

**الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة  
بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم**

Administrative Creativity Approach to Achieve Strategic  
Entrepreneurship at Benha University from the Perspective  
of Faculty staff Members and Their Assistants

**إعداد**

**د/ سمر مصطفى محمد**

مدرس التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة بنها

**د/ فاطمة السيد صادق**

مدرس التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة بنها

*Blind Reviewed Journal*



**المخلص :**

هدف البحث الحالي إلى وضع تصورًا مقترحًا لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإبداع الإداري بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لمدخل الإبداع الإداري بالجامعات من خلال التعرف على مفهومة وأهميته وخصائصه ومبادئه وعناصره ومراحله وأنواعه وركائزه ومستوياته ومعوقات تطبيقه، والوقوف على الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية بالجامعات وذلك من خلال التعرف على مفهومة ونشأتها وتطورها وأهميتها وفوائدها وأهدافها ومبادئها ومجالاتها وأهم أبعادها من خلال نماذجها المختلفة، والتعرف على الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات، وكذلك التعرف على الجهود التي تبذلها جامعة بنها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، والتعرف على واقع الريادة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها بجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري من خلال الجانب الميداني للدراسة، وتحقيقًا لهذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة بلغ قوامها (٣٥٤) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بكليات جامعة بنها، وتوصل البحث في نتائجه إلى أن الإبداع الإداري هو السبيل لتحقيق التفوق والتميز والتنافسية والريادة للجامعات، وأن الريادة الاستراتيجية تهتم بتسخير الإمكانيات الإبداعية والموارد لزيادة الابتكارات، وتمثل متطلبات الإبداع (إدارة التغيير، الحساسية بالمشكلات، التنظيم، المجتمع الخارجي) الركائز الأساسية التي إذا اجتمعت تعمل على تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية.

**كلمات مفتاحية:** الإبداع الإداري - الريادة الاستراتيجية - أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

**Abstract:**

The aim of the current research is to develop a proposed vision to achieve Strategic Entrepreneurship through the approach of administrative creativity at Benha University from the point of view of faculty members and their assistants, by identifying the theoretical foundations of the approach to administrative creativity in universities by identifying its concept, importance, characteristics, principles, elements, stages, types, pillars and levels And the obstacles to its application, and to stand on the theoretical foundations of strategic entrepreneurship in universities, by recognizing its concept, its emergence, its development, its importance, its benefits, its objectives, its principles, its fields and its most important dimensions through its various models. Achieving strategic Entrepreneurship, and identifying the reality of strategic entrepreneurship and the requirements to achieve it at Benha University through the approach to administrative creativity through the field aspect of the study. In its results, the research concluded that administrative creativity is the way to excellence, competitiveness and entrepreneurship are achieved for universities, and that strategic Entrepreneurship is concerned with harnessing creative potential and resources to increase innovations, and the requirements of creativity (change management, sensitivity to problems, organization, external community) are the main pillars that, if combined, work to achieve the dimensions of strategic entrepreneurship.

**Keywords:** Administrative Creativity, Strategic Entrepreneurship, Faculty Staff Members and Their Assistants.

## مقدمة:

في ظل الثورات العلمية والتكنولوجية والتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يشهدها العالم والتي تنعكس بدورها على كل مؤسسات المجتمع ، والتي من أهمها مؤسسات التعليم وخاصة الجامعات، وهو ما جعل الجامعات اليوم في حاجة ماسة لتوجيه طاقتها نحو تبني المداخل الحديثة في مجال الإدارة والتي تمكنها من مواجهة هذه الثورات والتغيرات وتحقيق الريادة الاستراتيجية لها في جميع المجالات.

فأصبح التوجه نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية حيث تعتبر منهجاً حديثاً في الأدبيات الإدارية، ويعتمد هذا المنهج على الدمج بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية حيث تهتم ريادة الأعمال بالبحث عن الفرص داخل المؤسسات وخارجها في حين تهتم الإدارة الاستراتيجية بإجراءات البحث عن المزايا (Genc,2012,73) ، والذي يسمح بدوره بضمان بقاء واستمرار المؤسسات على اختلاف أنواعها ولضمان تحقيق التنمية داخل المؤسسات بمختلف أشكالها المادية والبشرية (Lee & Peterson,2000,405) ، كما تساعد الريادة الاستراتيجية على الاستجابة بشكل صحيح لأنواع التغيرات البيئية المهمة التي تواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها، وتساعد أيضاً على تطوير مزايا تنافسية مستدامة، ولذا يجب على كل الجامعات التوجه نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية. (Tanțău, 2008 ,78-79)

حيث أن للريادة الاستراتيجية في الجامعات دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية ليس على مستوى دولة واحدة وإنما على مستوى أمة بالكامل ويرجع ذلك إلى قدرة الجامعات على المشاركة في نقل التكنولوجيا وإنتاج مشروعات جديدة ذات قدرة عالية على النمو في مجال الأعمال القائمة على المعرفة والتكنولوجيا والتي تعد أمراً حاسماً لتحقيق التغيير الهيكلي المستقبلي وظهور صناعات جديدة ومن الأمثلة الواضحة والمؤكدة على ذلك جامعة ستانفورد وما قامت به من جهود ساهمت في إنشاء شركات جديدة مثل (هيوليت باكارد وصن ميكروسيستمز وجوجل) (Volkman&et.al, 2010,16) .

فتحقيق الريادة الاستراتيجية واعتبارها قيمة أساسية يساعد الجامعات في تلبية حاجات المستفيدين وتحقيق ميزة تنافسية في جذب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين والطلاب وتعزيز التفكير الإبداعي حول الكيفية التي ينبغي أن تقي بها الجامعات برسالتها، كما تعد وسيلة تستطيع الجامعات من خلالها إثبات قدرتها على تحقيق قيمة وتأثير خارج جدرانها وكذلك توفر لطلابها المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاجونها للنجاح، بغض النظر عن اختياراتهم الوظيفية وأماكن عملهم،

كما توسع من إيرادات التسويق للخدمات والأبحاث التي تقدمها الجامعات وتسهم في عملية نقل التكنولوجيا (Meyers & Pruthi, 2011,351)

إلا أن الريادة الاستراتيجية يتطلب تحقيقها توافر أربعة أبعاد هي: (العقلية الريادية، الثقافة الريادية والقيادة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد، تطبيق الإبداع) (Ireland & et.al, 2003,967) ويتضح من خلال ذلك أن الإبداع يعد واحداً من أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية بنماذجها المختلفة، كما يعد ركيزة أساسية ومطلب أساسي لا يتم تحقيق الريادة الاستراتيجية بدونها، وإذا نظرنا إلى الإبداع كمدخل إداري فإن الإبداع الإداري قادر على إدارة التغيير بالجامعات وزيادة قابليتها للتكيف مع المستجدات التكنولوجية والمعرفية، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية، واكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير الجامعة بما يزيد من قدرتها التنافسية وهو ما أكدته دراسة (المساعفة، ٢٠٢٠)، ودراسة (Masa'd & Aljawarneh, 2020)، ودراسة (Muzzio & Júnior, 2018).

فالإبداع الإداري من أهم مقومات التنمية والتطوير للجامعات حيث أن له دور مهم في بقائها وتطورها، فالجامعة التي لا تسعى إلى الإبداع والتميز في عملها يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع الإداري يساعد الجامعات على التكيف مع التغيرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها. (جمال، ٢٠١٧، ٦)

وهو ما أكدته دراسة (Ducker, 1984,177) في أن تبني الإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية المختلفة أصبح ضرورة حتمية، حيث تحتاج الجامعات إلى أن تكون رائدة ومبدعة تماماً بقدر احتياج مؤسسات الأعمال بل قد تكون أكثر احتياجاً منها؛ نظراً لكونها في حاجة ماسة لتحقيق الإبداع ومن ثم تحقيق الريادة الاستراتيجية ويرجع ذلك إلى التغيرات السريعة في المجتمع والتكنولوجيا وغيرها من العوامل والتي باتت تمثل تهديداً كبيراً على المؤسسات التعليمية كما تمثل فرصة أكبر للتقدم في نفس الوقت، كما أكدت دراسة (أحمد، ٢٠١٦، ٣٢٣) أن الإبداع الإداري يساعد على تبني الأفكار والممارسات التي تؤدي إلى أساليب إدارية أكثر فاعلية وكفاءة في إنجاز أهداف الجامعة ومواجهة مشكلات العمل بطرق حديثة ومبتكرة.

فالإبداع الإداري هو مزيج من القدرات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط)، التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، ومتميزة، وقابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (محمود، ٢٠١٦، ٣٣٣)

وبالتالي فهو يمكن القيادات الجامعية بما يملكونه من مهارات شخصية إبداعية على توليد الأفكار الجديدة والمفيدة والقيمة، وأداء العمل بأساليب مبتكرة، وحل المشكلات القائمة أو المتوقعة بطريقة تتسم بالجدة والحدثة والخروج عن المألوف، بهدف إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف بمستوى أفضل في ظل المتغيرات المحيطة. (القحطاني، ٢٠١٨، ٢٠٠)

الأمر الذي أدى إلى ضرورة توجه الجامعات إلى استخدام مدخل الإبداع الإداري، والذي يمكن من خلال تطبيقه داخل الجامعات الوصول إلى مستوى مرموق بين مؤسسات التعليم الجامعي وتحقيق الريادة الاستراتيجية لها، وخاصة في ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها الجامعات.

وفي ظل ما تقدم يتبين أن الإبداع الإداري يساعد على تحقيق الريادة الاستراتيجية والسبق للجامعات إذا ما توافرت متطلباته والمتمثلة في (إدارة التغيير، الحساسية للمشكلات، التنظيم، المجتمع الخارجي)، وذلك لأنه مدخل يهتم بالبحث المستمر عن الفرص والأفكار الريادية المبدعة والتي تعود بالنفع على كل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة نفسها وكذلك المجتمع المحيط بها، لذا كان لزاماً على الجامعات تبني مدخل الإبداع الإداري والاستفادة من القدرات الإبداعية لإدارتها ومنسوبيها لتحقيق الريادة الاستراتيجية لها، الأمر الذي دفع البحث الحالي إلى الاهتمام بالإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

#### مشكلة البحث:

يشير واقع الجامعات المصرية طبقاً لما جاء في استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى ضرورة الاعتماد على الريادة الاستراتيجية للمساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة بقطاع التعليم الجامعي ومؤسسات التعليم العالي، حيث جاءت الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي والجامعي متمثلة في: ( جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ١٦٠)

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

وهذه الأهداف يمكن تحقيقها بالاعتماد على الريادة الاستراتيجية حيث أكدت العديد من الدراسات على دورها في ذلك مثل دراسة (عتريس، ٢٠٢٠، ٩٠٩-٩١٠) والتي أكدت على أن الريادة الاستراتيجية تعد من أهم مداخل التفكير الاستراتيجي كما أنها تركز على البحث عن الفرص واقتناصها، وهو ما يسهم في تحقيق الأهداف سائلة الذكر.

كما يظهر مدى الاهتمام بريادة الأعمال في الجامعات المصرية من خلال ما جاء في استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ حيث أكدت على أهمية دور الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال وذلك من خلال تنظيم ورش عمل عن الأفكار المبتكرة والحديثة لإقامة المشروعات الصغيرة لتبنى الأفكار الجديدة الخلاقة نتيجة العمل الجماعي للطلاب بالتعليم الجامعي. ( وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ٦٥ )

وعلى الرغم من الاهتمام الملحوظ من قبل القائمين على إدارة شؤون منظومة التعليم الجامعي المصري، إلا أنه توجد الكثير من التحديات والمعوقات التي تواجهها الجامعات المصرية وتحول دون تحقيقها للريادة الاستراتيجية، ومنها:

- غياب سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي.
- انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة في دوريات عالمية متميزة.
- ضعف المراكز البحثية الحالية واعتمادها على أعضاء هيئات التدريس وقلة عددها، وعدم وجود نظام واضح لإدارتها والتوسع فيها وزيادة مصادرها التمويلية واستدامتها وتعظيم الاستفادة منها.
- ضعف الروابط بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل والصناعة، إلى جانب غياب آلية لجمع المعلومات عن سوق العمل ومتطلبات سوق العمل.
- غياب سياسة للمتابعة والتواصل مع الخريجين؛ حيث لا توجد وسيلة للتواصل المستمر مع الخريجين لمعرفة نسبة المتعطلين والتحديات التي تواجههم ومعدلات دوران المشتغلين مما يؤدي إلى عدم دقة البيانات.
- ضعف التمويل وقلة مصادره؛ حيث يعد التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي لتمويل مختلف الأنشطة الخاصة بالتعليم العالي في مصر.
- نقص مهارات الخريجين بالنسبة لمتطلبات سوق العمل نتيجة غياب التحديث المستمر للمناهج لمواكبة متطلبات سوق العمل وغياب التركيز على النشاطات الطلابية .
- الندرة النسبية للموارد المتاحة وعدم استغلالها بشكل أمثل مما يؤدي إلى إهدار الموارد أو عدم استخدامها وتخزينها وعدم إتاحتها للطلاب



- تقادم الهياكل التنظيمية لبعض الجامعات بما لا يواكب طبيعة العصر، مع ضرورة وضع آليات واضحة لتحقيق الشفافية، والرقابة الداخلية والخارجية من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ١٦٣-١٦٥)
- ضعف تبني مؤسسات التعليم الجامعي لرسالة إنمائية واضحة المعالم.
- غياب فكر التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل المدى لدى الجامعات ووحداتها المختلفة.
- ضعف الاستقرار على تحديد فلسفة التعليم الجامعي.
- سيطرة النمط الإداري التقليدي، والروتين، والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز.
- انفصال البحث العلمي عن العمل التطبيقي وضعف تأثير البحث العلمي في حل المشكلات الملحة وإحداث تطور شامل تقتضيه جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. (رفعت، ٢٠٢٠، ٢١٣)
- تدنى ترتيب مصر ضمن مؤشر الابتكار العالمي (GII) لعام ٢٠٢١ حيث جاء ترتيبها رقم (٩٤) من بين (١٣٢) اقتصادا، والذي يهتم بتصنيف الدول وفقا لابتكاراتها (World Intellectual Property Organization, 2021, 4)
- غياب مفاهيم ريادة الأعمال عن الجامعات المصرية ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها لضعف برامجها التعليمية، وأيضا ضعف الصلة بين مراكز البحث العلمي وقطاع الأعمال.
- ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية بما يحقق الريادة الجامعية. (عبد العزيز، ٢٠١٩، ١٤٦)
- ضعف مستوى القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية بالجامعات المصرية، وهو ما يؤدي إلى إضعاف قدرتها على غرس ثقافة ريادة الأعمال والإبداع والابتكار لدى العاملين بالتعليم الجامعي. (محمد، ٢٠١٨، ٤٤٦-٤٤٧)
- تواجه الثقافة الريادية داخل الجامعات المصرية بعض المعوقات منها: ضعف التوعية بأهمية ريادة الأعمال، وقلة أعداد الكوادر البشرية المتخصصة في مجال ريادة الأعمال، وضعف الدعم المادي المخصص لنشر ثقافة ريادة الأعمال. (الريمى، ٢٠١٨، ٣٨٩)

أما عن جامعة بنها فإنها تعاني من بعض نقاط الضعف التي أكدت عليها الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢ والتي تتمثل في: محدودية الاستفادة من نتائج الأبحاث التطبيقية من قبل المجتمع المحيط، والإجراءات الإدارية غير الفعالة، وقلة الدراسات البينية والبرامج والمشروعات في كليات الجامعة، كما تواجه جامعة بنها العديد من التهديدات ومنها: زيادة حدة المنافسة المباشرة مع الجامعات المجاورة، وضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع وربطه بالصناعة، والتطورات المتلاحقة والسريعة في تكنولوجيا المعلومات، ووجود فجوة في المهارات بين متطلبات سوق العمل والخريجين، واستقطاب الجهات الخارجية لنخبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وضعف مساهمة المجتمع الخارجي في تمويل أنشطة الجامعة مع عدم ثبات الموازنة المخصصة للجامعة من قبل الدولة. (جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٤، ٦٨)

ويتضح مما سبق أنه وعلى الرغم من المحاولات المبذولة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية إلا أن الجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة بنها بشكل خاص لا زالت تواجه العديد من المشكلات والعقبات والتحديات التي تحول دون تحقيقها للريادة الاستراتيجية، ولذا فقد اتجه البحث الحالي إلى محاولة تحقيقها من خلال الاعتماد على مدخل إداري متميز ألا وهو مدخل الإبداع الإداري، ولكن يلاحظ معاناة الإبداع الإداري في الجامعات المصرية من بعض المعوقات، ويتضح ذلك فيما يلي:

حيث أكدت دراسة (دياب، ٢٠١٧) على وجود العديد من المعوقات المتعلقة بتحقيق الإبداع الإداري بالجامعات المصرية من معوقات (شخصية، وإدارية، وتنظيمية، واجتماعية، ومعوقات بيئة) وتتمثل هذه المعوقات في: (دياب، ٢٠١٧، ٧٠٠-٧٠٣)

- العمل بفردي بعيداً عن العمل بروح الفريق، وربط العلاقات الشخصية بالعمل.
- ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- قلة توافر الأجهزة والمستلزمات والأماكن المخصصة للتدريب، مما ينعكس على تنمية القدرات الإبداعية.
- افتقار الجامعات لنظم المعلومات المختلفة التي تمكنها من القيام بعملية التجديد والابتكار والإبداع.
- التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة لعملية الإبداع.
- سوء المناخ التنظيمي لتطبيق مدخل الإبداع الإداري.

▪ شعور بعض أعضاء هيئة التدريس الدائم بالتبعية والافتقار إلى الاستقلالية، وإحساسهم الدائم بالتهديد مما يثبط همهم ويقلل من رغبتهم في الإبداع.

ومما سبق يتضح أنه نظرا لوجود بعض المعوقات التي تعوق تطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية فقد دعا ذلك إلى ضرورة الاعتماد على مدخل الإبداع الإداري والذي يسهم بدوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وفي ضوء ما تم عرضه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**"كيف يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها باستخدام مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟"**

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لمدخل الإبداع الإداري بالجامعات؟
- ما الأطار الفكري للريادة الاستراتيجية بالجامعات؟
- ما الجهود التي تبذلها جامعة بنها لتحقيق الريادة الاستراتيجية؟
- ما واقع الريادة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها بجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري؟.
- ما التصور المقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها باستخدام مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟

#### **أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي إلى وضع تصورًا مقترحًا لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإبداع الإداري بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لمدخل الإبداع الإداري بالجامعات من خلال التعرف على مفهومه وأهميته وخصائصه ومبادئه وعناصره ومراحلته وأنواعه وركائزه ومستوياته ومعوقات تطبيقه، والوقوف على الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية بالجامعات وذلك من خلال التعرف على مفهومها ونشأتها وتطورها وأهميتها وفوائدها وأهدافها ومبادئها ومجالاتها وأهم أبعادها من خلال نماذجها المختلفة، والتعرف على الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات، وكذلك التعرف على الجهود التي تبذلها جامعة بنها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، والتعرف على واقع الريادة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها بجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري من خلال الجانب الميداني للدراسة.

## أهمية البحث والمستفيدون منه:

### تتضح أهمية البحث الحالي فيما يأتي:

- ✘ حداثة فكرة (الإبداع الإداري، والريادة الاستراتيجية) لما لهما من دور مهم في تطوير الجامعات، مع قلة الأبحاث العلمية في هذا المجال.
- ✘ الريادة الاستراتيجية منهجا إداريا يجمع بين منهجين مهمين هما ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال الجمع بين مزايا كليهما لتحقيق مزايا للمؤسسات التي تطبقه ومساعدتها في التقدم وتحقيق الريادة على نظيراتها.
- ✘ التعليم الجامعي في مصر في حاجة ماسة لتطبيق الإبداع الإداري وذلك لمساعدة الجامعات المصرية على التقدم وتحقيق مزايا تساعدها في التقدم والريادة بين الجامعات العالمية وتحسين مستوى تصنيفاتها العالمية بين جامعات العالم.
- ✘ وضع تصورا مقترحا لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإبداع الإداري بجامعة بنها.
- ويستفيد من هذا البحث المسئولون عن التخطيط ووضع سياسات التعليم الجامعي وكذا المسئولون عن صنع واتخاذ القرار في التعليم الجامعي المصري، وكذلك القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات المصرية وأعضاء هيئات التدريس.

### حدود البحث:

#### اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- ✘ **الحد الموضوعي:** وتمثل في (الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم).
- ✘ **الحد البشري:** وتمثل في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات جامعة بنها.
- ✘ **الحد الجغرافي:** تمثل في كليات جامعة بنها.
- ✘ **الحد الزمني:** وتضمن زمن إجراء البحث في الفترة من (٢٠٢٠-٢٠٢١)، وزمن إجراء الدراسة الميدانية في الفترة من (سبتمبر ٢٠٢١ حتى أكتوبر ٢٠٢١م).

**منهج البحث:**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وتحليل الأدبيات المرتبطة بالإبداع الإداري والريادة الاستراتيجية، وجمع الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بواقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها ومتطلبات تحقيقها من خلال مدخل الإبداع الإداري، وتحليل تلك المعلومات والبيانات تحليلاً كافياً ومعالجتها لاستخلاص دلالاتها وتفسيرها للوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها باستخدام مدخل الإبداع الإداري.

**أدوات البحث:****اعتمد البحث الحالي على استخدام:**

- **الاستبانة:** والتي تعد بمثابة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث تهدف إلى التعرف على واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها، ومتطلبات تحقيقها باستخدام مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

**مصطلحات البحث: ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:****١- الإبداع الإداري: Administrative Creativity**

يعرف بأنه قدرة الإدارة الجامعية على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تمهيتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للعاملين، تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم، مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف الجامعة. (مصطفى، ٢٠١٤، ١١٧-١١٨)

كما يعرف بأنه عملية السعي لإكساب المؤسسة خصائص تنظيمية تتمثل في توليد مجموعة من الأفكار المبتكرة وتنفيذها من قبل الأفراد والجماعات. (Yossef & Rakha, 2017, 114) وهو عبارة عن كافة السلوكيات الفردية والجماعية التي تظهر القدرة على تقديم وطرح الأفكار الجديدة والمفيدة من الأفراد ذوي الحس الإبداعي، وامتلاك المهارة التي يتم عن طريقها التطبيق الناجح لهذه الأفكار وبالشكل الذي يحقق للمؤسسة التنافسية. (أبو زيد، ٢٠١٨، ٢٧٧)

كما يقصد بالإبداع الإداري أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم. (مسلم، ٢٠١٥، ١٩)

كما يعرف بأنه عمليات إدارية تهدف إلى زيادة وتقييم وإعداد أفكار جديدة للتنفيذ اللاحق في المؤسسات، ودعم الأفكار الإبداعية والريادية لموظفيها ومديريها، وحث المسؤولين على العمل بمزيد من الإبداع والمبادرة (Berman & Kim, 2010,624).

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه " قدرة الإدارة الجامعية على التمتع بمزيج من القدرات والاستعدادات المتنوعة من (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط) وذلك في ظل إدارة التغيير ووجود مناخ ملائم وبيئة تدعم جميع العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية لتوليد الأفكار الإدارية المبتكرة والمبدعة والتنظيم للاستخدام الذكي للموارد المتاحة وتبني برامج تطويرية مبدعة، والعمل الجماعي وتوثيق العلاقة مع المجتمع الخارجي للتغلب على المشكلات والعقبات بطرق حديثة وأساليب مبتكرة بالشكل الذي يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة.

## ٢- الريادة الاستراتيجية: Strategic Entrepreneurship

الريادة الاستراتيجية هي فلسفة للممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤى والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات ويتم ذلك عن طريق تحديد الفرص الملائمة وتسهيل عملية استغلالها من خلال توفير الوسائل اللازمة لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى واقع فعلي ملموس بهدف إحداث تغييرات جذرية وخلق ميزة تنافسية تنتج عن العمل الذي تمت إضافته إلى المؤسسة واستعدادها لكل ما هو جديد يسهم في تحقيق كل ما هو جديد للعملاء. (الياسرى؛ وعباس، ٢٠١٥، ٦٩)

أو هي العملية التي يتم من خلالها تدمير الأساليب الحالية واستبدالها بأخرى جديدة، وذلك من خلال التزام المؤسسات باكتشاف واستغلال الفرص والالتزام بالمخاطرة والابتكار والاستباقية بهدف خلق فرصاً لنفسها بدلاً من انتظار الرد على الفرص التي يقوم الآخرون بإنشائها. (Tuluca & Yurtkur, 2015,15)

كما يختلف مفهوم الريادة الاستراتيجية وفقاً لمستويين الأول: على المستوى الفردي فتعرف بأنها البحث المنتظم عن الفرص واستغلالها بما يتوافق مع المعرفة السابقة للفرد والموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف الحياة المهمة مثل تحقيق الثروة، أما على المستوى الإقليمي أو الوطني فتعرف بأنها إنشاء إطار مؤسسي يؤدي إلى مبادرات ريادية من قبل الأفراد والمؤسسات بغرض تحقيق الأهداف على المستوى الإقليمي أو الوطني مثل النمو الاقتصادي والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية أو تحسين نوعية الحياة للمواطن. (Kuratko, Audretsch, 2009,12)

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية إجرائياً بأنه "عبارة عن نهج يعود بالنفع على كل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة والجامعة نفسها والمجتمع المحيط بها، ويتم تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة في (القيادة والعقلية الريادية- والثقافة الريادية -وتنظيم الموارد الموجودة بالجامعة سواء مادية أو غير مادية استراتيجية -الإبداع)، في ظل توافر مجموعة من الشروط وهي الاستباقية والمخاطرة والإبداع. الدراسات السابقة:

من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري والتربوي وجد أن هناك مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وسوف يتم تناولها وفقاً للمحاور الآتية:

▪ المحور الأول: دراسات تتعلق بالإبداع الإداري.

▪ المحور الثاني: دراسات تتعلق بالريادة الاستراتيجية.

أولاً: دراسات المحور الأول: وتتعلق بالإبداع الإداري:

١- تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية (٢٠٢٠) (الفهد، ٢٠٢٠، ٧٥-١١١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع القيادات الإدارية في الجامعة السعودية الإلكترونية والبالغ عددهم (٥٦) فرداً، وقد استجاب منهم (٥٠) قائداً أي بنسبة (٨٩.٣%)، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى: أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري عالية، كما أوضحت النتائج أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية لممارسة الإبداع الإداري، ومن أبرز تلك المعوقات ضعف تقديم الحوافز المادية، قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة.

٢- الإبداع الإداري والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة جدارا (٢٠٢٠) (Masa'd & Aljawarneh, 2020, 9574- 9584)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة جدارا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم إعداد استبيان وتوزيعه على ١٠٠ موظف إداري، وتم الحصول على ٨٨ استبانة جاهزة

للتحليل وهو ما يمثل ٨٨٪ كنسبة عائد، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وأجريت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة. وتوصلت الدراسة في نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية (الأصالة، القدرة على التحليل، قبول المخاطر، الطلاقة والمرونة الذهنية) ، والأداء الوظيفي.

٣- **واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظرهم (٢٠١٩):** (المشعل، ٢٠١٩، ٨٨-١٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظرهم، وكذلك المعوقات التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام، وتحديد مدى الاختلاف في درجة الإبداع الإداري لديهم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة طبقت على عينة من رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بلغ قوامها (٢٠٦) رئيس قسم، كما توصلت لمجموعة من النتائج ومن أهمها: أن مجالات السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام حصلت على درجة متوسطة، وأن مجالات معوقات الإبداع الإداري حصلت على درجة تتراوح بين منخفضة ومتوسطة.

٤- **بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية "دراسة ميدانية" (٢٠١٩):** (المدني، ٢٠١٩، ٢٩٩-٣٦٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحدود الشمالية، والتي تعزى للمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة بالجامعة- المرتبة الوظيفية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ قوامها (٢٨٨) موظفا وموظفة بجامعة الحدود الشمالية، كما توصلت لمجموعة من النتائج ومن أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) بين مستوى بيئة العمل في جميع الأبعاد ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية.



٥- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات (٢٠١٨)، (Salama, 2018, 146-157)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المجتمع التعليمي بالمملكة العربية السعودية، وإظهار أهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وكذلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتوصلت في نتائجها إلى أهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مجال التعليم في المملكة العربية السعودية، وأن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري يساهمان في مساعدة الفرد في حل المشكلات واتخاذ القرار، كما يساعدان على اتخاذ قرار حاسم في وقت قياسي نسبياً، وتمكينه من اكتشاف المشكلات من أجل حلها.

٦- إدارة الإبداع التنظيمي: تحليل العناصر: (٢٠١٨): (Muzzio & Júnior, 2018, 922-939)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفهوم النظري لإدارة الإبداع من خلال تعزيز انعكاس محدد لتشجيع علاقات العمل التي تشمل الأفراد المبدعين والقيادة الإبداعية في المواقف التي تعزز الثقافة الإبداعية، وتحليل الإبداع ودوره في تحقيق الابتكار وتحسين القدرة التنافسية التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة ومناقشة الحالات والخصائص المتعلقة بالفرد والقيادة والثقافة، وتوصلت في نتائجها إلى أن الإبداع هو ظاهرة اجتماعية هذا بالإضافة إلى أن إدارة الإبداع هي أحد مكونات الشبكة الإدارية التي تركز على التدخل في السياقات الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال مراجعة الممارسات المنحرفة والمتباينة فيما يتعلق بتحفيز العمليات الإبداعية.

٧- كفاءة المهارات الشخصية والإدارية للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري بجامعة نجران (٢٠١٧). (Yossef & Rakha, 2017, 113-122)

هدف البحث إلى التعرف على مستوى المهارات الشخصية والإدارة القيادية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية وكفاءة تلك المهارات في الإبداع الإداري، صمم الباحثان استبيانين لقياس المهارات الشخصية والإدارية، الأول هدف إلى قياس المهارات الشخصية والمهارات الإدارية ويتكون من (٣٠) جملة مقسمة إلى محورين (مهارات شخصية ١٦ بيان - مهارات إدارية ١٤ بيان)، والثاني لقياس الإبداع الإداري للقيادة ويتكون من ٢١ بياناً، وتم تطبيقهما

على عينة بلغت (٣٩) قياديا إداريا بجامعة نجران، وأظهرت أهم نتائج هذا البحث وجود مستوى عالٍ من المهارات الشخصية والإدارية ومستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة نجران بالإضافة إلى ارتباط إيجابي بين المتغيرات الشخصية والإدارية ومستوى الإبداع الإداري.

٨- تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجا (٢٠١٧): (دياب، ٢٠١٧، ٥٦٧-٧٣٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين الإداري وكذلك الإبداع الإداري والتعرف على الممارسات والمسئوليات الفنية والإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وكذلك التعرف على واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج، ووضع تصور مقترح، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج بلغ قوامها (١٠٩) رئيس قسم، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى: تمسك بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأدوار التقليدية، ورفضهم كل ما هو جديد، نقص مهارات العمل الجماعي، وضعف نظم الاتصال بين بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، رفض رؤساء الأقسام الأكاديمية أية محاولات للتغيير في نمط العمل من قبل الأعضاء وذلك للتمسك بما هو مألوف ومتعارف عليه، رفض الخروج عن الحلول التقليدية للمشكلات إلى الحلول الجديدة غير المألوفة، قلة وضوح أهداف تفعيل الممارسات الإدارية والفنية الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

٩- إدارة الإبداع في المؤسسات العامة: تنمية الابتكار (٢٠١٠)، (Berman & Kim, 2010, 619-652)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الإبداع ودور ممارسة الإبداع الإداري في تحفيز عملية الابتكار، من خلال تشجيع الإداريين على العمل والاستجابة بمزيد من الإبداع والمبادرة. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل الممارسات الحديثة لإحدى المدن الكبرى، حكومة سيول الحضرية (ثامن أكبر مدينة في العالم)، لزيادة المبادرة من خلال تعديل أنظمة المكافآت والإدارة والتدريب الحالية، وتوصلت هذه الدراسة في نتائجها من خلال دراسة متعددة الأساليب أنه خلال فترة عامين، اقترح الموظفون والمديرون ٦٦٦، ٦٢ فكرة، تم

اختيار ١٣٪ منها للتنفيذ، كما تظهر نتائج الاستطلاع بين ١١٩٤ من المديرين والموظفين أن النسبة المئوية للمسؤولين الذين ينظرون إلى أقسامهم على أنها مبتكرة تضاعفت في غضون عامين من ١٦٪ إلى ٣٣٪، كما توصلت إلى أن الإبداع الإداري مدخل فعال لتشجيع الأفكار والحلول الجديدة وتوسيع ممارسات الابتكار في المنظمات العامة.

#### التعليق على دراسات المحور الأول: التي تناولت الإبداع الإداري:

ركزت دراسات هذا المحور على الإبداع الإداري بشكل أساسي وعلى دوره في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد ودوره في تمكين العاملين، وبذلك يتبين أن البحث الحالي اختلف عن هذه الدراسات كما استفاد منها، وذلك من خلال المحاور التالية:

- **محور الاهتمام:** ركزت بعض الدراسات على التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين كدراسة (Masa'd & Aljawarneh, 2020) ، وكدراسة (الفهد، ٢٠٢٠، ٧٥-١١١) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري، في حين يلاحظ أن هناك دراسات أخرى ركزت على التعرف على مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين كدراسة (المدني، ٢٠١٩)، وأخرى ركزت على التعرف على مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام كدراسة (المشعل، ٢٠١٩)، ودراسات أخرى ركزت على التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المجتمع التعليمي كدراسة (Salama, 2018)، كما ركزت دراسات أخرى على التعرف على المفهوم النظري لإدارة الإبداع كدراسة (Muzzio & Júnior, 2018)، كما ركزت دراسات أخرى على التعرف على مستوى المهارات الشخصية والإدارة القيادية وكفاءة تلك المهارات في الإبداع الإداري كدراسة (Yossef & Rakha, 2017)، كما ركزت دراسة (دياب، ٢٠١٧) على التعرف على ماهية التمكين الإداري وكذلك الإبداع الإداري والتعرف على الممارسات والمسئوليات الفنية والإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، في حين ركزت دراسة (Berman & Kim, 2010) على التعرف على إدارة الإبداع ودور ممارسة الإبداع الإداري في تحفيز عملية الابتكار.
- **الأدوات المستخدمة:** اعتمدت بعض الدراسات على الاستبانة كدراسة كل من (Masa'd & Aljawarneh, 2020) ، (المشعل، ٢٠١٩)، (المدني، ٢٠١٩)، (Yossef & Aljawarneh, 2020)

(Rakha, 2017، (دياب، ٢٠١٧)، في حين اعتمدت بعض الدراسات على تحليل الوثائق والأدبيات كدراسة (Salama, 2018)، ودراسة (Muzzio & Júnior, 2018)، ودراسة (Berman & Kim, 2010).

- **المنهج المستخدم:** اعتمدت جميع الدراسات على المنهج الوصفي.
- **النتائج:** توصلت دراسات هذا المحور لمجموعة من النتائج تتعلق بوجود علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي، ونتائج تتعلق بمجالات السلوك الإبداعي ومعوقات الإبداع الإداري، ونتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وأخرى تتعلق بالإبداع التنظيمي، ونتائج تتعلق بمجالات الإبداع الإداري، وعلاقة المهارات الشخصية والإدارية بالإبداع الإداري، والتمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري.
- **أوجه الاستفادة:** استفاد البحث الحالي من دراسات هذا المحور في: بناء الإطار النظري وانقاء المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

#### ثانياً: دراسات المحور الثاني: وتعلق بالريادة الاستراتيجية:

من خلال استقراء بعض الأدبيات تبين أن هناك بعض الدراسات السابقة التي تعيد موضوع البحث الحالي وسوف يتم تناولها فيما يلي:

١ - إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح (٢٠٢٠): (اللوكان، ٢٠٢٠، ٦٧-١٣٤)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والتعرف على المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والتعرف على معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كما اعتمدت في الجزء التطبيقي منها على استبانة طبقت على (٤٠١) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين

بجامعة الملك عبد العزيز، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة كمدخل يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية، كما جاءت درجة توافر متطلبات إدارة المواهب في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، كما جاءت درجة المعوقات التي تواجه إدارة المواهب كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية بدرجة كبيرة.

٢- **متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كنقطة دخول لتعزيز الابتكار التقني: دراسة حالة- كلية فلسطين التقنية- دير البلح (٢٠٢٠):** (Alayoubi, et.al, 2020, 1-17)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر العاملين بالكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الكادر الأكاديمي والإداري بالكلية وبلغ قوام العينة ١١٥ فرداً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك ارتباط قوى بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (القيادة والتفكير الريادي والثقافة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً) وتحقيق الابتكار التقني في الكلية التقنية في دير البلح بفلسطين، كما أكدت الدراسة على وجود دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار بكلية فلسطين التقنية بدير البلح.

٣- **الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠** "جامعة الزقازيق نموذجاً" (٢٠٢٠): (عتريس، ٢٠٢٠، ٧٩٢-٩٤٨)

هدفت الدراسة إلى العمل على توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك من خلال إلقاء الضوء على الاطار النظري على كل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي، وبيان دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات والعلاقة بينهما، وتوضيح أهم ملامح استراتيجية التنمية المستدامة في مصر من خلال رؤية ٢٠٣٠، ورصد وتحليل واقع الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي من خلال الدراسة الميدانية، وأخيراً وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة

الاستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: تعد الريادة الاستراتيجية من المداخل الحديثة في الفكر الاستراتيجي، والذي يمكن الاعتماد عليه كأداة يمكن من خلالها تحسين الأداء التنافسي للجامعات وتعزيز مركزها التنافسي، كما توصلت الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية تركز على كيفية اقتناص واكتشاف الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة، كما توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية ككل والأداء التنافسي، ولا يمكن تحسين الأداء التنافسي لأي جامعة إلا إذا تم تحسين أبعاد الريادة الاستراتيجية أولاً.

#### ٤- الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى (٢٠١٩): (سلمى، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وبيان مستوى جودة الأداء المؤسسي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وبيان العلاقة التي تربط بين الريادة الاستراتيجية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، كما استخدمت الاستبانة كأداة وطبقت على عينة بلغ قوامها (١٣٣) عضواً من الهيئة التدريسية، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية ومستوى جودة الأداء المؤسسي لديهم.

#### ٥- الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية لكليات الصيدلة (٢٠١٩): (Kosasih& et.al, 2019, 542-547)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لكليات الصيدلة في إندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لعدة نتائج منها: أن الريادة الاستراتيجية في كليات الصيدلة تعد عنصراً أساسياً سواء في الدول المتقدمة أو النامية لتحقيق ميزة تنافسية لها، وبالرغم من ذلك ففي دولة مثل إندونيسيا توجد العديد من العقبات التي تواجه كليات الصيدلة في تحقيق الريادة الاستراتيجية والوصول من خلالها للميزة التنافسية ومنها أن معظم الموارد البشرية بكليات الصيدلة تفتقر لمهارات القرن الحادي والعشرين مثل

المهارات الريادية ومهارات الاتصال والمهارات الرقمية، إلى جانب ضعف العقلية الريادية، وهو ما يؤكد على ضرورة تبنى فكر الريادة الاستراتيجية بكليات الصيدلة في إندونيسيا.

٦- اثر الاستشراف الاستراتيجي على الريادة الاستراتيجية (Haddawee, 2018, : (٢٠١٨): 4687-4692)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الاستشراف الاستراتيجي على الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي الفني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق هدفها، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي طبق على عينة قوامها (٤٦) ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: تحتاج الجامعات إلى تحسين مخرجاتها لتحقيق الريادة الاستراتيجية والعمل على إيجاد العوامل الناجحة لتحقيق هذا الهدف، كما توصلت الدراسة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يقدم نتائج إيجابية في تحسين النتائج التنظيمية وهو ما يساعد الجامعات على تحسين تقديراتها وخططها المستقبلية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الريادة الاستراتيجية.

٧- تبني مقاربة الريادة الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية (٢٠١٧): (بن قايد، ٢٠١٧، ١٨٤-٢٠٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الريادة ونشأتها، والتعرف على مفهوم الريادة الاستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة الاستراتيجية، والتطرق إلى الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات، والتوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجزائرية وتعزيز قدراتها التنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: أنه ينبغي ربط الإدارة الاستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، وضرورة صياغة رؤى ذات توجه ريادي من أجل تحقيق الاستدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة من خلال دعم التحالف الاستراتيجي؛ كما يجب أن تكون المؤسسات في استعداد دائم من خلال المزج بين الأهداف المراد تحقيقها وخططها الاستراتيجية من أجل تحقيق شراكة ريادية والتنافس على الصعيدين الداخلي والخارجي، كما يتوقف نجاح الريادة الاستراتيجية على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي في بناء الرؤى ذات الأبعاد الاستراتيجية وبعد النظر؛ لذا ينبغي على كل المؤسسات التي تطمح للريادة أن تتبنى التوجه الريادي في إدارتها الاستراتيجية.

