التي تسمح بمشاركة العاملين، وتُسهم في انسياب المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة.
  - التوجه نحو الاستقلال المالي والإداري للجامعة، وإعطاء القدر المناسب من الحرية والمرونة لمجالس الكليات في إدارة وتصريف شئونها الفنية والمالية والإدارية دون تعقيدات إدارية.
  - الاتجاه المتسارع نحو المجتمع الرقمي في كافة المجالات بشكل عام، والمجال التعليمي خاصة، والاهتمام بملاحقة كل جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - انتشار ظاهرة العولمة بشكل أوسع من ذي قبل، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستجابة لمتطلباتها؛ حتى تستطيع الجامعة المنافسة في ظل عالم لا يعترف بوجود حدود أو فواصل جغرافية.
  - تزايد نطاق التخصص في مجال التعليم الجامعي، والانسحاب التدريجي للدولة من مسؤولية تمويل التعليم الجامعي، وانخفاض المخصصات المالية الحكومية.
  - التوجه المتزايد نحو تطبيق مداخل الفكر الإداري والاستراتيجي الحديث مثل البراعة التنظيمية من أجل تلبية النداءات والمطالبات المتزايدة بضرورة التوجه نحو تحقيق التميز والريادة.
- في ضوء ما تم عرضه من استخلاص لنقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الاتجاهات العامة البازغة لواقع الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، يتضح أن الجامعة تبذل جهودًا عديدة من أجل تحقيق أدائها الريادي، ولكن هناك مجموعة من العقبات التي تعترض ذلك، مما يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها.
- ثانيًا: فهم ديناميكية النسق الخاص بتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية والقوى المحركة له:

ويُمكن تقسيم هذه القوى المحركة إلى قوى داخلية وقوى خارجية، ويتضح ذلك من خلال ما يأتي:

(١) القوى الداخلية المؤثرة على الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

- مدى وضوح رؤية الجامعة وفلسفتها لدى القائمين على إدارتها.
- مدى وجود استراتيجية واضحة ومعلنة لكافة الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- مدى توافر الإمكانيات المادية والبنية التحتية التكنولوجية الحديثة التي تحتاج إليها الجامعة.
- مدى السعي نحو تحقيق الاستثمارات المعرفية والتحول نحو المجتمع القائم على المعرفة.
- مدى كفاءة القائمين على إدارة الجامعة، ومدى إعداد وتأهيل وتدريب كوادرها البشرية.
- الثقافة التنظيمية الجامعية ومدى تشجيعها للتميز والابتكار والريادة.
- مدى قيام الجامعة باستحداث تخصصات وأقسام تُواكب متطلبات سوق العمل المستقبلي.
- مدى تطبيق الجامعة للاستراتيجيات والمداخل الإدارية الحديثة.

(٢) القوى الخارجية المؤثرة على الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:

- تزايد حدة المنافسة التي تتعرض لها الجامعة من قبل الجامعات الخاصة والأهلية والأجنبية، وهذه المنافسة تتطلب من القائمين على إدارة الجامعة ضرورة الفهم الدقيق للبيئة التنافسية المحيطة ومعرفة قوة ونطاق الجامعات المنافسة.
- تزايد أهمية التصنيفات العالمية للجامعات، والتي تُعد من أبرز المؤشرات التي يُمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة ومدى ازدهارها، كما أنها تُعطي مؤشراً على موقع الجامعة بين الجامعات العالمية وفقاً للمعايير التي بنيت عليها هذه التصنيفات.
- تبني المعايير والمواصفات العالمية للجودة والاعتماد باعتبارها شرطاً للعالمية والتنافسية، وهذا يُمثل تهديداً يفرض على الجامعة أن تتخلى عن الأساليب الإدارية

التقليدية، وتستخدم الأساليب الحديثة التي تُمكنها من مواكبة هذه المواصفات القياسية قولاً وفعلاً.

- التحول الرقمي للجامعات والذي أصبح أمرًا حتميًا لا مفر منه لمواكبة العصر وتحقيق التنافسية والريادية، حيث أوجب على الجامعات بناء بنية تحتية رقمية قوية كحصن لها.
- ضعف استقرار الأوضاع الاقتصادية للمجتمع المصري، والزيادة المستمرة في عجز الموازنة العامة للدولة، مما يؤثر على أي زيادة متوقعة في تمويل التعليم الجامعي.
- ارتفاع معدل البطالة بين خريجي التعليم الجامعي، وضعف إقبال جهات التوظيف على خريجي بعض الكليات، نظرًا لتزايد الفجوة بين خريجي الجامعات ومتطلبات سوق العمل.
- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، وزيادة أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة، مما يؤدي إلى زيادة الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة.

**ثالثًا: عرض السيناريوهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية:**

يعرض البحث الحالي ثلاثة سيناريوهات مقترحة تُمثل استشرافًا لمستقبل تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، وقام الباحثان بعرض هذه السيناريوهات على عدد من الخبراء والمتخصصين لتحكيمها، وتمت الاستجابة لمقترحات السادة المحكمين، بإضافة بعض الفقرات وحذف البعض منها وإزالة الغموض والتكرارات والتداخل بينهم، وتأسيسًا على السيناريوهات المعدلة وفقًا لآراء السادة المحكمين ومقترحاتهم، يُمكن وصف هذه السيناريوهات في صورتها النهائية على النحو الآتي:

(١) السيناريو الامتدادي (المرجعي):

يُعبّر هذا السيناريو عن استمرار الوضع الحالي على ما هو عليه في المستقبل دون حدوث أي تغيير يُمكن أن يكون دافعًا لتطويره؛ لذا يُطلق عليه الاستمراري، التشاؤمي، المتردي، وتسير مشاهد هذا السيناريو وتتفاعل عناصره وتجرى أحداثه بوصفها امتدادًا واستمرارًا للماضي، ويُمكن عرض الافتراضات التي يقوم عليها، ومشاهده وتداعياته المحتملة، ومبررات تحقيقه من خلال الآتي:

## (١/١) الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو الامتدادي:

يقوم هذا السيناريو على العديد من الافتراضات التي تُوضح كيف سيبدو المستقبل وماذا سيحدث، ويُمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- استمرار التردّي والتدهور في الأحوال الاقتصادية بالمجتمع المصري، الأمر الذي يصعب معه توفير المتطلبات الرقمية والتكنولوجية التي تحتاج إليها الجامعات.
- استمرار ضعف منظومة التعليم الجامعي وعدم قدرتها على مواكبة المتغيرات العالمية والمجتمعية وتلبية متطلبات سوق العمل.
- استمرار تعثر خطوات الحرية والديمقراطية على المستوى الاجتماعي والسياسي، وهو ما ينعكس سلبيًا على الاستقلالية والحرية الأكاديمية للجامعات.
- استمرار غلبة النمط المركزي في إدارة الجامعة، وتُركز السلطة في يد القيادات الأكاديمية والإدارية وانفرادها بصنع واتخاذ القرارات.
- استمرار معاناة الإدارة الجامعية من التوقع في التنظيم الهرمي التقليدي الذي يعوق الاتصال المفتوح وانسياب المعلومات وتدفعها بين المستويات التنظيمية المختلفة للجامعة.
- الاستمرار في سيادة النمط البيروقراطي، ورفض الأخذ بالأنماط القيادية المعاصرة التي تسمح بمشاركة العاملين والأطراف المعنية في صنع القرارات الجامعية.
- استمرار انخفاض الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي والبحث العلمي.
- استمرار غياب الوعي بأهمية المعرفة كقوة اقتصادية جديدة ومحرك للإنتاج والنمو الاقتصادي، ومورد أساسي من الموارد الاقتصادية التي أدت إلى ظهور اقتصاد المعرفة.

## (٢/١) وصف مشاهد السيناريو الامتدادي:

ينطوي هذا السيناريو على مجموعة من المشاهد تُبني على تصور لما سيكون عليه الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، ويُمكن وصف هذه المشاهد على النحو الآتي:

## المشهد الأول: الابتكار:

- تبني ورعاية الطلبة ذوي الأفكار الريادية.
- الاهتمام باكتشاف المبدعين والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- محاولة اكتشاف بعض الأفكار الابتكارية والمخزون المعرفي لدى منسوبيها.
- الاهتمام ببناء العقلية الريادية للطلبة في بعض التخصصات والكليات.
- محاولة تبني الجامعة ثقافة ريادية داعمة للابتكار والإبداع ضمن توجهاتها الاستراتيجية.
- استمرار تقديم بعض الخدمات بالنمط التقليدي دون البحث عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين.
- القصور في اكتشاف قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة.
- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اكتشاف طرق واستراتيجيات تدريس جديدة، حيث تظل أساليب التدريس تقليدية تؤدي إلى الكبت الفكري الذي يُمهد لترسيخ ثقافة الاستهلاك.
- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على توصيف مقررات قائمة على الابتكار والإبداع، حيث تظل المقررات تُعاني من الحشو والتكرار والجمود، ولا تغرس فيهم الروح الريادية القائمة على الابتكار والاستباقية والمخاطرة والاعتماد على الذات.
- ضعف الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث العلمية المبتكرة.
- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث التي تخدم المجتمع المحلي، ومن ثم انفصال البحث العلمي عن المشكلات التي تُعاني منها القطاعات الإنتاجية.

