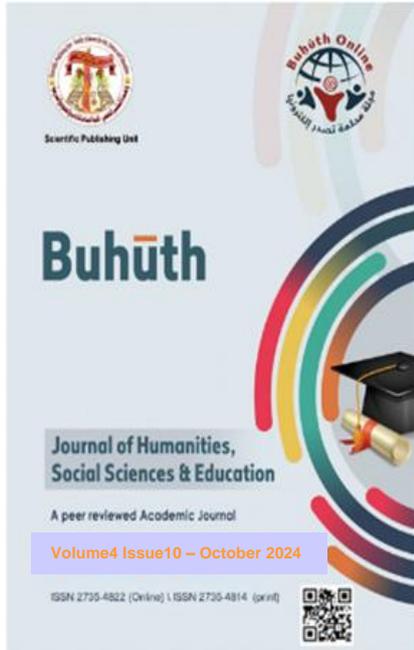




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Strategic Entrepreneurship an Approach to Developing Leaders' Performance in Higher Education Institutions Analytical Study

PhD. Turfa, A, Binkhamis

Department of Foundations of Education Major in (Comparative Education and Educational Administration), Ain Shams University, Egypt

tarfaamk@gmail.com

Prof. Nadia, Y, Kamal

Department of Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain Shams University, Egypt

Nvoussef2000@hotmail.com

Ass. Prof. Amal, M, Otaiba

Department of Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Science and Education, Ain Shams University, Egypt

Amaal.Otaibah@women.asu.edu.eg

Dr. Magda, M, Abdelrazek

Associate Professor of educational Administration, Arab East Colleges, Saudi Arabia

Receive Date :15 September 2024, Revise Date: 16 November 2024, Accept Date: 17 November 2024.

DOI: [10.21608/buhuth.2024.320984.1756](https://doi.org/10.21608/buhuth.2024.320984.1756)

Volume 4 Issue 10 (2024) Pp. 189 - 208

Abstract

The current research aimed to present the conceptual framework of strategic entrepreneurship in terms of presenting its concept, importance, and objectives, then analyzing the elements and dimensions of strategic entrepreneurship by presenting its elements, and its five dimensions. As well as addressing the implementing of strategic entrepreneurship by presenting the importance of its implementation, the requirements, and the mechanisms for developing the performance of leaders in higher education institutions in light of strategic entrepreneurship. The descriptive approach was used. The research reached a set of results, the most prominent of which is that the strategic entrepreneurship approach is considered an effective approach in developing the performance of leaders, and that its application requires taking into account all its dimensions, and is achieved by providing requirements and applying mechanisms that help in its success. In light of these results, the research reached recommendations, the most important of which are: raising awareness of the concept and importance of strategic entrepreneurship for higher education institutions, developing work systems and procedures to enable the activation of the dimensions of strategic entrepreneurship, and providing the requirements for implementing strategic entrepreneurship.

Keywords: Strategic entrepreneurship - dimensions of strategic entrepreneurship - performance development.

الريادة الاستراتيجية مدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي

دراسة تحليلية

طرفه عبد المحسن بن خميس

باحثة دكتوراه - قسم أصول التربية
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

tarfaamk@gmail.com

د. / آمال محمد عتيبة

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

Amaal.Otaibah@women.asu.edu.eg

أ.د. / نادية يوسف كمال

أستاذ أصول التربية

كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

Nyoussef2000@hotmail.com

د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كليات الشرق العربي، السعودية

mmabdelrasek@arabeast.edu.sa

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى عرض الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية من حيث عرض مفهوم الريادة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها ثم تحليل أبعاد الريادة الاستراتيجية من خلال عرض عناصرها، ثم أبعادها الخمسة. وكذلك تناول تطبيق الريادة الاستراتيجية من خلال عرض أهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها، ثم آليات تطوير أداء القيادات بمؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. وتم استخدام المنهج الوصفي. وتوصل البحث لمجموعة من النتائج أبرزها أن مدخل الريادة الاستراتيجية يعتبر مدخلا فاعلا في تطوير أداء القيادات، وأن تطبيقه يتطلب مراعاة كافة أبعادها، ويتحقق من خلال توفير متطلبات وتطبيق آليات تساعد على نجاحه. وفي ضوء تلك النتائج توصل البحث لتوصيات أهمها: التوعية بمفهوم وأهمية الريادة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، وتطوير أنظمة وإجراءات العمل بما يتيح تفعيل أبعاد الريادة الاستراتيجية، وتوفير متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية. **الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية- أبعاد الريادة الاستراتيجية- تطوير الأداء.

المقدمة:

شهد العالم خلال القرن الحالي (الحادي والعشرين)، تغيرات كبيرة وتحولات سريعة ناتجة عن الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، وكذلك العولمة والانفتاح بين مختلف دول العالم؛ مما أدى إلى زيادة حدة التنافس بين المؤسسات. وتعد مؤسسات التعليم العالي من أكثر أنواع المؤسسات تأثراً بموجة التحولات العالمية، الأمر الذي أدى إلى سعيها نحو التغيير والتطوير، وتكريس كافة مواردها من أجل تحقيق قدرة تنافسية عالية، ومن ثم تحقيق الريادة العالمية.

فتحديات القرن الحادي والعشرين كتأثيرات العولمة، والأهمية المتزايدة للمعرفة، وثورة المعلومات والاتصالات لا تؤثر فقط على شكل وطريقة إدارة التعليم العالي ولكن أيضاً على الغرض منه، وينتج عنها مجموعة من الفرص والتهديدات، التي جعلت دور التعليم العالي في بناء اقتصاديات المعرفة أكثر تأثيراً من أي وقت مضى (Schwartzman, 2020, p. 19).

وبسبب تحديات العصر الحالي ازدادت حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي من أجل استقطاب الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس المميزين، وزيادة فرص الحصول على التمويل والمنح البحثية، والإيرادات، وتحقيق الريادة ودرجة التصنيف العالية (نيومان وآخرون، 2009، ص 25). الأمر الذي يتطلب من مؤسسات التعليم العالي الاستجابة لتلك التحديات؛ بتطوير أداء قياداتها من أجل تحقيق تواجدها الريادي على الساحة المحلية والإقليمية والعالمية.

ومن هنا فإن التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، تفرض على قيادات تلك المؤسسات بأن يجدوا الفرص الجديدة ويستثمرونها، وكذلك أن يبحثوا عن مصادر تمويل بديلة من خلال الأنشطة والممارسات الريادية، وبالتالي يحتاج القادة الأكاديميون أن يكتسبوا المهارات والممارسات الخاصة بريادة الأعمال (Thompson, 2015, p.76).

