



**متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس  
بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة  
الاستراتيجية: دراسة ميدانية**

**إعداد**

**د/ شاذلي يونس علي جلال**

**مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة**

**كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر**

## متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية "دراسة ميدانية"

شاذلي يونس علي جلال

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر  
البريد الإلكتروني: ShazliGalal.8@azhar.edu.eg

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى رصد وتحديد متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية. وذلك من خلال تعرف الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة. وتقديم بعض التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية. واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية والتي هدفت إلى رصد درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر على المتطلبات المقترحة لتحسين مستوى ممارستهم لأبعاد الريادة الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن إجمالي درجة الموافقة على متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاء بمستوى موافق بشدة، بوزن نسبي بلغ (4.91)، بنسبة مئوية بلغت (98.26%)، الأمر الذي يشير إلى حاجة الكلية إلى توفير تلك المتطلبات لتحسين الريادة الاستراتيجية بها. وقدمت الدراسة في النهاية مجموعة من المتطلبات المتعلقة بالأبعاد الأربعة للريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقلية الريادية، والموارد المدارة استراتيجياً) لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، العقلية الريادية.



---

## Requirements of Improving Practices of Strategic Entrepreneurship Dimensions among Faculty Members at the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University “field study”

**Shazli Younes Ali Galal**

Lecturer of Administration, Planning and Comparative Studies -  
College of Education for Boys - Al-Azhar University

Email: [ShazliGalal.8@azhar.edu.eg](mailto:ShazliGalal.8@azhar.edu.eg)

### **Abstract:**

The study aimed to identify the requirements of improving practices of strategic entrepreneurship dimensions among faculty members at the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University. Accordingly, the study conducted an analysis for the foundations of strategic entrepreneurship inside contemporary administrative and educational literature and proposed some recommendations that could contribute to improving the level of practicing strategic entrepreneurship dimensions among faculty members at the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University. The study adopted the descriptive approach and utilized the questionnaire as a tool for collecting data. The field study aimed to detect the approval degree of faculty members at the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University, on the proposed requirements to improve their level of practicing strategic entrepreneurship dimensions. The results indicated that the total degree came at a strongly approved degree, with a relative weight of (4.91), and a percentage of (98.26%), which indicates the college's need for providing those requirements to improve its strategic entrepreneurship level. Finally, the study proposed a set of requirements related to the four dimensions of strategic entrepreneurship (entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, entrepreneurial mindset, and strategically managed resources) among faculty members at the Faculty of Education for Boys in Cairo.

*Keywords:* Strategic Entrepreneurship, entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, entrepreneurial mindset

## متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية "دراسة ميدانية"

### مقدمة:

في ظل ما يشهده عالمنا المعاصر من مستجدات ومتغيرات متلاحقة بشكل متنام وسريع في شتى مناحي الحياة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وتقنياً وبيئياً، والتي بدورها تؤثر على النظام التعليمي ومؤسساته بطرق مباشرة وغير مباشرة، كما أن هذه المتغيرات والمستجدات لا سيما التقنية والتكنولوجية منها فرضت بيئة تنافسية شديدة التعقيد، تتطلب قدرات ومهارات وخبرات ومعارف غير نمطية أو تقليدية، وترتكز على قيم الابداع والابتكار والتجديد والتحسين المستمر، وتشجع ارتياد المخاطر والاستباقية والمبادرة، وتعلي من شأن البحث والتطوير والتدريب الذي ينتج القيمة المضافة للمؤسسة ومنسوبيها.

والمؤسسات التعليمية لكي تحقق رسالتها المجتمعية، فلا بد أن تكون سابقة لما يحدث من تغيرات؛ لا أن تكون مواكبة لها فقط، فضلاً عن أن تكون متخلفة ومتأخرة بمسافة كبيرة عما يحدث من تغيرات ومستجدات في بيئتها المحيطة القريبة والبعيدة، أيضاً لا بد وأن تتبنى المؤسسات التعليمية رؤية مستقبلية واضحة مبنية على أسس علمية سليمة ومنضبطة، تستشرف المستقبل وتعزز من قدراتها ومزاياها التنافسية، وتعي أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة وليس رفاهية، وأن عليها الاستثمار الجيد لمواردها المادية والبشرية بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

وتعد الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في مساعدة المؤسسات التعليمية على البقاء والمنافسة وتحقيق القيمة المضافة، من خلال تحديد مجموعة الفرص التي يمكن للمؤسسات التعليمية الحصول عليها واقتناصها في ضوء التحليل الدقيق لكل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم فهي مدخلا لتطوير المؤسسات، ويتم من خلالها تبنى ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية عبر المؤسسة؛ حيث يتخلل فكر الفلسفة الريادية أعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها، وتركز الريادة الاستراتيجية على الممارسات التي تقوم بها المؤسسات من أجل استثمار الابتكارات الجديدة التي تنشأ في خضم محاولاتها لاكتشاف فرص جديدة؛ كما تتناول الإجراءات التي يتخذها مشروع ما من أجل تطبيق الابتكارات الجديدة التي تنشأ أثناء سعيه لإدراك فرص جديدة، وكذلك اتخاذ إجراءات ريادة ذات منظور استراتيجي. (Ireland & Webb, 2007, 49)

ومنذ إطلاق الأمم المتحدة خطة التنمية المستدامة لعام 2030، والتي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة في 25 سبتمبر 2015، تسارعت الدول في سباق نحو تحقيق هذه الأهداف وفقاً لما ينسجم مع طبيعة وهيكل اقتصادها، ولا شك أن مجال ريادة الأعمال الاستراتيجية من أهم المجالات التي يقوم عليها تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد أصبحت الدول تعطي قضية ريادة الأعمال اهتماماً كبيراً مما ينعكس على تحقيقها للتنمية المستدامة، وهذا يرجع بشكل رئيس لقدرتها على إحداث تأثيراً إيجابياً داخل مجتمع الأعمال العالمي، هذا بالإضافة لما تقدمه من إطار جديد للابتكار والتنمية، وقدرتها على أن تقدم حلولاً مبتكرة تتماشى مع كافة المشكلات والتحديات. (عبد الحميد، الجزار، 2020، 110)



وقد أصبحت ريادة الأعمال والأنشطة الريادية بوجه عام من أهم الوسائل الرئيسية لإعادة هيكلة أي جامعة؛ تسعى لكي تكون قادرة على المنافسة والبقاء والنمو، مع مرور الوقت متزامناً ذلك مع التوازن بين كون الجامعة مؤسسة عامة من ناحية ووسيلة للتسويق وريادة الأعمال من أجل الحفاظ على القيم الأساسية للروح الأكاديمية من ناحية أخرى، وهذا يعكس الاهتمام المتزايد بتصنيف الجامعات المبني على الاعتراف العام بأن المعرفة هي قاطرة النمو الاقتصادي والتنافسية العالمية، وأن الجامعات هي العامل الحيوي الرئيس في هذا المجال، وعلى رأسها الجامعات البحثية والريادية التي أصبحت ضمن المؤسسات الرئيسية لاقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين. (حسن، 2021، 5407)

وقد أكد مركز مراقبة الريادة العالمية Global Entrepreneurship Monitor إلى أن ثلث أو نصف التباين الذي يحدث في معدلات النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة يمكن أن يعزى إلى مستويات استخدام ريادة الأعمال، فهناك علاقة طردية بين زيادة رواد الأعمال ومشروعاتهم وارتفاع النمو الاقتصادي، وذلك لارتباط هذا بزيادة القدرة على التجديد وإيجاد أساليب مبتكرة للإنتاج. (Hoenig, 2005,3)، كما أشار تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال لعام 2018م الصادر من المرصد العالمي لريادة الأعمال والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن مصر حصلت على المركز (76) في مؤشر ريادة الأعمال، متأخرة في ذلك المركز عن بعض الدول العربية ومنها الإمارات وعمان والبحرين والسعودية والتي احتلت المراكز التالية على الترتيب (26-33-35-39-45). (The Global Entrepreneurship and Development institute 2018,21)

وباعتبار كلية التربية مؤسسة تعليمية ريادية لديها من رأس المال البشري والفكري ما يميزها عن كثير من المؤسسات الأخرى؛ فلا بد وأن تمتلك المعارف، والقدرات الفنية، والرؤية الثاقبة، والمعرفة المبنية على الاستشراف المستقبلي لتحديد موضع قدم لها، بل وتمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف وصولاً إلى إنتاج مخرجات ذات جودة عالية، تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق مركز تنافسي متميز، هنا يأتي دور الريادة الاستراتيجية باعتباره مدخلاً إدارياً حديثاً يمكن المؤسسة ليس فقط من التكيف مع بيئتها، بل وصناعة مستقبل لها يختلف عن المؤسسات المنافسة. (علي، 2020، 85)

