



دور التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية: دراسة ميدانية.

د/ أسماء أشرف عرندس حسين

مدرس أصول التربية - كلية التربية

جامعة المنوفية

**دور التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية:
دراسة ميدانية.**

د/ أسماء أشرف عرندس حسين

المخلص:

هدف البحث الحالى إلى التعرف على دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، واستخدم المنهج الوصفى لملاءمته طبيعة البحث الحالى، وتم تطبيق الإستبانة على عدد (٣٩٠) عضو هيئة تدريس من الكليات العملية بجامعة المنوفية بطريقة عشوائية. وتوصل البحث إلى ضعف الدور التى تقوم به التحالفات الإستراتيجية لتجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، وانتهى بتقديم رؤية مقترحة لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية لتجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية متضمنة منطلقاتها وأبعادها ومكوناتها، وآليات تنفيذها.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية – الريادة الإستراتيجية – جامعة المنوفية.

Abstract

The current research aims to identify the role of strategic alliances in investigation Strategic entrepreneurship at Menoufia University. A descriptive approach was used to suit the nature of the current research. A questionnaire was randomly administered to (390) faculty members from practical colleges at Menoufia University. The research concluded that the role played by strategic alliances in improving Strategic entrepreneurship at Menoufia University is weak. It concludes by presenting a proposed vision for activating the role of strategic alliances in investigation Strategic entrepreneurship at Menoufia University, including their starting points, dimensions, components, and implementation mechanisms.

Keywords: Strategic Alliances - Strategic entrepreneurship - Menoufia University

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تواجه الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية مجموعة من التحديات الآنية والمستقبلية نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة؛ والتي تؤثر على بيئاتها الداخلية والخارجية، ومخرجاتها التعليمية والبحثية والخدمية، لعل من أبرزها التغيرات الديناميكية، التحولات لاقتصاد المعرفة، البيئة الافتراضية، شدة المنافسة، تعزيز الميزة التنافسية، تحقيق الريادة العالمية، تعاضد العوائد الأكاديمية، تحقيق مراتب متقدمة فى التصنيفات العالمية.

ومن ثم تحتاج الجامعات إلى آليات إبداعية وإبتكارية فى إدارتها لمواجهة تلك التحديات لتحقيق غاياتها المتمثلة فى الإبداع والإبتكار، والتفكير الريادى العالمى، وإدارة الموارد بطريقة إستراتيجية، التنافسية العالمية، وإستثمار الفرص المتاحة فى المجالات التدريسية والبحثية والخدمية.

وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية تبين أنها من العوامل الرئيسة التى تساعد الجامعات على تحقيق الريادة الإستراتيجية والتى تعمل على خلق الإبداعات والإبتكارات؛ ومن ثم التميز العالمى، والتكيف مع المتغيرات العالمية، والحصول على مراتب متقدمة فى التصنيفات العالمية (عارف، ٢٠١٧، ٧١).

والتحالفات الإستراتيجية للجامعات هى عقود إختيارية خلال فترة زمنية معينة، تتسم بالدقة والثقة والمرونة بين الجامعات المتنافسة وغير المتنافسة؛ لتحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة قابلة للتطوير، وتجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، من خلال تقسيم المخاطر والتكاليف والموارد على الجامعات المتحالفة طبقاً لمدى المساهمات المالية والبشرية لتحسين كفاءة الجامعات وتعظيم المزايا التنافسية (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٣٤).

وبالتالى فإن التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات تتمثل فى المشاركة فى الأنشطة التى تقوم بها الجامعات والمتمثلة فى المقررات التدريسية من أجل تكامل المعلومات والمعارف الأكاديمية، وتكوين فرق بحثية متكاملة ومتعاونة، وتوفير الخدمات المجتمعية لجامعات التحالفات الإستراتيجية من أجل سمعة الجامعات وقوتها الإستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة للجامعات.

وفى ظل الظروف والمتغيرات العالمية التى تتسم بالتقلبات وعدم الإستقرار، وظهور المخاطر التى تهدد الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، يتوجب على تلك الجامعات البحث عن تحالفات إستراتيجية تجعلها آمنة من مخاطر التنافسية العالمية، وبذلك يمكن للتحالفات الإستراتيجية أن تكسب الجامعات المتحالفة معارف تكنولوجية وتسويقية وإبداعية وتنافسية (محمد، ٢٠١٥، ١٩٢)

وتعانى الجامعات المصرية من ضعف التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات الإقليمية والعالمية المتميزة؛ سواء فى إستقطاب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، أو مصادر المعرفة العلمية والتقنية، أو مصادر التمويل، أو إستغلال الفرص الجديدة، أو إعادة الهيكلة الإدارية والأكاديمية، أو تطوير رأس المال (مرسى، ٢٠٢٠، ٢٣٥)

ولعل من اهمية التحالفات الإستراتيجية أنها تمثل رؤية شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للجامعات بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكًا جيدًا، وتحدد الوسائل الإبداعية لتحقيق تلك الأهداف، والإستمرار فى الأنشطة الجامعية الابتكارية، وتحقيق التكامل التكنولوجى، وتسويق المنتجات الجامعية فى أسواق جديدة، وتقليص وقت العمليات الإبداعية، وسهولة نقل التكنولوجيا المتقدمة، وتحسين الظروف الأكاديمية والإدارية، كما تلعب دورًا رئيسًا فى تدعيم المصداقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر (التميمي، ٢٠١٥، ٦٤٤).

ولكى تحقق الجامعات أهدافها فى الوصول إلى الريادة الإستراتيجية العالمية من خلال الإبداع والابتكار، والميزة التنافسية، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد إستراتيجيًا، وإستثمار الفرص المتاحة، والتفكير الريادى؛ لكونها تسهم فى تحسين الأداء التنافسى للجامعات فى بيئة شديدة التنافس والتعقيد، وذلك من خلال تعزيز الابتكار مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وتنفيذ أعمالها بطريقة إبداعية، يتوجب عليها البحث عن تحالفات إستراتيجية مع الجامعات العالمية المتميزة (Erlangg2022,108)

ولكى تصل الجامعات المصرية إلى التنافسية العالمية، يتوجب عليها الوصول إلى الريادة الإستراتيجية لتحقيق سمعة أكاديمية عالمية، وذلك من خلال التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات العالمية المتميزة إقليميًا وعالميًا، للإفادة من خبرات تلك الجامعات فى الإبداع التدريسى والبحثى والخدمى

ومن أجل تحقيق غاية جامعة المنوفية للوصول إلى الريادة الإستراتيجية، يتوجب عليها السعى بجدية تامة نحو عقد التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات الإقليمية والعالمية المتميزة إبداعياً لتحسين مستويات الأداء حتى تصبح جامعة خلاقة وقادرة على تجويد وتسويق منتجاتها الأكاديمية عالمياً، ولذلك حاول البحث الحالي تقديم رؤية واضحة عن دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية.

مشكلة البحث:

نظراً للمستجدات الإقليمية والعالمية المعاصرة؛ فقد أضحت التغيرات التنظيمية في منظومة التعليم الجامعي أمراً حتمياً، مما دعا الكثير من الجامعات العالمية إلى إبتكار آليات متطورة لتقييم أبعاد المنظومة التعليمية، إذ خلصت تلك الجامعات إلى أنها غير قادرة على الإطلاع بمسؤولياتها وأدوارها الجديدة لتحقيق الإبتكارية والإبداعية تمهيداً للتنافسية العالمية، فبادرت تلك الجامعات إلى التحول من النمطية التقليدية إلى الإبتكارية المبدعة؛ بما يتلائم مع طبيعة التغيرات والتحديات الإقليمية والعالمية الراهنة.

إيماناً بأهمية تطوير الجامعات المصرية في ضوء المتغيرات الإقليمية والعالمية، رصدت العديد من الدراسات خروج غالبية الجامعات المصرية من تصنيفات الجودة العالمية، أو حصولها على مراتب متدنية للغاية؛ فيما يتعلق بمجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والريادة العالمية، والسمعة الأكاديمية، والإبتكار المعرفي، وجودة الأداء المؤسسي، وتميز أعضاء هيئة التدريس (محمد، ٢٠٢٠، ٧٠٧)، (Erlanggee2022,108)، (بدوى وعز الدين، ٢٠٢٣، ٥)

وقد حددت جامعة المنوفية في خطتها الإستراتيجية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠) أن تكون من الجامعات الرائدة على المستويين المحلي والعالمي في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية الموجهة بأهداف التنمية المستدامة، وأكدت أن رسالتها المساهمة في إعداد الكوادر البشرية اللازمة لسوق العمل وتأهيلها من خلال خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية إبداعية وإبتكارية؛ وفق المعايير المرجعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتنافسية العالمية (الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ٣٦-٣٧).

ومع ذلك أكدت الخطه الإستراتيجية للجامعة أنها تواجه العديد من التحديات التي من شأنها إعاقة الجامعة على تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بها تمثلت في؛ انخفاض مقومات

البنية التحتية التكنولوجية، وتعدد القوانين والتشريعات المؤثرة في الأداء الجامعي، ومحدودية التمويل الحكومي، ضعف ملائمة نظام المرتبات والحوافز، قلة تعزيز ثقافة الابتكار، ضعف فعالية معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية، قلة ربط الخريطة البحثية باحتياجات المجتمع، قلة إسهام البحوث والدراسات العلمية في حل المشكلات المجتمعية (الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ٢٦-٣٣).

ولذلك، يجب على القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنوفية أن تكون ذات رؤية إبداعية وإبتكارية متجددة لتعزيز دور التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات الإقليمية والعالمية تحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعة بطريقة إبداعية متميزة.

وتأسيساً على ما سبق، فإن نتائج الدراسات البحثية توضح بجلاء ضرورة البحث عن آليات إستراتيجية متطورة، تعمل على تطوير المنظومة الجامعية في كافة أبعادها القيادية والإدارية، لذا أولى البحث الحالي عنايته بأهمية دور التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الريادة الإستراتيجية في جامعة المنوفية؛ باعتبارها آلية تتيح للقادة والعلماء والباحثين والطلاب التوسع في دعم هذه التحالفات في الوصول إلى التنافسية العالمية من خلال تنمية التفكير الإبداعي، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة تنمية الموارد المالية ورأس المال البشري.

وفي ضوء ما سبق، حاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية بالجامعات من منظور الأدبيات التربوية؟
٢. ما الإطار النظري للريادة الإستراتيجية في الجامعات من منظور الأدبيات التربوية؟
٣. ما الدور الذي تلعبه التحالفات الإستراتيجية في تجويد الريادة الإستراتيجية لجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. ما الرؤية الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الريادة الإستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء التحالفات الإستراتيجية الإقليمية والعالمية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي التعرف على دور التحالفات الإستراتيجية في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، وذلك على النحو التالي:

- عرض الإطار النظرى للتحالفات الإستراتيجية للجامعات من منظور الأدبيات التربوية.
- عرض الإطار النظرى الريادة الإستراتيجية للجامعات من منظور الأدبيات التربوية.
- التعرف على إستجابات عينة التطبيق الميدانى بشأن الواقع الفعلى للتحالفات الإستراتيجية لتجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية.
- وضع رؤية إستراتيجية مقترحة لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية من خلال التحالفات الإستراتيجية الإقليمية والعالمية.

أهمية البحث:

استمد البحث الحالى أهميته، مما يلى:

١. تجلت الأهمية الأكاديمية للبحث فى تشخيصها وتحليلها ومعالجتها لموضوع يُعد أحد الموضوعات الأكثر أهمية فى بيئة الجامعات المعاصرة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة، ولا سيما أنه يجمع بين مفهومين رئيسيين هما التحالفات الإستراتيجية والريادة الإستراتيجية.
٢. عالج البحث قضية جوهرية بالنسبة للجامعات المصرية؛ الريادة الإستراتيجية الإقليمية والعالمية والتى تمكن الجامعات من تصميم خطط مستقبلية دقيقة قائمة على الإبداع والإبتكار بهدف تحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية والبحث الدائم عن مصادر عالمية لتطوير الأداء التنافسى التدريسى والبحثى والخدمى.
٣. وقد قدم البحث الحالى لمتخذى القرار والمسؤولين بجامعة المنوفية رؤية إستراتيجية مقترحة فعالة لتحقيق الريادة الإستراتيجية فى ضوء التحالفات الإستراتيجية.

منهج وأداة البحث:

إعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى؛ نظراً لملائمته لطبيعة البحث، وتمثلت أدوات البحث فى إستبانة للتعرف على دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية ومتطلبات تجويدها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية بجامعة المنوفية.

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث الحالي فى جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية (٢٠٢٥) عضوًا، وذلك وفقًا لإحصائية العام الجامعى ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م، وبلغت عينة البحث الحالي (٣٩٠)، تم إختيارهم بطريقة عشوائية من جميع الكليات العملية بجامعة المنوفية.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي فى ما يلى:

١. **الحدود الموضوعية:** إقتصرت البحث الحالي على معرفة دور التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية كنموذج ممثل للجامعات المصرية.
٢. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي فى جانبه الميدانى على عينة ممثلة للقيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية؛ إنطلاقًا من التعرف على دور التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعة، ومدى توافر المتطلبات اللازمة لعقد التحالفات الإستراتيجية إقليميًا وعالميًا لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية.
٣. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الإستبانة خلال الفصل الدراسى الثانى من العام الجامعى ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.
٤. **الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة البحث ميدانيًا على جميع الكليات العملية بجامعة المنوفية.

مصطلحات البحث:

تم إستعراض المفاهيم المختلفة للبحث الحالي فى إطاره التنظيرى، وفيما يلى عرض للتعريفات الإجرائية:

١. التحالفات الإستراتيجية:

"" إتفاق تعاونى تعاقدى بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية والخدمية؛ لتحقيق التعاون وعقد العلاقات التبادلية، بهدف تمكين الجامعات من تسويق خدماتها العلمية والبحثية، والسيطرة على المخاطر والتهديدات التى قد تواجه الجامعات (محمود، ٢٠٢٤، ٨٦٤).

التعريف الإجرائي للتحالفات الإستراتيجية على أنها " مجموعة من العقود الاختيارية، محددة المدة، تتسم بالدقة والثقة والمرونة بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ لتحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة قابلة للتطور فى مجالات التدريس الجامعى والبحث العلمى وخدمة وتنمية المجتمع؛ لتجاوز نقاط الضعف، والتأكيد على نقاط القوة، من خلال تقسيم المخاطر والموارد المالية والبشرية؛ لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية "

٢. الريادة الإستراتيجية:

تعرف أنها " التكامل بين المنظور الريادى والمنظور الإستراتيجى يهدف إلى تصميم إستراتيجيات ريادية تحقق تحسين ترتيب الجامعات فى التصنيفات العالمية من خلال الإبداع والإبتكار، الميزة التنافسية، التفكير الريادى، الثقافة الريادية، إدارة الموارد إستراتيجياً، القيادة الريادية، استثمار الفرص " (بدوى وعزالدين، ٢٠٢٣، ٩).

تقدم الباحثة تعريفاً إجرائياً للريادة الإستراتيجية فى الجامعات بما يتوافق مع مقتضيات البحث الحالى على أنها: " مجموعة الآليات الإبداعية القادرة على إستكشاف الفرص الإبتكارية الحديثة؛ لتحقيق التنمية المستدامة، والسمعة الأكاديمية، والميزة التنافسية من خلال التخطيط الإستراتيجى، إدارة الأصول الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، الإبداع الريادى ".

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تم الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالى، وسوف يتم عرض هذه الدراسات وفق الترتيب الزمنى من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالى:

أولاً: الدراسات التى تناولت التحالفات الإستراتيجية؛ ومن بينها:

١. دراسة محمود (٢٠٢٤) بعنوان " التحالفات الإستراتيجية الجامعية كآلية لتسويق

الخدمات البحثية بالجامعات المصرية: رؤية مقترحة ": هدف البحث إلى تفعيل دور التحالفات الإستراتيجية فى تسويق الخدمات البحثية بالجامعات المصرية، وإستخدام البحث المنهج الوصفى، وتوصل البحث إلى عدن نتائج من أهمها: ضعف تسويق الخدمات البحثية بالجامعات المصرية، وقلة تبادل الإستفادة بين مخرجات البحوث بالجامعات مع المؤسسات المجتمعية وقطاع الأعمال من خلال التحالفات الإستراتيجية،

علاوة على ضعف التواصل الفعال مع القطاعات المجتمعية في مجال تسويق الخدمات البحثية؛ بما يعظم قيمة الاستفادة من مخرجاتها البحثية، بحيث تلبي متطلبات المستفيدين من تلك الخدمات بطريقة أكثر فاعلية، وإنتهى البحث بوضع رؤية مقترحة لإستخدام التحالفات الإستراتيجية في تسويق الخدمات البحثية بالجامعات المصرية.

٢. دراسة على ومحمود وشاكر وعباس (٢٠٢٣) بعنوان " التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق الأسواق العالمية": هدف البحث إلى الإلمام الفكري بماهية التحالفات الإستراتيجية والأهداف الرئيسة التي جعلت المؤسسات تسعى لإبرام هذا النوع من الخيارات الإستراتيجية منها إكتساب خبرات وميزات تعود عليها بالتطور والنمو، وغعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في التطرق إلى عرض الإطار النظري للبحث وعدد من الدراسات السابقة والتوصل إلى الإستنتاجات والتوصيات التي يمكن الإستفادة منها.

٣. دراسة على (٢٠٢٣) بعنوان " تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الإستراتيجية ": هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الإستراتيجية، ولتحقيق ذلك إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما إستخدمت المقابلات الشخصية غير المقننة للكشف عن واقع القدرات الرقمية بجامعة الأزهر فيما يخص البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية والمعرفة الرقمية والاتصال الرقمي، كما إستخدمت الإستبانة للكشف عن متطلبات تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الإستراتيجية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٤٨) فردًا من القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر و (١٥٦) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية من حيث درجة أهمية المتطلبات في المجموع الكلي لمحاور الإستبانة وفقًا لمتغير الوظيفة؛ وذلك في المتطلبات المتعلقة ب (الحليف المحتمل، الأداء المؤسسي لجامعة الأزهر، التكامل الرقمي) ..

٤. دراسة (Ebel , 2022) بعنوان " مدى فاعلية مشاركة ممثلي الطلاب في هياكل حوكمة تحالفات الجامعات الأوروبية ": هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات ممثلي الطلاب حول فاعلية مشاركتهم في هياكل حوكمة تحالفات الجامعات، وذلك مع

التركيز على أربعة أبعاد متمثلة في الفوائد الشخصية والمهنية والديمقراطية والتنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات شملت (٦٧) طالبًا من الطلاب الممثلين ل (٢٤) تحالفًا من التحالفات الجامعية بقارة أوروبا. وتوصلت الدراسة إلى أن التصورات حول فاعلية مشاركة ممثلي الطلاب في هياكل حوكمة تحالفات الجامعات جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين درجة إيجابية التصورات حول فاعلية مشاركة ممثلي الطلاب في هياكل حوكمة تحالفات الجامعات من ناحية والتفاوت بين المتوقع والواقع حول حجم السلطة الممنوحة للطلاب في عمليات اتخاذ القرار من ناحية أخرى.

٥. دراسة (Claussen, 2022) بعنوان " تحليل عملية اتخاذ القرار في تحالفات التعليم العالي: مبادرة الجامعات الأوروبية ": سلطت الدراسة الضوء على عمليات اتخاذ القرار في إثنين من التحالفات الإستراتيجية بالتعليم العالي بأوروبا وهما تحالف Circle U وتحالف Forthem، وذلك مع التركيز على كل من مرحلة البدء ومرحلة التعزيز في كلا التحالفين، واشتملت عينة الدراسة على عدد من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمنسقين ومديري المشروعات المنضمين إلى كل من التحالفين. وتوصلت الدراسة إلى أنه تم إنشاء التحالفين الإستراتيجيين محل الدراسة بناءً على علاقات متينة موجودة سلفًا بين الجامعات المتحالفة، كما توصلت إلى أن تحالف Circle U أكثر إنتقائية من الناحية الإستراتيجية مقارنة بتحالف Forthem في مرحلة البدء، كما يتم اتخاذ القرارات بالإعتماد على تحقيق الإجماع بين الشركاء في الحلف، وتتأثر عمليات اتخاذ القرار في التحالفين محل الدراسة بعدد من العوامل من أهمها الإعتماد على الآخرين، وتدبير الموارد، والثقة، والتوترات.

٦. دراسة (Mtonga, Banja, 2020) بعنوان " إستكشاف مزايا وتحديات التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي في زامبيا ": هدفت الدراسة إلى إستكشاف مزايا وتحديات التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي في زامبيا، وإستخدام البحث المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن التحالفات أفادت الجامعات أكثر من توجهات المنافسة؛ حيث إستفادت منها الجامعات في تحسين الميزة التنافسية، وتجميع

الموارد معًا وتبادل الخبرات والمهارات المختلفة، وتقاسم النفقات والمخاطر المشتركة، أن أبرز التحديات التي واجهت الجامعات أثناء عمليات التحالف ضعف الالتزام بالإستراتيجية، وأن وجود عقود وبروتوكولات ملزمة وتوضيح حقوق وواجبات العاملين أمر بالغ الأهمية ومؤثر في نجاح التحالفات.

ثانيا: دراسات تناولت الريادة الإستراتيجية للجامعات؛ ومن بينها:

- دراسة العرياني (٢٠٢٥) بعنوان " علاقة تطبيق الريادة الإستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة تدريسيها بها ": هدف البحث إلى بيان علاقة تطبيق الريادة الإستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس، أستخدم البحث المنهج الوصفي؛ حيث تم تطبيق إستبانة شملت: تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية، وأبعاد تطوير الأداء التنافسي على عينة البحث التي بلغ عددها (٣٨٧) فردًا من جامعة طيبة بالمدينة المنورة ن وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة أم القرى، وأوضحت النتائج أن مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الريادة الإستراتيجية وأبعاد الأداء التنافسي جميعها جاءت دالة إحصائيًا؛ حيث جاءت قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرين تراوحت من متوسطة إلى مرتفعة. وهذا يؤكد على ضرورة الإهتمام بممارسات الريادة الإستراتيجية لرفع جودة الأداء المؤسسي بالجامعة.
- دراسة الزهراني (٢٠٢٤) بعنوان " ممارسة الريادة الإستراتيجية في جامعة أم القرى ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ": هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للريادة الإستراتيجية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم تطبيق إستبانة لجمع البيانات شملت عينة الدراسة التي بلغت عددها (١٤٨) عضو هيئة تدريس تم إختيارهم أسلوب التعيين اللااحتمالي الميسر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للريادة الإستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق دالة إحصائيًا لممارسة القيادات الأكاديمية للريادة الإستراتيجية بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم يعزى إلى النوع الإجتماعي والخبرة، هذا بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائيًا لممارسة القيادات الأكاديمية للريادة الإستراتيجية بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم

يعزى إلى الرتبة الأكاديمية، وتوصلت إلى أن مستوى معوقات ممارسة الريادة الإستراتيجية جاء بدرجة ضعيفة، وهذا يدل على مدى أهمية ممارسة الريادة الإستراتيجية والدور الفعال الذى تلعبه فى تطوير الجامعة وحصولها على ميزة تنافسية.

- **دراسة بدوى وعز الدين (٢٠٢٣) بعنوان "الريادة الإستراتيجية مدخلا لتحسين ترتيب جامعة المنوفية فى التصنيفات العالمية للجامعات":** هدف البحث إلى توظيف مدخل الريادة الإستراتيجية فى تحسين ترتيب جامعة المنوفية فى التصنيفات العالمية للجامعات باعتباره مدخلا متطورا فى تحسين أداء المنظمات المعاصرة من خلال أستعراض الملامح العامة لهذا المدخل وأبعاده، وإستخدام البحث المنهج الوصفى من خلال تطبيق الإستبانة لجمع البيانات على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية عددهم (٥٧٢) عضوا؛ للتعرف على أهمية الريادة الإستراتيجية فى تحسين ترتيبها فى التصنيفات العالمية من وجهة نظرهم. وتوصل البحث إلى أن أبعاد الريادة الإستراتيجية المتمثلة فى (التفكير الريادى، الإبداع والإبتكار، إدارة الموارد إستراتيجيا، الميزة التنافسية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إستثمار الفرص) لها أهمية كبيرة فى تحسين ترتيب جامعة المنوفية فى التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بها.
- **دراسة (Costa, Ferreira & Jayantilal, 2023) بعنوان " الريادة الإستراتيجية: رسم خريطة للمجال ورسم مسار للأبحاث المستقبلية":** هدف البحث إلى سد الفجوة وتحليل أحدث ما توصل إليه العلم فى مجال الريادة الإستراتيجية، وتحديد وتنظيم الموضوعات الرئيسة الموجودة فى الأدبيات والإشارة إلى مسارات البحث المستقبلية والتي تمكن الباحثين من إستكشافها فى المستقبل. وتوصل البحث إلى تحديد أربعة موضوعات رئيسة منها: ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، التوجه الريادى، ريادة الأعمال المؤسسية، والإستغلال والإستكشاف؛ وهى مجالات واعدة للبحث المستقبلى.
- **دراسة (Keyhani, 2023) بعنوان " منطق الريادة الإستراتيجية ":** هدف البحث إلى توضيح مفهوم الريادة الإستراتيجية من زاوية جديدة؛ من خلال مقارنة نظرية النموذج المثالى للإستراتيجية بدون ريادة الأعمال مع نظرية النموذج المثالى لريادة الأعمال بدون إستراتيجية، وإلقاء الضوء على ما يعنيه الجمع بين منطق ريادة الأعمال والإستراتيجية

وتوضيح قيمة تكاملهما. وتوصل البحث إلى أن ضرورة تكامل كل من ريادة الأعمال والخطط الإستراتيجية المستقبلية لتحقيق التوازن والإستقرار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• دراسة (Kosasih, Indradinata, Firdaus & Fadjar, 2020) بعنوان "الريادة

الإستراتيجية في تعزيز دور القدرة التنافسية لكليات الصيدلة": هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية لكليات الصيدلة في أندونيسيا، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الريادة الإستراتيجية في كليات الصيدلة تعد عنصرًا أساسيًا سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية لتحقيق القدرة التنافسية لها، وعلى الرغم من ذلك تواجه دولة أندونيسيا العديد من العقبات التي تواجه كليات الصيدلة في تحقيق الريادة الإستراتيجية للوصول إلى القدرة التنافسية ومنها الإلتقار إلى المهارات الريادية ومهارات الإلتصال الرقمي، إلى جانب ضعف العقلية الريادية، مما يؤكد على ضرورة تبني فكر الريادة الإستراتيجية بكليات الصيدلة في أندونيسيا.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت فيما يلي: نضج الفكرة وتزويد الباحثة بالخبرة البحثية في بناء الإطار النظري لهذا البحث، وبناء مشكلة البحث من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم، وتكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث الذي يشمل متغيرين مهمين هما التحالفات الإستراتيجية والريادة الإستراتيجية، إختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي وبناء أداة الدراسة، التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث، وتم الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم الرؤية المقترحة.