٨- تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/ أربيل (٢٠١٦): (شمس الدين؛ وآخرون، ٢٠١٦، ٣٨١-٤٠٥)

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى توافر متطلبات الريادة الاستراتيجية في عينة من الكليات المبحوثة، وتقديم آراء نظرية للقيادات الإدارية في الكليات المبحوثة عن مفهوم الريادي ودوره وخصائصه، والتعرف على نوع العلاقة بين خصائص الريادية ومتطلبات الريادة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما توصلت لمجموعة من النتائج ومن أهمها: أن جميع خصائص الريادة متوفرة في الكليات المبحوثة، كما أن جميع متطلبات الريادة الاستراتيجية متوفرة في الكليات محل الدراسة باستثناء القيادة الريادية والتي تعمل على غرس فلسفة الريادة فهي موجودة ولكن بنسبة ضعيفة، كما أن جميع متطلبات الثقافة الريادية متوفرة في الكليات المبحوثة باستثناء بعض النقاط مثل تشجيع القيادة الإدارية للأفراد.

٩- الريادة الاستراتيجية نموذج قائم على حق الجامعة في التصنيف العالمي (٢٠١٦): (Kozlov, 2016, 1-5)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نجاح بعض الجامعات فقط في تحقيق نجاح كبير في ترتيبها العالمي ، بينما يفشل معظم منافسيها، وتقديم إطار جامعي جدي في مجال ريادة الأعمال يستند إلى مزيج من الرؤية القائمة على الموارد والقدرات الدينامية وريادة الأعمال الاستراتيجية ومفاهيم التنظيم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم إطار جديد لتمكين الجامعات من التقدم من خلال الاعتماد على مجموعة من المفاهيم وهي الريادة الاستراتيجية والقدرات الدينامية والموارد القائمة على الرؤية، كما أكدت الدراسة على أهمية العقلية الريادية داخل الجامعات والتي تساعد في الكشف عن الفرص الواعدة الأكثر ملاءمة للجامعة، كما توفر الريادة الاستراتيجية مجموعة من المؤشرات والموارد والقدرات الأكثر قيمة بالنسبة لمديري الجامعات والتي تساعد في تراكم مزيد من المعارف لديهم والتي تسهم في اكتشاف الفرص والعمل على استغلالها.



١٠- دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق (٢٠١٦): (سلطان؛ وحجي، ٢٠١٦، ١٦٧-١٨٨)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها إلى جانب استخدام بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة نتائج الجزء الميداني من الدراسة والذي طبق على عينة الدراسة والتي تمثلت في ٤ جامعات أهلية وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: أن الريادة تعد من المفاهيم المهمة في الوقت الحالي، وأن الريادة الاستراتيجية على مستوى التعليم العالي تهدف إلى تعزيز المكانة التنافسية للجامعة وذلك من خلال تقديم الخدمات بجودة عالية وبالاعتماد على مكوناتها التي تشمل التعلم التنظيمي والابتكار والتحالفات الاستراتيجية والنمو والمرونة؛ لتحفيز جميع العاملين داخل الجامعة على متابعة وتحقيق الأهداف، وأن أبعاد جودة التعليم تلازم مكونات الريادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات المبحوثة تتباين في تحقيق أبعاد جودة التعليم استناداً إلى مكونات الريادة الاستراتيجية وأن المرونة هي أقوى المكونات تأثيراً في تحقيق أبعاد جودة التعليم ثم مكون التحالف الاستراتيجي.

#### التعليق على دراسات المحور الثاني: التي تناولت الريادة الاستراتيجية:

ركزت دراسات هذا المحور على الريادة الاستراتيجية بشكل رئيسي من خلال إبراز أبعادها ومجالاتها وأهميتها ودورها في تحقيق التنافسية للمؤسسات الناشئة والعريقة، وبناءً على ذلك يتضح من دراسات هذا المحور أن البحث الحالي قد اختلف عنها واستفاد منها، وذلك على النحو التالي:

- **محور الاهتمام:** ركزت بعض الدراسات على التعرف على مفهوم الريادة الاستراتيجية كدراسة (بن قايذ، ٢٠١٧)، وركزت دراسات أخرى على بيان دور مدخل إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية كدراسة (اللوغان، ٢٠٢٠)، في حين ركزت دراسات أخرى على الريادة الاستراتيجية ودورها في التعليم الجامعي والجامعات مثل دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) والتي ركزت على توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية، ودراسة (Kozlov, 2016) والتي ركزت على التعرف على أسباب نجاح

بعض الجامعات في تحقيق نجاح كبير في ترتيبها العالمي ، بينما يفشل معظم منافسيها، ودراسة (سلطان؛ و حجي، ٢٠١٦) والتي ركزت على تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية، ودراسة(سلمى، ٢٠١٩) والتي ركزت على التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، ودراسة Kosasih & (et.al,2019) وركزت على التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للكليات، بينما ركزت دراسة (Haddawee, 2018) على التعرف على أثر الاستشراف الاستراتيجي على الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي الفني، في حين ركزت دراسة (شمس الدين وآخران، ٢٠١٦) على التعرف على تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية ، بينما ركزت دراسة Alayoubi & et.al (2020) على التعرف على أثر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني.

- **الأدوات المستخدمة:** اعتمدت بعض الدراسات على الاستبانة كدراسة ( محمد بن فهاد اللوقان، ٢٠٢٠)، ودراسة (Alayoubi& et.al, 2020) ، ودراسة (عتريس، ٢٠٢٠)، ودراسة (سلمى، ٢٠١٩) ودراسة(Haddawee, 2018)، ودراسة (شمس الدين؛ وآخران، ٢٠١٦)، ودراسة (سلطان؛ وحجي، ٢٠١٦) ، بينما اعتمدت دراسات أخرى على تحليل الوثائق والأدبيات كدراسة (Kozlov, 2016) ، ودراسة (بن قايد، ٢٠١٧)، ودراسة (Kosasih&et.al, 2019).

- **المنهج المستخدم:** اعتمدت جميع دراسات هذا المحور على المنهج الوصفي.
- **النتائج:** توصلت دراسات هذا المحور لمجموعة من النتائج تتعلق بإدارة المواهب كمدخل يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ودور متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار، وكذلك دورها في تحسين الأداء التنافسي للجامعات وتعزيز مركزها التنافسي، ووجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والريادة الاستراتيجية، ومدى تأثير الريادة الاستراتيجية على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، ودور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وأهمية الريادة الاستراتيجية على مستوى جميع

الدول المتقدمة منها والنامية، ومدى تأثير الخصائص الريادية في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات.

• **أوجه الاستفادة:** استفاد البحث الحالي من دراسات هذا المحور في: بناء الإطار النظري وانتقاء المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

**وللإجابة على أسئلة البحث، يسير البحث وفق المحاور التالية:**

**المحور الأول: الأسس النظرية للإبداع الإداري بالجامعات:**

**أولاً: مفهوم الإبداع الإداري بالجامعات:**

بالرغم من العديد من المحاولات الجادة لدراسة الإبداع في بداية القرن العشرين، إلا إن دراسة الإبداع لم تتم في إطار منهجي إلا في الخمسينيات من القرن العشرين، ففي مؤتمر للجمعية النفسية الأمريكية عام ١٩٥٠م، حيث دعا جيلفورد في خطابه علماء النفس إلى زيادة تركيزهم على الإبداع، وأكد جيلفورد أن الإبداع كان موضوعاً مهماً لسنوات طويلة ولكنه لم يكن قيد الدراسة أو البحث على المستوى الذي يستحقه، و ذكر أن أقل من ٠.٢% فقط من المدخلات في الملخصات النفسية حتى عام ١٩٥٠م ركزت على الإبداع لذا بدأ الاهتمام ببحوث الإبداع ينمو إلى حد ما في الخمسينيات، وتم إنشاء عدد من المعاهد البحثية المعنية بالإبداع. (Sternberg, 1999, 3)

وعرف الإبداع بأنه إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكرياً أو عملاً، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس، ويعد الإبداع أعلى مستويات الموهبة فالمبدع إنسان موهوب بدرجة كبيرة، واللفظ المقابل للإبداع في اللغة الإنجليزية هو (Creativity) وهو مشتق من كلمة (Creation) بمعنى الخلق، وقد انتشر هذا اللفظ كاصطلاح في أوروبا في عصر النهضة ليشير إلى ما هو أصيل ومثمر ومنذ منتصف القرن الماضي وحتى الآن وجهت البحوث والدراسات لدراسة الإبداع. (الفاخري، ٢٠١٨، ١٠)

ويعتبر الإبداع من الأنشطة والجهود الشاملة التي تهدف إلى إضافة شيء جديد ذو قيمة ليزيد من مستوى الأداء والتميز لإدارة المؤسسة والعاملين معاً، ويأتي دور الإدارة في تنمية الجهود الإبداعية ودعمها لتخلق من الأفكار الإبداعية نتائج حقيقية تنعكس على أداء المؤسسة وإنتاجيتها. (خصاونة، ٢٠١١، ١٧)

وبذلك يتضح أن جيلفورد أول عالم من علماء النفس المعاصرين الذين بدأوا البحث في مفهوم الإبداع، وبعد ذلك تطور مفهوم الإبداع عبر السنين وانتقل من كونه مفهوم يرتبط بعلم النفس

فقط إلى مفهوم يرتبط بالعديد من المجالات ومنها علم الإدارة، ولذا تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري باختلاف توجهات الباحثين.

ويعرف الإبداع الإداري بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، وهذه المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة، ويتمثل الهدف النهائي لهذا الإبداع في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين. (سعيدة، ٢٠١٨، ٢٨٨)

كما يعرف بأنه النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوقة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المؤسسة، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والحدس، والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والمجتمع، وقد يتعلق الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة، وأساليب جديدة في اتخاذ القرارات، أو طرق جديدة لتصميم العمل والهيكلة التنظيمي وتوزيع السلطات والمسئوليات. (حريم، ٢٠٠٩، ٤٦٦)

ويتضح من التعريفات السابقة أنها ركزت بشكل كبير على الهدف من الإبداع الإداري في إنتاج أفكار جديدة في القيادة، وأساليب جديدة في اتخاذ القرارات، أو طرق جديدة لتصميم العمل والهيكلة التنظيمي وتوزيع السلطات والمسئوليات وتحسين استخدام الموارد وتقديم خدمات جديدة وأصيلة وذو قيمة للفرد والمجتمع.

ويعرف الإبداع الإداري بأنه سلوك إداري ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية مع العوامل التنظيمية البيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة أو استراتيجية ملائمة، تقيد في تطوير أنظمة وهياكل وسياسات تنظيمية جديدة، أو ممارسات إدارية جديدة داخل القسم الأكاديمي. (دياب، ٢٠١٧، ٦٠١)

كما يقصد به القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة التي يسعى إليها أصحاب المصلحة من عمل الإدارة وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المؤسسات التي تقتصر إلى الإبداع والمبدعين. (السلمي، ٢٠٠٤، ٧٣٩)

ويعرف الإبداع الإداري بأنه تطوير أو ابتكار لشيء جديد، فهو عكس التقليد؛ ومن الناحية العملية يمكن اعتبار الإبداع الإداري سلوكًا يهدف إلى تحقيق منتج ملائم وقادر على التطوير على

المستوى الإداري، أو هو مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين الجو العام داخل المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أكثر إبداعاً وبطريقة غير تقليدية من التفكير. (Salama, 2018, 151)

كما يعرف بأنه تبني الإداريين للأفكار والممارسات التي تؤدي إلى أساليب إدارية أكثر فاعلية وكفاءة في إنجاز أهداف الجامعة ومواجهة مشكلات العمل بطرق حديثة ومبتكرة. (أحمد، ٢٠١٦، ٣٢١)

ويعرف أيضاً بأنه عملية ديناميكية تتضمن تفكيراً متعدد الاستخدامات يساهم في النمو والقدرة على التفكير الإبداعي وفقاً لتصورات جديدة بهدف ابتكار طرق لتحسين الكفاءة التنظيمية. (Mostafa & et.al, 2021, 40)

ويتضح من التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع الإداري أنها ركزت بشكل كبير على إبراز خصائص الإبداع الإداري من خصائص تنظيمية تتمثل في توليد الأفكار الإدارية المبتكرة والمبدعة والاستخدام الذكي للموارد المتاحة إلى استثمار هذه الخصائص في جميع مراحل العملية الإبداعية للإدارة من استخدام هذه الأفكار والأساليب الإدارية المبدعة في تطوير أنظمة وهياكل وسياسات تنظيمية جديدة، أو في ممارسات إدارية جديدة داخل الأقسام الأكاديمية، والتغلب على المشكلات والعقبات بطرق حديثة وبأساليب مبتكرة، ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة.

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه التصرف أو السلوك الذي يتبعه رئيس القسم الأكاديمي والذي يميزه عن غيره من خلال تمتعه بخصائص: عقلية، ووجدانية انفعالية، وابتكارية، وإبداعية، وتبنيه برامج تطويرية مبدعة، والعمل الجماعي. (المشعل، ٢٠١٩، ٩٤)

كما يعرف بأنه مزيج من القدرات الإبداعية والخصائص الشخصية التي إن وجدت مناخاً إبداعياً، فإنها تجعل الفرد يسلك سلوكاً إبداعياً فيكون أكثر إحساساً بالمشكلات، وأكثر مرونة في التفكير وأكثر إنتاجاً للأفكار التي تتميز بتنفيذ إبداعي ينم عن خبرة ودراية مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه. (النشمي، ٢٠١٧، ١٨٦)

ويشتمل الإبداع الإداري على أبعاد اقتصادية واجتماعية وقيمية ومقاييس تقاس فيما يتعلق بالتغير في البيئة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وقد تمتد لتشمل سلوك العاملين والمستفيدين وغيرهم وهو ما يعني أن الإبداع الإداري هو البحث عن الجديد والحسن في طرق العمل الإداري وإنتاج وتقديم الخدمات. (القاسمي، ٢٠٠٢، ٥٥١)

ويتضح من هذه التعريفات بأنها ركزت بشكل كبير على سمات وخصائص المدير المبدع والعاملين المبدعين من امتلاكهم لخصائص: عقلية، ووجدانية انفعالية، وابتكارية، وإبداعية، وقدرات متنوعة من الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط والقدرة على تبني برامج تطويرية مبدعة، والعمل الجماعي بالشكل الذي يحقق للجامعة التنافسية، وركزت أيضاً على البيئة الميسرة للإبداع حيث أن مجرد امتلاك الإدارة الجامعية أو العاملين لخصائص وقدرات إبداعية غير كاف لتحقيق الإبداع الإداري للجامعات، بل لابد من وجود مناخ ملائم وبيئة تدعم جميع العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الإبداع الإداري بالجامعات هو عبارة عن مدخل إداري يهدف إلى إدارة التغيير وإنتاج مجموعة من الأفكار الجديدة والتي لابد وأن تتسم بالأصالة والمرونة والقدرة على حل المشكلات مع مراعاة متطلبات التغيير المستمر في المجتمع الخارجي ومتطلبات التنظيم الداخلي للجامعة وذلك لتحقيق الريادة والسبق لها.

#### ثانياً: أهمية الإبداع الإداري بالجامعات:

يشمل الإبداع الإداري جميع النواحي التربوية في العملية الإدارية بالجامعات، ويرتبط بأكثر المسائل حيوية وهي الأهداف والهيكل التنظيمي وتقديم الخدمات الجامعية المختلفة، وبذلك تتمثل أهميته في الحاجة الملحة للاعتماد عليه في تجاوز العديد من المشكلات الخاصة في ظل وجود حاجة الجامعات حالياً ومستقبلاً لإدارة التغيير، فعن طريق الإبداع يتوقع أن تصل الجامعات إلى التطور الذي تنتشده، فضلاً عن أنه يزيد من قابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة، هذا بجانب أنه يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في الجامعات (المدنى، ٢٠١٩، ٣٢٢-٣٢٣)، كما تتمثل أهمية الإبداع الإداري في ثلاثة محاور أساسية تتضح فيما يلي:

#### ١- أهمية تتعلق بإدارة الجامعات:

- اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة، فامتلاك الإدارة مهارات التفكير الابتكاري يجعلها:
  - أكثر حساسية للشعور بالمشكلة وأكثر دقة في تحديدها.
  - استخدام كافة المعلومات واختيار الفروض.
  - توليد بدائل كافية للحلول، وبذلك تزداد فرص الحل.

- انخفاض حالات عدم التأكد بزيادة كمية المعرفة لمتخذي القرارات.
- إمداد أعضاء هيئة التدريس بالأنشطة الإدارية المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية.
- تشجيع العاملين لتقييم الأفكار الإدارية مما يسهل الاتصال والمشاركة المفتوحة.
- الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة، فالإبداع الإداري يجعل الإدارة الجامعية تنظر إلى المجهودات الفاشلة كفرص للتعلم، وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر. (مصطفى، ٢٠١٤، ١٢٠-١٢١)
- توضيح مسارات التطوير والتجديد ضمن العمليات الإدارية للعاملين بالجامعات. (مسلم، ٢٠١٥، ١٩-٢٠)

## ٢- أهمية تتعلق بالأفراد داخل الجامعات:

- يساعد الفرد في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.
- يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يساعد على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير الجامعة.
- يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في الجامعة.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم. (مسلم، ٢٠١٥، ١٩-٢٠)

## ٣- أهمية تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والتكيف مع المتغيرات:

- يساعد المؤسسات التعليمية على التغيير وزيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- يدفع إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- يزيد من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة. (مسلم، ٢٠١٥، ١٩-٢٠)
- حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقة ومبدعة، وزيادة قدرتهم على مواجهة الأخطار.

- تقديم أفكار جديدة لجميع العاملين، والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة، والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة.
- دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة.
- إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية، التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل. (مصطفى، ٢٠١٤، ١٢٠-١٢١)

وفي ضوء ذلك تتضح مدى أهمية مدخل الإبداع الإداري للجامعات من حيث ثلاث محاور وهى: الإدارة على مستوى الجامعة ومن حيث الأفراد العاملين بالجامعات ومن حيث التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع المتغيرات، فالإبداع الإداري يساعد الإدارة الجامعية على زيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات بطرق مبتكرة، والنظر إلى الجهود الفاشلة كفرص للتعلم، والنظر إلى المخاطرة كخطوة ضرورية نحو التحسين المستمر، كما يسهم الإبداع الإداري في إمداد أعضاء هيئة التدريس بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية، وبناء الثقة لدى أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين، وإعطائهم المزيد من الاستقلالية والحرية، التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل، وحثهم على التفكير بطريقة خلاقة ومبدعة تمكنهم من حل المشكلات، ودعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة، ومن ثم مساعدة الجامعات على زيادة قابليتها للتكيف مع المتغيرات وتحقيق الريادة الاستراتيجية التي تزيد من قدرتها التنافسية.

#### ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري بالجامعات:

يعد الإبداع الإداري جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لجميع العمليات الإدارية بالجامعات، حيث إن تقدم الجامعة وتحقيق الريادة لها يعتمد بشكل كبير على إبداع العاملين فيها على مختلف المستويات الإدارية في أدائهم لأعمالهم، وذلك نظراً لما يتمتع به الإبداع الإداري من العديد من الخصائص، والتي تتمثل فيما يلي:

- يعتمد على قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو تحقيق الأهداف.
- عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- جهد الإبداع الإداري وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة خدمة، أو فكرة أو رؤية معينة.
- جهد الإبداع الإداري وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع.



- الإبداع الإداري ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمؤسسة.
  - لا تقتصر ممارسة الإبداع الإداري على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها المدير فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها. (أبو العلا، ٢٠١٣، ٢٨٠)
  - يتطلب وجود قادة مبدعين يتسمون بالعديد من الخصائص والتي تتمثل في: (المغربي، ١٩٩٤، ٣٤٥-٣٤٦)
    - العقل المتسائل والخلق: فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة واحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل وبدائلها، ولا يقتصر العقل المتسائل الخلاق على ميدان علمي واحد بل يمتد إلى ميادين مختلفة.
    - القدرة على التحليل والتجميع: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها.
    - القدرة على التخيل والحدس: وهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
    - الشجاعة أو الثقة بالنفس: للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.
    - التمرد على السلطة: يميل القائد الإداري عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة.
    - النزوع إلى التجريب: عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
    - النقد الذاتي: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن للإبداع الإداري العديد من الخصائص التي تؤهله ليكون عنصر التفوق للجامعات فهو عملية ذات مراحل متعددة تتم على مستوى الأفراد، أو الجامعة، أو المجتمع، ويعتمد على قادة وأفراد مبدعين يتسمون بالثقة بالنفس وبالقدرة على التحليل والتجميع والشك والانتقاد للوصول إلى أفكار إبداعية ومبتكرة.

#### رابعاً: مبادئ الإبداع الإداري وعناصره بالجامعات:

يتغير العالم بوتيرة أكبر بكثير من أي وقت مضى، وتحتاج الإدارة الجامعية باستمرار إلى التعامل مع أنواع جديدة من المهام والمشكلات التي تواجهها، لذا يجب أن يستمر التعلم في هذا العصر مدى الحياة، والتفكير بطرق جديدة والتوصل إلى حلول إبداعية في حل المشاكل التي تواجهها، وهذا بدوره يفرض على الإدارة الجامعية التفكير بشكل إبداعي ومتباين لحل هذه المشاكل، وذلك في ضوء المبادئ التي يركز عليها الإبداع الإداري.

وتتمثل مبادئ الإبداع الإداري فيما يلي:

١- **مبدأ العالمية:** الإبداع هو طاقة كامنة متأصلة في جميع البشر، وهذا ما يتعارض مع النظريات المركزة حصرياً على المواهب الإبداعية غير العادية في الفنون والعلوم وحتى في الأعمال التجارية.

٢- **المبدأ التنموي:** يصبح الإبداع المحتمل إبداعاً حقيقياً. في ظل ظروف تنموية مناسبة على العكس من ذلك، سينخفض الإبداع الفعلي إذا كان الشخص مقيداً بفرص تعترض إبداعه.

٣- **المبدأ البيئي:** سوف تؤثر السمات البيئية على تطور ومظهر الإبداع (مبدأ التنمية)، لذا سلطت العديد من الأبحاث الضوء بشكل متزايد على الآليات التي من خلالها تحد السمات السياقية أو تعزز الإبداع، حيث أن الإبداع يتم دعمه من خلال ميزات تشجع على "الملكية" والمشاركة وتعزيز الشعور بالرفاهية من خلال تحقيق الذات. (Xu & Rickards, 2007, 222-223)

وتتمثل عناصر الإبداع الإداري التي يجب أن يمتلكها القادة بالجامعات فيما يلي:

١- **الحساسية للمشكلات:** وتعني القدرة على إدراك مشاكل حالة معينة وحساب جميع أبعادها وعواملها.

٢- **الطلاقة:** القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار وتصورات إبداعية في وقت محدود وتنقسم الطلاقة إلى:

- **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات تعبير حسب بعض الظروف في بنائها أو تركيبها.
- **تدفق الانتشار:** أي سرعة في إنتاج الصور مع خصائص محددة في المعنى.
- **إتقان الأفكار:** أي القدرة على إنتاج أفكار تحقق عائد وفائدة من استخدامها في حل المشكلات.

▪ تجاوز التعبير: القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها بالكلمات أو الصور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة مرتبطة بالآخرين ومناسبة.

(Msallam& et.al, 2018, 24)

٣- المرونة: هي قدرة العقل على التكيف مع المواقف المتغيرة والناشئة، والتحرر من الجمود وتغيير مسار التفكير في ضوء ما يتطلبه الموقف، والمرونة مظهران هما:

- المرونة التلقائية: وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.
- المرونة التكيفية: وتعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف. (خيري، ٢٠١٢، ٥٢)

٤- الأصالة: أي إنتاج أفكار مبتكرة تتسم بالتجدد والانفراد وبعبارة أخرى، رفض الأفكار المألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتماشى مع الهدف المنشود فهي تعتمد على القيمة النوعية والابتعاد عما يكرره الآخرون.

٥- البصيرة: تعني امتلاك البصيرة والقدرة على قراءة النتائج وإعطاء البدائل اللازمة لجميع

الاحتمالات المتوقعة. (Msallam& et.al, 2018, 24)

وفي ضوء ذلك يتضح أن الإبداع الإداري بالجامعات يعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية هي: مبدأ العالمية والمبدأ التنموي والمبدأ البيئي وركزت تلك المبادئ على ضرورة مراعاة السمات البيئية التي تؤثر على الإبداع الإداري بالجامعات، وكيفية دعم هذه السمات من خلال التركيز على عناصر الإبداع الإداري والتي تمثلت في قدرة الإدارة الجامعية على الإحساس بالمشكلات وتحديدها، وإطلاق العنان للأفكار الإبداعية والخلاقة والتي تتسم بالأصالة لحل هذه المشكلات مع التمتع بقدر من المرونة وتغيير مسار التفكير في ضوء ما يتطلبه الموقف، والبصيرة في استقراء مدى نجاح هذه الأفكار وتوفير أفكار وبدائل جديدة لما يطرأ من المستجدات والتغيرات.

**خامساً: مراحل العملية الإبداعية الإدارية بالجامعات:**

تختلف مراحل العملية الإبداعية باختلاف نموذجها، و يعد نموذج غراهام والاس عام (١٩٢٦) أحد النماذج الأولى لمراحل العملية الإبداعية حيث اقترح أن يستمر التفكير الإبداعي من خلال أربع مراحل، وقد نتج هذا النموذج عن النظرية الضمنية - أن التفكير الإبداعي هو عملية غير واعية لا يمكن توجيهها، وأن التفكير الإبداعي والتحليلي مكملا - ويشير إلى فكرة أن التفكير الإبداعي يبدأ بالإعداد الهادف وينتهي بالتحقق النقدي وبالتالي فالتفكير الإبداعي والتحليلي مكملا وليسا متعارضين، فالمفكرون المبدعون يدرسون ويحللون، لكنهم دربوا آليات إدراكهم على ملاحظة

الأشياء التي لم يدركها الآخرون، الإداريون المبدعون يتحققون ويحكمون ولكنهم يتوقعون المفاجآت ويتجنبون الحكم قبل الأوان. (Deb, 2006, 269) ويتكون هذا النموذج من أربعة مراحل هي:

### ١- مرحلة الإعداد: Preparation

تعد مرحلة الإعداد المرحلة الأولى في مراحل العملية الإبداعية الإدارية، ويتم في هذه المرحلة التحضير، من تحديد المشكلة، وجمع المعلومات ومعرفة الجوانب المرتبطة بها، والعمل الواعي لإجراء تحليل أولي للمشكلة، كما تشتمل هذه المرحلة على ضرورة اكتساب المعارف والمهارات من خلال برامج تدريبية متنوعة قبل مواجهة المشكلة المحددة. (Lubart, 1998, 316)

### ٢- مرحلة الاحتضان: Incubation

مرحلة الاحتضان هي المرحلة التي يبدو فيها أن المدير ينحرف لبعض الوقت عن المشكلة، بمعنى أن البعض لا يفكر في المشكلة بوعي، بل يحتضن المشكلة في العقل غير الواعي لفترة غير محددة باستمرار، خلال فترة الحضانة، يعمل الدماغ على إيجاد حل للمشكلة بشكل مستمر، وتحدث ظاهرة الاحتضان بسبب عقل التفكير المنغلق الناتج عن نقص معرفة أو خبرة المدير، ولفتح عقل التفكير المنغلق، يحتاج المدير إلى مساعدة الآخرين، لتقديم الدعم وتوفير الوعي الكامل بالمشكلة وتوليد الأفكار الإبداعية لحل هذه المشكلة. (Sitorus & Masrayati, 2016, 113)

وبالتالي ينظر إلى مرحلة الاحتضان بأنها تشتمل على العديد من العمليات المرتبطة بتفكير المدير أثناء حل المشكلة والتي تتمثل في: (معالجة نشطة مشابهة للعمل الواعي، انتشار بطيء وتلقائي لتتسيط الذاكرة، النسيان السلبي للتفاصيل السطحية أو المحاولات السابقة لحل المشكلة، اللعب الترابطي بين عناصر المشكلة)، وقد ينتقل حل المشكلات الإبداعي بين مرحلة الحضانة ومرحلة الإعداد بينما يكون جزء آخر في مرحلة الحضانة، حيث أكد هادامارد (١٩٤٥) أن الحضانة هي أكثر من فترة راحة تسمح للفرد بمواجهة المشكلة بقوة جديدة (بعكس ما يتم اعتقاده بأنها فترة كمون). كما وصفها بونكير (١٩٢١)، وهو عالم رياضيات فرنسي، بأنها تلك المرحلة التي ارتفعت الأفكار فيها بالحشود وترتد بشكل عشوائي عن بعضها البعض مثل جزيئات الغاز حتى "تتشابك الأزواج" فينتج الأفكار الإبداعية لحل المشكلة. (Lubart, 1998, 316)

وبتطبيق ذلك على الجامعات يتضح أن مرحلة الاحتضان هي تلك المرحلة التي يتم فيها امتزاج ما بين خبرات القيادات الجامعية ومعارفهم ومهاراتهم والمعلومات التي تم جمعها والتفاعل بينهم لتوليد الحلول الإبداعية الممكنة وبداية حل المشكلات التي تواجههم.

### ٣- مرحلة الإشراف أو الإلهام: illumination

تعرف هذه المرحلة أيضا باسم مرحلة الإضاءة وفيها تظهر البصيرة والإلهام والأفكار الإبداعية الجديدة، حيث أن عملية الإلهام الناشئة هي نقطة انطلاق لاختراع أو إبداعات جديدة. وتتميز هذه المرحلة أيضا بـ "الفكر السعيد" أو مصطلح آخر "الفكرة السعيدة". ففي هذه المرحلة، في بعض الأحيان لا تكون الحلول التي ظهرت حلولاً مثالية لحل المشكلات، لكنها قد تكون مجرد أفكار رئيسية لإعطاء التوجيه لحل المشكلة. (Sitorus & Masrayati, 2016,114)

وبتطبيق ذلك على الجامعات يتضح إن مرحلة الإشراف أو الإلهام هي مرحلة مكمله للمراحل السابقة، فالإشراف أو الإلهام هو الخبرة الناتجة عن تراكم المعرفة أثناء عملية الإعداد، ومعاونة ذهنية قد تطول أو تقصر أثناء مرحلة الاحتضان، لتوليد طرق جديدة لحل المشكلة تظهر في مرحلة الإشراف أو الإلهام.

### ٤- مرحلة التحقق والبرهان: verification

في هذه المرحلة وصلت الفرضيات إلى الحاجة إلى إثباتها عن طريق التجريب وهذه المرحلة تعرف بمرحلة التحقق أو البرهان، ففي العلم لم يتم إجراء العديد من الاكتشافات عن طريق الصدفة ولكنها تكون ناتجة عن سلسلة من الخطوات الواعية (ليس فقط أثناء حضانة العقل الباطن) (Chakravarty, 2010,607) ، ويتم في مرحلة التحقق أو البرهان : ( Sitorus & Masrayati, 2016, 114)

- فحص الأفكار أو الإبداعات الجديدة للواقع.
- يتطور الإلهام المنبثق ويفحص بشكل نقدي، أو يواجه النتائج بالواقع.
- يتغير العقل اللاواعي في مرحلة الحضانة إلى العقل الواعي في مرحلة التحقق.
- الدراسة النقدية والعقلانية هي سمة مميزة أساسية لهذه المرحلة لفحص الأفكار الإبداعية الناتجة.

لذا يتم تقييم الفكرة الإبداعية وتطويرها وصلها خلال مرحلة تسمى التحقق، إذا أظهر التحقق أن الفكرة غير قابلة للتطبيق ، فستكون هناك عودة إلى الحضانة ، أو حتى الإعداد. (Lubart,1998, 316)

وعلى ضوء ذلك يتضح أن العملية الإبداعية أو التفكير الإبداعي للإدارة الجامعية لابد أن تمر بأربعة مراحل تبدأ من مرحلة الإعداد التي تعتمد بشكل كبير على قدرة الإدارة على تحديد المشكلة وجمع المعلومات المرتبطة بها، مروراً بمرحلة الاحتضان والتي يتم التفاعل فيها بين

المعلومات التي جمعها وبين خبرات ومهارات الإدارة لإنتاج أفكار إبداعية لتكون نقطة البداية لحل المشكلة والتي تظهر في المرحلة الثالثة وهي مرحلة الإشراف أو الإلهام وهي من أهم المراحل حيث تنتهي هذه المرحلة بوجود حل إبداعي للمشكلة ليدخل في مرحلة جديدة تعرف بمرحلة التحقق لاختبار هذا الحل والتحقق من صلاحيته وتحديد طرق تطبيقه.

#### سادساً: أنواع الإبداع الإداري وركائزه بالجامعات:

يعد الإبداع الإداري مدخل مهم للتغيير والتطوير في الجامعات التي تهتم بالقدرات الإبداعية، وتوفير الفرص لتطوير أساليب العمل المختلفة كون الإبداع لا يقتصر على ابتكارات العلماء في العلوم البحثية والتطبيقية، وإنما يمتد ليشمل الابتكارات في العلوم الإدارية بميادينها المختلفة، لذا تكمن أهمية الإبداع في مساهمته بالخروج من أسر الطريقة التقليدية والرقي بها إلى آفاق أوسع وأرحب وفي ممارسة الإبداع الإداري المتجدد والمتطور، والذي يمكن من خلاله تجاوز العديد من العقبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة (المدنى، ٢٠١٩، ٣٠٢)، وذلك من خلال تعدد أنواع الإبداع الإداري والتي تتمثل في:

- **الإبداع التعبيري:** ويقصد به الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة معينة.
  - **الإبداع الاختراعي:** ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل وتغيير عليها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة.
  - **الإبداع المركب:** وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
  - **الإبداع الاستحدثي:** وهو استخدام شيء موجود فعلاً ولكنه يطبق في مجال جديد- أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها. (الصيرفي، ٢٠٠٣، ١٤)
  - **الإبداع الفني:** ويشمل تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة وتغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني للمؤسسة. (رحيم، ٢٠٠٩، ٤٤٦)
- ومهما تعددت أنواع الإبداع الإداري فإنه يعد أحد المقومات الأساسية لتفوق الجامعات وتحقيق تميزها، الأمر الذي يتطلب أن توظف الجامعات جميع مواردها البشرية وإمكاناتها المادية

والتكنولوجية لترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع وتحقق ركائزه، لذا فإن الإبداع في الجامعات يتحقق حين تتوفر له الركائز التالية: (السلمي، ٢٠٠٤، ٧٤٠-٧٤٣)

- **نموذج فكري مرن:** الركيزة الأولى لانطلاق الإبداع الإداري وتحقق السلوك التنظيمي الإبداعي والمبهر أن يتوفر للجامعات نموذج فكري مرن يسمح بانطلاق الأفكار دون معوقات أو مهددات، ويميل إلى تعدد الآراء وتنافسها من أجل بيان الفكرة الأفضل.
- **اجتماع العقول وتعدد الآراء:** يتم التفكير الإبداعي نتيجة لاجتماع العقول وتعاضف الأفكار والمناقشات وتعدد الآراء وتشعبها، ولا يأتي بانفراد عقل وحيد مهما بلغ من العلم والمعرفة.
- **التوجه للإنجاز:** غاية الإبداع السبق في حل المشكلات بأفكار تتسم بالتميز والجدة والحداثة، فليس الإبداع فقط من أجل ابتكار الجديد، بل أيضا أن يكون هذا الإبداع الجديد اقتصادياً وقابلاً للتطبيق وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة.
- **توفر نمط إيجابي لإدارة السلوك التنظيمي:** إن الركائز السالفة تتكامل مع نمط إدارة السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة والذي يعبر عن توجهات القادة والمسؤولين نحو المورد البشري والمنطق الذي يعتمدون عليه في تفعيل ذلك المورد واستثمار طاقاته.
- **الحساسية للمشكلات:** إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع، حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة، فإن إدارة المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء المؤسسة كلها يزيد من زيادة الحساسية للمشكلات حتى وهي في طور التشكل، مما يسمح بالتفكير المبدع من أجل علاجها أو منع ظهورها.
- **التشجيع على مرونة التفكير:** تتمثل مرونة التفكير في التلقائية وسهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية، وتتحقق تلك المرونة من الاقتداء بالقيادة ومن التدريب والممارسة الفعلية للقائمين على الإدارة وبعدم التقيد بحرفية القواعد واللوائح والنصوص وإنما البحث في معانيها ومرادفاتها وبدائلها مما تقتضيه ظروف الأداء والمتغيرات المحيطة.

### سابعاً: مستويات الإبداع الإداري بالجامعات:

الإبداع الإداري هو دراسة وممارسة الإدارة، بالاعتماد على نظريات العمليات الإبداعية وتطبيقها على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية والثقافية (Xu & Rickards, 2007, 217) ، ويظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات، منها: (السعيدى، ٢٠١٨، ٥٦٦)

- **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
  - **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل.
  - **الإبداع على مستوى المؤسسات:** فهناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجياً ومثالياً للمؤسسات الأخرى.
- ويمكن التعرف على الأدوار المحددة التي يلعبها الفرد والقيادة والمؤسسة والثقافة في تحقيق الإبداع الإداري بالجامعات وذلك على النحو التالي:

#### ١- الفرد المبدع :

الفرد هو المصدر الأساسي للإبداع وتسهيل ظهوره، بما يمتلكه من مهارات تتعلق بقدرته على تعديل سلوكه وبناء قاعدة المعرفة، مع مراعاة الروابط بين الكفاءة الفردية والاجتماعية، وقدرته أن يكون منفتحاً على المستجدات، وإضفاء الشرعية على أفكاره الإبداعية من خلال قراءة الثقافة التنظيمية والتصرف قدر الإمكان وفقاً للقيم والقواعد المؤسسية. كما يجب أن يتمتع الفرد بالقدرة على إقناع القيادة بنجاح فكرته من خلال إظهار ملاءمة فكرته الجديدة لتحقيق أهداف الجامعة لأن هذه القدرة ستسمح للفرد بنشر الفكرة الإبداعية الجديدة وتعزيز تطبيقها. (Muzzio & Júnior, 2018, 930)

#### ٢- القيادة الإبداعية:

للقائد الإبداعي دور كبير في توفير مناخ وبيئة عمل مواتية للإبداع من خلال العديد من الآليات التحفيزية والمعرفية التي تعمل على تعديل نطاق ومستوى أداء الفريق من خلال هياكل مرنة تتكون من العوامل السبعة التالية التي تعزز التعاون:- (Muzzio & Júnior, 2018, 930-931)



- منصة للتفاهم: احترام وجهات نظر الأعضاء الآخرين، ومشاركة الرؤية والمعرفة والقيم وتسهيل تطوير الأفكار الجديدة.
- الرؤية المشتركة: يتشارك الأعضاء الإحساس بالهدف والمسئولية عن تقدم الفريق.
- المناخ: توفير بيئة عمل إيجابية بين الأعضاء الذين يتبادلون الأساليب التي تحفز الإبداع.
- المرونة: يؤكد القائد على مبدأ جعل الفريق مرناً للتعامل مع التوقعات أو الصعوبات والمعوقات.
- أصحاب الأفكار: توجيه جميع الجهود المبذولة لبناء أفكار إبداعية من قبل الفريق بأكمله وأن تكون قابلة للتحقيق.
- نشاط الشبكة: من خلال توفير مجموعة من الأفراد يتولون مسؤولية التواصل الجيد مع جميع الأعضاء من خلال شبكة تسخر المهارات والمعرفة والموارد لحل مشاكل الفريق.
- التعلم من التجربة للتعلم: من خلال توفير فرص النمو والتغيير والتكيف وحل المشكلات الإبداعي.

وفي ضوء ذلك يتضح أن للقيادة دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري بالجامعات من خلال توفير هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتسمح بالتواصل الجيد بينه وبين العاملين، وتحقيق الإبداع الجماعي القائم على احترام وجهات نظر جميع الأعضاء داخل الجامعة وتوليد المعرفة ومشاركتها لتسهيل تطوير الأفكار الجديدة الإبداعية وتوفير سبل وإمكانات تطبيقها.

### ٣- المؤسسات الإبداعية:

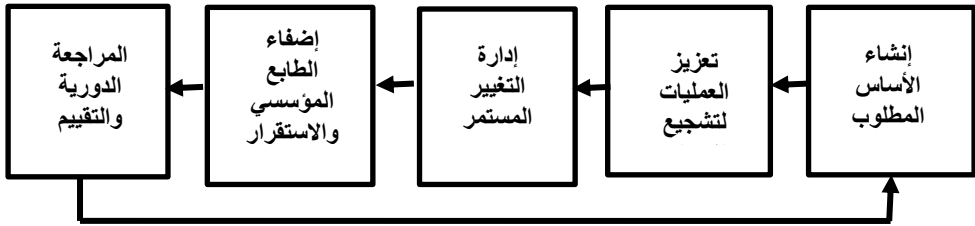
ويتمثل دور الجامعات في تحقيق الإبداع الإداري من خلال العديد من الممارسات التي تتم بداخلها والتي تتمثل في: (السلمي، ٢٠٠٤، ٧٥٥-٧٥٦)

- مرونة الهيكل التنظيمي والتخلص من القوالب الجامدة والنمطية.
- سيادة اللامركزية في الإدارة وتوزيع الصلاحيات بين أعضاء المؤسسة بما يوفر لهم فرص الانطلاق في الأداء والتطوير والابتكار، والوصول إلى مستوى تمكين الموارد البشرية ليكونوا هم أصحاب القرار.
- الاندماج في المناخ الخارجي والتعامل السريع والإيجابي مع المتغيرات وتكوين العلاقات والتحالفات الاستراتيجية واستثمارها لتنمية قدراتها التنافسية.