وقد أصبحت الريادية من مؤشرات تقويم أداء المؤسسات التعليمية الجامعية، ومعياراً مرجعياً للمقارنة بين الجامعات، فمن مؤشرات تصنيف الجامعات العالمي والصادر عن شركة Quacquarelli Symonds البريطانية والمعروف اختصاراً بتصنيف (QS)؛ مدى الاستفادة من بحوث الجامعة النظرية منها والتطبيقية، ومدى المهارات التي يمتلكها خريجها من حيث قدرتهم على الإبداع والابتكار، ومدى توظيف خريجها من خلال مؤشرات سوق العمل، بالإضافة إلى النظرة العالمية للجامعة ومدى تمتعها بسمعة رائدة في الأوساط الأكاديمية والمهنية، أيضاً تصنيف مجلة التايمز البريطانية (Times) يؤكد على مدى التزام الجامعة بدعم الأجيال الجديدة من الأكاديميين، بالإضافة إلى حجم الابتكار والمردود المادي الناتج من التفاعل مع المؤسسات الصناعية. (إسماعيل، 2017، 20-26)

وتستهدف الجامعات والكليات الريادية تأهيل وإعداد الإنسان ذي الفكر الريادي أو العقلية الريادية، من حيث التركيز على بناء وتنمية مجموعة من المهارات الشخصية والاتجاهات

والقدرات السلوكية والتحفيزية، والتي تظهر في التواصل والمبادرة وتحديد الفرص وصنع القرار، والإبداع في حل المشكلات، والتفكير الاستراتيجي، وحساب المخاطر وإدارتها، وتركز العقلية الريادية على طرق زيادة الأعمال في التفكير والتواصل والتنظيم والتعلم من خلال إعداد مشروع جديد مبتكر أو تطوير مشروع حالي، وتصميم مؤسسة ريادية أكاديمية، أو تجارية، أو اجتماعية، أو عامة. (نجحي، 2021، 847)

ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتحديد متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية، خاصة وأن كلية التربية هي المسؤولة عن إعداد المعلم وتأهيله، والذي يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، وفي ظل تعليم يهدف إلى تخريج طلاب رياديين؛ فإنه يظهر وبشكل أساسي دور أعضاء هيئة التدريس في بناء وإعداد الطلاب لذلك، الأمر الذي يؤكد على أهمية تعزيز التوجه الريادي الاستراتيجي نحو تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بجامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية.

### مشكلة الدراسة:

يوصف التوجه الريادي الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بأنه عملية صنع استراتيجية الريادة التي يستخدمها صناع القرار لتحقيق الغرض التنظيمي لهذه المؤسسات، والحفاظ على رؤيتها، وتوليد مزايا تنافسية، كما يشمل جميع التصرفات الفردية والمؤسسية للانخراط في أنشطة ريادة الأعمال، التي تحددها مجموعة من السمات: (الابتكار، توليد الفرص، قيادة التغيير، المخاطرة، بناء الفريق، التنافسية، المرونة، الاستباقية، الإقناع، والبصيرة): فروح المبادرة تعني المشاركة في أنشطة تجمع بين المخاطرة والابتكار والفرص التي يمكن أن تشمل الأفراد أو الوحدات التنظيمية للموارد البشرية. (Thompson, 2016: 76)

ومما يدعو إلى ضرورة تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بجامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية؛ اهتمام جامعة الأزهر بالريادة العالمية، حيث أكدت رؤية الجامعة كما وردت في خطتها الاستراتيجية 2018-2022 على الآتي "تتطلع جامعة الأزهر باعتبارها من أقدم جامعات العالم إلى تعزيز دورها الرائد عالمياً في تقديم الفكر الإسلامي القائم على الوسطية، والتميز في ميدان التعليم الجامعي والبحث العلمي، وبناء الشخصية الإسلامية المعتدلة والبناء بما يساهم في تطوير الحضارات الإنسانية. (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2018-2022، 62)

كما أخذت جامعة الأزهر مجموعة جيدة من الخطوات التنفيذية والإجرائية في سبيل تحقيق ونشر ريادة الأعمال بين جميع منسوبيها، ومن ثم أنشأت نادي ريادة الأعمال Al Azhar University Entrepreneurship Club (AUEC) في 29 مايو 2019م بموافقة مجلس الجامعة رقم 642 (جامعة الأزهر، 2020) والذي أكدت رؤيته على الآتي "خلق بيئة داعمة لتحويل جامعة الأزهر إلى جامعة ريادية، تهدف لبناء جيل من رواد الأعمال من مختلف دول العالم، قادرين على المشاركة محلياً وإقليمياً ودولياً في تنمية مجتمعاتهم بالفكر والعلم والابتكار" (جامعة الأزهر، 2020ب)، كما أكدت رسالته على الآتي: تبني نشر مفهوم الجامعة الريادية، والعمل على تحقيقه بين السادة أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وموظفي الجامعة، أيضاً رفع الوعي داخل الجامعة بأهمية ريادة الأعمال، ودورها في بناء المجتمعات الحديثة اقتصادياً ومعرفياً ومهارياً، فضلاً عن إشراك طلاب الجامعة، والخريجين، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين في تبني العقلية والتفكير الريادي في حل المشكلات، فضلاً عن تبني مفهوم الريادة من داخل المؤسسة، والتي تضمن صقل مهارات

الموظفين، والاداريين داخل الجامعة، واتجاه أسلوباً جديداً في تنظيم العمل والإنتاج والخدمات، والتأكيد على أهمية التعاون الوثيق مع جميع الجهات التي تعمل وتدعم وتتبنى رواد الأعمال في مصر لتحقيق وتعظيم الاستفادة من امكانياتها في مساعدة رواد الأعمال بجامعة الأزهر. (جامعة الأزهر، 2020، ج)

وقد شارك عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة في الورش والدورات التدريبية التي قام بها نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر من خلال جهوده في إعداد الكوادر من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث تم تدريب (83) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر المختلفة تدريباً من (TOT) في مجال ريادة الأعمال مع مدرّبين معتمدين من منظمة العمل الدولية، وتعيين (83) منسقاً للنادي في (27) كلية في فرعي الجامعة بالقاهرة وأسيوط، وحضور (100) عضو هيئة تدريس وورش عمل متخصصة في مجال ريادة الأعمال في مقر نادي ريادة الأعمال، وعمل 4 ورش عمل في مجالات متخصصة في مجال ريادة الأعمال للسادة أعضاء هيئة التدريس. (جامعة الأزهر، وثيقة نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر، 2020، 5-7)

وقد أوضحت دراسة العشماوي (2019، 181) إلى أن درجة توافر إجمالي متطلبات تطوير إدارة كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الميزة التنافسية تقع في مستوى غير متوفرة. كما اشارت دراسة أحمد (2020، 60) أن ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية والمتمثلة في بُعد الرؤية الاستراتيجية، وبُعد المبادرة، وبُعد الإبداع، وبُعد المخاطرة المحسوبة جاءت بين درجة ضعيفة ومتوسطة، وقد أكدت الدراسة أنه في ظل بيئة تنسجم بالتغيير السريع والتنافسية على نحو متزايد، وتعتمد على اقتصاد المعرفة، والابتكار، والاستثمار في رأس المال البشري، وفي ظل عدم كفاية التمويل العام، فضلاً عن التوجه المنشود نحو بناء الجامعة الريادية. الأمر الذي يجعل الكلية في حاجة ماسة إلى تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية.

من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة؟
2. ما متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
3. ما أهم الآليات التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى رصد وتحديد متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال:

- تعرف الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة.
- رصد وتحليل متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية.
- تقديم بعض الآليات التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية.

## أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية الدراسة النظرية من حيث تناولها لأحد المداخل الإدارية المعاصرة، والذي تظهر أهميته بشكل كبير في هذا العصر الذي تسوده المنافسة الشديدة القائمة على المزايا التنافسية، وكيف يمكن الاستفادة منه في تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر.
- بينما تأتي أهمية الدراسة التطبيقية من حيث إنها قد تسهم في تقديم حلولاً تساعد كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر على بناء المزايا التنافسية من خلال تحديد الفرص والتهديدات والاستعداد لاقترانها وتقبل المخاطر وإدارتها، أيضاً ربما تسهم في تقديم تنمية مهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لتحسين مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية على المستوى الشخصي والمستوى المؤسسي والمستوى الوظيفي، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة القيادات وصناع القرار من توظيف الآليات المقترحة لتحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية.

## منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية والتي هدفت إلى رصد درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر على المتطلبات المقترحة لتحسين مستوى ممارستهم لأبعاد الريادة الاستراتيجية.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية، والتي تتمثل في (البُعد الأول: الثقافة الريادية، البُعد الثاني: العقلية الريادية (الفكر الريادي)، البُعد الثالث: القيادة الريادية، البُعد الرابع: الموارد المدارة استراتيجياً).





ب- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر.