١. أوجه الإلتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في مجال البحث وهو التحالفات الإستراتيجية والريادة الإستراتيجية، وإتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي، بالإضافة إلى إلتفاق بعض الدراسات السابقة مع البحث الحالي في أداة الدراسة وهي: الإستبانة.

٢. أوجه التميز بين البحث الحالى والدراسات السابقة:

تمثلت فيما يلى: تميز البحث الحالى بأنه البحث الوحيد الذى تناول دور التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، اتجه تركيز الدراسات السابقة نحو التعامل مع كل متغير على حده دون إيجاد أوجه التوفيق المنهجى بين المتغيرين ذاتهما، وهو ما يميز البحث الحالى ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع.

خطوات البحث:

سار البحث الحالى وفقاً للخطوات التالية :

- **الخطوة الأولى:** تضمنت الإطار العام للدراسة ويشمل (مقدمة البحث، ومشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وحدود البحث، مجتمع البحث، عينة البحث، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، وخطوات البحث).
- **الخطوة الثانية:** تحليل الإطار النظرى للتحالفات الإستراتيجية فى المؤسسات الجامعية فى الأدبيات التربوية
- **الخطوة الثالثة:** إستجلاء الإطار النظرى للريادة الإستراتيجية فى المؤسسات الجامعية فى الدبيات التربوية
- **الخطوة الرابعة:** إبراز الجهود المبذولة الهادفة لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية لتجويد الريادة الإستراتيجية بها (إطاراً وثائقياً).
- **الخطوة الخامسة:** عرض إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائجه لتوضيح دور التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية .
- **الخطوة السادسة:** وضع الرؤية الإستراتيجية المقترحة: "رؤية إستراتيجية مقترحة لتجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية فى ضوء التحالفات الإستراتيجية.

المحور الثانى: الإطار النظرى للتحالفات الإستراتيجية فى المؤسسات الجامعية فى الأدبيات التربوية المعاصرة.

تعد التحالفات الإستراتيجية فى المؤسسات الجامعية المحلية والإقليمية والعالمية من آليات التميز للعصر الراهن فى ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية والإقتصاد العالمى؛ وذلك فى مجالات التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، الأمر الذى جعل منها ضرورة تقاسم المخاطر والتحديات (محمود، ٢٠٢٤، ٨٧٢)، (خاطر، ٢٠٢١، ٣٥) ومما سبق، حاولت الباحثة تحليل بنية التحالفات الإستراتيجية فى المؤسسات الجامعية، وذلك على النحو التالى:.

أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية:

التحالفات الإستراتيجية من المداخل الحديثة المتطورة لتحقيق غايات وأهداف الجامعات على مستوى العالم؛ نتيجة التغيرات التكنولوجية الهائلة، وتتعدد مفاهيم التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات الإقليمية والعالمية وفق تحليل الأوضاع الراهنة لتلك الجامعات، وذلك على النحو التالى:

" إتفاق تعاونى تعاقدى بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية والخدمية؛ لتحقيق التعاون وعقد العلاقات التبادلية، بهدف تمكين الجامعات من تسويق خدماتها العلمية والبحثية، والسيطرة على المخاطر والتحديات التى قد تواجه الجامعات (محمود، ٢٠٢٤، ٨٦٤).

" إستراتيجية تعاونية بين الجامعات يتم فيها توحيد الموارد من أجل تحقيق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة من خلال التعاون والتخلى عن المنافسة؛ مما يسمح للجامعات بإستقلال قدراتها المتوفرة فى ضوء وجود إدارة واعية تعمل على إستغلال الفرص المتاحة، وتجنب التحديات (سليمان، ٢٠٢٣، ١٥)

" جميع عمليات التفاهم والتعاون التى تجربها الجامعات مع المنظمات المعنية بالبحث العلمى، لتحقيق مصالح متبادلة بين الطرفين فيما يتعلق بالأداء البحثى، وما يرتبط به من عمليات تنظيمية وتسويقية (خاطر، ٢٠٢١، ٣١).

" إتفاق تعاونى بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف ذات منفعة متبادلة بصورة أسرع وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل مؤسسة تحقيق ذلك منفردة، ويتم بموجب هذا الإتفاق

الإستفادة من القدرات الذاتية لكل من الطرفين بشكل يسمح بتحسين القدرات التنافسية والمشاركة في الأرباح والمنافع ومواجهة التحديات وإستغلال الفرص (أبو تجار، ٢٠٢١، ٤١٨).

" إتفاقات تعاون وشراكة طويلة الأجل وهادفة بين الجامعات الإقليمية والعالمية؛ من خلال التعاون الدولي فى الموارد الذاتية والخبرات الفنية ورأس المال، مع مراعاة إلتزام الجامعات بتحقيق الأهداف المشتركة فى المجالات المحددة (عثمان، ٢٠٢١، ٥٩٣).

" مجموعة متنوعة من العلاقات بين المنظمات تشترك فى أهداف متوقعة، وتسعى جاهدة لتحقيق منافع متبادلة، وتعترف بمستوى عالٍ من الإعتماد المتبادل لتسويق وتطوير منتجات وخدمات تقنية متميزة بموجب إتفاقثة تعاونية Dhaundiyal & Coughlan, (2020, 10)

وبتحليل المفاهيم السابقة، يتضح أن التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ هدفها الرئيس تعظيم الإستفادة من جميع الموارد المتاحة للجامعات المتحالفة بموجب عقود تعاونية طويلة المدى، وكذلك مواجهة التحديات والمتغيرات الإقليمية والعالمية، وترجمتها إلى فرص جديدة يمكن الإستفادة منها، كما أن التحالفات الإستراتيجية الجامعية تساعد على تسويق المنتجات وتأصيل الثقافة التنظيمية وزيادة المعرفة، والحفاظ على المقدرات الجوهرية وتطويرها، وتبادل المعارف والخبرات.

وتأسيسًا على ما سبق، تمكنت الباحثة من صياغة التعريف الإجرائى للتحالفات الإستراتيجية على أنها " مجموعة من العقود الإختيارية، محددة المدة، تتسم بالدقة والثقة والمرونة بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ لتحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة قابلة للتطور فى مجالات التدريس الجامعى والبحث العلمى وخدمة وتنمية المجتمع؛ لتجاوز نقاط الضعف، والتأكيد على نقاط القوة، من خلال تقسيم المخاطر والموارد المالية والبشرية؛ لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية "

ثانيا: أهداف وأهمية التحالفات الإستراتيجية فى الجامعات:

حدد العلماء والباحثون فى مجال الإدارة التربوية أهداف وأهمية التحالفات الإستراتيجية فى الجامعات الإقليمية والعالمية، وذلك على النحو التالى:

(١) أهداف التحالفات الإستراتيجية:

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية فى مجال التحالفات الإستراتيجية للجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ أمكن إجمال أهداف التحالفات الإستراتيجية، وذلك على النحو التالى (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٦٥-٦٧)، (Suherlan 2017, 164)، (Castellanos et al 2018, 32)، (Ferreira & Franco 2020, 67)، (Williams 2017, 8)، (Lu & et al 2021, 188)؛،

- التكامل فى الخدمات التعليمية والأنشطة البحثية والمنتجات التسويقية.
- إتساع نطاق المعرفة ونقل الخبرات المتميزة والإبداع فى تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قيمة الأصول المعرفية التدريسية والبحثية والخدمية؛ مما يساعد على التكيف مع المتغيرات العالمية.
- الاستفادة من المقدرات الجوهرية التدريسية والبحثية والخدمية.
- تقليل شدة المنافسة من خلال التعاون والإفادة من الموارد المتاحة للجامعات.
- إقتسام المخاطر ومواجهة التحديات الإدارية والأكاديمية بدرجة عالية.
- تعزيز الموارد التعليمية والبحثية والخدمية الإبداعية وتحسين بيئة الإتصال.
- دعم السياسات الجامعية عن طريق تعزيز عمق التعاون من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- تجنب إهدار موارد المعرفة من خلال تجنب الإستثمار المتكرر فى إبتكار المعرفة.
- الكشف عن فرص إبداعية فى المجالات التدريسية والبحثية والخدمية.
- تجاوز عقبات تسويق المنتجات الجامعية من خلال عرض تلك المنتجات بطريقة متميزة.

(٢) أهمية التحالفات الإستراتيجية:

تتجلى أهمية التحالفات الإستراتيجية فى المؤسسات الجامعية فى تحقيق التكامل التكنولوجى وغزو الأسواق الجديدة، وتحقيق الإبداع والإبتكار، وسهولة نقل التكنولوجيا الإبداعية، وتحسين جودة المنتجات الجامعية، وتسجيل عملية تحديد المواصفات الإبداعية، تدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر (محمد، ٢٠١٥، ١٩٢)، (نعواش وأحمد والسعيد، ٢٠٢١، ٣٥٧-٣٥٨)، (سليمان، ٢٠٢٣، ١٧)

وبالإطلاع على بعض الأدبيات المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية فى المؤسسات الجامعية، تبين ما يلى:

أ- **تعزيز السمعة الأكاديمية:** من خلال جذب المزيد من الكوادر البشرية المتميزة والإستفادة منها، وتسويق المنتجات الجامعية، الإرتقاء بمكانة الجامعات العلمية، تحقيق الميزة التنافسية من خلال الخطط الموضوعية للتغلب على الضغوط الداخلية والخارجية التى تواجهها الجامعات (سليمان، ٢٠٢٣، ٢٠). تطبيق التكنولوجيا المتطورة: التحالفات الإستراتيجية تعد فرصة إبداعية لتطبيق ونقل التكنولوجيا العالمية المتطورة فى المجالات التدريسية والبحثية والخدمية بأقل تكلفة (محمود، ٢٠٢٤، ٨٧٤).

ب- **إعادة هيكلة التخصصات العلمية:** وذلك من خلال الدمج بين بعض التخصصات للوصول إلى معارف علمية إبتكارية؛ لكى يستطيع الأكاديميون من تجاوز الحدود الجغرافية الضيقة للوصول إلى العالمية، وتساعد التحالفات الإستراتيجية من نشر المعرفة فى المجالات والدوريات العالمية، ونقل التكنولوجيا المتطورة (خاطر، ٢٠٢١، ٤٠).

ج- **تحقيق الميزة التنافسية:** تتأثر الجامعات المحلية والإقليمية بشدة التنافس فى تحقيق مقومات الجودة فى مخرجاتها البحثية والبشرية والخدمية، لذا فإن الضرورة ملحة إلى عقد التحالفات الإستراتيجية من أجل مواجهة التنافس، وإملاك الميزة التنافسية إقليمياً وعالمياً (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٣٨)، (عبد اللاه، ٢٠٢٢، ٨٣)

د- **التصنيفات العالمية:** تسعى الجامعات على مستوى العالم إلى تحسين ترتيبها العالمى فى كافة التصنيفات للوصول إلى المكانة العالمية المتميزة؛ وذلك من خلال إستقطاب العلماء ذوى الكفاءات الإبداعية وإكتشاف الطلاب الموهوبين، وتنمية رأس المال البشرى، وتنمية الموارد المادية، ومن ثم تلعب التحالفات الإستراتيجية دوراً بارزاً فى تحقيق مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية ((Marlena Leon Mendoza et al , 2014, 97)

هـ- **مشاركة المخاطر ومواجهة التحديات:** تسمح التحالفات الإستراتيجية للجامعات بمشاركة المخاطر ومواجهة تحديات التغيير فى مجالات التدريس والبحث العلمى وخدمة

المجتمع بآليات جديدة وطرق إبداعية متطورة، الأمر الذى يزيد من فاعلية العمليات داخل الجامعات وزيادة كفاءة الأداءات ونجاحها على المدى الطويل (الشمري، ٢٠١٩، ٣٢٧).

و- **الحفاظ على القدرات الجوهرية:** تعمل التحالفات الإستراتيجية على تحقيق التعلم الإبداعى وإكتساب وسائل تكنولوجيا متطورة فى مجالات التدريس والبحث العلمى وخدمة وتنمية المجتمع، وذلك بهدف تطوير القدرات الداخلية والخارجية للجامعات من أجل تحقيق الميزة التنافسية العالمية (محمود، ٢٠٢٤، ٨٧٤).

ح- **مواجهة التغيرات الديناميكية العالمية:** تساعد التحالفات الإستراتيجية الجامعات ومؤسسات التعليم العالى على التنبؤ بالتغيرات الديناميكية فى البيئة الجامعية؛ نتيجة للتغيرات الديناميكية العالمية، ومن ثم رسم الخطط الإستراتيجية لمواجهة تلك التغيرات والتي قد تؤثر سلباً على تنمية وتطوير الجامعات (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٣٨).

ط- **التحول لإقتصاد المعرفة:** تحاول الجامعات الإقليمية والعالمية تكثيف جهودها لتحسين وتطور مواردها المالية والبشرية لتحقيق الميزة التنافسية، ولذلك تلجأ تلك الجامعات إلى عقد التحالفات الإستراتيجية بغرض الإستفادة من خبرات الجامعات العالمية المتميزة فى بناء إقتصاد المعرفة بكل مرتكزاته؛ لتعزيز المعرفة التكنولوجية من أجل تحقيق متطلبات إقتصاد المعرفة العالمية.

ك- **البيئة الافتراضية:** تتغير البيئة المحلية والإقليمية والعالمية للجامعات نحو الافتراضيو؛ مما أدى إلى تغيير فى انماط إكتساب المعرفة وتطبيقها وتبادلها عالمياً، ومن ثم أصبحت الحاجة ماسة إلى إعادة نظم الإدارة الجامعية من أجل تعظيم الإستفادة من المعرفة العالمية والمنتجات والخدمات اللوجيستية

ى- **التنافس العالمى:** تعد شدة التنافس بين الجامعات العالمية والإقليمية من أهم المبررات الرئيسة لعقد التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات؛ لتحقيق التنمية المادية والبشرية، وتحقيق الجودة فى مخرجاتها البشرية والبحثية والخدمية، لذا أصبحت التحالفات الإستراتيجية ضرورة ملحة لمواجهة التنافسية العالمية بالغة الأهمية، بغية إمتلاك الميزة التنافسية (Mtonga.T., & Banja.M.K , 2020,.170)

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن التحالفات الإستراتيجية للجامعات لها أهمية قصوى فى تحقيق ما يلى:

- إنتاج أفكار إبداعية وإبتكارية تساعد الجامعات على التميز فى كافة أنشطتها التدريسية والبحثية والخدمية؛ مما يساهم فى دعم المسؤولية الإجتماعية للجامعات وتحقيق التنمية المستدامة.
- تجعل الجامعات قادرة على مواجهة التحديات والتهديدات التى تؤثر على أدوارها وأنشطتها بطريقة علمية إبتكارية، وذلك من خلال توحيد نظم التعليم الجامعى وجعلها نظامًا جاذبة إقليميًا وعالميًا.
- الإستفادة من تنمية الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية، وتبادل المعارف والمعلومات وإستثمار المهارات التقنية والإدارية لدى الجامعات المتحالفة إستراتيجيًا؛ لتحسين قدراتها على تحقيق الميزة التنافسية، وإبتكار أساليب عمل إبداعية متنوعة لتحقيق الأهداف والغايات الجامعية الإستراتيجية.

رابعًا: أنماط وأبعاد التحالفات الإستراتيجية:

أوردت الدراسات المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية بين الجامعات الإقليمية والعالمية أنماط متعددة للتحالفات، ومجموعة من الأبعاد، وذلك على النحو التالى:

(١) أنماط التحالفات الإستراتيجية:

تتمثل أنماط التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات فى أنها قد تكون أفقية لتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة فى " زيادة كفاءة الجامعات وزيادة إنتاجيتها البحثية الإبداعية "، وقد تكون تكون رأسية من أجل " كفاءة الطلاب وملائمة المخرجات الجامعية لمتطلبات سوق العمل والمؤسسات التنموية (عبد العزيز، ٢٠١٨، ١٧). كما تبين أنماط التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات على أساس ثلاثة مرتكزات هى " الموارد المادية والمتمثلة فى الجوانب المالية والفيزيائية، والموارد غير المادية والمتمثلة فى السمعة الأكاديمية والتكنولوجيا المتقدمة والجوانب التنظيمية، والموارد البشرية والمتمثلة فى الثقافة الجامعية، والجوانب التدريسية والتدريبية، وخبرات جميع أعضاء هيئة التدريس (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٤٠). وقد أوضحت بعض الدراسات أنماط التحالفات الإستراتيجية الجامعية؛ وذلك على النحو (العنزي وراضى، ٢٠٢٢، ٣٧) (معلا، ٢٠٢١، ٣٠٦):

– تحالفات وفق درجة الإلتزام والمتمثلة فى " المشروع المشترك، حق الملكية "

- تحالفات وفق التصنيف الوظيفي والمتمثلة في " الوظيفية، الإنتاجية، التسويقية، المالية، البحث والتطوير "
 - تحالفات وفق القوى المضافة والمتمثلة في " الاندماج، الإستحواذ ".
 - تحالفات إستراتيجية حتمية والمتمثلة في " العمودي، الأفقي ".
 - تحالفات الإستراتيجيات الجامعية والمتمثلة في " الداخلية، الخارجية "
 - تحالفات المقررات الأكاديمية الإبداعية.
 - تحالفات البرامج التكنولوجية المتقدمة.
 - تحالفات تطوير وتنمية البحوث العلمية الابتكارية.
 - تحالفات التعليم والتعلم ونقل الخبرات والمعارف.
 - تحالفات التسويق والتوزيع الإقليمية والعالمية.
 - التحالفات الصناعية والإنتاجية والخدمية.
- ووما سبق، وترى الباحثة أن أنماط التحالفات الإستراتيجية، وفقا لطبيعة البحث الحالي، تتلخص فيما يلي:

التعلم ونقل المعرفة:

- تعزيز خفض تكاليف عملية البحث عن المعرفة.
- فرصة متميزة لتطبيق ونقل التكنولوجيا بشكل أقل.
- إعادة هيكلة التخصصات العلمية.
- زيادة قدرة الجامعات على التعلم من خلال زيادة التعاون.
- تبادل المعرفة والخبرات العملية والتدريسية.
- تمكين الجامعات من الوصول إلى التطورات المعرفية وتطبيقها.
- إنشاء الابتكارات والتطورات الجديدة في كافة الأنشطة التعليمية.
- إنتاج المعرفة ونشرها وتسويقها وتطبيقها.

خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

- جراء البحوث العلمية المشتركة بين الجامعات المتحالفة.
- توفير التمويل المالي الملائم لإجراء البحوث العلمية المبتكرة.
- توفير بنية تحتية جاذبة للعلماء المبدعين والطلاب الموهوبين.

- نقل المعارف العلمية من خلال التداولات البحثية والزيارات الميدانية.
- تشكيل فرق البحث العلمى التعاونية لتطوير البحوث العلمية.
- تطوير المقومات البشرية والمادية لزيادة القدرات التنافسية للجامعات.

المقررات العلمية والبرامج التكنولوجية:

- توحيد نمط المعلومات والمعارف المقدمة لطلاب الجامعات المتحالفة.
- تحليل عدد من المقررات الإبداعية فى بعض الجامعات العالمية المتميزة.
- تبادل أعضاء هيئة التدريس لإكتساب المعرفة والخبرة العالمية.
- الإتصال الدولى المستمر لمعرفة مستجدات المقررات العالمية.
- تعزيز أنماط التعليم والتعلم الافتراضى.
- تحقيق الجودة من خلال البرامج التكنولوجية المتقدمة.
- تحقيق جودة أعضاء هيئة التدريس من خلال الأبحاث التعاونية والزيارات الميدانية.

خدمة المجتمع وتنمية المجتمع:

- تدعيم دور الجامعات المتحالفة فى نشر وتعميق الوعى الثقافى والبيئى.
- رفع كفاءة وفعالية الوحدات الإنتاجية ذات الطابع الخاص.
- تفعيل دور الجامعات فى حل المشكلات المجتمعية والبيئية بطريقة إبداعية.
- نقل الأفكار وبراءات الإختراع بين الجامعات المتحالفة لتلبية إحتياجات السوق.
- تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية وضمان جودة البرامج المقدمة.
- الاستفادة من إستراتيجيات التسويق العالمية للمخرجات البشرية والبحثية والخدمية.

(٢) أبعاد التحالفات الإستراتيجية:

بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تبين أنها صاغت أبعاد التحالفات الإستراتيجية على النحو التالى:

حددت دراسة (Mohr & Pach 2013, 269) أبعاد التحالفات الإستراتيجية المتمثلة فى: "فاعلية الأداء، التكاملية المؤسسية، التحكم الإستراتيجى، الخبرات السابقة، عمر التحالفات، نوع التحالفات "

فى حين أكدت دراسة (Z. Zamir, 2014, 65) أن أبعاد التحالفات الإستراتيجية أربعة هى " تشكيل التحالف، تصميم التحالف، تحديد الملكية لكافة الأطراف، تقييم إدارة التحالف الإستراتيجى ".

وأشارت دراسة (التميمى، ٢٠١٥، ٦٤٣) إلى أن أبعاد التحالفات الإستراتيجية تتلخص فى "الإطار المؤسسى، تكاليف الأعمال، ميزة الموارد المالية والمادية والبشرية، خبرات التحالفات الإستراتيجية ".

كما أوضحت دراسة (J.N.Chang, 2016, 247) أن أبعاد التحالفات الإستراتيجية هى " خطط العمل، توحيد طرق إدخال الموارد، نظم المعلومات والاتصالات، بناء القدرات والتدابير الصحيحة ".

بينما لخصت دراسة (Ferreira & Franco 2017, 47) التحالفات الإستراتيجية أبعادها فيما يلى " العم والمعرفة المتخصصة، الأداء التنظيمى الإدارى والأكاديمى، الأداء المالى، أداء العلاقات المؤسسية ".

وقدمت دراسة (Talebi., K 2017, 229) تصوراً لأبعاد التحالفات الإستراتيجية كما يلى " تحقيق الميزة التنافسية، القدرات الابتكارية والإبداعية، ريادة الأعمال، الضوابط التعاقدية، رأس المال الاجتماعى، تحديد الفرص الجديدة "

وقسمت دراسة (Nyabok 2017, 47) أبعاد التحالفات الإستراتيجية إلى أربعة " تقاسم التكنولوجيا المتطورة، تعزيز خدمة العملاء والمستفيدين، مشاركة المعرفة المتخصصة، تقاسم التكاليف ".

وتأسيساً على ماسبق، تبين للباحثة قلة إتفاق العلماء والباحثين حول تحديد الأبعاد الرئيسة للتحالفات الإستراتيجية؛ وربما يعود ذلك إلى إختلاف التخصصات العلمية، وطبيعة المؤسسات المتحالفة من حيث كونها مؤسسات أكاديمية متخصصة أو ربحية، ولطبيعة البحث الحالى وغاياته وأهدافه، حاولت الباحثة تحديد أبعاد التحالفات الإستراتيجية الجامعية الملائمة إجرائياً؛ وذلك على النحو التالى:

البعد الأول: " إستثمار قدرات وإمكانات الجامعات " والمتمثلة فى "

- إعادة الهيكلة التنظيمية الإدارية والأكاديمية.
- تعزيز البنية التحتية التكنولوجية والإلكترونية.

- تنمية القدرات التسويقية الإبداعية إقليمياً وعالمياً.
 - المرونة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الجامعية.
- البعد الثاني: " كفاءة رأس المال البشرى: خريج متميز متميز، بحث علمي مبدع " والمتمثلة فى:**

- تطوير البرامج والمقررات بما يتوافق مع المستجدات التكنولوجية.
- تنمية القدرات الإبداعية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- توفير بيئة إبداعية داعمة للإبتكار وريادة الأعمال.
- تحديث أساليب التعليم والتعلم وفق المستجدات العالمية.
- تشجيع البحوث العلمية الإبداعية لتحقيق التنافسية.
- تشجيع النشر العلمى فى المجالات والدوريات العالمية المتميزة.

البعد الثالث: " تحقيق الميزة التنافسية " والمتمثلة فى:

- قدرة الجامعات على الجودة " التعليم، البحث العلمى، خدمة المجتمع "
 - قدرة الجامعات على الإبداع " الجمع بين المعرفة والعمل الخلاق "
 - قدرة الجامعات على المرونة " تكيف الجامعات مع المستجدات العالمية "
 - قدرة الجامعات على الإستمرارية " فى الأعمال الإبداعية التنافسية.
- البعد الرابع " تحديد الفرص الإبداعية المتميزة الجديدة وإستثمارها " والمتمثلة فى:**

- التحول إلى إقتصاد المعرفة والمجتمع الرقمى.
 - التطور السريع فى تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات.
 - الإنفتاح على الجامعات المتميزة العالمية.
 - إنتشار ثقافة الجودة والتميز فى أداء الجامعات العالمية.
- البعد الخامس: " مواجهة التحديات والتحديات الإقليمية والعالمية " والمتمثلة فى:**

- إنخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية مادياً وبشرياً.
- زيادة مستوى التنافس بين الجامعات الإقليمية والعالمية.
- محدودية التمويل اللازم لدعم الجامعات
- تعدد القوانين والتشريعات المؤثر فى أداء الجامعات.
- شيوع ثقافة مقاومة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

خامساً: متطلبات ومقومات وعوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية:

من خلال تحليل العديد من الدراسات والأبحاث العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية فى الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، تبين أنها حددت مجموعة من المتطلبات والمقومات والعوامل التى تساعد تلك التحالفات على النجاح فى تحقيق الأهداف المأمولة منها؛ والتى يجب على قيادات الجامعة المتحالفة إستراتيجياً، الإهتمام بها ومراعاتها فى سياستها التنظيمية وخططها الإستراتيجية، وذلك على النحو التالى:

(١) متطلبات التحالفات الإستراتيجية:

لضمان عمل التحالفات الإستراتيجية الجامعة دون مخاطر أو تهديدات، يجب تطوير البيئة التنظيمية الإدارية والأكاديمية، وتطوير التشريعات القانونية، وتوفير الموارد المالية وتدريب الموارد البشرية: للوصول إلى بيئة عمل جامعية إبداعية قادرة على مواجهة المستجدات التكنولوجية الذكية.