- التركيز على النتائج والإنجازات واتخاذها أساساً في تقويم السلوك التنظيمي وتقدير المكافآت التي تقدم لأعضائها وحثهم بالتالي على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات.
- كثافة وتعمق تقنيات الاتصالات والمعلومات مما يتيح التواصل المستمر والعمل في الوقت الحقيقي وتجنب كافة أشكال الوقت المهدر نتيجة الانتظار وتكرار تبادل ذات الرسائل بين الأطراف المختلفة ومن ثم تجنب احتمالات التشويش على المعاني والتحقق من جودة الرسائل المتبادلة وصحة ما يتخذ من قرارات.
- التعامل بمنطق التوازي والأنية وذلك بدلاً من منطق التابع التقليدي ومنطق التأجيل والتسويق، فالعمليات والأنشطة ذات العلاقة تتم في المؤسسة المبدعة في توازي إيجابي ويتم تبادل المعلومات بين القائمين عليها ومعرفة نتائجها أنياً بفضل تقنيات وشبكات الاتصالات والمعلومات المتقدمة، ومن ثم فليس في المؤسسة المبدعة مجال لفقد الوقت أو تكرار الجهود وتداخلها وتناقضها.

#### ٤- الثقافة الإبداعية:

لتعزيز الثقافة الإبداعية فإن هذا يتطلب بدلاً من الاعتماد على الخبرة والمهارات الإبداعية لعدد قليل من الأفراد، إضفاء الطابع المؤسسي على الإبداع مثل أي عملية رئيسية أخرى داخل الجامعة، وذلك بالاعتماد على خمس خطوات أساسية لتعزيز الثقافة الإبداعية كما يتضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (١)

يوضح خطوات تعزيز الثقافة الإبداعية

Source: (Kalyanir, 2011, P.92).

ويتضح من الشكل السابق أن خطوات تعزيز الثقافة الإبداعية تتمثل فيما يلي:

(Kalyanir, 2011,85-86)

- **إنشاء الأساس المطلوب:** من خلال تقييم الدور الذي يقوم به الإبداع في الجامعة، وتحديد العادات والتقاليد وطرق العمل ودرجة النجاح التي حققتها الجامعة في تلك المساعي، وإجراء التعديلات اللازمة على أهداف الجامعة وثقافتها، وإعادة تحديد الأدوار والوظائف ومسئوليات القادة.
  - **تعزيز العمليات لتشجيع الإبداع:** من خلال إنشاء بيئة وهيكل تنظيمي يمكّن الموظفين ويعزز التعاون المطلوب لتوليد وتنفيذ أفكار جديدة، ونشر ثقافة الانفتاح والتعاون والثقة والأصالة والاستباقية، والاستقلالية والمواجهة والتجريب لتفعيل ثقافة الإبداع.
  - **إدارة التغيير المستمر:** من خلال إنشاء فريق لتوجيه وإدارة عملية التغيير، والانتقال إلى حالة جديدة مرغوبة.
  - **إضفاء الطابع المؤسسي والاستقرار:** إضفاء الطابع المؤسسي من خلال جعل التغيير جزءًا دائمًا من الجامعة، والاستقرار من خلال جعل جزء التغيير الدائم جزءًا طبيعيًا من أسلوب عمل الجامعة، وإضفاء الطابع المؤسسي هو أكثر هيكلية، والاستقرار أكثر عملية.
  - **المراجعة الدورية والتقييم:** يعتمد التدقيق الدوري والتقييم المنهجي على التغذية الراجعة المستمرة، وهذه الخطوة مطلوبة لمعرفة الصعوبات التي تواجه الأفراد والجامعة في التنفيذ، بحيث يمكن توفير الدعم اللازم لذلك.
- وفي ضوء ما سبق يتضح مدى تنوع مستويات الإبداع الإداري على المستوى الفردي للعاملين داخل الجامعة من القادة وأعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم وإداريين كلا على حدة، والإبداع على مستوى الجماعات بحيث يكون على مستوى فرق عمل وجماعات محددة، والإبداع على مستوى المؤسسات للارتقاء بمستوى الجامعة وتحسين أداءها، ويتم ذلك من خلال تحديد الأدوار التي يقوم بها كل من الأفراد والقيادات وكذلك الثقافة الإبداعية لضمان تحقيق الإبداع الإداري.
- ثامناً: معوقات الإبداع الإداري بالجامعات:**

تتمثل أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري بالجامعات في: (Nazari & Shahdadnejad, 2011,257)

- **الافتقار إلى الحافز وانعدام الثقة:** يعد من أهم العوامل التي تحد من تطوير الجامعات، فافتقار الدافع للمشاركة في العمل الجماعي والعزوف عن تقديم الأفكار الإبداعية وانعدام الثقة بين مجموعة العمل يسبب فشل العمل الجماعي .

- **عدم القبول والتسامح والنقد والصراع:** إذا حاول المديرون التوصل إلى توافق في الآراء، فإنه يواجه الكتلة الحرجة (مجموعة من الأفراد) ليس لديهم القدرة على قبول الرأي والرأي الآخر أو النقد البناء ويقابلون مبادئ التفكير الإبداعي بعدم القبول والتسامح بالإضافة إلى الصراع.
- **التحفظ والإدارة الاستبدادية:** يعارض مديرو الجامعات أي تغيير ويعتمدون مبدأ "الفكر والحكم الاستبدادي الواسع ضد الإدارة التشاركية والتفكير الإبداعي؛ حتى يحافظوا على الوضع الراهن.

كما تصنف المعوقات التي تحد من تحقيق الإبداع الإداري للجامعات، إلى معوقات شخصية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات بيئية ومعوقات ثقافية واجتماعية والتي تتمثل فيما يلي:

#### ١ - المعوقات الشخصية:

- وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته الأمر الذي يفرض عليه الانحراف لا شعورياً، فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته وأهم هذه الوسائل ما يلي:
- **السلوك العدواني:** وهو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته فالخوف من خطر قوي على ذاته يدفعه إلى السلوك بشكل عنيف تجاه الآخرين.
- **الاستقاط:** وهو أن يلجأ الفرد لأن ينسب سلوك غير مقبول لأشخاص آخرين، فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلاً قد يعزیه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.
- **أحلام اليقظة:** يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالانحراف.
- **الكبت اللاشعوري:** إن تعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة لسلوكه العنيف يؤدي به إلى محاولة إخفاء مشاعره.
- **الاستبدال:** قد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة والمجتمع. (المغربى، ١٩٩٤، ٣٤٦-٣٤٧)
- كما تصنف المعوقات الشخصية إلى:
- **معوقات إدراكية:** وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة

فيها، بالإضافة على التفكير غير المتمعم، بحيث تعامل الأفكار دون تعمق وينظر لها على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش، مما يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

- **معوقات وجدانية:** تتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع، وقد نكر أنها تتمثل في تجنب طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، بمعنى أن الفرد سيحتفظ بها، مما يعيق الإبداع ويبدد الأمل في الابتكار، بالإضافة إلى غياب الدوافع الداخلية للإبداع وهي الدوافع المرتبطة بالشخص ذاته التي تدفعه إلى العمل الإبداعي كالأثر والتحدى والرغبة في تحقيق الذات، مما يؤدي إلى إخفاقه في الوصول إلى الحلول الإبداعية. (خوج، ٢٠١٨، ١٢٩-١٣٠)

## ٢- المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات الناتجة من البيئة التنظيمية الداخلية- المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وتتمثل هذه المعوقات في: (خوج، ٢٠١٨، ١٢٩-١٣٠)

- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتقويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- ضعف الولاء التنظيمي واكتفاء الأفراد بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليهم، وبالتالي عدم توقع الإبداع منهم.
- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشوها معهم.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي.
- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع نمطية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير.
- ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية، وعدم توفر مقاييس واضحة للإبداع.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، مما يؤدي إلى تكاسل العاملين وتدني حماسهم أو اتجاهاتهم عكس أهداف التنظيم، مما يضر بأهداف المنظمة ويعيق الإبداع.

### ٣- المعوقات الثقافية والاجتماعية:

قد تقف القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات - التعليمية والعائلة- قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته. (رحيم، ٢٠٠٩، ٤٧٧)

### ٤- المعوقات البيئية:

وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، النشاط الاقتصادي العام..... وغير ذلك. (المغربى، ١٩٩٤، ٣٤٦-٣٤٧)

ومهما اختلفت الأدبيات والدراسات في تحديد معوقات الإبداع الإداري وعددها ونوعها وتصنيفها، إلا إنه توجد العديد من العوامل التي تؤثر في تحقيق الإبداع الإداري بالجامعات وتتمثل فيما يلي: (خليل؛ وآخرون، ٢٠٢٠، ١٢٤-١٢٥)

- أن الإبداع يتأثر باستعدادات الفرد الفكرية وعاداته الذهنية، ومعتقداته الأساسية والتي من خلالها تظهر تصرفاته في المواقف المختلفة.
- أن الإبداع يتأثر بالأوضاع الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه الفرد، وما به من عادات وتقاليد وأعراف تشجع على الإبداع أو ترفض الخروج عن المألوف.
- أن أكثر العوامل تأثيراً هي العوامل التنظيمية أو مناخ العمل الذي يتواجد فيه الشخص المبدع والتي تتحدد فيما يلي:
  - النمط القيادي المتبع، وهو إما أن يكون محفزاً للإبداع أو محبطاً وهادماً للأفكار الجديدة ولأصحابها.
  - العمل الجماعي وما تمارسه جماعات العمل من ضغوط وقيود على المبدع أو التشجيع والتأييد له.
  - المناخ المؤسسي ومرونة اللوائح والقوانين، وما به من ثقافة تنظيمية مشجعة للمبدعين، وتوافر اتصال حر مفتوح في جميع الاتجاهات، مما يتيح تبادل

المعلومات بين المرؤوسين بسهولة، وبالتالي توافر قاعدة بيانات ومعلومات موثوق بها لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه القيادات الجامعية.

- منح المرؤوسين العديد من الصلاحيات والإرشادات والتوجيهات، لممارسة هذه الصلاحيات بسهولة ودقة، مما يساعده على خلق صف ثان من القيادات لديه النزعة لوضع حلول ابتكارية لمشكلات التنظيم.
- وجود نظام عادل للحوافز سواء كان ماديًا أو معنويًا، مما يسهم في ظهور الأفكار الإبداعية.
- وجود برامج تدريبية فعالة، تستخدم الأساليب الحديثة لتحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالإضافة إلى وجود المتابعة للتعرف على مدى الاستفادة من تلك البرامج وتقييمها

ويتضح مما سبق أنه توجد العديد من المعوقات التي تقف حائلًا دون تحقيق الإبداع الإداري بالجامعات بدءًا من المعوقات الشخصية والتي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته، إلى المعوقات التنظيمية الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الأفراد كاللوائح والنظم والقوانين، والمعوقات البيئية بما تفرضه على الإدارة الجامعية من قيود متعلقة بالسياسات التعليمية والميزانية المخصصة للتعليم، إلى المعوقات الثقافية والاجتماعية والمرتبطة بقيم واتجاهات المجتمع.

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية مدخل الإبداع الإداري في تحقيق التفوق والتميز والريادة للجامعات، الأمر الذي يدعونا إلى ضرورة التعرف على الريادة الاستراتيجية ودور الإبداع الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات.

**المحور الثاني: الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية بالجامعات:**

**أولاً: ماهية الريادة الاستراتيجية بالجامعات:**

**١- نشأة الريادة الاستراتيجية:**

مرت الريادة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل حتى وصلت للشكل الحالي الموجودة عليه وأصبح لها أبعادها ونماذجها ومجالاتها المحددة والتي يمكن الاعتماد عليها في العمل داخل المؤسسات ولذا فسوف نرجع للخلف بعض الشيء للتعرف على نشأة هذا المصطلح وذلك نتيجة لكونه مزيجًا بين فرعين وهما ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية.

وقد ظهر مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في مطلع القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم في هذه المرحلة عدة أبعاد هي المخاطرة وتحمل الصعاب والذي رافق الحملات العسكرية التي قامت بها فرنسا في بدايات القرن الـ١٨. (الأغا، ٢٠٠٩، ٤)

وترجع بدايات الريادة عموماً إلى الكاتب الفرنسي ريتشارد كانتيليون وإليه يرجع الفضل في اكتشاف النظرية الاقتصادية للريادة، وهو أول من اهتم بدراسة الدور الحاسم لريادة الأعمال في علم الاقتصاد بشمل كامل وكان ذلك في القرن الثامن عشر الميلادي (Tuluce & Yurtkur, 2015, 721)، ويعود العصر الأول لريادة الأعمال إلى المفاهيم والأفكار التي طرحت في وقت مبكر على يد كل من نايت عام (١٩٢١) والتي تتمثل في المخاطرة وعدم اليقين، وشومبيتر عام (١٩٣٤) والتي تمثلت أفكاره في وجود مجموعات جديدة وموجات من التدمير الإبداعي مدفوعاً من قبل رجال الأعمال، وتعد نظرية شومبيتر التي قدمها في عام (١٩٤٢) هي نظرية رئيسية في ريادة الأعمال حيث تنظر إلى ريادة الأعمال كظاهرة غير متوازنة من خلال التدمير الإبداعي، حيث يتم استبدال نماذج الأعمال القديمة بأخرى جديدة أكثر فاعلية وذلك من خلال الأنشطة الابتكارية، كما يتم استبدال أصحاب المناصب الأقل ابتكاراً ويتم تحقيق درجة أعلى من النمو الاقتصادي على المدى الطويل، ووفقاً لهذا المنظور فريادة الأعمال يقصد بها إنشاء مجموعات جديدة من الموارد الإنتاجية من خلال عملية الابتكار. (Kyrgidou & Hughes, 2010, 46)

وفي عام (١٩٥٩) أكد بينروز على الخدمات الريادية والفرص المنتجة، كما قدم الاقتصاديون النمساويون مجهودات كبيرة في مجال الريادة ومن بينهم (كيرزنر) والذي أكد عام (١٩٧٣) على أهمية اليقظة الريادية لدى الرواد والتي تساعدهم في اكتشاف الفرص الموجودة فعلاً في الأسواق. (Meyer & et, al, 2017, 19)

ونظراً لكون ريادة الأعمال تركز على النمو والابتكار المتعلق بالمخاطر وعدم اليقين وهو ما قد يتسبب في فشل المؤسسات الحديثة، فقد عمد الباحثون إلى إيجاد حل لهذه المشكلة فتوصلوا إلى حل لدمج الريادة مع الإدارة الاستراتيجية حيث يركز كلاهما على كيفية تكيف المؤسسات للتغير البيئي واستغلال الفرص الناشئة (Dapeng & et, al, 2016, 834)، كما قام بورجلان عام



(١٩٨٣) بتوضيح العلاقة بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ومنذ ذلك الحين تزايد البحث في هذا المجال. (Renato & Naguib, 2016, 307)

وقد بدأ العمل جدياً في مجال الريادة الاستراتيجية في أوائل القرن الحادي والعشرين على يد العديد من الكتاب أمثال هيت (HITT) وإيرلند (Ireland) وكامب وسيكستون وسيرمون (Hitt (57, 2011, &et.al)، ولوك (Luke) وهيوز (Hughes) وويب (Webb) ودارياني (Daryani) وتبريزينيا (Tabrizinia) وغيرهم كثيرون حيث بدأ هؤلاء الباحثون في الاهتمام والاعتراف بالريادة الاستراتيجية كمجال جديد للبحث وذلك منذ عام ٢٠٠٠م، وقد شدد الكثير من هؤلاء الكتاب أمثال إيرلند وويب ودارياني وتبريزينيا على أن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي شكل إداري لريادة الأعمال، كما أنها تمثل عامل جذب بالنسبة لمديري المؤسسات المختلفة لكونها تجمع بين الجانب الاقتصادي والجانب السلوكي داخل المؤسسة كما أنها توفر العديد من العوامل التي يمكن أن يطلق عليها استراتيجيات مثل استراتيجية الابتكار والنمو والتي تزيد من قدرات المؤسسات، وهذه الجوانب تعد جوانب مشتركة في أدبيات ريادة الأعمال الاستراتيجية النظرية وتطبيقاتها في الميدان التطبيقي. (Purnomo & et.al, 2017, 78)

وقد أدى هذا الاهتمام المتزايد بالريادة الاستراتيجية كمجال بحثي متنامٍ إلى إنشاء دورية علمية متخصصة لقضايا ريادة الأعمال الاستراتيجية في عام ٢٠٠٧م. (Griffin & Oosthuizen, 2016, 23)

ومما سبق يتضح أن مجال الريادة الاستراتيجية مجال بحثي حديث نسبياً حيث ترجع بداية ظهور المفهوم بشكله الحالي إلى بدايات القرن الحادي والعشرين وإن كانت جذوره الأولى عميقة وقديمة نظراً لكونه تكون نتيجة الاندماج بين مجالين من مجالات علم الإدارة وهما الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، حيث توصل العلماء إلى أن الدمج بين المجالين سوف يساعد في تحقيق مزيد من التنافسية للمؤسسات وهو ما يسهم بدوره في تحقيق الريادة لهذه المؤسسات، وهو ما تحتاجه مؤسسات اليوم بشكل حيوي.

## ٢- مفهوم الريادة الاستراتيجية:

لقد برزت ريادة الأعمال الاستراتيجية (SE) على نطاق واسع كعمل ريادي مع منظور استراتيجي وتتضمن ريادة الأعمال الاستراتيجية تكامل المنظورات الاستراتيجية والريادية في تطوير وتنفيذ الأعمال المصممة لتحقيق مزيد من الثروة والحفاظ عليها (Carpenter,2011,284) ، ونتيجة للارتباط الوثيق بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ولتوضيح العلاقة بينهما فسوف يتم فيما يلي تناول مفهوم الريادة والإدارة الاستراتيجية والعلاقة بينهما ثم مفهوم الريادة الاستراتيجية.

## أ- مفهوم الريادة:

تعرف بأنها عملية خلق القيمة المحددة للعملاء من خلال الابتكار واستغلال الموارد الخارجة عن إرادتنا، كما تعرف بأنها خلق القيمة على النحو المحدد في ذهن العميل، والقيمة هنا يقصد بها الفرق بين المنافع الملموسة وغير الملموسة مقابل التكاليف الملموسة وغير الملموسة ويختلف النظر إلى القيمة باختلاف مجال الريادة ففي المجال التعليمي ينظر إليها الأكاديميون على أنها عدد المنح المقدمة، والبرامج الجديدة أو الدورات المقدمة، أو تحسين النتائج التعليمية والمهارات في طلابهم. (Meyers, 2011,350)

أو هي عبارة عن القدرة على البناء والتحليل وخلق وبناء أشياء جديدة وامتلاك موهبة استكشاف الفرص مثل الآخرين، وهي الاستعداد للمخاطرة المحسوبة سواء الشخصية أو المالية. (الأغا، ٢٠٠٩، ٥-٤)

كما يمكن القول بأنها مفهوم يتضمن جميع الأنشطة والفرص والأفعال التي ترتبط بإدراك الفرص وإيجاد المؤسسات القادرة على استثمارها، وهو ما يسهم بدوره في إمكانية تطبيق مفهوم الريادة على جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها صغيرة كانت أو كبيرة وكذا باختلاف مراحل النمو التي تمر بها (الدغشم، ٢٠١٤، ٤٣)، أو هي "إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة" (الشميرى، ٢٠١٩، ٢٦)، كما تعرف بأنها "التفرد والابتكار والإبداع في خلق وتقديم منتج أو خدمة أو طريقة أو ممارسة أو إجراءات من خلال فن تحديد واقتناص الفرص واستغلالها". (غنام، ٢٠١٧، ١٥)

وبالتالي فالريادة تعنى الإبداع في خلق أو تقديم منتجات جديدة إذا كانت المؤسسات من النوع الإنتاجي أو تقديم خدمات جديدة إذا كانت من النوع الخدمي كالجامعات وهو ما يسهم بدوره في حدوث الكثير من الابتكارات التي تؤدي لتفرد المؤسسات عن نظيراتها في نفس المجال.

**ب- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:**

تعد الإدارة الاستراتيجية إطاراً متكاملًا لدراسة وتحليل كافة الأنشطة والعمليات التي تتم ضمن إطار المؤسسة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها، وهو ما يعود بدوره بالنفع والفائدة على تحسين مركز وأداء المؤسسة الاستراتيجي، كما تعد أسلوباً إدارياً يعتمد على التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) والذي يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة على المدى المتوسط والطويل. (كيلاني، ٢٠٠٧، ٢٢)

وهي عملية مستمرة شاملة تتضمن تحديد غايات وأهداف المؤسسة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها، وهي لا تنتهي بالمستقبل، ولكنها تعد المؤسسة لذلك من خلال معرفة الخطوات الدقيقة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، كما ينظر إليها باعتبارها مجموعة من الأنشطة المستمرة التي يتم من خلالها عمل التحليل البيئي للمؤسسة وإنشاء استراتيجيتها وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ وتنظيم الموارد بما يتوافق مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية. (Athapaththu, 2016,126)

كما ينظر إليها باعتبارها مجموعة الأنشطة والعمليات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة (الماضي، ٢٠٠٩، ١١)، أو هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة مستندة في ذلك إلى ما تمتلكه المؤسسة من مزايا تنافسية ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بدراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية ومدى ارتباطها بنقاط القوة والضعف الموجودة داخل المؤسسة والعمل على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف. (أبو الوفا، ٢٠٠٨، ٩)

وبناء على ما سبق فالإدارة الاستراتيجية تهتم في المقام الأول بتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء خطتها الاستراتيجية، وذلك من خلال دراسة الواقع وتحليله سواء داخلياً أو خارجياً وتحديد ما به من نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات لاستفادة من كل هذا في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وتحقيق المصلحة لكل الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً.

**ج- مفهوم الريادة الاستراتيجية:**

لا يوجد اتفاق على تعريف الريادة الاستراتيجية بين العلماء وذلك من الممكن أن يكون راجعاً لحدثة هذا المجال إلى جانب كونه مزيجاً بين الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال ولكن توجد اجتهادات في مجال تعريف الريادة الاستراتيجية ويتضح ذلك من خلال العرض التالي:

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها ميل المؤسسات للانخراط في عمليات مبتكرة وقبول المخاطرة واستخدام استراتيجيات المبادأة (Pkyrgidou & Hughes,2010, 44)، أو هي عبارة عن الرغبة المتعمدة في البحث عن التحولات في البيئة ومواجهتها من خلال استراتيجية ريادة الأعمال المعلنة والملتزم بها جميع العاملين في المؤسسة والتي تقوم بتوجيه سلوكهم نحو الابتكار والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف المنشودة. (Kuratko& Audretsch, 2009, 14)

كما تعرف بأنها النشاط الريادي بمنظور استراتيجي مع التركيز على إدارة وتنظيم الموارد استراتيجيا من أجل الحصول على القدرة التنافسية (Tanțău,2008, 74)، وهي القيام بالفعل الريادي من منظور استراتيجي من خلال البحث عن الفرص الريادية والميزة التنافسية لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات بهدف تحقيق قيمة للعميل وتحقيق المنفعة المالية لأصحاب المؤسسات. (Hoskisson & et.al,2013,365)

وتعرف أيضًا بأنها هي جملة الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها، مع ضرورة توافر الإبداع والابتكار والتميز في إدارتها (النفيعي، ٢٠١٥، ٦٧٢)، وهي "عملية متميزة تقوم على مزيج من تحديد الفرص، والابتكار، وقبول المخاطر، والمرونة، والرؤية، والنمو، كما يتم تمثيل ريادة الأعمال الاستراتيجية من خلال نشاط ريادي يتم تطبيقه في السياق الاستراتيجي للأعمال التي تطور الخبرة في مهاراتها ومواردها الأساسية، وتستفيد من ذلك عن طريق نقل وتطبيق معرفتها بتلك المهارات والموارد إلى المنتجات أو الخدمات أو الأسواق الجديدة". (Luke, 2009, 36)

ومما سبق يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية بأنها عبارة عن جملة الأنشطة الريادية والخصائص وأنماط السلوك المتنوعة التي ترتبط باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها في ضوء توافر مجموعة من الشروط الضرورية ومنها تحمل المخاطر والإبداع الإداري والابتكار بما يسهم في تحقيق قيمة للعملاء وتوفير الخدمات الملائمة لهم وتحقيق المنفعة المادية للمؤسسة وكذا زيادة قدرتها ومركزها التنافسي بين المؤسسات المناظرة لها محليا وعالميا.

وبالتالي يعد الإبداع الإداري شرطا ضروريا من شروط تحقيق الريادة الاستراتيجية داخل المؤسسات على اختلافها، ولإسيما المؤسسات التعليمية (الجامعات) لكونها المسؤولة عن توليد الأفكار التي تسهم في تحقيق مزيد من الابتكارات والتي تزيد بدورها من تميز المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية وتقدمها في المراكز التنافسية وهو ما تتشده جامعات اليوم.

ونظرا لكون محور اهتمام البحث الحالي ليس الريادة وحدها ولا الإدارة الاستراتيجية وحدها وإنما هو التكامل والتداخل بينهما للحصول على الريادة الاستراتيجية وفي سبيل ذلك يجب التعرف على العلاقة التي تربطهما معا والتي أمكن من خلالها الحصول على مفهوم الريادة الاستراتيجية وفيما يلي توضيح لذلك.

تؤكد بعض الدراسات على وجود علاقة وطيدة بين كل من الريادة والإدارة الاستراتيجية حيث يتشابهان في الهدف ألا وهو خلق الثروة سواء أكانت هذه الثروة في صورة ملموسة مثل إضافة أصول إلى ثروة المؤسسة، أو إضافة موارد جديدة مثل الموارد البشرية ورأس المال الاجتماعي وهو ثروة غير ملموسة. (Genc, 2012, 73)

كما توجد دراسات أخرى تؤكد على أن التكامل بينهما يمكن أن يعزز ويسرع من تحقيق المؤسسات لأهدافها وذلك من خلال المزايا التي يحققها كلا منهما ففي حين تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى خلق واستغلال المزايا التنافسية للمؤسسات، فإن ريادة الأعمال تشجع على البحث عن المزايا التنافسية وذلك من خلال جلب المنتجات والعمليات والابتكارات إلى الأسواق (Krasniqi & Kume, 2013, 267)

كما تشمل الريادة الإجراءات والسلوكيات المؤدية لتحديد واستغلال الفرص المفيدة في البيئة، في حين تتطوي الإدارة الاستراتيجية على مجموعة الإجراءات الرامية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق نتائج أفضل من المتوسط عن طريق الاختيار الذكي والقائم على الحقائق فيما بين مجموعة من البدائل التي تؤدي إلى تحقيق هذه الميزة. (Nityanan & Mohanty, 2012, 208)

فكلا المفهومين يركزان على تحقيق أداء أفضل للمؤسسات، حيث تركز الإدارة الاستراتيجية تحديدا على التجديد والنمو المتواصل للمؤسسات وذلك من خلال صياغة الخطة الاستراتيجية التي تسهم في إدارة الفرص الخارجية والتحديات في نطاق نقاط القوة والضعف الداخلي، إلا أنها تتضمن أيضًا طريقة تفكير استراتيجي في البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية، في حين تركز الريادة على تحقيق الثروة بشكل تدريجي وذلك من خلال اتخاذ المخاطر من أجل خلق قيمة للمنتجات والخدمات الحالية أو الجديدة. (Kuratko & Audretsch, 2009, 2-3)

كما تهتم الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الكبيرة والاستفادة من الموارد المتاحة واتخاذ القرارات الرشيدة الخاصة بتخصيص ومراقبة الاستخدام الصحيح لهذه الموارد، في حين تهتم الريادة بالمؤسسات الناشئة والمشروعات الجديدة والمؤسسات الصغيرة كما تهتم بتحديد الاحتياجات واقتراح

الحلول المناسبة لها، في حين يتداخل المجالان في الأفكار الدافعة للتكامل. (Lassen , 2007 , 111)

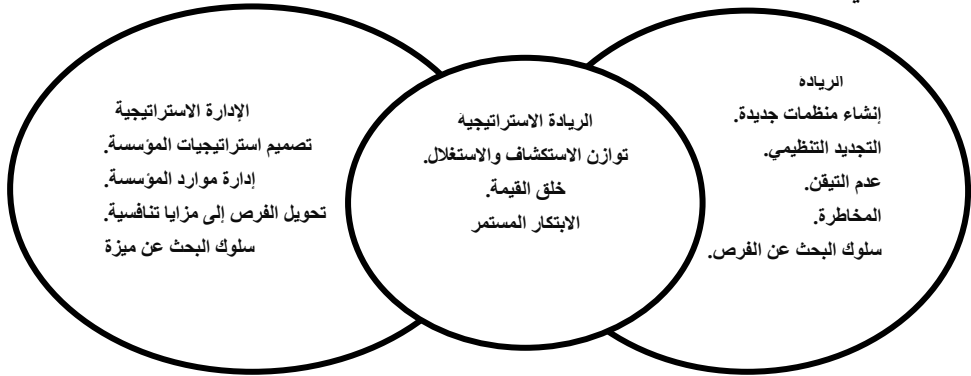
كما يركز كلا المجالان على الاستفادة من الفرص والتكيف مع التغيير (Dogana, 2015, 1293)، وبالتالي تعد الفرص هي أحد أهم الروابط بينهما حيث تعد بمثابة نقطة الارتكاز فيهما ومن هنا تظهر أهمية الحاجة إلى التكامل بين المجالين نظرا لاحتياج الاستراتيجيين إلى استخدام الموارد من أجل استغلال الفرص وهو ما يكون في أغلب الأحيان في ظل ظروف غير مؤكدة ، كما يحتاجون من ناحية أخرى إلى تضمين منظور استراتيجي في تخطيطهم وإجراءاتهم وخاصة في أوقات تزايد عدم اليقين وزيادة سرعة التغيير (Kraus & Kauranen, 2009, 38)، وبالنظر إلى الناحيتين نجد الأولى تعد جوهر الريادة في حين تعد الثانية جوهر الإدارة الاستراتيجية وهو ما يؤكد بدوره على أهمية الدمج والتكامل بين المجالين.

ومما سبق يتضح وجود بعض أوجه التشابه والاختلاف بين كل من الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال وتتمثل أوجه التشابه في الأهداف التي يسعى كلا منهما لتحقيقها والتمثلة في:

- تحقيق أداء أفضل للمؤسسات.
  - مساعدة المؤسسات في تسريع عملية تحقيق أهدافها.
  - المساهمة في خلق الثروة للمؤسسات سواء كانت هذه الثروة في صورة مادية ملموسة أو غير ملموسة.
- في حين أنهما يختلفان في:
- محور الارتكاز: ففي حين تركز الإدارة الاستراتيجية على التجديد والنمو المتواصل للمؤسسات، فإن الريادة تسعى إلى تحقيق الثروة بشكل تدريجي.
  - نوع المؤسسات: حيث تهتم الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الكبيرة في حين تهتم الريادة بالمؤسسات الناشئة والصغيرة والمشروعات الجديدة.
  - الإجراءات: ففي حين تستخدم الريادة مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تساعد في تحديد واستغلال الفرص المفيدة في البيئة المحيطة فإن الإدارة الاستراتيجية تستخدم مجموعة إجراءات تسعى من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

■ كما يختلفان في المزايا التنافسية فالريادة تشجع على البحث عن المزايا التنافسية أما الإدارة الاستراتيجية فتعمل على خلق واستغلال المزايا التنافسية.

ومن هنا فقد ظهرت الريادة الاستراتيجية في محاولة من العلماء للحصول على مزايا أفضل من خلال دمج المجالين سوياً، وبناء على ذلك يمكن القول بأن الريادة الاستراتيجية هي بمثابة نقطة تقاطع بين كل من ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية وهو ما يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

يوضح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والريادة

Source: ( Ireland& et.al, 2003, 59)

ومن خلال الشكل السابق يتضح ضرورة التداخل والدمج بين المجالين للحصول على مزيد من الفائدة والقيمة للمؤسسة، حيث يساعد الدمج بين مجالي الريادة والإدارة الاستراتيجية على تحقيق التوازن بين عمليتي استكشاف الفرص واستغلالها وهو ما يساعد بدوره في تحقيق مزيد من القيمة للمؤسسة وذلك من خلال عمليات وشروط أساسية لا بد من توافرها ومنها الإبداع والابتكار المستمر في جميع العمليات الإدارية والأنشطة داخل المؤسسة، حيث يساعد بعد الإبداع الإداري على توليد الأفكار الجديدة التي تزيد من الفرص التي يمكن للمؤسسات الحصول عليها من البيئة الخارجية والتي تزيد بدورها من المزايا التنافسية للمؤسسة بين المؤسسات المناظرة لها في البيئة الإقليمية والعالمية، وهو ما تصبو إليه جميع المؤسسات الرائدة، كما يساعد الإبداع الإداري على خلق مزيد من الابتكارات والاكتشافات التي تزيد بدوره من رصيد المؤسسة وتعطيها مزيد من القدرات والمزايا التنافسية.

ومما سبق يتضح أن استكشاف الفرص واستغلالها يتوقف بدرجة كبيرة على شكل أو نمط الإدارة التي تتبعه المؤسسة، ولاسيما إن كانت تتبنى مدخل الإبداع الإداري الذي يزيد من قدرتها على توليد الأفكار وبالتالي الحصول على مزيد من الفرص مع حسن استغلالها وتحقيق مزيد من الابتكارات للمؤسسة، وبالتالي خلق قيمة جديدة للمؤسسة، ومن هنا يتضح مدى التكامل الذي يمكن أن يتم بين الإبداع الإداري والريادة الاستراتيجية.

### ٣- أهمية الريادة الاستراتيجية بالجامعات:

للريادة الاستراتيجية أهمية كبيرة يمكن للجامعات الاستفادة منها، ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- تساعد في خلق قيمة جديدة للمستفيدين وذلك من خلال استخدام الفرص التي تؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات ملائمة لهم. (Daryani & Tabrizinia, 2015, 109)
- تهتم بتسخير الإمكانيات الإبداعية والموارد لزيادة الابتكارات. (Hughes & et.al, 2015, 2)
- تساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها.
- تسهم في خلق فرص العمل وتزويد من فرص النمو. (Commission of The European Communities, 2003, 6-7)
- تساعد في تحقيق معرفة متزايدة بالنسبة للأفراد.
- تربط المؤسسات بالأهداف المجتمعية لمجتمعاتها مثل تحسين نوعية الحياة وتحقيق التقدم وإثراء الوجود الإنساني والنمو الاقتصادي وزيادة الخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات. (Tavassoli&et.al,2017, 237)
- تحسين العقلية الريادية لدى الشباب لتمكينهم أن يكونوا أكثر إبداعا وثقة بالنفس، وتشجيعهم على القيام بالأعمال والمشروعات المبتدئة. (Entrepreneurship Unit, 2012, 7)
- تساعد على رفع مستوى أداء المؤسسات وتطوير ميزة المنافسة المستدامة من خلال زيادة الأرباح أو الحصة السوقية، ولذا يجب على كل من المؤسسات الجديدة والراسخة الرغبة في الحصول على ميزة المنافسة مستقبلا أن تتعلم كيفية دمج الريادة مع الإدارة



الاستراتيجية، ويجب أن تطبق ريادة الأعمال الاستراتيجية بشكل صحيح . (Dogana, 2015,1293)

■ تساعد المؤسسات الناشئة والصغيرة في استخدام مرونتها للتكيف والتعامل مع ديناميكية الفرص في البيئة المحيطة بها مما يزيد من قدرتها على المنافسة وتحقيق مزيد من المزايا وتطوير مواردها وخاصة المالية والمحافظة على وضعها في سوق العمل. (Ladanu, 2012,10172)

■ تساعد المؤسسات في زيادة قدرتها على التغيير المستمر والمحافظة على مرونتها من أجل البقاء والاستمرار . (Lassen, 2007, 111)

ومما سبق يتبين أن للريادة الاستراتيجية أهمية كبيرة يمكن أن تعود على الجامعات في حالة تطبيقها وتبنيها، حيث تساعد الجامعات في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية وهو ما يزيد من قدرتها التنافسية والقدرة على البقاء والاستمرار في أسواق العمل في مواجهة الجامعات المناظرة لها، كما تزيد من قدرة الجامعات على تحقيق أهداف مجتمعاتها، وترفع من العقلية الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ليكونوا أكثر قدرة على الإبداع والابتكار وهو ما يزيد من قدرتهم على المشاركة في المشروعات المتنوعة، كما تسهم في خلق مزيد من القيمة والفائدة والفرص الجديدة للمستفيدين من الجمهور من خلال استغلال الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين.

#### ثانياً: عناصر الريادة الاستراتيجية بالجامعات:

استناداً إلى مجموعة واسعة من العناصر المرتبطة بريادة الأعمال الاستراتيجية في الأدب والتي تحاول تحديد هذا المفهوم، والموضوعات المشتركة بين الأدب ضمن تخصصات ريادة الأعمال والاستراتيجية، فقد تم تحديد ستة عناصر أساسية للريادة الاستراتيجية هي: تحديد الفرص والابتكار وقبول المخاطر والمرونة والرؤية والنمو، وسيتم تناولها بالتوضيح فيما يلي:

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

٢- **الابتكار:** إن ريادة الأعمال والابتكار هما عنصران أساسيان في العملية الإبداعية في الاقتصاد وتعزيز النمو وزيادة الإنتاجية وخلق فرص العمل (Djordjevic, 2013, 156)، كما تشكل

الابتكارات الوسيلة الرئيسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية والقواعد التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وهي تمثل في معظم الحالات التغييرات الجوهرية في استراتيجيات المؤسسة السابقة ومنتجاتها وهيكلها التنظيمية وعملياتها وقدراتها أو نماذج أعمالها (Dhliwayo, 2014, 118) ، ولذلك فالقدرة على الابتكار تعد واحدة من الكفاءات المميزة للمؤسسات الريادية نتيجة لكونه يسهم في إنشاء ميزة تنافسية واستراتيجية (Luke, 2005, 49)، وبالتالي فالابتكار يمكن النظر إليه باعتباره خلق أو نشر أو تسويق أو الاستخدام العملي للأفكار الجديدة والتقدم التكنولوجي في الاقتصاد، ويمكن أن يتخذ الابتكار أشكالاً عديدة منها إدخال منتجات جديدة إلى الأسواق أو استحداث قطاعات جديدة في المؤسسات أو أحداث جودة تنظيمية ومؤسسية جديدة. (Aslan, 2017, 169)

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

ويعتمد نجاح معظم المؤسسات على قدرة قادتها على تقييم المخاطر وتحديد المسار الذي يجب اتباعه، كما تؤثر قدرة صناع القرار على التسامح مع الغموض والمخاطر على اختياراتهم حيث يميل صانعو القرار ذوو المخاطرة العالية دائماً إلى رؤية المزيد من الفرص في الأوضاع الخطرة. (Kwong& et,al, 2013, 3)

٤- **المرونة:** تعرف المرونة على أنها قدرة المؤسسات على تغيير سياساتها وإجراءاتها بسرعة للتكيف مع التغيرات في البيئة والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء، ولذلك تعد المرونة أحد عناصر وأدوات الريادة الاستراتيجية المهمة، فكلما كانت الإدارة أكثر مرونة كلما كانت أقدر على التكيف مع التغيرات المختلفة وكلما تميزت عن منافسيها وهو ما لا يتم بدوره إلا من خلال توافر الصلاحيات والسلطات التي تتناسب مع المسؤوليات التي تلقى على كاهل المسؤولين. (صالح؛ وآخرون، ٢٠١٨، ٤٢)

٥- النمو: يعد النمو من بين عناصر الريادة الاستراتيجية الأساسية حيث إن الريادي الذي يريد أن ينمي مؤسسته وجميع أنشطتها سواء من خلال التوسع في إنشاء فروع جديدة أو تقديم خدمات جديدة للعملاء فلا بد له من اختيار نموذج النمو المناسب وفقا لطبيعة مؤسسته، وتوجد ثلاثة نماذج هي: نموذج النمو الأساسي، نموذج الامتياز، ونموذج الاستحواذ، ولكل منها مزاياه وعيوبه، ولذا ينبغي على الريادي ضرورة التدقيق في اختيار نموذج النمو الذى يناسب مؤسسته في ضوء مجموعة من الاعتبارات وهي مجال عمل المؤسسة والأموال المتوفرة وموقفها من المنافسين لها (Deenitchin, 2005, 26)، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

■ **النموذج الأساسي للنمو:** فهو يناسب المؤسسات التي ترغب في إنشاء فروع جديدة لها في مواقع أخرى والتي ترغب في تقديم خدمات مكثفة وعالية التخصص لعملائها من خلال معرفة احتياجات العملاء المتخصصة والوفاء بها بدقة، ويتميز هذا النموذج بأن متطلبات رأس المال وفقا له تكون متوسطة والاستقلال العالي والكفاءة العالية للمؤسسات، ولكن مما يؤخذ على هذا النموذج أن عملية النمو وفقا له ستتم بشكل بطيء. (Deenitchin, 2005, 28)

■ **نموذج الامتياز:** من بين نماذج النمو المهمة والتي تساعد في التوسع والانتشار بشكل سريع ويمكن أن يتم من خلال التعاقد بين طرفين أحدهما هو صاحب أو مانح الامتياز بالموافقة على منح الطرف الآخر وهو الممنوح حق استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية له مثل استخدام الاسم التجاري، العلامة التجارية، براءات الاختراع، أو منحه حق إنتاج منتجاته أو توزيعها (مركز الدراسات والتطوير بالتعاون مع مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ٢٠١٦، ٩) ويتميز هذا النموذج بأن متطلبات رأس المال وفقا له تكون منخفضة وكذلك يتميز بوجود مخاطر أقل في عمليات التوسع، بينما يعاب عليه ضعف مستوى التحكم الكامل في الأعمال وتقاسم إمكانيات النمو مع طرف آخر و تحقيق قيمة منخفضة للممنوح. (Deenitchin, 2005, 28)

■ **نموذج الاستحواذ:** ويعرف بأنه شراء مؤسسة كبيرة لأخرى صغيرة ويمكن أن تتم هذه العملية بشكل ودي أو غير ودي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال شراء أصول المؤسسات المستهدفة (شركة الراجحي للخدمات المالية، ٢٠٠٨، ٣)، ويمتاز هذا النموذج بالتوسع السريع وإمكانية دمج الأعمال المختلفة، ولكن مما يؤخذ عليه أنه يتطلب متطلبات

مالية عالية ونسبة منخفضة من الاستقلال وغياب المنافسين المشابهين في السوق ووجود مجموعة مختلفة من المهارات. (Deenitchin, 2005, 28)

٦- الرؤية: تشير الرؤية إلى الصورة المستقبلية، فمن خلالها يتم تحديد ما تطمح إليه المؤسسات وقادتها في الوصول إليه مستقبلاً وذلك من خلال تحديد أين هي، وأين تريد أن تكون؟، وتساعد الرؤية في تبسيط مئات القرارات، وتحفيز العاملين على اتخاذ إجراءات في الاتجاه الصحيح، كما تساعد في تنسيق أنشطة العاملين على اختلافهم بطريقة مميزة وفعالة، كما تساعد في التغلب على مقاومة العاملين لعمليات التغيير. (Jovanović & et.al, 2010, 639)

ومما سبق يتبين أن للريادة الاستراتيجية بالجامعات مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد من توافرها وهي تحديد الفرص والذي يعد قلب الريادة الاستراتيجية، والابتكار والذي يعد الوسيلة الأساسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية، فكلما زاد مقدار ما تمتلكه الجامعة من ابتكارات كلما زادت قدرتها على المنافسة في سوق العمل، وقبول المخاطر حيث إن الجامعات إذا أرادت التقدم والنمو فلا بد من تقبل قدر من المخاطرة في أعمالها المختلفة، والمرونة وهو عنصراً أساسياً في الريادة الاستراتيجية وفي أي عمل وهو تتمتع بالقدرة على التكيف وفقاً لظروف البيئة وسوق العمل المحيط بها وتلبية احتياجات المجتمع المحلي والدولي، حتى تحافظ على مكانتها بين الجامعات المناظرة، والرؤية حيث تمثل التطلعات المستقبلية للجامعة، وأخيراً عنصر النمو فلا بد للجامعات العمل على النمو سواء من خلال إنشاء فروع جديدة لها أو تقديم خدمات ومنتجات جديدة وغيرها من أشكال النمو حتى تستطيع الاستمرار والمنافسة.