ويتطلب ذلك الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة كمدخل الريادة الاستراتيجية، الذي ظهر في الفكر الإداري المعاصر، والذي يشير كمفهوم إلى عمل ريادي ذا منظور استراتيجي؛ بحيث يساعد في تشخيص الفرص الملائمة واستثمارها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة (سلطان، و عثمان، 2021، ص 160). إن امتلاك القيادات في مؤسسات التعليم العالي للمهارات الريادية كإجادة التخطيط وتنظيم الأعمال، والاستثمار، والقدرة على العمل مع الآخرين، وإجادة استخدام التكنولوجيا، وامتلاك القدرة التفاوضية (ناصر الدين، 2021، ص 492) يساعد في نجاح مؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية. وعلى ضوء ما سبق تتناول الدراسة الحالية الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي في سعيها المستمر نحو تحسين الميزة التنافسية وصولاً للريادة العالمية.

مشكلة البحث وأسئلته

تعد الريادة من المفاهيم المعاصرة التي زاد الاهتمام بها من قبل القيادات في كافة المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي، وقد اتسع مفهومها ليشمل كافة عناصر العملية التنموية، التي تكفل ديمومة واستمرار المنظمات في تقديم أنشطتها. والريادة الاستراتيجية تتطلب مراعاة أبعاد عديدة (كالعقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجية، والإبداع والابتكار) (Ireland et al,) (2003, p. 963).

وهناك عدد من التحديات التي تواجهها قيادات مؤسسات التعليم العالي في العالم بشكل عام كالعولمة وما نتج عنها من ظهور مفهوم المنافسة، والثورة المعرفية، التي أدت إلى تغيرات مستمرة في الاحتياجات من التخصصات، والثورة التكنولوجية التي أدت إلى السرعة الفائقة في الانتشار المعلوماتي،

وظهور مفهوم التحالف والشراكات، والانفتاح التجاري في سوق التعليم العالي (عيد، 2020، ص351). كما أن هناك تحديات تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي منها: ضعف التطبيق الفعلي للتعاقب القيادي، لغياب الرؤية الاستراتيجية لبناء صف ثان من القيادات، وغياب المعايير الموضوعية لتولي المناصب القيادية في مؤسسات التعليم (كعكي، 2018م، ص356). وقد فرضت هذه التحديات على القيادات في مؤسسات التعليم العالي إدارتها بكيفية جديدة، تتطلب اتخاذ استراتيجيات معينة لتطوير تلك القيادات بما يحقق امتلاكهم لقدرات خاصة تمكنهم من مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. وقد توصلت دراسة نجمي (2021م) إلى أن هناك تحديات عالمية تواجه مؤسسات التعليم العالي، مما أظهر الحاجة إلى تعزيز الدور الريادي للجامعات في ضوء مواجهة التحديات العالمية. كما أظهرت دراسة عبد العزيز (2023م) وجود معوقات للميزة التنافسية في ضوء الريادة الاستراتيجية أبرزها ضعف الاهتمام بإقامة علاقات إنسانية طيبة بين القيادات والعاملين بالجامعة، والتزام العديد من قيادات الجامعة بالقوانين وتنفيذها دون مراعاة ظروف العاملين، وقلة إعطاء القيادات الصلاحيات في تعديل التشريعات والقوانين.

مما سبق فإن كثرة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي أدت إلى وجود فجوة في أداء القيادات، مما يؤكد الحاجة إلى تطوير أداء قيادات مؤسسات التعليم العالي من خلال مدخل من المداخل الإدارية الحديثة كالريادة الاستراتيجية.

ومما يشير إلى الحاجة لتطوير أداء قيادات مؤسسات التعليم وتوجيهها نحو الريادة الاستراتيجية ما توصلت له تقارير بعض المؤتمرات، حيث أوصى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، حول الريادة في الجامعات العربية بضرورة انفتاح الجامعات العربية على التجارب العالمية، وتحفيزها لتبني مبادئ التحول إلى جامعات ريادية، إلى جانب إعادة النظر في هياكلها التنظيمية الخاصة في أنشطة التدويل والريادة العالمية، وضرورة تطوير التشريعات القانونية، والسياسات التربوية الناظمة لعمل مؤسسات التعليم العالي، وفقاً لمتطلبات الجامعات الريادية (المؤتمر العلمي الدولي الخامس: الجامعات العربية نحو الريادة العالمية، 2021).

تحددت أسئلة البحث على النحو التالي:

1- ما الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي؟

2- ما أبعاد الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي؟

3- ما متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم

العالي؟

أهداف البحث: تحددت أهداف البحث على النحو التالي

1) عرض الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي.

2) تحليل أبعاد الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي.

3) تحديد متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات

التعليم العالي.

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تناول مدخل الريادة الاستراتيجية الذي يعد من أحدث المداخل الإدارية.
 - تأتي هذه الدراسة متوافقة مع توجهات حكومات الدول في النهوض بمؤسسات التعليم العالي.
 - استجابة لنتائج العديد من الدراسات وتوصيات المؤتمرات حول تحقيق الريادة في الجامعات.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية:
- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي.
 - تأمل الباحثة أن يستفيد من نتائج الدراسة واضعو السياسات التعليمية، ومتخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي؛ من أجل اتباع القيادات فيها لأبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية.

منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع؛ من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يقدم وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها (عليان، وغنيم، 2010، ص 41).

حدود البحث

باعتبار البحث دراسة تحليلية نظرية فإن حدوده الموضوعية تقتصر على الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية ومتطلباتها وأبعادها محددة بخمسة أبعاد هي: (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار).

مصطلحات البحث

تم تحديد مصطلحات البحث كما يلي:

- 1- تطوير: Development: التطوير لغة: من مادة طور وتطور بمعنى تحول من طور إلى طور. والتطوير اصطلاحاً: نمط من أنماط التغيير، التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية، وهو يعني تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة أو مهارة معينة (فلية، والزكي، 2004، ص 10).
- 2- أداء: Performance: يعرف الأداء لغة بأنه مصدر: أدى، بمعنى قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله (قاموس المفردات، 2023). واصطلاحاً الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2001، ص 202).
- 3- قيادات مؤسسات التعليم العالي: Leaders of higher education institutions : القائد الإداري هو الذي يتسلم منصباً بمؤسسة ما، ويكون له سلطة ونطاق إشراف ويعمل من خلال منصبه على التأثير في فريق عمله باستخدام صفاته القيادية، والسلطة الممنوحة له، وخبرته العملية (الجنابي، 2019، ص 35). والقائد في مؤسسة التعليم العالي هو قائد أكاديمي يتولى منصباً قيادياً إضافة إلى مهامه التدريسية.
- 4- تطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي:

Development of Leaders Performance in higher education institutions

يشير تطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي إجرائياً، إلى الجهد المنظم الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي؛ من أجل تغيير وتحسين ما تقوم به القيادات فيها من جوانب الأداء متمثلة في الأنشطة والعمليات والوظائف وإنجاز المسؤوليات وتحقيق المهام التي تتعلق بتفعيل أبعاد الريادة الاستراتيجية.