ومن أجل عقد تحالفات إستراتيجية جامعية بطريقة إبداعية لتحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الجامعات المتحالفة إستراتيجياً، يجب توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية؛ التى تسهم فى نجاح تلك التحالفات، ويمكن الإشارة إليها كما وردت فى بعض الدراسات العربية والأجنبية، وذلك على النحو التالى: (جاسم، ٢٠٢٢، ١١١٠)، (عثمان، ٢٠٢٢، ٥٩٠)، (Ranu, Komal 2018, 123)، (Aldalimy, et al 2019, 8)،

أ- المتطلبات التنظيمية:

- خطة إستراتيجية واضحة المعالم لعقد التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات المتميزة.
- قيادات تنظيمية أكاديمية وإدارية إبداعية قادرة على تفعيل التحالفات الإستراتيجية
- إعادة الهيكلة للأقسام الإدارية والأكاديمية بما يتوافق مع المستجدات العالمية.
- تنوع مصادر تمويل تطوير الجامعات إدارياً وأكاديمياً لتحقيق الميزة التنافسية.
- تنمية قدرات رأس المال البشرى إدارياً وأكاديمياً بأحدث الوسائل العالمية.
- تكافؤ التحالفات الإستراتيجية فى القدرات الإجرائية والتنفيذية لضمان التوازنات فى القوى.
- وضوح الغايات والأهداف الإستراتيجية بين الجامعات المتحالفة.

ب- المتطلبات التشريعية:

- تعديل التشريعات والقوانين واللوائح بما يتناسب مع التحالفات الإستراتيجية.
- دعم إستقلالية الجامعات القانونية والإدارية والمالية والأكاديمية.
- توزيع سلطة ومسؤوليات القيادات الجامعية بما يضمن عدم مركزية القرار.
- تطوير المتطلبات القانونية للرقابة على الأنشطة الجامعية وضمان حقوق الملكية.
- الموضوعية والنزاهة والشفافية فى إختيار التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات المبدعة.
- تنظيم أعمال المساءلة والمحاسبية فى التحالفات الإستراتيجية الجامعية.

ج- المتطلبات التقنية:

- الإستمرارية فى التطوير الديناميكي والحراك الثقافى للجامعات المتحالفة.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية بما يضمن تحقيق أعلى معدلات الجودة والتميز.
- قدرة الجامعات المتحالفة على التكامل والتعاون فى تبادل البيانات والمعلومات إلكترونياً.
- وجود شبكات إلكترونية قوية لضمان التواصل والإتصال الفعال بين الجامعات المتحالفة.
- إمتلاك التقنيات العلمية والأساليب التكنولوجية لتحقيق غايات وأهداف الجامعات.
- تنمية العلوم التكنولوجية بوسائل تتناسب مع المتطلبات الإقليمية والعالمية.

(٢) مقومات التحالفات الإستراتيجية:

- حددت بعض الدراسات العربية والأجنبية مجموعة من المقومات الرئيسة، والتي يجب على الجامعات المتحالفة إستراتيجياً الإهتمام بها ومراعاتها والعمل بمقتضاها، أثناء عقد التحالفات الإستراتيجية، ومراعاتها فى السياسات الأكاديمية والإدارية والتنظيمية، والمتمثلة فيما يلى (عبد العزيز، ٢٠١٨، ٤٢)، (Castellanos et al, 2018, 33)، (He et al 2020, 590)
- الفلسفة المشتركة بين الجامعات، وذلك على مستوى الرؤية والرسالة والغايات والأهداف والقيم.
 - جودة البنية التحتية والموارد البشرية، والموارد المعلوماتية حتى يكون التحالف قائماً على التوازن من أجل إستقلال الموارد المتاحة.

- أن يكون التحالف قائماً على إستراتيجية الميزات التنافسية؛ بما يسمح بالتقدم العلمي لجامعات التحالف.
- أن تبني التحالفات الإستراتيجية على التعاون والتكامل للإرتقاء والتميز من خلال توفير البدائل الإستراتيجية لمواجهة التحديات.
- توفير الإمكانيات التقنية والمالية والمادية والبشرية لجامعات التحالف لتحقيق متطلبات الإبداع والإبتكار والتميز العالمي.
- وجود تأثير إستراتيجي للتحالف بما يحقق متطلبات الجودة الشاملة، والوصول بالمخرجات الجامعية إلى التميز العالمي.
- تشابه الجامعات المتحالفة إستراتيجياً في إستراتيجيات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يضمن جودة التحالفات ونجاحه.
- دراسة طبيعة التحديات والتهديدات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والبيئية للجامعات المتحالفة لزيادة القدرة على مواجهتها مستقبلاً.

(٣) عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية:

- إنقشت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية على مجموعة من العوامل المؤدية إلى نجاح التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات لتحقيق أهدافها المنشودة محلياً وإقليمياً وعالمياً، تم تحديدها فيما يلي (الزبادي، ٢٠١٤، ٣٤٩ - ٣٥٠)، (Castellanos et al 2018, 33) :
- نشأة مركز متخصص لدراسة التحالفات الإستراتيجية الجامعية الإبداعية المتميزة إقليمياً وعالمياً وتقييمها للإفادة منها.
- تدريب القيادات الجامعية الإدارية والأكاديمية القادرة على توفير كافة عوامل النجاح للتحالفات الإستراتيجية.
- الإستمرارية في تطوير التحالفات الإستراتيجية؛ وذلك من خلال تحليل القدرة التنظيمية للجامعات في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة بما يتناسب مع المستجدات والمتغيرات العالمية.
- بعد التكامل بين الجامعات المتحالفة أحد أهم عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية الجامعية إقليمياً وعالمياً.

سادساً: معوقات التحالفات الإستراتيجية:

جامعات من اهم مصادر تنمية رأس المال البشرى والمعرفى؛ حيث تعد العنصر الفاعل فى عقد التحالفات الإستراتيجية المتميزة، ولا يمكن تحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية التنافسية، بدون التأكيد على أهمية التحالفات الإستراتيجية، ومع تلك الأهمية تواجه الجامعات الكثير من المعوقات التى تهدد عقد تلك التحالفات؛ مما يعوق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الجامعات، وتتمثل أهم معوقات التحالفات الإستراتيجية كما ذكرتها بعض الدراسات والبحوث العلمية فيما يلى (سليمان، ٢٠٢٣، ٣٣-٣٤)، (عثمان، ٢٠٢٢، ٦٠٠)، (عبد العزيز، ٢٠١٨، ١٠٠)

(١) معوقات تنظيمية:

- ضعف إعادة الهيكلة التنظيمية الإدارية والأكاديمية بما يتوافق مع المستجدات العالمية.
- غياب الرؤية التنظيمية الإستراتيجية لتحقيق الغايات والأهداف الجامعية.
- قلة ملائمة التمويل اللازم لتنفيذ التحالفات الإستراتيجية لضمان الجودة.
- ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لأعضاء الهيئات التدريسية والإدارية.
- غياب توافر مؤشرات إبداعية لقياس جودة الأداء الجامعى.
- ندرة توافر آليات تسويق متميزة لمخرجات التعليم الجامعى.
- ضعف مستوى التنسيق بين قطاعات الجامعة لمواجهة المتغيرات العالمية.

(٢) معوقات تشريعية:

- غياب الرؤى التشريعية المنظمة لعقد التحالفات الإستراتيجية.
- ضعف ملائمة القوانين واللوائح الجامعية لمواجهة المستجدات العالمية.
- قلة وجود آلية قانونية لنشر أخلاقيات العمل الجامعى وضمان الإلتزام بها.
- ضعف إستقلالية الجامعات القانونية والمالية والأكاديمية.
- غياب المساءلة والمحاسبية فى نتائج التحالفات الإستراتيجية.
- غياب الموضوعية والشفافية فى عقد التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات المتميزة.

(٣) معوقات تقنية:

- ضعف مقومات البنية التحتية التكنولوجية مادياً وبشرياً.
- ضعف مستوى المقومات التكنولوجية لتطبيق الاختبارات الإلكترونية.

- قلة الإهتمام بتنمية براءات الاختراع التكنولوجية ورعاية الموهوبين.
- نقص تطوير البنية التحتية الإلكترونية الداعمة للتحويل الرقوى.
- ضعف تطوير البرامج والمقررات والنظم بما يتوافق والمستجدات العالمية.
- ضعف وجود نظام إلكترونى يتيح للطلاب فرص ومصادر التعلم الذاتى.
- ضعف توافر منظومة تقنية ملائمة لتيسير عمل التحالفات الإستراتيجية.

المحور الثالث: الإطار النظرى للريادة الإستراتيجية فى المؤسسات الجامعية من منظور الأدبيات التربوية:

لقد أصبح الحصول على موقع متميز فى التصنيفات العالمية للجامعات هدفاً رئيساً للجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ بما يعنى تحقيق تلك الجامعات جودة الأداء المؤسسى، ورقى السمعة الأكاديمية، والريادة الإستراتيجية، والميزة التنافسية فى مجالات التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع.

ولعل هذا ما يجعل البحث الحالى مهتماً بتقديم الريادة الإستراتيجية؛ كونها أداة رئيسة لتنمية وتطوير الجامعات المصرية للوصول إلى التنافسية العالمية، وتعزيز سمعتها الأكاديمية، وهذا ما يدعو إلى التعرف على الإطار الفسفى للريادة الإستراتيجية فى الجامعات الإقليمية والعالمية، وذلك على النحو التالى:.

أولاً: مفهوم الريادة الإستراتيجية:

أشارت العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالريادة الإستراتيجية إلى مفاهيم متنوعة وفق طبيعة البحوث العلمية واتجاهات الباحثين الأكاديمية. ومن خلال إستقراء تلك الدراسات، تمكنت الباحثة من تحديد أبرز التعريفات الحديثة التى تناولت مفهوم الريادة الإستراتيجية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالى:

تعرف أنها " التكامل بين المنظور الريادى والمنظور الإستراتيجى يهدف إلى تصميم إستراتيجيات ريادية تحقق تحسين ترتيب الجامعات فى التصنيفات العالمية من خلال الإبداع والإبتكار،الميزة التنافسية، التفكير الريادى، الثقافة الريادية، إدارة الموارد إستراتيجياً، القيادة الريادية، إستثمار الفرص " (بدوى وعزالدين، ٢٠٢٣، ٩).

"مجموعة الفرص التى تحاول المؤسسات الجامعية إدراكها وإستثمارها لتطوير الأداء المؤسسى من خلال تبنى ونشر الجديد على جميع المستويات التنظيمية الإدارية والأكاديمية،

من أجل استثمار الابتكارات العلمية الجديدة المكتسبة من خلال الفرص الجديدة، وإتخاذ إجراءات ريادية ذات منظور إستراتيجي (Erlangga, 2022,p.108).

"مدخل إداري يتضمن أبعاد وعمليات وممارسات إبتكارية وإبداعية للحصول على الفرص المتميزة، وإستثمار الموارد المؤسسية بطرق وآليات تنافسية يصعب على المؤسسات المتنافسة تقليدها" (العتيبي، ٢٠٢٠، ٤١).

"مجموعة العمليات والإجراءات والأنشطة والممارسات الجامعية التي تهدف إلى تحقيق الريادة المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة، وإكتساب الفرص، والإستثمار الأمثل للموارد الجامعية لتعزيز الميزة التنافسية لضمان التميز العالمي " (اللوكان، ٢٠٢٠، ٧٦)

"مجموعة الممارسات الريادية والإستراتيجية التي تتبناها الجامعات لتمكين أعضاء هيئة التدريس من تطبيق الإستراتيجيات الريادية فى التعليم والبحث العلمى، وتحقيق التوازن التكامل لإستكشاف الفرص الجديدة، وإستثمار الأصول الإستراتيجية للجامعات؛ لتعظيم الإستفادة فى تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز السمعة الأكاديمية بين الجامعات الإقليمية والعالمية (عبد العال، ٢٠٢٠، ٢٤٣) ."

" أحد المداخل الإستراتيجية التي تعمل على تكامل ومزج المنظور الريادى القائم على البحث عن الفرص الجديدة، والمنظور الإستراتيجى الباحث عن تحقيق المزايا التنافسية بطريقة إستمرارية؛ وذلك من أجل تصميم إستراتيجيات ريادية هدفها الحصول على الثروة والقيمة والتميز التنافسى " (عتريس، ٢٠٢٠، ٨٢٤).

وبناءً على تم عرضه، تقدم الباحثة تعريفاً إجرائياً للريادة الإستراتيجية فى الجامعات بما يتوافق مع مقتضيات البحث الحالى على أنها: " مجموعة الآليات الإبداعية القادرة على إستكشاف الفرص الإبتكارية الحديثة؛ لتحقيق التنمية المستدامة، والسمعة الأكاديمية، والميزة التنافسية من خلال التخطيط الإستراتيجى، إدارة الأصول الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، الإبداع الريادى " .

ثانياً: أهمية الريادة الإستراتيجية

أشارت العديد من الدراسات والبحوث العلمية إلى أهمية الريادة الإستراتيجية، وذلك على النحو التالى:

مساعدة الجامعات في تحقيق المزايا التنافسية؛ مما يجعلها قادرة على البقاء والإستمرار في سوق العمل المحلى والإقليمى والعالمى، كما تزيد من قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها المجتمعية، وترفع قيمة العقلية الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما تجعلهم أكثر قدرة على الإبداع والإبتكار، كما تسهم في خلق مزيد من القيمة والفرص الجديدة للمستفيدين من خلال إستثمار الفرص لتقديم منتجات جامعية مبتكرة (بدوى وعز الدين، ٢٠٢٣، ٢١) تعمل على تعزيز قيمة الإبتكار في الجامعات؛ مما يجعلها قادرة على تنفيذ الأعمال بطريقة متميزة، لكونها تؤثر على الأداء الجامعى؛ فيما يتعلق بالموارد المالية والمادية والبشرية، وتطوير كافة المهارات التنظيمية وصل الخبرات (Yannar & Fontana, 2022, 328)

تشجيع جميع الطلاب على قيادة الأعمال الجامعية والمجتمعية؛ وذلك من خلال نشر ثقافة قيادة الأعمال الإستراتيجية، وتطوير النشطة التدريسية والبحثية والمجتمعية لزيادة الموارد المالية للجامعات (Erlangga, 2022, 108)

– تسهم في تحسين الأداء التنافسى للجامعات إقليمياً وعالمياً في إطار بيئة جامعية شديدة التنافس، وتعزيز السمعة الأكاديمية من خلال التصنيفات العالمية؛ والتي تعمل على تحقيق التنمية المستدامة (عتريس، ٢٠٢٠)

– مساعدة الجامعات على مواجهة التحديات والمتغيرات الإبتكارية، ونماذج الأعمال المعقدة، وضع الإستراتيجيات الإبداعية وآليات تنفيذها، تحديد الفرص الإبتكارية وإستثمارها، مراجعة وتقييم التوجهات والفرص ومجالات الأعمال في المؤسسات الأخرى (Kozlov, 2018, 108)

– المساهمة في تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات؛ مما يعد مؤشراً ومقياساً لمستوى التميز والإبداع الذى تحققه الجامعات، وتفوق الداء المؤسسى، وتحسين السمعة الأكاديمية إقليمياً وعالمياً، والقدرة الإبداعية على إستثمار الفرص الجديدة في بيئة الجامعات الداخلية والخارجية (أبو جوفيل، ٢٠١٨، ٢١)

– تمكن الجامعات من إعداد الخطط الإستراتيجية القائمة على الإبداع والإبتكار لتحقيق التنمية الجامعية والمجتمعية المستدامة، وتعزيز الميزة التنافسية، والبحث المستمر عن المصادر الإبداعية الجديدة لتحسين السمعة الأكاديمية (Ibrahim, 2016, 49)

- تسهم فى وضع الحلول المبتكرة المتميزة للمشكلات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتعليمية؛ بإعتبارها أداة إستراتيجية فى بناء التماسك الإجتماعى والعلمى، وذلك من خلال رواد الجامعات والمجتمعات لكونهم يستخدمون طرقًا إبداعية جديدة (Lekhanya, 2015,.71)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن أهمية الريادة الإستراتيجية تتلخص فى أنها تعمل على تحسين وتطوير أداء الجامعات بطريقة مبتكرة متميزة، وذلك من خلال إستثمار الفرص الإبتكارية الجديدة فى إدارة وتنمية الموارد إستراتيجيًا لتحقيق غايات وأهداف الجامعات والمتمثلة فى " خريج متميز لمواكبة السوق العالمية، بحث علمى إبداعى يلبي حاجات التنمية المستدامة، ويعمل على تحسين السمعة الأكاديمية، ونجاح التحالفات الإستراتيجية والوصول بالجامعات إلى مراتب متقدمة فى التصنيفات العالمية..

ثالثًا: مقومات الريادة الإستراتيجية:

بعد مراجعة وتحليل بعض الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فى الجامعات الإقليمية والعالمية، تبين أنها حددت المقومات الرئيسة للريادة الإستراتيجية، وذلك على النحو التالى:

(١) **وضوح الرؤية الإستراتيجية:** من خلال تحديد الأهداف الجامعية بطريقة إجرائية، وتحفيز الموارد البشرية على إتخاذ الإجراءات الإبتكارية فى الوقت المناسب، وتنسيق الأنشطة الجامعية بطريقة مميزة، ومواجهة التحديات والتهديدات والمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية (Jovanovic & Dakovic, 2010,.39)

(٢) **تحديد الفرص الحديثة:** تحديد الفرص الحديثة وإستثمارها مقوم ضرورى للريادة الإستراتيجية لتحديد الرؤى الإستراتيجية لإستثمار الفرص المبتكرة الجديدة؛ المر الذى يتطلب ضرورة تمتع القيادات الجامعية بالعقل الريادى والقيادية الريادية والثقافة الريادية للوصول إلى الفرص المبتكرة والمبدعة لتحقيق الغايات والأهداف الجامعية (Carpenter & Weikel, 2011,.285)

(٣) التوازن: التوازن بين المنظور الريادي والمتمثل في البحث عن الفرص الإبداعية الجديدة، والمنظور الإستراتيجي المتعلق بالبحث عن المزايا التنافسية وإستدامتها من أجل تصميم إستراتيجيات ريادية (محمد، ٢٠٢١، ١٧٩).

(٤) المرونة التنظيمية: قدرة الجامعات على تغيير السياسات والإجراءات التنظيمية للتكيف مع المتغيرات الإقليمية والعالمية، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات التي تتناسب مع المسؤوليات للقيادات الجامعية (Kozlov, 2018, 114).

(٥) القدرة الإبتكارية: مقوم ضروري لتحقيق الريادة الإستراتيجية؛ لكونها تسهم في تحقيق الميزة التنافسية العالمية، وإستثمار الفرص الجديدة، والإستخدام العلمي للأفكار الجديدة والتقدم التكنولوجي في الإقتصاد، وتسويق المنتجات الجامعية بطريقة إبداعية، وإستحداث قطاعات جديدة (Aslan, 2017, 169).

(٦) مواجهة المخاطر والتحديات: تتطوى المخاطر على دخول الجامعات مجالات جديدة دون معرفة إحتتمالات النجاح والإخفاق، وقد يشمل ذلك تطوير منتجات جامعية جديدة، وإستحداث قطاعات جديدة في الأسواق، وإقامة هياكل تنظيمية جديدة، مع ضرورة التركيز على تحديد وإستثمار الفرص، ويتحدد قبول المخاطر بثلاث متغيرات هي " الإدراك، افتجاهات، الرغبة (Veskovic, 2014, 117).

(٧) النمو الإستراتيجي: يتحقق النمو الإستراتيجي من خلال التوسع في تأسيس فروع جديدة، أو تقديم خدمات جديدة للمستفيدين، ويوجد ثلاثة نماذج للنمو الإستراتيجي تتمثل في " نموذج النمو الأساسي، نموذج الإمتياز، نموذج الإستحواذ "، مما يتطلب إختيار النموذج المثل للجامعات في ضوء مواردها الإستراتيجية

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول ان مقومات الريادة الإستراتيجية تتلخص فيما يلي:

- خطة إستراتيجية واضحة المعالم تستشرف مستقبل الجامعات، وتوصل لها في كل القطاعات التعليمية والبحثية والمجتمعية؛ بشرط ان تتوافق مع جميع المتغيرات والمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية.

- رؤية ورسالة واضحة بما يحقق الريادة الإستراتيجية من خلال تقديم الخدمات والأنشطة التعليمية والبحثية والمجتمعية لتحقيق اهداف التنمية المستدامة وتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: أبعاد الريادة الإستراتيجية:

أن ما تشهده الجامعات من تغييرات معرفية ومستجدات تكنولوجية، جعل الريادة الإستراتيجية أمراً ملحاً؛ لكونها نظاماً إبداعياً يعمل على تميز الأنشطة الجامعية، يحقق غايات واهداف الجامعات المتمثلة فى " تعزيز السمعة الأكاديمية، ضمان جودة الأداء التنظيمى، الوصول إلى الميزة التنافسية ".

وفيما يلى تحديد أبعاد الريادة الإستراتيجية، كما أشارت إليها الدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية.

- أشارت الدراسات العربية التى تناولت الريادة الإستراتيجية إلى ان أبعاد الريادة الإستراتيجية تتلخص فى الإبداع والإبتكار، الميزة التنافسية، القيادة الريادية، التفكير الريادى الثقافة الريادية، غدارة الموارد إستراتيجياً، إستثمار الفرص ومواجهة التحديات، المرونة الإستراتيجية، النجاح الإستراتيجى، تحمل المخاطر " (بدوى وعز الدين، ٢٠٢٣، ٣٠)، (إبراهيم، ٢٠٢٢، ٧٥٧)، (صادق، ٢٠٢٢، ١٩)، (عتريس، ٢٠٢٢، ٨٠٨)، (محمد، ٢٠٢١، ٢٨٧).

- كما أوضحت الدراسات الأجنبية أن أبعاد الريادة الإستراتيجية يمكن إجمالها فى " القيادة الريادية، المرونة الإستراتيجية، المعتقدات الريادية، إدارة الموارد إستراتيجياً، تحمل المخاطر وإستثمار الفرص، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإبداع الريادى، الميزة التنافسية " (Ge & Li, 2019,.3), (Lofsten , Cadorin, 2022,. 2463), (Titus, Adiza,2019,.16), (Linton ,2019,.3),

- وبتحليل ما سبق، نجد أن الدراسات العربية والأجنبية لم تتفق على منظور موحد لأبعاد الريادة الإستراتيجية؛ ربما يعود ذلك إلى إختلاف التخصصات الأكاديمية والمدارس العلمية، والبيئات الثقافية للعلماء والباحثين والخبراء فى مجالات الدراسات الإستراتيجية، إلا أنهم إتفقوا على خمسة أبعاد رئيسة للريادة الإستراتيجية وهى " القيادة الريادية،

الثقافة الريادية، إدارة الموارد إستراتيجيًا، تحمل المخاطر وإستثمار الفرص، الإبداع والإبتكار ."

وبعد الإطلاع على الدراسات العربية والأجنبية وتحليلها، تقدم الباحثة أبعاد الريادة الإستراتيجية وفق مقتضيات البحث الحالى وغاياته وأهدافه وإجراءاته ونتائجه المحتملة، والتي تتلخص فيما يلى:

(١) التخطيط الإستراتيجى:

تحدي خطة إستراتيجية يتم بمقتضاها تحديد رؤية ورسالة والقيم الحاكمة والغايات والأهداف الإستراتيجية، والسياسات العامة والخاصة، والعناصر الإستراتيجية، والخطة التنفيذية للمشروعات الإستراتيجية، وأساليب تقييم ومراجعة الخطة، والتي يسعى قادة الجامعات إلى تحقيقها، وتوظيف الوسائل التكنولوجية الذكية لتنفيذها لتحسين وتطوير الأداء الجامعى (الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠).

أن التخطيط الإستراتيجى هو البعد الأول والرئيس للريادة الإستراتيجية للجامعات؛ ولكى يكون بعداً فاعلاً فى تحقيق جودة الجامعات وتحسين سمعتها الأكاديمية وتعزيز الميزة التنافسية، يجب أن تركز الخطط الإستراتيجية للجامعات على ما يلى:

- تنمية الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية بما يتناسب مع المستجدات العالمية.
- رفع مستوى البنية التحتية التقنية والتكنولوجية لتحقيق التنافسية.
- مواجهة التحديات والمستجدات العالمية وإستثمار الفرص المتاحة.
- حتمية التكامل بين مدخل الإدارة الإستراتيجية للجودة وكفاءة الجامعات.

(٢) إدارة الأصول الإستراتيجية:

تعتبر الأصول الإستراتيجية للجامعات هى العناصر الجوهرية والقواعد الحيوية التى تمتلكها الجامعات، والتى يمكن إدراتها بكفاءة وفاعلية؛ بهدف تحقيق الإستفادة المثلى، وتتمثل تلك الأصول فى " الموارد المالية والبشرية والتقنية والمعرفية " (عيداروس وأحمد، ٢٠٢٣، ٢٣٢).

وتعتمد الجامعات بشكل رئيس على مواردها المالية والبشرية والتقنية والمعرفية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية القادرة على الإبتكار والإبداع من أجل تلبية إحتياجاتها، وتعزيز الميزة

التنافسية، وتحسين السمعة الأكاديمية، والوصول إلى مراتب متقدمة فى التصنيفات العالمية (Lofsten & Codorin ,2022, .2463)

وتعد الأصول الإستراتيجية للجامعات مصدرًا حيويًا؛ لكونها أهم عناصر الإنتاج وأساس التنظيم والتنسيق ومفتاح التطور والتقدم للجامعات، كما انها تعد البعد الأكثر أهمية للريادة الإستراتيجية؛ لكونها من الوجودات الإستراتيجية الحيوية، وأكثرها قيمة للتنافسية بإعتبارها أساس الإبداع والإبتكار (Kawan ,2017, .530)

وتتنوع الأصول الإستراتيجية للجامعات لتشمل الأصول المادية والتقنية، الأصول المعرفية، الأصول التعليمية، الأصول المجتمعية، والأصول التشريعية (University Australia,2020, .5)

(٣) المرونة الإستراتيجية:

يعتمد نجاح الجامعات فى أيامنا المعاصرة على قدرتها فى مجاراة ظروف البيئة الديناميكية المتغيرة؛ فالبرغم من أن معظم المنظمات العالمية ومنها الجامعات تتبنى ممارسات جديدة كإعادة هندسة العمليات، أو إدارة الجودة الشاملة والإلتزام بالتوقيتات المطلوبة لإنجاز المهام المطلوبة فى إطار التنافسية الشديدة، إلا أن هذه الممارسات لا تكفى لتحقيق التميز فى الأسواق العالمية أو مواجهة المخاطر، فهى يمكن أن تؤدى إلى إجراء تحسينات مستمرة محدودة، وقد لا تعمل على توليد الميزة التنافسية المستدامة، وإن الاهتمام هنا يجب أن يكون موجهاً نحو اعتماد إدارة إستراتيجية قادرة على تحقيق التكيف المطلوب فى الوقت المناسب، وهذا لا يمكن تحقيقه الا بوجود المرونة الاستراتيجية كونها تدعم تطوير الاستراتيجيات المستقبلية، وتُمكن الجامعة من الاستجابة السريعة للضغوط والمتطلبات الجديدة فى بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية للجامعة (Osita-Ejikeme & Amah, , 2022, .51).