### مصطلحات الدراسة:

### الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship)

نظراً لحدائثة مفهوم الريادة الاستراتيجية نوعاً ما لا سيما في الحقل التربوي، فهناك تنوع ينتج وفقاً للمنظور الذي يتم به تحرير المفهوم وتحديده، حيث إنه مفهوم يبني يجمع ما بين مجال ريادة الأعمال ومجال الإدارة الاستراتيجية، لذا فإن مفهوم الريادة الاستراتيجية يعمل على تكامل منظور (الريادة) مع المنظور (الاستراتيجي)، وذلك على النحو الآتي:

- من منظور الريادة: يمكن النظر إليها من حيث كونها عملية ديناميكية مستمرة تقوم علي استحداث مجموعة من الأفكار والطرق التي تمكّن من تقديم خدمات مبتكرة، والاتجاه نحو السبق والإقدام من خلال الشجاعة والتصميم علي النجاح وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويتضمن الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشكلات، والتحديات، والاستخدام الافضل للموارد، نحو تطبيق الأفكار المبتكرة في مشروعات يتم التخطيط لها بكفاءة عالية، ويسعى منظور (الريادة) إلي استثمار الفرص وإضافة القيمة للمؤسسة من أجل المحافظة علي ميزتها التنافسية. (صرصور، 2019م، 16-17)
- من المنظور الاستراتيجي: ويُشير إليه البعض من خلال Five P "خمس كلمات تبدأ بحرف p". أولها: Plan بمعنى خطة، فهو نوع من أنواع التصرفات الواعية المقصودة المحددة مسبقاً في إطار مجموعة من التوجيهات للتعامل مع موقف معين. وثانيها: Ploy بمعنى حيلة، فهو يشكل مناورة مقصودة للتغلب على الخصوم والمنافسين. وثالثها: Pattern بمعنى نموذج، حيث يوفر قالب لمجموعة التصرفات المتوقعة. ورابعها: Position بمعنى موقع، فهو يحدد موقع المؤسسة في بيئتها الخارجية ومركزها بالنسبة للمنافسين. وخامسها: perspective بمعنى منظور، فإذا كان الموقع يهتم بوضع المؤسسة الخارجي، فإن المنظور يهتم بوضع المؤسسة الداخلي وبصفة خاصة ما يدور بأذهان قيادتها. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2008, 11-12)
- من منظور التكامل "الريادة الاستراتيجية": وتتمثل في القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، بحيث تركز المؤسسة بشكل متزامن علي إيجاد الفرص في البيئة الخارجية، وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة فقط علي اكتشاف الفرص بل توليدها وتنميتها وتعظيمها، وتنمية روح المخاطرة المحسوبة، والرؤية الواضحة، والقدرة علي قراءة البيئة المحيطة، والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل تحقيق القيمة المضافة وتعظيمها في سبيل الوصول إلي أهدافها من ناحية، وضمان أو دعم الموقف التنافسي لها محلياً وإقليمياً وعالمياً من ناحية أخرى. (الحكيم وعلى 2017م، 51)
- وتبني الدراسة الحالية المفهوم الإجرائي الآتي للريادة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر: مجموعة العمليات والأنشطة والجهود والمبادرات

التي تسعى كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر من خلالها إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بها في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية المتمثلة في: (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية "الفكر الريادي"، والقيادة الريادية، والموارد المدارة استراتيجياً)، وتمكينهم من آليات وأدوات البحث عن الفرص وكيفية اقتناصها، بما يحقق التميز لديهم وللكلية والجامعة، ويعزز القدرات والمزايا التنافسية، وينتج قيمة مضافة تساهم في تحقيق تنمية مستدامة.

### الدراسات السابقة:

في ضوء ما وقف عليه الباحث من دراسات ذات علاقة وثيقة بمتغيرات الدراسة الحالية، والمربطة بمجال الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، يتم عرض هذه الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

- أشارت دراسة حسن (2021) إلى ما يلي: أصبحت الجامعات العالمية المحرك الرئيسي للتنمية في جميع التقارير الدولية، وأصبح البحث في مدى قدرة الجامعات على قيادة الابتكار لدى المؤسسات التنموية بالمجتمع، في الوقت التي تعاني منه الجامعات المصرية من ضعف الاستثمار بداخلها، لذا هدفت الدراسة إلى التعرف على الملامح الأساسية للجامعة الريادية الاستثمارية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، والكشف عن متطلبات الإبداع الاستراتيجي لدعم الاستثمار بالجامعات المصرية، والتوصل إلى رؤية استراتيجية لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واستخدمت الدراسة المناهج الآتية (الوصفي، والنظري، والاستشراقي)، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات (عين شمس - القاهرة - أسيوط - سوهاج - أسوان). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن أهداف الجامعة الريادية الاستثمارية هي زيادة قدرة الجامعات المصرية على التنافسية، وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرة، وتوفير مصادر تمويل ذاتية للجامعات، وتحقيق استقلالية الجامعات، وترسيخ مفهوم الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية، وأنه ما زالت الجامعات المصرية لم تخط الخطوات الإيجابية تجاه تسويق هذه الخدمات البحثية، والتعاقد مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع لغياب الفكر التسويقي.

- في حين وضحت دراسة محمد (2021)، أن الجامعة وسيلة رئيسة لضمان تحقيق المجتمع للتميز، وأن الوحدات ذات الطابع الخاص تمثل بيت خبرة لخدمة المجتمع، وتعمل على تحقيق أهداف ووظيفة الجامعة المتمثلة في خدمة المجتمع، والرسالة الجديدة للجامعة المتمثلة في الجانب الريادي، بجانب وظيفتي التدريس والبحث العلمي، فتلك الوحدات أظهرت دوراً إيجابياً في حل الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، ونقص الموارد والمخصصات المالية للنهوض بالجانب العلمي والبحثي، مما يساهم في خدمة المجتمع بشكل وثيق، ولهذا، هدفت الدراسة إلى التعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة إدراك عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين لأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي للأبعاد الستة للاستبيان (٤,٤٣) بنسبة (٨٨,٧٠%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد القيادة الريادية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٥٦) بنسبة (٩١,٢٢%)، وجاء بعد البيئة



الخارجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٢١) ونسبة ٨٤,٢٢%، وقد تم البحث في نهايته تصوراً مقترحاً لتطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط.

كما هدفت دراسة ولي، وحمد (2021) إلى تحليل علاقة وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للقيادات الإدارية في الجامعات الخاصة والمتمثلة بأبعاده (التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في أبعاد الريادة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (تحمل المخاطرة، الإبداع والابتكار، القيادة الريادية، الاستباقية (المبادرة)). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من كافة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (7) الجامعات الخاصة، بلغ عددها (84) عضواً من أعضاء مجالس الكليات من إجمالي القادة في العينة المختارة من الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقات ارتباط عالية وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي، وكان الارتباط عالياً بين التعويضات الخضراء وتحمل المخاطرة، في حين كان التأثير قوياً للتدريب والتطوير الأخضر في الريادة الاستراتيجية. وقد تمت الدراسة مجموعة من المقترحات منها ضرورة توثيق العلاقة بين تقييم الأداء الأخضر وتحمل المخاطرة والسعي الجاد في دعم العلاقات الضعيفة ولاسيما التوظيف الأخضر في الريادة الاستراتيجية من خلال تعديل بنود التوظيف وأساليب الاستقطاب والتعيين في ضوء متطلبات البيئة الخضراء.

وقد أكدت دراسة محمد (2021) أن المؤسسات الجامعية تعمل في بيئة تتميز بالتطور السريع في مختلف المجالات نتيجة للثورات التكنولوجية والمعلوماتية، وما ترتب عليها من وجود تنافسية مستدامة، فضلاً عن العديد من التحديات والمعوقات والإشكاليات التي تحد من قدرة المؤسسة الجامعية على التنافس، ومن ثم القدرة على التميز، ولكي تتمكن المؤسسة الجامعية من التطوير وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسها في مجال نشاطها؛ فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعاده المستقبلية للاستفادة من الفرص المتاحة لها، فضلاً عن تبني مداخل استراتيجية ووسائل جديدة للتميز والتطوير من أجل البقاء في هذه البيئة التنافسية. وتعد الريادة وخصوصاً الاستراتيجية منها إحدى المداخل التي تساعد المؤسسات في تعزيز موقعها التنافسي. ومن ثم استجلاء وتحديد متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وفي النهاية وضحت الدراسة متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية من خلال تصنيف هذه المتطلبات في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتمثل في: إضافة وزيادة بعض الإجراءات ذات القدرة على تحسين مستوى جودة المخرجات والخدمات المقدمة للعملاء، وتخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها الجامعة غير ضرورية، وإخفاء واستبعاد بعض العناصر التي تراها الجامعة غير ضرورية في عملها، وابتكار ما هو جديد وغير شائع ومتداول من خلال إضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق من أجل الوصول والتميز والتفرد والريادة والتنافسية.