### ثالثاً: مجالات الريادة الاستراتيجية بالجامعات:

توجد العديد من وجهات النظر حول مجالات الريادة الاستراتيجية ويرجع ذلك لتنوع الكتاب في هذا المجال ومنهم "كريستنسن ٢٠٠٤ وهييت وآخرون ٢٠٠١ وأيرلند وآخرون ٢٠٠١ وأيرلند وآخرون ٢٠٠٣ وجاكوب ولينجسي ٢٠١١ وتاننو ٢٠١١" (Genc, 2012, 76) ، وفيما يلي عرض لأهم هذه المجالات:

١- الشبكات الخارجية: والشبكات هنا يقصد بها علاقات المؤسسات مع المؤسسات المحيطة بها وتشمل هذه العلاقات العلاقة مع العملاء والموردين والمنافسين وهي مهمة بالنسبة للمؤسسات للحصول على الموارد والكفاءات الجديدة، كما يمكن أن تأخذ هذه الشبكات عدة أشكال منها: شركات البحث والتطوير، والترخيص، واتفاقيات التسويق، والتعاقد من الباطن، والمشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية (Genc, 2012,76)، وهذه العلاقات تتخطى أي حدود سواء

جغرافية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، وتزداد أهمية الشبكات نظرا لأنها توفر للمؤسسات إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد والأسواق. (Gulati & et.al, 2000, 212-213)

٢- **الموارد:** وتشمل كل من الموارد البشرية والمادية والتنظيمية، حيث تشير الموارد البشرية لرواد الأعمال والفرق الريادية بما يمتلكونه من مهارات عامة وخاصة، بينما تشير الموارد المادية إلى كل من (التمويل والموارد التكنولوجية) حيث يقصد بالتمويل التمويل الخاص الذي يناسب احتياجات رائد الأعمال، مثل رأس مال المشروع، بينما تشير الموارد التكنولوجية إلى كل من التكنولوجيا الرسمية مثل براءات الاختراع والتكنولوجيا غير الرسمية مثل مهارات رائد الأعمال. Welter&et.al, (2012, 8)

بينما تشمل الموارد التنظيمية كل من (الثقافة والقيادة الريادية القادرة على التأثير في الآخرين للانخراط في العمل والسعي للحصول على الفرص وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات (Tavassoli& et.al,2017, 236) حيث يتم تحقيق هذه المزايا ولاسيما عندما تكون الاستراتيجيات المستخدمة داخل المؤسسات ناجحة في الاستفادة من الموارد التي تمتلكها فعلى سبيل المثال: سمحت الموارد الخاصة التي تمتلكها أحد شركات الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية (شركة طيران ساوث ويست) بتنفيذ استراتيجية متكاملة منخفضة التكلفة وقد حاول منافسوها تقليدها ولكنهم لم يستطيعوا والسبب في ذلك هو أنهم لا يمتلكون نفس الموارد والقدرات التي تمتلكها وهي الثقافة التنظيمية والقيادة ورأس المال البشري. (Hitt & et.al, 2001,482)

٣- **التعلم التنظيمي:** يعد التعلم التنظيمي بعدا مشتركا بين كل من الريادة والإدارة الاستراتيجية ولذا فهو سمة مميزة للمؤسسات المنكيفة، وذلك مثل المؤسسات التعليمية القادرة على إحداث تغييرات في مؤشرات بيئتها (الداخلية والخارجية) والتكيف وفقاً لها، حيث تقوم المؤسسة التعليمية بنشاطات متنوعة مثل (الإثناء، الالتقاط، النقل، وتعبئة المعرفة لتمكينها من التكيف مع بيئة متغيرة)، وبالتالي فإن الجانب الرئيسي للتعلم التنظيمي هو التفاعل الذي يحدث بين الأفراد. Tanřau, 2008, (74)

٤- **الابتكار:** يعد الابتكار أحد أهم الأسس التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها لزيادة قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات فريدة من نوعها في الوقت الذي يفترق منافسوها لها وبالتالي تزيد قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية(عرقاوى؛ وآخرون، ٢٠٢٠، ٧١)، كما أنه يعد المحرك الرئيسي للتنمية والازدهار في المؤسسات، وهو عبارة عن مجموعة الاكتشافات والاختراعات والمواد والخدمات الجديدة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي والتطوير (Krasniqi& Kume, 2013)

(269)، وهو استراتيجية أساسية يجب على المؤسسات الاعتماد عليها للتنافس والنمو بنجاح وخاصة في الأجواء المعقدة التي نعيشها اليوم، ويتطلب السعي وراء الابتكار توافر مجموعة من العوامل منها تحديد نوع الابتكار نفسه وتحديد مصادر الحصول على الموارد وطرق تخصيصها (Hughes & et al, 2015, 1) ، وهناك أربعة أدوات رئيسية تستخدمها الريادة الاستراتيجية من أجل إدارة عمليات الابتكار هي (Aslan,2017, 181)

- إضفاء الطابع المؤسسي على مكان العمل.
- تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- تشجيع التعاون والتنسيق داخل المؤسسة.
- اتباع منهج الابتكار المفتوح من خلال ربط العاملين داخل المؤسسة بالشركاء الخارجيين والخبراء.

٥- **التدويل:** هو التوسع الجغرافي للمؤسسات، وامتداد أنشطتها خارج الحدود الوطنية، وبالتالي فتدويل التعليم يعنى التوسع في الأنشطة التعليمية خارج الحدود الوطنية مع ضرورة المحافظة على خصوصية النظام التعليمي وفقا للسياق الثقافي والاجتماعي الذي يعمل بداخله (حسن، ٢٠١٤، ١٥٥) ، ويمكن للمؤسسات استخدام مجموعة من أشكال المشاركة لتدويل عملياتها في إطار جهودها لتحقيق مزيد من الريادة والقدرة على المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها ومن بين هذه الأشكال التحالفات الاستراتيجية، ورغم ما يحققه التدويل من إيجابيات إلا أنه لا بد على المؤسسات من مراعاة مدى توافر البنية التحتية والقدرات الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع التحديات والتعقيدات الموجودة في أسواق العمل وهو ما يتطلب ضرورة توافر العقلية العالمية القادرة على تقبل التنوع وعدم التجانس واستخدامه كفرصة لتحقيق التنافسية العالمية. (Krasniqi& Kume, 2013, 272)

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

٧- **النمو:** يعد النمو عنصراً أساسياً للوضع الريادي، ويظل موضوعاً متكرراً في أدب واستراتيجية زيادة الأعمال. ويشرح ماكليلاند (١٩٦٢) النمو كعلامة للإنجاز، الأمر الذي يشير إلى أن الأعمال التجارية لا تقتصر على الأفكار المبتكرة والإبداعية فحسب، بل وأيضاً الهيكل والاستراتيجية لتعزيز

هذه الأفكار في مشروع تجاري مريح وواسع. وبالتالي فالنمو يمثل اعترافاً ضمنياً بالنجاح أو المكافأة. ( Luke,2005, 57 )

٨- القدرات: وهي تعبر عن القدرات المعرفية للجهات المسؤولة عن التخطيط وقدرتها على تنسيق التفاعل بين الموارد، مما يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية (63 ، Kraus & et.al,2011 ) ، كما تشمل أيضاً قدرة الأفراد على البحث واستكشاف الفرص في البيئة الخارجية، وتحديد ما إذا كانت تتناسب مع الهيكل التنظيمي الثقافي للمؤسسة، والقدرة على استغلال الفرص من قبل المؤسسة وتنفيذها وتطبيقها، والقدرة على إعادة التشكيل، كما تشير إلى إعادة تنظيم الموارد وخاصة المعرفة في متابعة الفرص الجديدة. (838 ، Dapeng & et.al, 2016 ) ولا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية إلا من خلال توافر هذه المهارات والقدرات الإدارية، إلى جانب ضرورة تمتع المؤسسات بالمرونة التنظيمية التي تواكب المتغيرات البيئية السريعة التي تحيط بهذه المؤسسات وتزيد من قدرتها على التكيف معها بشكل إيجابي يعود بالفائدة عليها. (الكعبى؛ وكوين، ٢٠١٧، ٢٢)

٩- الاستراتيجية: تهتم الإدارة الاستراتيجية بالتوجه العام ورؤية المؤسسة التي تنفذها من خلال الجمع بين الموارد لبناء القدرات في بيئة محددة، وتوجد مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز مثل استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز على السوق.

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

والريادي مسئول عن تنظيم الفرص وتقديم خدمات ذات قيمة لعملاء مؤسسته وذلك من خلال بذل الجهد والوقت وتحمل المخاطر التي من الممكن حدوثها أثناء المنافسة (كورتل؛ ونصيرة، ٢٠١١، ١٦) ، وامتلاك مزيد من المهارات مثل القدرة على الإقناع وبناء العلاقات الاجتماعية والقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة له وللاخرين، والتمتع بالرؤية المستقبلية والمرونة والمواظبة والمثابرة والرغبة في النجاح والتفاوض والاستعداد للتضحية (توفيق؛ و مرسي، ٢٠١٧، ١٨-٢١) ، مع الاعتراف

بأهمية الابتكار والحفاظ على قوة الدفع بالنسبة للعاملين في المؤسسة والوعي بالاستراتيجيات الإبداعية. (Bilton & Cummings, 2010, 123-124)

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

١٢- **الهيكل التنظيمي**: يعد الهيكل التنظيمي أساس التنفيذ الفعال للاستراتيجية، وذلك من خلال ما يمكنه السماح به من إمكانية اكتشاف الفرص أو عدم استكشافها واستغلالها بالصورة المطلوبة التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية، حيث من المفترض أن تصمم الهياكل التنظيمية لمساعدة رواد الأعمال في تخصيص العمل والموارد والآليات الإدارية اللازمة لتنفيذ ومراقبة استراتيجيات المؤسسة، ولذلك فإن الهيكل التنظيمي ينبغي دائما أن يعكس الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تقوم بدورها في تعزيز عمليات البحث المستمر عن الفرص التي يمكن استغلالها. (Kraus & et.al, 2011, 66-67)

وفي هذا المجال يمكن للجامعات العمل على إعادة تنظيم هياكلها التنظيمية بحيث تكون قادرة على ضمان تحقيق نتائج البحث العلمي ونقل التكنولوجيا والتعاون الأكاديمي الجيد مع الصناعة وبيئة الأعمال وتوليد قيمة مضافة من مخزون المعرفة، ومن بيع حقوق الملكية الفكرية؛ وإنشاء حاضنات الأعمال والمنتزهات الصناعية والبحثية. (Grigore & et.al, 2009, 19-20)

ومما سبق يتضح مدى اتساع المجالات التي يمكن أن تخدم الريادة الاستراتيجية الجامعات من خلالها، حيث يمكن من خلال تطبيق هذا الأسلوب داخل الجامعات تحقيق مزيد من التقدم في مجالات مثل ( العلاقات مع المؤسسات المناظرة والاستفادة من خبراتها من خلال إقامة شراكات أو تحالفات، كما يمكن الاستفادة منها في مجال الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية الجامعية سواء البشرية أو المادية أو التنظيمية والتي تساعد على تفرد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، كما يستفاد منها في مجالات أخرى هي) التعلم التنظيمي والهياكل التنظيمية وتدويل التعليم الجامعي والبيئة ونمو المؤسسات التعليمية الجامعية و القدرات التي يملكها القائمين على التخطيط داخل الجامعات والرياديين وفرق الإدارة العليا والاستراتيجية والابتكار)، مما يساعد على تفوق الجامعات وتحقيق مزيد من الإبداع والتطور مما يزيد من قدراتها التنافسية ويساعدها على تحقيق مزيد من النمو والقدرة على البقاء والمنافسة.



رابعاً: أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لنماذجها:

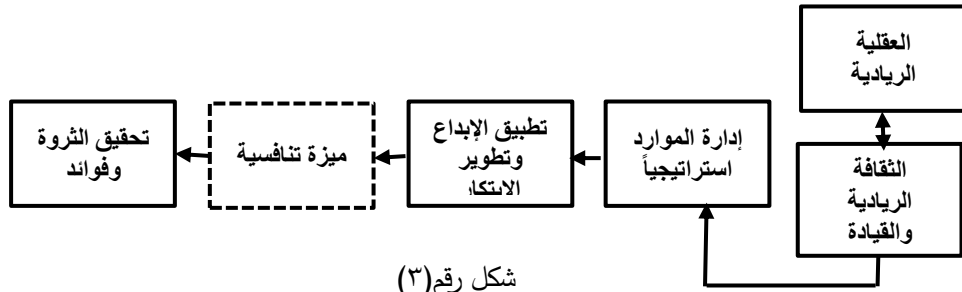
تعددت وجهات النظر التي تناولت أبعاد الريادة الاستراتيجية وذلك وفقاً لنماذجها، وفيما يلي

توضيح لذلك:

١- أبعاد نموذج الريادة الاستراتيجية ل(ايرلند وهيت وسيرمون ٢٠٠٣):

تم بناء هذا النموذج في محاولة لتوضيح الأبعاد المميزة للريادة الاستراتيجية وذلك من خلال دمج عدة قواعد نظرية، بما في ذلك وجهة النظر القائمة على الموارد والتعلم التنظيمي ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، وهذا التكامل مهم لأنه يعالج كيفية دمج وتصنيع سلوك البحث عن الفرص وسلوك البحث عن المزايا، وقد تناول هذا النموذج الريادة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي: (العقلية الريادية، الثقافة الريادية والقيادة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد، تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار). (Ireland & et. al, 2003, 967)

كل من هذه العناصر يعمل بشكل متناسق، ويهدف إلى الاستفادة من فرص تنظيم الأعمال لأغراض تحقيق النمو والبحث عن الفوائد في إطار من اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Mazzei & et.al, 2017, 633-634). ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٣)

يوضح نموذج الريادة الاستراتيجية لايرلند وهيت وسيرمون

Source: (Ireland & et.al, 2003, 967)

ويتضح من الشكل السابق أبعاد الريادة الاستراتيجية والتي تمثلت في أربعة أبعاد رئيسية هي: العقلية الريادية، الثقافة والقيادة الريادية، إدارة الموارد المتاحة للمؤسسة استراتيجياً، تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، وهذه الأبعاد مجتمعة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق مزيد من الموارد المالية والتنمية الاقتصادية لها.

ويشير هذا النموذج إلى أنه ينبغي لعناصر الريادة الاستراتيجية أن تعكس التوازن بين مبادئ ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية كما ينبغي أن تكون عناصر أساسية في مفاهيم ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، وفي عام ٢٠٠٧ أكدت أيرلند وويب على أهمية الريادة الاستراتيجية في المحافظة على التوازن بين البحث عن الفرص (الاستكشاف) والبحث عن المزايا (الاستغلال) وسلطت الضوء على أهمية الابتكار المستمر (Gelard & Ghazi, 2014, 210)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

#### أ- البعد الأول: العقلية الريادية:

هي المنظور الموجه نحو النمو الذي يقوم الأفراد من خلاله بتعزيز قابليتهم للمرونة والإبداع والابتكار المستمر والتجديد (Ireland & et.al, 2003, 967-968)، وهي عقلية اهتمامها الأول يركز على الإبداع والابتكار وأخذ الفرص التي تؤدي إلى تحقيق النجاح كما تسمح هذه العقلية باتخاذ القرارات المقنعة في مواجهة حالات عدم اليقين (المخاطرة)، ولذا فهذه العقلية في حاجة إلى خلق وتشكيل بيئتها الخاصة التي تساعد على اليقظة والريادة الاستراتيجية من أجل البقاء والتخلص من الفوضى والتعقيد. (Dhliwayo & Vuuren, 2007, 124-125)

**مكونات العقلية الريادية:** تتكون هذه العقلية من مجموعة من المكونات هي (إدراك الفرص الريادية واليقظة الريادية ومنطق الخيارات الريادية والإطار الريادي). (Ireland & et.al, 2003, 968- 970) ، وفيما يلي توضيح لهذه المكونات:

▪ **ادراك الفرص الريادية:** يعتبر ادراك الفرص جانبا مهما في مجال الريادة عامة وفي مجال الريادة الاستراتيجية بصفة خاصة، ولاسيما في المؤسسات المهمة بالمعرفة والتكنولوجيا مثل الجامعات، حيث يعتبر ادراك الفرص الريادية خطوة أساسية على طريق تسويق العلوم والتكنولوجيا (Siegel & Renko, 2012, 797)، والذي يساعد بدوره في زيادة مصادر التمويل الذاتي للجامعات.

وتوجد بعض العوامل التي تسهم في ادراك الفرص الريادية مثل المعرفة السابقة للفرد والكفاءة الذاتية له، واللذان تدفعانه للبحث عن الفرص حيث يميل الأفراد الذين لديهم معارف وتجارب سابقة ناجحة إلى إظهار الدافع المتزايد للبحث عن الفرص، كما تسهم شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد في اكتشاف مزيد من الفرص وخاصة في ظل الظروف البيئية غير المؤكدة، فإن الشبكات الاجتماعية الفردية تجلب معلومات وموارد أكثر دقة، وبالتالي تساعد رواد الأعمال على تحديد فرص الريادة والمعلومات ذات القيمة، ومع ما سبق من تأكيد على أهمية الجوانب الفردية لرواد الأعمال في ادراك الفرص الريادية فإن البيئة الخارجية تقوم بدور بالغ الأهمية في

ادراك الفرص الريادية وذلك بما تشمله من تغيرات تكنولوجية وسياسية وتنظيمية واجتماعية.

(Wang& et.al, 2013, 250-253)

■ **اليقظة الريادية:** نظرا لكون ريادة الأعمال في جميع الأوقات تبحث عن سمات البيئة التي لم يلاحظها أحد من قبل سواء في الحاضر أو المستقبل فإن هذا يتطلب ضرورة تمتع رواد الأعمال باليقظة الريادية ومن الممكن ألا يكون الرواد على وعى بامتلاكهم لليقظة الريادية ولا يعرفون أن هذا المورد تحت تصرفهم. (Yu, 2001, 51-52)

وتشير اليقظة إلى الإحساس بما يمكن أن يكون، بمعنى الإحساس بملاحظة ما لم يكن يُشتبه في وجوده حتى الآن على الإطلاق (Kirzner, 2009, 151)، كما أنها تعنى باكتشاف الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية والانتفاع بالموارد الموجودة داخل المؤسسة والعمل على استثمارها؛ لخلق قيمة للعملاء، أو هي عبارة عن الرؤية في الضباب ورؤية المستقبل بشكل دقيق عن الآخرين وخاصة عندما تكون البيئة غير مؤكدة وذلك بالاستناد على مهارات البحث والفحص والاقتران والاتصال والتقييم والحكم (إحسان دهش جلاب، ٢٠١٣، ٥١)، وتتمثل مصادر اليقظة الريادية لدى الرواد في ثلاثة مصادر أساسية هي الوعي الشخصي والدافع والقدرة على تحديد مواقع الفرص. (Hou, 2008, 170-171)

■ **منطق الخيارات الحقيقية:** يؤدي الاستخدام الناجح لمنطق الخيارات الحقيقية إلى تقليل إهدار الموارد مع زيادة احتمال أن تركز المؤسسات على الفرص الريادية الأكثر قيمة، كما يساعد في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسات، وفي التعامل مع حالات عدم اليقين التي ترتبط بتحديد ومتابعة الفرص الريادية. (Ireland& et.al, 2003, 966)

■ **الإطار الريادي:** ويشمل الإطار الريادي مجموعة من الإجراءات مثل تحديد الأهداف، وإنشاء سجل للفرص، وتحديد التوقيت المرتبط بإطلاق الاستراتيجية المطلوبة لاستغلال الفرصة الريادية (سلطان؛ وأميين، ٢٠٢١، ١٧٣)، ويسمح سجل الفرص بجعلها مرئية لأطراف متعددة داخل المؤسسة بما يسمح بملاحظتها وفقا للقدرات التي يتمتع بها الرياديون في المؤسسة، وبالتالي يمكن استغلال الفرص من جانب العاملين في أقسام أو وحدات أخرى داخل المؤسسة والتي قد تكون الفرص فيها أكثر قيمة، كما يرتبط التوجه نحو التوقيت السليم لاستغلال الفرص الريادية بنوع الريادي إذا كان منقبا أم مدافعا، فإنه إن كان منقبا فإنه يميل إلى استخدام الفرص الريادية كمسار ليصبح أول من يتحرك، وعلى العكس إذا كان مدافعا فإنه يميل إلى مضاهاة قدراته الفريدة والمميزة بالفرص الريادية ليكون

بمثابة المحرك الثاني، حيث يدخل عادة إلى السوق بعد أن تتكشف الصورة بالكامل أمامه. ( Ireland& et.al, 2003, 970-971)

ولهذه العقلية مجموعة من الخصائص المميزة لها هي: السعي بحماس وراء الفرص الجديدة، العمل على تنفيذ الفرص مع الانضباط الهائل، الالتزام بتنفيذ أفضل الفرص فقط مع ربطها بإحكام مع استراتيجية المشروعات المختارة، والتركيز على التنفيذ، وإشراك الجميع في العمل، فمثل هذه العقلية تعمل جاهدة لتحقيق الإبداع والابتكار واستغلال الفرص وخلق الثروة التنظيمية والنجاح، كما تسمح هذه العقلية باتخاذ قرارات مقنعة في مواجهة عدم اليقين. ( Dhlwayo& Vuuren, 2007, 125 )  
وفي ضوء ما تقدم يتضح مدى أهمية العقلية الريادية كواحد من أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقا لنموذج (ايرلند وهيت وسيرمون ٢٠٠٣)، فالعقلية الريادية هي عقلية تركز في المقام الأول على الإبداع والابتكار والفرص، كما تتميز هذه العقلية بالقدرة العالية على اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة، ولهذه العقلية مكوناتها الخاصة والتي تشمل كل من (إدراك الفرص الريادية واليقظة الريادية ومنطق الخيارات الريادية والإطار الريادي)، كما أن لهذه العقلية خصائصها المميزة لها ومنها البحث عن الفرص الجديدة بحماس، مع العمل على تنفيذ هذه الفرص، والالتزام بتنفيذ أفضل الفرص فقط، ومشاركة الجميع في العمل.

#### ب- البعد الثاني: القيادة الريادية والثقافة الريادية:

■ القيادة الريادية: تعتمد القيادة الريادية على تنسيق الموارد وإرسالها لتحقيق الأهداف وخاصة طويلة الأجل منها، إلى جانب ضرورة تقييم قدرات المؤسسة الداخلية، وتقييم ظروف البيئة الخارجية. (75، Genc,2012). وللقيادة الريادية هدف رئيسي تسعى لتحقيقه وهو تحقيق التميز والتفوق على الآخرين وذلك من خلال الإبداع والابتكار والعمل على إيجاد منتجات وخدمات جديدة للعملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة، والقيادة الريادية تشمل جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسات بدءاً من القيادة العليا والمتوسطة. (القحطاني، ٢٠١٥، ٤٤٢)  
وتحتاج القيادة الريادية إلى التمتع بمجموعة من المهارات الإدارية والتسويقية والفكرية والإبداعية؛ لمواجهة الظروف والمستجدات المختلفة التي تواجه المؤسسات على اختلافها، ومن ثم فلا بد من توافر البرامج التدريبية والتعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية لصقل مهارات الريادة وتمييزها (مهدي، ٢٠١٥، ١٥٨)، كما أنها تتطلب الانفتاح على البيئات الخارجية المحيطة بالمؤسسة سواء القريبة أو البعيدة وذلك لزيادة القدرة على تحديد احتياجات العملاء الخارجيين. (القحطاني، ٢٠١٥، ٤٤٢)

■ **الثقافة الريادية:** تعرف الثقافة الريادية بأنها نمط من القيم والافتراضات والممارسات المشتركة في مؤسسة تهتم مركزيا بالفرص (Wong, 2014, 60) ، وقد نشأت الثقافة الريادية من خلال دمج الثقافة التنظيمية بمجال الريادة، أو هي تبنى استراتيجيات إدارية قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما هو متوافر من المعارف وبين القدرات الفنية المختلفة التي تساهم في تحقيق مركز تنافسي متقدم بين المؤسسات المناظرة(الدوري، ٢٠١٣، ٢٨٣) ، كما ينظر إليها على أنها بناء متعدد الأبعاد يتألف من خمسة جوانب هي (الحماس التنظيمي وانحياز أصحاب المصلحة ودعم التعلم والتطوير والفرصة المدفوعة بالتغيير والتماسك. (Wong, 2014,49-60)

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

ومما سبق يتضح أن القيادة الريادية والثقافة الريادية يمثلان البعد الثاني من أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقا لنموذج إيرلند وهييت وسيرمون ٢٠٠٣، حيث تمثل القيادة الريادية القدرة على تنسيق الموارد المتاحة للجامعة، مع ضرورة العمل على تقييم الجامعة داخليا وتقييم البيئة الخارجية المحيطة بها، وتستطيع القيادة الريادية تحقيق التميز من خلال الاعتماد على الإبداع والابتكار، كما تشمل القيادة الريادية جميع المستويات الإدارية داخل الجامعة، أما عن الثقافة الريادية فقد نشأت نتيجة للدمج بين الثقافة التنظيمية والريادة، وتساعد في دعم السلوك الريادي داخل الجامعة، كما تهتم بتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وهي ثقافة تدعم البحث عن الفرص وتقوم على الإبداع والابتكار، وبالتالي فالثقافة الريادية والقيادة الريادية متكاملان .

### ج- البعد الثالث: إدارة الموارد إستراتيجياً:

تنقسم الموارد التي تمتلكها أي مؤسسة إلى ثلاثة أنواع من الموارد هي (الموارد المالية والموارد البشرية والموارد الاجتماعية)، فالأول منهم هو مورد ملموس في حين يعد الثاني والثالث موردين غير ملموسين، وعلى الرغم من أهمية الموارد المالية إلا أن جودة واتساع وعمق الموارد البشرية والاجتماعية تؤثر على مقدار الموارد المالية التي يمكن أن تحققها الجامعات. (Ireland& et.al, 2003,973-

974)

ولإدارة الموارد استراتيجيًا ثلاث خطوات محددة هي (هيكلية الموارد وتجميع الموارد والاستفادة من القدرات) وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات: (Ireland & et.al, 2003, 977-980)

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

▪ **تجميع الموارد:** الهدف من هذه الخطوة هو تجميع الموارد الملموسة وغير الملموسة بهدف تنظيمها بطرق تسهم في إدراك واستغلال الفرص الريادية والتي تؤدي بدورها إلى التميز، ويتم تجميع الموارد لإنشاء قدرات مثل القدرة على البحث والتطوير والتسويق والإنتاج.

▪ **الاستفادة من القدرات:** بعد هيكلية وتجميع الموارد يجب إجراء مجموعة من الاختيارات حول كيفية الاستفادة من القدرات التي يتم تشكيلها من خلال تجميع الموارد داخل وحدات الأعمال وعبرها. ومما سبق يتبين أن البعد الثالث وفقا لنموذج إيرلند وهيت وسيرمون ٢٠٠٣ للريادة الاستراتيجية هو إدارة الموارد استراتيجيا والذي يهدف إلى حسن إدارة الموارد المختلفة المتاحة للجامعة وذلك من خلال العمل على هيكلية الموارد وتجميعها والعمل على الاستفادة الكاملة منها، وذلك للوصول إلى أقصى درجات الإفادة واستغلال الفرص الريادية المتاحة وتحقيق مزيد من المزايا والفوائد للجامعة.

#### د - البعد الرابع: تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار:

الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمؤسسة والمجتمع والعالم، أو هو عبارة عن خصائص ذهنية تمكن صاحبها من التفكير بطرق غير تقليدية أو ما يعرف بالتفكير خارج الصندوق " Thinking outside the box"، وهو ما يسهم بدوره في الوصول إلى الابتكار والذي هو عبارة عن التعامل مع القضايا باستخدام أساليب غير عادية، ومن خلال ذلك يمكن تحقيق مجموعة من النتائج المهمة مثل:

- توليد أشياء جديدة غير مسبوقة على الإطلاق.
- ربط ودمج مجموعة من الأفكار المتباعدة أو غير المتباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة.

- إيجاد استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما.
  - نقل الأفكار الموجودة أصلاً والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.
- وبالتالي فالابتكار ينتج من خلال بذل بعض الوقت والجهد في البحث في فكرة ما، وبذل بعض الوقت والجهد في تطوير تلك الفكرة، ثم بذل الكثير من الجهد والوقت في تسويق تلك الفكرة للمستفيدين. (محمد، ٢٠١٦، ٣-٥)

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

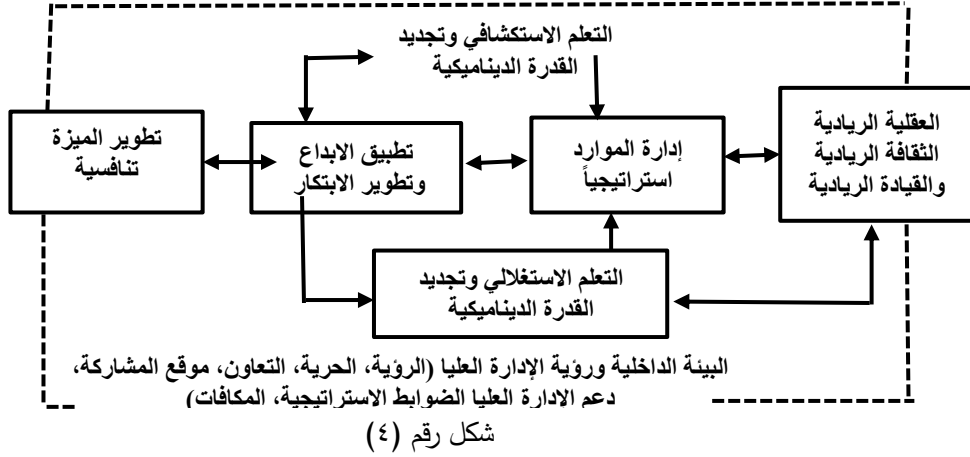
ومما يسبق تتضح العلاقة التي تربط بين الإبداع والابتكار حيث يتضح أن الإبداع يأتي أولاً نظراً لأنه عبارة عن مجموعة من السمات والخصائص الشخصية الذهنية التي يمتلكها الأفراد داخل الجامعات والتي إذا ما توافر لها المناخ الداعم والمشجع تحولت إلى أفكار جديدة تحقق الفائدة لكل من الفرد والجامعة والمجتمع، وبالتالي فالابتكارات كانت في البداية كلها عبارة عن مجموعة من الأفكار الإبداعية والتي وجدت طريقها الصحيح للعمل والتطبيق في أرض الواقع، كما أن الإبداع يعد بعداً أساسياً من الأبعاد التي تساعد على تحقيق الريادة الاستراتيجية.

وبناءً على ما تقدم من تناول لهذا النموذج فإن أبعاد الريادة وفقاً له تمثلت في أربعة أبعاد رئيسية هي العقلية الريادية والقيادة الريادية والثقافة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً وأخيراً تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، والتي إذا ما تكاملت جميعها داخل الجامعات فإنها ستساعد في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

## ٢- أبعاد نموذج (كيريديو وهيويز) للريادة الاستراتيجية ٢٠١٠:

يعرف هذا النموذج الريادة الاستراتيجية بأنها عبارة عن عملية تسهل الجهود الحازمة لتحديد الفرص ذات الإمكانيات القصوى التي تؤدي إلى خلق القيمة، من خلال عنصر ريادة الأعمال ومن ثم استغلالها من خلال إجراءات استراتيجية مدروسة، وذلك بناءً على قاعدة الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وقد تبنى هذا النموذج فكرة نموذج إيرلند ٢٠٠٣ إلا أنه أضاف إليه ثنائية الاتجاه لكون القائمين على تصميمه يرون أن المؤسسات تحتاج إلى تنفيذ هذه المراحل بطريقة تكرارية من أجل صقل القرارات، كما

تميز هذا النموذج بسمة أساسية هي معاملته للريادة الاستراتيجية كإنشاء يتكون من أربعة أنشطة تنظيمية واستراتيجية متسلسلة وخطية ومتعاقبة والشكل التالي يوضح ذلك:



يوضح نموذج الريادة الاستراتيجية لكيرجيدو وهيو

Source: (Kyrgidou & Hughes, 2010, 47,53)

كما يرى هذا النموذج أن التكرار بين المراحل العمرية ، والموظفين ، والعالمين يمكن أن يساعد في إمكانية تنفيذ نشاط معين ، والذي يؤدي بعد ذلك إلى عملية المراجعة وتحقيق مزيد من التعلم ، كما استفاد أصحاب هذا النموذج من نظرية مارس (1991) للتعلم الاستكشافي والاستغلاي كقدرات ديناميكية للنظر في كيفية حدوث التكرار وتأثيرات ذلك، حيث يوضح التعلم الاستكشافي الجهود المبذولة لإنشاء رؤية ومعرفة جديدة وفريدة من نوعها من خلال عملية الاكتشاف والتجريب، بينما يعيد التعلم الاستغلاي عملية اكتساب المعرفة وإعادة اكتشاف المعارف الحالية لتحسين الأنشطة الحالية أو حل المشاكل الفورية، كما يساعد في عملية إعادة تحديد المعرفة التي تعتمد على تحديد المشكلة أو الفجوة في الطريقة التي يدير بها الفرد عملياته أو خدماته، كما يمثل مبادرات لتحسين الأنشطة الحالية والبناء على المسارات التكنولوجية والخدمات في الماضي والحاضر . (Kyrgidou & Hughes, 2010,54)

كما يسمح هذا النموذج باستخدام القدرات الديناميكية للمؤسسات كعامل يسمح لها بتحويل الموارد الحالية التي تمتلكها المؤسسات إلى مصادر جديدة لخلق القيمة بما يحقق لها مزيد من الفرص والمزايا (Gancarczyk, 2018, 399) ، فالقدرات الديناميكية هي تلك العمليات التي تسمح للمؤسسة ببناء الأصول التنظيمية ودمجها وإعادة تكوينها (Dapeng & et.al, 2016,837)

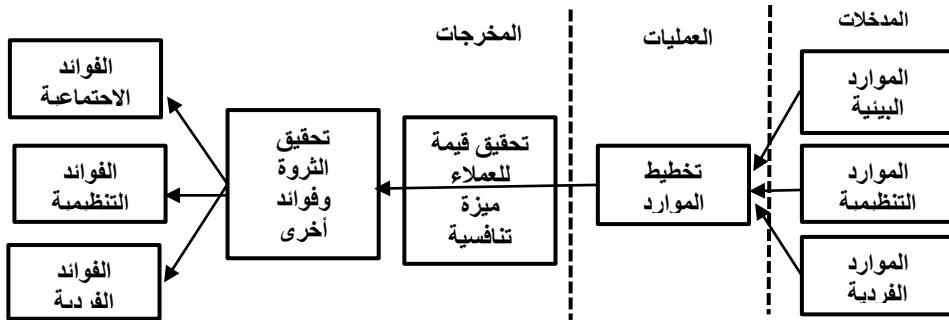


وقد ركز هذا النموذج على البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوابط والمكافآت والاستقلالية ورؤية الإدارة العليا، وذلك تداركا للقصور في نموذج إيرلند ٢٠٠٣ والذي افترض إلى آلية التكرارية وتنمية القدرات الديناميكية حيث يعد هذا النموذج هو أول نموذج ركز على أهمية القدرات الديناميكية للريادة الاستراتيجية. (Rensburg, 2013, 17)

ومما سبق يتضح أن هذا النموذج قد بنى على أساس النموذج الأول لايرلند ٢٠٠٣ معتمدا على نفس أبعاد الريادة الاستراتيجية له ( العقلية الريادية والقيادة والثقافة الريادية وإدارة الموارد وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار)، ولكنه حاول التركيز على كل من البيئة الداخلية للجامعات والقدرات الديناميكية لها مع الاستفادة من نظرية مارس الخاصة بالتعلم الاستكشافي والاستغلالي في محاولة لتجديد القدرات الديناميكية للجامعات كل هذا مع العمل على إضافة ثنائية أو تكرارية الاتجاه لتلافي القصور في النموذج الأول لايرلند ٢٠٠٣.