تعد المرونة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق غايات وأهداف الجامعات حيث تعبر عن قدرة الجامعة على التغير أو الاستجابة السريعة للتغير فى ظل بيئة تنافسية عالية الجودة، كما انها تضمن الاستخدام المرن للموارد البشرية والمادية، وإعادة ترتيب العمليات التى تُمكن الجامعات من تحقيق الميزة التنافسية إقليميًا وعالميًا (Jain.s, Kashiramka & Jain.p,)

2020 ,. 20

(٤) الثقافة الريادية:

تعتبر الثقافة الريادية نمط من القيم والإتراضات والممارسات المشتركة التي تهتم بالفرص وكيفية استثمارها والمخاطرة ومواجهة التحديات والمتغيرات، والمرونة الثقافية، والتنافس إقليميًا وعالميًا في بيئة شديدة التعقيد (Wong , 2014, 6).

كما أنها مجموعة من القيم المشتركة بين جميع العاملين بالمؤسسات ودرجة الإعتقاد بها؛ والتي تشكل هيكل وطبيعة الإجراءات من أجل تحديد المعايير السلوكية للعاملين، وهي نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير، وقيم وإتجاهات ومهارات إستراتيجية رياضية (على، ٢٠٢٠، ٩٩).

ومن منطلق رؤية الجامعات ورسالتها، ترى الباحثة أن الثقافة الريادية هي " مجموعة من القيم الحاكمة التي تتمثل قواعد ثقافية أرشادية وإطار سلوكي يعبر عن هوية الجامعة وفلسفتها وطريقة تعاملها مع كافة الأطراف ذوى العلاقة بعملها " وتنقسم تلك القيم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

- **قيم جوهرية إدارية:** متمثلة في " الإنتماء القومي، المصداقية، العدالة والموضوعية، بناء رأس المال الفكرى، الشفافية والنزاهة، العمل الجماعى، التحسين والتطوير، المشاركة فى صناعة وإتخاذ وتنفيذ القرار .
- **قيم جوهرية أكاديمية:** متمثلة فى " الأمانة والنزاهة العلمية، الإلتزام بالأخلاقيات المهنية، تعزيز السمعة الأكاديمية، تحقيق الميزة التنافسية، إحترام العمل وحماية الأداء الأكاديمى، مكافأة الإنجاز والتميز العلمى .
- **قيم جوهرية مجتمعية:** متمثلة فى " المشاركة والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدنى، المبادرة فى التعامل مع المشكلات المجتمعية وحلها، الإحترام والتقدير مع كافة المؤسسات والهيئات المجتمعية المستفيدة من الخدمات الجامعية .

(٥) القيادة الريادية:

تعتبر القيادة الريادية عن القيادات الجامعية التي تعتمد على الرؤى الإستراتيجية، والإبداع القىادى فى مواجهة التحديات والمخاطر والمتغيرات والمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية، وتحتوى على مجموعة من الإجراءات التنفيذية لتجويد المنتجات الجامعية؛ من خلال استثمار الوقت والجهد والمال بكفاءة عالية (الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٣).

ويجب على القائد الجامعي الريادي أن يتمتع بمجموعة من المهارات الضرورية لتحقيق الغايات والأهداف الجامعية والمتمثلة في " تطوير الأداء الجامعي، تشجيع وتدعيم التغيير إلى الأفضل، التكيف مع المستجدات التكنولوجية، القدرة على عقد التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات العالمية، الرؤى الإستراتيجية المتميزة للتطوير، القدرة على المخاطرة وإستثمار الفرص ومواجهة التحديات بطريقة إبداعية (Sousa, 2018, 6).

وبتحليل ما سبق، يوضح البحث الحالي أن القيادة الريادية تعنى " قدرة القيادات الجامعية على قيادة الجامعات من خلال الخطط الإستراتيجية الإبداعية القادرة على تحليل البيئة الداخلية لتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف، والبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وذلك من خلال ما يلي:

- تحديد رؤية ورسالة الجامعات بطريقة إبداعية ريادية.
- تحديد القيم الجوهرية الحاكمة لعمل الجامعات إداريًا وإكاديميًا وخدميًا.
- تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية الريادية.
- تحديد السياسات والإجراءات الإبداعية المتميزة.
- تحديد آليات مبتكرة لتقييم الخطط الإستراتيجية.

(٦) الإبداع والإبتكار الريادي:

يعتبر الإبداع والإبتكار عملية توليد الأفكار الإبداعية والإبتكارية من خلال البحث العلمي، وتبنى ونشر الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير جودة المخرجات التدريسية والبحثية والخدمية، والتي تعد هدفًا للبقاء والإستمرارية والتميز والتنافسية، وتحسين السمعة الأكاديمية إقليميًا وعالميًا (صادق ومحمد، ٢٠٢٢، ٧١).

وتبدو أهمية الإبداع والإبتكار الريادي جلية في عمليات التطوير والتنمية الجامعية بطريقة مؤسسية، والبحث عن فرص إبداعية داعمة للتميز، وتقليل المخاطر ومواجهة التحديات والمستجدات الإقليمية والعالمية، ورفع كفاءة الجامعات وتطوير المدخلات والعمليات من أجل جودة وتميز الجامعات (Linton, 2019, 3).

ويعد الإبداع والإبتكار الريادي بعدًا رئيسًا من أبعاد الريادة الإستراتيجية للجامعات من خلال تقديم منتجات إبداعية علمية وتكنولوجية، وإجراءات تحسينية تدريجية أو جذرية، أو عمليات تقدم قيمة مضافة للمستفيدين؛ مما يعزز دور الريادة الإستراتيجية للجامعات، ويسهم في

قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية إقليمياً وعالمياً (محمد، ٢٠٢١، ٢٨٧).

مما سبق، توضح الباحثة أن الإبداع والإبتكار الريادى لم يعد نوعاً من الرفاهية الجامعية، ولكنه أصبح ضرورة حتمية تفرضها التحديات التكنولوجية، والمستجدات المعرفية، والتغيرات البيئية المحلية والعالمية، ولكى تحقق الجامعات الريادة الإستراتيجية يجب أن يكون الإبداع الريادى منهجاً فى كافة العمليات والإجراءات التنظيمية؛ وذلك من خلال خمسة محاور رئيسة هى:

- تطوير وإستثمار قدرات الجامعة وإمكاناتها.
- خريج مبدع مواكب لسوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- باحث مبدع وبحث علمى متميز يعمل على تعزيز السمعة الأكاديمية.
- التحالفات الإستراتيجية المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية.
- منظومة عمل إدارى ريادى قادر على تحقيق الريادة الجامعية.

وفى ضوء ما سبق من تحليل لأبعاد الريادة الإستراتيجية بالجامعات، يبدو واضحاً أن أهم ما يميز تلك الأبعاد أنها متكاملة ومتناسقة، وتصف بدقة تامة الأبعاد التكوينية لبناء الجامعات العالمية وتنميتها وإستدامتها، هذا بالإضافة إلى أنها تعد مقياساً للأداء الجامعى الإبداعى فى مجالات التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، وواحدة من المبادئ الأساسية لتقييم أداء العاملين، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ لتحقيق التنمية المستدامة والتنافسية العالمية للجامعات.

خامساً: معوقات الريادة الإستراتيجية:

أكدت بعض الدراسات العربية على أن الجامعات المصرية تواجه الكثير من المعوقات التى تحد من تحقيق الريادة الإستراتيجية، وذلك على النحو التالى:

إنخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية مالياً وبشرياً، تعدد القوانين والتشريعات المؤثرة على أداء الجامعات، شيوع ثقافة مقاومة للتغيير، زيادة حدة المنافسة الإقليمية والعالمية، إنخفاض مستوى المخرجات التعليمية، إنخفاض مستوى المشاركة المجتمعية، محدودية التمويل الحكومى اللازم للتطوير، قلة فعالية التواصل والمشاركة بين الجامعات وخريجها، ضعف

التسيق بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني (الخطوة الإستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٢٣، ٨٣-٨٤).

ضعف الرؤى الإستراتيجية للقيادات الجامعية، ضعف القدرة على تنمية الموارد البشرية نحو الإبداع والإستباقية التنافسية، قلة الصلاحيات الممنوحة للعاملين في تقديم الأفكار الإبداعية الداعمة للريادة الإستراتيجية، محدودية التمويل الحكومي والمجتمعي، ضعف القدرة على إنجاز المشروعات الإستثمارية الداعمة لتحقيق التنافسية (صادق ومحمد، ٢٠٢٢، ١٣٠).

الإجراءات والممارسات الروتينية التي تواجه إعادة الهيكلة التنظيمية؛ مما يؤدي إلى الهدر في الوقت والجهد والمال لإنجاز مهام إبداعية محددة، غياب الخطط الإستراتيجية الريادية لتحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف والإجراءات والممارسات الداعمة لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز روح التنافس (عبد اللطيف، ٢٠١٨، ٦٨٣).

المحور الرابع: جهود جامعة المنوفية المبذولة لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الريادة الإستراتيجية (إطاراً وثائقياً):

التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات والجهات الداخلية والخارجية تعني تكوين علاقات تبادلية تكاملية بينهما؛ بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، وذلك لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت بالفعل، أو استباق متغيرات بيئية متوقعة من خلال الأبحاث العلمية. وتنقسم التحالفات الاستراتيجية بجامعة المنوفية إلى ما يلي:

أولاً: التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات الإقليمية والعالمية:

إنّ التحالفات الاستراتيجية بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية من أهم عناصر البيئة الخارجية لدعم وتطوير البحث العلمي فيها، لكون تلك الجامعات تتمتع بسمعة علمية متميزة في أبحاثها الإبداعية، ولديها الكثير من العلماء والباحثين المبدعين، ومن ثم فإنّ التحالفات الاستراتيجية جديرة بالتحليل العلمي لجعل البحث العلمي بجامعة المنوفية أكثر اتساقاً مع متطلبات عصر المعرفة واقتصادياته، ولا سيما من وجهة نظر التحولات الاقتصادية القائمة على المعرفة لتحقيق التنمية المستدامة.

ومن أجل أن تحقق جامعة المنوفية الغايات سالفة الذكر، عقدت الجامعة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية في الفترة (٢٠١٥/٢٠١٦ - ٢٠١٩/٢٠٢٠)

يوضحها جدول رقم (١)

التحالفات الاستراتيجية للجامعة مع الجامعات الاقليمية والعالمية في الفترة

(٢٠٢٠/٢٠٢١ - ٢٠٢٣/٢٠٢٤)

اسم الاتفاقية	تاريخ التوقيع	الموقف الحالي للاتفاقية
مذكرة تفاهم للتعاون الأكاديمي والتبادل بين كلية الهندسة جامعة المنوفية وكلية الهندسة والعلوم التطبيقية جامعة بافلو أمريكا.	جاري اتخاذ إجراءات توقيعها	
مذكرة تفاهم بين جامعة تشيجيانغ الطبية الصينية ZCMU، وجامعة المنوفية.	جاري اتخاذ إجراءات توقيعها	
مذكرة تفاهم حول التعاون الأكاديمي والبحث بين قسم الملابس والنسيج بكلية الاقتصاد المنزلي بجامعة المنوفية وقسم الموضة والنسيج بجامعة سيول الوطنية بجامعة كوريا	١٢/٤ / ٢٠٢٣ م	سارية
مذكرة تفاهم بين كلية العلوم جامعة المنوفية والمدرسة العليا للعلوم الطبيعية والتكنولوجية بجامعة أوكاياما باليابان	تاريخ اول توقيع ١٠/١/٨ م ٢٠١٠	جاري اتخاذ إجراءات تعديلها وتجديدها
مذكرة تفاهم للتعاون الأكاديمي والتبادل بين جامعة المنوفية وجامعة لومان بفرنسا.	جاري اتخاذ إجراءات توقيعها	
بروتوكول تعاون بين قسم الهندسة المعمارية بكلية الهندسة جامعة المنوفية و جامعة swps university of social sciences and humanities في إطار مشروع الشراكة ((Erasmus+	فبراير ٢٠٢٤ م	سارية
مذكرة تفاهم للتعاون الثنائي بين جامعة المنوفية وجامعة كيوشو باليابان	٢٠٢١/١١/٢٧ م	سارية
مذكرة تفاهم بين جامعة المنوفية وجامعة IOWA بالولايات المتحدة الأمريكية	٢٠٢٢/١٢/٢٥ م	سارية
بروتوكول تعاون بين كلية الهندسة الالكترونية جامعة المنوفية وجامعة النرويج للعلوم والتكنولوجيا في إطار برنامج Erasmus+	جاري اتخاذ إجراءات توقيعها	

المصدر : العلاقات الثقافية بجامعة المنوفية .

يتضح من الجدول رقم (١) ما يلي:

تنوع التحالفات الاستراتيجية بين جامعة المنوفية والعديد من الجامعات العالمية والإقليمية؛ بهدف تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، لتحقيق التنمية المستدامة لمجتمع محافظة المنوفية والمحافظة المجاورة.

غياب التحالفات الاستراتيجية مع بعض الجامعات بالمملكة العربية السعودية، والإمارات المتحدة، والتي حصلت على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية مثل: تصنيف جامعة شانغهاي عام ٢٠٠٧م، وحصلت فيه أربع جامعات سعودية على ترتيب متميز، وتصنيف QS عام ٢٠١٨ م، وحصلت فيه ثماني جامعات سعودية، وأربع جامعات إماراتية على ترتيب متقدم.

غياب التحالفات الاستراتيجية مع أفضل (١٠) جامعات أمريكية مثل جامعات:

- معهد ماساتشوسش للتكنولوجيا تأسس عام ١٨٦١ م، حاصل على الميدالية الذهبية.
- جامعة سنفورد تأسست عام ١٨٩١ م، حاصلة على المركز الثاني عالمياً.
- جامعة هارفارد تأسست عام ١٦٣٦ م، تخرج فيها ثمانية رؤساء لأمريكا.
- معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا تأسس عام ١٩٨١ م، وبه علماء نالوا جائزة نوبل.
- جامعة شيكاغو تأسست عام ١٨٩٠ م، تتحدى الواقع وتغيير العالم.
- جامعة برينستون تأسست عام ١٧٤٦ م، وتصنف السابع عالمياً.
- جامعة بنسلفانيا تأسست عام ١٧٤٠ م، تتمتع بشهرة قومية وعالمية.
- جامعة كورنيل تأسست عام ١٨٦٥ م، أربعة علماء فيها حصلوا على جائزة نوبل.
- جامعة بيل تأسست عام ١٧٠١ م، وترتيبها الحادي عشر عالمياً.
- جامعة كولومبيا تأسست عام ١٤٥٤ م، خامس أقدم جامعات أمريكا.
- غياب التحالفات الاستراتيجية مع أفضل (٥) جامعات إنجليزية:
- جامعة اكسفورد تأسست عام ١٠٩٦ م، وتحتل المرتبة الخامسة عالمياً في تصنيف QS.
- جامعة كامبردج تأسست عام ١٢٠٩ م، وتحتل المرتبة السادسة عالمياً في تصنيف QS.

- كلية لندن الإمبراطورية تأسست عام ١٨٢٦ م، وتحتل المرتبة الثامنة في تصنيف QS.
 - جامعة لندن تأسست عام ١٨٣٦ م، وتحتل المرتبة العاشرة في تصنيف QS.
 - جامعة إيدنبرج تأسست عام ١٥٨٢ م، وتحتل المرتبة الثامنة عشر في تصنيف QS.
- غياب التحالفات الاستراتيجية مع جامعات دول النمرور الآسيوية الحاصلة على تصنيف متقدم عالمياً في سنغافورة، هون كونج، تايوان، ماليزيا.
- لم توضح التحالفات الاستراتيجية بين جامعة المنوفية والجامعات العالمية والإقليمية سאלفة الذكر أوجه التحالفات الاستراتيجية في مجالات دعم وتجويد الريادة الاستراتيجية، وجاءت عناوين فقط عن تلك الاستراتيجيات.

المحور الخامس: الإطار الميداني للبحث:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية :

ويمكن عرض إجراءات الجانب الميداني للبحث، والأداة التي إستخدمت لتحقيق هذا الهدف، وكيفية بنائها وصياغتها، ثم تحليل نتائجها وتفسيرها، وذلك على النحو التالي:

(١) أهداف الدراسة الميدانية :

- هدف الجانب الميداني للبحث إلى التعرف على دور التحالفات الإستراتيجية في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، من حيث:
- واقع التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية من خلال أبعادها المتمثلة في (إستثمار قدرات وإمكانات الجامعة، كفاءة رأس المال البشري، تحقيق الميزة التنافسية، تحديد الفرص وإستثمارها، مواجهة التهديدات والتحديات الإقليمية والعالمية)
- متطلبات التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية.
- تقديم رؤية إستراتيجية مقترحة لتجويد الريادة الإستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التحالفات الإستراتيجية

(٢) أداة الدراسة الميدانية:

في إطار جمع البيانات الضرورية للبحث، إعتمدت الباحثة على الأدوات التالية:

(أ) المقابلات الإستطلاعية:

إستخدمت الباحثة أسلوب المقابلات الشخصية الإستطلاعية للوقوف على أهمية البحث من خلال الحصول على البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالتحالفات الإستراتيجية لجامعة المنوفية وجامعات الصفوة العالمية؛ لعلها تفيد في تقديم رؤية إستراتيجية أكثر واقعية لجامعة المنوفية حال عقد التحالفات الإستراتيجية، وتمت المقابلات الإستطلاعية على النحو التالي:

- **مجموعة القيادات الأكاديمية**، تتكون من (٥ ١) قيادة أكاديمية؛ (٥) عمداء، و(١٠) وكلاء من الكليات العملية والكليات النظرية بالجامعة، وتم الاختيار وفق واقع وأهمية التحالفات الإستراتيجية لهذه الكليات من واقع السجلات الرسمية للعلاقات الثقافية للجامعة؛ وتمثلت هذه الكليات في كليات (الطب، العلوم، الزراعة، التجارة، الآداب).
- **مجموعة القيادات الإدارية**، تتكون من (٣) قيادات إدارية؛ أمين عام الجامعة، مدير إدارة العلاقات الثقافية، رئيس قسم العلاقات الثقافية بالجامعة لمعرفة البيانات والمعلومات الرسمية الضرورية عن التحالفات الإستراتيجية من حيث الكم والكيف.
- **مجموعة أعضاء هيئة التدريس**، تتكون من (١٠) عضوًا؛ من الكليات النظرية والعملية بالجامعة (الطب، العلوم، الزراعة، التجارة، الآداب) حيث يمثلون الخبرة الأكاديمية التخصصية في مجال التحالفات الإستراتيجية والريادة الإستراتيجية.

جدول (٢)

توزيع عينة المقابلات الإستطلاعية من القيادات الأكاديمية وخبراء التحالفات الإستراتيجية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية

عينة المقابلات	الكليات	الإجمالي	ملاحظات
	نظرية	عملية	
العمداء	٢	٣	٥
الوكلاء	٤	٦	١٠
الخبراء	٥	٥	١٠
القيادات الإدارية	-	-	٤
الإجمالي	١١	١٤	٢٩

وتناولت المناقشات أربعة محاور رئيسة، وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول:** تناول رأى القيادات الأكاديمية عن دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية.
- **المحور الثانى:** تناول رأى أعضاء هيئة التدريس عن دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية.
- **المحور الثالث:** تناول معرفة البيانات والمعلومات من واقع سجلات القيادات الإدارية عن واقع التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية.
- **المحور الرابع:** متطلبات تطبيق التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية.

نتائج المقابلات الإستطلاعية:

استهدفت المقابلات الإستطلاعية التعرف على واقع التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات التنفيذ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وخبراء التحالفات الإستراتيجية من أعضاء هيئة التدريس، والقيادات اإدارية، وطرح مقترحاتهم حول واقع التحالفات الإستراتيجية وأهميتها فى تجويد وتعزيز الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية؛ لتكون محل إعتبار فى إعداد الإستبانة الداة الرئيسة للبحث، وموجهًا وداعمًا للرؤية المقترحة. وجاءت نتائج الدراسة الإستطلاعية على النحو التالى:

❖ واقع التحالفات الإستراتيجية:

إهتمت الباحثة بخمسة أبعاد فى المقابلات الإستطلاعية وهى " إستثمار قدرات الجامعة، كفاءة رأس المال البشرى، تحقيق الميزة التنافسية، تحديد الفرص وإستثمارها، مواجهة التحديات والتهديدات"، وجاءت نتائج واقع التحالفات الإستراتيجية على النحو التالى:

- ندرة المرونة الإستراتيجية لتحقيق الغايات الجامعية.
- قلة فعالية الكثير من الإتفاقات والشراكات الدولية.
- ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف تكيف الجامعة مع المستجدات المتطورة.
- قلة الإهتمام بإقتصاد المعرفة والتحول الرقمى.
- وجود بروتوكولات تعاون مع جامعات غير مصنفة عالميًا.
- شيوع ثقافة مقاومة التغيير خوفًا على الأوضاع الوظيفية.

– محدودية التمويل اللازم لعقد التحالفات الإستراتيجية الذكية.

❖ متطلبات تطبيق التحالفات الإستراتيجية:

تم التركيز أثناء المقابلات الإستطلاعية على المتطلبات الضرورية لتطبيق التحالفات الإستراتيجية؛ بهدف تجويد الريادة الإستراتيجية للجامعة، وجاءت نتائج المقابلات على النحو التالي:

المتطلبات التنظيمية؛ وتمثلت في:

- وجود خطة إستراتيجية داعمة لعقد التحالفات الإستراتيجية.
- قيادة إدارية أكاديمية قادرة على عقد التحالفات الإستراتيجية.
- تنوع مصادر التمويل اللازم لعقد التحالفات الإستراتيجية.
- إعادة هيكلة القسم العلمية وفق المستجدات العالمية.
- تنمية قدرات رأس المال البشرى بأحدث التقنيات الحديثة.

المتطلبات التقنية؛ وتمثلت في:

- تطوير البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتحالفات الإستراتيجية.
- الإستمرارية في التطور الديناميكي والحراك الثقافي.
- وجود شبكات إلكترونية قوية لضمان التواصل والإتصال الفعال.
- تنمية العلوم التكنولوجية بما يتناسب مع المستجدات التكنولوجية.

المتطلبات التشريعية؛ وتمثلت في:

- تعديل التشريعات والقوانين واللوائح بما يتناسب مع التحالفات الإستراتيجية.
- حوكمة التحالفات الإستراتيجية لضمان تحقيق أعلى معدلات التميز.
- إستقلالية الجامعة القانونية والإدارية والمالية.
- توزيع السلطات والمسئوليات بما يضمن عدم مركزية القرار.
- تطوير المتطلبات القانونية الرقابية وضمان حقوق الملكية الفكرية.

❖ معوقات تطبيق التحالفات الإستراتيجية:

تتمثل معوقات تطبيق التحالفات الإستراتيجية في غياب الرؤى الإستراتيجية نحو إستثمار التحالفات الإستراتيجية لتحقيق أعلى معدلات التميز في الأداءات الجامعية التدريسية والبحثية والخدمية، وجاءت نتائج المقابلات الإستطلاعية على النحو التالي:

معوقات تنظيمية وإدارية: تمثلت فى:

- غياب الرؤية الإستراتيجية لتحقيق الغايات الجامعية.
- ضعف إعادة الهيكلة التنظيمية بما يتوافق مع المستجدات العالمية.
- محدودية التمويل المالى اللازم لعقد التحالفات الذكية.
- ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لرأس المال البشرى.
- ندرة المؤشرات الإبداعية لقياس جودة الأداء.

معوقات تقنية؛ تمثلت فى:

- ضعف مقومات البنية التحتية التكنولوجية.
- ضعف الإهتمام ببراءات الاختراع ورعاية الموهوبين.
- ندرة تطوير برامج الدراسات العليا بما يتفق والمستجدات التكنولوجية الذكية.

معوقات تشريعية؛ تمثلت فى:

- ضعف ملائمة القوانين واللوائح لتفعيل التحالفات الإستراتيجية.
- غياب المساءلة والمحاسبية فى تقييم التحالفات الإستراتيجية.
- ضعف إستقلالية الجامعات القانونية والإدارية والمالية.

(ب) الإستبانة:

إعتمد البحث على الإستبانة كأداة أساسية للتعرف على، وعرض الباحثة الاستبانة فى صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين وعددهم (١٠)؛ وذلك للاطمئنان على مدى ملاءمتها لهدف البحث، ومدى مناسبة وإرتباط كل عبارة بالبعد الذى تنتمى إليه، وحسن صياغة هذه العبارات، وبعد إجراء تعديلات المحكمين أصبحت الإستبانة فى صورتها النهائية مكونة من ثلاثة أجزاء:

- **الجزء الأول:** يتكون من بيانات أساسية لأفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، ويتضمن الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)
- **الجزء الثانى:** يتكون من خمسة أبعاد موزعة على (٢٥) عبارة موجهة للتعرف على واقع التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية
- **الجزء الثالث:** يتكون من ثلاثة متطلبات موزعة على (١٥) عبارة موجهة للتعرف على متطلبات التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية.

جدول (٣)

أبعاد الإستبانة وعدد العبارات الممثلة لكل بعد

عدد الفقرات	الأبعاد
٢٥	المحور الأول: واقع التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية
٥	البعد الأول: إستثمار قدرات وإمكانات الجامعة.
٥	البعد الثانى: كفاءة رأس المال البشرى.
٥	البعد الثالث: تحقيق الميزة التنافسية.
٥	البعد الرابع: تحديد الفرص وإستثمارها.
٥	البعد الخامس: مواجهة التهديدات والتحديات الإقليمية والعالمية.
١٥	المحور الثانى: متطلبات التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية
٥	المتطلب الأول: المتطلبات التنظيمية والإدارية:
٥	المتطلب الثانى: المتطلبات التقنية:
٥	المتطلب الثالث: المتطلبات التشريعية:

تم إستخدام مقياس ليكرت Likert الثلاثى (دائماً، أحياناً، أبداً) وتم إعطاء الدرجات (١، ٢، ٣) لإستجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على الترتيب، وقد طُلب من المستجيب إختيار إستجابة واحدة لمعرفة واقع التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، وكذلك إختيار إستجابة واحدة للتعرف على مدى موافقتهم على متطلبات فعالية تطبيق التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، وكذلك معوقات التطبيق.