5- الريادة الاستراتيجية: Strategic Entrepreneurship

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها الاستعداد التنظيمي المستمر لاستكشاف ميادين (مجالات) تنافسية جديدة، والتعرف على الإمكانيات والقدرة على استثمارها، وهي الآلية التي بواسطتها تستطيع المنظمات أن

توجد تغييراً؛ من خلال استثمار الفرص المكتشفة في البيانات المضطربة التي تعمل فيها المنظمة، وهي تؤكد على أهمية إدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية (سلطان، و عثمان، 2021، ص 160). وإجراءياً تشير الريادة الاستراتيجية إلى الاستعداد التنظيمي المستمر لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي لاستكشاف مجالات تنافسية جديدة، والتعرف على مواردها واستثمارها بشكل استراتيجي، واكتشاف الفرص واستثمارها من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، ويتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، على النحو التالي.

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة الخطيب (2012م)، بعنوان: " أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط". والتي هدفت إلى بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية في دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (84) فرداً من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الجامعة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل متغير من متغيرات الريادة الاستراتيجية (الإبداع، وتقبل المخاطر، والمرونة، والرؤية، والنمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط.

2-دراسة الخنيزان، والخضير (2019) بعنوان: " متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة 2030م". هدفت الدراسة الكشف عن متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة 2030م. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي وتوصلت النتائج إلى عدد من متطلبات الوصول للريادة العالمية منها: تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ تهيئة الفرص، والشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة، ونقل التقنية والمعرفة، والتعليم القائم على الإبداع والابتكار، والقيادة القادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، والاستقلال عن التمويل الحكومي، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتحسين القدرة التنافسية العالمية.

3-دراسة عتريس (2020م)، بعنوان: "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030م: جامعة الزقازيق نموذجاً". وهدفت تعرف كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية 2030. واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة مطبقة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في (6) كليات بجامعة الزقازيق. وأظهرت النتائج نواحي ضعف وأوجه قصور في أبعاد كل من متغير الريادة الاستراتيجية، ومتغير الأداء التنافسي للجامعة. ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية ككل والأداء التنافسي.

4-دراسة أبو تجار، وخاطر (2020م)، بعنوان: " دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات". وهدفت إلى التعرف على دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية، بتحديد درجة ممارسة رأس المال البشري لأبعاد الريادة الاستراتيجية، ومتطلباتها وأهم معوقاتهما. تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة. وتم تطبيقها على عينة قوامها (138) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية (الإبداع الاستراتيجي، والتطور والتوسع في الميزة التنافسية،

وتحمل المخاطر، والتنظيم الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية) جاءت جميعها بدرجة منخفضة، كما جاءت معوقات ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة. أما متطلبات ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية فقد جاءت بدرجة مرتفعة.

5-دراسة نجمي (2021م)، بعنوان: " تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية: جامعة التفرد أمونجاً". هدفت الدراسة تعرف الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية، والكشف عن أبرز ملامح جامعة التفرد كنموذج للجامعة الريادية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الوثائقي. وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها أن جامعة التفرد ليست مؤسسة تعليمية تقليدية بل هي مؤسسة تقدم منحاً للباحثين والمبتكرين من خلال العمل مع الشركات الكبيرة، وهي مجتمع عالمي للتعلم والابتكار، كما أظهرت الدراسة أن هناك حاجة إلى تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في مواجهة التحديات العالمية.

6- دراسة عبد العزيز (2023م)، بعنوان: " دور الريادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بجامعة الملك خالد". وهدفت تعرف الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية، والأسس النظرية للتميز التنافسي بالجامعات السعودية، والكشف عن واقع دور الريادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (200) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الريادة الاستراتيجية تظهر في المؤسسات التي تتخذ الابتكار أساساً لتحقيق استراتيجية التنافس، ووجود معوقات للميزة التنافسية في ضوء الريادة الاستراتيجية أبرزها ضعف الاهتمام بإقامة علاقات إنسانية طيبة بين القيادات وبعض العاملين بالجامعة، والتزام العديد من قيادات الجامعة بالقوانين وتنفيذها دون مراعاة ظروف العاملين، وقلة إعطاء القيادات الصلاحيات في تعديل التشريعات والقوانين.

7- دراسة غانم (2024م)، بعنوان: " واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". وهدفت تعرف واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف أهم معوقات تطبيقها. وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها 42 فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الريادة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة. وأن درجة وجود معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، وأبرزها انخفاض الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الريادة الاستراتيجية، وقلة الدورات التدريبية التخصصية في مجال الريادة الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

8-دراسة إيريلاند وميشيل وديفيد (Ireland, Michael, and David) (2003)، بعنوان: " نموذج الريادة الاستراتيجية: التركيب وأبعاده". والتي هدفت إلى التوصل لنموذج يشمل أبعاد الريادة الاستراتيجية ويصفها ويوضح كيفية دمجها لتحقيق الثروة والتميز للمنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المكتبي. وتوصلت إلى أن الريادة الاستراتيجية هي تركيب فريد ومميز تستطيع المنظمات أياً كان حجمها من خلاله تكوين الثروة، وأنه يجب على جميع المنظمات الانخراط في سلوكيات البحث عن الفرص والمزايا. كما توصلت إلى نموذج يتضمن أبعاد الريادة الاستراتيجية: العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد، وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار. وقد وضح النموذج كيفية دمج وتكامل هذه الأبعاد لتحقيق القيمة والثروة.

9-دراسة كوزلوف (Kozlov) (2018م)، بعنوان: " نموذج استراتيجي قائم على الريادة الاستراتيجية للجامعة المتأخرة". وهدفت إلى المساعدة في حل مشكلة تمكّن الجامعات التي تمتلك الريادة

الاستراتيجية فقط، من التقدم بشكل كبير في مواقعها العالمية في التصنيف دون الجامعات الأخرى. وقدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً جديداً للريادة الاستراتيجية للجامعات المتأخرة في التصنيف. استناداً إلى مزيج من وجهة النظر القائمة على الموارد والقدرات الديناميكية والابتكار الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية. وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة لمعهد لوزان الفيدرالي للفنون التطبيقية في سويسرا من خلال قصة نجاحه الموثقة لتقدمه في التصنيف العالمي من حيث أبعاد بناء الريادة الاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة تحديداً لُبُعد العقلية الريادية، و بُعد إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي، و بُعد الابتكار الاستراتيجي، وهذا يؤكد النتائج المفاهيمية التي أشارت بضرورة توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية وتفعيلها لدى الجامعات المتأخرة في التصنيف العالمي.