٣- أبعاد نموذج ( هيت وايرلند وسيرمون وترامس) للريادة الاستراتيجية ٢٠١١: (Hitt & et.al, 2011, 60)

وقد تم بناء هذا النموذج على النموذج الأول لايرلند عام ٢٠٠٣ وذلك بغرض تقديم نموذج متعدد المدخلات والعمليات والمخرجات بهدف تقديم وتوفير فهم أكثر ثراءً ووضوحاً للريادة الاستراتيجية، وقد تضمن هذا النموذج النواحي البيئية والتنظيمية والفردية في العملية الديناميكية للبحث عن الفرص والفوائد المترتبة معها عندما يتم توزيعها بشكل فعال والتي تساعد بدورها في خلق قيمة للمجتمعات والمؤسسات والأفراد، والشكل التالي يوضح هذا النموذج والخطوات التي سار وفقاً لها:



شكل رقم (٥)

يوضح نموذج الريادة الاستراتيجية لهيت وايرلند وسيرمون وترامس

Source: (Hitt&et.al, 2011, P 57)

كما يطلق على هذا النموذج نموذج (I.P.O) وهو اختصار للمدخلات والعمليات والمخرجات وهو نموذج متعدد المستويات يتضمن السلوكيات السانحة والفرص البحثية التي تنعكس في ثلاث مستويات هي البيئة والتنظيم والفرد، وتشتمل أبعاد المدخلات في النموذج على عوامل بيئية وعوامل تنظيمية وموارد فردية، أما العمليات فإنها تتطلب من المؤسسات التصرف بشكل منظم في تنظيم مواردها وحمايتها واستغلالها واستكشاف موارد جديدة وذات قيمة مضافة، وهو ما يتطلب بدوره من القادة ضرورة الحصول على الموارد وتنظيمها ونشرها لتحقيق أقصى فائدة ممكنة. (Awang& et.al, 2015,20)

وفيما يلي توضيح لمكونات هذا النموذج:

أ- **البعد الأول: المدخلات:** وتشمل كل من العوامل البيئية والموارد التنظيمية والموارد الفردية ويتضح كل مدخل منها فيما يلي:

- **العوامل البيئية:** تؤثر البيئة الخارجية للمؤسسة على قدرتها وقدرة الأفراد على اكتشاف أو خلق الفرص وبالتالي قدرتها على استغلال تلك الفرص كأساس لتحقيق النجاح التنافسي، حيث إن العلاقة بين البيئة الخارجية والمؤسسة تؤثر على الأداء والبقاء على المدى الطويل، كما يساعد التنوع البيئي على اكتساب الموارد وتحديد الفرص بالإضافة إلى القدرة على استغلال الموارد والفرص لخلق ميزات تنافسية للمؤسسة (Hitt & et.al, 2011, 60) ، ومن منظور الريادة الاستراتيجية البيئية فإن دينامية البيئة وتوافر الموارد بها وترابط عناصرها من الأمور الأساسية التي تؤثر بشكل واضح على الريادة الاستراتيجية، كما يساعد ذلك في الحصول على الموارد وتحديد الفرص واستغلالها وهو ما يجعل المؤسسات في حاجة مستمرة للسعي نحو إحداث نوع من الوعي البيئي لكي تستطيع البقاء والنمو. (Tavassoli & et.al, 2017, 235)
- **الموارد التنظيمية:** تشمل الموارد التنظيمية وفقا لهذا النموذج كلا من القيادة الريادية والثقافة الريادية وهما مترابطان والعلاقة بينهما علاقة تكاملية، أما عن القيادة فهناك حاجة إلى قيادة فعالة لتطوير وتنمية المشروعات الجديدة، فالقيادة كما هو معلوم هي القدرة على التأثير في الآخرين مع التأكيد على البحث عن الفرص والاستفادة من المزايا وهذه الجزئية الأخيرة هي ما تميز القيادة الريادية عن القيادة المعتادة، كما أن القادة الرياديين لابد وأن يتمتعوا بالقدرة على خلق سيناريوهات يمكن استخدامها لتجميع وتعبئة مجموعة داعمة داخل المؤسسة ملتزمة باكتشاف الفرص واستغلالها، أما عن الثقافة الريادية فهي ثقافة يتوقع فيها أفكار جديدة وإبداع جديد كما أنها تشجع على اتخاذ المخاطر والتسامح مع الفشل. (Hitt&et.al, 2011, 61)

- الموارد الفردية:** وهذا النوع من الموارد يشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات، وتتمثل الموارد الملموسة في رأس المال المالي بينما تتمثل الموارد غير الملموسة في رأس المال البشري والاجتماعي. (Hitt & et.al, 2011, 62)

أما عن رأس المال البشري فهو عبارة عن مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها الفرد، والتي تساعده على المشاركة في الحياة بمختلف أشكالها (سعيد، ٢٠١٥، ١١)، أو هو عبارة عن مجموعة الكفاءات والمهارات التي يكتسبها الفرد خلال حياته بواسطة التعليم وذلك بهدف الحصول على فرصة عمل، ويمكن الاعتماد على التعليم في تطوير رأس المال البشري بشكل جيد. (قاضى، ٢٠١٤، ٥٩)

وبالتالي فرأس المال البشري يمكن اعتباره بمثابة مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها الفرد وذلك عن طريق التعليم والتنمية الذاتية وجميعها تمكنه من الحياة وكسب العيش وتحقيق الذات، ويعد رأس المال البشري من أهم ما تمتلكه الأمم ولاسيما إذا أحسن إدارتها واستثمارها.

كما ينظر البعض لرأس المال البشري باعتباره الخطوة الأولى نحو تحقيق الشخصية الريادية للفرد وأنه بمثابة سلاح رئيسي في الحرب ضد الفقر وزيادة المؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية، ولذا يجب على المؤسسات الاستثمار باستمرار في رأس المال البشري من أجل تطوير الابتكارات والحفاظ عليها. (Hild & et.al, 2007, 2)

وأما بالنسبة لرأس المال الاجتماعي فالبعض يعرفه بأنه عبارة عن مجموعة الموارد الملموسة أو المعنوية التي تتاح للعاملين داخل أي مؤسسة أو على مستوى قسم أو إدارة والتي تنبثق من شبكة العلاقات الاجتماعية للقسم والقيم المتجسدة فيها بما يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة أو القسم أو الإدارة. (أحمد، ٢٠١٢، ٢٣٤)، في حين يرى أصحاب هذا النموذج أن رأس المال الاجتماعي عبارة عن مجموع رأس المال الاجتماعي الداخلي للمؤسسة (العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة) ورأس المال الاجتماعي الخارجي (علاقات المؤسسة بالمؤسسات الأخرى). (Hitt & et.al, 2011, 62)

وهذا النوع من رأس المال والمتمثل في شبكة العلاقات الداخلية التي تربط بين العاملين داخل المؤسسة وشبكة العلاقات الخارجية التي تربط المؤسسة بالمؤسسة الأخرى في سوق العمل يساعد في تسبير كثير من الأعمال والمهام والإجراءات، هو ما يزيد بدوره من قدرة المؤسسات على الحصول على موارد جديدة تزيد من مزاياها التنافسية.

وبناء" على سبق فقد قسم هذا النموذج المدخلات إلى عوامل بيئية وموارد تنظيمية وأخرى فردية، وتمثل العوامل البيئية في مدى ما تتيحه البيئة الخارجية للجامعات من فرص ومدى قدرة الأفراد داخل الجامعة على استغلالها، بينما تتمثل الموارد التنظيمية في عاملين أساسيين هما القيادة الريادية والثقافة الريادية، أما عن الموارد الفردية فتشمل كل الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تملكها الجامعة وهي رأس المال المالي ورأس المال البشري والاجتماعي، وهم جميعا يمثلون مدخلات الريادة الاستراتيجية وفقا لهذا النموذج للعمل معا وفقا لعمليات محددة لتحقيق مزيد من المزايا والقدرات التنافسية للجامعات ولاسيما التعليمية منها.

#### ب- البعد الثاني: عمليات تخطيط الموارد:

تهتم عمليات تخطيط الموارد وفقا للريادة الاستراتيجية بالإجراءات التي يتخذها القادة لتسيير الجهود الرامية إلى إدارة المؤسسات بفعالية، وأهم هذه الإجراءات هي هيكلية الموارد وتجميع حزم الموارد في شكل قدرات والاستفادة من القدرات لخلق القيمة للعملاء، وتخطيط الموارد تأثير كبير في أداء المؤسسات ولذا يجب أن تكون تصرفات القادة شاملة في تخطيط مختلف الإجراءات مع معالجة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة في آن واحد؛ لتحقيق مزيد من الفوائد للمؤسسة وللعاملين بها وللبيئة المحيطة بها (Hitt & et.al, 2011, 64)، وفيما يلي توضيح للإجراءات أو العمليات الثلاثة التي يتم من خلالها تخطيط الموارد:

- **الهيكلية:** أولى عمليات هذا النموذج من نماذج الريادة الاستراتيجية وتتضمن ثلاث عمليات فرعية هي (الحصول على الموارد وتراكمها وجردها أو تصنيفها)، وأولى هذه العمليات الفرعية الحصول على الموارد وهي الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات (Ski,2002, 110-112)، ويتم ذلك من خلال شراء المؤسسة للموارد التي تحتاجها سواء موارد ملموسة وغير ملموسة، أما عن العملية الفرعية الثانية وهي بناء الموارد داخليا أو ما يعرف بتراكم الموارد وتتطلب هذه العملية ضرورة توافر المعرفة الضمنية؛ لتطوير رأس المال الفكري وتعزيز المهارات الإدارية، وفي بعض الأحيان قد لا تمتلك المؤسسة المعرفة الضمنية اللازمة ولذا يمكنها القيام بعمل تحالفات استراتيجية مع المؤسسات التي تمتلك المعرفة المطلوبة والتي يمكنها أن تكون ذات قيمة خاصة لتعلم معارف جديدة، أما العملية الثالثة فهي جرد الموارد أو تصنيفها وذلك حتى يمكن التعرف على فائدة كل منها ومجال استخدامه، حيث تقوم المؤسسات بتقييم الموارد الحالية لديها بفاعلية وتقليص الموارد الأقل قيمة والإبقاء على الموارد الأعلى قيمة، وبالتالي فإن الجرد يسهم في تقليل التكاليف الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة،

ويتطلب التصنيف الفعال فهماً دقيقاً لقدرة الموارد الحالية وإمكاناتها المستقبلية للمساهمة في خلق القيمة. (Sirmon & et.al, 2007, 278-81)

■ **التجميع** : التجميع هو العملية التي يتم بها تكوين القدرات حيث يتم دمج الموارد التي تمتلكها أي مؤسسة لإنشاء مجموعة من القدرات التي تمكنها من المحافظة على بقائها، وتتأثر عملية تجميع الموارد بالبيئة الخارجية للمؤسسة حيث إن ارتفاع مستويات التغيير في البيئة الخارجية يزيد من الحاجة إلى خلق قدرات جديدة للعمل، ولتجميع الموارد ثلاث أنواع مختلفة هي التجميع بهدف الاستقرار والتجميع الإثرائي والتجميع الرائد، حيث يهدف الاستقرار إلى إحداث تحسينات طفيفة في القدرات الحالية للمؤسسة وللعاملين بها مثل مطالبة الموظفين بحضور عدد محدد من ساعات التدريب سنويا للحفاظ على معارفهم ومهاراتهم ، أما عن التجميع بهدف الإثراء فيهدف إلى توسيع وتطوير القدرات الحالية للمؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال تعلم مهارات جديدة لتوسيع نطاق المهارات الحالية أو بإضافة مورد تكميلي من حافظة الموارد التي تمتلكها المؤسسة إلى الحزمة الحالية على سبيل المثال ، قد تستخدم إحدى الجامعات التحالف مع أحد شركات التكنولوجيا للحصول على المعرفة التي تعزز من قدرتها على البحث والتطوير ، أما بالنسبة للتجميع بهدف الريادة فيتم من خلال دمج مجموعة من الموارد الجديدة بدلا من الاعتماد على المعرفة الموجودة حاليا وهو في ذلك يعتمد على منهج شومبييتير فيما يعرف بالتدمير الإبداعي حيث يتم القضاء على الأفكار القديمة والبحث عن غيرها من الأفكار الجديدة. (Sirmon & et.al, 2007, 281-283)

وبالتالي فإن عملية التجميع تختلف باختلاف الهدف منها، فكلما كان هدف المؤسسات متوجه إلى الريادة فإنه يجب عليها البحث عن موارد جديدة تساعدها في تكوين قدرات جديدة وهو ما يمكن أن يتم من خلال الاعتماد على مدخل الإبداع الإداري.

■ **الاستفادة**: تنطوي هذه العملية على سلسلة من الإجراءات تبدأ بتعبئة القدرات لتشكيل تكوينات القدرات المطلوبة، وتنسيق هذه التكوينات، ونشرها بما يتوافق مع مزايا وفرص السوق، وخلال هذه العملية يحتاج القادة إلى معلومات كافية تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة إلى جانب القدرة على معالجة هذه المعلومات بشكل فعال. (Hitt & et.al, 2011, 65-66)

وتوجد مجموعة من المبادئ التي يجب الالتزام بها لتحقيق تعبئة فعالة للموارد منها the ( United States Agency for International Development , 2010, 55 ) :

- تحديد واضح لرؤية ورسالة المؤسسة وكيف ترتبط مهمة المؤسسة بالمجتمعات التي تخدمها.
  - دليل يوضح الإنجازات.
  - توافر الإدارة الفعالة والقيادة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الذين سيضمنون مساءلة وشفافية المؤسسة.
  - توافر النظم المالية التي ستحافظ على الموارد.
  - القدرة على جذب وإنشاء والحفاظ على الموارد الجديدة.
  - الاحترام المتبادل وتبادل المعرفة بين المؤسسة والمجتمع الذي يستفيد منها، وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين.
- وعلى الرغم من أهمية هذه الخطوة إلا أنها لا يمكنها تحقيق قيمة للعملاء ما لم يتم تنسيق ونشر القدرات.

أما عن تنسيق القدرات فيعنى دمج القدرات التي تم تعبئتها بطريقة فعالة وذلك لخلق تكوينات القدرات والتي تعد الخطوة الأولى في تنفيذ استراتيجية الاستعادة، كما يساعد امتلاك المعرفة حول القدرات الفردية واستخدام شبكات التواصل الفعال لنشر تلك المعرفة في دمج القدرات في مجموعات شاملة من المهارات التنظيمية التي تخلق القيمة، أما النشر فتتضمن هذه العملية الاستخدام المادي لتكوينات القدرات لدعم استراتيجية التعبئة، وتعتمد عملية التنسيق والنشر على مهارات المديرين جزئياً. (Sirmon & et.al, 2007,286)

وبالتالي يمكن القول بأن عمليات تخطيط الموارد وفقا لهذا النموذج تشمل ثلاث عمليات هي هيكله الموارد وتجميعها في تكوينات معينة والعمل على الاستفادة من هذه التكوينات من خلال تعبئتها وتنسيقها ونشرها بما يحقق القيمة والفوائد المتعددة لكل من الأفراد والتنظيمات والمجتمعات، وهو ما سيتضح فيما يلي.

#### ج- البعد الثالث: المخرجات:

للريادة الاستراتيجية العديد من المخرجات والنتائج والتي تنقسم إلى نتائج خاصة بالأفراد وأخرى خاصة بالمؤسسات وثالثة خاصة بالمجتمع، ويتضح ذلك فيما يلي:

- **الفوائد الفردية:** تعود الريادة الاستراتيجية بالعديد من الفوائد والنتائج على الأفراد ومنها الشعور بالرضا عن تطوير عمل جديد وخلق قيمة للعملاء وتحقيق الذات وتنمية النواحي المالية

للأفراد وبناء المخزون المعرفي الشخصي للأفراد وذلك من خلال فرص التعلم التي تتاح لهم من خلال تطوير وتنفيذ أعمال جديدة والتعرف على فرص الأعمال وتقييمها واستغلالها على نحو أكثر دقة (Hitt & et. al, 2011, 67)، كما أن هناك وجهة نظر ترى أن للريادة الاستراتيجية العديد من الفوائد الفردية المالية وغير المالية، وتتمثل الفوائد المالية الفردية في تحقيق المزيد من الأرباح والإيرادات وزيادة عائدات الاستثمار بينما تتمثل الفوائد الفردية غير المالية في الرضا عن الأهداف مثل الاستقلالية والحاجة إلى الإنجاز. (Luke & et.al, 2007, 325)

■ **الفوائد التنظيمية (التكنولوجية والابتكار):** تقوم الريادة الاستراتيجية بتحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات ومن بينها اقتحام الأسواق القائمة بالفعل أو إنشاء أسواق جديدة أو تطوير منتج يتميز عن المنتجات الحالية ويخلق قيمة كبيرة للعملاء، وزيادة قدرة المؤسسات على التنافس والبقاء، زيادة قدرة المؤسسات على تطوير شبكات الابتكار وذلك من خلال التعاون بينها وبين الجامعات حيث تقوم المؤسسات الصناعية والتجارية والاقتصادية ببناء علاقات مع برامج تطوير التكنولوجيا في الجامعات كمصدر خارجي للتكنولوجيات والمنتجات الجديدة وبذلك تصبح الجامعات مصدرا للبحث والتطوير لهذه المؤسسات. (Hitt & et.al, 2011, 67- 68) ، كما تسهم الريادة الاستراتيجية على مستوى المؤسسات في تحقيق مزيد من النمو في أعداد الموظفين والنمو في قاعدة الموارد التي تمتلكها المؤسسات، كما تسهم في زيادة الجوانب المالية للمؤسسات مثل زيادة الأرباح والإيرادات وعوائد الاستثمار المختلفة وخلق الثروة. (Luke & et.al, 2007, 325)

■ **الفوائد الاجتماعية:** لا يقتصر دور الريادة الاستراتيجية على تحقيق الفوائد الاقتصادية للأفراد وللمؤسسات بل يمكنها تحقيق مجموعة من الفوائد المجتمعية وذلك من خلال ما يعرف بالريادة الاجتماعية والتي يمكن تعريفها بأنها "خلق قيمة اجتماعية يتم إنتاجها بالتعاون بين الأفراد ومنظمات من المجتمع المدني الذين يشاركون في الابتكارات الاجتماعية التي عادة ما تتطوي على نشاط اقتصادي. (Hulgård, 2010, 4)

ومن بين الفوائد التي تحققها الريادة الاستراتيجية على مستوى المجتمع المساهمة في الحد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه العديد من البلدان، كما يمكن استخدامها كأداة استراتيجية في بناء التماسك الاجتماعي في البلد، ويتم ذلك من خلال الرواد الاجتماعيين الذين يستخدمون طرقاً مبتكرة لمعالجة الاحتياجات الاجتماعية المختلفة للمجتمع في المجالات

التي يختارونها، سواء كان ذلك في التعليم أو الرعاية الصحية أو التنمية الاقتصادية أو البيئة أو الفنون أو أي حقل اجتماعي آخر. (Lekhanya, 2015, 67-71)

ومما سبق تتضح مدى الفوائد التي يمكن تحقيقها لكل من الأفراد العاملين والجامعات التي يعملون بها والمجتمعات التي تضم تلك الجامعات من خلال الريادة الاستراتيجية، حيث تحقق الكثير من الفوائد للأفراد العاملين وتنقسم هذه الفوائد إلى مالية وغير مالية، فالمالية تتمثل في زيادة الأرباح والإيرادات بينما غير المالية فتشمل الرضا وتحقيق الذات والحاجة للإنجاز وتحقيق مزيد من الاستقلالية وغيرها، بينما تتمثل الفوائد التي تعود على الجامعات في القدرة على البقاء والمنافسة والقدرة على اقتحام أسواق عمل جديدة أو فتح أسواق جديدة وتقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء وذلك من خلال الاعتماد على التكنولوجيا والابتكار التي تحققهما الجامعات من خلال الاستعانة بالجامعات والاستفادة من قدراتها في هذا الميدان، بينما تتمثل الفوائد التي تعود على المجتمع في الحد من بعض المشاكل الاجتماعية على اختلافها وتلبية احتياجات المجتمعات المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

وفي ضوء ما تقدم من تناول لأبعاد الريادة الاستراتيجية، يلاحظ أن كل من نموذج ٢٠٠٣ ونموذج ٢٠١٠ قد اتفقا في أبعاد الريادة الاستراتيجية الأربعة وهي (العقلية الريادية والقيادة الريادية والثقافة الريادية وإدارة الموارد استراتيجيا وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، ولكن نموذج ٢٠١٠ حاول تقادى القصور الذي وجد في نموذج ٢٠٠٣ فحاول التركيز على البيئة الداخلية للمؤسسات مع الاهتمام بالقدرة الديناميكية التي تمتلكها مع الاهتمام بتكرارية أو ثنائية الاتجاه من خلال كل من التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي، في حين يلاحظ أن النموذج الثالث ٢٠١١ قد قسم هذه الأبعاد في شكل مدخلات وعمليات ومخرجات، وقد قسم المدخلات إلى موارد فردية وتنظيمية وعوامل بيئية حيث اهتم هذا النموذج بالبيئة الخارجية ومدى تأثيرها على المؤسسات، وقسم عملياته إلى الهيكلية والتجميع والاستفادة وهو ما يمكن تشبيهه بإدارة الموارد استراتيجيا في النموذجين السابقين عليه، كما قدمت النماذج الثلاثة الفوائد التي تعود على الجامعات من تطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية في شكل تحقيق مزيد من الثروة والأرباح أو تحقيق ميزة تنافسية أو تحقيق العديد من الفوائد الفردية والتنظيمية والاجتماعية، وبالتالي يمكن القول بأن النماذج الثلاثة قد عمدت إلى تحقيق المزيد من المزايا الجامعات من خلال البحث عن مزيد من الفرص والحصول عليها وذلك من خلال الاعتماد على أبعاد كل نموذج من وجهة نظر أصحابه وخاصة إذا تم الاعتماد على مدخل الإبداع الإداري لكونه يسهم في تقديم مزيد من الأفكار والتي تسهم في تحقيق مزيد من الابتكارات التي تحقق للجامعات العديد من الفوائد والمزايا والتي تضمن لها القدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة.



## ❖ دور مدخل الإبداع الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات:

وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح دور مدخل الإبداع الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات وذلك على النحو التالي:

كان جوزيف شومبيتر (١٩٣٤) أول من ربط الإبداع والابتكار وريادة الأعمال في مجال الأعمال، الأمر الذي يحقق طلبًا جديدًا وجلب الابتكارات إلى السوق، وهذا الفعل سيدمر الأسواق الموجودة ويخلق أسواقًا جديدة، والتي بدورها ستمددها حتى المنتجات أو الخدمات الجديدة، ويطلق شومبيتر على هذه العملية اسم "التدمير الخلاق" للإبداع، وهو عنصر لا غنى عنه في جميع دراسات ريادة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال. (Saviolo, 2016, 16)

فالريادة الاستراتيجية تعرف بأنها العقلية والعملية اللازمة لإنشاء وتطوير النشاط الاقتصادي من خلال مزج المخاطر والإبداع والابتكار مع الإدارة السليمة سواء أكان ذلك في مؤسسة قائمة بالفعل أو مؤسسة جديدة (6, Commission of The European Communities, 20003)، وبالتالي فإن أهم ما يتميز به الإبداع والريادة هو أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض، حيث توجد علاقة وثيقة بين الإبداع الإداري وتحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث أن الإبداع الإداري أحد أهم الأبعاد التي تركز عليها الريادة الاستراتيجية والتي من خلاله تتميز الجامعات عن بعضها البعض وتستطيع تحقيق المكانة الريادية في تقديم خدماتها.

فالإبداع يعد عنصرًا لا غنى عنه في عمليات الريادة، وذلك من خلال اعتماد الريادة على إنتاج أفكار تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة في المؤسسات أو توليد الأفكار لإطلاق مشروع جديد، وهو ما يمثل مدخل الإبداع الإداري (2, Zhou, 2008)، كما توجد علاقة وثيقة بين الريادة والإبداع وذلك كون الريادة الاستراتيجية قائمة على استكشاف الفرص والتي تعد في حد ذاتها إبداعًا، فالفرص هي نتيجة لأنشطة ريادة الأعمال الإبداعية، كما يمكن اعتبارها تعبيرات عن الإبداع؛ لأن توليدها يتطلب معالجة معلومات معقدة وتؤدي إلى حلول أصلية لا يمكن التنبؤ بها، وهو ما أكد عليه كل من شومبيتر (١٩٣٤) وكيرزير (١٩٧٩) حيث أكدوا على أهمية دور الإبداع في ريادة الأعمال. (Puhakka, 2012, 18-19)

كما لا يمكن استدامة النمو والتطور في أي مؤسسة بدون ابتكارات إضافية في منتجاتها أو خدماتها والتي لا تنتج إلا من جراء إتمام عملية الإبداع الإداري، فالإبداع والابتكار هما صميم الريادة الاستراتيجية، وبالتالي فإن قيمة الإبداع والابتكار هي توفير بوابة للريادة الاستراتيجية، فهما

يحفظان ويدفعان أنشطة المؤسسة التوجيهية في أي اتجاهات جديدة تملئها ظروف السوق وتفضيلات المستفيدين. (Okpara, 2007, 12)

وتبرز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من خلال ما يلي:

- التوافق في الخصائص والسمات الشخصية كالجرأة، والشجاعة، والمخاطرة، والحماس، والتحدي، والذكاء.
- التوافق في الخصائص الاجتماعية وتأثيراتها المختلفة مثل تأثير المجتمع والبيئة والأسرة والمؤسسة والحكومة وأصحاب المصالح لأن كل منهما يتأثر بتلك الخصائص كما يؤثر فيها.
- التوافق في الخصائص الاقتصادية التي تساعد في دعم المبدع والريادي في تحقيق ونجاح أفكارهم، حيث أن المبدع حتى يبدع أو يبقى مبدعاً يجب دعمه بالحوافز المادية، وكذلك الريادي حتى تطبق أفكاره الريادية ويصبح ريادي، يجب أن تدعم أفكاره ومشاريعه الريادية بالجوانب المادية حتى تتحقق ويكتب لها النجاح.
- التوافق في الهدف أو الغاية: ويعني أن كل منهما يسعى إلى تحقيق التميز والتفرد، المكانة التنافسية، الربحية، الابتكار والتطوير والخروج عن المألوف وإضافة قيمة.
- التوافق في بعض الخصائص التنظيمية كالمهارة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والقدرة على التواصل مع الآخرين.
- التوافق في اتجاه العمل والمجتمع المستهدف: ويعني أن كل منهما يسعى إلى الإتيان بالجدد للمصلحة الفردية أو الجماعية أو المؤسسية كما أن كل منهما يسعى إلى التعامل مع السوق سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً أو صناعياً أو تجارياً، كذلك فإن كل منهما يتعامل مع الخدمات. (خصاونة، ٢٠١١، ١٢٠-١٢١)
- التوافق في النتائج أو في المحصلة النهائية، والذي يعني أن كل منهما يلتقي في الوصول إلى الحداثة، والتغير، أو التوليفة الجديدة، حيث تهتم الريادة بالحداثة في الأعمال والأفكار الجديدة وتحقيق عوائد إيجابية في السوق وفي نماذج الأعمال الحالية والجديدة. كما يهتم الإبداع بخلق الجديد وخلق القيمة للمؤسسات التي تتبعه في نمط إدارتها. (Matthews, 2009, 1161-1162)

وفي ضوء ذلك يتضح أن الإبداع الإداري هو مدخل أساسي وخطوة أساسية في سبيل تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات، حيث إن كل تطور لا بد وأن يبدأ

بمجموعة من الأفكار الإبداعية من قبل بعض الأفراد والتي يمكن أن تتحول إلى ابتكارات من خلال الجامعات التي تحتضن هؤلاء الأفراد وأفكارهم الإبداعية، خاصة وأن الإبداع الإداري يهتم بإدارة التغيير لتطبيق الإبداع، والحساسية للمشكلات لتعزيز كل من (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في التعامل مع المشكلات والبحث عن حلول ريادية ومبتكرة، والتنظيم لإدارة الموارد استراتيجياً ومن ثم تحقيق الريادة الاستراتيجية.

### المحور الثالث: الجهود التي تبذلها جامعة بنها لتحقيق الريادة الاستراتيجية:

في إطار حرص جامعة بنها على تحقيق مكانة متميزة بين نظرائها من الجامعات المحلية أو العالمية، فتوجهت إلى إنشاء العديد من الوحدات والمراكز التابعة لها والتي تهتم بالبحث العلمي والجودة وإدارة المشروعات والتخطيط الاستراتيجي..... وغيرها، ومن بين هذه المراكز مركز الابتكار وريادة الأعمال.

### ويمكن التعرف على مركز الابتكار وريادة الأعمال من خلال ما يلي:

#### ■ النشأة :

أخذت جامعة بنها على عاتقها مسئولية نشر ثقافة المعرفة والابتكار في المجتمع، بالإضافة على تحويل الأفكار البحثية المبتكرة والتميزة إلى مشاريع ناجحة ذات قيمة مضافة للاقتصاد الوطني المصري، حيث أصبح الابتكار اللبنة الأساسية لتنوع مصادر الدخل لدى المجتمعات، لذلك فقد أنشأت جامعة بنها مركز الابتكار وريادة الأعمال عام ٢٠١٧م ليكون بمثابة الداعم الأساسي للمبتكرين وتزويدهم ببيئة محفزة للتفوق الفكري والإبداع العلمي. ( جامعة بنها، ٢٠١٩، ١ )  
وتم تدشين المركز يوم ١٥ فبراير ٢٠١٨م بحضور عدد من الأساتذة والباحثين والطلاب من مختلف كليات الجامعة وتم الإعلان فيه عن المركز وطبيعة الخدمات التي يمكن تقديمها من خلاله وعلى أهمية البحث العلمي والابتكار ودوره في تنمية المجتمعات. ( جامعة بنها، ٢٠١٩، ٣ )

#### ■ الرؤية:

خلق بيئة محفزة لدعم الابتكار ولتحقيق ريادة الأعمال والريادة المجتمعية.:

(<https://iec.bu.edu.eg/page/vision>, Accessed:28/8/2021)

#### ■ الرسالة:

الارتقاء بالجامعة إلى مصاف الجامعات المميزة إقليمياً وعالمياً في مجالي الإبداع والابتكار مع تحويل الأفكار المبتكرة والاختراعات إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية.

(<https://iec.bu.edu.eg/page/Mission>, Accessed:28/8/2021)

### ■ الأهداف:

- إطلاق العنان للابتكار في كل كليات الجامعة.
  - تكوين المعرفة وتطبيقها في كل قطاعات الجامعة .
  - تحسين إدارة السياسات من أجل الابتكار وقياسها.
  - استقطاب المبدعين والمبتكرين.
  - تطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية جديدة أو المساعدة في توسعة مشروعات قائمة.
  - تسجيل ١٠ براءات اختراع علي الأقل كل عام باسم جامعة بنها.
  - أن تكون وحدة إقليمية لتجهيز تسجيل براءات الاختراع .
  - أن تكون جامعة بنها مركز لتطبيق الأفكار الابتكارية و البحوث القابلة للتطبيق لكل المجتمع بمحافظة القليوبية.
  - التواجد الدولي في كل المسابقات والأحداث الداعمة للابتكارات والتصنيع.
- ( <https://iec.bu.edu.eg/page/Objectives>, Accessed:28/8/2021 )

### ■ الخدمات التي يقدمها المركز:

- يشترط المركز لتقديم الخدمة أن يكون أحد المتقدمين للمركز ينتمي إلى جامعة بنها ويتميز المركز بأن الدعم لا يقتصر على الباحث أو الطالب وإنما على كل من يمتلك أفكارًا ابتكارية وينتمي إلى هيكل الجامعة هو أو أحد أعضاء فريقه، وتتمثل أهم الخدمات التي يقدمها المركز في:
- (Innovation Benha University)
- يتلقى المركز المشاريع التي يمكن أن تتحول إلى أفكار ابتكارية ومنتجات ومن ثم يتم فحص ملائمة المشروع للتطبيق والحصول على الدعم.
  - يقدم المركز الدعم المالي للأفكار الابتكارية التي يمكن أن تتحول لمنتجات صناعية تخرج من رحم الجامعة إلى المجتمع.
  - يمكن للمركز دعم المبتكرين لخوض المسابقات الابتكارية أيضا.
  - يساعد المركز في جميع المعارض العلمية التي تنظمها الدولة.
  - يساعد المركز المبتكرين على الحصول على براءات الاختراع.
  - يقوم المركز بعقد الندوات والدورات التدريبية الخاصة بزيادة الأعمال وأحدث التكنولوجيات العالمية.

### ▪ خطة عمل المركز:

بدأت خطة عمل المركز بشكل فعلي في فبراير ٢٠١٩م، وتمثلت في محورين هما: (جامعة بنها، ٢٠١٩، ٦-١٦)

#### المحور الأول: الابتكار: وتتمثل أنشطته في:

- تنفيذ مسابقة مركز الابتكار وريادة الأعمال لاختيار أحسن مشروع ابتكاري لعام ٢٠١٩م.
- تنظيم ندوة بالتعاون مع مجلة عالم رقمي تحت عنوان مبادرة "الإبداع... طريقك للنجاح".
- دعم طلاب جامعة بنها المشاركين في مسابقة هالت الدولية.
- الإعلان عن بدء استقبال المشروعات الابتكارية لمنسوبي جامعة بنها والتي تحتاج إلى الدعم المالي.
- إنشاء نادي الطفل للابتكار بالجامعة بالتعاون مع جامعة الطفل ومديرية التربية والتعليم.
- تدريب الأطفال في جامعة الطفل على مبادئ ريادة الأعمال.
- المشاركة في دورة TOT لإنشاء مكتب براءة اختراع بجامعة بنها تابعاً لمكتب براءة الاختراع بأكاديمية البحث العلمي.
- الاشتراك في فعاليات المنتدى العالمي الأول للتعليم العالي والبحث العلمي لدعم التكنولوجيا الحديثة.
- تنظيم ندوة الإبداع طريق النجاح.
- التنسيق مع محافظة القليوبية بالتعاون بين المحافظة والمركز للاستفادة من الخبرات الأكاديمية والتطبيقية للجامعة في حل مشاكل محافظة القليوبية.

#### المحور الثاني: ريادة الأعمال: وتتمثل أنشطته في:

- التدريب: يوجه المركز مجموعة حزم تدريبية مختلفة متطورة إلى الفئات المستهدفة بهدف التوعية ونشر ثقافة العمل الحر بين القطاعات المختلفة القائمة على الابتكار، ودعم الأفكار الجديدة الملائمة لسوق الصناعات المحلية، ودعم المشروعات الناشئة المتوقعة، تطوير وتنمية المشروعات الصغيرة الريادية القائمة.

- **حاضنات الأعمال:** يقدم المركز من خلال هذا المحور لرواد الأعمال وأصحاب الأفكار الابتكارية، توفير حاضنات الأعمال التكنولوجية المتخصصة من خلال الجامعة (المعامل، الورش،...) أو من خارجها، بالإضافة إلى الحاضنات الفنية.
  - **الفاعليات والمسابقات والملتقيات:** يهدف المركز إلى تقديم سلسلة متنوعة من الفاعليات التي تخدم مجال ريادة الأعمال.
  - **دعم الصناعة المحلية:** وذلك من خلال تكوين محفظة مشروعات صغيرة قائمة مستمرة ومستدامة في سوق العمل.
  - **ريادة الأعمال الخضراء:** وهي المشروعات الصغيرة ذات الأفكار الابتكارية التي تحافظ على البيئة أو تقدم منتجات صديقة للبيئة.
  - **ريادة الأعمال المجتمعية:** يهدف إلى دعم المشروعات الصغيرة والابتكارات التي تقيد وتخدم المجتمع غير الهادفة للربح.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن جامعة بنها سعت جاهدة للتوجه نحو الابتكار وريادة الأعمال من خلال إنشاء مركز الابتكار وريادة الأعمال بما يقدمه من خدمات متنوعة، إلا إنه اتضح من خلال العرض السابق ما يلي:
- انحصرت معظم الجهود المبذولة لتحقيق الريادة لجامعة بنها في هذا المركز.
  - نظرا لحدائثة إنشائه لم يتسنى للمركز القيام بمعظم الأنشطة المذكورة خاصة في المحور الخاص بالريادة.
  - اهتم المركز بشكل كبير بالابتكار وريادة الأعمال فقط.
  - اقتصرت معظم هذه الجهود على الطلاب ولم تولي الاهتمام الكافي بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- ولما كان الهدف الأساسي للبحث الحالي تحقيق الريادة الاستراتيجية وليس ريادة الأعمال فقط، لأن الريادة الاستراتيجية تعكس التوازن بين مبادئ ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية وتهتم بالمحافظة على التوازن بين البحث عن الفرص (الاستكشاف) والبحث عن المزايا (الاستغلال) من خلال استخدام مدخل الإبداع الإداري في إدارة جامعة بنها، الأمر الذي أدى إلى توجه البحث الحالي نحو تحقيق

الريادة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري للوصول بها إلى مركز تنافسي يليق بها في مصاف الجامعات المحلية والعالمية، لذا جاءت الدراسة في جانبها الميداني بهدف التعرف على واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها ومتطلبات تحقيقها من خلال مدخل الإبداع الإداري وهو ما سوف يتم تناوله في المحور التالي.

#### المحور الرابع: واقع الريادة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها بجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري:

وفي ضوء ما تم تناوله من التعرف على الأسس النظرية لكل من الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري بالجامعات، وكذلك الوقوف على الجهود التي تبذلها جامعة بنها لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ونظراً لأهمية دور الإبداع الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات، فمن ثم جاءت هذه الدراسة في جانبها الميداني للتعرف على واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها وكذلك التعرف على متطلبات تحقيقها بجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري، وذلك من خلال تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات جامعة بنها، ولقد سارت الدراسة في جانبها الميداني على النحو التالي:

##### أولاً: إجراءات الدراسة في جانبها الميداني:

- ١- الهدف من الدراسة في جانبها الميداني: هدفت الدراسة في جانبها الميداني إلى ما يلي:
  - التعرف على واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من خلال التعرف على واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها والتي تمثلت في (واقع العقلية الريادية، واقع القيادة الريادية، واقع الثقافة الريادية، واقع إدارة الموارد استراتيجياً، واقع تطبيق الإبداع).
  - التعرف على متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال الإبداع الإداري والتي تمثلت في (متطلبات تتعلق بإدارة التغيير، متطلبات تتعلق بالحساسية للمشكلات، متطلبات تتعلق بالتنظيم، متطلبات تتعلق بالمجتمع الخارجي).
  - التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها باستخدام مدخل الإبداع الإداري.

## ٢- تصميم وإعداد أدوات الدراسة في جانبها الميداني: ▪ الاستبانة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة، باعتبارها إحدى الأدوات التي تفيد في جمع البيانات والمعلومات التي تغطي كافة جوانب موضوع الدراسة، وذلك من خلال إجابة أفراد العينة على بنود هذه الاستبانة، وترجع مبررات اختيار هذه الأداة للدراسة الحالية إلى أنها تتيح الفرصة لأفراد العينة للتعبير عن آرائهم بطلاقة دون حرج، هذا فضلا عن سهولة توزيعها واستخدامها وتحليل نتائجها إحصائياً.

ولقد اعتمد البحث الحالي على الاستبانة التي تتضمن في محتواها مجموعة من العبارات لمعرفة واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها، ومعرفة متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري، وذلك من خلال التعرف على وجهة نظر عينة البحث حول إمكانية تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها باستخدام مدخل الإبداع الإداري.

وقد سار بناء الاستبانة على النحو التالي:

### (١) صدق الاستبانة:

تعتبر الاستبانة صادقة إذا استطاعت قياس ما وضعت لقياسه، وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة، تم إتباع الطرق التالية:

#### - صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التربية المقارنة والإدارة التعليمية وفي أصول التربية، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبانة في تحقيق أهداف الدراسة، وملاءمة الفقرات للبنود الخاصة بها وقد تم تعديل بعض البنود في ضوء مقترحات السادة المحكمين. وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، وقد تمثلت تلك التعديلات فيما يلي:

- إضافة بعض التعديلات اللغوية على بعض عبارات الاستبانة.
- إعادة صياغة بعض العبارات واختصارها لتكون أكثر وضوحاً.
- حذف وإضافة بعض العبارات.
- إعادة ترتيب بعض فقرات الاستبانة.



## - الصدق الذاتي للاستبانة:

لمعامل الصدق الذاتي أهمية في أنه يمثل الحد الأعلى لمعامل صدق الاستبانة، ويتم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، أي أن معامل الصدق الذاتي =  $\sqrt{\text{معامل الثبات}}$ .

$$\text{وبذلك يكون معامل الصدق الذاتي للاستبانة} = \sqrt{0.97} = 0.98$$

ويعني ذلك أن ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها قوية، ويدل ذلك على الصدق العالي لعبارات الاستبانة.

## (٢) ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة الحصول على نفس النتائج تقريباً عند تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم في فترات مختلفة، وذلك بعد مضي فترة زمنية معينة، مما يدل على دقة الاستبانة في القياس واتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه من نتائج. (الرشدي، ٢٠٠٠، ١٦٨)

ولقد تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات جامعة بنها، وهي أيضاً نفس العينة التي أجري عليها الصدق الذاتي، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح معامل ثبات الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: (واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها)			
١	البعد الأول: واقع العقلية الريادية.	٩	٠.٩٣
٢	البعد الثاني: واقع القيادة الريادية.	١٠	٠.٩٤
٣	البعد الثالث: واقع الثقافة الريادية.	٨	٠.٩٤
٤	البعد الرابع: واقع إدارة الموارد استراتيجياً.	٧	٠.٩٦
٥	البعد الخامس: واقع تطبيق الإبداع	٦	٠.٩
	معامل الثبات الكلي للمحور الأول	٤٠	٠.٩٨

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الثاني (متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال الإبداع الإداري)			
١	البعد الأول: متطلبات تتعلق بإدارة التغيير.	٥	٠.٨٤
٢	البعد الثاني: متطلبات تتعلق بالحساسية للمشكلات.	٥	٠.٩٤
٣	البعد الثالث: متطلبات تتعلق بالتنظيم.	٦	٠.٦٧
٤	البعد الرابع: متطلبات تتعلق بالمجتمع الخارجي.	٩	٠.٨٩
	معامل الثبات الكلي للمحور الثاني	٢٥	٠.٩٢
	معامل الثبات الكلي للاستبانة	٦٥	٠.٩٧

وبذلك أصبحت الاستبانة كلها تتكون من (٦٥) عبارة وكان معامل الثبات لها مساوياً ٠,٩٨، مما يدل على أن معامل ثبات الاستبانة عالٍ.