جدول (٤)

ميزان تقديري لدرجة الأداء وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثى

درجة الأداء	مدى المتوسط المرجح	
نادراً	١.٦٦	١
أحياناً	٢.٣٣	١.٦٧
دائماً	٣	٢.٣٤

تقنين أداة البحث:

تم تقنين أداة البحث (الإستبانة) بالتأكد من صدقها وثباتها على النحو التالى:

صدق الإستبانة:

يقصد بصدق الإستبانة قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، وتم التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين فى مجال أصول التربية والإدارة التعليمية، وذلك للتعرف على وجهة نظرهم فى مدى ملاءمة الإستبانة للهدف الذى وضعت من أجله، ومدى سلامة العبارات من حيث دقتها وصياغتها اللغوية، وقد أبدوا بعض الملاحظات؛ مما إستدعى تعديل بعض العبارات وإضافة البعض الآخر، ثم تم عرض الإستبانة فى صورتها النهائية على مجموعة من هؤلاء المحكمين مرة أخرى، فأجمعوا على صلاحية الإستبانة للتطبيق الميدانى، وأشاروا إلى انها تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق الظاهري.

ثبات الإستبانة:

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج عند تكرار القياس بإستخدام الأداة نفسها وفى نفس الظروف، وتتراوح قيمة الثبات بين صفر والواحد الصحيح، وكلما إقتربت القيمة من الواحد الصحيح؛ دل ذلك على إرتفاع معدل الثبات (باهى، سالم، ومحمد، ٢٠١٥، ص ٢٢٧)، وتم حساب ثبات الإستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية، ثم قامت الباحثة بإعادة تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة، وقد ترواحت المدة بين التطبيقين من (١٥-٢٠) يوماً، وإستخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات جميع أبعاد الإستبانة،، ويُمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتى:

جدول (٥)

قيم معامل الثبات لأبعاد الإستبانة والإستبانة كلها بإستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	الأبعاد
٠.٩٠٤	المحور الأول: واقع تطبيق التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية
٠.٩١٤	البعد الأول: إستثمار قدرات وإمكانات الجامعة
٠.٩٠٧	البعد الثانى: كفاءة رأس المال البشرى
٠.٨٩٤	البعد الثالث: تحقيق الميزة التنافسية
٠.٨٧٣	البعد الرابع: تحديد الفرص وإستثمارها
٠.٩٣١	البعد الخامس: مواجهة التهديدات والتحديات الإقليمية والعالمية

الأبعاد	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الثاني: متطلبات التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية	٠.٩١٥
المتطلب الأول: المتطلبات التنظيمية والإدارية	٠.٩٢٤
المتطلب الثانى: المتطلبات التقنية:	٠.٩٣٨
المتطلب الثالث: المتطلبات التشريعية:	٠.٨٨٤

مجتمع وعينة البحث:

تألف المجتمع الأصلي الذى إشتقت منه عينة البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية والمتمثلة فى كليات (الزراعة، الهندسة، الهندسة الإلكترونية، الطب، العلوم، التمريض، الحاسبات والمعلومات، الطب البيطرى، الصيدلة، معهد الكبد، العلوم الطبية التطبيقية، الأسنان، الذكاء الاصطناعى) فى الوظائف الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) والذين بلغ عددهم (٢٠٢٥) فى العام الجامعى ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م (النشرة الإحصائية بجامعة المنوفية، ٢٠٢٥).

ورأت الباحثة إقتصار المجتمع الأصلي لعينة البحث على أعضاء هيئة التدريس فى الكليات العملية؛ دون الإعتماد على أعضاء هيئة التدريس فى الكليات النظرية، لأنه وفق تحليل البيانات الواردة من الإدارة العامة للعلاقات الثقافية بالجامعة بداية من العام الجامعى (٢٠١٥/٢٠١٦ م) وحتى نهاية العام الجامعى (٢٠٢٤/٢٠٢٥ م) ونتائج المقابلات الإستطلاعية المقننة؛ تبين أن جميع التحالفات الإستراتيجية إستحوذت عليها الكليات العملية دون الكليات النظرية.

تم إختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس من الكليات العملية بلغ عددهم (٤٠٥) عضواً بنسبة مئوية قدرها (١٠٪) وهى عينة مناسبة لحجم المجتمع الأصلي، وقد إعتمدت الباحثة فى تحديد حجم العينة على معادلات حساب العينة مثل معادلة ستيفن سامبسون، ومعادلة روبيرت ماسون (بشمانى، ٢٠١٤، ص ٩١)، وعند تطبيق هذه المعادلات حصلت الباحثة على حجم العينة نفسها وهو (٤٠٥)، وقامت الباحثة بإرسال الإستبانة الإلكترونية إلى (٤٠٥) عضواً، وذلك خلال الفصل الدراسى الثانى للعام الجامعى ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م، وبعد ذلك حصلت الباحثة على (٣٩٠) إستمارة صالحة للتفريغ والتحليل الإحصائى وهم يمثلون ٩٠.٢٦ ٪ من المجتمع الأصلي تمثيلاً دقيقاً.

إجراءات تطبيق الإستبانة:

بعد التحقق من صدق وثبات الإستبانة، بدأت عملية التطبيق خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٥م، وقام الباحثان بالخطوات الآتية:

- استخدمت الباحثة تطبيق جوجل درايف Google Drive لإنشاء إستبانة إلكترونية، وتم ضبط صياغة الإستبانة الإلكترونية، بحيث تكون الإجابة إجبارية عن جميع الأسئلة، ومن ثم جاءت جميع الإستبانات صالحة للتطبيق.
- تم إرسال الإستبانة الإلكترونية عن طريق البريد الأكاديمي للقيادات الأكاديمية، واستعانت الباحثة بشبكات التواصل الإجتماعي Facebook والواتساب Whats App للوصول إلى أكبر عدد ممكن منهم.
- لجأت الباحثة في بعض الأحيان إلى استخدام الإستبانة في شكلها الورقي للتطبيق على بعض القيادات الأكاديمية الذين وجهتهم صعوبة في التعامل مع الإستبانة الإلكترونية.
- تم إغلاق الرد على الإستبانة الإلكترونية، ونقل النتائج من تطبيق جوجل درايف إلى نموذج إكسل Excel، وإدخال الإستبانات الورقية إلى نموذج إكسل، ثم نقلها إلى برنامج SPSS.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إتساقاً مع طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) الإصدار السادس والعشرون، بالإعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach s Alpha وإستخدمه الباحثان لقياس الثبات الكلي للإستبانة، ومن ثم قياس الصدق الذاتي، حيث إن (الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للثبات)، والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في التعرف على واقع التحالفات الإستراتيجية لتجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية ومتطلباتها.
- إختبار ت (T- test) لدراسة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حسب متغير الدرجة الوظيفية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

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

- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية حول واقع التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية
- النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية حول مدى موافقتهم على متطلبات تفعيل التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية.
- النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية ومتطلبات تفعيلها بإختلاف متغير (الدرجة العلمية).

ويتم عرض وتفسير هذه النتائج ومناقشتها على النحو التالي:

(١) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية حول واقع التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية بصورة مجملة:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالى:

جدول (٦)

النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية حول واقع التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية بصورة مجملة

درجة الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادر		أحياناً		دائماً		
					%	ك	%	ك	%	ك	
ضعيفة	٥	٥٢.٦١	٠.٦٢٧	١.٥٧٨	٤٩.٦٢	١٩٦	٤٢.٩٤	١٧٠	٧.٤٤	٢٩	البعد الأول: إستثمار قدرات وإمكانات الجامعة:
ضعيفة	٣	٥٣.٤٢	٠.٦٣٤	١.٦٠٣	٤٧.٨٥	١٨٩	٤٤.٠٥	١٧٤	٨.١٠	٣٢	البعد الثانى: كفاءة رأس المال

البشرى:										
البعد الثالث: تحقيق الميزة التنافسية:	٣٠	٧.٧٠	١٧٣	٤٣.٥٩	١٩٢	٤٨.٧١	١.٥٩٠	٠.٦٣٠	٥٣.٠٠	٤ ضعيفة
البعد الرابع: تحديد الفرص وإستثمارها:	٣٦	٩.١١	١٧٥	٤٤.٣٠	١٨٤	٤٦.٥٨	١.٦٢٥	٠.٦٤٦	٥٤.١٨	٢ ضعيفة
البعد الخامس: مواجهة التهديدات والتحديات الإقليمية والعالمية	٤٤	١١.٠٩	١٧١	٤٣.٢٩	١٨٠	٤٥.٦٢	١.٦٥٥	٠.٦٧٠	٥٥.١٦	١ ضعيفة
المتوسط المرجح										٥٣.٦٧ ضعيفة

يتضح من الجدول السابق (٦) أن إستجابات أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية بجامعة المنوفية لدور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابى لإستجابات أفراد العينة (١.٦١)، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعيهم بأهمية وضرورة التكامل بين الأداء البحثى والتدريس والخدمى بين الجامعات ومراكز البحوث والجهات المانحة والجامعات العالمية المتميزة فى إطار التحالفات الإستراتيجية، وذلك فى ظل التغير فى أنماط وأساليب الأداء البحثى والتدريس والخدمى بالجامعات لمواكبة تغيرات العصر المتلاحقة؛ وهذا ما اكدت عليه دراسة (خاطر، ٢٠٢١)

(١/١) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول واقع أبعاد التحالفات الإستراتيجية فى جامعة المنوفية بصورة مفصلة:

يتم عرض النتائج وفقاً لإستجابات أفراد العينة على الأبعاد الخمسة للتحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية كالآتى:

(١/١/١) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة بالكليات العملية بجامعة المنوفية حول واقع (إستثمار قدرات وإمكانات الجامعة) فى تجويد الريادة الإستراتيجية بها. ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتى:

جدول (٧)

التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإحراف المعيارى والترتيب لآراء أفراد العينة حول واقع (إستثمار قدرات وإمكانات الجامعة) فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية

العبارة	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الممارسة
	ك	%	ك	%	ك	%					
١ - إعادة الهيكلة التنظيمية الأكاديمية والإدارية وفق المستجدات العالمية.	١٤	٣.٥٤	١٥٢	٣٨.٤٨	٢٢٩	٥٧.٩٧	١.٤٥٦	٠.٥٦٥	٤٨.٥٢	٥	ضعيفة
٢ - تطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة.	٣٤	٨.٦١	٢٠٧	٥٢.٤١	١٥٤	٣٨.٩٩	١.٦٩٦	٠.٦٢٠	٥٦.٥٤	١	متوسطة
٣ - تنمية القدرات التسويقية المتميزة إقليمياً وعالمياً.	٤٥	١١.٣٩	١٥٥	٣٩.٢٤	١٩٥	٤٩.٣٧	١.٦٢٠	٠.٦٨٢	٥٤.٠١	٢	ضعيفة
٤ - تحقيق المرونة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الجامعية.	١٧	٤.٣٠	١٨٦	٤٧.٠٩	١٩٢	٤٨.٦١	١.٥٥٧	٠.٥٧٨	٥١.٩٠	٤	ضعيفة
٥ - تحديد الفرص الجديدة وإستثمارها بطريقة إبداعية.	٣٧	٩.٣٧	١٤٨	٣٧.٤٧	٢١٠	٥٣.١٦	١.٥٦٢	٠.٦٥٩	٥٢.٠٧	٣	ضعيفة
المتوسط المرجح											ضعيفة

يتضح من الجدول (٧) السابق أن إستجابات أفراد العينة حول واقع (إستثمار قدرات وإمكانات الجامعة) فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية جاء بمتوسط حسابي (١.٥٧٨)، وهى درجة ممارسة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف التوجه نحو توحيد السياسات بمؤسسات التعليم الجامعي لإستثمار قدرات وإمكانات الجامعة لمعارضة بعض القيادات؛ بأضافة إلى قصور بعض الأعضاء المسؤولين عن تحليل الوضع الراهن للجامعة والإستفادة من مواردها ومقدراتها الجوهرية (عثمان، ٢٠٢٢)

وقد جاءت العبارة رقم (٢) والتي مؤداها: "تطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٦٩٦) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى قصور فى تطوير البنية التحتية التكنولوجية للجامعة بما يتناسب مع التطورات العالمية الحديثة والتكنولوجية الذكية (Paudel, 2021)، (عز الدين، ٢٠٢٣)

بينما جاء ت العبارة رقم (١) والتي مؤداها: "إعادة الهيكلة التنظيمية الأكاديمية والإدارية وفق المستجدات العالمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٤٥٦) وبدرجة ممارسة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى قصور في إدارة الموارد والقدرات البشرية والمادية المتاحة من خلال إطار مؤسسي مقترح لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية للجامعة؛ بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي هرمي معقد يسبب بطء الإجراءات التي يتخذونها (Khalaf, Hamed, 2022)

(٢/١/١) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول واقع (كفاءة رأس المال البشري) في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول (٨)

التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآراء أفراد العينة حول واقع (كفاءة رأس المال البشري) في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية

العبارة	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الممارسة
	ك	%	ك	%	ك	%					
١- تطوير البرامج والمقررات الدراسية بما يتوافق مع المستجدات العالمية.	٣٣	٨.٣٥	١٧٨	٤٥.٠٦	١٨٤	٤٦.٥٨	١.٦١٨	٠.٦٣٦	٥٣.٩٢	٣	ضعيفة
٢- تنمية القدرات الإبداعية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	١٢	٣.٠٤	١٧٢	٤٣.٥٤	٢١١	٥٣.٤٢	١.٤٩٦	٠.٥٥٨	٤٩.٨٧	٤	ضعيفة
٣- توفير بيئة إبداعية داعمة للإبتكار وريادة الأعمال.	٨	٢.٠٣	١٧٤	٤٤.٠٥	٢١٣	٥٣.٩٢	١.٤٨١	٠.٥٣٩	٤٩.٣٧	٥	ضعيفة
٤- تحديد أساليب التعليم والتعلم وفق التكنولوجيا المتطورة.	٥٢	١٣.١٦	١٦٥	٤١.٧٧	١٧٨	٤٥.٠٦	١.٦٨١	٠.٦٩٤	٥٦.٠٣	٢	متوسطة
٥- تشجيع البحوث الإبداعية والنشر بالمجلات والدوريات العالمية.	٥٥	١٣.٩٢	١٨١	٤٥.٨٢	١٥٩	٤٠.٢٥	١.٧٣٧	٠.٦٨٨	٥٧.٨٩	١	متوسطة

العبارات	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الممارسة
	ك	%	ك	%	ك	%					
المتوسط المرجح											
	٢٧	٦.٨٤	١٧٩	٤٥.٣٢	١٨٩	٤٧.٨٥	١.٥٩٠	٠.٦١٦	٥٣.٠٠	٣	ضعيفة

يتضح من الجدول (٨) السابق أن إستجابات أفراد العينة حول واقع (كفاءة رأس المال البشري) لتجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية جاءت بمتوسط حسابي (١.٦٠٣) ودرجة ممارسة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف جاهزية رأس المال البشري الأكاديمي والإداري بالجامعة لتنفيذ أساليب متطورة ومبتكرة تعتمد على التكنولوجيا الذكية.

– وقد جاءت العبارة (٥) والتي مؤداها: "تشجيع البحوث الإبداعية والنشر بالمجلات والدوريات العالمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٣٧)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى قصور وضعف المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المقدمة لذوى المواهب لتشجيعهم على الإبداع والإبتكار وتقديم الحلول الإبداعية المبتكرة لمشكلات التي تواجه المجتمع (اللوكان، ٢٠٢٠)

– بينما جاءت العبارة (٣) والتي مؤداها: "توفير بيئة إبداعية داعمة للإبتكار وريادة الأعمال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٤٨١) وبدرجة ممارسة (ضعيفة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف محدودية البدائل الإستراتيجية فى ظل بيئة معقدة وسريعة التغير مما يؤثر على توفير بيئة مشجعة تدهم الإبداع والإبتكار (جاسم، ٢٠٢٢)

(٣/١/١) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول واقع (تحقيق الميزة التنافسية) فى تجويد

الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالى:

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآراء أفراد العينة حول واقع (تحقيق الميزة التنافسية) فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية

العبارة	دائماً		احيانا		نادرا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الممارسة
	ك	%	ك	%	ك	%					
١- تحقيق الجودة التدريسية والبحثية	٢٧	٦.٨٤	١٧٩	٤٥.٣٢	١٨٩	٤٧.٨٥	١.٥٩٠	٠.٦١٦	٥٣.٠٠	٣	ضعيفة

العبارة	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الممارسة
	ك	%	ك	%	ك	%					
والخدمية من قبل الجامعة.											
٢- الجمع بين المعرفة العالمية والعمل الخلاق المتميز في الجامعة.	٢٦	٦.٥٨	١٦٤	٤١.٥٢	٢٠٥	٥١.٩٠	١.٥٤٧	٠.٦٢٨	٥١.٥٦	٤	ضعيفة
٣- تكيف الجامعة مع المستجدات التكنولوجية الحديثة	٤٨	١٢.١٥	١٨٣	٤٦.٣٣	١٦٤	٤١.٥٢	١.٧٠٦	٠.٦٧٢	٥٦.٨٨	١	متوسطة
٤- إستمرارية الجامعة في تقديم الأعمال الإبداعية التنافسية.	٣٩	٩.٨٧	١٦٤	٤١.٥٢	١٩٢	٤٨.٦١	١.٦١٣	٠.٦٦١	٥٣.٧٦	٢	ضعيفة
٥- تحقيق الشراكة التنافسية مع الجامعات الإقليمية والعالمية الإبداعية.	١٢	٣.٠٤	١٧١	٤٣.٢٩	٢١٢	٥٣.٦٧	١.٤٩٤	٠.٥٥٨	٤٩.٧٩	٥	ضعيفة
المتوسط المرجح							١.٥٩١	٠.٦٢٥	٥٣.٠١		ضعيفة

يتضح من الجدول (٩) السابق أن إستجابات أفراد العينة حول واقع (تحقيق الميزة التنافسية) في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية جاءت بمتوسط حسابي (١.٥٩١) ودرجة ممارسة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى قصور إمتلاك الجامعة لميزة تنافسية بين الجامعات محلياً وعالمياً في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد وضعف إقتناص الفرص وأخذ المبادرة غير المتاحة للمنافسين من الجامعات الخرى محلياً وعالمياً.

وقد جاءت العبارة (٣) والتي مؤداها: (تكيف الجامعة مع المستجدات التكنولوجية الحديثة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٠٦) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف البنية التحتية المساهمة في تجويد الريادة الإستراتيجية للجامعة كالتقنيات ووسائل الإتصال والتدريب المتطورة الذكية (لطفى، ٢٠٢٠)

بينما جاءت العبارة (٥) والتي تنص على: (تحقيق الشراكة التنافسية مع الجامعات الإقليمية والعالمية الإبداعية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٤٩٤) وبدرجة ممارسة

(ضعيفة) وقد يرجع ذلك إلى الإفتقار إلى التوجه نحو التوأمة والتحالفات الإستراتيجية مع الجامعات العالمية المتميزة، هذا بالإضافة إلى قصور تبني الجامعة لنهج التخطيط الإستراتيجي الجيد لوضع خطة إستراتيجية تتناسب مع المستجدات العالمية (عتريس، ٢٠٢٠)

(٤/١/١) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول واقع (تحديد الفرص وإستثمارها) في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول (١٠)

التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآراء أفراد العينة حول واقع (تحديد الفرص وإستثمارها) في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية

العبارة	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الممارسة
	ك	%	ك	%	ك	%					
١- إستثمار الجامعة إقتصاد المعرفة والتحول الرقمي.	٦٤	١٦.٢٠	١٧٤	٤٤.٠٥	١٥٧	٣٩.٧٥	١.٧٦٥	٠.٧١١	٥٨.٨٢	١	متوسطة
٢- توظيف التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٤٤	١١.١٤	١٨٩	٤٧.٨٥	١٦٢	٤١.٠١	١.٧٠١	٠.٦٥٨	٥٦.٧١	٢	متوسطة
٣- الإنفتاح على الجامعات العالمية بعقد التحالفات الإستراتيجية الفعالة.	١٨	٤.٥٦	١٦٣	٤١.٢٧	٢١٤	٥٤.١٨	١.٥٠٤	٠.٥٨٥	٥٠.١٣	٥	ضعيفة
٤- تعزيز ثقافة الجودة والتميز في الأداء الجامعي.	١٢	٣.٠٤	١٨١	٤٥.٨٢	٢٠٢	٥١.١٤	١.٥١٩	٠.٥٥٨	٥٠.٦٣	٤	ضعيفة
٥- تفعيل الشراكة العالمية في المعارف التخصصية وتعزيز رأس المال.	٤٢	١٠.٦٣	١٦٨	٤٢.٥٣	١٨٥	٤٦.٨٤	١.٦٣٨	٠.٦٦٧	٥٤.٦٠	٣	ضعيفة
المتوسط المرجح											ضعيفة
							١.٦٢٥	٠.٦٣٦	٥٤.١٨		

يتضح من الجدول (١٠) السابق أن إستجابات أفراد العينة حول واقع (تحديد الفرص واستثمارها) فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية جاءت بمتوسط حسابى (١.٦٢٥) ودرجة ممارسة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف وقصور فى إقتناص الفرص وإستثمارها وإعادة ترتيبها لتطوير المنظومة الجامعة وفق المستجدات العالمية.

وقد جاءت العبارة (١) والتي مؤداها: (إستثمار الجامعة إقتصاد المعرفة والتحول الرقمى) فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (١.٧٦٥) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ووقد يرجع ذلك إلى قصور فى تعزيز وتجويد الموقف التنافسى للجامعة فى عصر إقتصاد المعرفة والتحول الرقمى وخاصة فى عصر الثورة الصناعية الرابعة والخامسة (أحمد، الزائدى، ٢٠٢٢) بينما جاءت العبارة (٣) والتي مؤداها: (الإنتفا ح على الجامعات العالمية بعقد التحالفات الإستراتيجية الفعالة) فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى (١.٥٠٤) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) ووقد يرجع ذلك إلى ضعف إستقطاب الجامعة ذوى التميز العلمى محلياً وعالمياً نظراً لصعوبة أمر الإستقطاب بالنسبة للجامعة وذلك للظروف الإقتصادية (الهندي، ٢٠٢٢) (٥/١/١) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول واقع (مواجهة التهديدات والتحديات الإقليمية والعالمية) فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالى:

جدول (١١)

التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والإحراف المعيارى والترتيب لآراء أفراد العينة حول واقع (مواجهة التهديدات والتحديات الإقليمية والعالمية) فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية

العبارة	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوزن النسبى المئوى	الترتيب	درجة الممارسة
	ك	%	ك	%	ك	%					
١- تطوير مقومات البنية التحتية التكنولوجية.	٥٩	١٤.٩٤	١٦٤	٤١.٥٢	١٧٢	٤٣.٥٤	١.٧١٤	٠.٧١٠	٥٧.١٣	٢	متوسطة
٢- زيادة مستوى التنافس العالمى بين الجامعات.	١٧	٤.٣٠	١٨٢	٤٦.٠٨	١٩٦	٤٩.٦٢	١.٥٤٧	٠.٥٧٩	٥١.٥٦	٤	ضعيفة
٣- تنويع التمويل المالى لدعم الجامعة لمواجهة	٥١	١٢.٩١	١٧٧	٤٤.٨١	١٦٧	٤٢.٢٨	١.٧٠٦	٠.٦٨٣	٥٦.٨٨	٣	متوسطة

العبارة	دائماً		أحياناً		نادراً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الممارسة
	ك	%	ك	%	ك	%					
التحديات.											
٤ - إصدار التشريعات والقوانين المؤثرة في أداء عمل الجامعة.	٧٤	١٨.٧٣	١٥٨	٤٠.٠٠	١٦٣	٤١.٢٧	١.٧٧٥	٠.٧٤٢	٥٩.١٦	١	متوسطة
٥ - مواجهة ثقافة مقاومة التغيرات الإقليمية والعالمية.	١٨	٤.٥٦	١٧٤	٤٤.٠٥	٢٠٣	٥١.٣٩	١.٥٣٢	٠.٥٨٤	٥١.٠٥	٥	ضعيفة
المتوسط المرجح											
							١.٦٥٥	٠.٦٦٢	٥٥.١٦		ضعيفة

يتضح من الجدول (١١) السابق أن إستجابات أفراد العينة حول واقع (مواجهة التهديدات والتحديات الإقليمية والعالمية) جاءت بمتوسط حسابي (١.٦٥٥)، ودرجة ممارسة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف ملائمة المناخ التنظيمي وضعف التوجه نحو توحيد السياسات بالجامعة لمواجهة التهديدات والتحديات الإقليمية والعالمية (الهندي، ٢٠٢٢).

- وجاءت العبارة (٤) والتي مؤداها: (إصدار التشريعات والقوانين المؤثرة في أداء عمل الجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٧٥) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ووقد يرجع ذلك إلى قصور التنظيم الهرمي وتركيز السلطة أعلى الهرم الوظيفي نظراً لضعف تفويض السلطات والالتزام ، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة (الهندي، ٢٠٢٢)

- بينما جاءت العبارة (٥) والتي مؤداها: (مواجهة ثقافة مقاومة التغيرات الإقليمية والعالمية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٥٣٢) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) ويرجع ذلك إلى إنتشار ثقافة مقاومة التغيرات الإقليمية والعالمية وغياب وجود فلسفة واضحة لجامعة المنوفية تقوم على سياسات التوأمة مع الجامعات والتطلع إلى التغيير المطلوب والتقدم والإتصال الفعال بالجامعات العالمية ، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة (سمحان والسيد، ٢٠٢٢)

(٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية حول مدى موافقتهم على متطلبات تفعيل التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية بصورة مجملة.

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالى:

جدول (١٢)

التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة بالكلية العملية حول مدى موافقتهم على متطلبات تفعيل التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية

درجة الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نادر		أحيانا		دائما		
					%	ك	%	ك	%	ك	
كيرة	٣	٩٣.٠٠	٠.٤٧٨	٢.٧٩٠	٨٢.٠٨	٣٢٤	١٤.٨٤	٥٩	٣.٠٩	١٢	المتطلب الأول: المتطلبات التنظيمية والإدارية:
كيرة	٢	٩٣.٦٩	٠.٤٥١	٢.٨١١	٨٣.٥٤	٣٣٠	١٣.٩٧	٥٥	٢.٤٨	١٠	المتطلب الثانى: المتطلبات التقنية:
كيرة	١	٩٣.٨٢	٠.٤٧٥	٢.٨١٥	٨٥.١٦	٣٣٦	١١.١٤	٤٤	٣.٧٠	١٥	المتطلب الثالث: المتطلبات التشريعية
كيرة		٩٣.٥٠٢	٠.٤٦٨	٢.٨٠٥	المتوسط المرجح						

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية على أهمية متطلبات تفعيل دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية كانت على درجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة (٢.٨٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى ضرورة قيام الجامعات بتبنى إستراتيجيات رئيسة فيما يتعلق بالتحالفات الإستراتيجية داخل الجامعات، وتبنى قادة الجامعات وجهات نظر إدارية جديدة تتبنى هذه التحالفات والشراكات سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو العالمى.