## المشهد الثاني: الاستباقية:

- المبادرة بإنشاء أقسام ذات تخصصات علمية جديدة قبل المنافسين.
- المبادرة باستحداث برامج أكاديمية باللغات الأجنبية تُناسب مهن ووظائف المستقبل.
- القصور في استكشاف الفرص الجديدة قبل المنافسين، واستثمارها بشكل مستمر.
- القصور في استكشاف الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، واستحداث برامج أكاديمية تُركز بشكل أساسي على التخصصات البيئية.

- القصور في تجديد وتنويع خدماتها ومنتجاتها لتناسب احتياجات المجتمع المحلي.
- القصور في توسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين.
- ضعف اهتمام الجامعة بترسيخ التعليم الريادي لتكون أكثر استجابة لسوق العمل الحر.
- ضعف رصد الجامعة التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي بصورة مستمرة.
- ضعف استجابة الجامعة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة قبل منافسيها.

#### المشهد الثالث: المخاطرة:

- المجازفة والمغامرة في الدخول إلى أسواق عمل جديدة.
- اغتنام الفرص الجديدة دون التخوف من مخاطرها.
- القصور في اكتشاف المخاطر المستقبلية المؤثرة عليها، وتبني رؤى ونماذج محلية وعالمية في إدارة المخاطر.
- قلة الاعتماد على فريق عمل خاص لإدارة المخاطر والأزمات.
- القصور في تشجيع الجامعة للأبحاث العلمية الجديدة، والخطط والسيناريوهات المستقبلية للتعامل مع المخاطر والمشكلات المتوقع حدوثها.
- غياب المغامرة في تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ريادية دون خوف أو تردد.
- ضعف الاستفادة من المخاطر التي واجهتها الجامعات المنافسة.
- غياب رؤية واضحة لإدارة المخاطر.

#### المشهد الرابع: الاستقلالية:

- تبني الجامعة مبادئ المساءلة والمحاسبية في إدارة شئونها.
- القصور في إتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لتمكينها من اتخاذ مبادرات التغيير في أعمالها.
- القصور في الوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية الحديثة والتدريب عليها.
- القصور في البحث عن قنوات اتصال وشراكة فعالة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية.
- استمرار الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي دون البحث عن مصادر تمويل إضافية وذاتية.
- قلة مساحة الحرية التي تمتلكها الجامعة في استثمار مواردها البشرية والمادية.

- ضعف حماية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف المرونة في التعامل مع اللوائح والقواعد التنظيمية للجامعة.
- ضعف استقلالية الجامعة في رسم سياساتها الإدارية والأكاديمية.

#### المشهد الخامس: التنافسية:

- الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة لكوادرها البشرية لرفع قدراتهم الإبداعية.
  - الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والتقنية المتاحة بها في تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية.
  - القصور في تقديم التسهيلات لجذب الطلبة الوافدين، واستقطاب الخبراء ذوي المهارات والخبرات العالية في التخصصات النادرة.
  - القصور في اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تسود البيئة المحيطة.
  - القصور في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في دوريات عالمية لها سمعة متميزة.
  - قلة إجراء دراسات استطلاعية مستمرة لقياس رضا المستفيدين عن خدماتها ومنتجاتها.
  - ضعف استثمار وإدارة رأس مالها الفكري.
  - ضعف تحسين مخرجات الجامعة وضعف تأهيلهم لسوق العمل الحر والريادي، وافتقارهم الكثير من مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري ومهارات ريادة الأعمال.
- (٣/١) التداعيات المحتملة أو المتوقعة للسيناريو الامتدادي:

هناك ثمة تداعيات من المتوقع حدوثها في المستقبل إذا تم تنفيذ هذا السيناريو، تتضمن ما يلي:

- استمرار تقادم البرامج التعليمية وعدم ملاءمتها لمستحدثات العصر ومتطلباته وتحدياته، والارتباط الضيق بين التعليم واحتياجات سوق العمل، مما يجعل التعليم الجامعي غير قادر على المساهمة الحقيقية في خطط التنمية المجتمعية.
- استمرار ضعف العلاقة بين الجامعة والقطاعات الإنتاجية، ومن ثم بقاء الجامعة في عزلتها الواضحة عن المجتمع المحيط بها وما يكتنفه من آمال وطموحات تتعلق بدعم الاستراتيجيات التنموية.

- استمرارية الأخذ بالأنماط والأساليب الإدارية التقليدية، وضعف الاهتمام بتطبيق المداخل والأفكار الجديدة والمبتكرة لتطوير المنظومة التعليمية.
- استمرار شيوع ثقافة الجمود ومحاربة أي فكر إبداعي وابتكاري.
- ضعف اشتراك المستفيدين في وضع خطط الجامعة واستراتيجياتها ورؤيتها ورسالتها.
- ازدياد حالة عدم رضا المستفيدين عن جودة الخدمات والمنتجات الجامعية، حيث لا تُلبى رغباتهم واحتياجاتهم الحقيقية.

(٤/١) مبررات تنفيذ السيناريو الامتدادي:

هناك مجموعة من المبررات التي تدعو إلى استمرارية تنفيذ هذا السيناريو من أهمها ما

يلي:

- صعوبة التغيير الجذري للأوضاع الراهنة بالسرعة المطلوبة؛ نتيجة استمرارها فترة زمنية طويلة وتعود أعضاء المجتمع الجامعي عليها، وزيادة مقاومتهم لأي تغييرات جوهرية تحدث في كيان الجامعة.
- استمرار ضعف المنظومة التعليمية دون بذل أي مجهود لتطويرها بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.
- استمرار ضعف البنية التحتية المادية والتقنية والرقمية للجامعة، إضافة إلى نقص الإمكانيات والتجهيزات لمعامل الحاسب الآلي المتصلة بالإنترنت.
- جمود اللوائح والتشريعات المالية والإدارية الحالية دون تعديلها وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الطارئة.
- افتقار الجامعة إلى فلسفة واضحة ومحددة ترتبط باحتياجات سوق العمل المتغير.
- ضعف التوجه نحو نشر الفكر الريادي والتنافسي، وعدم تحفيز القيادة الجامعية للأفكار الريادية والابتكارية، وذلك نتيجة لرغبة القيادات الأكاديمية والإدارية في الاستئثار بسلطة صنع القرار.

في ضوء ما تم عرضه من وصف للسيناريو الامتدادي، يُمكن القول إنه يُعمق الجوانب السلبية في المنظومة الجامعية، ويُقر ثبات الوضع واستاتيكيته؛ أي إنه لا يضمن نجاح أيه خطى تطويرية أو إصلاحية كلية أو جزئية في سبيل إدماج الفكر الريادي والأنشطة المرتبطة به، ومن ثم فإن هذا السيناريو لا يتناسب مع متطلبات التغيير المستقبلي المنشود الذي

يسعى إلى تحقيق الريادة والتميز، حيث أنه يُؤدى إلى إبقاءها بعيدة عن التنافسية والريادة العربية والعالمية.

## (٢) السيناريو الإصلاحى:

يقوم السيناريو الإصلاحى على تحسين الأوضاع الراهنة بشكل تدريجى دون أن يُؤدى ذلك إلى إعادة هيكلتها، ويحمل هذا السيناريو بعض مظاهر أو توقعات الإصلاح والتجديد والتحسين، لذا يُطلق عليه التقدمي، ويُمثل بداية المسار التحويلى، حيث ينطلق هذا السيناريو من تصور انتهاء أو انكسار حالة الجمود التي تُعاني منها الجامعة فى السيناريو السابق، واتخاذ الإجراءات اللازمة للبدء فى تنفيذ مجموعة من الإصلاحات الجزئية داخل الجامعة والتي تنعكس آثارها بصورة تدريجية على تحسن مُتنام فى الأداء الريادى لجامعة المنوفية، وفيما يلي وصف لافتراضات هذا السيناريو ومشاهده وكذلك تداعياته ومبررات تنفيذه على النحو الآتى:

### (١/٢) الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو الإصلاحى:

يستند السيناريو الإصلاحى على مجموعة من الافتراضات التي تُشير إلى تحسن الوضع الراهن وحدوث مجموعة من التغيرات والإصلاحات المجتمعية الجزئية؛ من أهمها ما يلي:

- استقرار نسبي يُصاحبه تحسن فى الأوضاع الاقتصادية، مع بدء تعافى الاقتصاد المصري.
- حدوث تحسن جزئي فى إمكانيات الجامعة من حيث اقتناء بعض الأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- تمتع الجامعة بقدر معقول نسبياً من الاستقلال المالى والإدارى، ومنح الكليات والأقسام الأكاديمية حرية مُقننة للتعامل وفق سياسات مُحددة ترسمها الإدارة العليا للجامعة.
- استمرار نمط الإدارة المركزية مع إتاحة بعض الفرص لمشاركة بعض العاملين فى إدارة الجامعة وصنع قراراتها.
- أحداث تعديلات جزئية فى الهيكل التنظيمى للجامعة بحيث يسمح لبعض العاملين بالمشاركة فى صنع القرار وسهولة الاتصال وتدقيق المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة.