- وهدفت دراسة الشمري (2020) إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، من خلال التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والتعرف على درجة توافر المتطلبات اللازمة لها، ومعرفة معوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت (401) فرداً، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.07)، وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة تركيز قيادات الجامعات السعودية على تحقيق متطلبات إدارة المواهب، والتغلب على معوقاتهما كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- وأكدت دراسة عثريس (2020) أن الريادة الاستراتيجية أحد أهم المدخل الحديثة في الفكر الإداري الاستراتيجي، والذي يهدف إلى تحسين الأداء التنافسي للجامعات، من خلال تكامل أنشطة البحث عن الفرص واستغلالها وأنشطة البحث عن مزايا التنافسية واستدامتها، بمعنى التكامل بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي من خلال إدارة ريادة الأعمال بشكل استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية مستدامة، كمصدر حيوي للحصول على الثروة والقيمة. ومن ثم هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 م. وارتكزت رؤية مصر 2030م في مجال التعليم إلى أهداف استراتيجية ثلاث هي: إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، وتحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في (6) كليات بجامعة الرقازيق، وبلغ عدد عينة الدراسة (360) مفردة. وقدم البحث مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.
- وقد أظهرت دراسة على (2020) دور الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية. وبينت الدراسة ضرورة تبني المنظمة لاستراتيجية المجازفة أي تحمل المخاطر. والابتكار، واغتنام الفرص، مع المرونة، وتعزيز الثقافة الريادية، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية، ووضعت الدراسة تصوراً مقترحاً لتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية.
- ووضحت دراسة (Chung-Gyu Byun, et.al 2018) فعالية منهج ريادة الأعمال والبرامج الأخرى المعتمدة التي تقدمها برامج الدراسات العليا لريادة الأعمال بكوريا الجنوبية، ومستوى رضا الطلاب عن هذه البرامج، وتقديم الليات لمساعدة الأساتذة وصانعي السياسات لتقييم وتحسين جودة برامج ريادة الأعمال. وأظهرت النتائج أنه لا بد من التركيز على موضوعات ذات أهمية بالنسبة للطلاب والخريجين: كموضوع ريادة الأعمال التقنية، وتسويق التكنولوجيا، وتقديم الاستشارات المهنية/ المؤسسية. كما طالب الحريجون والطلاب بإجراء تحسينات في القضايا الآتية: هياكل المناهج المختلفة، والتوسع في دورات التخصص، وخبرات أعضاء هيئة

التدريس، وتوسيع برامج التدريب، وزيادة عدد الدورات التدريبية التي يقدمها الخبراء والاستشاريين. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بالتركيز على تطوير مهارات رواد الأعمال في الجوانب الاتية: الكفاءة الشخصية، الذكاء الانفعالي، تنمية روح المبادرة، وتطوير المهارات الشخصية، وتدعيم الصلة بين التعليم الجامعي والمؤسسات الإنتاجية، واشتراك كلا من الخبراء وأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير وتحسين برامج ودورات زيادة الأعمال.

وأشارت دراسة عبد الحافظ (2012م) إلى أبرز المتطلبات الإدارية والأكاديمية اللازمة لدعم تحول جامعة الأزهر إلى ممارسات جامعة زيادة الأعمال من خلال دراسة تحليلية في ضوء بعض التجارب والخبرات الأجنبية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الى العديد من النتائج منها: حاجة جامعة الأزهر الى مراجعة رسالتها وأهدافها الحالية في ضوء ملامح ومتطلبات جامعة زيادة الأعمال، وتطوير التشريعات والقواعد الجامعية، ونشر ثقافة الابتكار وارتداد الأعمال في مختلف وحدات العمل الجامعي ومفرداته، واستقطاب رجال الأعمال والخبراء للدخول بفاعلية في ميدان التعليم والبحث العلمي ودعمه من خلال مساهماتهم المادية والأدبية، والاستفادة من ممارسات جامعة زيادة الأعمال من خلال توفير مقررات دراسية الزامية واختيارية لجميع الطلاب وعلى مختلف مستويات البرامج الدراسية، في مجال الابتكار وزيادة الأعمال وتنظيم المشاريع، وإدارة المخاطر، والتسويق الريادي.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة تتضح أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية من الجانب التطبيقي المعزز للوضع التنافسي للجامعات والكليات وتعزيز المزايا التنافسية، وذلك كما أكدت عليه دراسة على (2020)، ودراسة عتريس (2020)، أيضا بعض الدراسات السابقة أظهرت مدخل الريادة الاستراتيجية بصفته أحد أهم المدخل الإدارية المعاصرة في تطوير المؤسسات التعليمية، وذلك كما أكدت عليه دراسة حسن (2021)، ودراسة محمد (2021)، في حين هدفت بعض الدراسات السابقة إلى توضيح دور الأفراد بالمؤسسات التعليمية في نجاح الريادة الاستراتيجية وتحقيقها للأهداف المنشودة منها، وذلك كما أكدت عليه دراسة الشمري (2020)، دراسة ولي، وحمد (2021)، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف الرئيس وهو تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة لأبعاد الريادة الاستراتيجية، والذي لم يتم تناوله بشكل مباشر في أي من الدراسات السابقة، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة والمنهج المستخدم للدراسة الحالية.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة، ولأجل تحقيق هدفها الرئيس المتمثل في الوصول إلى تحديد متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة لأبعاد الريادة الاستراتيجية، فإن الدراسة الحالية تسير وفق المحاور الآتية:

## أولاً: الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (إطار نظري)

يتم من خلال الإطار النظري للدراسة تناول الأسس الفكرية لمدخل الريادة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة، باعتباره أحد المدخلات الإدارية الحديثة في تطوير المؤسسات التعليمية على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي، مع التركيز بشكل خاص على أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية " الفكر الريادي"، والقيادة الريادية، والموارد المدارة استراتيجياً).

وتحتل الريادة الاستراتيجية مكاناً حيوياً وثابتاً عند وضع الرؤى الجامعية محلياً وإقليمياً وعالمياً، وذلك لما تم التأكيد عليه سابقاً من تزايد حدة المنافسة وتعقدها، والتحديات التي تفرضها الظروف والمتغيرات، وضرورة إيجاد المدخلات ذات القيمة المضافة في بناء رأس المال البشري والمعرفي بما يضمن لها التنافسية من خلال مواردها البشرية لا سيما أعضاء هيئة التدريس، وبما لديها من مخزون معرفي وابتكاري يحقق لها اكتساب المعرفة وتوليدها ونقلها للمستفيدين من الداخل والخارج، الأمر الذي من شأنه أن يجعلها مؤهلة لبناء ميزة تنافسية تحقق لها التميز والريادة. (النوري، 2016م، 5)، لذا تتبنى الجامعات مجموعة العمليات والإجراءات والأنشطة والممارسات الريادية ذات البعد الاستراتيجي والمستقبلي لبناء المكانة المناسبة لها في المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها لا سيما رأس المال البشري، لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والنجاح والتميز. (الشمري، 2020م، 76)

ومن المنظور الاقتصادي فإن ممارسة مؤسسات التعليم العالي لأنشطة وعمليات ريادة الأعمال الاستراتيجية: سيحقق لها العديد من الأهداف والفوائد سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع الأوسع، ومن ذلك: الاستخدام الجيد والسليم للإمكانيات البشرية والمادية والتقنية، والاهتمام بابتكار أنشطة جديدة وفرص عمل، وتوسيع نطاق التوظيف، وتعزيز خبرة الطالب، وتحقيق التميز في التعليم والتعلم، والابتكار في مناهج البحث، وتحسين عمليات تحويل المعرفة ونقلها، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإنشاء وجود دولي لها، وأخيراً تعزيز سمعتها وتميزها وتنافسيتها. (عبد الحافظ، 2012م، 1278)

وتعمل أغلب الجامعات والكليات التي تجعل من الريادة الاستراتيجية مدخلاً من مداخل تطويرها، وسبباً إلى تحسين أدائها بشكل مستدام على البحث عن الفرص الآتية والمستقبلية التي تمكنها من البقاء في وضع تنافسي متميز، وتعني جيداً أن عنصرها الرئيس لتحقيق ذلك هو بناء قدراتها البشرية وتمكينها، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس الأكفاء من ذوي المواهب والجدارات المهنية والقيادية والابتكارية المواكبة للتفوق، والتي تعد جوهر الريادة الاستراتيجية، والعمل علي تدريبهم ودعمهم مادياً ومعنوياً كلما أمكن، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة استثمار قدراتهم الريادية التي تُسهم في تحقيق القيمة المضافة والاستدامة التنظيمية للمؤسسات التعليمية. (هاشم وسعد، 2018م، 389)

ويقع على أعضاء هيئة التدريس العبء الأكبر في ترسيخ الثقافة الريادية سواء أكانوا ممن يشغلون منصباً إدارياً أم ممن لا يشغلون، من خلال وظائفهم الأساسية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن أهم الأنشطة والجهود التي يمكن القيام بها لدعم أبعاد الريادة الاستراتيجية بكلية التربية تضمنين ريادة الأعمال في المنهج الجامعي بأكمله على أن يشكل التعلم لريادة الأعمال جزءاً رئيساً من المناهج الدراسية، ويتم تطوير مخرجات التعلم من خلال وحدات قائمة على الممارسة والتطبيق، بالإضافة إلى اعتمادها في تطوير أساليب التدريس وأداء أعضاء