10-دراسة ليو وسبيراتو (Liao & Suprato) (2024م) بعنوان: " نموذج تجريبي للقدرة التنافسية للجامعات وتصنيفاتها: آثار سلوكيات ريادة الأعمال والقدرات الديناميكية". هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير سلوكيات ريادة الأعمال والقدرات الديناميكية على القدرة التنافسية للجامعات. وتم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي، وتكونت عينة الدراسة من 240 جامعة من 13 دولة في شرق آسيا وجنوب شرق آسيا. حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بالجامعات من خلال التصنيف العالمي QS، وSciVal. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات ريادة الأعمال من حيث الابتكار والاستباقية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على القدرات الديناميكية للجامعة، بما في ذلك استشعار التعرض للسوق، واغتنام فرص التعاون الاستراتيجي، وإعادة تشكيل توليد المعرفة. وأن هذه القدرات الديناميكية تعمل بدورها على تعزيز المزايا التنافسية في مجالات مثل السمعة ورأس المال البشري والمعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة

عرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، تراوحت تواريخها بين (2003م-2024م)، وقد تشابه البحث الحالي مع عدد من الدراسات في بعض الأهداف الفرعية، مثل: دراسة (Ireland, Michael, and David) (2003م) التي هدفت إلى التوصل إلى نموذج يعبر عن أبعاد الريادة الاستراتيجية. ومن حيث المنهج تشابهت الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي مع دراسات مثل دراسة نجمي (2021م)، ودراسة ليو وسبيراتو (2024م)، ودراسة عبد العزيز (2023م)، ودراسة غانم (2024م). في حين اختلف البحث الحالي عن دراسات استخدمت منهج دراسة الحالة مثل دراسة الخطيب (2012م)، ودراسة كوزلوف (Kozlov) (2018م). وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث بناء على ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة، وتحديد المصطلحات والمنهج المناسب. وتفرد البحث الحالي بتناول خمسة أبعاد للريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات بمؤسسات التعليم العالي.

محاور البحث: يسير البحث وفقاً لما يلي:

تم بداية التقديم للبحث من خلال المقدمة التي تضمنت تناول موضوع البحث ثم تبريره وعرض مشكلة البحث وإثباتها من خلال نتائج الدراسات السابقة، ثم تحديد أسئلة وأهداف البحث وأهميته النظرية والتطبيقية ومنهجه وحدوده الموضوعية ومصطلحات البحث. ثم عرضاً للدراسات السابقة والتعليق عليها، ثم تناول محاور البحث للإجابة عن أسئلة البحث على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية: ويوضحه البحث كما يلي:
1- مفهوم الريادة الاستراتيجية:

الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) هي مجال معترف به حديثاً، ومفهوم مهم للقرن الحادي والعشرين، كما تعد أحد المداخل الجديدة في الفكر الإداري ترجع بداياته إلى عام 1999م، إلا أن الاهتمام الأكاديمي بهذا المجال ظهر رسمياً عام 2001 م بإصدار مجلة Strategic Management Journal تحت عنوان الريادة الاستراتيجية، ثم أصدرت مؤسسة جون وايلي John Wiley & Sons Inc للنشر أول دورية متخصصة بالريادة الاستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية تحت عنوان (Strategic Entrepreneurship Journal) حيث صدر العدد الأول منها عام 2007 م (الياسري، والجنابي، 2018، ص 23).

ويتضمن مفهوم الريادة الاستراتيجية تكامل منظور الريادية بمعنى البحث عن الفرصة، والمنظور الاستراتيجي بمعنى البحث عن الميزة (الطحان، 2022، ص 81-82). والريادة الاستراتيجية هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، بحيث تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية، من خلال استخدام الإبداع، وكذلك تحديد الطريقة لإدارة جهود الإبداع في المنظمة (البغدادي، 2019، ص 350). وتهتم الريادة الاستراتيجية بسلوكيات البحث عن الفرصة، والبحث عن المزايا، والتي ينتج عنها إضافة قيمة للأفراد والمنظمات أو المجتمع. وهذا يعني أن الريادة الاستراتيجية تنطوي على الإجراءات المتخذة لاستثمار المزايا الحالية بالتزامن مع استكشاف الفرص الجديد (Hitt et al, 2011, p. 58). ويعبر مفهوم الريادة الاستراتيجية كذلك عن الدمج بين خصائص الريادية وخصائص الاستراتيجية. وهي عملية متميزة، تقوم على أساس توفير شيء جديد في سوق العمل. أي هي مزيج من الابتكار وتحديد الفرص والنمو (Luke et al, 2011, p. 319). وتعتبر عن التكامل بين السلوك الريادي (البحث عن الفرصة لتحقيق هدف)، والاستراتيجية (السلوك القائم على السعي إلى تحقيق المنفعة) (Kyrgidou & Hughes, 2010, p. 43).

ولقد تطور مفهوم الريادة الاستراتيجية ليعبر عن النموذج المقترح للتداخل بين الإدارة الاستراتيجية والريادة، وهو مفهوم يحاول الدمج بين السلوك الريادي والمنهج الاستراتيجي لتحقيق الثروة (Ireland et al, 2003, p. 964). والريادة الاستراتيجية هي مجال فرعي لريادة المنظمة التي تتضمن الأنشطة الريادية، وتركز على المستقبل وترتكز في المقام الأول على الأعمال الداخلية، وعلى كيفية أن يكون العاملين مبتكرين ومبدعين بشكل ابتكاري وعلى بناء الثقة والمسؤوليات. وهي محصلة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية، وبلوغ حالة التوازن المنشود بين الاستكشاف (البحث عن الفرصة) والاستثمار (سلوكيات البحث عن الميزة) (الياسري، والجنابي، 2018، ص 23).

مما سبق يمكن التوصل إلى أن الريادة الاستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي تتضمن قيامها بنشاطات ريادية، تقوم على التركيز على الفرص المتاحة بالبحث عنها واقتناصها، مع القيام بالنشاطات الاستراتيجية في نفس الوقت، والتي تركز على إيجاد الميزة التنافسية؛ بحيث يكون سلوك مؤسسة التعليم العالي ريادية بمنظور استراتيجي، لأن التركيز على الفرص واختيارها مرتبط بما يحققه استثمار هذه الفرص من ميزة تنافسية.

2- أهمية الريادة الاستراتيجية

تعتبر الريادة الاستراتيجية من المداخل المهمة في القرن الحادي والعشرين، والتي فرضت أهميتها والحاجة لها عدد من القوى والعوامل تتمثل فيما يلي: (البغدادي، 2019، ص 25).

- العولمة: حيث أصبحت العولمة الصفة المميزة للاقتصاد العالمي

- التكنولوجيا: حيث إن التطور التكنولوجي يسير بشكل متسارع، مما يتطلب الاهتمام بالابتكار.

- رأس المال الفكري: حيث أصبحت المعرفة تشكل مصدرا مباشرا للميزة التنافسية للمنظمات، كما أن تطبيق المعرفة يسهم في تقديم منتجات وخدمات متميزة ذات قيمة عالية للمستفيدين. وتلجأ المؤسسات لتبني الريادة الاستراتيجية لرغبتها في التغيير الاستراتيجي، وتنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، وتنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية (الطحان، 2022، ص 83). كما تعتبر الريادة الاستراتيجية أمرا مهما لمؤسسات التعليم العالي؛ لأنها تولد الإبداع والتغيير وبخاصة التغيير التكنولوجي، ويتم من خلالها الموازنة بين العرض والطلب، وتحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات (الزعيبي، 2021، ص 60-61).