- تخفيف حدة البيروقراطية والالتزام الحرفي في تنفيذ اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.
  - زيادة نسبية في الميزانية المخصصة من الدولة للتعليم الجامعي، مع بداية البحث عن مصادر تمويل إضافية، مما يؤثر إيجابياً على جودة التعليم الجامعي.
  - ظهور الوعي بأهمية اقتصاد المعرفة في النهوض بالمجتمعات، وتحفيز الجامعات على التجديد والابتكار وإنتاج معارف مبتكرة وتحويلها إلى قوة اقتصادية.
- (٢/٢) وصف مشاهد السيناريو الإصلاحي:
- ينطوى هذا السيناريو على عدة مشاهد تُبنى على تصور لما سيؤول إليه وضع جامعة المنوفية إذا ما قامت باتخاذ خطوات إجرائية تُعبر عن استجابة جزئية للتوجه نحو الريادة، ومن أهم هذه المشاهد ما يلي:
- المشهد الأول: الابتكار:

- تبني ورعاية الطلبة ذوي الأفكار الريادية.
- الاهتمام باكتشاف المبدعين والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- اكتشاف الأفكار الابتكارية والمخزون المعرفي لدى منسوبيها.
- اهتمام الجامعة ببناء العقلية الريادية للطلاب في مختلف التخصصات والكليات.
- حدوث تغيير تدريجي واضح في الثقافة القائمة لكنها لن تعبر عن تحول كامل للثقافة الريادية.
- الاهتمام بالبحث عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين.
- اكتشاف قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة.
- التحرك نحو تشجيع أعضاء هيئة التدريس لاكتشاف طرق واستراتيجيات تدريس جديدة، ومن المتوقع أن تتحول طرق التدريس من مجرد الاعتماد على التلقي السلبي للطالب إلى نوع جديد وهو التعليم الإيجابي الذي يصبح فيه الطالب العنصر الرئيس والجوهري في العملية التعليمية.
- البدء في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على توصيف مقررات قائمة على الابتكار والإبداع، وإعادة النظر في المقررات الدراسية الحالية ومراعاة ما يستجد من تطورات علمية وتكنولوجية ومحاولة تلبية متطلبات سوق العمل.

- البدء في تبني آليات واضحة لتسويق نتائج البحوث العلمية، واتخاذ إجراءات فعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- التحرك نحو تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المبتكرة التي تخدم المجتمع المحلي، والعمل على سد الفجوة القائمة بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية.

#### المشهد الثاني: الاستباقية:

- المبادرة بإنشاء أقسام ذات تخصصات علمية جديدة قبل المنافسين.
- المبادرة باستحداث برامج أكاديمية باللغات الأجنبية تناسب مهن ووظائف المستقبل
- محاولة الجامعة استكشاف الفرص الجديدة قبل المنافسين واستثمارها.
- استكشاف الجامعة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بشكل مستمر.
- مبادرة الجامعة باستحداث برامج أكاديمية تُركز بشكل أساسي على التخصصات البيئية.
- التنوع والتجديد المحدود في خدماتها ومنتجاتها لتناسب احتياجات المجتمع المحلي.
- محاولة توسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين.
- اهتمام الجامعة بترسيخ التعليم الريادي لتكون أكثر استجابة لسوق العمل الحر.
- محاولة رصد الجامعة التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي بصورة مستمرة.
- محاولة استجابة الجامعة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة قبل منافسيها.

#### المشهد الثالث: المخاطرة:

- المجازفة والمغامرة في الدخول إلى أسواق عمل جديدة.
- اغتنام الفرص الجديدة دون التخوف من مخاطرها.
- محاولة الجامعة اكتشاف المخاطر المستقبلية المؤثرة عليها.
- تبني الجامعة لبعض الرؤى والنماذج المحلية والعالمية في إدارة المخاطر.
- اعتماد الجامعة أحياناً على فريق عمل خاص لإدارة المخاطر والأزمات.
- التحرك نحو تشجيع الأبحاث العلمية الجديدة دون الخوف من مخاطر تطبيقها.

- البدء في وضع الخطط والسيناريوهات المستقبلية للتعامل مع المخاطر المتوقع حدوثها.
  - البدء في تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ريادية دون خوف أو تردد.
  - محاولة استفادة الجامعة من المخاطر التي واجهتها الجامعات المنافسة.
  - سعي الجامعة لامتلاك رؤية واضحة لإدارة المخاطر.
- المشهد الرابع: الاستقلالية:

- تبني مبادئ المساواة والمحاسبية في إدارة شئون الجامعة.
- إتاحة بعض الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لتمكينها من اتخاذ مبادرات التغيير.
- محاولة الوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية الحديثة والتدريب عليها.
- محاولة الجامعة البحث عن قنوات اتصال وشراكة فعالة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية.
- محاولة استكشاف مصادر تمويل جديدة من خلال تقديم بعض الاستشارات والخدمات بمقابل مادي لجميع قطاعات المجتمع الاقتصادية والإنتاجية.
- امتلاك الجامعة مساحة محدودة من الحرية في استثمار مواردها البشرية والمادية.
- محاولة الجامعة حماية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- توفير قدر من المرونة في التعامل مع اللوائح والقواعد التنظيمية للجامعة، بحيث يمكن تغييرها وفقاً للتغيرات والمستجدات الحادثة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- تمتع الجامعة بقدر معقول نسبياً من الاستقلالية في رسم سياساتها الإدارية والأكاديمية.

#### المشهد الخامس: التنافسية:

- اهتمام الجامعة بالتنمية المهنية المستمرة لكوادرها البشرية لرفع قدراتهم الإبداعية.
- الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والتقنية المتاحة في تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية.
- تقديم بعض التسهيلات لجذب الطلبة الوافدين للدراسة بها.

- محاولة استقطاب بعض الخبراء من ذوي المهارات والخبرات في التخصصات النادرة والفريدة.
- اهتمام الجامعة باكتشاف وتحليل نقاط قوتها ومواطن ضعف بشكل دوري ومستمر.
- محاولة اكتشاف بعض الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تسود البيئة المحيطة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في دوريات ومجلات عالمية لها سمعة متميزة.
- إجراء بعض الدراسات الاستطلاعية لقياس مدى رضا المستفيدين عن خدماتها ومنتجاتها.
- محاولة استثمار وإدارة رأس مالها الفكري؛ حيث أنه أكثر الموجودات قيمة في أي جامعة تسعى إلى تحقيق البقاء والنجاح والتميز التنافسي حالياً ومستقبلاً.
- وجود بعض المحاولات لتحسين مخرجات الجامعة وتأهيلهم لسوق العمل الحر والريادي.

### (٣/٢) التداعيات المحتملة للسيناريو الاصلاحى:

هناك ثمة تداعيات من المتوقع حدوثها في المستقبل إذا تم تنفيذ هذا السيناريو، ومن أهمها ما يلي:

- ظهور توجه إصلاحي يقتضي إعادة النظر في التخصصات والبرامج الدراسية القائمة للتقليل من حجم ما لا يطلبه سوق العمل منها.
- وجود بعض مبادرات الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدنية والخدمية والإنتاجية، ولكن دون تفعيل حقيقي وجاد لهذه الشراكة على أرض الواقع، ومن ثم يصبح للجامعة دورًا مقبولاً في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة والسعى نحو التنافسية.
- الأخذ ببعض الأنماط والأساليب الإدارية الحديثة، ولكن مع استمرار الصراع بين الحفاظ على الممارسات الحالية وبين مطالب تغيير هذه الممارسات مما يحول دون تحقيق مبادرات الإصلاح.

- نمو توجه استراتيجي جديد يركز على تنمية وعي الأفراد لتبني الثقافة الريادية والتنافسية.
- تلمس بعض نتائج التغيير رغم محدوديته وبطئه، حيث تتبني الجامعة مبادرات إصلاحية جديدة لتطوير منظومتها التعليمية إلا أن نتائجها تنعكس على إصلاح العمليات بدلاً من التغيير الجذري.
- وجود ممثلين من بعض الجهات المستفيدة في مجالس إدارة بعض الكليات للتعرف على احتياجاتهم الفعلية، إضافة إلى مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس في مجالس إدارة بعض المؤسسات الخدمية والإنتاجية بالمجتمع.
- تحقيق مستوى مرتفع نسبياً من الرضا لدى المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعة.

(٤/٢) مبررات تنفيذ السيناريو الاصلاحى:

- هناك مجموعة من المبررات التي تدعو إلى تنفيذ هذا السيناريو من أهمها ما يلي:
- حدوث بعض التحسينات والمبادرات والإصلاحات الجزئية للأوضاع الراهنة بشكل تدريجي دون تغييرها بشكل جذري.
- تحسن ملحوظ في منظومة العملية التعليمية بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.
- تحسن ملحوظ في البنية التحتية والتكنولوجية للجامعة من خلال توفير عدد كبير من أجهزة وقاعات ومعامل الحاسب الآلي الحديثة.
- التعديل الجزئي لبعض اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بما يتناسب مع المتغيرات الحادثة في المجتمع.
- ظهور فلسفة واضحة ومحددة ترتبط بالاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- وجود قيادات جامعية ذات فكر ريادي ورؤي استراتيجية واضحة لإحداث التغيير والتطوير المنشود.
- حدوث تحسن نسبي في موقع جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات، وهذا ينعكس إيجابياً على تحسين صورة الجامعة ورفع مستوى ثقة المجتمع وأفراده والجهات المستفيدة فيما تقدمه الجامعة من خدمات متنوعة.

• حصول عدد من كليات الجامعة على الاعتماد المؤسسي أو البرامجي، بما يعني تحقيق مستوى لائق من الجودة في هذه الكليات في كافة المجالات، وهذا يُزيد من مستوى سمعتها ومكانتها.