هيئة التدريس، وتطويرها سمات ومهارات ريادة الأعمال بالتشارك والتواصل مع المؤسسات المجتمعية المستفيدة، ودعم وتبني أعضاء هيئة التدريس من ذوى الممارسات الريادية وأولئك الذين يركزون على البحوث الإجرائية والإنتاجية، ويسعون لاكتساب الخبرة من خلال التكامل مع المؤسسات المجتمعية الأخرى. (NESTA, 2007: 15)

وقد قامت العديد من الكليات بتأسيس لجان، أو فرق عمل، أو إدارات، أو وحدات تنظيمية لريادة الأعمال، بهدف تدريب الطلاب وتعليمهم مهارات البحث والتطوير، وتقديم النصح والإرشاد والمتابعة لأفكارهم ومشروعاتهم، كما طورت العديد من الكليات علاقات وشبكات قوية بينها وبين الحكومات والمؤسسات المجتمعية ذات العلاقة، من أجل تشجيع الإبداع والابتكار على المستوى التعليمي والبحثي والخدمي، فضلاً عن تصميم الكثير من البرامج التدريبية في الريادة الاستراتيجية، وتوجيهها الى المناطق ذات فرص الاستثمار الممكنة والعالية. (مهند وأرشيد، 2007م، 13)

وتظهر القيمة المضافة التي تنتج من ممارسة أعضاء هيئة التدريس للريادة الاستراتيجية وتحسينها في تنمية قدراتهم الإبداعية والمتمثلة في توليد الأفكار الجديدة وتنميتها وتطويرها من خلال البحث العلمي، وتبني الأفكار الفريدة التي تؤدي إلى تطوير المخرجات والخدمات التي تتسم بالتجديد، وحفز عمليات الابتكار والتطوير والإبداع والتميز، والتي تعد هدفاً نهائياً للنجاح والبقاء والاستمرارية، وتطوير أساليب العمل الداعمة للسلوك التنظيمي الابتكاري المؤدي إلى مركز استراتيجي تنافسي للمؤسسات التعليمية الريادية. (عبد اللطيف وعلي، 2018م، 670).

ويمكن استعراض أبعاد الريادة الاستراتيجية الأربعة (الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقلية الريادية " الفكر الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً)، بصورة أكثر تفصيلاً على النحو الآتي:

– الثقافة الريادية: تعتبر الثقافة الريادية البعد الأساس من أبعاد الريادة الاستراتيجية، والذي يمثل عامل النجاح الرئيس في جهود وأنشطة ومبادرات الريادة الاستراتيجية، ويرجع ذلك إلى أن الثقافة الريادية تهيئ الأفراد على اختلاف مستوياتهم الوظيفية داخل المؤسسة ليس لقبول أنشطة التغيير والتجديد فقط، بل وتبني تلك الأنشطة والعمل على إنجازها بطرق مبتكرة وإبداعية، مع إضفاء مجموعة من الرؤى والقيم المشتركة التي تدعم التوجه الريادي لدي جميع منسوبي المؤسسة. ويمكن تفصيل أهم عناصر ثقافة الريادة الاستراتيجية فيما يلي: تأسيس بيئة تنظيمية داخل الكلية تدعم ثقافة التجديد والتحسين المستمر، وتهيئة مناخ عمل مؤسسي يشجع المبادرات الذاتية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتأهيل منسوبي الكلية من خلال تزويدهم بالمهارات المطلوبة لسوق العمل التي تعزز من المزايا التنافسية للفرد والمؤسسة، وتزكية روح الطموح والمبادرة للأفراد، ومساعدة جميع منسوبي الكلية لا سيما أعضاء هيئة التدريس لكي يصبحوا مبتكرين ومشاركين فاعلين في سوق العمل، مع عرض مجموعة من التجارب المختلفة التي تنمي لديهم القدرة والرؤية للاستفادة من الفرص المتنوعة، ورفع قدرة الأفراد على استششاف المتغيرات والمستجدات البيئية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية والاستجابة لها، وترسيخ قيم تطوير الذات واتخاذ المبادرات الاستباقية وتحمل المسؤولية وارتياح المخاطر. (نجحي، 2021، 848)

- القيادة الريادية: ينظر إلى القيادة الريادية كبعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية من حيث إنها تمثل الدافع والمحرك والملهم لكل الأتباع نحو الرؤى الجديدة التي تتبناها المؤسسة، ويقع على عاتقها عملية ترسيخ التوجه الريادي الاستراتيجي، وتعتمد بشكل كبير على تحديد الفرص واقتناصها واستثمارها الاستثمار الأمثل، ونعي جيداً أن أدواتها الفعالة لتحقيق ذلك هي المورد البشري الذي لا بد من تنميته وتطويره والتأثير فيه حتى يكون متوافقاً مع متطلبات الريادة الاستراتيجية؛ لذا فالقيادة الريادية توجه صانعي القرار بالمستويات التنظيمية المختلفة نحو التميز المؤسسي في جميع مجالات وأنشطة العمل داخل المؤسسة وخارجها، والقائد الريادي مستشرف للمستقبل ونظرة متجه نحو الرؤية، ويركز على بناء معايير الأداء التي تسهم في انجاز المهام والأنشطة بشكل صحيح، ويسعى إلى تعزيز مزاياه وقدراته التنافسية، ويني الجدارات وينمي الكفايات والمهارات والمعارف التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية والمنافسة، وتعزز القيادة الريادية من سرعة الاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات من خلال ما تملكه من مقومات وخصائص تدعم الاستباقية والابداع والمخاطرة المحسوبة. (القحطاني، 2015، 445)
- العقلية الريادية "الفكر الريادي": تعتبر العقلية الريادية البعد الأكثر تمييزاً وتميزاً للريادة الاستراتيجية من حيث إنها توضح ما تختلف به الريادة الاستراتيجية عن غيرها، فالعقلية الريادية تمتلك طرق غير نمطية وغير تقليدية في التفكير "الفكر الريادي" تمكها من سرعة مواجهة التحديات والتهديدات الطارئة، وتعمل بشكل مستمر على تصحيح الأخطاء، وفي نفس الوقت لا تنقطع عن مواصلة إنجاز المهام المنوط بها تحقيقها في أعلى مستوى من مستويات الأداء المتوقعة، وتركز بشكل أكبر التعلم من الأخطاء وتستثمر الفشل، وتحتمل المسؤولية وتقدم على ارتياد المخاطر المحسوبة، ولديها القدرة على التعامل مع حالات عدم اليقين وعدم الوضوح، لذا يمكن وصف العقلية الريادية بأنها وسيلة فعالة للتفكير في العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة، تستفيد من إيجابيات حالات الغموض وعدم التأكد التي تعاني منها البيئة المحيطة بالمؤسسة، تلك الإيجابيات التي تجعل المؤسسات تتفوق في أدائها الريادي على غيرها من المنافسين أو المناظرين، كما تتميز العقلية الريادية بقدرة كبيرة على الإسهام في بناء القيمة المضافة التي تنشدها المؤسسة التعليمية، فضلاً عن اعتبارها فرصاً لتحقيق الاستدامة المؤسسية. (الغامدي، 2021، 464).
- الموارد المدارة استراتيجياً: يوضح هذا البعد الأخير من أبعاد الريادة الاستراتيجية التكامل بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي، فالريادة الاستراتيجية تمكن المؤسسات التعليمية من إدارة مواردها بطرق أكثر فاعلية، من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بما يسهم في تحسين الوضع التنافسي ويعزز من مزاياها وقدراتها التنافسية هذا من جانب المنظور الاستراتيجي، أما من جانب المنظور الريادي فهي تركز على المبادرة والاستباقية وإيجاد الفرص واقتناصها، والبحث الجاد والمستمر عن الموارد الجديدة (بشرية ومادية وتقنية) التي تدعم المزايا التنافسية المستقبلية، وتحقق القيمة المضافة للمؤسسات التعليمية. لذا يمكن النظر إلى الموارد المدارة استراتيجياً كبعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية على أنها مدى قدرة المؤسسات التعليمية على المستوى المؤسسي والمستوى الفردي على استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرص والميزات التنافسية. (شبات والمصري، 2020، 35)





من خلال ما سبق تتضح أهمية تبني مؤسسات التعليم العالي لمدخل الريادة الاستراتيجية كأحد مداخل التطوير على المستوى المؤسسي أو الفردي أو الوظيفي، لا سيما فيما يتعلق بتعزيز المزايا والقدرات التنافسية، وتحقيق القيمة المضافة، والتأهيل للتعامل الجيد مع حالات الغموض وعدم اليقين، وتحديد الفرص الأنيبة والمستقبلية واقتناصها واستثمارها الاستثمار الأمثل، كما يتضح أنه أداة جيدة من أدوات المؤسسات التعليمية للبقاء والاستمرارية والتنافسية في ظل ما يحدث في عصرنا الحالي من متغيرات ومستجدات بشكل سريع ومتنام. أيضاً تظهر أهمية أن يكون أعضاء هيئة التدريس الذين يمثلون العنصر الرئيس في حياة مؤسسات التعليم العالي مبتكرين ومبدعين وذوي عقلية ريادية في وظائفهم التدريسية والبحثية والخدمية، وأن تتوافر لديهم أبعاد الريادة الاستراتيجية. لذا تنتقل الدراسة إلى الإطار الميداني بهدف تحديد متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة لأبعاد الريادة الاستراتيجية.