### (٣) الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد أن تم حساب صدق وثبات الاستبانة أصبحت في صورتها النهائية وبعد إجراء التعديلات والملاحظات التي قام بها السادة المحكمون أصبحت الاستبانة تتكون من (٦٥) عبارة موزعة على محورين، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم (٢)

يوضح أبعاد الاستبانة في صورتها النهائية

المحور الأول: واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها.		
م	الأبعاد	عدد العبارات
١	البعد الأول: واقع العقلية الريادية.	٩
٢	البعد الثاني: واقع القيادة الريادية.	١٠
٣	البعد الثالث: واقع الثقافة الريادية.	٨
٤	البعد الرابع: واقع إدارة الموارد استراتيجيا.	٧
٥	البعد الخامس: واقع تطبيق الإبداع	٦
إجمالي عدد عبارات المحور الأول:		٤٠
المحور الثاني: متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال الإبداع الإداري.		
١	البعد الأول: متطلبات تتعلق بإدارة التغيير.	٥
٢	البعد الثاني: متطلبات تتعلق بالحساسية للمشكلات.	٥
٣	البعد الثالث: متطلبات تتعلق بالتنظيم.	٦
٤	البعد الرابع: متطلبات تتعلق بالمجتمع الخارجي.	٩
إجمالي عدد عبارات المحور الثاني		٢٥
إجمالي عدد عبارات الاستبانة		٦٥

## ٣- عينة البحث:

اشتملت عينة البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكليات جامعة بنها، لمعرفة وجهات نظرهم حول واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها، ومتطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال الإبداع الإداري ، ويمكن توضيح توزيع هذه العينة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)  
يوضح توزيع أفراد العينة بجامعة بنها

م	جامعة بنها وحدات/ مركز	مجتمع الدراسة (١)						عدد الاستبانات المطبقة العينة الصحيحة					
		المجموع	معيد	مدرسين	مساعد	مدرسين	استاذ	مساعد	استاذ	معيد	مدرسين	مساعد	مدرسين
١	كلية التربية	١٥٨	٣٧	٢٦	٥٥	١٨	٢٢	٩	٦	١٩	٢٢	١٥	٧١
٢	كلية التربية النوعية	٢٠٠	٤٥	٣٢	٧٩	٢٩	١٥	١	٢	١٠	٢	٧	٢٢
٣	كلية التمريض	١٩٩	٥٩	٢٤	٤٧	٥٣	١٦	١	٢	٣	٥	١٠	٢١
٤	كلية التجارة	١٩٤	٤٦	٧١	٥٢	١٤	١١	١	١	٤	١٠	٧	٢٣
٥	كلية الزراعة بمشتهر	٢٦١	٨٧	٤٠	٤٨	٤٣	٤٣	١	١	٥	١٥	١٢	٣٤
٦	كلية الطب البيطري	٢٥٠	٥٣	٤٧	٦٤	٢٨	٥٨	٤	٢	٦	٥	١٠	٢٧
٧	كلية التربية الرياضية	١٦٧	١٥	٢٥	٦٣	٤٧	١٧	٢	٢	٥	٦	٢	١٧
٨	كلية الطب البشري	١٢٢٦	٨٩	٢٧٥	٤٨٥	٢١١	١٦٣	١	-	-	-	٤	٢٥
٩	كلية الهندسة بشبرا	٤٨٠	١٤٣	١٠٩	١٥٠	٤١	٣٧	-	-	١	١١	٤	١٦
١٠	كلية العلوم	٢٨٦	٦١	٤٧	١٠٤	٣٩	٣٥	٣	٢	١١	١٢	١٢	٤٠
١١	كلية الحقوق	٧١	٢٣	٢٤	١٣	١	١٠	-	-	١	١	٣	٥
١٢	كلية الآداب	٢٥٩	٧٢	٥٧	٨٧	٢٢	٢١	٢	١	٥	٣	٥	١٦
١٣	كلية الهندسة بنها	٣٥٠	١٠٤	١٠١	١٠٨	٢٥	١٢	١	-	٢	١١	٥	١٩
١٤	كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي	١٠٤	٣٥	٢٥	٣١	١٠	٣	-	-	١	٢	٥	٨
١٥	كلية الفنون التطبيقية	١٠٢	٣٩	١٠	٢٩	١٧	٧	-	١	٣	٢	٣	٨
١٦	كلية العلاج الطبيعي	٢٠	٤	٦	٨	١	١	-	-	-	١	١	٢
المجموع		٤٣٢٧											٣٥٤

(١) الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار: بيان عددي بالسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم ومعاونتهم بجامعة بنها، جامعة بنها، ٢٠٢١. "هذه الإحصائية غير شاملة السادة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين"

وفي ضوء الجدول السابق يتضح أن:

- تمثل مجتمع الدراسة الذي يتكون من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات جامعة بنها التي بلغ عددها (١٦) كلية نظرية وعملية في عدد (٤٣٢٧) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة، وهذا العدد غير شامل السادة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين.
- نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقًا لمعادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

حيث إن :

حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦	Z
نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥	D
نسبة توافر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠	P

- في ضوء معادلة ستيفن ثامبسون كانت النتيجة (n= 352.9).

٤- إجراءات تطبيق الاستبانة:

سارت إجراءات تطبيق الاستبانة على النحو التالي:

- بعد وضع الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيقها على أفراد العينة في الفترة من ٢٠/٩/٢٠٢١م إلى ٢٨/١٠/٢٠٢١م.
- تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة مع استبعاد أفراد العينة التي تم استخدامها في حساب الصدق والثبات قبل التطبيق النهائي للاستبانة، حيث تم نشر استبيان الكتروني تم تصميمه على Microsoft Forms على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات جامعة بنها من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ونظرًا لعدم كفاية الاستجابات المستردة تم توزيع عدد من الاستبانات المطبوعة على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكليات جامعة بنها بلغ عددها (٣٠٠) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استيفائها سواء بشكل الكتروني أو ورقي (٣٦٢) استبانة، وتم استبعاد عدد (٨) استبانة لعدم اكتمالها، وبذلك وصل عدد الاستبانات التي تم تحديدها لإجراء التحليل الإحصائي لها (٣٥٤) استبانة وهي نسبة مقبولة إحصائياً في ضوء نتيجة معادلة ستيفن ثامبسون.

- تم تجميع الاستمارات وتصنيفها حسب فئات العينة.
- تم تصحيح الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي على النحو التالي:

- موافق بدرجة كبيرة = ٣

- موافق بدرجة متوسطة = ٢

- موافق بدرجة ضعيفة = ١

#### ٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الباحثتان في التحليل الإحصائي للبيانات على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Statistical Package for Social Sciences (SPSS)**)، بحيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة، حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الدرجات الخام.

$$\text{التقدير الرقمي} = (١ \times ٣) + (٢ \times ٢) + (٣ \times ١)$$

حيث:

ك١: مجموعة تكرارات أوافق بدرجة كبيرة.

ك٢: مجموعة تكرارات أوافق بدرجة متوسطة.

ك٣: مجموعة تكرارات أوافق بدرجة ضعيفة

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{ن} \times ١٠٠$$

وعند حساب الوزن النسبي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات جامعة بنها تكون (ن) عدد أفراد العينة وهو يساوي (٣٥٤) عضواً من العينة المختارة للبحث.

- لتحديد نسبة الموافقة لدى أفراد العينة بصفة عامة لكل عبارة.

- المدى الكلي = أعلى وزن نسبي - أقل وزن نسبي.

$$\text{فرق المدى} = \frac{\text{المدى الكلي}}{٣}$$

وذلك لتحديد مرتبة عبارات الاستبانة، بحيث تكون:

- عبارات المرتبة الأولى = أعلى وزن نسبي - فرق المدى، ومن ثم فإن العبارات التي تقع أوزانها النسبية في هذه الفترة تتحقق وتعتبر عبارات يوافق عليها أفراد العينة بدرجة كبيرة.
- عبارات المرتبة الثانية = أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي للمرتبة الأولى - فرق المدى، وعليه فإن العبارات التي تقع أوزانها النسبية في هذه الفترة تتحقق وتعتبر عبارات يوافق عليها أفراد العينة بدرجة متوسطة.
- عبارات المرتبة الثالثة = أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي للمرتبة الثانية - فرق المدى، ومن ثم فإن العبارات التي تقع أوزانها النسبية في هذه الفترة تتحقق وتعتبر عبارات يوافق عليها أفراد العينة بدرجة ضعيفة.
- حساب كاً<sup>٢</sup> باستخدام برنامج SPSS، وذلك لمعرفة مدى ترابط آراء أفراد العينة وتصنيفهم في مجموعات بين التي توافق بدرجة كبيرة، ودرجة متوسطة ودرجة ضعيفة، بحيث يكون لكل فرد في العينة في المجموعة الواحدة تكرار واحد فقط.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تتضح نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض التحليل الإحصائي الذي تم إجراءه على

أبعاد الاستبانة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

**المحور الأول: واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها:**

هدف هذا المحور إلى التعرف على واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها ويندرج تحت هذا

المحور خمس أبعاد، وفيما يلي عرض لنتائج تلك الأبعاد:

**البعد الأول: واقع العقلية الريادية:**

استهدف هذا البعد التعرف على واقع العقلية الريادية، ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارات

يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)  
يوضح واقع العقلية الريادية

م	العبارة	تتوافر بدرجة						التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ك	الدلالة	قوة العبارة	تجرب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك١ %	ك٢ %	ك٣ %	ك٤ %	ك٥ %	ك٦ %						
١	تسهم الإدارة بجامعة بنها في استغلال الفرص الريادية الجديدة.	٧٧	٢٢	١٦٥	٤٧	١١٢	٣٢	٦٧٣	١٩٠.١	٣٣	٠.٠١	متوسطة	٤
٢	تتاح الفرصة ل(أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بالجامعة للسعى وراء الفرص الجديدة.	٦٠	١٧	١٤٧	٤٢	١٤٧	٤٢	٦٢١	١٧٥.٤	٤٣	٠.٠١	متوسطة	٦
٣	تركز الجامعة على الفرص الريادية الأكثر قيمة فقط.	٤٢	١٢	١٧٩	٥١	١٣٣	٣٨	٦١٧	١٧٤.٣	٨٢	٠.٠١	متوسطة	٧
٤	يتوافر لجامعة بنها شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تزيد من قدرتها على إدراك مزيد من الفرص الريادية.	١٢٧	٣٦	١٩٣	٥٥	٣٤	١٠	٨٠١	٢٢٦.٣	١٠٨	٠.٠١	قوية	١
٥	تضع الجامعة رؤية مستقبلية لتحقيق الفرص الريادية في ضوء احتياجات المستفيدين.	٩٠	٢٥	١٥٣	٤٣	١١١	٣١	٦٨٧	١٩٤.١	١٧	٠.٠١	متوسطة	٢
٦	يشترك (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) في إعداد الخطط الريادية.	٢٤	٧	١٣٣	٣٨	١٩٧	٥٦	٥٣٥	١٥١.٢	١٣٠	٠.٠١	ضعيفة	٩
٧	يشترك المستفيدون من الجامعة في إعداد الخطط الريادية.	٣١	٩	١٥٥	٤٤	١٦٨	٤٧	٥٧١	١٦١.٣	٩٧	٠.٠١	ضعيفة	٨
٨	يراعي تحديد الوقت الزمني اللازم لإنجاز الخطط الريادية.	٦٣	١٨	١٥٧	٤٤	١٣٤	٣٨	٦٣٧	١٧٩.٩	٤١	٠.٠١	متوسطة	٨
٩	يساعد ادراك الجامعة للفرص الريادية على توفير مزيد من موارد الدخل للجامعة.	٨٩	٢٥	١٤٩	٤٢	١١٦	٣٣	٦٨١	١٩٢.٤	١٥	٠.٠١	متوسطة	٣



### ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت جميع قيم ك<sup>٢</sup> لعبارات هذا العنصر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل عبارة، هذا بالإضافة إلى تقارب الأوزان النسبية والتقديرية الرقمية للعبارات في كل مرتبة، مما يؤكد على وضوح العبارات وواقعيتها وترابط آراء المجموعة الواحدة من أفراد العينة.
- وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الأولى "قوية" هي على الترتيب: العبارة رقم (٤) ومؤداها " يتوافر لجامعة بنها شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تزيد من قدرتها على إدراك مزيد من الفرص الريادية " وهذا يرجع إلى اتساع دائرة العلاقات الخاصة بجامعة بنها وقيامها بالعديد من البروتوكولات مع الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي مما يسمح لجامعة بنها أن تخطو نحو إدراك الفرص الريادية واستغلالها، وهو ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢ في إصدارها الثاني حيث جاء في نقاط قوة الجامعة) وجود شراكات استراتيجية مع الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية المحلية والأجنبية). (جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٤)
- وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الثانية "متوسطة" هي على الترتيب: العبارة رقم (٥) ومؤداها " تضع الجامعة رؤية مستقبلية لتحقيق الفرص الريادية في ضوء احتياجات المستفيدين " مما يؤكد على ضعف الرؤى المستقبلية الخاصة بتحقيق الفرص الريادية في ضوء احتياجات المستفيدين ولعل ذلك يرجع إلى أنه لا يوجد في الأساس خطط تسويقية، وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية للجامعة حيث جاء من نقاط الضعف بها) قلة فعالية نظام استطلاع رأى المستفيدين عن جودة التعليم والمشاركة المجتمعية في بعض الكليات) وهو ما يقلل بدوره من الفرص الريادية لها) (جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٤)، والعبارة رقم (٩) ومؤداها " يساعد ادراك الجامعة الفرص الريادية على توفير مزيد من موارد الدخل للجامعة." مما يؤكد على أنه نظراً لضعف ادراك الفرص الريادية فانعكس ذلك بشكل سلبي على توفير موارد دخل إضافية للجامعة وبالتالي ضعف تنافسية الجامعة مقارنة بنظائرها وهذا ما أكدته نتائج الدراسة رقم (٣) في المحور الثاني من الدراسات السابقة (عتريس، ٢٠٢٠، ٧٩٢-٩٤٨) بأن الريادة الاستراتيجية تركز على كيفية اقتناص واكتشاف الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة، كما توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية ككل والأداء التنافسي، ولا يمكن تحسين الأداء التنافسي لأي جامعة إلا إذا تم تحسين أبعاد الريادة الاستراتيجية أولاً، والعبارة

رقم (١) ومؤداها " تسهم الإدارة بجامعة بنها في استغلال الفرص الريادية الجديدة " مما يؤكد على ضعف استغلال الفرص الريادية الجديدة مما يتطلب أن تكون الجامعات في استعداد دائم من خلال المزج بين الأهداف المراد تحقيقها وخططها الاستراتيجية من أجل تحقيق شراكة ريادية والتنافس على الصعيدين الداخلي والخارجي وهو ما أكدته نتائج الدراسة رقم (٧) في المحور الثاني من الدراسات السابقة (بن قايد، ٢٠١٧، ١٨٤-٢٠٢) ، والعبارة رقم (٨) يراعي تحديد الوقت الزمني اللازم لإنجاز الخطط الريادية " مما يؤكد على ضعف تحديد الوقت الزمني اللازم لإنجاز الخطط الريادية ولعل ذلك يرجع لقلة الخطط الريادية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعبارة رقم (٢) "تتاح الفرصة ل(أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بالجامعة للسعى وراء الفرص الجديدة" ويؤكد ذلك على قلة وجود خطط مخصصة ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بالجامعة للسعى وراء الفرص الجديدة، والعبارة رقم (٣) "تركز الجامعة على الفرص الريادية الأكثر قيمة فقط " ويؤكد ذلك على ضعف قدرة جامعة بنها على التركيز على الفرص الريادية الجديدة وذات القيمة، وهو ما أكدته نتائج الدراسة رقم (٨) في المحور الأول من الدراسات السابقة (دياب، ٢٠١٧، ٥٦٧-٧٣٧) في رفض رؤساء الأقسام الأكاديمية أية محاولات للتغيير في نمط العمل من قبل الأعضاء وذلك للتمسك بما هو مألوف ومتعارف عليه.

■ وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الثالثة "ضعيفة" هي على الترتيب: العبارة رقم (٧) ومؤداها " يشترك المستفيدون من الجامعة في إعداد الخطط الريادية " مما يؤكد على ضعف مشاركة المستفيدون من الجامعة في إعداد الخطط الريادية وهو ما يتوافق مع نتائج العبارة رقم (٥) في هذا البعد الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة احتياجات المستفيدين وإشراكهم أثناء وضع الخطط الريادية والعبارة رقم (٦) ومؤداها " يشترك (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) في إعداد الخطط الريادية " وهذا يدل على ضعف اشتراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة أيضا في إعداد الخطط الريادية ولعل ذلك قد يرجع إلى ضعف وجود خطط ريادية، مما يعبر ذلك عن ضعف المهارات الريادية ومهارات الاتصال ، إلى جانب ضعف العقلية الريادية وهو ما أكدته نتائج الدراسة رقم (٥) في المحور الثاني من الدراسات السابقة Kosasih & (et.al, 2019, 542-547)

## البعد الثاني: واقع القيادة الريادية:

هدف هذا البعد إلى التعرف على واقع القيادة الريادية بجامعة بنها، ويندرج تحت هذا البعد

(١٠) عبارات يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٥)

## يوضح واقع القيادة الريادية

م	العبرة	تنوافر بدرجة											
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك١ %	ك٢ %	ك٣ %	ك٤ %	ك٥ %	ك٦ %						
١	تعمل القيادة الجامعية في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف.	١٥٨	٤٥	١٧٦	٥٠	٢٠	٦	٨٤٦	٢٣٨.٩٨	١٢٣	٠.٠١	قوية	١
٢	تراعى القيادة الجامعية المستجدات التكنولوجية في مجال التعليم أثناء وضع الخطط.	١٢٠	٣٤	١٤٢	٤٠	٩٢	٢٦	٧٣٦	٢٠٧.٩	١١	٠.٠١	متوسطة	٣
٣	تهتم القيادة الجامعية بتفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأقل.	٩٩	٢٨	٢١٥	٦١	٤٠	١١	٧٦٧	٢١٦.٧	١٣٤	٠.٠١	قوية	٢
٤	تتخذ القيادة الجامعية القرارات بمشاركة (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بما يسمح بالاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.	٨٦	٢٤	١١٩	٣٤	١٤٩	٤٢	٦٤٥	١٨٢.٢	١٧	٠.٠١	ضعيفة	٨
٥	تحفز القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على توليد الأفكار الإبداعية.	٧٦	٢١	١٦١	٤٥	١١٧	٣٣	٦٦٧	١٨٨.٤	٣١	٠.٠١	متوسطة	٥
٦	تحرص القيادة الجامعية على تطوير هيكلها التنظيمي من وقت لآخر ليصبح أكثر مرونة.	٨٧	٢٥	١٢٨	٣٦	١٣٩	٣٩	٦٥٦	١٨٥.٣	١٣	٠.٠١	متوسطة	٧
٧	تسمح القيادة الجامعية بانسيابية الاتصالات في جميع الاتجاهات.	٨٩	٢٥	١٩٢	٥٤	٧٣	٢١	٧٢٤	٢٠٤.٥	٧١	٠.٠١	متوسطة	٤
٨	تهتم القيادة الجامعية بتبسيط إجراءات العمل، لزيادة فرص الإبداع والتطوير.	٨٦	٢٤	١٠٨	٣١	١٦٠	٤٥	٦٣٤	١٧٩.١	٢٤	٠.٠١	ضعيفة	٩
٩	تعمل القيادة الجامعية على التقليل من المعوقات البيروقراطية التي تحد من الإبداع	٦٢	١٨	١٢٥	٣٥	١٦٧	٤٧	٦٠٣	١٧٠.٣	٤٧	٠.٠١	ضعيفة	١٠
١٠	تعمل القيادة الجامعية على إدارة المخاطر وتقليلها.	٩٩	٢٨	١١٤	٣٢	١٤١	٤٠	٦٦٦	١٨٨.١	٧.٧	٠.٠٢	متوسطة	٦

### ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت جميع قيم كلاً لعبارات هذا العنصر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١، ٠.٠٠٥)، ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل عبارة، هذا بالإضافة إلى تقارب الأوزان النسبية والتقديرية الرقمية للعبارات في كل مرتبة، مما يؤكد على وضوح العبارات وواقعيته وترابط آراء المجموعة الواحدة من أفراد العينة.
- وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الأولى "قوية" هي على الترتيب: العبارة رقم (١) ومؤداها "تعمل القيادة الجامعية في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف" مما يؤكد على امتلاك جامعة بنها لخطة استراتيجية محددة الأهداف، والعبارة رقم (٣) ومؤداها "تهتم القيادة الجامعية بتفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأقل" مما يؤكد على اهتمام القيادة الجامعية بتفويض الصلاحيات وذلك لتيسير العمل وسرعة اتخاذ القرارات وتكوين صف ثان من القيادات الإدارية لديه القدرة على تحمل المسؤولية، وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢. (جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٤) وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الثانية "متوسطة" هي على الترتيب: العبارة رقم (٢) ومؤداها "تراعى القيادة الجامعية المستجدات التكنولوجية في مجال التعليم أثناء وضع الخطط" مما يؤكد على اختلاف الاهتمام بمراعاة المستجدات التكنولوجية في مجال التعليم أثناء وضع الخطط وذلك نظراً لتعدد الخطط التي تضعها الجامعة، وبالتالي اختلفت الآراء بين ذات العينة الواحدة، والعبارة رقم (٧) ومؤداها "تسمح القيادة الجامعية بانسيابية الاتصالات في جميع الاتجاهات" مما يؤكد ضعف انسيابية قنوات الاتصال ولعل ذلك يرجع إلى أن الروتين والمراسلات الرسمية مازال يتحكم في طبيعة التواصل بين القيادات والمؤوسين مما ينعكس بشكل سلبي على تحقيق الإبداع الإداري وهو ما أكدته نتائج الدراسة رقم (٥) في المحور الثاني للدراسات السابقة. (Kosasih&et.al, 2019, 542-547) والعبارة رقم (٥) ومؤداها "تحفز القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على توليد الأفكار الإبداعية" مما يعبر على أنه يتم تحفيز أعضاء هيئة التدريس على توليد الأفكار الإبداعية ولكن بشكل ضعيف ولعل ذلك يرجع في الأساس إلى أن أحد وظائف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة البحث العلمي والذي يعتمد على توليد الأفكار الإبداعية فيما يقدمونه من رسائل علمية وأبحاث ومقالات علمية، والعبارة رقم (١٠) ومؤداها "تعمل القيادة الجامعية على إدارة المخاطر وتقليلها" مما يعبر عن ضعف إدارة المخاطر وتقليلها، والعبارة

رقم (٦) ومؤداها تحرص القيادة الجامعية على تطوير هيكلها التنظيمي من وقت لآخر ليصبح أكثر مرونة" مما يعبر على قلة تطوير الهيكل التنظيمي من وقت لآخر الأمر الذي قد يرجع إلى رغبة القيادة في تحقيق الاستقرار التنظيمي إلا أن تطوير الهيكل التنظيمي يسمح بتحقيق المزيد من المرونة وانسيابية الاتصالات بين جميع أعضاء التنظيم.

■ وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الثالثة "ضعيفة" هي على الترتيب: العبارة رقم (٤) ومؤداها " تتخذ القيادة الجامعية القرارات بمشاركة (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بما يسمح بالاستفادة من خبراتهم وقدراتهم " مما يؤكد على أنه يسمح بمشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وليس كلهم في اتخاذ القرارات الأمر الذي قد يرجع إلى ضعف خبرة المرؤوسين أو أن الأمر يتعلق بنوعية القرارات المتخذة، والعبارة رقم (٨) ومؤداها " تهتم القيادة الجامعية بتبسيط إجراءات العمل، لزيادة فرص الإبداع والتطوير" مما يؤكد على غياب وجود آليات لتبسيط إجراءات العمل الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ضعف وجود فرص للإبداع والتطوير، والعبارة رقم (٩) ومؤداها "تعمل القيادة الجامعية على التقليل من المعوقات البيروقراطية التي تحد من الإبداع" وهو ما يؤكد نتائج العبارة رقم (٨) في نفس البعد أنه مازالت البيروقراطية والروتين مسيطرة على العمل الإداري ولعل ذلك قد يرجع إلى حافية الالتزام بالقواعد والقوانين وهو ما يعبر عن ضعف متطلبات تحقيق القيادة الريادية وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة رقم (٨) في المحور الثاني للدراسات السابقة. (شمس الدين؛ وآخران، ٢٠١٦، ٣٨١-٤٠٥)، كما يتفق مع ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية للجامعة كأحد نقاط ضعفها ألا وهو (الإجراءات الإدارية غير الفعالة وضعف قدرات معظم الإداريين) وهو ما أدى بدوره إلى قلة فرص الإبداع والتطوير. ( جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٤).

#### البعد الثالث: واقع الثقافة الريادية:

هدف هذا البعد إلى التعرف على واقع الثقافة الريادية، ويندرج تحت هذا البعد (٨) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦)  
يوضح واقع الثقافة الريادية

م	العبارة	تتوافر بدرجة						الترتيب	الوزن النسبي	م	الدلالة	قوة العبارة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك١ %	ك٢ %	م١ %	م٢ %	س١ %	س٢ %						
١	تهتم الجامعة بإجراء تحليل بيئي لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد الفرص الريادية الاستراتيجية.	٩٨	٢٨	١٣٨	٣٩	١١٨	٣٣	٦٨٨	١٩٤.٣	٦.٨	٠.٠٣٤	متوسطة	٤
٢	تُحدث الجامعة رسالتها وأهدافها باتجاه الريادة الاستراتيجية.	١١٤	٣٢	١٣٩	٣٩	١٠١	٢٩	٧٢١	٢٠٣.٧	٦.٣	٠.٠٤٢	قوية	٢
٣	تتبنى القيادة الجامعية القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام.	٨٩	٢٥	٢٠٨	٥٩	٥٧	١٦	٧٤٠	٢٠٩	١٠.٧	٠.٠١	قوية	١
٤	تحرص القيادة الجامعية على نشر ثقافة ريادية يشعر فيها (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بحرية تجريب أفكار جديدة.	٧١	٢٠	١٢٤	٣٥	١٥٩	٤٥	٦٢٠	١٧٥.١	٣٣	٠.٠١	ضعيفة	٧
٥	تدعم القيادة الجامعية إنتاج الأفكار الإبداعية التي تسهم في ظهور روح العمل الريادي.	٦٧	١٩	٢١٩	٦٢	٦٨	١٩	٧٠.٧	١٩٩.٧	١٣.٠	٠.٠١	قوية	٣
٦	تدعم القيادة الجامعية التعلم المستمر لمنتمسبها من (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة).	٨٣	٢٣	١١٩	٣٤	١٥٢	٤٣	٦٣٩	١٨٠.٥	٢.٠	٠.٠١	ضعيفة	٥
٧	تدعم القيادة الجامعية العمل الجماعي التعاوني لأصحاب العقليّة الريادية.	٧٢	٢٠	١٢٧	٣٦	١٥٥	٤٤	٦٢٥	١٧٦.٥	٣.٠	٠.٠١	ضعيفة	٦
٨	تستخدم القيادة الجامعية أساليب تحفيزية مختلفة لتعزيز السلوك الريادي.	٦٤	١٨	١٣٧	٣٩	١٥٣	٤٣	٦١٩	١٧٤.٨	٣.٨	٠.٠١	ضعيفة	٨

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت جميع قيم ك<sup>٢</sup> لعبارات هذا العنصر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥، ٠.٠٠١) ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل

عبارة، هذا بالإضافة إلى تقارب الأوزان النسبية والتقديرية الرقمية للعبارات في كل مرتبة، مما يؤكد على وضوح العبارات وواقعيتها وترابط آراء المجموعة الواحدة من أفراد العينة.

■ وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الأولى "قوية" هي على الترتيب: العبارة رقم (٣) ومؤداها "تتبنى القيادة الجامعية القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام" مما يدل على تبني جامعة بنها للعديد من القيم الداعمة وركزت في رسالتها على الحفاظ على القيم ولكنها غير واضحة بالشكل الذي يمكنهم من استثمارها في الوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام، والعبارة رقم (٢) ومؤداها "تُحدث الجامعة رسالتها وأهدافها باتجاه الريادة الاستراتيجية" مما يؤكد على أنه يتم تحديث رسالة الجامعة وأهدافها بالتوجه نحو الريادة الاستراتيجية ولكن يتم ذلك بشكل محدود حيث أنه لم تذكر الريادة بشكل مباشر وإنما تمثل التركيز على توفير خدمات تعليمية متميزة والبحث العلمي وخدمة المجتمع والحفاظ على القيم والأخلاق ومواكبة التطور التكنولوجي. العبارة رقم (٥) ومؤداها "تدعم القيادة الجامعية إنتاج الأفكار الإبداعية التي تسهم في ظهور روح العمل الريادي" أكدت هذه العبارة على أن القيادة الجامعية تسهم بشكل محدود في تدعيم إنتاج الأفكار الإبداعية التي تسهم في ظهور العمل الريادي وقد يرجع ذلك إلى قلة الدراسات البيئية والبرامج والمشروعات في كليات الجامعة، بالإضافة إلى محدودية الاستفادة من نتائج الأبحاث التطبيقية من قبل المجتمع المحيط، وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية للجامعة. (جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٤).

■ وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الثانية "متوسطة" هي على الترتيب: العبارة رقم (١) ومؤداها "تهتم الجامعة بإجراء تحليل بيئي لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد الفرص الريادية الاستراتيجية" مما يؤكد على ضعف اهتمام الجامعة بإجراء تحليل بيئي لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد الفرص الريادية الاستراتيجية ولعل ذلك يرجع إلى أن التحليل البيئي الذي يتم يكون بهدف إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وليس من أجل إعداد خطط ريادية استراتيجية، لذا يتوقف تحقيق الريادة الاستراتيجية على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي في بناء الرؤى ذات الأبعاد الاستراتيجية وأن تتبنى التوجه الريادي في إدارتها الاستراتيجية وهو ما أكدته نتائج الدراسة رقم (٧) في المحور الثاني من الدراسات السابقة (بن قaid، ٢٠١٧، ١٨٤-٢٠٢).

■ وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الثالثة "ضعيفة" هي على الترتيب: العبارة رقم (٦) ومؤداها "تدعم القيادة الجامعية التعلم المستمر لمنتسبيها من (أعضاء هيئة التدريس/

الهيئة المعاونة)" وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة القيادة الجامعية على توفير الدعم الذي يسمح بتقديم حوافر مادية أو معنوية ووضعها في أولوية اهتمامها. العبارة رقم (٧) ومؤداها "تدعم القيادة الجامعية العمل الجماعي التعاوني لأصحاب العقلية الريادية" مما يؤكد على ضعف قدرة القيادة الجامعية على دعم العمل الجماعي التعاوني لأصحاب العقلية الريادية ولعل ذلك قد يرجع إلى ضعف قدرة القيادة على تحديد أصحاب العقلية الريادية أو بسبب ندرتهم داخل الجامعة أو بسبب ضعف الدعم المقدم لهم للمشاركة في عمل جماعي تعاوني الأمر الذي ينعكس بالسلب على تحقيق الريادة الاستراتيجية حيث أكدت نتائج الدراسة رقم (٩) في المحور الثاني من الدراسات السابقة (Kozlov, 2016, 1-5) على أهمية العقلية الريادية داخل الجامعات والتي تساعد في الكشف عن الفرص الواعدة الأكثر ملاءمة للجامعة، العبارة رقم (٤) ومؤداها تحرص القيادة الجامعية على نشر ثقافة ريادية يشعر فيها (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بحرية تجريب أفكار جديدة ولعل ذلك قد يرجع إلى ضعف اهتمام بعض القيادات بنشر ثقافة الريادة أو بسبب خوف بعض أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من تجريب أفكار جديدة لتخوفهم من تحمل المسؤولية والتعرض للمخاطرة، وقد يكون نتيجة لضعف القدرات البحثية لدى بعض كليات الجامعة (جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٤)، العبارة رقم (٨) ومؤداها "تستخدم القيادة الجامعية أساليب تحفيزية مختلفة لتعزيز السلوك الريادي" وهذا يؤكد على غياب وجود أساليب تحفيزية سواء مادية أو معنوية لتعزيز السلوك الريادي، وخاصة في ظل إقامة أغلب أعضاء هيئة التدريس في أماكن بعيدة عن مقر الجامعة، وعدم قدرة الجامعة على توفير مساكن خاصة بأعضاء هيئة التدريس بها، وعدم وجود دار ضيافة مجهزة لاستقبال أعضاء هيئة التدريس والعاملين والزائرين لكليات الجامعة، وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية للجامعة. (جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٤).



## البعد الرابع: واقع إدارة الموارد استراتيجيًا:

هدف هذا البعد إلى التعرف على واقع إدارة الموارد استراتيجيًا، ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٧)

## يوضح واقع إدارة الموارد استراتيجيًا

م	العبرة	تتوافر بدرجة										
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة						
		ك٣ %	ك٢ %	ك٢ %	ك١ %	ك١ %	ك١ %					
٦	ضعيفة	٠.٠١	٢٤	١٨٥.٣	٦٥٦	٣٦	١٢٨	٤٢	١٥٠	٢١	٧٦	توفر القيادة الجامعية الموارد المالية اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة.
٤	ضعيفة	٠.٠١	٢٨	١٩٠.٧	٦٧٥	٣٢	١١٣	٤٥	١٦١	٢٣	٨٠	تستقطب القيادة الجامعية (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) الأكفاء للاستفادة من خبراتهم في خدمة الجامعة.
١	قوية	٠.٠١	١٩	٢١٧.٢	٧٦٩	٢٧	٩٥	٢٩	١٠٣	٤٤	١٥٦	يوجد نظم محددة لاختيار وتعيين (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بالجامعة.
٢	قوية	٠.٠٦٩	٥.٤	٢٠٩.٦	٧٤٢	٢٩	١٠٤	٣٢	١١٢	٣٩	١٣٨	يوجد نظم لتدريب وتنمية (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بالجامعة في ضوء المستجدات الحديثة.
٥	ضعيفة	٠.٠١	٣٨	١٨٧.٨	٦٦٥	٣٢	١١٥	٤٧	١٦٧	٢٠	٧٢	يوجد نظم محدده لتقييم إمكاناتها ومواردها على اختلافها بصفة دورية.
٧	ضعيفة	٠.٠١	٦٣	١٨٤.٥	٦٥٣	٣٢	١١٤	٥١	١٨١	١٧	٥٩	تهتم القيادة الجامعية بتجميع الموارد وتنظيمها بطرق تسهم في إدراك واستغلال الفرص الريادية.
٣	متوسطة	٠.٠١	١٧	٢٠٤.٨	٧٢٥	٢٦	٩٢	٤٣	١٥٣	٣١	١٠٩	تشجع الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها على المحافظة على مواردها والعمل على اكتساب موارد جديدة

### ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت جميع قيم كاً لعبارات هذا العنصر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل عبارة، فيما عدا عبارة رقم (٤) كانت قيمة كاً غير دالة إحصائياً ويؤكد ذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة الخاصة بهذه العبارة، هذا بالإضافة إلى تقارب الأوزان النسبية والتقديرية الرقمية للعبارات في كل مرتبة، مما يؤكد على وضوح العبارات وواقعيتها وترابط آراء المجموعة الواحدة من أفراد العينة.
- وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الأولى "قوية" هي على الترتيب: العبارة رقم (٣) ومؤداها " يوجد نظم محددة لاختيار وتعيين (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بالجامعة" مما يؤكد على وجود نظم وآليات واحدة لاختيار وتعيين (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بالجامعة ولعل ذلك يرجع إلى أن عملية التعيين تتم وفق العديد من اللوائح التي حددها قانون تنظيم الجامعات والمجلس الأعلى للجامعات، والعبارة رقم (٤) ومؤداها " يوجد نظم لتدريب وتنمية (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بالجامعة في ضوء المستجدات الحديثة" ولعل ذلك يرجع لكون مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة يعد من أهم الجهات المنوطة بتدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ويتم تطوير برامج التنمية التي يقدمها في ضوء المستجدات الحديثة ولكن قد يرجع الاختلاف بين آراء العينة في أن البعض نظر إليها نظرة سلبية لأن هذه الدورات إجبارية للترقية من درجة إلى درجة أخرى والبعض الآخر نظر إليها على أنها تحقق استفادة لهم نظراً لارتباطها بالمستجدات الحديثة.
- وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الثانية "متوسطة" هي على الترتيب: العبارة رقم (٧) ومؤداها " تشجع الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها على المحافظة على مواردها والعمل على اكتساب موارد جديدة " مما يؤكد على ضعف الخطط في استشراف المستقبل فيما يخص اكتساب موارد جديدة وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة رقم (٦) في المحور الثاني من الدراسات السابقة: (Haddawee, 2018, 4687-4692).
- وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الثالثة "ضعيفة" هي على الترتيب: العبارة رقم (٢) ومؤداها " تستقطب القيادة الجامعية (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) الأكفاء للاستفادة من خبراتهم في خدمة الجامعة " مما يؤكد على ضعف قدرة القيادة الجامعية على استقطاب

أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الذين يتسمون بالكفاءة للاستفادة من خبراتهم في خدمة الجامعة وقد يرجع ذلك لضعف توافر حوافز مادية للقائمين على خدمة الجامعة بشكل تطوعي أو لأن بعض أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة يعتبرون ذلك أعباءً إضافية على مهامهم المكلفين بها فيعزفون عن ذلك. العبارة رقم (٥) ومؤداها "يوجد نظم محددة لتقييم إمكاناتها ومواردها على اختلافها بصفة دورية" مما يعبر على ضعف وجود نظم وآليات متنوعة لتقييم إمكاناتها ومواردها سواء المادية أو المالية أو البشرية أو التكنولوجية بشكل دوري، العبارة رقم (١) ومؤداها "توفر القيادة الجامعية الموارد المالية اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة" مما يعبر عن ضعف مصادر الموارد المالية المتاحة للجامعة واللازمة لأداء أنشطتها المختلفة وخاصة في ظل ضعف الربط بين منظومة البحث العلمي واحتياجات المجتمع وربطه بالصناعة، بالإضافة لضعف مساهمة المجتمع في تمويل الأنشطة التعليمية بالجامعة (جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٨). العبارة رقم (٦) ومؤداها "تهتم القيادة الجامعية بتجميع الموارد وتنظيمها بطرق تسهم في إدراك واستغلال الفرص الريادية" ويؤكد ذلك على أن القيادة الجامعية تهتم بشكل محدود بتجميع الموارد وتنظيمها بطرق تسهم في إدراك واستغلال الفرص الريادية، كل هذا ساهم في ضعف البنية التحتية والتسهيلات الداعمة للتعليم والتعلم وجعلها غير قادرة على الوفاء بالقياسات المرجعية في هذا الإطار، وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية للجامعة. (جامعة بنها، ٢٠١٧، ٦٤).