وفي ضوء ما سبق عرضه من وصف للسيناريو الإصلاحي يُمكن القول إن هذا السيناريو محاولة لإجراء بعض التعديلات الجزئية للأوضاع القائمة بهدف تدعيم جوانب القوة الموجودة في الواقع وعلاج بعض جوانب الضعف فيه، أي إنه بمثابة إصلاح جزئي أو نسبي في سبيل إدماج الفكر الريادي لكنه لا يُحقق بشكل كلى متطلبات التطوير والتغيير المستقبلي المنشود، وبناءً على افتراضات السيناريو الإصلاحي وتداعياته ومشاهده المستقبلية تظهر بوادر أمل لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية.

(٣) السيناريو الابتكاري:

يُمثل هذا السيناريو الصورة المرغوبة والمثالية التي يُمكن أن تكون عليها جامعة المنوفية، ويعتمد على فكرة رئيسية مؤداها المغايرة الكبيرة للواقع الراهن من خلال تغيير جذري وثورى شامل للوضع الراهن للجامعة، لذا يُطلق عليه التحويلي، الثوري الإبداعي، الاستهدافي التطوري، حيث يتوجه هذا السيناريو نحو إحداث إصلاحات جذرية عميقة ونقله نوعية، وهذا يتطلب إعادة هندسة الجامعة حتى تتحول البيئة الجامعية إلى بيئة داعمة للإبداع والابتكار والتنافسية والريادة، ويُمكن عرض افتراضات هذا السيناريو وتداعياته ومشاهده المستقبلية على النحو الآتي:

(١/٣) الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو الابتكاري:

يقوم هذا السيناريو على العديد من الافتراضات من أهمها ما يلي:

- تحسن الأوضاع الاقتصادية بالمجتمع المصري، واستعادة مصر لمكانتها الاقتصادية بين الدول العربية والعالمية.
- تحسن الأوضاع التعليمية والبحثية، والتركيز على الإصلاح الجذري للعمليات التعليمية.
- تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية للجامعة، مع توفير مناخ ديمقراطي يُعطي مزيد من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- التوجه نحو الإدارة اللامركزية مع التوسع في إعطاء الكليات والأقسام الأكاديمية والإدارية الصلاحيات الكاملة في صنع واتخاذ القرارات.

- تبني هياكل تنظيمية مبتكرة تُواكب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتُحد من مركزية السلطة وتستجيب لمتطلبات المستقبل وتحدياته.
- التخلص من البيروقراطية والإجراءات الروتينية بما يُتيح التوسع في الأنشطة الجامعية دون الالتزام الحرفي باللوائح المنظمة للعمل.
- زيادة الميزانية المخصصة من قبل الدولة للإنفاق على التعليم الجامعي، وتحقيق التمويل الذاتي للجامعة من خلال زيادة مواردها المادية من المشروعات الريادية لطلابها وباحثيها وتحقيق الاكتفاء الذاتي لمجتمعاتها.
- الاندماج في اقتصاد المعرفة الذي يقوم على الاستخدام الواسع والكثيف للمعرفة العلمية والعملية، واستثمارها على نحو فعال يضمن بناء قدرة مؤسسية وتنافسية عالمية.

(٢/٣) وصف مشاهد السيناريو الابتكاري:

ينطوي هذا السيناريو على عدة مشاهد من أهمها ما يلي:

المشهد الأول: الابتكار:

- تبني المزيد من الطلبة ذوي الأفكار الريادية، ووضع برامج لرعاية المبدعين وأصحاب الفكر الريادي.
- اكتشاف المزيد من المبدعين والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وستشهد الجامعات ابتكارات وتسجيل براءات اختراع كثيرة ومتعددة.
- اكتشاف العديد من الأفكار الابتكارية والمخزون المعرفي لدى منسوبيها؛ وذلك من خلال التعرف المستمر على المعرفة الكامنة المخترنة وتحويلها إلى أصول فكرية معلنة ومملوكة للجامعة.
- زيادة الاهتمام ببناء العقلية الريادية للطلبة في مختلف التخصصات والكليات.
- تبني ثقافة ريادية داعمة للابتكار والإبداع ضمن توجهاتها الاستراتيجية، تقوم على رفض كل ما يتنافى مع حرية الإبداع والابتكار وإحراز التقدم والتميز.
- استمرار البحث عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين.
- استمرار اكتشاف قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار الإبداعية والمبتكرة.

• تشجيع أعضاء هيئة التدريس على اكتشاف طرق واستراتيجيات تدريس جديدة قائمة على الإبداع والابتكار؛ لبناء الطلبة بناءً شاملاً ومتكاملاً من خلال إكسابهم المعرفة العميقة والمهارات الريادية التي تُتيح لهم الفرصة ليكونوا قادرين على تلبية متطلبات سوق العمل.

• تشجيع أعضاء هيئة التدريس على توصيف مقررات قائمة على الابتكار والإبداع، ومن المأمول تركيز هذه المقررات على إكساب الطالب مفاتيح المعرفة ومهارات الوصول إلى المعلومات والبحث عنها وتنظيمها وتوظيفها.

• اتخاذ إجراءات فعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.

• تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المبتكرة التي تخدم المجتمع المحلي.

#### المشهد الثاني: الاستباقية:

• المبادرة بإنشاء المزيد من الأقسام ذات التخصصات العلمية الجديدة قبل المنافسين.

• المبادرة باستحداث برامج أكاديمية باللغات الأجنبية تُناسب مهن ووظائف المستقبل.

• استكشاف المزيد من الفرص الجديدة قبل المنافسين، واستثمارها بشكل مستمر.

• استمرار استكشاف الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بشكل مستمر.

• المبادرة باستحداث برامج أكاديمية تُركز بشكل أساسي على التخصصات البينية.

• تجديد وتنوع خدمات ومنتجات الجامعة لتتناسب احتياجات المجتمع المحلي والدولي.

• توسيع نطاق الخدمات المقدمة للمستفيدين الحاليين والمستفيدين الجدد.

• ترسيخ التعليم الريادي حتى تكون الجامعة أكثر استجابة لسوق العمل الحر.

• استمرار رصد التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي.

• استمرار الاستجابة بشكل سريع للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة قبل منافسيها.

#### المشهد الثالث: المخاطرة:

• استمرار المجازفة والمغامرة في دخول أسواق عمل جديدة.

• اغتنام الفرص الجديدة دون التخوف من مخاطرها.

• استمرار اكتشاف المخاطر المستقبلية المؤثرة عليها.

- تبني رؤى ونماذج محلية وعالمية في إدارة المخاطر.
- الاعتماد على فريق عمل خاص لإدارة المخاطر والأزمات.
- تشجيع الأبحاث العلمية الجديدة دون خوف من مخاطر تطبيقها.
- وضع الخطط والسيناريوهات المستقبلية للتعامل مع المخاطر والمشكلات المتوقعة حدوثها.
- المغامرة في تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ريادية دون خوف أو تردد.
- الاستفادة من المخاطر التي واجهتها الجامعات المنافسة.
- وجود رؤية واضحة لإدارة المخاطر.

#### المشهد الرابع: الاستقلالية:

- استمرار تبني مبادئ المساءلة والمحاسبية في إدارة شؤون الجامعة.
  - إتاحة مزيد من الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، وفتح قنوات اتصال وتواصل بين القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة.
  - تفويض المزيد من الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لتتمكن من اتخاذ مبادرات التغيير في أعمالها.
  - الوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية الحديثة والتدريب عليها.
  - استمرار البحث عن قنوات اتصال وشراكة فعالة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وستشهد المرحلة القادمة زيادة عقود الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص.
  - استكشاف مصادر تمويل جديدة ومبتكرة، من خلال تقديم الاستشارات والخدمات ودراسات الجدوى للمؤسسات الاقتصادية والإنتاجية بمقابل مالي، وتأجير المرافق واستخدام المباني الجامعية لتقديم برامج الدراسات المسائية والتعليم الموازي.
  - امتلاك الجامعة المزيد من الحرية في استثمار مواردها البشرية والمادية.
  - حماية الجامعة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
  - زيادة المرونة في التعامل مع اللوائح والقواعد التنظيمية للجامعة بما يتناسب مع المتغيرات والأزمات الحادثة في المجتمع.
  - تمتع الجامعة بمزيد من الاستقلالية في رسم سياساتها الإدارية والأكاديمية.
- المشهد الخامس: التنافسية:

- زيادة الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة لكوادرها البشرية لرفع قدراتهم الإبداعية.
  - تنامي الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والتقنية في تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية.
  - تقديم العديد من التسهيلات والمميزات لجذب الطلبة الوافدين للدراسة بها، ومن المتوقع الزيادة في استقطاب هؤلاء الطلبة نظرًا للظفرة التعليمية التي ستشهدها الجامعة.
  - استقطاب المزيد من الخبراء ذوي المهارات والخبرات العالية في التخصصات النادرة؛ لإحداث نوع من الحراك البحثي وتحريك البيئة الساكنة للجامعة والتعرض لثقافات وخبرات جديدة.
  - اكتشاف وتحليل نقاط قوتها ومواطن ضعفها بشكل دوري ومستمر.
  - استمرار اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تسود البيئة المحيطة.
  - استمرار تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في دوريات ومجلات عالمية لها سمعة متميزة.
  - إجراء العديد من الدراسات الاستطلاعية المستمرة لقياس مدى رضا المستفيدين عن خدمات الجامعة ومنتجاتها.
  - تنامي الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تُسهم في رفع كفاءة الجامعة؛ حيث أصبح الاستثمار الحقيقي لأي جامعة هو الاستثمار في رأس مالها الفكري.
  - تحسين مخرجات الجامعة لتكون أكثر استجابة لسوق العمل الحر والريادي، وتخرج جيل من الطلبة قادر على المنافسة العالمية ويمتلك مهارات إبداعية وابتكارية عالية.
- (٣/٣) التداعيات المحتملة للسيناريو الابتكاري:
- في ضوء الافتراضات والمشاهد السابقة للسيناريو الابتكاري يُمكن استنتاج بعض التداعيات المحتملة أو النتائج المتوقعة لهذا السيناريو، ومن أهمها ما يلي:
- تحديث البرامج الأكاديمية بما يؤدي إلى تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وإدخال البعد المستقبلي وإضفاء التوجه الريادي والطابع الدولي في المقررات والبرامج الدراسية.