### ثانياً: الإطار الميداني للدراسة

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية. واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد احتوت الاستبانة على (47) عبارة تم توزيعها وفقاً لأبعاد الريادة الاستراتيجية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1)

محاور الاستبانة وعدد عباراتها

م	البعد	عدد العبارات
1.	الثقافة الريادية	13
2.	القيادة الريادية	13
3.	العقلية الريادية (الفكر الريادي)	11
4.	الموارد المدارة استراتيجياً	10
	الإجمالي	47

وقد تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وقراراتها من حيث درجة ملائمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل عبارة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالتوصية بالحذف أو التعديل، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما

يرونه مناسباً: وقد تم التعديل بناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم.

جدول (2)

ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ

مستوى الصدق	الصدق	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
مرتفع	0.96	0.91	13	1. الثقافة الريادية
مرتفع	0.95	0.91	13	2. القيادة الريادية
مرتفع	0.95	0.91	11	3. العقلية الريادية (الفكر الريادي)
مرتفع	0.94	0.89	10	4. الموارد المدارة استراتيجياً
مرتفع	0.95	0.91	47	اجمالي الاستبانة

يظهر من الجدول السابق أن معامل ثبات أبعاد الاستبانة تراوح بين (0.89) و(0.91)، وبلغ معامل الثبات الإجمالي للاستبانة (0.91) وهي معاملات مرتفعة جداً، كما تراوح معدل الصدق الذاتي لأبعاد الاستبانة بين (0.94) و(0.96)، وبلغ معدل الصدق الذاتي لإجمالي الاستبانة (0.95) وهو مستوى مرتفع جداً، الأمر الذي يدل على إمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة فضلاً عن تعميم نتائجها.

ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، ويتحدد مجتمع البحث الحالي في أعضاء هيئة التدريس القائمين على رأس العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر والبالغ عددهم (203) عضواً. وبحساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تبين أنه يساوي (134) عضواً، وقد تم حسابه باستخدام معادلة (Marguerite et al., 2006, Krejcie and Morgan 146) والتي تكتب على الصورة التالية:

$$s = X^2 NP(1 - P) \div d^2 (N - 1) + X^2 P(1 - P).$$

حيث S حجم العينة، و  $X^2$  قيمة مربع كأي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة يناظر (3.841)، و N حجم المجتمع، و P هي نسبة توافر الخاصية والمحايدة بالمجتمع وتساوي (0.5)، و d هي درجة الدقة وتساوي (0.05). وقد بلغت عينة الدراسة (154) مفردة، وبناءً على ذلك فإن العدد (154) يتجاوز الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة، وبالتالي يمكن اعتبار العينة المستفناة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، وهي تمثل نسبة (75.8%) من حجم المجتمع الأصلي.



جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات البحث

الدرجة العلمية	ك	%	المنصب الإداري	ك	%	التخصص	ك	%
مدرس	64	41.5	لا يشغل	118	76.6	نوعي	46	29.9
استاذ مساعد	30	19.5	يشغل	36	23.4	تربوي ونفسي	108	70.1
أستاذ	60	39.0	الإجمالي	154	100.0	الإجمالي	154	100.0
الإجمالي	154	100.0						

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة وفقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- وفقاً لمتغير الدرجة العلمية توزعت العينة إلى (64) عضواً بدرجة مدرس بنسبة (41.5%)، و(30) عضواً بدرجة أستاذ مساعد بنسبة (19.5%)، و(60) عضواً بدرجة أستاذ بنسبة (39%).
- وفقاً لمتغير المنصب الإداري توزعت العينة إلى (118) عضواً لا يشغل منصباً إدارياً بنسبة (76.6%)، و(36) عضواً يشغل منصباً إدارياً بنسبة (23.4%).
- وفقاً لمتغير التخصص توزعت العينة إلى (46) عضواً ينتمون للتخصصات النوعية بنسبة (29.9%)، و(108) عضواً ينتمون للتخصصات التربوية والنفسية بنسبة (70.1%).

جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري التخصص والدرجة العلمية

المتغير	التخصص		ك	الدرجة العلمية
	نوعي	تربوي ونفسي		
مدرس	29	35	64	
%	%45.3	%54.7	%100.0	
الدرجة العلمية	7	23	30	
استاذ مساعد	%23.3	%76.7	%100.0	
ك	10	50	60	
استاذ	%16.7	%83.3	%100.0	
ك	46	108	154	
%	%29.9	%70.1	%100.0	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق، أنه تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- وفقاً لمتغيري الدرجة العلمية والتخصص توزعت العينة في درجة مدرس إلى (29) بالتخصصات النوعية بنسبة (45.3%)، و(35) بالتخصصات التربوية والنفسية بنسبة (54.7%).
  - وفقاً لمتغيري الدرجة العلمية والتخصص توزعت العينة في درجة أستاذ مساعد إلى (7) بالتخصصات النوعية بنسبة (23.3%)، و(23) بالتخصصات التربوية والنفسية بنسبة (76.7%).
  - وفقاً لمتغيري الدرجة العلمية والتخصص توزعت العينة في درجة أستاذ إلى (10) بالتخصصات النوعية بنسبة (16.7%)، و(50) بالتخصصات التربوية والنفسية بنسبة (83.3%).
- وبعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفريغها باستخدام برنامج SPSS الإصدار (25) لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الإحصائية التالية:
- 1- الوزن النسبي (المتوسط الحسابي المرجح من التكرارات)، وتم استخدامه بهدف تعرف مدى تحقق عبارات الاستبانة، وترتيبها، من وجهة نظر أفراد العينة، داخل كل محور من محاور الاستبانة. وتم حساب الوزن النسبي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمس وفقاً لمقياس ليكرت (Likert Method) خماسي الأبعاد، كما يلي:
- (5× تكرار تامة) + (4× تكرار كبيرة) + (3× تكرار متوسطة) + (2× تكرار قليلة) + (1× تكرار غير متحققة)

عدد أفراد العينة

ويتحدد مستوى التحقق من خلال العلاقة التالية: مستوى التحقق = ن - 1 / ن - 5 / 1 = 5 / 4 = 0,8 من الدرجة. (عبد الحميد وكاظم، 1986، 96)، والجدول التالي يوضح مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الخمس في مقياس ليكرت.

جدول (5)

مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

مدى الموافقة	مستوى الموافقة
5,00 - 4,20	موافق بشدة
4,19 - 3,40	موافق
3,39 - 2,60	محايد
2,59 - 1,80	غير موافق
1,79 - 1,0	غير موافق إطلاقاً

- 2- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.
- 3- اختبار التواء للفروق بين متوسطين غير معتمدين: يستخدم اختبار التواء لقياس الفروق بين متوسطي مجموعتين غير معتمدين.
- 4- تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): وذلك لاختبار الدلالات الإحصائية لوجود فروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين.

وفيما يلي التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية

جدول (6)

مجممل استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية ن = 154

الترتيب	مستوى الموافقة	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
3	موافق بشدة	97.17%	4.86	3.04	63.16	الثقافة الريادية
2	موافق بشدة	98.57%	4.93	2.38	64.07	القيادة الريادية
2	موافق بشدة	98.51%	4.93	2.09	54.18	العقلية الريادية (الفكر الريادي)
1	موافق بشدة	99.01%	4.95	1.50	49.51	الموارد المدارة استراتيجيا
	موافق بشدة	98.26%	4.91	8.76	230.92	اجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن إجمالي درجة الموافقة بمتطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاء بمستوى موافق بشدة، بوزن نسبي بلغ (4.91)، بنسبة مئوية بلغت (98.26%)، الأمر الذي يشير إلى حاجة الكلية إلى توفير تلك المتطلبات لتحسين الريادة الاستراتيجية بها.
- جاء بُعد الموارد المدارة استراتيجيا كأعلى الأبعاد من حيث مستوى الموافقة بوزن نسبي بلغ (4.95) وبنسبة مئوية بلغت (99.01%) وهو ما يشير إلى إدراك عينة الدراسة أن بناء وتحديد التوجه الاستراتيجي هو الأساس الذي يبني عليه التطوير ويحدد في ضوئه مجالاته وتوقيتاته وتكلفته، ويربط كافة وحدات الكلية بعضها البعض في بوتقة واحدة نحو تحقيق رؤيتها

ورسالتها مع مراعاتها لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وقد أخذت الكلية بذلك من خلال وضعها لأولى خططها الاستراتيجية والمتمثلة في الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بنين بالقاهرة 2020-2025م.