#### البعد الخامس: واقع تطبيق الإبداع:

هدف هذا البعد إلى التعرف على واقع تطبيق الإبداع، ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٨)  
يوضح واقع تطبيق الإبداع

م	العبارة	تتوافر بدرجة											
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة							
		ك٣ %	ك٢ %	ك٢ %	ك١ %	ك١ %	ك١ %						
١	تحرص القيادة الجامعية على تعزيز القدرات الإبداعية ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة).	٧٢	٢٠	١٤٤	٤١	١٣٨	٣٩	٦٤٢	١٨١.٣	٢٧	٠.٠٠١	قوية	٢
٢	توفر القيادة الجامعية الدعم المادي والمعنوي ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) لتنفيذ الأفكار المبدعة.	٥٣	١٥	١٢٥	٣٥	١٧٦	٥٠	٥٨٥	١٦٥.٢	٦٥	٠.٠٠١	متوسطة	٦
٣	يتم تسويق الأفكار الإبداعية للمستفيدين.	٤٤	١٢	١٩٩	٥٦	١١١	٣١	٦٤١	١٨١.١	١٠.٢	٠.٠٠١	قوية	٣
٤	يتم وضع خطط لوضع الأفكار الإبداعية على طريقها الصحيح للعمل والتطبيق في أرض الواقع.	٥٥	١٦	١٤٣	٤٠	١٥٦	٤٤	٦٠٧	١٧١.٥	٥١	٠.٠٠١	متوسطة	٤
٥	تقدم الجامعة حلا لإبداعية لمشكلات المجتمع الخارجي.	٥٠	١٤	١٤٥	٤١	١٥٩	٤٥	٥٩٩	١٦٩.٢	٦٠	٠.٠٠١	متوسطة	٥
٦	تنظر القيادة الجامعية إلى الإبداع والابتكار كمصدر لتحقيق التميز في جميع أنشطتها	٨٠	٢٣	١٥٢	٤٣	١٢٢	٣٤	٦٦٦	١٨٨.١	٢٢	٠.٠٠١	قوية	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت جميع قيم ك<sup>٢</sup> لعبارات هذا العنصر دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل عبارة، هذا بالإضافة إلى تقارب الأوزان النسبية والتقديرية الرقمية للعبارات في كل مرتبة، مما يؤكد على وضوح العبارات وواقعيتها وترابط آراء المجموعة الواحدة من أفراد العينة.
- وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الأولى "قوية" هي على الترتيب: العبارة رقم (٦) ومؤداها " تنظر القيادة الجامعية إلى الإبداع والابتكار كمصدر لتحقيق التميز في جميع أنشطتها " مما يؤكد على ضعف اهتمام القيادة الجامعية بالإبداع والابتكار كمصدر لتحقيق التميز والريادة الاستراتيجية في جميع أنشطتها مما ينعكس بدوره على تحقيق الريادة

الاستراتيجية حيث أن الإبداع أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية ومدخل أساسي لتحقيقها في أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين الإبداع وتحقيق الريادة الاستراتيجية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة أن تولى القيادة الجامعية المزيد من الاهتمام بالإبداع والابتكار باعتبارهم ركيزة أساسية لتحسين أدائها وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة رقم (٢) في المحور الأول من الدراسات السابقة (Masa'd & Aljawarneh, 2020, 9574- 9584)، والعبارة رقم (١) ومؤداها " تحرص القيادة الجامعية على تعزيز القدرات الإبداعية ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة)" مما يؤكد على أنه يوجد اهتمام بتعزيز القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ولكن بشكل محدود ولعل ذلك قد يرجع إلى ضعف توافر الدعم المادي والمعنوي الذي أشرنا إليه سابقاً. والعبارة رقم (٣) ومؤداها "يتم تسويق الأفكار الإبداعية للمستفيدين" ويؤكد ذلك على أنه يتم تسويق الأفكار الإبداعية للمستفيدين ولكن بشكل محدود ولعل ذلك قد يرجع إلى أن الجامعة مليئة بالأفكار الإبداعية التي يطرحها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ويتناولونها في إنتاجهم البحثي ولكن تكمن المشكلة في كيفية الاستفادة من هذه الأفكار الإبداعية لتتحول إلى واقع عملي يستفيد منها ذوي العلاقة.

■ وتمثلت أهم العبارات التي جاءت في المرتبة الثانية "متوسطة" هي على الترتيب: العبارة رقم (٤) ومؤداها " يتم وضع خطط لوضع الأفكار الإبداعية على طريقها الصحيح للعمل والتطبيق في أرض الواقع " وهذا يؤكد على ضعف وضع خطط للأفكار الإبداعية للتطبيق في أرض الواقع وهذا يتفق مع نتائج العبارة رقم (٣) في هذا البعد، والعبارة رقم (٥) " تقدم الجامعة حلولاً إبداعية لمشكلات المجتمع الخارجي " وقد يرجع ذلك على ضعف تطبيق الأفكار الإبداعية في الواقع العملي. والعبارة رقم (٢) ومؤداها " توفر القيادة الجامعية الدعم المادي والمعنوي ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) لتنفيذ الأفكار المبدعة" وهذا يؤكد على ضعف توافر الدعم المادي والمعنوي المقدم لأعضاء هيئة التدريس لتنفيذ الأفكار المبدعة، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة رقم (١) في المحور الأول من الدراسات السابقة (الفهد، ٢٠٢٠، ٧٥ - ١١١) ومن التحليل السابق لعبارات المحور الأول "واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها" يتضح

ما يلي:

■ أنه جاءت عبارات المحور الأول متمثلة في (١١) عبارة قوية، و (١٦) عبارة متوسطة، و (١٣) عبارة ضعيفة، مما يدل على وضوح عبارات المحور وواقعيتها، وتتاسب صياغتها مع أفراد العينة، ويؤكد ذلك على أن هناك ثمة مشكلات متعلقة بواقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها.

- جاءت جميع قيم كاً لعبارات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١، ٠.٠٠٥) ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل عبارة مما يدل على وضوح هذه العبارات وواقعيته وترابط آراء أفراد العينة، فيما عدا عبارة واحدة غير دالة ويؤكد ذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل عبارة وذلك بسبب تقارب استجابات أفراد العينة بين (كبيرة، ومتوسطة، وضعيفة).
- من أهم المشكلات المتعلقة بواقع الريادة الاستراتيجية: ضعف اشتراك (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) في إعداد الخطط الريادية، وكذلك ضعف اشتراك المستفيدين من الجامعة في إعدادها، هذا بالإضافة إلى ضعف اتخاذ القيادة الجامعية القرارات بمشاركة (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بما يسمح بالاستفادة من خبراتهم وقدراتهم، هذا فضلاً عن محدودية تبسيط إجراءات العمل لزيادة فرص الإبداع والتطوير، وضعف قدرة القيادة الجامعية على التقليل من المعوقات البيروقراطية التي تحد من الإبداع، وضعف نشر ثقافة ريادية يشعر فيها (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بحرية تجريب أفكار جديدة، وضعف استخدام القيادة الجامعية أساليب تحفيزية مختلفة لتعزيز السلوك الريادي، ضعف استقطاب القيادة الجامعية (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) الأكفاء للاستفادة من خبراتهم في خدمة الجامعة، ومحدودية توافر الدعم المادي والمعنوي ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) لتنفيذ الأفكار المبدعة، هذا بالإضافة إلى محدودية وضع خطط لوضع الأفكار الإبداعية على طريقها الصحيح للعمل والتطبيق في أرض الواقع.

#### المحور الثاني: متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال الإبداع الإداري:

هدف هذا المحور إلى التعرف على متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال الإبداع الإداري، ويندرج تحت هذا المحور أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على عدة متطلبات، وفيما يلي عرض لنتائج تلك الأبعاد:

#### البعد الأول: متطلبات تتعلق بإدارة التغيير:

هدف هذا البعد إلى التعرف على المتطلبات التي تتعلق بإدارة التغيير، ويندرج تحت هذا

البعد (٥) عبارات يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٩)

يوضح متطلبات تتعلق بإدارة التغيير

م	العبارة	توافر بدرجة											
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
١	نشر ثقافة التغيير الخاصة بالريادة الاستراتيجية داخل الجامعة.	٢٣٣	٦٦	٨١	٢٣	٤٠	١١	٩٠.١	٢٤٥.٥	١٧٥	٠.٠١	قوية	٢
٢	تنمية الثقة بين الإدارة الجامعية و(أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة).	٢٢٧	٦٤	٨٧	٢٥	٤٠	١١	٨٩.٥	٢٥٢.٨	١٦٠	٠.٠١	قوية	١
٣	عدم التعامل مع الأفكار على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش.	٢٠٤	٥٨	١٢٣	٣٥	٢٧	٧	٨٨.٥	٢٥٠	١٣٣	٠.٠١	ضعيفة	٤
٤	زيادة قدرة القيادة الجامعية و(أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) على قبول الرأي والرأي الآخر.	٢٠٣	٥٩	١٢١	٣٥	٢٠	٦	٨٧.١	٢٥٣.٢	١٤٧	٠.٠١	متوسطة	٣
٥	مبادرة القيادة الجامعية في تنفيذ الخطط الريادية دون خوف.	١٨٩	٥٤	١٤٣	٤٠	٢٢	٦	٨٧.٥	٢٤٧.٢	١٢٦	٠.٠١	ضعيفة	٥

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت جميع قيم ك١ لعبارات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل مطلب، هذا بالإضافة إلى تقارب الأوزان النسبية والتقديرية الرقمية للعبارات في كل مرتبة، مما يؤكد على وضوح المتطلبات وواقعيتها وترابط آراء المجموعة الواحدة من أفراد العينة.
- وتمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الأولى "قوية" هي على الترتيب: تنمية الثقة بين الإدارة الجامعية و(أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة)، نشر ثقافة التغيير الخاصة بالريادة الاستراتيجية داخل الجامعة.
- وتمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الثانية "متوسطة" هي على الترتيب: زيادة قدرة القيادة الجامعية و(أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) على قبول الرأي والرأي الآخر .

■ وتمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الثالثة "ضعيفة" هي على الترتيب: عدم التعامل مع الأفكار على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش، مبادرة القيادة الجامعية في تنفيذ الخطط الريادية دون خوف.

ومن ثم فلكي تحقق الجامعة متطلبات إدارة التغيير فعليها أن تولي أهمية إلى توفير عنصر الثقة بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والذي يساعد بدوره على زيادة ولائهم للجامعة والعمل بكل حماس على تحقيق المهام المطلوبة منهم، هذا بالإضافة إلى ضرورة نشر ثقافة التغيير الخاصة بالتوجه نحو الريادة الاستراتيجية والمشاركة في إعداد خططها وتنفيذها، وكذلك منح أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة القدر الكافي للتعبير عن آراءهم بحرية وطرح الأفكار الإبداعية هذا بالإضافة لأهميته في تحقيق التوافق بين القيادة الجامعية و(أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) ومنع أي صراعات قد تحدث بينهم، هذا بالإضافة إلى ضرورة عدم التعامل مع الأفكار على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش، وتنفيذ الخطط الريادية دون خوف، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة رقم (٤) في المحور الأول من الدراسات السابقة (المدني، ٢٠١٩، ٢٩٩-٣٦٢) في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى بيئة العمل وبين تحقيق الإبداع الإداري.

#### البعد الثاني: متطلبات تتعلق بالحساسية للمشكلات:

هدف هذا البعد إلى التعرف على المتطلبات التي تتعلق بالحساسية للمشكلات والتي تعني القدرة على إدراك مشاكل حالة معينة وحساب جميع أبعادها وعواملها، ويندرج تحت هذا البعد (٥) عبارات يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٠)

#### يوضح متطلبات تتعلق بالحساسية للمشكلات

م	العبارة	تتوافر بدرجة											
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		١ ك %	٢ ك %	٣ ك %	٤ ك %	٥ ك %	٦ ك %						
١	حث (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات	٢٠٣	٥٧	١١٨	٣٣	٣٣	٩	٨٧٨	٢٤٨	١٢٢	٠.٠١	قوية	٣
٢	الاهتمام بحل مشكلات (أعضاء)	٢٢٠	٦٢	٩٠	٢٥	٤٤	١٢	٨٨٤	٢٤٩.٧	١٤١	٠.٠١	قوية	٢



م	العبارة	تتوافر بدرجة																	
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة													
		ك١ %	ك٢ %	ك٣ %	ك٤ %	ك٥ %	ك٦ %												
	هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) وإدارة الصراع داخل الجامعة.																		
٣	فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أطراف المشكلة من أجل علاجها أو منع ظهورها.	١٥٧	٤٩	١٢٨	٤٠	٣٥	١١	٧٦٢	٢٣٨.١	٧٦	٠.٠١	متوسطة	٥						
٤	طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات.	٢١٥	٦١	١١٠	٣١	٢٩	٨	٨٩٤	٢٥٢.٥	١٤٧	٠.٠١	قوية	١						
٥	مراعاة أن تكون الحلول الإبداعية قابله للتطبيق وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة.	٢١٣	٦٠	٩٢	٢٦	٤٩	١٤	٨٧٢	٢٤٦.٣	١٢٣	٠.٠١	متوسطة	٤						

#### ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت جميع قيم ك١ كعبارة هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل متطلب، هذا بالإضافة إلى تقارب الأوزان النسبية والتقديرية الرقمية للعبارة في كل مرتبة، مما يؤكد على وضوح المتطلبات وواقعيتها وترابط آراء المجموعة الواحدة من أفراد العينة.
  - وتمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الأولى "قوية" هي على الترتيب: طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات، الاهتمام بحل مشكلات (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) وإدارة الصراع داخل الجامعة، حث (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات.
  - بينما تمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الثانية "متوسطة" هي على الترتيب: مراعاة أن تكون الحلول الإبداعية قابلة للتطبيق وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة، فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أطراف المشكلة من أجل علاجها أو منع ظهورها.
- ويتضح من ذلك أنه يتراءى أهم متطلبات التي تساعد على ادراك المشكلات وتوفير حلول إبداعية لها في الاهتمام بحل مشكلات (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) وإدارة الصراع

وطرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة تلك المشكلات، داخل الجامعة وأن تكون الحلول الإبداعية قابلة للتطبيق وتحقق المنافع لأصحاب المصلحة، هذا بالإضافة إلى أهمية حث (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات، وفتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أطراف المشكلة من أجل علاجها أو منع ظهورها وهذا يتفق مع نتائج الدراسة رقم (٥) في المحور الأول من الدراسات السابقة (Salama, 2018, 146-157) في أن الإبداع الإداري يساهم في مساعدة الفرد في حل المشكلات واتخاذ القرار، كما يساعد على اتخاذ قرار حاسم في وقت قياسي نسبياً، ويمكن من اكتشاف المشكلات من أجل تقدي حلول لها.

#### البعد الثالث: متطلبات تتعلق بالتنظيم:

هدف هذا البعد إلى التعرف على المتطلبات التي تتعلق بالتنظيم داخل الجامعة، ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (١١)

#### يوضح متطلبات تتعلق بالتنظيم

م	العبرة	تتوافر بدرجة											
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		١ ك %	٢ ك %	٣ ك %	٤ ك %	٥ ك %	٦ ك %						
١	تضمن الريادة الاستراتيجية في رسالة الجامعة وأهدافها.	٢١٣	٦٠	١٠٠	٢٨	٤١	١٢	٨٨٠	٢٤٨.٦	١٢٩	٠.٠١	قوية	٢
٢	تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتحفيز الإبداع الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية في تحقيق الريادة الاستراتيجية	٢١٧	٦١	١٠٦	٣٠	٣١	٩	٨٩٤	٢٥٢.٥	١٤٨	٠.٠١	قوية	١
٣	مرونة الهيكل التنظيمي ليسمح بسهولة الاتصال بين (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) والإدارة الجامعية .	١٧٣	٤٩	١٤٨	٤٢	٣٣	٩	٨٤٨	٢٣٩.٦	٩٤	٠.٠١	ضعيفة	٥
٤	توفير برامج تدريبية لصقل مهارات الريادة والإبداع لدى القيادة الجامعية وكذلك (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة).	٢٠١	٥٧	٩٦	٢٧	٥٧	١٦	٨٥٢	٢٤٠.٧	٩٤	٠.٠١	ضعيفة	٤
٥	تشجيع العمل بروح الفريق بين	١٩٣	٥٥	١٣٢	٣٧	٢٩	٨	٨٧٢	٢٤٦.٣	١١٦	٠.٠١	متوسطة	٣

م	العبارة	توافر بدرجة									
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		١ ك	%	٢ ك	%	٣ ك	%				
	القيادة الجامعية و(أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) في تنفيذ الخطط الريادية.										
٦	توفير المكافآت المادية والحوافز لزيادة جهد (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) ودافعيتهم للإنجاز.	٢٠٨	٥٩	٧٠	٢٠	٧٦	٢١	٢٣٧.٣	١٠٣	٠.٠١	ضعيفة

### ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت جميع قيم ك<sup>٢</sup> لعبارات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل مطلب، هذا بالإضافة إلى تقارب الأوزان النسبية والتقديرية للعبارات في كل مرتبة، مما يؤكد على وضوح المتطلبات وواقعيتها وترابط آراء المجموعة الواحدة من أفراد العينة.
  - وتمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الأولى "قوية" هي على الترتيب: تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتحفيز الإبداع الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، تضمين الريادة الاستراتيجية في رسالة الجامعة وأهدافها.
  - بينما تمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الثانية "متوسطة" هي على الترتيب: تشجيع العمل بروح الفريق بين القيادة الجامعية و(أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) في تنفيذ الخطط الريادية.
  - وتمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الثالثة "ضعيفة" هي على الترتيب: توفير برامج تدريبية لصقل مهارات الريادة والإبداع لدى القيادة الجامعية وكذلك (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة)، مرونة الهيكل التنظيمي ليسمح بسهولة الاتصال بين (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) والإدارة الجامعية، توفير المكافآت المادية والحوافز لزيادة جهد (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) ودافعيتهم للإنجاز.
- ويشير ذلك إلى أنه لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الإبداع الإداري لابد من توافر متطلبات تتعلق بالتنظيم الداخلي للجامعة، والتي تتمثل في: تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتحفيز الإبداع الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتضمين الريادة

الاستراتيجية في رسالة الجامعة وأهدافها، والعمل على زيادة مرونة الهيكل التنظيمي ليمسح بسهولة الاتصال وتشجيع العمل بروح الفريق بين القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في تنفيذ الخطط الريادية، وتوفير برامج تدريبية لصقل مهارات الريادة والإبداع لدى القيادة الجامعية وكذلك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتوفير المكافآت المادية والحوافز لزيادة جهد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ودافعيتهم للإنجاز. وهذا يتفق مع نتائج الدراسة رقم (٦) في المحور الثاني من الدراسات السابقة (Haddawee, 2018, 4687-4692)

#### البعد الرابع: متطلبات تتعلق بالمجتمع الخارجي:

هدف هذا البعد إلى التعرف على المتطلبات التي تتعلق بالمجتمع الخارجي، ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارات يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٢)

#### يوضح متطلبات تتعلق بالمجتمع الخارجي

م	العبرة	توافر بدرجة											
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك١ %	ك٢ %	ك٣ %	ك٤ %	ك٥ %	ك٦ %						
١	نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين الأطراف المجتمعية.	١٩٣	٥٥	١١٢	٣٢	٤٩	١٤	٨٥٢	٢٤٠٠٧	٨٨	٠٠٠١	متوسطة	٤
٢	وضع سياسة إعلامية لتوجيه الأطراف المجتمعية نحو مشاركة الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها.	١٨٤	٥٢	١٣٧	٣٩	٣٣	٩	٨٥٩	٢٤٢٠٦	١٠١	٠٠٠١	قوية	٣
٣	توفير قاعدة معلومات عن احتياجات المجتمع المحلي والعالمى لما يتطلبه من أفكار ريادية.	١٦٩	٤٨	١٤٤	٤١	٤١	١٢	٨٣٦	٢٣٦٠١	٧٨	٠٠٠١	متوسطة	٦
٤	ربط الخطط الريادية باحتياجات المجتمع.	١٨١	٥١	١١٥	٣٢	٥٨	١٦	٨٣١	٢٣٤٠٧	٦٤	٠٠٠١	ضعيفة	٨
٥	تسويق الأفكار الريادية ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) للمجتمع الخارجي.	٢٠٠	٥٦	١٠٩	٣١	٤٥	١٣	٨٦٣	٢٤٣٠٨	١٠٣	٠٠٠١	قوية	٢
٦	مشاركة الأطراف المجتمعية في إعداد الخطط الريادية.	١٦٢	٤٦	١٤٠	٤٠	٥٢	١٥	٨١٨	٢٣١٠١	٥٧	٠٠٠١	ضعيفة	٩

م	العبارة	تتوافر بدرجة											
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك١ %	ك٢ %	ك٣ %	ك٤ %	ك٥ %	ك٦ %						
٧	مشاركة الأطراف المجتمعية في دعم وتمويل الأفكار الإبداعية والخطط الريادية.	١٧٣	٤٨	١٤١	٣٩	٤٥	١٣	٨٤٦	٢٣٥.٦	٧٤	٠.٠١	متوسطة	٧
٨	توفير التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع الصناعة.	١٧٣	٤٩	١٤٩	٤٢	٣٢	٩	٨٤٩	٢٣٩.٨	٩٦	٠.٠١	متوسطة	٥
٩	استثمار التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التغيرات العالمية.	١٩٠	٥٤	١٤٤	٤١	٢٠	٦	٨٧٨	٢٤٨	١٣١	٠.٠١	قوية	١

### ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت جميع قيم ك<sup>٢</sup> لعبارات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل متطلب، هذا بالإضافة إلى تقارب الأوزان النسبية والتقديرية الرقمية للعبارات في كل مرتبة، مما يؤكد على وضوح المتطلبات وواقعيتها وترابط آراء المجموعة الواحدة من أفراد العينة.
  - وتمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الأولى "قوية" هي على الترتيب: استثمار التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التغيرات العالمية، تسويق الأفكار الريادية ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) للمجتمع الخارجي، وضع سياسة إعلامية لتوجيه الأطراف المجتمعية نحو مشاركة الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها.
  - بينما تمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الثانية "متوسطة" هي على الترتيب: نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين الأطراف المجتمعية، توفير التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع الصناعة، توفير قاعدة معلومات عن احتياجات المجتمع المحلي والعالمي لما يتطلبه من أفكار ريادية، مشاركة الأطراف المجتمعية في دعم وتمويل الأفكار الإبداعية والخطط الريادية.
  - وتمثلت أهم المتطلبات التي جاءت في المرتبة الثالثة "ضعيفة" هي على الترتيب: ربط الخطط الريادية باحتياجات المجتمع، مشاركة الأطراف المجتمعية في إعداد الخطط الريادية.
- ويشير ذلك إلى أن توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع الخارجي يتطلب نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين الأطراف المجتمعية، ووضع سياسة إعلامية لتوجيه الأطراف المجتمعية نحو مشاركة الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها، استثمار التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات

والاتصالات لمواكبة التغيرات العالمية، والعمل على تسويق الأفكار الريادية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للمجتمع الخارجي، توفير التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع الصناعة، وتوفير قاعدة معلومات عن احتياجات المجتمع المحلي والعالمي لما يتطلبه من أفكار ريادية، وتوفير فرص للأطراف المجتمعية للمشاركة في دعم وتمويل الأفكار الإبداعية والخطط الريادية، ربط الخطط الريادية باحتياجات المجتمع، مشاركة الأطراف المجتمعية في إعداد الخطط الريادية، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة رقم (١٠) في المحور الثاني من الدراسات السابقة (سلطان؛ وحجي، ٢٠١٦، ١٦٧-١٨٨) في أن الريادة الاستراتيجية على مستوى التعليم العالي تهدف إلى تعزيز المكانة التنافسية للجامعة وذلك من خلال تقديم الخدمات بجودة عالية وبالاعتماد على الابتكار والتحالفات الاستراتيجية مع المجتمع الخارجي.

ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثاني "متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال الإبداع الإداري" يتضح ما يلي:

- جاءت جميع قيم كالأعبارات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠١ ويؤكد ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل المحور، مما يدل ذلك على أن هناك متطلبات خاصة بهذا البعد مهمة يوافق عليها أفراد العينة بصفة عامة ويظهر ذلك في عبارات المرتبة الأولى (قوية)، والبعض الآخر منها يوافق عليها أفراد العينة بصورة متوسطة وهي تتمثل في العبارات ذات المرتبة الثانية (متوسطة)، والبعض الآخر يوافق عليها أفراد العينة بصورة ضعيفة وهي تتمثل في عبارات المرتبة الثالثة (ضعيفة)، ويؤكد ذلك على وضوح هذه العبارات وواقعيتها وترابط آراء العينة عليها بنسبة كبيرة.
- اتفق أفراد العينة على إمكانية تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تنمية الثقة بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، نشر ثقافة التغيير الخاصة بالريادة الاستراتيجية داخل الجامعة، طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات، الاهتمام بحل مشكلات وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وإدارة الصراع داخل الجامعة، هذا بالإضافة إلى حث أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات، تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتحفيز الإبداع الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتضمين الريادة الاستراتيجية في رسالة الجامعة وأهدافها، استثمار التقنيات الحديثة لتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات لمواكبة التغيرات العالمية، تسويق الأفكار الريادية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للمجتمع الخارجي، ووضع سياسة إعلامية لتوجيه الأطراف المجتمعية نحو مشاركة الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها.

#### ❖ نتائج الدراسة وتوصياتها:

لقد كشفت الدراسة من خلال إطارها النظري والدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج التي تخص واقع الريادة الاستراتيجية، وإمكانية تحقيقها باستخدام مدخل الإبداع الإداري، والتي في ضوءها يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات، وكان من أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث من خلال الإطار النظري ما يلي:

#### ١ - نتائج خاصة بالإبداع الإداري:

##### أوضحت نتائج الإطار النظري أنه:

- الإبداع الإداري هو مدخل إداري يعتمد على دراسة وممارسة الإدارة، بالاعتماد على نظريات العمليات الإبداعية وتطبيقها على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية والثقافية.
- الإبداع الإداري هو السبيل لتحقيق التفوق والتميز والتنافسية والريادة للجامعات.
- يشمل الإبداع الإداري جميع النواحي التربوية في العملية الإدارية بالجامعات، ويرتبط بأكثر المسائل حيوية وهي الأهداف والهيكل التنظيمي وتقديم الخدمات الجامعية المختلفة.
- يعد تطبيق مدخل الإبداع الإداري في الجامعات ضرورة حتمية نظرا لقدرته على تجاوز العديد من المشكلات وخاصة في ظل حاجة الجامعات الملحة للتغيير.
- يساعد عقد الدورات والبرامج التدريبية في تحقيق الإبداع الإداري، وتطوير المهارات الإبداعية لدى العاملين داخل المؤسسات وعلى رأسهم القادة.
- يسهم الإبداع الإداري في إمداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية، وإعطائهم المزيد من الاستقلالية والحرية وحثهم على التفكير بطريقة خلاقة ومبدعة.
- يعتمد الإبداع الإداري على قدرات عقلية تتمثل في الحساسية بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو تحقيق الأهداف

- تقدم الجامعة وتحقيق الريادة لها يعتمد بشكل كبير على مدى المهارات الإبداعية التي يمتلكها العاملون فيها في مختلف المستويات الإدارية.
- الإبداع الإداري هو عنصر التفوق للجامعات فهو عملية ذات مراحل متعددة تتم على مستوى الأفراد، أو الجامعة، أو المجتمع، ويعتمد على قادة وأفراد مبدعين.
- الإبداع الإداري يعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية هي: مبدأ العالمية والمبدأ التتموي والمبدأ البيئي.
- تكمن أهمية الإبداع في مساهمته بالخروج من أسر الطريقة التقليدية والرقى بها إلى آفاق أوسع بشكل متجدد ومتطور، والذي يمكن من خلاله تجاوز العديد من العقبات والمعوقات.
- الإبداع الإداري هو دراسة وممارسة الإدارة، بالاعتماد على نظريات العمليات الإبداعية وتطبيقها على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية والثقافية.
- مدخل الإبداع الإداري يساعد في تغيير نظرة الإدارة الجامعية تجاه المجهودات الفاشلة بحيث ترى فيها فرصا جديدة للتعلم.
- للإبداع الإداري في الجامعات ركائز أساسية تتمثل في توافر نموذج فكري مرن، و اجتماع العقول وتعدد الآراء، والتوجه للإنجاز، وتوفر نمط إيجابي لإدارة السلوك التنظيمي، والحساسية للمشكلات، والتشجيع على مرونة التفكير.
- يتم تعزيز الثقافة الإبداعية داخل الجامعات من خلال خطوات محددة هي (إنشاء الأساس المطلوب، وتعزيز العمليات لتشجيع الإبداع، وإدارة التغيير المستمر، وإضفاء الطابع المؤسسي والاستقرار، والمراجعة الدورية والتقييم).
- مدخل الإبداع الإداري مثله مثل كل المداخل الإدارية تواجهه بعض المعوقات في سبيل تحقيقه والوصول لأهدافه.
- وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي: ضرورة التأكيد على:
- إعداد قادة وأفراد مبدعين يتسمون بالثقة بالنفس وبالقدرة على التحليل والتجميع والشك والانتقاد للوصول إلى أفكار إبداعية ومبتكرة.
- توفير هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتسمح بالتواصل الجيد بين القيادات وبين العاملين.



- تحقيق الإبداع الجماعي القائم على احترام وجهات نظر جميع الأعضاء داخل المؤسسة وتوليد المعرفة ومشاركتها لتسهيل تطوير الأفكار الجديدة الإبداعية وتوفير سبل وإمكانات تطبيقها.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي.
- توفير برامج تدريبية فعالة، تستخدم الأساليب الحديثة لتحفيز الإبداع الإداري.
- ٢- نتائج خاصة بالريادة الاستراتيجية:  
أوضحت نتائج الإطار النظري أنه:
- الريادة الاستراتيجية ظهرت نتيجة الدمج بين مجالين من مجالات الإدارة وهما مجال الريادة ومجال الإدارة الاستراتيجية.
- الريادة الاستراتيجية هي جملة الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها، مع ضرورة توافر الإبداع والابتكار والتميز في إدارتها.
- تهتم الريادة الاستراتيجية بتسخير الإمكانيات الإبداعية والموارد لزيادة الابتكارات.
- يعتمد نجاح معظم المؤسسات على قدرة قادتها على تقييم المخاطر وتحديد المسار الذي يجب اتباعه.
- كلما زاد مقدار ما تمتلكه المؤسسة من ابتكارات كلما زادت قدرتها على المنافسة في سوق العمل، ويرجع ذلك لكون الريادة الاستراتيجية تهتم بتسخير الإمكانيات الإبداعية والموارد المتاحة للجامعات بهدف زيادة ابتكاراتها.
- تحقيق الريادة الاستراتيجية داخل الجامعات يحقق مزيد من التقدم في مجال العلاقات مع المؤسسات المناظرة والاستفادة من خبراتها من خلال إقامة شراكات أو تحالفات وغيرها من أشكال العلاقات التي يمكن أن تربط بين المؤسسات الجامعية وبعضها البعض.
- تساعد الريادة الاستراتيجية في تحقيق مزيد من القيم والخدمات الجديدة للعملاء، كما تسهم في توفير مزيد من فرص العمل وتزيد من قدرة المؤسسات على النمو.
- تحقيق الإبداع والتطور يزيد من قدرة الجامعة التنافسية بين المؤسسات المناظرة لها ويساعدها على تحقيق مزيد من النمو والقدرة على البقاء والمنافسة.

- للريادة الاستراتيجية مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد من توافرها وهي تحديد الفرص، والابتكار، وقبول المخاطر، والمرونة، والرؤية، والنمو.
- تخدم الريادة الاستراتيجية الجامعات من خلال العديد من المجالات ومنها (الموارد، التعلم التنظيمي، والعلاقات مع المؤسسات المناظرة، والهياكل التنظيمية، وتدويل التعليم الجامعي، والبيئة، ومجال النمو، ومجال القدرات التي يملكها القائمون على التخطيط، ومجال الرياديين، وفرق الإدارة العليا، ومجال الاستراتيجية والابتكار).
- تمثلت أبعاد الريادة الاستراتيجية في أربعة أبعاد رئيسية هي: العقلية الريادية، الثقافة والقيادة الريادية، إدارة الموارد المتاحة للمؤسسة استراتيجيا، تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، وهذه الأبعاد مجتمعة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق مزيد من الموارد المالية والتنموية الاقتصادية لها.
- العقلية الريادية هي عقلية تركز في المقام الأول على الإبداع والابتكار والفرص، كما تتميز هذه العقلية بالقدرة العالية على اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة.
- يسهم تنمية العقلية الريادية لدى الشباب في زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، وبالتالي تمكينهم من القيام بتنفيذ مزيد من المشروعات التي تزيد من فرص العمل.
- تحتاج القيادة الريادية إلى التمتع بمجموعة من المهارات الإدارية والتسويقية والفكرية والإبداعية؛ لمواجهة الظروف والمستجدات المختلفة التي تواجه المؤسسات على اختلافها.
- نشأت الثقافة الريادية نتيجة للدمج بين الثقافة التنظيمية والريادة، وتساعد في دعم السلوك الريادي داخل الجامعة، وتقع مسئولية نشر الثقافة الريادية على عاتق قادة المؤسسات، كما تهتم الثقافة الريادية بنقاط القوة والضعف داخل المؤسسات وكذلك الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية..
- تمتلك أي مؤسسة مجموعة من الموارد والتي تشمل الموارد المالية والبشرية والاجتماعية، ومثل هذه الموارد تحتاج إلى هيكلتها وتجميعها والاستفادة القصوى منها، بمعنى ضرورة إدارتها بشكل استراتيجي.
- الابتكارات كانت في البداية كلها عبارة عن مجموعة من الأفكار الإبداعية والتي وجدت طريقها الصحيح للعمل والتطبيق في أرض الواقع.

- الإبداع الإداري شرطاً ضرورياً من شروط تحقيق الريادة الاستراتيجية داخل الجامعات، كما يعد بعداً أساسياً من الأبعاد التي تساعد على تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي: ضرورة التأكيد على:
  - البحث عن الفرص الجديدة بحماس، مع العمل على تنفيذ هذه الفرص، والالتزام بتنفيذ أفضل الفرص فقط، ومشاركة الجميع في العمل.
  - توافر البرامج التدريبية والتعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية لصقل مهارات الريادة وتمييزها.
  - الانفتاح على البيئات الخارجية المحيطة بالجامعة.
  - هيكلة الموارد وتجميعها والعمل على الاستفادة الكاملة منها، وذلك للوصول إلى أقصى درجات الاستفادة واستغلال الفرص الريادية المتاحة وتحقيق مزيد من المزايا والفوائد للجامعة.
  - تبنى الجامعات الإبداع والابتكار كأساس ضمن عملياتها الإدارية وخاصة في ظل المنافسة الشديدة وديناميكية بيئة الأعمال.
  - وقد توصل البحث الحالي من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج التي تتعلق بواقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها، وكذلك متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الإبداع الإداري، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

#### ١- واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها: وتمثلت في:

- ضعف اشتراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في إعداد الخطط الريادية وكذلك ضعف اشتراك المستفيدين من الجامعة في إعدادها.
- ضعف اتخاذ القيادة الجامعية القرارات بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة مما يؤدي إلى ضعف الاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.
- محدودية تبسيط إجراءات العمل مما يعكس بدوره على ضعف فرص الإبداع والتطوير.
- ضعف قدرة القيادة الجامعية على التقليل من المعوقات البيروقراطية التي تحد من الإبداع.
- محدودية نشر ثقافة ريادية يشعر فيها أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بحرية تجريب أفكار جديدة.

- محدودية دعم القيادة الجامعية التعلم المستمر لمنتسبيها من (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة).
- ضعف دعم القيادة الجامعية للعمل الجماعي التعاوني لأصحاب العقلية الريادية.
- ضعف استخدام القيادة الجامعية أساليب تحفيزية مختلفة لتعزيز السلوك الريادي.
- ضعف توفير القيادة الجامعية للموارد المالية اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة.
- ضعف استقطاب القيادة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس و لهيئة معاونة أكفاء للاستفادة من خبراتهم في خدمة الجامعة.
- ضعف نظم التقييم التي تستخدمها الجامعة لتقييم إمكاناتها ومواردها على اختلافها بصفة دورية.
- ضعف اهتمام القيادة الجامعية بتجميع الموارد وتنظيمها بطرق تسهم في إدراك واستغلال الفرص الريادية.
- محدودية توافر الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتنفيذ الأفكار المبدعة.
- محدودية وضع خطط لوضع الأفكار الإبداعية على طريقها الصحيح للعمل والتطبيق في أرض الواقع، وهو ما أوضحه الجداول رقم (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨).
- وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي: ضرورة التأكيد على:
- وضع رؤية مستقبلية لتحقيق الفرص الريادية في ضوء احتياجات المستفيدين.
- تحديث رسالة وأهداف الجامعة باتجاه الريادة الاستراتيجية.
- إجراء تحليل بيئي لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد الفرص الريادية الاستراتيجية
- اقتناص واكتشاف الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في إعداد الخطط الريادية.
- مراعاة المستجدات التكنولوجية في مجال التعليم أثناء وضع الخطط الريادية.
- تجميع الموارد وتنظيمها بطرق تسهم في إدراك واستغلال الفرص الريادية.
- وضع نظم وآليات متنوعة لتقييم إمكانات وموارد الجامعة سواء المادية أو المالية أو البشرية أو التكنولوجية بشكل دوري.
- تحديد الوقت الزمني اللازم لإنجاز الخطط الريادية.

- تفويض الصلاحيات وذلك لتيسير العمل وسرعة اتخاذ القرارات.
  - تطوير الهيكل التنظيمي بشكل يسمح بتحقيق المزيد من المرونة وانسيابية الاتصالات بين جميع أعضاء التنظيم.
  - مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في اتخاذ القرارات.
  - التقليل من المعوقات البيروقراطية التي تحد من الإبداع
  - تدعيم إنتاج الأفكار الإبداعية التي تسهم في ظهور روح العمل الريادي.
  - تحفيز أعضاء هيئة التدريس على توليد الأفكار الإبداعية.
  - توفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتنفيذ الأفكار المبدعة.
  - نشر ثقافة ريادية يشعر فيها (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) بحرية تجريب أفكار جديدة
  - وضع خطط لوضع الأفكار الإبداعية على طريقها الصحيح للعمل والتطبيق في أرض الواقع.
  - استقطاب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الذين يتسمون بالكفاءة للاستفادة من خبراتهم في خدمة الجامعة.
- ٢- متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال الإبداع الإداري: وتمثلت أهم هذه المتطلبات في:
- تنمية الثقة بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
  - نشر ثقافة التغيير الخاصة بالريادة الاستراتيجية داخل الجامعة.
  - طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات.
  - الاهتمام بحل مشكلات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وإدارة الصراع داخل الجامعة.
  - حث أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات.
  - تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتحفيز الإبداع الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
  - تضمين الريادة الاستراتيجية في رسالة الجامعة وأهدافها.

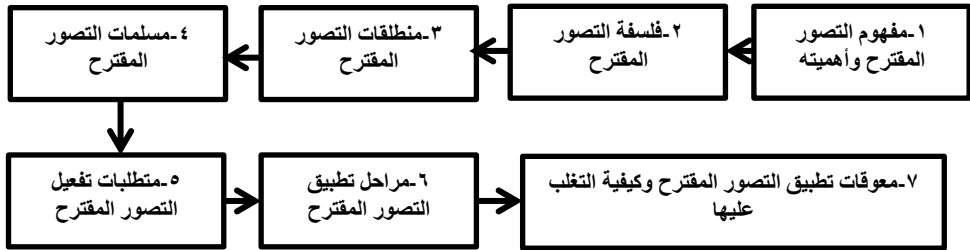
- استثمار التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التغيرات العالمية.
- تسويق الأفكار الريادية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للمجتمع الخارجي.
- وضع سياسة إعلامية لتوجيه الأطراف المجتمعية نحو مشاركة الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها، وهو ما أوضحه الجداول رقم (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢).

وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي: ضرورة التأكيد على:

- نشر ثقافة إدارة التغيير المتعلقة بالتوجه نحو تبني مدخل الإبداع الإداري لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- زيادة قدرة وكفاءة القيادات الجامعية في تحديد المشكلات ومواجهتها.
- توفير المتطلبات التنظيمية التي تقود القيادات الجامعية نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- توثيق أواصر الصلة بين الجامعة والأطراف المجتمعية في سبيل تحقيق الريادة الاستراتيجية.

المحور الخامس: تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري:

تأسيساً على ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج، يتناول هذا الجزء تصوراً مقترحاً لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري، وتتحدد ملامح التصور المقترح، على النحو التالي:



شكل رقم (٦)

مخطط يوضح ملامح التصور المقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري

## ١- مفهوم التصور المقترح، وأهميته:

يعرف التصور المقترح بأنه مجموعة من الإجراءات والآليات التي توضح كيفية تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري.

أما عن أهمية التصور فتتمثل فيما يلي:

- يعد أداة فعالة ودليل مرشد لتحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، من خلال التوضيح الذي يوفره التصور عن العلاقة بين توفير متطلبات الإبداع الإداري وتحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية.
- يساعد علي تكوين إطار منهجي يساعد في عملية تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها.
- يسهم في حل المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية، والتي يمكن الحد منها من خلال أفكار إبداعية ومبتكرة قادرة على تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها.

## ٢- فلسفة التصور المقترح:

يستند التصور المقترح علي فلسفة مؤداها أن الإبداع الإداري هو بعد أساسي يتطلب وجوده لتحقيق الريادة الاستراتيجية، فهو عبارة عن مزيج من العديد من العناصر (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، قبول المخاطرة، البصيرة) التي تمكن القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من تجميع الأفكار الإبداعية والابتكارية للأفراد والجماعات لتعظيم استخدامها والاستفادة منها بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وبهدف حل المشكلات والانسجام مع المتغيرات المحلية والعالمية ومن ثم تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها.

## ٣- منطلقات التصور المقترح:

وتتمثل في:

- الأهمية الكبرى للإبداع الإداري باعتباره مدخلاً إدارياً قادراً على تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.

- السعي الجاد نحو إدارة التغيير لتطبيق الإبداع، والحساسية للمشكلات لتعزيز كل من (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في التعامل مع المشكلات والبحث عن حلول ريادية ومبتكرة، والتنظيم لإدارة الموارد استراتيجياً ومن ثم تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- مواجهة تحديات العصر وما فرضته من تحديات علمية وثقافية وتكنولوجية مما يتطلب الاهتمام بتوفير المتطلبات التي تتعلق بالمجتمع الخارجي.