- حدوث تلاحم واندماج واضح بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج بالمجتمع بشكل أوضح مما سبق، بما يؤدي إلى الارتباط الوثيق بين التعليم وسوق العمل.
- الأخذ بمبادئ الريادة الاستراتيجية القادرة على توجيه مقدرات الجامعة بشكل يُمكنها من القيام بالدور الريادي المتميز مستقبلاً.
- شيوع ثقافة التغيير والتجديد والابتكار في أى جانب من جوانب العمل الجامعي.
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية من خلال التمثيل الإيجابي لأعضاء المجتمع المدني ومشاركتهم الفعلية في قيادة الجامعة وتجديد رؤيتها ورسالتها.
- زيادة حالة رضا المستفيدين عن جودة خدمات ومنتجات الجامعة، وعودة الثقة للمردود الاقتصادي للتعليم، نظرًا لتوظيف مخرجاته وإسهامه في تحقيق حراك اجتماعي.

(٤/٣) مبررات تنفيذ السيناريو الابتكاري:

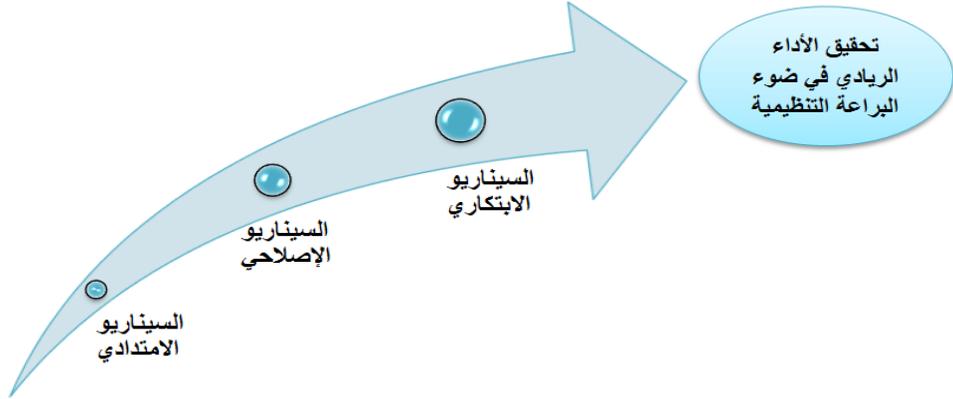
- هناك مجموعة من العوامل التي تدعو إلى تنفيذ هذا السيناريو من أهمها ما يلي:
- إعادة هندسة العمليات الإدارية والأكاديمية والمالية وصولاً إلى أقصى حالات التطور والإبداع الفكري والتنظيمي بما يُعزز الميزة التنافسية للجامعة.
  - إحداث تحولات جذرية عميقة ونقله نوعية في منظومة العملية التعليمية من خلال إطلاق الطاقات والإبداعات التي تمتلكها الجامعة وتوظيف التراكم المعرفي والتقني.
  - التحسن الفائق في البنية التحتية والتكنولوجية بجامعة المنوفية لمواكبة المستجدات العالمية.
  - التعديل الجذري للتشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.
  - تحرك الجامعات بخطوات واضحة تجاه مجتمعاتها في محاولة لجعل الجامعة وثيقة الصلة بالمجتمع لتعمل جنباً إلى جنب مع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية لتلبية احتياجاته.
  - قيام الجامعة بقيادة المجتمع نحو المستقبل والاستعداد له بكل ما فيه من متغيرات وتحديات بحيث يكون للجامعة دور الريادة في هذا الصدد.
  - استدخال الجامعة ضمن مصاف الجامعات المتقدمة وستُحقق مراتب متميزة في التصنيفات العالمية، وهذا ينعكس إيجابياً على سمعة الجامعة ومكانتها.

- حصول معظم كليات الجامعة على الاعتماد الأكاديمي (المؤسسي أو البرامجي)، بما ينعكس إيجابياً على مستوى وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها.
- التوسع في بناء كليات جديدة وتوفير الاحتياجات المالية للكليات التقليدية بما يضمن زيادة قدرتها الاستيعابية.

وفي ضوء ما سبق عرضه من افتراضات للسيناريو الابتكاري وتداعياته ومشاهده المستقبلية ومبررات تنفيذه، يُمكن القول أن تطبيق هذا السيناريو يُسهم في إحداث التطوير المستقبلي المنشود في تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، ويُزيد من قدرة الجامعة على مواجهة تحديات العصر الحالي والمستقبلي، حيث أن التحول بجامعة المنوفية إلى التميز والريادة التنافسية يفرض عليها التغيير الجذري الشامل في كافة أبعاد التنظيم المؤسسي في جميع الجوانب الثقافية والفنية والبشرية والمالية.

رابعاً: المقارنة بين السيناريوهات الثلاث واختيار السيناريو الأفضل وبيان متطلبات تنفيذه:

بعد عرض السيناريوهات سألفة الذكر (الامتدادي، الإصلاحي، الابتكاري)؛ يتضح أن هذه السيناريوهات ليست منقطعة الصلة، حيث لا يُمثل كل منها توجهاً مستقلاً وطريقاً موازياً للسيناريوهان الآخران وإنما هذه السيناريوهات الثلاثة تُمثل حلقة متصلة، حيث إن كل سيناريو يحمل في طياته بذور وإرهاصات السيناريو الذي يليه، وإن تغيير وتحول الظروف في نهاية كل سيناريو من الممكن أن ينقلنا إلى السيناريو التالي وصولاً إلى السيناريو الابتكاري الذي يعمل على تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، ومن المتوقع أن يمر الأداء الريادي بالسيناريو الإصلاحي قبل السيناريو الابتكاري ويحدث التغيير التدريجي تجنباً لما يُمكن أن يحمله التطور الجذري والظفري من السيناريو الامتدادي إلى الابتكاري مباشرة من تداعيات غير محسوبة، وهو ما يعبر عن الشكل التالي:



شكل (٦) تطور السيناريوهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية (المصدر: من إعداد الباحثين)

يتضح مما سبق أن السيناريوهات الثلاثة السابقة تضمنت بعض الرؤى المستقبلية حول تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، ومن ثم فإنه لا نستطيع الجزم بكونها حتمية، بل هي بدائل وممكنات؛ فهذه السيناريوهات وإن تباينت في رؤاها إلا أنها تُعين القائمين على إدارة الجامعة على وضع رؤية أكثر وضوحًا بالنسبة للبدائل المحتملة والممكنة التي يُمكن الأخذ بها لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، ويُمكن توضيح الفروق والاختلافات بين هذه السيناريوهات الثلاثة كما يأتي:

١. السيناريو الامتدادي (المرجعي) هو الأسوأ؛ حيث استمر وضع الأداء الريادي كما هو عليه دون أي تحسين يُذكر؛ وذلك بسبب استدامة الأوضاع الراهنة المتدهورة وعدم وجود أي تغيرات سياسية أو تشريعية أو اقتصادية أو تكنولوجية تُذكر، ومن ثم اتسام الوضع بالركود والجمود في جميع النواحي، لذا يجب الابتعاد عن هذا السيناريو ومحاولة الخروج من هذا الواقع السيئ بأي شكل حتى لو بتغيير جزئي لذلك يأتي السيناريو الإصلاحي.
٢. السيناريو الإصلاحي يحمل بعض التحسينات والتطورات والتغييرات الجزئية في الأوضاع الراهنة دون تغييرها بشكل جذري من خلال تدعيم جوانب القوة الموجودة في الواقع ومحاولة علاج بعض جوانب الضعف فيه، لكن هذا التغيير يُعتبر غير كاف وغير مرغوب فيه في الوقت الحالي، ومن ثم فالسيناريو الإصلاحي يكون مقبولاً كمرحلة انتقالية يحدث من خلالها العديد من الإصلاحات تمهيدًا للسيناريو الابتكاري الذي يُحقق الريادة لجامعة المنوفية.

٣. السيناريو الابتكاري هو أفضل السيناريوهات المطروحة من حيث شمولية التغيير الجذري في جميع الجوانب السياسية والتشريعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، وهذه التغيرات تكون في الاتجاه الإيجابي الداعم لتحقيق الأداء الريادي، وبالتالي يجب على جميع القائمين والمسؤولين عن التعليم الجامعي وضع هذا السيناريو أمام أعينهم والعمل على إخراجها إلى أرض الواقع وتطبيق آليات وإجراءات تنفيذه وتذليل كل ما يعوقها من عقبات ومشكلات.