جاءت الأبعاد الأخرى للريادة الاستراتيجية مرتبة على حسب مستوى الموافقة عليها على الترتيب التالي القيادة الريادية، ثم العقلية الريادية، ثم الثقافة الريادية، وهو ما يشير إلى منطقية الترتيب على اعتبار أهمية القيادة والتي تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وتعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، فضلا عن السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم، مما يسهم في بناء العقيلة الريادية ومن ثم نشر الثقافة الريادية بالكلية.

جدول (7)

قيمة التناء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الإداري (يشغل منصبيا، لا يشغل منصبيا)

المنصب الإداري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النسبة المئوية	درجة الموافقة	قيمة التناء	الدلالة
الثقافة الريادية	لا يشغل	118	63.30	2.72	4.87	97.38%	0.09	غيردالة
	يشغل	36	62.72	3.93	4.82	96.50%	0.99	
القيادة الريادية	لا يشغل	118	64.22	2.14	4.94	98.80%	0.03	دالة
	يشغل	36	63.58	3.01	4.89	97.82%	1.41	
العقلية الريادية (الفكر الريادي)	لا يشغل	118	54.36	1.84	4.94	98.84%	0.01	دالة
	يشغل	36	53.58	2.71	4.87	97.42%	1.98	
الموارد المدارة استراتيجيا	لا يشغل	118	49.61	1.35	4.96	99.22%	0.02	دالة
	يشغل	36	49.17	1.90	4.92	98.33%	1.55	
اجمالي	لا يشغل	118	231.49	7.75	4.93	98.51%	0.02	دالة
	يشغل	36	229.06	11.38	4.87	97.47%	1.47	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:



- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل): حيث بلغت قيمة التاء (1.47)، دالة عند مستوى (0.05) لصالح فئة (لا يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط بلغ (231.49).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لُبعد الثقافة الريادية وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل): حيث بلغت قيمة التاء (0.99)، غير دالة الأمر الذي يشير إلى اتفاق آراء فئات عينة الدراسة حول اعتبار الثقافة الريادية أساساً قاعدياً للريادة الاستراتيجية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لُبعد القيادة الريادية وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل): حيث بلغت قيمة التاء (1.41)، دالة عند مستوى (0.05) لصالح فئة (لا يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط بلغ (64.22).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لُبعد العقلية الريادية (الفكر الريادي) وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل): حيث بلغت قيمة التاء (1.98)، دالة عند مستوى (0.01) لصالح فئة (لا يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط بلغ (54.36).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لُبعد الموارد المدارة استراتيجياً وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل): حيث بلغت قيمة التاء (1.55)، دالة عند مستوى (0.05) لصالح فئة (لا يشغل منصباً إدارياً) بمتوسط بلغ (49.61).

جدول (8)

قيمة التاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص (نوعي، تربوي ونفسي)

التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النسبة المئوية	درجة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة
الثقافة الريادية	46	62.48	3.86	4.81	96.12%	موافق بشدة	1.84	0.02
تربوي ونفسي	108	63.45	2.58	4.88	97.62%	موافق بشدة		دالة
القيادة	46	63.46	3.07	4.88	97.63%	موافق بشدة	2.12	0.01
الريادية	108	64.33	1.97	4.95	98.97%	موافق بشدة		دالة

0.01	2.16	موافق بشدة	97.51%	4.88	2.71	53.63	46	نوعي	العقلية الريادية
دالة		موافق بشدة	98.94%	4.95	1.72	54.42	108	تربوي ونفسي	(الفكر الريادي)
0.01	2.17	موافق بشدة	98.22%	4.91	2.02	49.11	46	نوعي	الموارد المدارة
دالة		موافق بشدة	99.35%	4.97	1.19	49.68	108	تربوي ونفسي	استراتيجيا
0.01	2.10	موافق بشدة	97.31%	4.87	11.47	228.67	46	نوعي	اجمالي
دالة		موافق بشدة	98.67%	4.93	7.15	231.88	108	تربوي ونفسي	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير التخصص (نوعي، تربوي ونفسي)؛ حيث بلغت قيمة التاء (2.10)، دالة عند مستوى (0.01) لصالح فئة (تربوي ونفسي) بمتوسط بلغ (231.88).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لُبعد الثقافة الريادية وفقاً لمتغير التخصص (نوعي، تربوي ونفسي)؛ حيث بلغت قيمة التاء (1.84)، دالة عند مستوى (0.05) لصالح فئة (تربوي ونفسي) بمتوسط بلغ (63.45).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لُبعد القيادة الريادية وفقاً لمتغير التخصص (نوعي، تربوي ونفسي)؛ حيث بلغت قيمة التاء (2.12) دالة عند مستوى (0.01) لصالح فئة (تربوي ونفسي) بمتوسط بلغ (64.33).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لُبعد العقلية الريادية وفقاً لمتغير التخصص (نوعي، تربوي ونفسي)؛ حيث بلغت قيمة التاء (2.16) دالة عند مستوى (0.01) لصالح فئة (تربوي ونفسي) بمتوسط بلغ (54.42).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لُبعد الموارد المدارة استراتيجيا وفقاً لمتغير التخصص (نوعي، تربوي ونفسي)؛ حيث بلغت قيمة التاء (2.17) دالة عند مستوى (0.01) لصالح فئة (تربوي ونفسي) بمتوسط بلغ (49.68).





جدول (9)

قيمة الفاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية، وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النسبة المئوية	درجة الموافقة	قيمة الفا	الدلالة
مدرس	64	62.41	3.99	4.80	96.01%	موافق بشدة		
الثقافة الريادية	30	63.80	1.27	4.91	98.15%	موافق بشدة	3,52	0,03 دالة
استاذ	60	63.65	2.25	4.90	97.92%	موافق بشدة		
مدرس	64	63.55	3.20	4.89	97.76%	موافق بشدة		
القيادة الريادية	30	64.60	0.86	4.97	99.38%	موافق بشدة	2,83	0,06 غير دالة
استاذ	60	64.37	1.68	4.95	99.03%	موافق بشدة		
العقلية الريادية (الفكر الريادي)	64	53.70	2.78	4.88	97.64%	موافق بشدة		
استاذ	30	54.67	0.84	4.97	99.39%	موافق بشدة	3,06	0,05 دالة
استاذ	60	54.45	1.52	4.95	99.00%	موافق بشدة		
مدرس	64	49.06	2.09	4.91	98.13%	موافق بشدة		
الموارد المدارة استراتيجيا	30	49.90	0.40	4.99	99.80%	موافق بشدة	5,08	0,01 دالة
استاذ	60	49.78	0.87	4.98	99.57%	موافق بشدة		
مدرس	64	228.72	11.92	4.87	97.33%	موافق بشدة		
اجمالي	30	232.97	2.62	4.96	99.13%	موافق بشدة	3,66	0,03 دالة
استاذ	60	232.25	5.87	4.94	98.83%	موافق بشدة		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، استاذ)، فقد بلغت قيمة الفاء (3.66) دالة عند مستوى (0.05) لصالح فئة أستاذ مساعد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لبعدها الثقافية الريادية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، استاذ)، فقد بلغت قيمة الفاء (3.52) دالة عند مستوى (0.05) لصالح فئة أستاذ مساعد.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لبعدها القيادة الريادية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، استاذ)، فقد بلغت قيمة الفاء (2.83) غير دالة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لبعدها العقلية الريادية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، استاذ)، فقد بلغت قيمة الفاء (3.06) دالة عند مستوى (0.05) لصالح فئة أستاذ مساعد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الموافقة على متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس لبعدها الموارد المدارة استراتيجياً وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، استاذ)، فقد بلغت قيمة الفاء (5.08) دالة عند مستوى (0.01) لصالح فئة أستاذ مساعد.