كما تنبع أهمية الريادة من خلال قدرتها على تحميل الفرد المسؤولية المستقلة عن اختياره وفريق العمل التابع له ونوع العمل الراغب في تأسيسه، وتساعده على تنمية روح الابتكار في نفسه، حتى يتحرر من التفكير التقليدي النمطي، وهو ما يؤهل المؤسسة للخروج من بوتقة الاقتصاد المحلي والانطلاق إلى العالمية (عمر، 2021، ص 23-24).

وتساعد الريادة الاستراتيجية على تطوير علاقات المؤسسة محليا وعالميا، وتحقيق عوائد استثمارية عالية، وتحقيق الاستقلالية من خلال التحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية، وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة وإضافة قيمة جديدة للبحث والتطوير، وتشجيع التحالفات الاستراتيجية، وتحفيز المواهب الداخلية على البقاء في العمل، وتقليل درجة المخاطر، واكتشاف الأسواق غير المستهدفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية (الدوري، وصالح، 2009، ص 358).

وبالنسبة لمؤسسات التعليم العالي فإن الريادة تحقق لها الاستقلالية والتميز، وتمنحها فرصة تحقيق أقصى الطموحات والأرباح، إضافة لفرصة المساهمة الفاعلة في المجتمع (المبيريك، والشيميري، 2019، ص 15-16). كما تساعدها في تطوير المزايا التنافسية؛ من خلال العمل على تعزيز الإمكانيات التي تستطيع من خلالها تحديد المدى والسرعة والكيفية التي ستكون عليها في المستقبل، والمساهمة في اقتناص الفرص، والبحث عن الأساليب المناسبة لتحقيق المزايا التنافسية. وتمكين العاملين من توجيه سلوكهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة (سلطان، وعثمان، 2021، ص 160).

وفي ضوء ما ذكر عن أهمية الريادة الاستراتيجية تستنتج الباحثة أنها مدخل مهم في مساعدة مؤسسات التعليم العالي على التميز وتحقيق مستويات عالية في التصنيفات العالمية، الأمر الذي يؤكد أهمية أن يمتلك القادة الأكاديميون القدرة على القيام بالممارسات الريادية؛ كالمبادرة والمخاطرة المحسوبة والمثابرة وروح الإبداع والابتكار.

3- أهداف الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية في المنظمات على اختلاف أشكالها هادفة وموجهة لتحقيق غايات معينة، حيث تهدف الريادة الاستراتيجية إلى زيادة عناصر الإبداع عند التفكير، والاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، والارتقاء بالمنظمة وسط الأسواق المحلية والعالمية، والربط بين عمليات الإنتاج والجهود التي يتم بذلها للارتقاء بالمنظمة، وتنمية المهارات الإدارية، وإتاحة مزايا التفكير المنفتح، وتوفير مناخ عمل مناسب للبدء بتطوير المنظمة بأعلى كفاءات الجودة، وإبداع منظومة عمل جديدة، وتشجيع وتجميع الأفكار والمبادرات النابعة من قبل موظفي المنظمة، وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة، وإعداد خطط عمل مناسبة وملائمة للظروف، وتوظيف وتدريب المبدعين، والوصول إلى الاستقرار المالي وتحقيق عائد استثمار اقتصادي عالي (عمر، 2022، ص 29-30).

كما تسعى المؤسسات الريادية إلى تحقيق أهداف منها: تحسين الوضع المالي للمؤسسة حالياً ومستقبلاً، وزيادة الدخل والنمو الاقتصادي، والعمل على تصنيع الموارد المحلية في صورة منتجات نهائية، والتأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاج، والتقليل من هجرة الخبراء، وتهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال، وتبني المبادرات التي يقدمها العاملون في المنظمة، وإعادة التفكير في توجهات المؤسسة الريادية والفرص المتاحة لها (العبيدي، والجراح، 2014، ص - 166 - 167).

وعلى ضوء الأهداف آنفة الذكر فإن أهداف الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي تتضمن توجيه السلوك الابتكاري للعاملين فيها من إداريين وأعضاء هيئة تدريس نحو الأهداف الاستراتيجية المشتركة المعلنة في استراتيجيتها، بحيث يتم تحفيز الإبداع لدى أفراد المؤسسة، والاستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم المميزة، ومساعدة المؤسسة على التعامل مع بيئتها بذكاء ومواجهة كافة تحدياتها بما يساعدها على البقاء في ظل البيئة التنافسية العالية في سوق التعليم العالي.

المحور الثاني: عناصر وأبعاد الريادة الاستراتيجية

ويوضحه البحث على النحو التالي:

1- عناصر الريادة الاستراتيجية.

تعددت وجهات نظر العلماء حول الريادة الاستراتيجية وعناصرها وأبعادها. ويرتكز المدخل المعاصر لعناصر الريادة على التفاعل بين أربعة عناصر رئيسية هي: (1) الريادي، (2) والفرصة، (3) والمنظمة، (4) والموارد (العاني، وآخرون، 2014، ص 49). وهناك تصنيف آخر يشير إلى أن الريادة الاستراتيجية تتكون من ستة عناصر هي: (1) تحديد الفرص، (2) والنمو، (3) والإبداع، (4) وتبني المخاطرة، (5) والمرونة، (6) والرؤية. بالإضافة إلى الموارد والقدرات الاستراتيجية والريادي والبيئة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي. وهي جميعاً تسهم في إيجاد القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والاستراتيجية التي تضاف من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية، وبالتالي فإن مدخل النظر المعتمدة على الموارد له دور في تشكيل الريادة الاستراتيجية (الطحان، 2022، ص 81 - 82). كما تتأثر الريادة في المنظمات بمجموعة من العوامل منها المشاركة المجتمعية، والبيئة الداعمة، والشبكات الاجتماعية التي تسمح بتدفق المعلومات والمعرفة، ودور السياسات الحكومية (السبوع، 2020، ص 49 - 51).

2- أبعاد الريادة الاستراتيجية

اجتهد علماء الإدارة في محاولاتهم للوصول إلى نموذج يعبر عن الريادة الاستراتيجية، وقد تعددت الآراء حول أبعاد وإجراءات وأنشطة الريادة الاستراتيجية، فظهرت نماذج عديدة للريادة الاستراتيجية كنموذج آيزنهاردت Eisenhardt الذي يركز على العمل مع وجود مرونة، والفرصة للابتكار، ونموذج إيريلاند Ireland الذي يركز على الأفكار والتنفيذ والفرص الجديدة ونموذج هيت Hitt الذي يركز على الميزة الأولى والتباين (البغدادي، 2019، ص 648). وعلى الرغم من تعدد العناصر والأبعاد التي تشكّل الريادة الاستراتيجية إلى أن هناك أبعاداً رئيسية مهمة أجمعت عليها العديد من النماذج مثل نموذج إيريلاند Ireland (2001م)، ونموذج إيريلاند وهيت وسيرمون (2003م)، والعديد من الدراسات مثل دراسة عتريس (2020م)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد.