يتضح من خلال المقارنة بين السيناريوهات الثلاثة؛ أنه من الصعب تبني السيناريو الامتدادي لأنه يعكس الصورة غير المرغوب فيها؛ التي لا نتمنى استمرارها ونرغب في تغييرها، أما السيناريو الإصلاحى فيمثل خطوة إصلاحية؛ ولكنها لا تكفي في ظل التحديات والمتغيرات المجتمعية المتزايدة باستمرار، لذلك فالسيناريو الابتكاري هو المناسب لتحقيق هدف البحث لما له من تأثير كبير في تغيير الأوضاع المجتمعية للمجتمع المصري إلى الأفضل، مما يؤدي إلى إصلاح وتطوير وتقديم المجتمع ككل.

ومن ثم؛ يتبنى الباحثان السيناريو الابتكاري لأنه أفضل السيناريوهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية، وسيكون عوناً للجامعة على تحقيق مكانة ريادية عربية وعالمية، فهو يمثل المستقبل المأمول تحقيقه، والوضع المبتكر المرغوب فيه، وإن كان هناك عدة متطلبات أساسية تُساعد في تنفيذ هذا السيناريو المأمول مستقبلاً، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

- إعادة هندسة كافة عناصر منظومة التعليم الجامعي من مدخلات وعمليات ومخرجات لإحداث التطوير المنشود.
- إضفاء التوجه العالمي التنافسي والطابع الدولي في المناهج والبرامج الدراسية وذلك استجابة لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل ومتطلبات التنافسية.
- اختيار قيادات جامعية واعية تُؤمن بالتغيير والتطوير، ذوي رؤية مستقبلية، وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة ونظم تكنولوجيا المعلومات.
- تقديم برامج مهنية مستدامة لتنمية الثقافة الريادية لعضو هيئة التدريس ليكون ذا فكر ريادي وكفايات مؤهلة لدوره كأكاديمي متميز.

- دعم استقلالية الجامعات، وهو مطلب جوهري تتطلبه المرحلة الحالية التي فرضت أدوار ذاتية على المؤسسات الأكاديمية باعتبارها كيانات مستقلة.
- تشجيع وتسهيل التواصل بين مؤسسات التعليم العالي وقطاع الأعمال وتيسير نقل التكنولوجيا وتشجيع البحوث وتسويقها وتحويل براءات الاختراع إلى منتج اقتصادي.
- تحفيز قطاعات المجتمع الإنتاجية على إبرام صفقات وعقود شراكة مع الجامعات وحدوث تبادل منفعة مع الطرفين من حيث تقديم المشورة والخبرة لهذه القطاعات، واحتضان هذه القطاعات للأفكار والمشروعات الريادية للشباب الجامعي وتقديم الدعم المالي لهم.
- وضع قوانين ولوائح تضمن حقوق الملكية الفكرية للابتكارات وبراءات الاختراع، وإنشاء مركز لمنح تراخيص الاختراعات والابتكارات لأعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعة.
- توفير بنية تحتية وتكنولوجية قوية لتحقيق التميز والريادة، وتحديثها وفق مستجدات العصر.
- تأسيس مراكز ريادية تضم المبدعين في مختلف التخصصات تتولى مهمة دعم المؤسسات وقطاع الأعمال بالأفكار التنافسية واحتضانها، مع التنسيق بين الجهات المعنية لبحث سبل تحقيق أقصى استفادة.
- عمل ندوات تثقيفية في مختلف كليات الجامعة لنشر الثقافة الريادية وكذلك التوعية بأهمية دورها في تطوير الجامعات وتحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة.
- إنشاء قاعدة معلومات بالمبادرات والمشاريع البحثية الناجحة، على أمل أن يستفيد منها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في تحويل أفكارهم إلى مشروعات ومنتجات لها مردود اقتصادي.
- إنشاء حاضنات تكنولوجية لتحويل نتائج البحوث إلى مشروعات ناجحة، وهي مشروع تعاوني بين الجامعة والحكومة بمشاركة القطاع الخاص.
- إنشاء متنزهات العلوم وهي مناطق مجهزة ملحقة بالجامعة، تقوم الجامعة بتقسيمها لبيعها أو تأجيرها لأصحاب المشروعات التجارية والصناعية التي تعتمد على نشاط البحوث بالجامعة لإنتاج الأدوات والأجهزة المختلفة.

يتضح مما سبق أن السيناريو الابتكاري لتحقيق الأداء الريادي في ضوء البراعة التنظيمية يتطلب تخطيطاً تكاملياً لكل جوانب المنظومة الجامعية، وإحداث تغييرات جذرية عميقة في الأنظمة الإدارية والتنظيمية والتشريعية والتنفيذية للجامعة، حيث يلزم لتحقيقه تغيير في السياسات واللوائح والقوانين الميسرة للعمل الجامعي، وأيضاً يحتاج إلى حشد جميع الجهود والطاقات الممكنة لتنفيذه بما يتبعها من إعادة هيكلة للجامعة وإحداث نقلة نوعية للأوضاع القائمة من خلال دعم جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف فيها اعتماداً على التفكير الإبداعي والابتكاري في بناء السيناريو.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- (١) إبراهيم، خديجة عبدالعزيز علي (٢٠١٧). سيناريوهات مقترحة لتطوير التعليم الجامعي لذوي الاحتياجات الخاصة في مصر في ضوء التوجهات المعاصرة. *مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط*. ٣٣(١٠)/٢: ١-١٣٢.
- (٢) إبراهيم، محمد شمس حسني (٢٠٢٢). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة*. ٢٣(٢): ٦١-٩٣.
- (٣) إبراهيم، محمد صبري الأنصاري (٢٠٢١). القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. *مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة بني سويف* ١٨(١٠٩): ٢٥٣-٣٧٢.
- (٤) أبو رحمة، إبراهيم أحمد (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية. جامعة الإسراء*. (١٠): ٤٥٣-٤٨٧.
- (٥) أحمد، شاكر محمد فتحي (٢٠٢٠). نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي. *مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*. ٧(٢١): ١٣-٨٣.
- (٦) أصرف، حامد جودت (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. كلية التجارة. جامعة كفر الشيخ*. (١٢): ١٤٥-١٩٨.
- (٧) إيمان، معمري (٢٠٢١). أثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري (رسالة دكتوراه). *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أحمد دراية - أدرار*.
- (٨) بدروس، وفاء زكي (٢٠١٦). نموذج مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية في التعليم العالي المصري في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة التربية المقارنة والدولية*. ٢(٤): ٦٨٧-٧٥١.

- (٩) البطران، شيماء عبدالله عبدالعال (٢٠٢٢). العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية. مجلة البحوث المالية والتجارية. كلية التجارة. جامعة بورسعيد. (٣): ٦٨-١.
- (١٠) بنك الابتكار المصري (٢٠١٨). متاح في: <https://eib.eg> تاريخ الاطلاع ٢٠٢٢/١٢/١٨.
- (١١) توفيق، صلاح الدين محمد، محمد، فاطمة صلاح الدين رفعت، و موسى، هاني محمد يونس (٢٠٢٠). الجامعة الريادية: صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي المصري المعاصر. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة بنها. ٣١(١٢٣): ٣٠٠-٣٢٨.
- (١٢) جامعة المنوفية (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠-٢٠٣٠. القاهرة: مطابع الأهرام التجارية.
- (١٣) جامعة المنوفية (٢٠٢٢). متاح في: <https://www.menofia.edu.eg/NewsDetails/145663/ar> تاريخ الاطلاع ٢٠٢٢/١٢/١٧.
- (١٤) جامعة المنوفية (٢٠٢٣). بيان بأعداد القيادات الأكاديمية والإدارية بكليات ومعاهد الجامعة. مركز المعلومات: إدارة الإحصاء.
- (١٥) جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). دستور جمهورية مصر العربية المعدل. الجريدة الرسمية. (٣): ٦٣-١.
- (١٦) جمهورية مصر العربية (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- (١٧) جمهورية مصر العربية (٢٠١٩). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. متاح في: <http://www.crci.sci.eg/?p=7794> تاريخ الاطلاع ٢٠٢٢/١٢/١٥.
- (١٨) الجوهري، أبو نصر إسماعيل حماد (٢٠٠٩). الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية مرتب ترتيباً ألفبائياً وفق أوائل الحروف. القاهرة: دار الحديث.
- (١٩) الحجار، رائد حسين (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية. المجلة التربوية. مجلس النشر العلمي. جامعة الكويت. ٣٣(١٢٩): ٣٢١-٣٧٢.
- (٢٠) الحسناوي، أحمد كاظم عبدالله جبر (٢٠٢٠). دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الإقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.