(١/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة بالكليات العملية بجامعة المنوفية حول المتطلبات التنظيمية والإدارية لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالى:

جدول (١٣)

التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والانحراف المعياري والترتيب لآراء أفراد العينة حول المتطلبات التنظيمية والإدارية لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية

العبارة	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الأهمية
	ك	%	ك	%	ك	%					
١ - خطة إستراتيجية واضحة قادرة على جذب التحالفات الإستراتيجية المتميزة.	٧	١.٧٧	٤٣	١٠.٨٩	٣٤٥	٨٧.٣٤	٢.٨٥٦	٠.٣٩٩	٩٥.١٩	١	كبيرة
٢ - قيادة تنظيمية أكاديمية وإدارية إبداعية لتعزيز السمعة الأكاديمية.	١١	٢.٧٨	٦٧	١٦.٩٦	٣١٧	٨٠.٢٥	٢.٧٧٥	٠.٤٨٠	٩٢.٤٩	٣	كبيرة
٣ - إعادة الهيكلة للأقسام العلمية والإدارية لتحقيق التنافسية العالمية.	٥	١.٢٧	٥١	١٢.٩١	٣٣٩	٨٥.٨٢	٢.٨٤٦	٠.٣٩٥	٩٤.٨٥	٢	كبيرة
٤ - تنوع مصادر التمويل لتطوير الجامعة أكاديميًا وإداريًا.	١٤	٣.٥٤	٥٩	١٤.٩٤	٣٢٢	٨١.٥٢	٢.٧٨٠	٠.٤٩٣	٩٢.٦٦	٤	كبيرة
٥ - تنمية قدرات رأس المال البشرى باحدث التقنيات العالمية.	٢٤	٦.٠٨	٧٣	١٨.٤٨	٢٩٨	٧٥.٤٤	٢.٦٩٤	٠.٥٧٩	٨٩.٧٩	٥	كبيرة
المتوسط المرجح للمتطلب الأول ككل											كبيرة
							٢.٧٩٠	٠.٤٦٩	٩٣.٠٠		

يتضح من الجدول (١٣) السابق وجود إتفاق كبير بين إستجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول أهم المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازم توافرها لتفعيل دور التحالفات

الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، وهذا ما أكدته نسبة الموافقة على عبارات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الحسابى لبعد المتطلبات التنظيمية والإدارية (٢.٧٩٠) درجة موافقة كبيرة؛ وقد يرجع ذلك إلى أهمية المتطلبات التنظيمية والإدارية التى تساعد على الحد من قصور الجامعات فى توفير قدرة إستراتيجية لتسويق نفسها فى سوق العمل المحلى والإقليمى والعالمى من جهة والإحتياج إلى التعمق فى ثقافات التحالفات لدى الجامعات العالمية من جهة أخرى لتعزيز الوعي والإدراك بأهمية التحالفات الإستراتيجية لتجويد الريادة الإستراتيجية للجامعات، وهذا ما يتفق مع دراسة (صالح، ٢٠١٧)

- وقد جاءت العبارة (١) والتي مؤادها: (خطة إستراتيجية واضحة قادرة على جذب التحالفات الإستراتيجية المتميزة) فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٢.٨٥٦) وبدرجة أهمية (كبيرة)، ويرجع ذلك إلى ضرورة وجود خطة إستراتيجية واضحة وخاصة بالتحالفات الإستراتيجية التى تساعد على جذب التحالفات الإستراتيجية المتميزة؛ هذا بالإضافة إلى أن عملية التنشيط والتوسيع للتحالفات الإستراتيجية بين الجامعات بحاجة ماسة إلى هيكل للتحالفات يحدد الآليات والممارسات والمسؤوليات، وهذا ما أكدت عليه دراسة (صالح، ٢٠١٧)

- بينما جاءت العبارة (٥) والتي مؤادها: (تنمية قدرات رأس المال البشرى بأحدث التقنيات العالمية) فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى (٢.٦٩٤) وبدرجة أهمية (كبيرة) ويرجع ذلك إلى ضرورة تطوير وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات بأحدث التقنيات العالمية لكى تساعدهم على تحقيق الإبداع والإبتكار لرفع السمعة الأكاديمية للجامعة وبالتالي تحقيق الريادة الإستراتيجية؛ وهذا يتفق مع دراسة (عيسى، ٢٠٢٥)

(٢/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة بالكليات العملية بجامعة المنوفية حول المتطلبات التقنية لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالى:

جدول (١٤)

التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والترتيب لآراء أفراد العينة حول المتطلبات التقنية لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية

العبارة	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الأهمية
	ك	%	ك	%	ك	%					
١- الإستمرارية في التطوير الديناميكي والحراك التكنولوجي العالمي.	٧	١.٧٧	٨٦	٢١.٧٧	٣٠٢	٧٦.٤٦	٢.٧٤٧	٠.٤٧٤	٩١.٥٦	٥	كبيرة
٢- تطوير البنية التحتية التكنولوجية لتحقيق أعلى معدلات التميز.	٦	١.٥٢	٣٧	٩.٣٧	٣٥٢	٨٩.١١	٢.٨٧٦	٠.٣٧٣	٩٥.٨٦	١	كبيرة
٣- تنمية العلوم التكنولوجية بما يتناسب والمستجدات العالمية.	١٣	٣.٢٩	٤١	١٠.٣٨	٣٤١	٨٦.٣٣	٢.٨٣٠	٠.٤٥٥	٩٤.٣٥	٢	كبيرة
٤- تدريب الكوادر البشرية على تقنيات التكنولوجيا الفائقة.	٣	٠.٧٦	٦٣	١٥.٩٥	٣٢٩	٨٣.٢٩	٢.٨٢٥	٠.٤٠٠	٩٤.١٨	٣	كبيرة
٥- وجود شبكات تكنولوجية قوية لضمان التواصل الفعال.	٢٠	٥.٠٦	٤٩	١٢.٤١	٣٢٦	٨٢.٥٣	٢.٧٧٥	٠.٥٢٦	٩٢.٤٩	٤	كبيرة
المتوسط المرجح											كبيرة

يتضح من الجدول (١٥) السابق أن وجود إتفاق كبير بين إستجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول أهم المتطلبات التقنية اللازم توافرها لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، وهذا ما أكدته نسبة الموافقة على عبارات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨١١) بدرجة موافقة كبيرة، وهذا ما أكدته دراسة (الزهراني، ٢٠٢٤) والتي أكدت على ضرورة توظيف التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في مختلف التخصصات بالجامعة سواء على المستوى الأكاديمي أو الإداري للاستفادة منها في تحقيق تحالفات إستراتيجية متميزة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

- وقد جاءت العبارة (٢) والتي مؤداها: (تطوير البنية التحتية التكنولوجية لتحقيق أعلى معدلات التميز) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٧٦) وبدرجة أهمية (كبيرة)، ويرجع ذلك إلى ان تعزيز بنية تحتية تكنولوجية أفضل وتعزيز معدلات التميز والإبداع

فى الجامعة تتطلب إتاحة الجامعة امكانية الوصول للجامعات العالمية للإطلاع على أحدث التقنيات التكنولوجية العالمية فيها والإستفادة منها فى تطوير الجامعة أكاديميًا وإداريًا.

- بينما جاءت العبارة (١) والتي مؤداها: (الإستمرارية فى التطوير الديناميكي والحراك التكنولوجي العالمى) فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٤٧) وبدرجة أهمية (كبيرة) ويرجع ذلك إلى ضرورة توفير الجامعة فرصًا متعددة تساعد على الإستمرارية فى التطوير الديناميكي والحراك التكنولوجي العالمى من خلال توفير مركز تدريبى تقنى داخل كل كلية كى يتمكن الأكاديمين والإداريين من التدريب على كيفية إستخدام هذه التقنيات الحديثة بشكل فعال؛ مما يسهم فى تفعيل التحالفات الإستراتيجية وتحسين مستوى الشراكات مع الجامعات العالمية المتميزة.

(٢/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة بالكليات العملية بجامعة المنوفية حول المتطلبات التشريعية لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالى:

جدول (١٦)

التكررات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى والانحراف المعياري والترتيب لآراء أفراد العينة حول المتطلبات التشريعية لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية

العبارة	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	الترتيب	درجة الأهمية
	ك	%	ك	%	ك	%					
١- تعديل التشريعات واللوائح بما يتناسب مع التحالفات الإستراتيجية.	٦	١.٥٢	٢٨	٧.٠٩	٣٦١	٩١.٣٩	٢.٨٩٩	٠.٣٤٩	٩٦.٦٢	١	كبيرة
٢- دعم إستقلالية الجامعة القانونية والمالية والإدارية.	١١	٢.٧٨	٥٧	١٤.٤٣	٣٢٧	٨٢.٧٨	٢.٨٠٠	٠.٤٦٥	٩٣.٣٣	٣	كبيرة
٣- توزيع السلطة والمسئوليات بما يضمن اللامركزية فى القرار.	٢٢	٥.٥٧	٣٩	٩.٨٧	٣٣٤	٨٤.٥٦	٢.٧٩٠	٠.٥٢٧	٩٣.٠٠	٤	كبيرة

درجة الأهمية	الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		العبارات
					%	ك	%	ك	%	ك	
كبيرة	٥	٩١.٢٢	٠.٥٦٧	٢.٧٣٧	٨٠.٠٠	٣١٦	١٣.٦٧	٥٤	٦.٣٣	٢٥	٤ - تطوير المتطلبات القانونية الرقابية وضمان حقوق الملكية.
كبيرة	٢	٩٤.٩٤	٠.٤١٨	٢.٨٤٨	٨٧.٠٩	٣٤٤	١٠.٦٣	٤٢	٢.٢٨	٩	٥ - تنظيم أعمال المساءلة والمحاسبية في التحالفات الإستراتيجية.
كبيرة		٩٣.٨٢	٠.٤٦٥	٢.٨١٥	المتوسط المرجح						

يتضح من الجدول (١٦) السابق أن وجود إتفاق كبير بين إستجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول أهم المتطلبات التشريعية اللازم توافرها لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، وهذا ما أكدته نسبة الموافقة على عبارات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨١٥) بدرجة موافقة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أهمية المتطلبات التشريعية لتفعيل دور التحالفات الإستراتيجية لتجويد الريادة الإستراتيجية بالجامعات، وهذا يتفق مع دراسة (عثمان، ٢٠٢٢)

- وقد جاء في المرتبة الأولى العبارة (١) والتي تنص على: (تعديل التشريعات واللوائح بما يتناسب مع التحالفات الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (٢.٨٩٩) وبدرجة موافقة (كبيرة)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية ضرورة تفعيل دور التشريعات واللوائح وتعديلها إذا احتاج الأمر في تحقيق تحالفات إستراتيجية فعالة وبناءة مع جامعات عالمية متميزة لتسهم في تجويد ريادة الجامعة وتميزها محلياً وإقليمياً وعالمياً، هذا بالإضافة إلى ضرورة الحد من القصور في إدارة الموارد والقدرات من خلال إطار مؤسسي تشريعي مقترح لإدارة الأصول الإستراتيجية للجامعة، وهذا ما أكدته دراسة (عثمان، ٢٠٢٢)
- بينما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (٤) والتي تنص على: (تطوير المتطلبات القانونية الرقابية وضمان حقوق الملكية) بمتوسط حسابي (٢.٧٣٧) وبدرجة موافقة (كبيرة)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن ذلك يسهم في تطوير طاقات وإمكانات الجامعة ويزيد من فرص

الإبداع والابتكار في ظل التطورات التقنية السريعة، وهذا يتفق مع دراسة (عيسى، ٢٠٢٥)

(٣) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع التحالفات الإستراتيجية في تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية ومتطلبات تفعيلها بإختلاف متغير (الدرجة العلمية)، وذلك كما يلي:

(١/٣) وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية):

ويمكن توضيحها على النحو التالي:

جدول (١٧)

يوضح خصائص عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية

النسبة	التكرار	الدرجة الأكاديمية
٣٧.٩٧%	١٥٠	مدرس
٣٤.١٨%	١٣٥	أستاذ مساعد
٢٧.٨٥%	١١٠	أستاذ
١٠٠.٠٠%	٣٩٥	الجملة

يتضح من جدول (١٧) السابق تقارب نسب فئات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من المدرسين (٣٧.٩٧%) والأساتذة المساعدين (٣٤.١٨%) والأساتذة (٢٧.٨٥%)، وهو ما يعكس تمثيلهم في مجتمع الدراسة الأصلي بالكلية العملية بجامعة المنوفية.

جدول (١٨)

اختبار التباين أحادي الاتجاه ANOVA لمقارنة العينات المستقلة للكشف عن الفروق بين متوسطات أبعاد المحور الأول وفقاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة F	الدلالة ومستواها
البعد الأول	بين المجموعات	٢٨٧.٢٩١	٢	١٤٣.٦٤٦	١٨.٢١٧	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٣٠٩١.٠٢٨	٣٩٢	٧.٨٨٥		
	المجموع	٣٣٧٨.٣١٩	٣٩٤			
البعد الثاني	بين المجموعات	٢٧٦.١٢٧	٢	١٣٨.٠٦٣	١٧.٢٤٢	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٣١٣٨.٨١٠	٣٩٢	٨.٠٠٧		
	المجموع	٣٤١٤.٩٣٧	٣٩٤			

٠.٠٠١	١٧.١٩٧	٢٠٩.٩٨٩ ١٢.٢١١	٢ ٣٩٢ ٣٩٤	٤١٩.٩٧٧ ٤٧٨٦.٦٩٦ ٥٢٠٦.٦٧٣	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	البعد الثالث
٠.٠٠١	١٦.٣٤١	١٣٦.٤٣٥ ٨.٣٤٩	٢ ٣٩٢ ٣٩٤	٢٧٢.٨٧٠ ٣٢٧٢.٨٠١ ٣٥٤٥.٦٧١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	البعد الرابع
٠.٠٠١	١٨.٩٠٢	١٧١.٢٧١ ٩.٠٦١	٢ ٣٩٢ ٣٩٤	٣٤٢.٥٤٢ ٣٥٥١.٩٢٩ ٣٨٩٤.٤٧١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	البعد الخامس
٠.٠٠١	١٧.٧٢٩	٣٩٦٠.٨٤٥ ٢٢٣.٤١٦	٢ ٣٩٢ ٣٩٤	٧٩٢١.٦٩١ ٨٧٥٧٩.١٨٥ ٩٥٥٠٠.٨٧٦	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الأبعاد ككل

مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول (١٨) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية حول المحور الأول (واقع التحالفات الإستراتيجية لتجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية) تعزى لمتغير الدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ)، حيث جاءت جميع قيم (F) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)،

لتحديد مصدر التباين السابق والإختلاف والفروق حول واقع التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية، تم الإستعانة بإختبار شيفيه Scheffe

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٩)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات أبعاد المحور الأول
وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد / أستاذ)

الأبعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أستاذ مساعد		أستاذ	
					فرق المتوسط (I-J)	Sig.	فرق المتوسط (I-J)	Sig.
البعد الأول	مدرس	١٥٠	٧.٠٢٠	٢.٢٦٦	٨١٧.	٠.٠٥١	*٢.١٢٥	٠.٠٠١
	أستاذ	١٣٥	٧.٨٣٧	٢.٨٠٢	—	—	*١.٣٠٨	٠.٠٠٢

الأبعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أستاذ مساعد		أستاذ	
					فرق المتوسط (I-J)	Sig.	فرق المتوسط (I-J)	Sig.
	مساعد							
	أستاذ	١١٠	٩.١٤٥	٣.٤١٨	-	-	-	-
	مدرس	١٥٠	٧.١٠٧	٢.٣٦١	*٠.٩٥٣	٠.٠١٩	*٢.٠٨٤	٠.٠٠١
	أستاذ مساعد	١٣٥	٨.٠٥٩	٢.٨٢٥	-	-	*١.١٣٢	٠.٠٠٨
البعد الثاني	أستاذ	١١٠	٩.١٩١	٣.٣٧١	-	-	-	-
	مدرس	١٥٠	٨.٦٤٧	٢.٨٩٢	*١.٠٢٧	٠.٠٤٧	*٢.٥٧٢	٠.٠٠١
	أستاذ مساعد	١٣٥	٩.٦٧٤	٣.٤٦٦	-	-	*١.٥٤٤	٠.٠٠٣
	أستاذ	١١٠	١١.٢١٨	٤.٢٠٩	-	-	-	-
البعد الثالث	مدرس	١٥٠	٧.٢٢٠	٢.٣٨٨	*٠.٩٦٥	٠.٠٢٠	*٢.٠٧١	٠.٠٠١
	أستاذ مساعد	١٣٥	٨.١٨٥	٢.٩٣٨	-	-	*١.١٠٦	٠.٠١٢
	أستاذ	١١٠	٩.٢٩١	٣.٤٠٩	-	-	-	-
	مدرس	١٥٠	٧.٢٥٣	٢.٤٩٩	*١.٠٩٥	٠.٠١٠	*٢.٣١٩	٠.٠٠١
البعد الرابع	أستاذ مساعد	١٣٥	٨.٣٤٨	٣.٠٥٥	-	-	*١.٢٢٥	٠.٠٠٧
	أستاذ	١١٠	٩.٥٧٣	٣.٥٤٦	-	-	-	-
	مدرس	١٥٠	٣٧.٢٤٧	١٢.٣٥٠	*٤.٨٥٧	٠.٠٢٤	*١١.١٧٢	٠.٠٠١
	أستاذ مساعد	١٣٥	٤٢.١٠٤	١٤.٩٧٧	-	-	*٦.٣١٤	٠.٠٠٥
الأبعاد ككل	أستاذ	١١٠	٤٨.٤١٨	١٧.٨٦٧	-	-	-	-

(*) تكون دالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١٩) السابق وجود فروق ذلك دلالة إحصائية حول (واقع التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية) لصالح الدرجة الأكاديمية الأعلى (أستاذ مساعد/ أستاذ) حيث جاءت جميع قيم فرق المتوسط دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، وقد يرجع ذلك لكونهم أكثر وعيًا وخبرة بمجال التحالفات الإستراتيجية وحضورهم العديد من المؤتمرات والندوات العلمية في

الجامعات العالمية المتميزة، هذا بالإضافة إلى الإشتراك مع الأساتذة في مختلف الجامعات في المناقشات العلمية، وهذا يتفق مع دراسة (غيطن، بطاح، ٢٠٢٠).

جدول (٢٠)

اختبار التباين أحادي الاتجاه ANOVA لمقارنة العينات المستقلة للكشف عن الفروق بين متوسطات أبعاد المحور الثاني (متطلبات تفعيل التحالفات الاستراتيجية بجامعة المنوفية) وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ)

Sig.	قيمة F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
٠.٥٠١	٠.٦٩٣	٣.٣٩٥ ٤.٨٩٨	٢ ٣٩٢ ٣٩٤	٦.٧٩٠ ١٩٢٠.١٩٧ ١٩٢٦.٩٨٧	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المتطلب الأول: المتطلبات التنظيمية والإدارية
٠.٢٠٢	١.٦٠٨	٦.٨٩٣ ٤.٢٨٦	٢ ٣٩٢ ٣٩٤	١٣.٧٨٦ ١٦٨٠.٠٩٨ ١٦٩٣.٨٨٤	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المتطلب الثاني: المتطلبات التقنية
٠.٢٨٧	١.٢٥٣	٦.٠٥٠ ٤.٨٢٨	٢ ٣٩٢ ٣٩٤	١٢.١٠١ ١٨٩٢.٧٧٠ ١٩٠٤.٨٧١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المتطلب الثالث: المتطلبات التشريعية
٠.٣٣٢	١.١٠٥	٤٥.٩٦٣ ٤١.٥٨١	٢ ٣٩٢ ٣٩٤	٩١.٩٢٥ ١٦٢٩٩.٧٩٦ ١٦٣٩١.٧٢٢	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المتطلبات ككل

يتضح من الجدول (٢١) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية بجامعة المنوفية حول (المتطلبات اللازمة لتفعيل التحالفات الاستراتيجية في تجويد الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية)، وكذلك المتطلبات ككل؛ تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ)، حيث جاءت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى وعى وإدراك جميع أعضاء هيئة التدريس بجميع درجاتهم العلمية بأهمية ضرورة تفعيل دور التحالفات الاستراتيجية لتجويد الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية.

المحور السادس: "رؤية إستراتيجية مقترحة لتجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية فى ضوء التحالفات الإستراتيجية"

إنطلاقاً مما أشارت إليه الأدبيات النظرية، وما غنتهت إليه الدراسات السابقة ونتائج الإطار الميدانى للبحث، فقد رأت الباحثة وضع رؤية إستراتيجية مقترحة لتحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعة فى ضوء التحالفات الإستراتيجية، للوصول إلى القيمة التنافسية فى ظل التحديات التكنولوجية الذكية.

وتمثلت الرؤية الإستراتيجية فى خمسة أبعاد رئيسة، وذلك على النحو التالى:

البعد الأول: مرتكزات الرؤية الإستراتيجية:

فى ضوء تحليل الأسس الفلسفية للتحالفات الإستراتيجية، والمنطلقات الفكرية للريادة الإستراتيجية والإفادة من نتائج الدراسات السابقة، وتحليل نتائج الإطار الميدانى للبحث، تمكنت الباحثة من التوصل إلى أهمية التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعة؛ لكونها ضرورة تفرضها التحديات العالمية، والمتغيرات التكنولوجية الذكية، والمستجدات المعرفية، والتطلعات المجتمعية، لمواجهة كل ما سبق؛ فإن جامعة المنوفية فى حاجة ماسة إلى تفعيل دور التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الريادة الإستراتيجية فى كافة الإجراءات التنظيمية والأنشطة الجامعية.

وهذا يتطلب وجود رؤية إستراتيجية تقدم لمتخذى القرار بالجامعة، من شأنها تفعيل دور التحالفات الإستراتيجية للوصول إلى الريادة الإستراتيجية؛ لتحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الجامعة المتعلقة بالتنمية المستدامة وتحسين السمعة الأكاديمية إقليمياً وعالمياً، شريطة وجود خطة إستراتيجية ن وقيادة إبداعية، وتقنيات تكنولوجية ذكية، وبيئة بحثية إبتكارية، وروح تنافسية عالمية، ومناخ تنظيمى عام للتحالفات الإستراتيجية.

وأمكن تقسيم مرتكزات الرؤية الإستراتيجية، إلى ما يلى:

أولاً: دواعى الرؤية الإستراتيجية:

الجامعة فى حاجة ماسة إلى رؤية إستراتيجية لتحقيق الريادة الإستراتيجية فى ضوء عقد تحالفات إستراتيجية مع جامعات الصفوة العالمية، وضرورة تحتها مقتضيات مواجهة التحديات والتهديدات المستقبلية والمتمثلة فى التكنولوجيا الذكية والثورات الصناعية والإقتصاديات

المعرفية، وهذا يتطلب دعم التوجه الإستراتيجي لإعادة هيكلة الخطة الإستراتيجية للجامعة؛ بما يتلائم مع التحالفات الإستراتيجية العالمية لتحقيق الريادة الإستراتيجية في كافة الإجراءات التنظيمية والأنشطة الجامعية، وتتمثل دواعي الرؤية المقترحة فيما يلي:

- توجيه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية إلى ضرورة الإهتمام بالتحالفات الإستراتيجية.
- الريادة الإستراتيجية قضية جوهرية للجامعة لتعزيز قدرتها التنافسية.
- استثمار الأصول الإستراتيجية للجامعة بطريقة إبداعية لتحقيق الرؤية والرسالة.
- تعزيز الشراكة المجتمعية مع الشركات التكنولوجية الإستثمارية محلياً وعالمياً.
- عقد التحالفات الإستراتيجية مع جامعات الصفوة الذكية لتحسين السمعة الأكاديمية.
- خريج متميز مواكب لسوق العمل وبحوث علمية مبتكرة لتحقيق التنمية المستدامة.
- إعادة الهيكلة التنظيمية الإدارية والأكاديمية وفق المستجدات العالمية.

ثانياً: فلسفة الرؤية الإستراتيجية المقترحة:

تعتمد الرؤية الإستراتيجية المقترحة على فلسفة مفادها مجموعة من المنطلقات النظرية المستوحاة من الأطر النظرية للبحث، وما إنتهت إليه الدراسات السابقة، وما أكدت عليه نتائج الإطار الميداني للبحث، من خلال الإستبانة التي صممت لمعرفة " واقع التحالفات الإستراتيجية، وواقع الريادة الإستراتيجية؛ للوقوف على معرفة المتطلبات ومواجهة المعوقات والتحديات "، ويمكن توضيح هذه الفلسفة على النحو التالي:

١. المنطلقات النظرية:

وتتمثل المنطلقات النظرية فيما يلي:

- التأكيد على دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعة؛ والتي أصبحت ضرورة تفرضها التحديات التكنولوجية الذكية، والمستجدات المعرفية، والثورات التكنولوجية.
- التوجهات العالمية الحديثة التي تنادي بضرورة عقد التحالفات الإستراتيجية الذكية التي تساعد الجامعة على تطوير الأداءات التنظيمية، وإعادة الهيكلة وفق مقتضيات المستجدات الإقليمية والعالمية؛ لتحقيق الغايات نحو التقدم المنشود.

- التحالفات الإستراتيجية رافداً علمياً إجرائياً، وداعماص تكنولوجياً من داعئم تحقيق الريادة الإستراتيجية لتحسين السمعة الأكاديمية، والوصول إلى التنافسية العالمية؛ بالإضافة إلى كونها من الأوعية الذكية الداعمة لتطوير الجامعة.
- ضرورة إمتلاك الجامعات لبنية تحتية تكنولوجيا ذكية لتحقيق الريادة الإستراتيجية فى مختلف النظمة الجامعية القيادية والبحثية والتدريسية والخدمية، والتغلب على التحديات والتهديدات التى تعوق مسيرة تقدم الجامعات.

٢. المنطلقات الإجرائية:

جاءت نتائج محاور الإستبانة على النحو التالى:

نتائج المحور الأول: "واقع التحالفات الإستراتيجية بجامعة المنوفية".

أن إستجابات أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية بجامعة المنوفية لدور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابى لإستجابات أفراد العينة (١.٦١)

نتائج المحور الثانى: "متطلبات التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية".

درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية بجامعة المنوفية على أهمية متطلبات تفعيل دور التحالفات الإستراتيجية فى تجويد الريادة الإستراتيجية بجامعة المنوفية كانت على درجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابى لإستجابات أفراد العينة (٢.٨٠٥)

البعد الثانى: أبعاد الرؤية الإستراتيجية المقترحة:

إن تحديد أبعاد الرؤية الإستراتيجية تعد مرحلة رئيسة فى بناء الرؤية المقترحة، وذلك فى ضوء إستقراء الأطر النظرية، وتحليل نتائج الإطار الميدانى؛ والتى ترسم ملامح الرؤية الإستراتيجية، ويمكن غجمال أبعاد الرؤية، وذلك على النحو التالى:

أولاً: القيم الحاكمة للتحالفات الإستراتيجية:

تمثل تلك القيم منظومة المعايير التنظيمية، والمبادئ الأخلاقية، والإجراءات التشريعية والقانونية؛ الواجب مراعاتها والعمل بمقتضاها فى عقد التحالفات الإستراتيجية؛ بهدف تحقيق الريادة الإستراتيجية إقليمياً وعالمياً، من خلال موازنة المسئوليات والأدوار والمهام التنظيمية، وترسيخ النزاهة والشفافية والمحاسبية والمساءلة، بإعتبارها قواعد عامة إرشادية تعبر عن هوية

الجامعة وفلسفتها وجميع ممارساتها القيادية والتدريسية والبحثية والخدمية؛ لتحسين السمعة الأكاديمية وتحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعة.

ويمكن تقسيم القيم الحاكمة للتحالفات الإستراتيجية إلى ثلاث تقسيمات، وذلك على النحو التالي:

• **قيم جوهرية على مستوى القيادة الجامعية:** تتمثل فى:-

- تعزيز السمعة الأكاديمية للجامعة إقليمياً وعالمياً.
- تطبيق التكنولوجيا المتطورة فى العمل التنظيمى.
- الحفاظ على المقدرات الجوهرية للجامعة وتنظيمها.
- إعادة هيكلة الأقسام الإدارية والعلمية وفق المستجدات العالمية.
- **قيم جوهرية على مستوى العاملين:** تتمثل فى:
- الالتزام بأداب واخلاقيات مهنة التعليم الجامعى.
- الأمانة والنزاهة والشفافية والولاء والانتماء الجامعى.
- احترام العمل وجماعية الأداء الجامعى.
- التميز فى كافة الأنشطة التدريسية والبحثية والخدمية.
- تعزيز قيم الابتكار وتشجيع جميع العاملين على ريادة الأعمال.

• **قيم جوهرية على مستوى التحالفات الإستراتيجية:** تتمثل فى:

- مراعاة إلتزام الجامعة بتحقيق الأهداف المشتركة مع جامعات التحالف.
- مراعاة الدقة والثقة والمرونة فى صياغة العقود التحالفية.
- تبادل المعارف والمعلومات وإستثمار المهارات الإدارية والتقنية.
- دعم المسؤولية الإجتماعية للجامعة وتحقيق التنمية المستدامة.

• **ثانياً: الغايات والأهداف الإستراتيجية:**

فى ضوء رؤية ورسالة الجامعة فى أن تكون من الجامعات الرائدة على المستويين المحلى والعالمى فى تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية الموجهة بأهداف التنمية المستدامة وفق المعايير المحلية والعالمية، وفى ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية من ضعف واقع التحالفات الإستراتيجية، وكذلك ضعف واقع الريادة الإستراتيجية؛ حيث لم توفر الجامعة المتطلبات اللازمة التى تساعد على نجاح التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة

الإستراتيجية فى أبعادها التنظيمية والتقنية والتشريعية، وتواجه الجامعة معوقات تنظيمية وتقنية وتشريعية لعقد التحالفات الإستراتيجية الذكية مه جامعات الفوة العالمية؛ لذلك حاولت الباحثة تقديم خطة تنفيذية متضمنة الغايات الإستراتيجية للجامعة وآليات تنفيذها من خلال الأهداف الإستراتيجية، ومؤشرات الأداء التنظيمى، ورصد تحديات التنفيذ لمواجهتها والتغلب عليها، حتى تتمكن الجامعة من عقد التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات العالمية لتحقيق الريادة الإستراتيجية، وذلك على النحو التالى:

الغاية الأولى: "تطوير وإستثمار قدرات الجامعة وإمكانياتها":

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال ما يلى:

١. الأهداف الإستراتيجية:

- إعادة الهيكلة التنظيمية وفق المستجدات العالمية.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للريادة.
- تحديد الفرص الجديدة وإستثمارها بطريقة إبداعية.
- تنمية القدرات التسويقية المبتكرة إقليمياً وعالمياً.
- المرونة الإستراتيجية فى عقد التحالفات الإستراتيجية.

٢. مؤشرات الأداء التنظيمى:

- تصميم برامج لتنمية المهارات القيادية وفق المستجدات العالمية.
- إعداد مقاييس إبداعية تمتاز بالشفافية والموضوعية.
- دعم التحالفات الإستراتيجية الذكية مع جامعات الصفوة العالمية.
- إستثمار الموارد الجامعية بطريقة مبتكرة لتحقيق التميز.
- إستثمار الفرص الجديدة بطريقة إبداعية ومواجهة التحديات.
- تحديات التنفيذ:
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية لتنمية مهارات القيادات.
- تعدد التشريعات وجمود القوانين واللوائح المؤثرة على عقد التحالفات.
- ندرة الإستفادة من التمويل اللازم لضمان تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- ضعف إعادة الهيكلة التنظيمية بما يتوافق مع المتغيرات العالمية.
- غياب المرونة الإستراتيجية فى عقد التحالفات الإستراتيجية.

الغاية الثانية: " كفاءة رأس المال البشرى "

تتحقق هذه الغاية من خلال ما يلي:

١. الأهداف الإستراتيجية:

- تطوير البرامج والمقررات الإستراتيجية بما يتوافق مع المستجدات العالمية.
- تنمية القدرات والمهارات الإبداعية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- توفير بيئة إبداعية داعمة للإبتكار وريادة الأعمال.
- تحديث أساليب وطرائق التعليم والتعلم وفق التكنولوجيا الذكية.
- تشجيع البحوث المتميزة والنشر فى الدوريات والمجلات العالمية.

٢. مؤشرات الأداء التنظيمى:

- خطة إستراتيجية قادرة على تنمية رأس المال البشرى.
- قيادة تنظيمية أكاديمية وإدارية لتعزيز السمعة الأكاديمية.
- برامج إبتكارية لتنمية رأس المال البشرى بأحدث التقنيات الذكية.
- وجود شبكات إلكترونية قوية لضمان التواصل الفعال.
- توزيع السلكات والمسؤوليات لضمان ضعف مركزية القرار.

٣. تحديات التنفيذ:

- ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لرأس المال البشرى.
- ندرة توافر مؤشرات إبداعية لقياس جودة الأداء التنظيمى.
- قلة تطوير برامج التنمية المهنية وفق المستجدات العالمية.
- الإعتماد على الطرق التقليدية فى عمليتى التعليم والتعلم.
- قلة نشر البحوث المتميزة فى المجلات والدوريات العالمية.

الغاية الثالثة: " تحقيق الميزة التنافسية "

تتحقق هذه الغاية من خلال ما يلي:

١. الأهداف الإستراتيجية:

- تحقيق الجودة التدريسية والبحثية والخدمية.
- الجمع بين المعرفة العالمية والأعمال الإبداعية.
- التكيف مع المستجدات التكنولوجية الحديثة.

- الإستمرارية فى تقديم البحوث المتميزة.
- عقد التحالفات الإستراتيجية مع جامعات الصفوة العالمية.
- ٢. مؤشرات الأداء التنظيمى:
- ملائمة البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للبحوث الإبداعية.
- وجود آلية علمية لنشر أخلاقيات البحث العلمى وضمان الإلتزام بها.
- تسهيل إجراءات نشر البحوث الابتكارية بالدوريات والمجلات العالمية.
- عقد تحالفات إستراتيجية مع جامعات الصفوة العالمية.
- توافر مكتبات تكنولوجية تلبي إحتياجات العلماء والباحثين.
- ٣. تحديات التنفيذ:

- ضعف البنية التحتية الداعمة للبحوث العلمية المتميزة.
- صعوبة التعامل مع لغة البرمجيات الذكية المتطورة.
- غياب الخطط الإستراتيجية الداعمة للتميز والإبداع.
- ندرة الإستفادة من التوجهات العالمية فى تحقيق الميزة التنافسية.
- محدودية التمويل اللازم لتمويل البحوث العلمية التنافسية.

الغاية الرابعة: " تحديد الفرص الجديدة وإستثمارها "

تتحقق هذه الغاية فيما يلى:

١. الأهداف الإستراتيجية:

- تميز الجامعة بإقتصاد المعرفة والتحول الرقمى.
- نشر ثقافة الريادة الإستراتيجية والتنافسية العالمية.
- عقد التحالفات الإستراتيجية لإستثمار الفرص الجديدة.
- التطور السريع فى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
- الشراكة مع المنظمات المحلية والعالمية الإستثمارية.

٢. مؤشرات الأداء التنظيمى:

- إمتلاك الجامعة للتقنيات العلمية المتطورة.
- تنمية العلوم التكنولوجية لمواجهة المتغيرات العالمية.
- الإستمرارية فى التطور الديناميكى والحراك الثقافى.

- إستقلالية الجامعة ماليًا وإداريًا وتشريعيًا.
- تعديل التشريعات لضمان الحرية الأكاديمية وحقوق الملكية.
- ٣. **تحديات التنفيذ:**
 - غياب الرؤى التشريعية لتحديد الفرص الجديدة وإستثمارها.
 - مقاومة القيادات الجامعية لثقافة التغيير والمستجدات التكنولوجية.
 - ندرة التحالفات الإستراتيجية مع جامعات الصفوة العالمية.
 - غياب الوعي الوظيفي بأهمية إقتصاد المعرفة والتحول الرقمية.
 - ضعف الشراكة الجامعية مع المؤسسات التكنولوجية المتخصصة.
- الغاية الخامسة: " مواجهة التهديدات والتحول الإقليمي والعالمية "**
تتحقق هذه الغاية من خلال مايلي:
- ١. **الأهداف الإستراتيجية:**
 - تحسين السمعة الأكاديمية من خلال الريادة الإستراتيجية والتنافسية.
 - تطوير البنية التحتية التكنولوجية لمواجهة التحديات والتهديدات.
 - البحث عن مصادر متنوعة للتمويل لدعم الجامعة في مواجهة التحديات.
 - تعزيز ثقافة الريادة الإستراتيجية والتنافسية وقلة الخوف منها ومقاومتها.
- ٢. **مؤشرات الأداء التنظيمي:**
 - تنمية الموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.
 - الإفادة من الخبرات الدولية في مواجهة التحديات بالطرق العلمية.
 - رصد ميزانية مخصصة لعقد الدورات التدريبية المتخصصة.
 - إصدار نشرات دورية في إدارة الأزمات وآليات مواجهتها.
 - تنظيم مسابقات في مواجهة التهديدات والتحديات.
- ٣. **تحديات التنفيذ:**
 - ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لرأس المال البشرى.
 - قلة توافر مؤشرات لقياس جودة أداء الجامعة في مواجهة التحديات.
 - غياب التخطيط الإستراتيجى الداعم لمواجهة الأزمات والمخاطر.

إن جدوى الرؤية الإستراتيجية المقترحة وما تتضمنه من غايات وأهداف إستراتيجية كامنة فى وضعها موضع التنفيذ الفعلى والتطبيق العملى، ومن ثم يتوجب على قادة جامعة المنوفية وضع مجموعة من الآليات الناجزة موضع التنفيذ، وتتمثل تلك الآليات فيما يلى:

- إعادة هيكلة تنظيمية جديدة لمركز متخصص للتحالفات الإستراتيجية المحلية والإقليمية والعالمية؛ لتحقيق غايات وأهداف التحالفات الإستراتيجية بطريقة علمية؛ حيث تعد التحالفات الإستراتيجية طريقة علمية لتبادل المعرفة والخبرة وتفعيل المخاطر ومواجهة التحديات.
- مراجعة الخطة الإستراتيجية للجامعة (٢٠٢٠-٢٠٣٠) وتطويرها وفق متطلبات التحالفات الإستراتيجية والريادة الإستراتيجية والتنافسية والمستجدات التكنولوجية الذكية المتطورة؛ لتحسين سمعتها الأكاديمية وتعزيز القدرة التنافسية.
- استثمار الأصول الإستراتيجية " المادية والتقنية والفكرية والتعليمية والمجتمعية والتشريعية "؛ لكونها تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتلبية متطلباتها الآنية والمستقبلية بشرط إدراتها بكفاءة وفعالية.
- ترسيخ ثقافة الريادة الإستراتيجية والتنافسية " التدريسية والبحثية والخدمية "؛ لكونها مجموعة من الآليات العلمية القادرة على إستكشاف الفرص الإبتكارية الجديدة، لتحقيق غايات وأهداف الجامعة وإستثمارها فى تطوير الأداء المؤسسى.
- نشر الوعى بأهمية التحالفات الإستراتيجية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعة، وأهمية ذلك فى تحسين السمعة الأكاديمية وتعزيز الميزة التنافسية، وتعميق التنمية المستدامة والتقدم فى التصنيفات العالمية للجامعات.
- تعظيم الإستفادة من التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الريادة التنافسية فى ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة، وخبرات بعض الجامعات العالمية التى حققت تقدماً متميزاً فى عقد التحالفات الإستراتيجية.
- توفير التمويل اللازم لعقد التحالفات الإستراتيجية الداعمة للجامعة لتحقيق التعاون الدولى بين الجامعات من خلال العلاقات المتبادلة؛ بهدف تسويق

الخدمات العلمية والبحثية ومواجهة المخاطر والتهديدات، وإستثمار الفرص الإبداعية المتميزة.

البعد الثالث: متطلبات نجاح الرؤية الإستراتيجية:

إن وضع آليات محددة وواضحة وقابلة لتنفيذ الرؤية الإستراتيجية المقترحة يعد موجهاً ومرشداً لعملية التنفيذ الناجحة، ولكن نجاح الرؤية لا يتوقف على تلك الآليات فحسب، بل يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات التي تساعد في تنفيذ تلك الرؤية؛ والتي تسهم بدرجة عالية في تهيئة جامعة المنوفية لعملية التنفيذ، ومن ثم نجاحها في جميع مراحلها، وذلك على النحو التالي:

- الإعلان عن رؤية ورسالة جامعة المنوفية في قدرتها على تحقيق الريادة الإستراتيجية في المجالات التدريسية والبحثية والخدمية؛ وذلك من خلال عقد التحالفات الإستراتيجية الذكية مع جامعات الصفوة العالمية والإقليمية، لتحسين وتطوير معدلات الأداء الجامعي.
- الإعلان عن حوكمة التحالفات الإستراتيجية؛ وذلك من خلال إتباع تحليل المحتوى، وإجراءات بناء هيكلية الحوكمة من خلال الآليات والممارسات والمسئوليات.
- الإعلان عن تأسيس مركز علمي متخصص للتحالفات الإستراتيجية الذكية المحلية والإقليمية والعالمية، وإعداد الهيكلية التنظيمية الداعمة لتحقيق أهداف التحالفات الإستراتيجية والمكونة من رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، عمدا كليات " الزراعة، الهندسة، العلوم، الطب، التجارة، الحقوق " لكونها الكليات الأكثر إستفادة من عقد التحالفات الإستراتيجية.
- الإعلان عن هيكلية الأقسام التخصصية لمركز التحالفات الإستراتيجية؛ والتي تشتمل على خمسة أقسام " التخطيط الإستراتيجي للتحالفات، إستثمار الأصول الإستراتيجية، تنمية قدرات القيادات الإستراتيجية، تحديد الفرص ومواجهة التحديات، الشؤون الفنية "
- الإعلان عن تخصيص دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية وإدارية فيما يتعلق بآليات عقد التحالفات الإستراتيجية المحلية والإقليمية

والعالمية، وآليات تحقيق الريادة الإستراتيجية والتنافسية وتحسين السمعة الأكاديمية فى ضوء المستجدات العالمية.

ومن هذا المنطلق أعدت الباحثة ثلاث متطلبات لنجاح الرؤية الإستراتيجية فى عقد التحالفات الإستراتيجية الذكية؛ لتحقيق الغايات والأهداف الجامعية، وذلك على النحو التالى:

أولاً: حوكمة التحالفات الإستراتيجية:

بعد الإطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات الميدانية فى مجال التحالفات الإستراتيجية، قامت الباحثة بتحليل محتواها بما يتفق مع أهداف البحث الراهن؛ لتحديد ملامح ومضامين حوكمة التحالفات الإستراتيجية للإفادة منها فى جامعة المنوفية، وذلك على النحو التالى:

(١) آليات حوكمة التحالفات الإستراتيجية:

" منظومة من الإجراءات تتكون من الأبعاد الرئيسة / والممارسات، والمسئوليات التى تعمل بطريقة تعاونية متناسقة دون خلل أو تعاون فى أجزائها؛ مما يؤدى إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وهذا يتطلب اختيار مجموعة من آليات حوكمة التحالفات الإستراتيجية، وذلك على النحو التالى:

- **إختيار الحلفاء:** إن إختيار الحلفاء الإستراتيجيين هو المفتاح الرئيسى لضمان نجاح التحالفات الإستراتيجية وإستمراريتها، لأن الحلفاء المبدعون يشاركون بطريقة إبداعية فى بناء رؤية الشراكة، وتحقيق الغايات والأهداف المنشودة عبر توليد الفرص التى تعظم ربحية المتحالفين، وتحقيق المنفعة العادلة بين كافة أطراف التحالف.
- **هيكل التحالفات الإستراتيجية:** يعد تصميم هيكل التحالفات من الآليات الضرورية؛ لتحديد مجموعة من الأطر التى تواجه عمل التحالفات، أين؟ وكيف؟ وسبل التعاون حول بنود العقود، والآثار القانونية، وطرق مواجهة التحديات وسبل حل المشكلات، وتنسيق نقل الموارد المالية والمادية وتقييمها والتى تمثل مصدراً حيوياً للميزة التنافسية لإحدى المتحالفين؛ والتى تكون موارد غير ملموسة متعلقة برأس المال الفكرى، والسمعة التنظيمية والأكاديمية.

– إدارة هيكل التحالفات: تمثل المنهجيات والتقنيات الفكرية لتعظيم العائد على الإستثمار فى التحالفات وضمان النجاح والإستمرارية من خلال الثقة المتبادلة، وتسريع التعلم وإثراء الخبرة؛ لكونها عوامل تساعد على إطالة عمر التحالفات الإستراتيجية.

(٢) ممارسات حوكمة التحالفات الإستراتيجية:

" مجموعة الأعمال والواجبات والمهام والمسؤوليات المطلوب الإلتزام بها من قبل أطراف التحالفات الإستراتيجية؛ والتي يتم بمقتضاها تحقيق الغايات والأهداف المرجوة من تلك التحالفات بطريقة إبداعية "

وفى ضوء تحليل الأدبيات النظرية والإفادة من الدراسات الميدانية، يتم تحديد تلك الممارسات ظن وذلك على النحو التالى:

(أ) إختيار الحلفاء الإستراتيجيين، وذلك على النحو التالى:

- **تحديد خصائص الحلفاء:** المساهمة الإبداعية فى بناء التحالفات الإستراتيجية عنصر هام ونشط فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتقديم المصلحة العامة للتحالفات على المصالح الشخصية.
- **تحقيق التوافق الإستراتيجى:** يعتبر الإنفاق المبدئى القانونى المبرم بين جميع أطراف التحالف؛ لتحديد الواجبات والمسؤوليات التى تحقق القيمة من وراء التحالف، والمتمثلة فى " تحديد الموقع التنافسى للحلفاء، تحديد ثبات أو تغيير الموقع التنافسى، تحديد التطور المحتمل للتحالف
- **تشخيص منظور الحوكمة:** منظورات حوكمة التحالفات الإستراتيجية ثلاثة أنواع هى: **المنظور المؤسسى** والتى تحاول المؤسسات من خلاله تبنى هياكل وعمليات وممارسات لمسايرة بيئة المؤسسات التى تعكس نظرة المجتمع إلى كل ما هو مقبول من السلوكيات والممارسات والأفعال.
- **منظور تكلفة التعاملات** والذى ينجم من خلاله تكاليف مضافة ومتنوعة لتغطية إبرام العقد والتفاوض والإدارة والرقابة، وبالتالي فإن المنظمات تختار هيكل التحالف التى تحقق أقل مجموع من نوعى التكاليف الثابتة والمتغيرة.

– المنظور المستند على الموارد والذي يحكم أركان التحالفات الإستراتيجية ويحدد قيمته نوع الموارد الداخلة فى التحالف وطبيعتها من حيث كونها موارد مستندة على الملكية أم موارد مستندة على المعرفة

(ب) تصميم هيكل التحالفات الإستراتيجية: تتلخص فى ثلاث آليات وذلك على النحو التالى:

- تحديد النطاق التشغيلي: الأنشطة والمهام والمسئوليات التى يقوم بها شركاء التحالف.
- توليف المساهمات: التقنيات والمنتجات والمعارف المتخصصة التى يساهم بها اطراف التحالف.
- مصدر الحوكمة: الأعراف المجتمعية، التشابه، السوق، القوة التنظيمية، الملكية الفكرية، رأس المال البشرى، المعرفة الأكاديمية المتخصصة.
- (ج) أساليب إدارة هيكل التحالفات الإستراتيجية: تبين من خلال تحليل محتوى التحالفات الإستراتيجية أن الأساليب الإدارية تتلخص فيما يلى:
- إدارة الفجوة: تعنى الفرق بين ماهو كائن وما ينبغى أن يكون، أو بين المستهدف والطموح، وهى خمسة أنواع رئيسة: " الثقة، المهارات، والمهام، والمعلومات، الوقت ".
- إدارة التعلم: تعنى كفاءة القيادات الأكاديمية وإدارية فى حل المشكلات بطريقة إبداعية على المدى القريب أو المدى البعيد، وتوجد خمسة مجالات لإدارة التعلم هى " التعلم البيئى، المهمة، والعملية، والمهارات، والأهداف.
- إدارة التقويم: تعنى فحص ومراجعة الآليات والممارسات والمسئوليات وتحديد الإيجابيات لتعزيزها، ومعرفة السلبيات لتعديلها وتحسينها، وتشمل إدارة التقويم محورين هما " تكوين القيمة، وإدارة تقويم التوافق بين المتحالفين "
- (د) مسئوليات حوكمة التحالفات الإستراتيجية:
"مجموعة التشريعات القانونية والمسئوليات الأخلاقية والإلتزامات السلوكية والمعايير النفسية؛ والتى تضمن نجاح التحالفات الإستراتيجية ".

وفى ضوء تحليل الأدبيات النظرية والدراسات الميدانية، تمكنت الباحثة من تحديد مسؤوليات حوكمة التحالفات الإستراتيجية، وذلك على النحو التالى:

- المسؤوليات القانونية: تتمثل فيما يلى:

- إبرام العقود المناسبة للمتحالفين.
- الإتفاق على الأساليب الإدارية المناسبة.
- صيغة تقييم التحالف.
- الإتفاق حول الأولويات.
- توزيع العوائد والتكاليف، تحديد المسؤوليات والواجبات، قيود سرية للتحالف.
- آليات مشاركة البيانات والمعلومات.
- مرجعية حل الخلافات والنزاعات والتسويات.

- المسؤوليات الأخلاقية: تتمثل فيما يلى:

- الثقة والتعاون والولاء.
- الإلتزام بالحفاظ على التحالف ومستقبله.
- توازن وإحترام أطراف التحالف.
- المشاركة بالمعرفة ونقل الخبرات.
- العدالة والانضباط الذاتى.
- المسؤولية المجتمعية والشفافية والنزاهة.
- تجسيد قيم التحالف.

- المسؤوليات السلوكية: تتمثل فيما يلى:

- النجاح والتغلب على المنافسين.
- دمج المهارات وتوفير ظروف التعلم.
- دعم قادة التحالف.
- توفير نظم الإتصال والتواصل.
- دعم فرق العمل التعاونى وكيفية إدارة الوقت.
- إدارة التفاوض وإدارة الصراعات والنزاعات.
- إدارة الثقافة وتعزيز التعلم الإبداعى.

- المسؤوليات النفسية: تتمثل فيما يلي:
- تقليل الضغوط وتحريك الدوافع الإبداعية المتميزة.
- تنمية الابتكار وتطوير النمط المعرفية.
- تعزيز السلوك الإيجابي وتطويره.
- التدريب على علم النفس المعرفي وبناء الضمير الذكي.

ثانيا: الهيكل التنظيمية لمركز التحالفات الإستراتيجية "

تتطلع جامعة المنوفية إلى أن تكون من الجامعات الرائدة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية الموجهة بأهداف التنمية المستدامة؛ وذلك من خلال المساهمة في إعداد الكوادر البشرية اللازمة لسوق العمل المحلية والدولية، وتأهيلها وفق المعايير العالمية، ولكي تحقق الجامعة رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها نحو التقدم المنشود، ينبغي عقد تحالفات إستراتيجية مع جامعات الصفوة العالمية بطريقة علمية تخصصية.

ومن هذا المنطلق يقدم البحث الهيكل التنظيمية للمركز المقترح؛ والتي تسير وفق ما يلي:

يتم تشكيل مجلس إدارة المركز المقترح على النحو التالي:

- رئيس الجامعة " رئيساً لمجلس الإدارة "
- نواب رئيس الجامعة " نواباً لمجلس الإدارة "
- ستة من عمداء الكليات " اعضاء "
- المدير التنفيذي للمركز " عضواً "

يتم تشكيل الهيكلية الإدارية للمركز، وذلك على النحو التالي:

- إدارة التخطيط الإستراتيجي (التحالفات المحلية والإقليمية والعالمية).
- إدارة استثمار الأصول الإستراتيجية (المادية والتقنية والتدريسية والبحثية).
- إدارة مواجهة المخاطر والتحديات (إستثمار الفرص ومواجهة المخاطر والتحديات).
- إدارة تنمية القيادات الإستراتيجية (القيادات الإدارية والأكاديمية المستقبلية).
- إدارة الشؤون الفنية (المالية وإدارية والقانونية).