البعد الأول: العقلية الريادية (entrepreneurial mindset)

العقلية الريادية هي: "منظور موجه نحو النمو يقوم الأفراد من خلاله بتعزيز المرونة والإبداع والابتكار المستمر والتجديد. وحتى في حالة عدم اليقين، يمكن لأصحاب العقلية الريادية تحديد واغتنام الفرص الجديدة لأن لديهم قدرات معرفية تسمح لهم بإضفاء المعنى على المواقف الغامضة والمشتتة" (Ireland et al, 2003, p. 968). والعقلية الريادية هي العقلية التي تنطوي على السعي المبتكر، والرغبة

الحيوية نحو فرصة معينة، عن طريق الاستشعار السريع والاستجابات التفاعلية التحشيدية من أجل تحقيق مكسب محتمل (الحنيطي، 2020، ص 89).

والأفراد الذين لديهم عقلية ريادية متميزة يستطيعون تحديد واكتشاف واغتنام الفرص؛ حيث إن العقلية الريادية تكمن في القدرة على التعرف على الفرص والتقاطها، واستثمارها بنجاح، ومن ثم القدرة على المنافسة الفاعلة. وتتطلب العقلية الريادية وجود رؤية استراتيجية واضحة ومتماسكة، وتحويل الرؤية إلى فعل استراتيجي حقيقي موجه نحو التغيير، واتخاذ قرارات حيوية دون تردد وتنفيذها بسرعة، وإفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في التطوير والإدارة، وتحديد النهج الاستراتيجي للمؤسسة والذي يؤدي إلى حسن إدارة رأس المال البشري (عتريس، 2020، ص 234).

البعد الثاني: الثقافة الريادية (entrepreneurial culture)

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل تنظيمي آخر (المغربي، 2022، ص 24). وتعتبر الثقافة التنظيمية عن نظام من القيم المشتركة (أي ما هو مهم) والمعتقدات (أي كيف تعمل الأشياء) التي تشكل الترتيبات الهيكلية للمنظمة وإجراءات أعضائها لإنتاج معايير سلوكية، والثقافة الريادية هي الثقافة التنظيمية التي تتميز بتوقعات متعددة وتسهل جهود المنظمة لإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتلتزم بالأهمية المتزامنة لسلوكيات البحث عن الفرص والسعي وراء المزايا، وهي ثقافة يُتوقع فيها أفكار وإبداعات جديدة، ويتم فيها تشجيع المخاطرة، وتقبل الفشل، وتشجيع التعلم، وتعزيز المنتجات، والعمليات والابتكارات الإدارية. كما يُنظر في الثقافة الريادية إلى التغيير المستمر على أنه ناقل للفرص. وبالتالي، فإن الثقافة الريادية تعزز وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية التي يمكن استثمارها بمزايا تنافسية مستدامة (Ireland et al, 2003, p. 970).

وتعرف الثقافة الريادية من خلال ست خصائص هي: (1) افتراضات مشتركة أساسية، (2) اختراع جديد وتطويره من قبل مجموعة معينة، (3) عملية تعلم كيفية التعامل مع مشكلة التكيف الخارجي وطرق التكامل الداخلي، (4) العمل بشكل جيد لما يعتقدون أنه صحيح، (5) يمكن تدريس هذه السلوكيات والتصرفات للأعضاء الجدد في المجموعة، (6) النظر للرؤية الصحيحة والتفكير والشعور بعلاقات تلك المشكلات (Ireland et al, 2003, p. 970).

وفي ضوء ما تقدم وبالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي يمكن القول بأن الثقافة الريادية لمؤسسة التعليم العالي تُعد أمراً أساسياً ضمن إطار المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي محلياً وإقليمياً وعالمياً، لأن هذه الثقافة تساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية غير الثابتة لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، وهي مفتاح للنجاح التنظيمي للمؤسسة عن طريق الخروج بأفكار وابتكارات جديدة وإضافة قيمة، والسيطرة على الموارد المتنوعة وإدارتها بشكل جيد، وترسيخ ثقافة التمكين والتطوير.

البعد الثالث: القيادة الريادية (entrepreneurial leadership)

القيادة الريادية هي القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي للتأكيد على كل من سلوكيات البحث عن الفرص والسعي وراء المزايا. وهي تتميز بعدة خصائص كإثراء القدرة على تنظيم المشاريع، وحماية الابتكارات، وفهم الفرص (Ireland et al, 2003, p. 971- 972). وينظر إلى القادة الرياديين باعتبارهم الأفراد الذين من خلال فهمهم لأنفسهم والسياقات التي يعملون فيها يتصرفون ويشكلون الفرص التي توجد قيمة لمنظمتهم، وأصحاب المصلحة، والمجتمع الأوسع (Greenberg, 2011, p. 13). والقائد الريادي يقود ذاته عن طريق التعلم المستمر، وتنمية الذات، كما

يعمل على جعل المرؤوسين قادة بتحويلهم من الاعتماد على الأهداف المحددة لهم إلى أهداف يحددها هم لأنفسهم (الزعيبي، 2021، ص 141- 142). كما يؤدي القائد الريادي دورا مهما في توجيه مؤسسته من خلال الاختيارات الصعبة للمهارات التي يجب تطويرها داخلياً، والتي يجب اكتسابها والتعاقد مع من يمتلكونها (Schulz & Hofer, 1999. P. 274). وتؤثر القيادة الريادية الفاعلة في تحقيق النجاح وتحسين أداء كافة المنظمات (Daily et al, 2002, p.391).

وتُعرف القيادة الريادية في المؤسسة التعليمية بأنها: سلوك منظم واع وهاذف تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة، والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، يقوم به القائد الأكاديمي من أجل تشغيل مدخلات العملية التعليمية المادية والمالية والبشرية، من أجل الوصول لمخرجات تتمتع بالحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (الدوسري، 2016، ص 333).

مما سبق فإن القيادة الريادية يمكن أن تعالج العديد من المشكلات الناتجة عن التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، من خلال تحفيز الإثارة في العمل وتشجيع الأفكار الإبداعية، والعمل على إدارة الموارد البشرية والمادية لمؤسسة التعليم العالي وتوجيهها استراتيجياً، وتمكين فريق العمل فيها من اكتشاف وتعظيم قابليتهم للمساهمة بفاعلية في سياسة المؤسسة وتطوير الفرص.

البعد الرابع: إدارة الموارد استراتيجياً (Strategic resource management):

تعتبر الموارد النادرة التي تمتلكها المنظمة وتنفرد بها عن المنظمات النظيرة مهمة للانخراط في الريادة الاستراتيجية، حيث إن الميزة التنافسية للمنظمات تكمن في هذه الموارد النادرة التي يصعب على المنافسين تقليدها، وتشمل الموارد كافة الأصول الملموسة (رأس المال المادي)، وغير الملموسة (رأس المال البشري والاجتماعي)، وتكون إدارتها استراتيجياً بأن تدار بطريقة تجعل المنظمة تتفوق على المنظمات النظيرة (Ireland et al, 2003, p. 971- 972).