- (٢١) حسين، أسماء أشرف عرندس (٢٠٢٢). تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الكراسي البحثية (رسالة دكتوراه). كلية التربية. جامعة المنوفية.
- (٢٢) حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدي الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. (٤): ٤٢٠-٤٦٥.
- (٢٣) حمدي، شريف محمود (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس. مجلة البحوث والدراسات العربية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. معهد البحوث والدراسات العربية. (٧٢): ٣٩٣-٤٤٧.
- (٢٤) حميد، لمى ماجد (٢٠١٩). الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي "دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق" (رسالة دكتوراه). كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (٢٥) حميد، لمى ماجد، وإبراهيم، صديق بلل (٢٠١٩). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية "دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق". مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS). ١٤ (٤٦): ١٦٨ - ١٨٠.
- (٢٦) دليو، فضيل (٢٠١٤). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية. مجلة العلوم الاجتماعية. (١٩): ٨٣-٩٢.
- (٢٧) رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية. كلية التجارة. جامعة المنوفية. (١)٧: ٦٧-١٠٥.
- (٢٨) الزهراني، خديجة مقبول جمعان (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. ١٩٤ (٢): ٣١٦-٣٥١.
- (٢٩) الزيايدي، بسنت عادل رمضان (٢٠١٧). أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. (٣): ١٣-٨٤.
- (٣٠) سعد، غادة عبدالعاطي، داوود، عبدالعزيز أحمد محمد، بكر، عبدالجواد السيد، و رمضان، فريدة إبراهيم محمود (٢٠٢٠). تصور مقترح لجامعة ريادية في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرة جامعة أكسفورد. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. (٣)٢٠: ٢٥١-٢٧٣.

- (٣١) سلطان، حكمت رشيد، وعثمان، محمود محمد أمين (٢٠٢١). *الريادة منظور استراتيجي*. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- (٣٢) السمان، أمير محمد موسى، وقطايا، عمرو عبدالفتاح عبداللطيف (٢٠٢١). دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الريادي بالموانئ المصرية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*. كلية التجارة. جامعة بنها. ٤١(٤): ٣١٧-٣٣٨.
- (٣٣) السيد، محمود علي أحمد، ووهيبة، زكريا محمد زكريا (٢٠١٨). الدراسات المستقبلية في التعليم "السيناريوهات نموذجاً: طرق ومنهجية بنائها، ومعايير جودتها. *العلوم التربوية*. كلية الدراسات العليا التربوية. جامعة القاهرة. ٢٦(٢): ٢-٢٣.
- (٣٤) السيد، ميادة (٢٠٢٠). الأداء الريادي الاستراتيجي للجامعات المصرية المؤشرات والتوجهات. *مجلة مستقبل التربية العربية*. ٢٧(١٢٥): ٢١٥-٢٦٩.
- (٣٥) الطاهر، رشيدة السيد أحمد، حسن، نجاح رحومة أحمد (٢٠٢١). تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. ٥(٢١): ١٦١-٢١٣.
- (٣٦) العابدي، علي رزاق جواد، الصائغ، محمد جبار طاهر، والذبحاوي، دجلة جاسم محمد (٢٠١٨). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في معهدي الكوفة والنجف-جامعة الفرات الأوسط التقنية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. كلية الإدارة والاقتصاد. ١٥(١): ١٠٦-١٢٦.
- (٣٧) عامر، سامح عبدالمطلب إبراهيم (٢٠٢٠). أثر البراعة التنظيمية علي تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق علي محافظة القاهرة. *العلوم التربوية*. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. ٢٨(٣): ٢١١-٢٨٩.
- (٣٨) عبدالرازق، فاطمة زكريا محمد (٢٠١٩). سيناريوهات بديلة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *الثقافة والتنمية*. جمعية الثقافة من أجل التنمية. ١٩(١٣٩): ١٩٩-٢٧٦.
- (٣٩) العبدالرحمن، أسماء سليمان، وجبران، علي محمد (٢٠٢١). إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. ٢٩(١): ٤٢٠-٤٤٣.

- (٤٠) عبدالعال، عنتر محمد أحمد (٢٠٢٠). إدارة المؤسسات الجامعية في ظل أزمة كوفيد١٩. *المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة سوهاج. (٧٨): ١ - ٩.
- (٤١) عبدالعزيز، أحمد عزمي زكي (٢٠٢٢). أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*. كلية التجارة. جامعة دمياط. ٣(١١): ٨١٦ - ٨٧٤.
- (٤٢) عبدالعزيز، أحمد محمد محمد (٢٠٢٠). النمذجة باستخدام CIM لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنصورة. (١١٠): ٢٤٦ - ٣٦٤.
- (٤٣) عبدالعزيز، خميس فهيم عبدالفتاح (٢٠٢٢). انعكاسات تفعيل الجامعة الريادية على طلاب الجامعات المصرية في ضوء بعض الصيغ العالمية المعاصرة. *دراسات تربوية ونفسية*. كلية التربية. جامعة الزقازيق. (١١٦): ٣٨٥ - ٤٦٤.
- (٤٤) عبدالفتاح، محمود سمير، سمحان، منال عبدالرحمن، والسيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٢). الجامعات البحثية مدخل لتنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي المصري (جامعة المنوفية نموذجاً). *مجلة كلية التربية*. كلية التربية. جامعة المنوفية. (٣٧): ٢٥٤ - ٣٠٤.
- (٤٥) عبداللطيف، سمر عبدالله، وعلى، وليد محمد عبدالحليم (٢٠١٨). حقائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بنى سويف: رؤية مقترحة. *مجلة كلية التربية*. كلية التربية. جامعة طنطا. ٧١(٣): ٦٥٣ - ٧٥٩.
- (٤٦) عبدالوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠١٨). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة إستشرافية. *مجلة كلية التربية*. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١١٨(١): ٧٣٥ - ٨٧٥.
- (٤٧) عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً. *المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة سوهاج. (٧٧): ٧٩١ - ٩٤٨.
- (٤٨) عز الدين، سماح فؤاد عبدالغفار (٢٠٢١). *استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل "جامعة المنوفية نموذجاً"* (رسالة دكتوراه). كلية التربية. جامعة المنوفية.

- (٤٩) عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب، صبح، نوال محمود النادي، وصقر، شيماء مصطفى عبدالعزيز (٢٠٢١). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المصرية*. كلية التجارة. جامعة كفر الشيخ. (١٢): ٢٥٥-٢٩٦.
- (٥٠) عطا، خالدية مصطفى (٢٠٢١). البراعة التنظيمية وتأثيرها في المكانة الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن/ القطاع المختلط. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. جامعة الأنبار. كلية الإدارة والاقتصاد. ١٣(٤): ٢٢٨-٢٥٧.
- (٥١) علوان، سهام أحمد محمد (٢٠٢١) القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. كلية التربية. جامعة عين شمس. ٤٥(٤): ٣٧١-٥٤٦.
- (٥٢) عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. القاهرة: عالم الكتب.
- (٥٣) القرني، على بن حسن يعن الله (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية. *مجلة التربية*. كلية التربية بالقاهرة. جامعة الأزهر. ١٨٨(١): ٣٥٩-٤٠٦.
- (٥٤) الكسباني، محمد السيد على (٢٠١٢). *البحث التربوي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (٥٥) محمد، كمال عبد الوهاب أحمد (٢٠١٦). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء تجربة دول الاتحاد الأوربي. *مجلة الإدارة التربوية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٣(١٠): ١٥-١٣٠.
- (٥٦) محمد، أبو النصر مدحت (٢٠١٢). *الأداء الإداري المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (٥٧) محمد، رانيا كمال أحمد (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. *المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة سوهاج. (١٠٦): ٩٦-١.
- (٥٨) محمد، شليز عبدالرحمن علي (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات في محافظة دهوك. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة تكريت. ١٧(٥٣): ١٩٦-٢١٥.

(٥٩) محمد، مصطفى (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

(٦٠) المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٤). متاح في:  
<http://www.asrt.sci.eg/structure/pillars/estio/?lang=ar>  
 تاريخ الإطلاع ٢٠٢٢/١٢/١١.

(٦١) معمري، إيمان، وعلاي، فتيحة (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة مجاميع المعرفة. المركز الجامعي على كافي ببننتدوف. ٧٠٦-٧١٨: (١)٧.

(٦٢) معوض، مها هشام محمد (٢٠١٩). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة المنوفية (رسالة ماجستير). كلية التربية. جامعة المنوفية.

(٦٣) نبيلة، عدنان (٢٠٢٠). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

(٦٤) نور الدين، أحمد محمد عبد الحي (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. ٨٥-١٣٩: (٣)٥٩.

(٦٥) يوسف، محمد ربيع زناتي، رضوان، طارق رضوان محمد، والبرازي، حيان مصطفى (٢٠٢١). أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية "دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا". مجلة التجارة والتمويل. كلية التجارة. جامعة طنطا. ٢٥٨-٣٠٦: (٤).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H. & Ishaq, M. I. (2022). Organizational Ambidexterity, Firm Performance, And Sustainable Development: Mediating Role Of Entrepreneurial Orientation In Pakistani Smes. *Journal Of Cleaner Production*.(367) :1-14.
- (2) Aldawod, A. (2022). A framework for the opportunity recognition process in UK entrepreneurial universities. *Technological Forecasting & Social Change*. (175): 1-18.
- (3) Ali, G. A., Hilman, H. & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*. 27(4): 1503-1531.