❖ التهيئة الوظيفية للقيادات الإستراتيجية:

ينبغي أن يعمل المركز المقترح على عقد مجموعة من البرامج التدريبية لإعداد وتنمية القيادات الإستراتيجية الأكاديمية والإدارية القادرة على عقد التحالفات الإستراتيجية بطريقة ذكية؛ تجعل الجامعة قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية في ظل صراع التنافسية والمخاطر والتهديدات العالمية، وذلك على النحو التالي:

البرنامج الأول: "إستراتيجية الإستثمار المؤسسي"

- إسم البرنامج " الرؤى الإستراتيجية لإستثمار المقدرات الجوهرية "
- هدف البرنامج: " تطوير المهارات القيادية الإستثمارية أكاديميًا وإداريًا".
- مدة البرنامج: يومان، من الساعة ٩ ص حتى الساعة ٥ م.
- محاور البرنامج: يتكون من أربعة محاضرات أساسية وذلك على النحو التالي:
 ١. آليات إستراتيجية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية
 ٢. إعادة الهيكلة التنظيمية وفق المستجدات العالمية.
 ٣. تنمية المهارات والقدرات التسويقية للأنشطة الجامعية.
 ٤. آليات إستراتيجية لمواجهة التحديات والمخاطر العالمية.
- المستفيدين من البرنامج: القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنوفية
- البرنامج الثاني: "التخطيط الإستراتيجي للتحالفات "
- إسم البرنامج " رؤى عالمية إبداعية للتحالفات الإستراتيجية "
- هدف البرنامج: تطوير المهارات القيادية للقيادات الإستراتيجية الجامعية
- مدة البرنامج: يومان من الساعة ٩ صباحًا حتى الساعة ٥ مساءً
- محاور البرنامج: يتكون من أربعة محاضرات أساسية، وذلك على النحو التالي:
 ١. التخطيط الإستراتيجي في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة.
 ٢. آليات متطورة لتقييم التحالفات الإستراتيجية.
 ٣. التجارب والخبرات العالمية لتعزيز الريادة الإستراتيجية والتنافسية.
 ٤. تنمية المهارات القيادية في ضوء الخبرات العالمية.
- المستفيدين من البرنامج: أعضاء هيئة التدريس والباحثين وطلاب الدراسات العليا بجامعة المنوفية.

البرنامج الثالث: "إستراتيجيات دعم القدرة المؤسسية لتعزيز الريادة الإستراتيجية والتنافسية":

- اسم البرنامج: "رؤى إستراتيجية لدعم القدرة المؤسسية وزيادة الفعالية".
 - هدف البرنامج: "تحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعة فى ضوء المستجدات العالمية".
 - مدة البرنامج: يومان، من الساعة ٩ ص حتى الساعة ٥ م.
 - محاور البرنامج: يتكون من أربعة محاضرات أساسية، وذلك على النحو التالى:
 ١. إستراتيجية النمو والتوسع (SO) الإستفادة من التطور التكنولوجى.
 ٢. إستراتيجية التنوع والتجديد (ST) مواجهة التحديات الداخلية للجامعة.
 ٣. إستراتيجية إعادة الهيكلة (WO) دعم عملية التعليم والتعلم.
 ٤. إستراتيجية دفاعية (WT) مواجهة التحديات الخارجية للجامعة.
 - المستفيدين من البرنامج: طلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- وبعد موافقة مجلس الجامعة على البرامج المقترحة؛ لتكون شرطاً أساسياً من شروط شغل الوظائف القيادية الأكاديمية والإدارية، والوظائف المعاونة فى كافة قطاعات الجامعة التدريسية والبحثية والخدمية، يتم الإعلان عنها من خلال البوابة الإلكترونية للجامعة، والمواقع الإلكترونية للقطاعات، وتوضح كافة الإجراءات والشروط الواجب مراعاتها عند التقدم للبرامج المقترحة، وآليات عملية تقييم الأداء بنزاهة وشفافية وموضوعية، وذلك لكسب ثقة الجميع فى البرامج المقترحة والنظم الجامعية المعمول بها.
- ويمكن تقديم مجموعة من المقترحات التى ينبغى مراعاتها عند التنفيذ الفعلى، وذلك على النحو التالى:

١. يتم تفعيل البرامج Online فى غير مواعيد العمل الرسمى.
٢. توفير المادة العلمية إلكترونياً عبر البوابة الإلكترونية للجامعة.
٣. يتم إختيار المحاضرون بنزاهة وشفافية من الخبرات ذات السمعة الأكاديمية المتميزة.
٤. زمن المحاضرة ساعتين مرة واحدة أسبوعياً وتخصص وقت للمناقشة والحوار البناء.
٥. يتم تقييم الأداء إلكترونياً وإعلان النتائج بنزاهة وشفافية وموضوعية.

البعد الرابع: معوقات تنفيذ الرؤية الإستراتيجية:

قد يتوفر للرؤية الإستراتيجية المقترحة متطلبات تنفيذ ناجحة، إلا أنها قد تواجه مجموعة من المعوقات المحتملة، ينبغى الاستعداد لها، ومن ثم مواجهتها، ومن هذه المعوقات ما يلى:

١. ضعف وجود خريطة إستراتيجية لمعرفة الإحتياجات التدريبية الإبداعية.
 ٢. قلة ملائمة التشريعات والقوانين واللوائح مما يعوق البرامج التدريبية.
 ٣. محدودية توافر نظام إبداعي لتقويم مستوى الأداء الجامعى بكافة القطاعات.
 ٤. ضعف فعالية معايير تقييم القيادات الجامعية والإدارية بالجامعة.
 ٥. ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
 ٦. محدودية ربط الخريطة البحثية الإستراتيجية بإحتياجات المجتمع الحقيقية.
 ٧. ضعف التمويل الحكومى لتنفيذ البرامج التدريسية الإبداعية العاملين بالجامعة.
 ٨. قلة ملائمة البنية التحتية التكنولوجية على الوفاء بالمتطلبات التدريسية الإبداعية.
 ٩. محدودية إسهام الخدمات الإستشارية والتدريبية على تحسين أداء المؤسسات.
 ١٠. ضعف ملائمة التجهيزات اللازمة فى مركز ضمان الجودة والإعتماد بالجامعة.
- ويمكن التغلب على المعوقات السابقة؛ وذلك من خلال توفير ما يلى:**
١. التخطيط الإستراتيجى لمعرفة الإحتياجات التدريبية القيادية والبحثية والتدريسية والخدمية.
 ٢. المطالبة بعمل تعديل تشريعى لقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م بما يتوافق والمستجدات العالمية.
 ٣. الإستفادة من الخبرات والتجارب العالمية فى تقويم الأداء الجامعى وفق المرجعية العالمية.
 ٤. مراعاة مبادئ الحوكمة فى إختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بنزاهة وموضوعية.
 ٥. زيادة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفق التغيرات العالمية.
 ٦. التخطيط الإستراتيجى بمعرفة الخبراء والمختصين لمعرفة ااحتياجات المجتمعية الحقيقية.
 ٧. عقد شراكات إستراتيجية مع مؤسسات المجتمع المدنى لتمويل البرامج التدريبية الإبداعية.
 ٨. زيادة التمويل الحكومى والمجتمعى للإسهام فى توفير بنية تحتية تكنولوجية مبتكرة. تطوير مراكز الخدمة العامة والإستشارات الجامعية بما يتناسب مع الإحتياجات المجتمعية.
 ٩. رسم خريطة إستراتيجية وفق المستجدات العالمية لضمان الجودة والإعتماد بالجامعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد صبرى، عبد اللاه، إبتسام محمد (٢٠٢٢). الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادى. مجلة كلية التربية. جامعة بنى سويف. مج (١). ع (أبريل): ص ص ٦٩٣ - ٨٠٩.
- أبو تجار، هبة محمد (٢٠٢١). التحالف الإستراتيجى: إستراتيجية مقترحة للتعليم الجامعى أثناء جائحة كورونا وما بعدها. مجلة تطوير الأداء الجامعى. مركز تطوير الأداء الجامعى. جامعة المنصورة. مج (١٦). ع (٢): ص ص ٤١٣ - ٤٧٧.
- أبو جويل، ريم (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية فى محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعى المتميز. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- أحمد، أشرف السعيد، الزائد، أحمد بن محمد (٢٠٢٢). واقع الريادة الإستراتيجية فى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة - دراسة ميدانية. مجلة التربية. كلية التربية بالقاهرة. جامعة الأزهر. مج (٢). ع (١٩٣): ص ص ٥٥٦ - ٥٩٣.
- أحمد، محمود مصطفى (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. كلية التربية. جامعة الفيوم. ع (١٤). ج (١٠): ص ص ٤٠٦ - ٤٧٣.
- بدوى، محمود فوزى، عز الدين، سماح فؤاد (٢٠٢٣). الريادة الإستراتيجية مدخلا لتحسين ترتيب جامعة المنوفية فى التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ج (١٠٩): ص ص ١ - ١٠٧.
- التميمى، إياد فاضل (٢٠١٥). أثر مقومات التحالف الإستراتيجى فى تحقيق النجاح الإستراتيجى - دراسة تطبيقية غى البنوك التجارية العاملة فى الأردن. المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال. مج (١١). ع (٣): ص ص ٦٤١ - ٦٦٧.
- جاسم، رؤى يونس (٢٠٢٢). تأصيل الرصد الإستراتيجى فى تحقيق التميز التنظيمى المستدام. مجلة الدراسات المستدامة. مج (٤). ملحق. الجمعية العلمية للدراسات

- التربوية المستدامة. مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص. المركز الديمقراطي العربي. برلين: ص ص ١٠٩٩-١١٣٢.
- جامعة المنوفية (٢٠٢٠). **الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠٢٠-٢٠٣٠**، مطابع الأهرام التجارية. قليبوب.
- الجيار، سهير على (٢٠١٨). القيادة الريادية مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. ورقة عمل للمؤتمر العلمى الثانوى الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية " نظم التعليم ومجتمع المعرفة. القاهرة: ص ص ٢٢٩-٢٥٧.
- خاطر، محمد إبراهيم (٢٠٢١). آليات مقترحة لدعم التحالفات الدولية فى الأداء البحثى للجامعات المصرية بالإفادة من أسلوب فرق البحث الافتراضية. **مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة عين شمس. مج (٤٥). ع (١): ص ص ١٤٣-١٥**
- الدجج، عائشة (٢٠١٨). تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية فى مجال البحث العلمى. **مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مج (٢٩). ع (١١٤): ص ص ٩٩-١٧٠.**
- الزهرانى، نسرين على (٢٠٢٤). تعزيز السمعة الإستراتيجية للجامعات السعودية فى ضوء رؤية المملكة العربية السعودية. **مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. ع (١٢٧): ص ص ٢٧٨-٣٠٩.**
- الزهرانى، نسرين على (٢٠٢٤). ممارسة الريادة الإستراتيجية فى جامعة أم القرى ومعوقاتها من وجهة أعضاء هيئة التدريس. **مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والإجتماعية. الجامعة الإسلامية. المدينة المنورة. ع (١٨): ص ص ٦٠-١١.**
- الزيدى، بسنت عادل (٢٠١٤). أثر أداء التحالف الإستراتيجى على الرضا الوظيفى بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لها. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ع (٢): ص ص ٣٣٥-٣٧٥.**

- سليمان، إيناس السيد (٢٠٢٣). متطلبات هيكلية التحالف الإستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. *المجلة العلمية*. كلية التربية. جامعة أسيوط. مج (٣٩). ع(١): ص ص ٥٨-١.
- شبات، جمال، المصري، نضال (٢٠١٩). دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية*. الجامعة الإسلامية. مج(٢٨). ع(٢): ص ص ٥٠-٢٣.
- الشمري، طارق طعمة (٢٠١٩). دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الإستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات- العراق. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية*. كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة الأنبار. مج (١١). ع (٢٤): ص ص ٣١٥-٣٤٣.
- صادق، فاطمة السيد، محمد، سمر مصطفى (٢٠٢٢). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. مج (٣). ع (١): ص ص ١٤٠-١.
- صالح، أحمد على (٢٠١٧). بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الإستراتيجية - دراسة نوعية غير تفاعلية. *مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية*. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. ع (٢١): ص ص ٢٧١-٢٨٧.
- العباس، منى العلى (٢٠٢٠). دور الريادة الإستراتيجية كمدخل تطوير للمنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات السورية العاملة من تركيا. *مجلة ربحان للنشر العلمي*. مركز فكر للدراسات والتطوير. سوريا. ع (٥): ص ص ١٤٣-١٦٣.
- عبد العال، نجلاء عبد التواب (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الإحترافى) بتحقيق الريادة الإستراتيجية للجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة بنى سويف. *مجلة العلوم التربوية*. مج (٣). ع (٤): ص ص ٢٢٧-٣٨٠.
- عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٨). النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي

- للجامعات المصرية. جامعة عين شمس نموذجًا. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. مج (٤٢). ع (٣): ص ص ١٤-١٩٠
- عبد اللاه ، صابرين نشأت (٢٠٢٢). التحالفات الإستراتيجية الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية على ضوء خبرتي الولايات الأمريكية ومملكة ماليزيا الاتحادية: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة طنطا. مج (٨٧). ع (٣): ص ص ٤٨-١٨٩.
- عبد اللطيف، سمر عبد الله (٢٠١٨). حقائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الإستراتيجية بجامعة بنى سويف - رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة طنطا. مج (٣). ع (٧١): ص ص ٦٥٣-٧٥٩.
- عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠). الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسى للجامعات المصرية فى ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ جامعة الزقازيق نموذجًا. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. مج (٧٧). ع (٧٧): ص ص ٧٩١-٩٤٨.
- العتيبي، دلال تركى (٢٠٢٠). الريادة الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسى فى الإدارات التعليمية السعودية. الرياض. مكتبة الرشد.
- عثمان، منى شعبان (٢٠٢٢). إطار مؤسسى مقترح لإدارة الأصول الإستراتيجية بمؤسسات التعليم العالى فى مصر على ضوء مدخل التحالف الإستراتيجى. المجلة التربوية. مج (١). ع (٩٣). كلية التربية. جامعة سوهاج: ص ص ٥٨٣-٦٧٩.
- العريانى، موسى بن مساعد (٢٠٢٥). علاقة تطبيق الريادة الإستراتيجية لتطوير الأداء التنافسى فى الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية واعضاء هيئة التدريس بها. مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب. ع (١٥٣): ص ص ٥٩-٩٤.
- عز الدين، سماح فؤاد (٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتطوير الأداء الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية فى ضوء مؤشرات الثورة الصناعية الخامسة. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. ع (٤). ج (٢): ص ص ٥١٧-٦٣٦.

– على، على سعدون، محمود، خنساء شاكر، شاكر، إسرائ خالـد (٢٠٢٣). التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق الأسواق العالمية. مجلة الدراسات المستدامة. مج(٥): ص ص ٢٣٠-٢٥٦.

– على، محمود صلاح (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر فى ضوء التحالفات الإستراتيجية. مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. ع (١٩٧). ج(٣): ص ص ٢٤٥-٢٩٤.

– على، نادية حسن (٢٠٢٠). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى المؤسسات التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية. مج(٧). ع(١٢٥): ص ص ٨٥-١١٨.

– العنزى، سعد على، راضى، جواد محسن (٢٠٢٢). التحالفات الإستراتيجية فى منظمات الأعمال (مفاهيم- مداخل -تطبيقات). دار اليازورى العلمية. عمان.

– عيداروس، أحمد نجم الدين، أحمد، إيمان احمد (٢٠٢٣). إدارة الأصول الإستراتيجية ودورها فى تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية. كلية التربية. جامعة الزقازيق. ج(٣٨). ع (١٣٠): ص ص ٢١٣-٢٥٦.

– عيسى، أميرة سمير (٢٠٢٥). رؤية مستقبلية لتعزيز السمعة الأكاديمية لجامعة المنوفية فى ضوء آراء بعض خبراء التعليم. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مج (٣٦). ع(١٤١): ص ص ٨٢٩-٩٥٣.

– غيطان، ميساء، بطاح، أحمد (٢٠٢٠). درجة جودة الأداء الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة فى الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الأردنية. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. مج (٥). ع(٢): ص ص ١٨٦-٢٠٩.

– لطفى، هناء محمد (٢٠٢٠). التمكين الإدارى وعلاقته بالتميز التنظيمى لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مج(٣١). ع (١٢٣): ص ص ٢٥٣-٣١٢.

- اللوقان، محمد بن فهد (٢٠٢٠). إدارة المواهب فى الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية – تصور مقترح. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. مج(١). ع(١٨٥): ص ص ٦٧-١٣٤.
- محمد، ثابت حمدى (٢٠٢١). الريادة الإستراتيجية كمدخل تطورى للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط. المجلة العلمية. كلية التربية. جامعة أسيوط. ع (٣٧). ج (١٠): ص ص ١٥٦-٢٠٥.
- محمد، سحر محمد (٢٠٢١). متطلبات تحقيق الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية فى ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة المنوفية. مج (٤). ع (٣٦): ص ص ٢٥٧-٣٨٤.
- محمد، سماح زكريا (٢٠١٥). دور التحالفات الإستراتيجية فى دعم وبناء المسئولية الإجتماعية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية. مج (٢٥). ع (٤): ص ص ١٧٩-٢٣٣.
- محمود، ولاء محمود (٢٠٢٤). التحالفات الإستراتيجية كآلية لتسويق الخدمات البحثية بالجامعات المصرية: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية. جامعة بنى سويف. مج (٢١). ع (١٢٠): ص ص ٨٢٥-٩٢٢.
- مرسى، شيرين عيد (٢٠٢٠). التوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. ع(٤٤). ج(٤): ص ص ١٢٩-٢٥٨.
- معلا، ناجى (٢٠٢١). إدارة التسويق مدخل إستراتيجى متكامل. دار اليازورى العلمية. عمان.
- نعواش، خلود صالح، أحمد، نجلاء حسن، السعيد، هانى محمد (٢٠٢١). دوافع التحالفات وأثرها على أداء الشركات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مج (١٢). ع (٣): ص ص ٣٥٢-٣٨٥.
- هاشم، نهلة عبد القادر، سعد، السيدة محمود (٢٠١٨). الريادة الإستراتيجية للموارد البشرية فى الجامعات: توجهات مستقبلية. المؤتمر العلمى السنوى الخامس والعشرين:

نظم التعليم ومجتمع المعرفة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

القاهرة: ص ص ٣٨٩-٤١٠.

– الهندي، رشا عبد القادر (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في

ضوء التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. مج(٤).

ع (١): ص ص ٥٩٧-٦٥٨.

المراجع الأجنبية:

- Alayoubi, M., Al- Shobaki, M. & Abu- Naser, S. (2020). Requirements for applying the strategic entrepreneurship as an entry point to enhance technical innovation: Case study- Palestine technical College- Deir al- Balah, **International Journal of Business and Management Invention**, 9 (3), 1-17.
- Aldalimy & Others (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity, Article, Journal of Southwest Jiaotong University, Technical Institute ,Karbala,Iraq ,54(6): 1-13.
- Aslan, H. (2017). **Establishing an Innovation Culture and Strategic Entrepreneurship**. In: Hacioğlu Ü., Dinçer H., Alayoğlu N. (eds) **Global Business Strategies in Crisis**. Contributions to Management Science. Springer: Cham.
- Carpenter, M., & Weikel, M. (2011). **The Handbook of Research on Top Management Terns**. Uk: Mgp Books Group
- Castellanos, C. M. P., Olivios, P. C., Flores, J. L. M., & Sánchez-Partida, D. (2018). Proposal of a Model of Strategic Alliances to Strengthen Microenterprises, **International Journal of Applied Science and Technology**, 8(3): 31- 39.
- Chang.,J, Setoo., D & et al., (2016). "Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances among Nonprofit Organizations", **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 27(5): 2458–2489.
- Claussen, C. (2022). **The European Universities Initiative: Unpacking Decision-Making in Higher Education Alliances** [Unpublished master's thesis]. University of Agder.

- Costa, N., Ferreira, J., & Jayantilal, S. (2023). Strategic entrepreneurship: Mapping the field and charting a path for future research. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**: 1-30
- Dhaundiyal, M., & Coughlan, J. , (2020)," Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. ", **Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice** ,21(2): 519–530
- Ebel, K. (2022). **Student Representatives' Perceived Effectiveness of their Engagement in European University Alliances' Governance Structures** (Master's thesis).
- Erlangga, H. (2022). The meaning, benefit and importance of development entrepreneurship in higher education. **Asian Journal of Contemporary Education**. 3(2): 105-110
- Ferreira, A., & Franco, M., (2020). The Influence of Strategic Alliances on Human Capital Development, **Euro Med Journal of Business**, 15(1): 65- 85.
- Ferreira, A & M. Franco, M.(2017). "The Mediating Effect of Intellectual Capital in The Relationship Between Strategic Alliances and Organizational Performance in Portuguese", **European Management Review**, 14(3):. 303-318.
- Ge, J, & Li, T (2019). Entrepreneurship resources, complementary assets, and platform sustainability. **Sustainability**, 11 (16): 4359
- He., Q, Meadows, M., Angwin., D, & et al (2020). Strategic Alliance Research in The Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research, **British Journal of Management**, 31: 589- 617
- Ibrahim, N. (2016). Strategic entrepreneurship in family business. **International Journal of Innovation and Business (IJIBS)**.6 (2): 45- 59
- Jain, S., Kashiramka, S., & Jain, P. K. (2020). **Strategic flexibility through cross-border acquisitions: market response in Indian context**. In book: Transforming Organizations Through Flexible Systems Management ,Springer, Singapore.

- Jovanović, D., Nikolić, M., & Đaković, R. (2010): Strategy, Entrepreneurship, Management and Leadership. **Research Journal of Agricultural Science**. 42(3): 636- 642.
- Kambiez., T, Yadollahi, J., Hamideh, M. (2017). "Identifying the Impact of Strategic Alliances on the Performance of SMEs", *International Business Research*10(6):227-235
- Kawan ,S.,(2017)."The Role Core Competencies in Achieving the Competitive advantage: Evidence from Banking Sector in Iraq Kurdistan Region Erbil". **International Journal of Economics, Commerce and Management**. 5(4):529-545.
- Keyhani., M. (2023). The logic of strategic entrepreneurship. **Strategic Organization**. 21(2) 460 –475.
- Khalaf, Z , Hamed, S (2022). Strategic Behavior and Role in Organizational Excellence, Senior Leadership Sample Field Research at University of Karbala, **Zien Journal of Social Sciences and Humanities** , Department of Public Administration, College of Administration and Economics, Baghdad University , 7(8), 29-40.
- Kosasih, K., Indradinata, D., Firdaus, O., & Fadjar, A. (2019). Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy Colleges. *Social Science.Education and Humanities Research Journal*, 409): 542-547.
- Kozlov, M. (2018). Strategic entrepreneurship based model of latecomer university. **International Journal of Innovation Science**.10(1): 108-124.
- Kumar.,R, Sharma., K (2018). Employee engagement :Factors affecting organizational Excellence ,*International Journal of Advance Research*, Ideas and Innovations in Technology, Symbiosis Institute of Management Studies, Pune, Maharashtra, 4(4):122-125.
- Lekhanya, L.(2015). The Role Of Universities In Promoting Social Entrepreneurship In South Africa, **Journal of Governance And Regulation** , 4 (3): PP 67- 71.

- Linton, G. (2019). Innovativeness, risk- taking, and proactiveness in startups: A case study and conceptual development. **Linton Journal of Global Entrepreneurship Research**, 9(1):1-21.
- Lofsten, H, A, & Klofsten, M., A., & Cadorin E., D. (2020). Science parks and talent attraction management: university students as a strategic resource for innovation and entrepreneurship. **European Planning Studies**, 28(12): 2465-2488
- Lu, Y. Y., Ching-Hui, L., & Lee, C. H. (2021, November). Strategic alliances in institutions of higher education to promote sustainable development goals: a case study of two universities in Taiwan. In **Annual SEAAIR conference proceedings. SEAAIR ,South East Asian Association for Institutional Research**,. 187-196.
- M. Russo.,M. (2017). "**Strategic Alliances in Global Markets**", Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor Of Marketing and Business Management, University Degli Studi di Milano-Bicocca.
- Mendosa, M. L., Santos, J. B., Llerena, C. (2014). Strategic Alliance in Higher Education in Ecuador: The Challenge of Knowledge Transfer and its Effect on the learning Curve, **SUMA DE NEGOCIOS**, 5(12)96-104
- Mohr., A. & Puch., J.(2013). "Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances", **Management International Review**, 53(2):269-289.
- Mtonga, T. & Banja, M.(2020).Exploring the Benefits and Challenges of Strategic Alliances in Zambias Higher Education Markets, **East African Journal of Education and Social Science**, 1(2): 168-178
- Mtonga.T., & Banja.M.K (2020). Exploring the Benefits and Challenges of Strategic Alliances in Zambia's Higher Education Markets. **East African Journal of Education and Social Sciences** , 1(2): 168-178
- Nyaboke., O.(2017). "**Effect of Strategic Alliances on Competitive Advantage among mobile Network Operators in Kenya**", Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration, School Of Business, University of Nairobi.

- Osita-Ejikeme, U. E., & Amah, E.(2022). Strategic Flexibility and Corporate Resilience of Manufacturing Firms in South-South, Nigeria. **International Journal of Management Sciences**. Vol. 9(3): 50 – 73
- Paudel, K. (2021). Level of Academic Performance Among Faculty Members in the Context of Nepali Higher Educational Institution. **Journal of Comparative and International Higher Education**. 13(2): 98-111
- Sousa, M. J. (2018). Entrepreneurship skills development in higher education courses for teams leaders. **Administrative Science**, 8 (2), 18
- Suherlan, H. (2017). Strategic alliances in institutions of higher education: a case study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia, **International Journal of Tourism Cities**, 3(2), 158-183.
- Titus, N. & Adiza, G, R. (2019). Entrepreneurship and strategic management: A critical review on the relationship between these paradigms. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**, 7, (2):14-24
- Vesković , N.(2014). **Aspects of Entrepreneurial Risk, Singidunum University International Scientific Conference: Financial Reporting Function of The Corporate Governance**, Faculty Of Business in Belgrade, Singidunum University, Belgrade,Serbia.
- Williams, J. (2017). Collaboration, alliance, and merger among higher education institutions, [OECD Education Working Paper No. 160]. **Organisation for Economic Co-operation and Development**
- Wong, A. (2014). **Entrepreneurial culture: Developing a theoretical construct and its measurement**. Doctor of Philosophy, The School of Graduate and postdoctoral Studies, The University of Western Ontario London, Ontario, Canada. www.elsevier.es/sumanegocios.
- Yanuar, S., & Fontana, A. (2022, July). The effect of strategic entrepreneurship on dynamic capabilities and organizational ambidexterity in improving innovation performance. **In**

Proceeding of the International Conference on Family Business and EntreApreneurship. 3(1): 318- 321.

- Zamir., Z , Sahar., A & et al.,(2014). "Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World", **Educational Research International**, 3(1):25-39