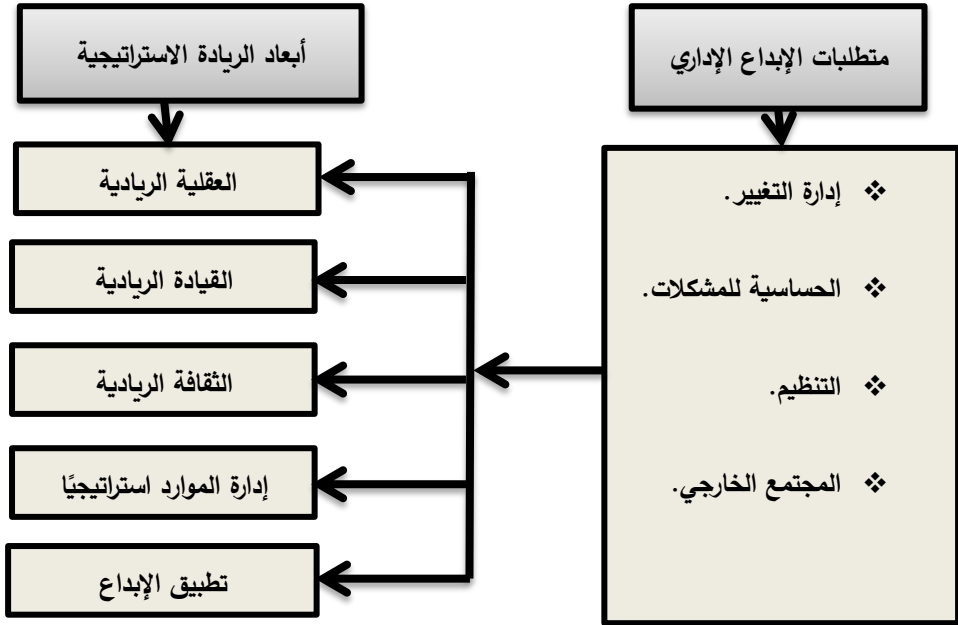
#### ٤- مسلمات التصور المقترح:

- يستند التصور المقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري علي مجموعة من المسلمات هي أن الإبداع الإداري:
- يشجع على إنتاج سيل كبير من الأفكار وتصورات إبداعية تتسم بالتجدد والانفراد ورفض الأفكار المألوفة، فهو يعتمد على القيمة النوعية والابتعاد عما يكرره الآخرون، والبصيرة في استقراء مدى نجاح هذه الأفكار وتوفير أفكار وبدائل جديدة لما يطرأ من المستجدات والتغيرات.
  - يبنى فكرة التوتر أو الحث الإبداعي كمصدر للطاقة والتجديد المستمر.
  - يشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على السبق في حل المشكلات بأفكار تتسم بالتميز والجدة والحداثة، وأن تكون هذه الأفكار اقتصادية وقابلة للتطبيق وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة.
  - يهتم بشكل كبير بإدارة التغيير لنشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بنها، ولترسيخ العديد من القيم للثقافة السليمة وتنشئة العاملين على احتواء التطوير والتجريب وعدم الخوف من الفشل.

#### ٥- متطلبات تفعيل التصور المقترح:

- لما كان البحث يستهدف تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري، فإن ذلك يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتفعيل التصور المقترح، وتمثل تلك المتطلبات في متطلبات الإبداع الإداري والتي تعد بمثابة الركائز الأساسية التي إذا اجتمعت تعمل على تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، والتي يوضحها المخطط التالي :





شكل رقم (٧)

مخطط يوضح تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري

إعداد: الباحثة

وفي ضوء الشكل السابق يمكن تقديم مجموعة من المتطلبات المقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري وذلك على النحو التالي:

(أ) متطلبات تتعلق بإدارة التغيير لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها:

- نشر ثقافة إدارة التغيير في مختلف المستويات الإدارية داخل الجامعة لزيادة تفهم واستيعاب ماهية التغيير ومدى أثره عليهم ودعمهم في قبول وتبني التغييرات التي تمكنهم من تجاوز أي تحديات أو معوقات.
- تبني القيادة الجامعية القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام.

- وضع إطار إجرائي لعملية التغيير من خلال خطة موضوعة لتطبيق الإبداع الإداري لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها.
  - توفير دورات تدريبية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حول استراتيجيات إدارة التغيير ، ومنها:
    - ✓ استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الريادة الاستراتيجية.
    - ✓ استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الإبداع الإداري.
    - ✓ استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي.
  - وضع استراتيجيات وإجراءات تتبناها الجامعة للتعامل مع المستجدات الداخلية والخارجية الطارئة.
  - وضع خطة تنفيذية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تساعد القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الانتقال من أسلوبهم الراهن في العمل إلى التوجه الإبداعي والريادي.
  - مشاركة (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) في إعداد الخطط الريادية.
  - تنمية الثقة بين القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتدعيم التغيير وزيادة فرص تحقيق الريادة الاستراتيجية.
  - مبادرة القيادة الجامعية في تنفيذ الخطط الريادية دون خوف والنظر إلى الإبداع والابتكار كمصدر لتحقيق التميز في جميع أنشطتها.
- (ب) متطلبات تتعلق بالحساسية للمشكلات لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها:
- إجراء تحليل بيئي لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات لإدراك وتحديد المشكلات وتحديد فرص الريادة الاستراتيجية واستغلال الفرص الريادية الجديدة.
  - توفير شبكة من العلاقات الاجتماعية لجامعة بنها تزيد من قدرتها على الحصول على البيانات والمعلومات وإدراك مزيد من الفرص الريادية.

- فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أطراف المشكلة من أجل علاجها أو منع ظهورها.
- المبادأة في استشراف أبعاد المشكلة والاهتمام بإيجاد حلول لها.
- حث أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات.
- تدعيم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لطرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات.
- العمل على تجميع الموارد وتنظيمها بطرق تسهم في حل المشكلات وإدراك واستغلال الفرص الريادية.
- مراعاة أن تكون الحلول الإبداعية قابلة للتطبيق وتحقق المنافع لأصحاب المصلحة.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في اتخاذ القرارات بما يسمح بالاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.
- توفير الدعم المادي والمعنوي ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) لتنفيذ الأفكار المبدعة.

### ج) متطلبات تتعلق بالتنظيم لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها:

- تضمين الريادة الاستراتيجية في رسالة الجامعة وأهدافها.
- تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتحفيز الإبداع الإداري لما لذلك من نتائج إيجابية في تحقيق الريادة الاستراتيجية
- إعداد نظم وآليات محددة لاختيار وتعيين (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) الأكفاء بالجامعة.
- تطوير هيكلها التنظيمي من وقت لآخر ليصبح أكثر مرونة بشكل يسمح بسهولة الاتصال بين (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) والإدارة الجامعية.
- سماح القيادة الجامعية بانسيابية الاتصالات في جميع الاتجاهات.
- تفويض الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأقل .

- تبسيط إجراءات العمل، لزيادة فرص الإبداع والتطوير.
  - العمل على التقليل من المعوقات البيروقراطية التي تحد من الإبداع.
  - توفير برامج تدريبية لصفقات مهارات الريادة والإبداع لدى القيادة الجامعية وكذلك لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في ضوء المستجدات الحديثة.
  - تشجيع العمل بروح الفريق بين القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في تنفيذ الخطط الريادية.
  - توفير القيادة الجامعية الموارد المالية اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة وتنفيذ خططها الريادية.
  - توفير المكافآت المادية والحوافز لزيادة جهد (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) ودافعيتهم للإنجاز.
  - توفير نظم محددة لتقييم إمكاناتها ومواردها على اختلافها بصفة دورية.
- (د) متطلبات تتعلق بالمجتمع الخارجي لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها:
- نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين الأطراف المجتمعية.
  - وضع سياسة إعلامية لتوجيه الأطراف المجتمعية نحو مشاركة الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها.
  - توفير قاعدة معلومات عن احتياجات المجتمع المحلي والعالمي لما يتطلبه من أفكار ريادية.
  - ربط الخطط الريادية باحتياجات المجتمع لتقدم الجامعة حلولاً إبداعية لمشكلات المجتمع الخارجي.
  - تسويق الأفكار الريادية ل (أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة) للمجتمع الخارجي.
  - مشاركة الأطراف المجتمعية في إعداد الخطط الريادية.

- مشاركة الأطراف المجتمعية في دعم وتمويل الأفكار الإبداعية والخطط الريادية لوضع الأفكار الإبداعية على طريقها الصحيح للعمل والتطبيق في أرض الواقع.
- توفير التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع الصناعة.
- استثمار التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التغيرات العالمية.

#### ٦- مراحل تطبيق التصور المقترح:

في ضوء المتطلبات المقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال مدخل الإبداع الإداري - السابق ذكرها- يمكن تحديد مراحل تطبيق التصور المقترح وذلك لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها، وذلك على النحو التالي:

#### أ) مرحلة التهيئة والإعداد:

وتستلزم هذه المرحلة ما يلي:

- تشكيل لجنة الريادة الاستراتيجية داخل إدارة جامعة بنها تكون مسؤولة عن تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال وضع خطة استراتيجية وتنفيذها ومتابعة تطبيقها.
- يكون المسئول عن إدارة هذه اللجنة فريق عمل يتم تشكيله من عينة ممثلة من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- مراعاة تدريب الفريق المسئول عن تحقيق الريادة الاستراتيجية وتزويده بجميع المعلومات والمهارات اللازمة للقيام بتلك المهمة بنجاح.
- إدارة التغيير من خلال تهيئة بيئة العمل داخل الجامعة بحيث تتسم بالتغيير والتطوير ونشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وذلك لتحفيزهم على المشاركة في تحقيقها.

#### ب) مرحلة تقييم واقع الريادة الاستراتيجية وإعداد الخطة الاستراتيجية:

وتتطلب هذه المرحلة من القيادات الجامعية تشخيص واقع الريادة الاستراتيجية وهذا بدوره

ينطلب:

- أن يقوم فريق لجنة الريادة الاستراتيجية بإجراء تحليل بيئي لمعرفة واقع الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها من خلال تحديد (مواطن القوة- مواطن الضعف- الفرص- التهديدات)، وذلك باستخدام أدوات متنوعة مثل (الملاحظة المباشرة- الاستبانات- المقابلات الشخصية- الاطلاع على الوثائق وقواعد البيانات والمعلومات بالجامعة).
- وضع خطة استراتيجية خاصة بتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها تشمل الغايات والأهداف والأنشطة ومؤشرات الأداء والقائمين بالتنفيذ والتمويل والفترة الزمنية، والتركيز فيها بشكل أساسي على وضع عدة غايات تتمثل في:
  - إدارة التغيير لنشر ثقافة الريادة الاستراتيجية وتطبيق الإبداع بجامعة بنها.
  - التوجه نحو التفكير الريادي والثقافة الريادية والقيادة الريادية في حل المشكلات داخل الجامعة.
  - هيكلية التنظيم الإداري لإدارة الموارد استراتيجيا.
  - الانفتاح على المجتمع الخارجي لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

#### (ج) مرحلة التنفيذ:

- في هذه المرحلة يعمل فريق لجنة الريادة الاستراتيجية على اتخاذ كافة التدابير اللازمة للاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية التي تم إعدادها، ويتطلب ذلك ما يلي:
- تشكيل لجان خاصة بالريادة الاستراتيجية داخل كل كلية تكون منبثقة من اللجنة الأم الموجودة في إدارة الجامعة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.
  - نشر الوعي بأهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها.
  - الاهتمام بالتدريب المستمر للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والمعاونين علي كيفية تنفيذ متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها.

- استقطاب الخبراء في مجال الريادة الاستراتيجية وتوفير الوسائل والإمكانات المادية والتكنولوجية والتنظيمية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- تعزيز أواصر التواصل مع المجتمع الخارجي لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الالتزام بالمرونة أثناء عملية التنفيذ، وإجراء التعديلات اللازمة للتكيف مع كافة التغيرات التي تطرأ على ظروف العمل.
- توفير نظام جيد للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز اتجاهات العاملين نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية.

#### (د) مرحلة التقييم:

- تهدف هذه المرحلة إلى تقويم الإجراءات والأنشطة التنفيذية الخاصة بتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها، والتأكد من مدى تحقيق الأهداف ومدى الانحراف وفق مؤشرات الأداء، وتتطلب مرحلة التقييم الالتزام بما يلي:
- تخصيص فريق للمتابعة والتقييم .
  - الالتزام بقياس الأداء وفقاً للمعايير ومؤشرات الأداء التي تم وضعها.
  - أن يتم التقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أو عن طريق المقارنة المرجعية لمقارنتها بالأفضل.
  - تقديم التغذية الراجعة وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف.
  - تتمين جميع الجهود المبذولة والاعتراف الصادق بأهميتها من خلال توفير المكافآت المادية والمعنوية.

٧- معوقات تطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها:

تتمثل أهم معوقات تنفيذ هذا التصور المقترح فيما يلي:

- عزوف القيادات الجامعية عن التوجه نحو الإبداع الإداري والريادة الاستراتيجية.
- الخوف من التجديد والتغيير واتباع النمطية في العمل الإداري.
- قلة الموارد المادية بالجامعة.
- ضعف كفايات بعض القيادات الجامعية في المهارات القيادية الإبداعية.

- جمود اللوائح والإجراءات مما يقلل من فرصة الاستقلالية والحرية والإبداع.
- قصور قنوات الاتصال المتاحة بين الجامعة والمجتمع الخارجي.
- قصور البرامج التدريبية التي ترتبط بالمهارات القيادية الإبداعية والريادة الاستراتيجية وللتغلب على هذه المعوقات فإن هناك عدة أمور يجب مراعاتها وتمثل فيما يلي:
- نشر الوعي بأهمية الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة بنها.
- توجه القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نحو قبول المخاطرة من خلال إدراك المخاطر والرغبة في المخاطرة، ولذا فيجب أن يكون كل ريادي مدركًا للمخاطر التي قد تحدث أثناء إدارته لعمليات الجامعة والقدرة على التعامل مع المخاطر الطارئة.
- توفير الدعم المالي اللازم للقيام بالأنشطة المخطط لها على أكمل وجه.
- أن يوضع في الاعتبار عند اختيار القيادات الجامعية امتلاكهم للمهارات الإبداعية ومهارات الابتكار والريادة، وتوفير البرامج التدريبية لتنمية تلك المهارات.
- اتباع هيكل تنظيمي مرن يسمح بمنح صلاحيات فعلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم داخل الجامعة بما يمكنهم من الإسهام في إنجاز المهام وتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- زيادة الاهتمام ببناء التحالفات والشراكات بين جامعة بنها والمجتمع الخارجي والقطاع الخاص.



## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلي (٢٠١٣): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو الوفاء، محمود (٢٠٠٨): "مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية"، المؤتمر العربي الأول بعنوان "الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال العربية"، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجمعية علوم المستقبل وثقافة المجتمع والشركة الليبية للاستشارات والتدريب، القاهرة، ص ص ١-١٦.
- أبو زيد، حمادة فوزي (٢٠١٨): إدارة السلوك التنظيمي إعادة هندسة سلوكيات الأفراد وبناء الفعالية التنظيمية، دار الرحمة للطباعة، القاهرة.
- أحمد، أشرف السعيد (٢٠١٢): رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية: دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٩)، العدد (٨٠)، ص ص ٢١٣-٢٩٨.
- أحمد، منار منصور (٢٠١٦): "قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٧)، الجزء (١)، يناير، ص ص ٣١٧-٣٧٤.
- الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار: بيان عددي بالسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة بنها، جامعة بنها، ٢٠٢١.
- الأغا، وفيق حلمي (٢٠٠٩): الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (١١)، العدد (١)، ص ص ١-٤١.
- الدغشيم، محمد بن عبد العزيز؛ حسين، السيد حسين (٢٠١٤): مدخل مقترح لتفعيل مساهمة منشآت الأعمال في دعم صناعة ريادة الأعمال، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال ٢٠١٤: نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، الرياض، السعودية، في الفترة من ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤، ص ص ٣٨-٥٧.

- الدورى، زكريا مطلق ؛ و أبو سالم، أبوبكر أحمد (٢٠١٣): ثقافة الريادة في ظل التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، مجلة ديالى، العدد (٥٨)، ص ص ٢٧٨ - ٣٢٥.
- الرشيدى، بشير صالح (٢٠٠٠) : مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية مبسطة)، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- الرميدى، بسام سمير (٢٠١٨): تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي الطلاب -استراتيجية مقترحة للتحسين -، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد (٦)، ص ص ٣٧٢ - ٣٩٤.
- السعيدى، عيد حمود ضويحي (٢٠١٨): "الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء بدولة الكويت"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوھاج، العدد (٥١)، يناير ، ص ص ٥٥٠ - ٥٨٥.
- السلمي، علي (٢٠٠٤): إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- الشميمرى، أحمد عبد الرحمن ؛ و المبيريك، وفاء ناصر (٢٠١٩): ريادة الأعمال، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، السعودية.
- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣): الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الفاخري، سالم عبد الله سعيد (٢٠١٨): سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- الفهد، زهوة بنت فوزان فهد (٢٠٢٠): تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٦)، العدد (٧)، يوليو ، ص ص ٧٥ - ١١١.
- القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز (٢٠٠٢): "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة بعنوان: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- القحطاني ، سالم بن سعيد آل ناصر (٢٠١٥): القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، المجلد (٥٥)، العدد (٣)، إبريل ، ص ص ٤٣٥ - ٤٩٩.

- القحطاني، نجوى بنت علي بن محمد أبو عوة (٢٠١٨): مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٩)، الجزء (٢)، ص ص ١٩٥-٢٣٨.
- الكعبي، حميد سالم؛ و كوين، عبد الكاظم محسن (٢٠١٧): الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة / بغداد، مجلة الدراسات المحاسبية، جامعة بغداد، المجلد (١٢)، الإصدار (٤٠)، ص ص ٢٠٨-٢٣٤.
- اللوقان ، محمد بن فهاد (٢٠٢٠): إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٨٥)، الجزء (١)، يناير، ص ص ٦٧-١٣٤.
- الماضي ، محمد المحمدي (٢٠٠٩): إدارة الاستراتيجية المصدر، ورشة عمل بعنوان: الاستشراف والتخطيط الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - المغرب.
- المدني، معن بن محمد (٢٠١٩): " بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الزهر، العدد (١٨١)، الجزء (٣)، يناير ، ص ص ٢٢٩-٣٦٢.
- المساعفة ، رعدة يوسف (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المشعل ، نوره حمد (٢٠١٩): "واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها، العدد (١١٨)، الجزء (١)، إبريل، ص ص ٨٩-١٢٢.
- المغربي، كامل محمد (١٩٩٤): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- النشمي ، مراد محمد؛ الدعيس، هدى أحمد (٢٠١٧): "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١٠)، العدد (٢٩)، ص ص ١٨١-١٩٩.

- النفيعي، مزنة بنت عوض (٢٠١٥): واقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، مجلة الإدارة العامة، السعودية، المجلد (٥٥)، العدد (٤)، ص ص ٦٦٣ - ٧١٨.
- الياسري، أكرم محسن؛ و حسين، عادل عباس عبد (٢٠١٥): تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد (١٢)، العدد (٥٠)، ص ص ٥٤ - ٩٠.
- بن قايد، فاطمة زهرة (٢٠١٧) : تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة برج بوعرييج، ص ص ١٨٤ - ٢٠٢.
- توفيق، توفيق عطية (٢٠٠٩): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة.
- توفيق، صلاح الدين؛ مرسي، شيرين عيد (٢٠١٧): الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بنها ، المجلد (٢٨) ، العدد ( ١٠٩ )، ص ص ١ - ٦٩.
- جامعة بنها (٢٠١٧): الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧-٢٠٢٢م معا نبني المستقبل نحو العالمية، الإصدار الثاني، مطبعة الجامعة، بنها.
- جامعة بنها (٢٠١٩): تقرير مركز الابتكار وريادة الأعمال، مركز الابتكار وريادة الأعمال، جامعة بنها.
- جلاب، إحسان دهش (٢٠١٣): دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٣)، ص ص ٤٢ - ٦٤.
- جمال، لينا (٢٠١٧): إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد الحياياني للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ٢٠٣٠، القاهرة.

- حريم، حسين (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن، ماهر أحمد (٢٠١٤): تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: أراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، المجلة التربوية، الكويت، المجلد (٢٩)، العدد (١١٣)، ص ص ١٤١-٢١٨.
- خصاونة، عاكف لطفي (٢٠١١): إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- خليل، نبيل سعد؛ وآخرون (٢٠٢٠): "معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٣)، أبريل، ص ص ٩٩-١٦٩.
- خوج، حنان أسعد (٢٠١٨): "دمج مبادئ الابتكار الاستراتيجي والإبداع الإداري لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي "رؤية مستقبلية"، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد يوليو (١٣٠)، ص ص ١١٥-١٤٨.
- خيرى، أسامة محمد (٢٠١٢): إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرياء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- دياب، عبد الباسط محمد (٢٠١٧): "تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء القاسم الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجا"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٤٩)، يوليو، ص ص ٥٦٧-٧٣٧.
- رفعت، فاطمة صلاح الدين (٢٠٢٠): "تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات الجامعة الريادية دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- سعيد، لبنى بابا (٢٠١٥): دور الاستثمار في الرأس المال البشرى في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٣، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- سعيدة، بوسعدة (٢٠١٨): " الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، المجلد (١٤)، العدد (١٩)، ص ص ٢٨٧-٢٩٦.

- سلطان، حكمت رشيد؛ أمين، محمود محمد (٢٠١٢): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- سلطان، حكمت رشيد؛ و حجي، آفان يوسف (٢٠١٦): دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (٢)، العدد(٢)، ص ص٢٧٨-٢٩٤.
- سلمى، جابر على (٢٠١٩): الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى.
- شركة الراجحي للخدمات المالية (٢٠٠٨): الاندماج والاستحواذ الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة، بحث الاستثمار، الرياض، السعودية، ديسمبر.
- شمس الدين ، فارس يونس ؛ وآخران (٢٠١٦): تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/ أربيل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (٢٠)، العدد(٥)، ص ص ٣٨١-٤٠٦.
- صالح، ماجد محمد؛ وآخران (٢٠١٨): سمات القيادة التحويلية واثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السلمانية، المجلة العلمية، الجامعة الصينية، المجلد(٢)، العدد (١)، ص ص ٣٣-٤٨.
- عبد العزيز، محمد إبراهيم (٢٠١٩): تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، الجزء (١)، إبريل، ص ص ١٤٦، ص ص ٢٢٨-١٤٠.
- عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٧٧)، سبتمبر، ص ص ٧٩٢-٩٤٨.

- عرقاوى، سامر؛ وآخرون ( ٢٠٢٠): الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال : العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، فلسطين، العدد (١)، ص ص ٤٧ - ٦٥.
- غنام ، محمود رضوان محمود ( ٢٠١٧ ) : أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة.
- قاضى، نجاة (٢٠١٤): دور التعليم في تنمية الرأس المال البشرى من أجل الحد من البطالة في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد(٢)، العدد(١١)، ص ص ٥٧ - ٧١.
- كورتل، فريد ؛ ونصيرة ، لجيري ( ٢٠١١): الإبداع والريادة في المؤسسات الصناعية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، العدد (٧)، ص ص ٥٧٥ - ٥٨٣.
- كيلانى، صونية ( ٢٠٠٧): مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٥، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- محمد، خالد السيد ( ٢٠١٨): آليات دعم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١١٦)، الجزء (٧)، ص ص ٤١٣ - ٣٧٦.
- محمد، نيفين حسين (٢٠١٦): دور الإبداع والابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول " دراسة حالة دولة الإمارات"، إدارة التخطيط ودعم القرار، وزارة الاقتصاد، الإمارات.
- محمود، محمد الفاتح (٢٠١٦): السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- مركز الدراسات والتطوير بالتعاون مع مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة (٢٠١٦): الاستثمار بنظام الفرنشايز (الامتياز التجاري)، ط(٢)، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية.

- مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٥): الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- مصطفى، عزة جلال ؛ وآخرون (٢٠١٤): إدارة الأصول الفكرية "منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- مهدي، جابر (٢٠١٥): أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، الجزائر، العدد (١٦)، ص ص ٨٥-١١٠.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩): استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، القاهرة.

#### ثانيًا: المواقع الإلكترونية:

- جامعة بنها: المراكز والوحدات التابعة لإدارة الجامعة، مركز الابتكار وريادة الأعمال، الرؤية Available at: <https://iec.bu.edu.eg/page/vision> , (Accessed:28/8/2021).
- جامعة بنها: المراكز والوحدات التابعة لإدارة الجامعة، مركز الابتكار وريادة الأعمال، الرسالة Available at: <https://iec.bu.edu.eg/page/Mission> , (Accessed:28/8/2021).
- جامعة بنها: المراكز والوحدات التابعة لإدارة الجامعة، مركز الابتكار وريادة الأعمال، الأهداف Available at: <https://iec.bu.edu.eg/page/Objectives> , (Accessed:28/8/2021).



## ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Abu Mostafa, Yasser A. & et.al (2021): The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University", International Journal of Academic Management Science Research, Vol. (5), Issue (3), March, PP 36-48.
- Alayoubi, Mansour M. & et.al (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, Vol.(9), Issue.(3), Ser.(1), March, PP 1-17.
- Aslan, Halil Kursad (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.
- Athapaththu, H.K.S. Hanasini (2016): An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. (6), Issue (2), February, PP 124- 127.
- Awang, Amran & et.al (2015): Strategic Entrepreneurship Model for Economic Transformation: Malaysian Evidence, Asian Social Science, Published by Canadian Center of Science and Education , Vol. (11), No. (7), PP 19-34.
- Berman, Evan M. & Kim, Chan-Gon (2010): " Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation", Public Performance & Management Review, Vol.(33), No. (4), June, PP 1-49.
- Bilton, Chris & Cummings, Stephen (2010): Creative Strategy Reconnecting Business and Innovation, John Wiley & Sons Ltd, , Southern Gate, United Kingdom.
- Carpenter, Mason A. (2011): The Handbook of Research on Top Management Terns, Mgp Books Group, Uk.
- Chakravarty, Ambar (2010): "The creative brain – Revisiting concepts", Journal of Medical Hypotheses, Vol.(74), PP 606-612.

- Commission of The European Communities (2003): Entrepreneurship In Europe- Green Paper, Commission of The European Communities, Brussels, 21.Januarey.
- Dapeng, Yang & et.al (2016): A process study of strategic entrepreneurship: viewing from ambidexterity and dynamic capability, 3rd International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT) , the National Natural Science Foundation of China , Atlantis Press, PP 834-839.
- Daryani, Shahram Mirzaei & Tabrizinia, Saeed (2015): Relation Between Strategic Entrepreneurship With Going Competitive Advantages and Wealth Creation, Journal of Applied Environment and Biological Sciences, Vol.(5), No.(10s), PP.106-111.
- Deb, Tapomoy (2006): Strategic Approach to Human Resource Management concept, tools, application, Atlantic Publishers & Distributors, India.
- Deenitchin, Iassen (2005): Entrepreneurship: How to Design Growth and Exit Strategy, ThE Poznań University of Economics, Vol. (5), No.(2), PP 25- 43.
- Dhliwayo, Shepherd & Vuuren, Jurie.Van. (2007): The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative , Acta Commercii Journal, . December 2007, PP 123-134.
- Dhliwayo, Shepherd(2014): Entrepreneurship and Competitive Strategy: An Integrative Approach, The Journal of Entrepreneurship, Vol. (23), No.(1), PP 115-135.
- Djordjevic, Branislav ( 2013): Strategic Entrepreneurship: Issues and Challenges, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (4) , No (7), August, PP 155-163.
- Dogana, Nilhun (2015): The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Istanbul University, Faculty of Economics, 34452, Istanbul, Turkey, Published By Elsevier Ltd., PP 1288 – 1294.
- Ducker, Peter F. (1984): Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles, Claremont, California, Christmas.

- Entrepreneurship Unit (2012): Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education, Report Published By: Entrepreneurship Unit , European Commission .
- Gancarczyk, Jacek (2018): Strategic Entrepreneurship: Essence and Definition, Entrepreneurship and Management Journal, SAN Publishing House, Vol. ( XIX), No.( 9 ), Part(3), PP 395- 406.
- Gelard, Parvaneh & Ghazi, Emadoddin(2014): Strategic Entrepreneurship Element From Theory to Practice, International Journal of Business and Technopreurship , Vol.(4), No.(2), June, PP 205-219.
- Genc, Kurtulus Yilmaz (2012): The Response of The Entrepreneurship to The Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship ,International Journal of Economic and Administrative Studies, No.(9), Year.(5), Summer, PP 71- 84.
- Griffin, Marelize & Oosthuizen, Jacobus (2016): A Conceptual Framework for Strategic Entrepreneurship in New and Established Organisations, 10th International Business Conference, at Club Mykonos, Langebaan, South Africa, September, PP 1- 23.
- Grigore, Liliana Nicoleta & et.al (2009): The Mission of Universities in the Processes of Research - Innovation and Development of Entrepreneurial Culture, European Journal of Interdisciplinary Studies, Issue (1), December, PP 5-17.
- Gulati, Ranjay & et.al (2000): Strategic Networks, Strategic Management Journal , No. (3) ,Special Issue (21), PP 203–215.
- Haddawee, Ameera Hatif (2018): The Impact of Strategic Foresight on Strategic Entrepreneurship, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, Vol.(5), No(5), PP 4687-4692.
- Hild, Connie I.Reimer & et.al (2007): Entrepreneurial Career Development: Using Human Capital, Social Capital, and Distance Education to Achieve Success, Advancing Women in Leadership Online Journal, Vol. (23), Spring, PP 1-16.
- Hitt, Michael A. &et.al (2001): Guest Editors' Introduction to The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, Strategic Management Journal, Vol. (22), No. (479), PP 479- 491.

- Hitt, Michael A.& et.al (2011): Strategic Entrepreneurship Creating Value for Individuals ,Organizations, and Society, Academy of Management Perspectives, Vol.(25), No.(2), PP 57- 75.
- Hoskisson, Robert E.& et.al (2013): Competing for Advantage , Cengage Learning Customer and Sales Support, Third Edition, South Western.
- Hou, Sheng-Tsung(2008): Antecedents and Consequence of Entrepreneurial Alertness in Franchise Chain, 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, IEEE, Bangkok, Thailand, 21-24 Sept. 2008, PP166-171.
- Hughes, Citation & et.al (2015): "Organizing Strategic Entrepreneurship to Enable Product Innovation in New and Young Technology-Based Firms", Presented At: The Strategic Management Society (Sms) 35th International Annual Conference, 3rd-6th October 2015, Denver, Colorado, PP1-7.
- Hughes, Lida Pkyrgidouand Mathew (2010): Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Reseach Directions, European Business Review, Vol.(22), Issue.(1), PP 43-63.
- Hughes, M .& et.al (2015): Organizing Strategic Entrepreneurship to Enable Product Innovation in New and Young Technology Based Firms, The Strategic Management Society (Sms) 35th International Annual Conference, Denver, Colorado, 3rd – 6th October, PP 1-7.
- Hulgårdm Lars (2010): Discourses Of Social Entrepreneurship – Variations Of The Same Theme?, European Research Network.
- Innovation Benha University: We care about your idea, step ahead to your future.., Innovation Benha University.
- Ireland, R.Duane & et. al (2003): A model of Strategic Entrepreneurship: The Construct And Dimensions, Journal of Management, Vol. (29), No.(6), PP 963-989.
- Jovanović, Dražen &et.a (2010): Strategy, Entrepreneurship, Management and Leadership, Research Journal of Agricultural Science, Vol. (42), No. (3), PP 636- 642.

- Kalyanir, Muna (2011): Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario", International Journal of Business Administration, Vol. (2), No. (4), November PP 84-92.
- Kirzner, Israel M.(2009): The Alert And Creative Entrepreneur: A Clarification, Small Business Economics Journal, Vol. (32 ), PP 1-13..
- Kosasih, Kosasih & et.al (2019): Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy Colleges, Social Science, Education and Humanities Research Journal, Vol.(409), PP 542- 547.
- Kozlov, Mikhail (2016): Strategic Entrepreneurship Based Model of Catch-up University in Global Rankings , SHS Web Of Conferences, Academic Journal, Vol. (29), PP 1-5.
- Krasniqi, Enver & Kume, Anisa (2013): Entrepreneurship and Strategic Management in Emerging Economies: Kosovo's Perspective, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vol. (15), No.(1).
- Kraus, Sascha & Kauranen, Ilkka(2009): Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, Int. Journal of Business Science and Applied Management, Vol. (4), Issue (1), PP 37-50.
- Kraus, Sascha & et.al (2011): Identification of Domains for Anew Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using The Configuration Approach, Management Research Review, Vol.(34), No.(1), PP 58-74.
- Kuratko ,Donald F. & Audretsch, David B. (2009): Strategic Entrepreneurship : Exploring Different Perspectives of An Emerging Concept, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University, Vol (33), Issue (1), January, PP 1-17.
- Kwong, Kwok K.& et.al (2013): Entrepreneurial Risk Taking: Influences of Culture, Education and Personality With Evidence from A Multi-Country Study, Research Paper Presented in 12th Annual International DSI Meeting: Entrepreneurship, Risk Taking and Decision Making, July, PP 1-20.
- Ladanu, William K.(2012) : Strategic entrepreneurship and small firm competitiveness: a resource-based theoretical perspective, Elixir Mgmt. Arts Journal, Vo.(50), PP 10171-10174.

- Lassen, Astrid Heidemann (2007): Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, *Managing Global Transitions Journal*, Vol. (5), PP 109-131.
- Lee, Sang M. & Peterson, Suzanne (2000): Culture, Entrepreneurial, Orientation, and Global Competitiveness, *Journal of World Business*, Vol.(35), No. (4), PP 401-416.
- Lekhanya, Lawrence Mpele (2015): The Role Of Universities In Promoting Social Entrepreneurship In South Africa, *Journal of Governance And Regulation* , Vol. (4), Issue (3), PP 67- 71.
- Lubart, Todd I.(1998): *Thinking and Problem Solving*, 2ed, Edited by Robert J. Sternberg, Academic Press, New York.
- Luke, Beinda (2005): *Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice*, Master of Business Degree, Auckland University of Technology.
- Luke, Belinda & et.al (2007): Measuring the benefits of entrepreneurship at different levels of analysis, *Journal of Management & Organization*, Volume (13), Issue (4), November PP 312- 330.
- Luke, Belinda (2009): *Strategic Entrepreneurship in New Zealand's State-Owned Enterprises: Underlying Elements and Financial Implications*, Doctor of Philosophy, Faculty of Business and Law, Auckland University of Technology.
- Masa'd, Fawzieh & Aljawarneh, Nader Mohammad (2020): Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University", *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol.(24), Issue. (8), PP 9574- 9584.
- Matthews, Judy (2009): Relationships between Entrepreneurship, Creativity and Design: Implications for Entrepreneurship Theory and Practice, *Applied Geoinformatics for Society and Environment Conference*, Stuttgart University of Applied Sciences, July 12 – 17, 2009, PP 1157- 1171.
- Mazzei, Matthew J. & et.al (2017): Understanding strategic entrepreneurship: a “theoretical toolbox approach, *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol.(13), PP 631–663.

- Meyer, G. Dale & et.al (2017): The Entrepreneurship-Strategic Management Interface, in: Michael A.Hitt, et.al (eds): Strategic Entrepreneurship Creating a New Mindset, Cornwall, Black Well Publishing, U.S.A.
- Meyers, Arlen D & Pruthi, Sarika (2011): Academic Entrepreneurship, Entrepreneurial Universities and Biotechnology, Journal of Commercial Biotechnology, Vol. (17), No (4), P.P 349–357
- Meyers, Arlen D. (2011): Academic entrepreneurship, Entrepreneurial Universities and Biotechnology, Journal of Commercial Biotechnology, Vol. (17), No.(4), PP 349–357.
- Mosakowski, Elaine (2002): Overcoming Resource Disadvantages in Entrepreneurial Firms: When Less Is More, Editor(s): Michael A.Hitt ,etal(Eds): Strategic Entrepreneurship Creating a new Mindset , uk:Black Well Publishers, Oxford.
- Msallam, Abdalqader A. & et.al. ( 2018): " The Level of Creativity of Jawwal from Its Employees Point of View ", International Journal of Academic Information Systems Research, Vol.(2), Issue. (10), October, PP 22-35.
- Muzzio, Henrique & Júnior, Fernando Gomes Paiva (2018): "Organizational Creativity Management: Discussion Elements", Revista de Administração Contemporânea, Vol.(22), No. (6), PP 922-939.
- Nazari, Marzieh Zare & Shahdadnejad, Najmeh (2011): Barriers to creativity and innovation in the organization`s management", International Conference on E-business, Management and Economics, IACSIT Press, Singapore, Vol. (25), PP 256- 260.
- Nityanan, Jati & Mohanty, Ajit Narayan (2012): Strategic Entrepreneurship: Key To Success for Competitiveness and Globalization, International Journal of Science and Research, India, Vol.(1), No.(3), December, PP 208- 214.
- Okpara, Friday O. (2007): The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship, Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Vol. (III), Issue (2), September, PP1-14.

- Puhakka, Vesa(2012): Entrepreneurial Creativity as Discovery and Exploitation of Business Opportunities, in: Entrepreneurship – Creativity and Innovative Business Models, InTech, Croatia.
- Purnomo ,Margo & et.al (2017): Strategic Entrepreneurship with Knowledge Management Capability Base: Study on Small Business of Garment Retail in Bandung Traditional Market West Java Province, Indonesia, International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS), Pakistan Society of Business and Management Research , Vol. (4), No. (6), PP 76-100.
- Renato, Pereira & Naguib, Omar M.(2016): Strategic entrepreneurship and dynamic flexibility: Towards an integrative framework, International Journal of Organizational Leadership, Vol. (5), Issue (4) , PP 307-312.
- Rensburg, Deryck J van (2013) : Is Strategic Entrepreneurship A pleonasm?, Journal of Management and Strategy, Vol.(4), No(1), PP 15- 27.
- Salama, Ibtisam Khalid Yahia (2018): "The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities", European Scientific Journal, Vol.(14), No, (4), February, PP 146-157.
- Saviolo, Stefania(2016): Managing Creativity and the Creative Process For Symbol-Intensive Brands, EGEA, Milano.
- Shan, Scott & Venkataraman, S.(2000): The Promise of Entrepreneurship As A Field of Reseanc, Academy of Management Review, Vol.(25), No. (1), 2000, PP 217-226, .
- Siegel, Donald S.& Renko, Maija (2012): The Role of Market and Technological knowledge in Recognizing Entrepreneurial Opportunities, Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, Vol. (50), No. (5), PP 797- 816.
- Sirmon, David G.& et.al (2007) : Managing Firm Resources In Dynamic Environments To Create Value: Looking Inside The Black Box, Academy of Management Review, Vol. (32), No.(1), PP 273-292.
- Sitorus, Fanagqi Xu Jonni & Masrayati (2016): " Students' creative thinking processs tages : Implementation of realistic mathematics



education", Journal of Thinking Skills and Creativity, Vol.(22), PP 111-120.

- Sternberg, Robert J.(1999): Handbook of Creativity, Cambridge University Press, United Kingdom.
- Tanțău, Adrian Dumitru (2008): Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, Management & Marketing Journal, No(1), PP 73-80.
- Tavassoli, Sam & et.al (2017): Strategic Entrepreneurship and Knowledge Spillovers: Spatial and A Spatial Perspectives, Int Entrep Manag Journal, Vol. (13), PP 233–249.
- The United States Agency for International Development (ZID)(2010): Resource Mobilization Module Facilitators' Guide, New Partners Initiative Technical Assistance (NuPITA) Project, John Snow, Inc. and Initiatives Inc.
- Tuluce, Nadide Sevil &Yurtkur, Asuman Koc (2015): Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory, 11th International Strategic Management Conference, International Strategic Managers' Association, Turkey, 23rd To 25th July 2015, PP 720- 728.
- Vesković, Nino(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, PP 115-117.
- Volkmann , Christine.K. &et.al (2010): Entrepreneurship in A European Perspective Concepts for The Creation and Growth of New Ventures, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden Gmbh.
- Wang, Yu-Lin& et.al (2013): Entrepreneurial Opportunity Recognition: An Empirical Study Of R&D Personnel, Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, Vol. (51), No. (2), 2013, PP 248-266.
- Welter, Friederike & et.al (2012): Entrepreneurial Processes in A Changing Economy Frontiers in European Entrepreneurship Research, Books Group, UK., 2012.

- Wong, Matthew 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.
- World Intellectual Property Organization (2021): The Global Innovation Index (GII), Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis, 14th Edition, World Intellectual Property Organization, Geneva, Switzerland.
- Xu, Fangqi & Rickards, Tudor (2007): "Creative Management: A Predicted envelopment from Research into Creativity and Management", Journal compilation, Vol.(16), No. (3), PP 216-228.
- Yossef, Sameh Abdalraof Mahmoud & Rakha, Ahmed Hassan(2017): Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University, Journal of Education and Practice, Vol.(8), No.(6), PP.113-122.
- Yu, Tony Fu-Lai (2001): Entrepreneurial Alertness and Discovery, The Review of Austrian Economics, 14:1, Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands.
- Zhou, Jing (2008): New Look At Creativity In The Entrepreneurial Process, Strategic Entrepreneurship Journal, Vol.(2), 2008, PP 1-5.