والمنظمات الريادية مطالبة بتحقيق التوازن بين سلوكيات الريادة (البحث عن الفرصة) والسلوكيات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية (البحث عن الميزة)، وهذا التوازن يمثل تحدي للمنظمات الريادية بسبب مواردها المحدودة، وهذا يعني أن المفاضلة في كثير من الأحيان تتم على أساس كمية الموارد المخصصة لاستثمار المزايا التنافسية الحالية، وكمية الموارد المخصصة للبحث عن مصادر الميزة للمستقبل واستكشافها، لذلك تحتاج المنظمة إلى مهارة في إدارة مواردها استراتيجياً لتحقيق هذا التوازن. وبشكل عام فهناك ثلاثة موارد يجب على المنظمة إدارتها استراتيجياً، وهي رأس المال المالي وهو موارد ملموسة، ورأس المال البشري والاجتماعي وهما موارد غير ملموسة. ويتم التركيز على الموارد غير الملموسة لاعتبارها موارد داخلية. وتتميز الموارد الملموسة بسهولة الحصول عليها، لكن الموارد غير الملموسة صعبة المنال فهي توفر المقدرات الجوهرية ومن ثم تحولها إلى ميزة تنافسية مستدامة (اللياسري، والجنابي، 2018، ص 76- 77).

البعد الخامس: الإبداع والابتكار (creativity and innovation)

يشير الإبداع إلى التمايز والإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو توليفة جديدة ويكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل (السكرانة، 2016، ص 55).

وهناك مدخلان لتعريف الإبداع، المدخل الأول يعتبره عملية فكرية ذهنية، وشكل متطور ومتقدم من الموهبة، أما المدخل الثاني فينظر إلى الإبداع على أنه تحقيق إنتاج جديد ذي قيمة، وهناك مدخل يجمع بين المدخلين وينظر إلى الإبداع على أنه العمليات الذهنية التي تؤدي للتوصل إلى الحلول أو الأفكار أو

المفاهيم أو التغييرات الفنية والنظريات والأعمال التي تكون جديدة وفريدة (الشميمري، والمبيريك، 2019، ص 118-119).

أما الابتكار فهو قدرة الفرد على إيجاد حلول لظروف جديدة غير متوقعة وتنفيذ الأفكار الإبداعية بأسلوب جديد غير عادي (الحنيطي، 2020، ص 101). ويقوم الابتكار على أربعة مكونات أساسية وهي: (المغربي، 2022، ص 42-43).

1. الطلاقة الفكرية: وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبياً.

2. المرونة التلقائية: وهي القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات، وإمكانية التحول.

3. الأصالة: وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة عما هو معتاد ومألوف.

4. القدرة على التداعي البعيد: وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر الابتكاري.

ويتخذ الابتكار أشكالاً مختلفة مثل ابتكارات المنتجات، وابتكارات العمليات، وابتكارات التسويق، والابتكارات الإدارية، والابتكارات التنظيمية، والابتكارات التكنولوجية (عمر، 2022، ص 85).

المحور الثالث: تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم

العالي

ويوضحه البحث على النحو التالي:

1- أهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي

يعد الأخذ بمدخل الريادة الاستراتيجية من أنسب المداخل في إدارة مؤسسات التعليم العالي؛ مما يعطيها قيمة مضافة ترفع من مستوى قدرتها التنافسية؛ لما لهذا المدخل من أهمية تتضح من خلال الإسهام في رفع مستوى جودة العملية التعليمية، وقيام القيادات في مؤسسات التعليم العالي بتحديد رؤيتها المستقبلية، وغاياتها، وتحديد أبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يساعدها في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط القوة والضعف؛ بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها، وتحقيق الاستدامة للمؤسسة (علي، 2018، ص 94-95).

فمدخل الريادة الاستراتيجية يضمن استمرار مؤسسات التعليم العالي وتفوقها على مثيلاتها؛ لأنه يساعدها على الاستجابة بشكل صحيح إلى أنواع المتغيرات البيئية التي تواجهها من خلال توليد الأفكار الجديدة والإبداع واستثمار الفرص المتاحة (أحمد، 2020، ص 40). وهو مدخل مهم لتحسين الوضعية التنافسية لمؤسسات التعليم العالي واستدامة تنافسيتها، بالاعتماد على تكوين القادة الرياديين، بما لديهم من موارد وقدرات إبداعية تؤدي إلى تكوين مزايا تحقق الريادة الاستراتيجية (عبد العال، 2020، ص 261). فالريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي تساعد في تطوير أداء القيادات من حيث غرس مبادئ تحمل المخاطرة والمبادرة والسبق والإقدام لتوليد الأفكار الابتكارية والعمل على إيجاد الموارد الذاتية للمؤسسة، وتبني استراتيجية واضحة تقوم على البحث عن التجديد المستمر، وعن قوى بشرية جديدة ذات رؤى ابتكارية وإبداعية مع الاحتفاظ بالعاملين الحاليين (محمد، 2021، ص 173).

2- متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية

يحتاج تطبيق الريادة الاستراتيجية توافر عدد من المتطلبات، تتمثل بما يلي: (الرفاعي، 2021، ص 141، ص 148)

- وجود مناهج تعليمية لتنمية الابتكار في مراحل التعليم المختلفة.

- وجود نظام غير بيروقراطي لتسجيل الأفكار الريادية وضمان حقوق الملكية الفكرية.
- وجود نظام تمويل ملائم للريادة من داخل النظام الريادي يمول المشاريع الريادية.
- توافر التكنولوجيا المتطورة بحيث تكون متاحة للجميع.
- وجود أنظمة داعمة لتجسيد الأفكار الإبداعية، وحاضنات أعمال حكومية وخاصة متاحة لكافة شرائح المجتمع، لتقديم الاستشارات والتأهيل والنصح والإرشاد.
- وجود مراكز بحثية خاصة وعامة متطورة ومستقلة وذات كفاءة.
- التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق الأفكار الإبداعية.
- مرونة الهيكل التنظيمي بحيث يكون قادرا على التجاوب والتكيف مع الأفكار الريادية.
- توفر الاستقلالية والتحفيز للمخاطرة؛ بتقديم الحوافز المادية والمعنوية الكافية والمشجعة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للقيادات؛ من أجل استثمار أفكارهم الريادية.
- توفير المستلزمات والمختبرات، والتقنيات المتطورة في مجال التدريس والبحث.
- منح أعضاء هيئة التدريس ممن يتمتعون بروح المبادرة فرصة لشغل المناصب الإدارية.
- إيفاد القيادات إلى الجامعات العالمية الريادية للاستفادة من خبراتها، وتعزيز مهاراتهم الريادية والاستفادة من الطرق التي يستخدمها نظرائهم في مجال توظيف الأفكار الريادية.