- (4) Ali, M., Shujahat, M., Ali, Z., Kianto, A., Wang, M., & Bontis, N. (2022). The Neglected Role Of Knowledge Assets Interplay In The Pursuit Of Organisational Ambidexterity. *Technovation*.(114): 1-17.
- (5) Borini, F. M., Santos, L. L., Raziq, M. M., Pereira R. M., & Brunhara, A. J. (2022). The Differentiated Role Of Organizational Ambidexterity And Organizational Innovation In The Subsidiary Reverse Knowledge Transfer Process. *Journal Of Knowledge Management*. 26(1):146-164.
- (6) Budiati, Y., Untoro, W., Wahyudi, L. & Harsono, M. (2022). The mediating effect of strategy on entrepreneurial orientation and performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 24(1): 1-22.
- (7) Bui, T. D., Tsai, F. M., Tseng, M. L., Tan, R. R., Yu, K. D. S. & Lim, M. K. (2021). Sustainable Supply Chain Management Towards Disruption And Organizational Ambidexterity: A Data Driven Analysis. *Sustainable Production And Consumption*. (26):373-410.
- (8) Bukhari, E., Dabic, M., Shifrer, D., Daim, T. & Meissner, D. (2021). Entrepreneurial university: The relationship between smart specialization innovation strategies and university-region collaboration, *Technology in Society*. (65):1-7.
- (9) Cao, L., West, B., Ramesh, B., Mohan, K. & Sarkar, S. (2023). A Platform-Based Approach To Ambidexterity For Innovation: An Empirical Investigation In The Public Sector. *International Journal Of Information Management*. (68):1-15.
- (10) Clauss, P. T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage: The Role Of strategic Agility In The Exploration-Exploitation Paradox. *Journal Of Innovation & Knowledge*. (6):203-213.
- (11) Correia, R. J., Dias, J. G., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2022). Building competitive advantages and business success: the role of learning orientation, reward systems and entrepreneurial orientation, *European Business Review*: 1-28.
- (12) Cho, Y. H. & Lee, J. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 12(2): 124-134.
- (13) Dong, B., Xu, H., Luo, J., Nicol, C. D. & Liu, W. (2020). Many roads lead to Rome: How entrepreneurial orientation and trust boost the positive network range and entrepreneurial performance relationship. *Industrial Marketing Management*. (88): 173-185.

- (14) Erarslan, I. & Altindag, E. (2021). The Effects Of Organizational Ambidexterity And Justice On Organizational Learning. *International Journal Of Research In Business And Social Science*. 10(1): 1-14
- (15) Feng, Y., Tan, X. & Wang, R. (2022). The value of higher education to entrepreneurial performance: Evidence from higher education expansion in China. *China Economic Review*. (73): 1-12.
- (16) Gayed, S. & El Ebrashi, R. (2022). Fostering Firm Resilience Through Organizational Ambidexterity Capability And Resource Availability: Amid The Covid-19 Outbreak. *International Journal Of Organizational Analysis: 1934-1957*.
- (17) Huang, S., Battisti, M. & Pickernell, D. (2021). Ceo Regulatory Focus As The Microfoundation Of Organizational Ambidexterity: A Configurational Approach. *Journal Of Business Research*. (125):26-38.
- (18) Huang, Y., Li, P., Wang, J. & Li, K. (2022). Innovativeness and entrepreneurial performance of female entrepreneurs. *Journal of Innovation & Knowledge* (7):1-8.
- (19) Hughes, P. , Hughes, M., Stokes, P., Lee, H., Rodgers, P. & Degbey, W. Y., (2020). Micro-Foundations Of Organizational Ambidexterity In The Context Of Crossborder Mergers And Acquisitions, *Technological Forecasting & Social Change*. (153):1-14.
- (20) Hwang, B. N., Lai, Y. & Wang, C. (2021). Open Innovation And Organizational Ambidexterity. *European Journal Of Innovation Management*: 1-23.
- (21) Isichei, E. E., Agbaeze, K. E. & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs The mediating role of structural infrastructure capability. *International Journal of Emerging Markets*. 15(6): 1219-1241.
- (22) Joseph, C. & Wood, D. (2020). Fostering Innovation Via Ambidexterity In Aerospace Organizations, *Acta Astronautica*. (168):37-43.
- (23) Kafetzopoulos, D., (2021). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Performance And Environmental Uncertainty. *Business Process Management Journal*. 27 (3): 922-940.
- (24) Katou, A. A., Budhwar, P. S. & Patel, C., (2021). A Trilogy Of Organizational Ambidexterity: Leader's Social Intelligence, Employee Work Engagement And Environmental Changes. *Journal Of Business Research*. (128) :688-700.

- (25) Keling, W., Yap, C. S. & Ho, P. L. (2022). Enterprising tendency and entrepreneurial performance of indigenous Dayak women entrepreneurs in Sarawak, Malaysia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*: 1-20.
- (26) Ketabchi, M. (2020). A Descriptive Study For The Strategic Role Of Human Resource Flexibility As A Full Model Of Organizational Ambidexterity In Isfahan Payame Noor University. *Dysona Life Science*. 1(1):25-35.
- (27) Lastra, S. F.D. P., Alcazar, F. M. & Gardey, G. S. (2022). Developing The Ambidextrous Organization. The Role Of Intellectual Capital In Building Ambidexterity: An Exploratory Study In The Haute Cuisine Sector. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*. (51): 321-329.
- (28) Lieshout, J. W. F, Velden, J. M. V., Blomme, R. J. & Peters, P. (2021). The Interrelatedness Of Organizational Ambidexterity, Dynamic Capabilities And Open Innovation: A Conceptual Model Towards A Competitive Advantage, *European Journal Of Management Studies*. 26 (2/3): 39-62.
- (29) Lissillour, R., & Escobar, J. A. R., (2022). Organizational Ambidexterity And The Learning Organization: The Strategic Role Of A Corporate University. *The Learning Organization* :1-21.
- (30) Ma, H., Zhang, Y. C., Butler, A., Guo, P. & Bozward, D. (2022). Entrepreneurial performance of new-generation rural migrant entrepreneurs in China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 28(2): 412-440.
- (31) Maheshwari, G. (2022). Entrepreneurial intentions of university students in Vietnam: Integrated model of social learning, human motivation, and TPB. *The International Journal of Management Education*. (20): 1-13.
- (32) Mathafena, R. B. & Galawe, J. M. (2021). Entrepreneurial orientation, market orientation and opportunity exploitation in driving business performance: moderating effect of interfunctional coordination. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*: 1-28.
- (33) Mura, M., Micheli, P., & Longo, M. (2021). The Effects Of Performance Measurement System Uses On Organizational Ambidexterity And Firm Performance. *International Journal Of Operations & Production Management*. 41(13): 127-151.

- (34) O'reilly, C. A., & Tushman, M. L., (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future, *The Academy Of Management Perspectives*. 27(4) : 324–338.
- (35) Posch, A. & Garaus, C. (2020). Boon Or Curse? A Contingent View On The Relationship Between Strategic Planning And Organizational Ambidexterity. *Long Range Planning*. (53): 1-19.
- (36) QS World University Rankings. (2022) available at: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2023> (accessed 12/12/2022).
- (37) Shanghai Ranking. (2022). available at: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022> (accessed 12/12/2022).
- (38) Siren, C., Parid, V., Frishammar, J. & Wincent, J. (2020). Time and time-based organizing of innovation: Influence of temporality on entrepreneurial firms' performance. *Journal of Business Research*. (112): 23–32.
- (39) Soares, J. L. & Reis D. R. D. (2020). Ambidexterity and competitiveness in Brazilian higher education institutions. *Int. J. Management in Education*. 14(4): 401- 421.
- (40) Soares, J. L. & Reis, D. R. D. (2021). Organizational Ambidexterity In Higher Education Institutions: Proposition Of Evolutive Stages Of Ambidexterity. *Rev. Adm. UFSM*. 14(1): 100-118.
- (41) Solikahan, E. Z. & Mohammad, A. (2019). Development of Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Applied Business & International Management*, 4(1): 31-37.
- (42) Subedi, R. (2021). Entrepreneurial Performance Construct, Its Dimensions, Measures And Issues. *IJMSS*. 2(1): 172-179.
- (43) Sutanto, E. M., Sigiols, P. J. & Putih, I. (2018). University students' entrepreneurial performance. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*. 21(2): 251 – 258.
- (44) Times Higher Education Ranking. (2022). available at: [https://www.timeshighereducation.com/world-universityrankings/2023/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/EGY/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-universityrankings/2023/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/EGY/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats) (accessed 12/12/2022).
- (45) The Global Entrepreneurship and Development Institute (2019). *Global Entrepreneurship Index 2019*. available at: [https://thegedi.org/wp-content/uploads/2020/01/GEI\\_2019\\_Final-1.pdf](https://thegedi.org/wp-content/uploads/2020/01/GEI_2019_Final-1.pdf) (accessed 12/12/2022).
- (46) Webometrics Ranking. (2022). available at: <https://www.webometrics.info/en/aw> (accessed 12/12/2022).

- (47) Wirtz, J. (2020). Organizational Ambidexterity: Cost-Effective Service Excellence, Service Robots, And Artificial Intelligence. *Organizational Dynamics*. (49): 1-9.
- (48) World Economic Forum (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva: the World Economic Forum. available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) (accessed 11/12/2022).
- (49) World Intellectual Property Organization (WIPO). (2022). *Global Innovation Index 2022*. 15th Edition. available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (accessed 11/12/2022).
- (50) Zeb, A. & Ihsan, A. (2020). Innovation and the entrepreneurial performance in women-owned small and medium-sized enterprises in Pakistan. *Women's Studies International Forum*. (79): 1-8.