3-آليات تطوير أداء القيادات بمؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

- من خلال ما تم عرضه من أهمية ومتطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية يمكن التوصل إلى آليات تطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بما يلي:
- تنمية الابتكار من خلال تقديم برامج تدريبية للقيادات لتنمية التفكير الابتكاري لديهم.
 - تحديث الأنظمة بالتوجه نحو اللامركزية وتطبيق أنظمة مرنة لدعم وتمويل الأفكار الريادية.
 - توظيف التكنولوجيا، واستحداث أنظمة لضمان حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.
 - تبني الهياكل التنظيمية المرنة بما يحقق الاستقلالية والتجاوب مع الأفكار الريادية.
 - التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق الأفكار الإبداعية، بتقديم الحوافز المادية والمعنوية.

نتائج البحث

- مدخل الريادة الاستراتيجية يعتبر مدخلا فاعلا في تطوير أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي، وذو أهمية في تحقيق مزايا تنافسية لمؤسسات التعليم العالي.
- تطبيق الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب مراعاة كافة أبعادها.
- تتحقق الريادة الاستراتيجية من خلال توفير متطلبات وتطبيق آليات تساعد على نجاحها.

توصيات البحث

- 1- تبني مؤسسات التعليم العالي لمدخل الريادة الاستراتيجية، ويتم من خلال تعميم التوجه نحو الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم ما يلزم من دعم مادي لتوفير متطلبات التطبيق بتخصيص ميزانية محددة لذلك، وتضمن الخطة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي أهدافا تتعلق بتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 2- التوعية بمفهوم وأهمية الريادة الاستراتيجية من خلال تقديم برامج تدريبية للقيادات فيها.

- 3- تطوير أنظمة وإجراءات العمل، من خلال اعتماد اللامركزية، والهياكل التنظيمية المرنة، وتبسيط إجراءات العمل بما يسمح بتطبيق الأفكار والمبادرات الريادية، والتوسع في تفويض الصلاحيات بما يتيح للقيادات في مؤسسات التعليم العالي تفعيل أبعاد الريادة الاستراتيجية.
- 4- توفير متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية ويتم من خلال توفير المستلزمات والتقنيات المتطورة في مجال التدريس والبحث، واستقطاب ذوي القدرات الريادية، وتشجيع الابتكار، وإيفاد القيادات للجامعات العالمية الريادية للاستفادة من خبراتها، وإنشاء المراكز البحثية وحاضنات الأعمال.

قائمة المراجع:

- أبو تجار، هبة، وخاطر، نعمة، (2020)، دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 31 (124)، 573-658.
- أحمد، شاكور، (2020)، نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي، مجلة الإدارة التربوية، 7 (27)، 13-86.
- البغدادي، عادل، (2019)، موسوعة الإدارة الاستراتيجية المعاصرة: منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية، عمان- الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجنابي، صاحب، (2019)، استراتيجيات القيادة والإشراف، عمان- الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية، (2001)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية- مصر، الدار الجامعية.
- الحنيطي، هيثم، (2020)، مبادئ ريادة الأعمال ما بين النظرية والتطبيق، عمان- الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخطيب، دانية، (2012)، أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخنيزان، تهاني، والخضير، فاطمة، (2019)، متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة 2030م، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (6)، 104-122.
- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد، (2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات: قراءات وبحوث، عمان- الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الدوسري، صالح، (2016)، تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 63 (3)، 321-371.
- الرفاعي، فراس، (2021)، مدخل إلى الريادة والابتكار: العملية الريادية من الفكرة إلى التطبيق وإدارة المشروع الريادي المنبثق والتوسع، عمان- الأردن، دار وائل.
- الزعيبي، علي، (2021)، ريادة الأعمال: صناعة القرن الحادي والعشرين، ط2، الإمارات العربية المتحدة والجمهورية اللبنانية، دار الكتاب الجامعي.
- السبوع، ماجدة، (2020)، ريادة الأعمال والتعليم الريادي، عمان- الأردن، دار وائل.
- السكرانة، بلال، (2016)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط3، عمان- الأردن، دار المسيرة.
- سلطان، حكمت، وعثمان، محمود، (2021)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، عمان- الأردن، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الشميمري، أحمد، والمبيريك، وفاء، (2019)، ريادة الأعمال، الرياض- السعودية، العبيكان.
- الطحان، جاسم، (2022)، ريادة الأعمال: تعزيز القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، العين- الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.
- العاني، مزهر، وجواد، شوقي، وارشيد، حسين، وحجازي، هيثم، (2014م)، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، عمان- الأردن، دار صفاء.
- عبد العال، نجلاء، (2020)، رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف، مجلة العلوم التربوية، (4)2، 225-376.

نجمي، فيصل، (2021)، تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية: جامعة التفرد أنموذجاً، *المجلة التربوية*، 2 (87)، 826-880.
نيومان، فرانك، وكوتوريير، لارا؛ وسكاري، جيمي (2009)، *مستقبل التعليم العالي: الشعارات والواقع ومخاطر السوق*، ترجمة (وليد شحادة)، السعودية، العبيكان للنشر.
الياسري، أكرم، والجنابي، عادل، (2018)، *الريادة الاستراتيجية: المكانة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي*، عمان- الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Daily, Catherine M., McDougall, Patricia P., Covin, Jeffrey G. and Dalton, Dan R., (2002), Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. *Journal of management*, 28 (3), 387–412.
- Greenberg, Danna, (2011), *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity*. 1st ed. San Francisco- Calif, Berrett-Koehler Publishers.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, David G. Sirmon, and Cheryl A., (2011), Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management perspectives*, 25, (2), 57–75.
- Ireland, R.Duane, Michael A. Hitt, and David G. Sirmon, (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of management*, 29 (6), 963–989.
- Kozlov, Mikhail, (2018), Strategic Entrepreneurship Based Model of Latecomer University. *International journal of innovation science*, 10 (1), 108–124.
- Kyrgidou, Lida, & Hughes, Mathew, (2010), Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions. *European business review*, 22 (1), 43–63.
- Liao, Ying-Kai, & Suprpto, Ridhotullah, (2024), An Empirical Model of University Competitiveness and Rankings: The Effects of Entrepreneurial Behaviors and Dynamic Capabilities. *Asia Pacific management review*, 29 (1), 34–43.
- Luke, Belinda, Kearins, Kate and Verreynne, Martie, (2011), Developing a Conceptual Framework of Strategic Entrepreneurship. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 17 (3), 314–337.
- Schulz, William & Hofer, Charles, (1999), *Creating Value with Entrepreneurial Leadership and Skill-Based Strategies*. New York, Elsevier.

- Schwartzman, Simon, (2020), *Higher Education in Latin America and the Challenges of the 21st Century*, USA, Springer International Publishing.
- Thompson, Shannon, (2015), The Role of Academic Deans as Entrepreneurial Leaders in Higher Education Institutions, *Innovative higher education*, 41 (1), 75–85.