جدول (10)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الثقافة الريادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
13	موافق بشدة	0.51	4.57	1. تقدير قيمة ارتياد المخاطر في سبيل انجاز المهام المهنية والمؤسسية
5	موافق بشدة	0.27	4.92	2. تعزيز القدرات اللازمة للتكيف مع التغيرات الطارئة والمؤقتة
2	موافق بشدة	0.25	4.94	3. تنمية الدافعية الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس في أداء المهام
12	موافق بشدة	0.48	4.63	4. إتاحة الفرصة للخروج عن الأنماط التقليدية في التفكير وتنفيذ المهام
8	موافق بشدة	0.32	4.88	5. نشر ثقافة تقبل الفشل في أداء مهمة وتنمية الاستعداد لذلك
1	موافق بشدة	0.00	5.00	6. التوجيه نحو مهارات التعاون والعمل الجماعي في فريق

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
7	موافق بشدة	0.29	4.91	7. تهيئة الظروف لإثبات الذات في بيئة شديدة التنافسية
9	موافق بشدة	0.33	4.88	8. تعظيم قيمة الاستباقية واقتناص الفرص وحب الطموح
2	موافق بشدة	0.25	4.94	9. تشجيع السلوك المتميز الذي يحول الأقوال إلى أفعال
4	موافق بشدة	0.28	4.93	10. تنمية مقومات المنظمة المتعلمة للاستجابة للتغيرات التكنولوجية والبيئية
5	موافق بشدة	0.27	4.92	11. تقدير قيمة التنوع في الأفكار وتعظيم الاستفادة منها
10	موافق بشدة	0.37	4.84	12. استدامة البحث عن طرق جديدة للقيام بالمهام
11	موافق بشدة	0.41	4.81	13. دعم كل ما هو جديد ومحفز للإبداع والتجديد والابتكار

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت جميع عبارات المحور بدرجة موافقة "موافق بشدة" وبأوزان نسبية تراوحت بين (4.63) و(5.00)؛ الأمر الذي يشير إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية الثقافة الريادية ودورها في تكوين أنماط السلوك والعلاقات التي يجب أن يتبعها العاملين بالكلية مما يساعد على رفع قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيير، ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة داخليا وخارجيا، كما أنها تمثل عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الإستراتيجيات بالكلية، وأنها من أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية حيث إنها تهيئ فرص تعزيز الإبداع والابتكار وروح المبادرة، في مختلف المجالات والأنشطة التي تقوم بها الكلية وعلى كافة المستويات، ومن حيث عبارات المحور فقد جاءت العبارة (6) والتي تنص على "التوجيه نحو مهارات التعاون والعمل الجماعي في فريق" في الترتيب الأول بين عبارات البُعد بوزن نسبي (5) الأمر الذي يشير إلى أهمية العمل الجماعي باعتباره وسيلة أساسية لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، فالأهداف تحتاج إلى تكاتف وتضافر الجهود، وعند دمج استراتيجيات العمل الجماعي تصبح أكثر كفاءة وإنتاجية، وذلك لأنه يسمح بمشاركة عبء العمل، مما يقلل من الضغط على الأفراد ويضمن إكمال المهام في إطار زمني محدد، كما أنه يسمح بتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

جدول (11)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة الريادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
9	موافق بشدة	0.30	4.90	1. تنمية الجدارات الريادية اللازمة لصناعة المستقبل (المخاطرة/الاستباقية/الابداع)
8	موافق بشدة	0.28	4.92	2. توفير بيئة عمل محفزة للتابعين وداعمة للابتكار
7	موافق بشدة	0.27	4.92	3. تعزيز روح المبادرة واقتناص الفرص المحتملة
13	موافق بشدة	0.37	4.86	4. التدريب على التعامل مع عدم اليقين والغموض والمخاطر
5	موافق بشدة	0.25	4.94	5. السماح للتابعين بتطبيق ابداعاتهم المتميزة لتوليد خدمات جديدة
10	موافق بشدة	0.31	4.90	6. الاعتراف بالأفكار الجديدة المبتكرة وتبنيها وتشجيع أصحابها
3	موافق بشدة	0.16	4.97	7. تحليل الواقع والاعتراف بالمشكلات الفعلية والعمل على حلها بطرق ابداعية
5	موافق بشدة	0.25	4.94	8. إقناع التابعين بتبني المفاهيم والاتجاهات الحديثة وتوظيفها بشكل متميز
12	موافق بشدة	0.38	4.88	9. تأسيس تحالفات استراتيجية في ضوء متطلبات السوق وحاجات المجتمع
1	موافق بشدة	0.00	5.00	10. إدارة الوقت بشكل جيد وترتيب الأولويات وفقاً للأهداف المستقبلية
1	موافق بشدة	0.00	5.00	11. دعم مبادرات التطوير واستدامتها واختيار أفضل بدائل الأفكار للممارسة الفعلية
11	موافق بشدة	0.32	4.88	12. توظيف التكنولوجيا بشكل جيد ومبتكر وتوجيه التابعين نحو مجتمع الممارسة
4	موافق بشدة	0.18	4.97	13. التحكم والسيطرة على العوامل السلبية المعوقة للعمل وإنجاز المهام

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت جميع عبارات المحور بدرجة موافقة "موافق بشدة" وبأوزان نسبية تراوحت بين (4.86) و(5.00): الأمر الذي يشير إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية القيادة الريادية في صنع الرؤية الاستراتيجية ونشرها بين جميع العاملين لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية، وترجمة رؤية الكلية إلى استراتيجيات وخطط عمل، وامتلاك القدرة على المبادرة واقتناص الفرص واستثمارها، وتبني الابتكار، وارتياح المخاطرة المحسوبة لتحقيق السبق والميزة التنافسية للكلية، وهو ما يتفق مع دراسة (أحمد، 2020، 60) والتي اشارت إلى أنه في ظل البيئة التي تتسم بالتغيير السريع والتنافسية على نحو متزايد، وتعتمد على اقتصاد المعرفة، والابتكار، والاستثمار في رأس المال البشري، وفي ظل عدم كفاية التمويل العام، فضلاً عن التوجه المنشود نحو بناء الجامعة الريادية، مما يجعل الجامعات في حاجة ماسة إلى قيادات ذات مواصفات خاصة تُمكنها من تحقيق التحول إلى التوجه المنشود. ومن حيث عبارات المحور فقد جاءت العبارة (10) والتي تنص على "إدارة الوقت بشكل جيد وترتيب الأولويات وفقاً للأهداف المستقبلية" والعبارة رقم (11) والتي تنص على "دعم مبادرات التطوير واستخدامها واختيار أفضل بدائل الأفكار للممارسة الفعلية" في الترتيب الأول بين عبارات البُعد بوزن نسبي (5) الأمر الذي يشير إلى أن القيادة يقع على عاتقها ترتيب الأولويات وفقاً للأهداف المستقبلية للكلية، فضلاً عن دعم مبادرات التطوير مما يحقق استخدامها، وتوجيه مسار العمل باختيار أفضل البدائل المناسبة للعمل داخل الكلية وإقناع العاملين بها مع السماح للتابعين بتطبيق ابداعاتهم المتميزة لتوليد خدمات جديدة. فكلما كانت القيادة تبني الانماط الجديدة كلما كانت أكثر قدرة على تأسيس بيئة أكثر ملائمة لتعزيز عمليات التجديد، والتحسين، ودعم المبادرة، والابتكار.

جدول (12)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العقلية الريادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
4	موافق بشدة	0.25	4.94	1. تحقيق الاستدامة في عمليات توليد الأفكار الجديدة والإبداعية
1	موافق بشدة	0.14	4.98	2. تعزيز المرونة في التعامل مع الأزمات والمتغيرات المتجددة
9	موافق بشدة	0.32	4.88	3. دعم المبادرة والسرعة في اقتناص الفرص الحالية والمحتملة
4	موافق بشدة	0.25	4.94	4. استثمار الأخطاء والفشل وتحويل المشكلات إلى فرص
10	موافق بشدة	0.34	4.88	5. تنمية القدرات اللازمة لممارسة التفكير خارج الصندوق

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
4	موافق بشدة	0.25	4.94	6. توسيع عمليات التفكير وفهم وتطوير المهارات والمواقف
1	موافق بشدة	0.14	4.98	7. امتلاك القدرات المعرفية لتحليل الواقع والتنبؤ بالمستقبل
11	موافق بشدة	0.39	4.84	8. تعزيز الاستمتاع بإيجاد حلول للمشكلات بطرق غير مألوفة
8	موافق بشدة	0.26	4.93	9. مراعاة حاجات المجتمع ومتطلبات السوق عند اقتراح الأفكار
4	موافق بشدة	0.25	4.94	10. امتلاك أدوات الدفاع عن الأفكار الريادية بكل قوة وتحد
3	موافق بشدة	0.22	4.95	11. تحليل نقاط الضعف عند أداء المهام واتخاذ الإجراءات التصحيحية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت جميع عبارات المحور بدرجة موافقة "موافق بشدة" وبأوزان نسبية تراوحت بين (4.84) و(4.98)؛ الأمر الذي يشير إلى ضرورة الفكر الريادي وسيادة العقلية الريادية بالكلية، والتي تعتمد على الاستشراف المستقبلي والمرونة في التعامل مع الأزمات وتحقيق استدامة الأفكار الإبداعية، فالريادة الاستراتيجية قوامها التفكير الحر المستقل، واختيار مسارات مختلفة عن الآخرين لتحقيق التميز والسبق والبعد عن التقليد والتبعية والنمطية، فريادة الأعمال تظهر حينما يتوفر مجتمع أكاديمي يشجع على الإبداع والاستقلالية في الفكر، وهذا يتفق بشكل عام مع ما أشارت إليه دراسة (عبدالعال، 2020، 359) حيث دعت إلى تحسين قدرات العقلية الريادية من خلال تكوين الخبرات لإصدار الأحكام الصحيحة على إمكانية الاستفادة من الفرص وتوافقها مع المزايا التي تمتلكها الكلية أو الجامعة. ومن حيث عبارات المحور فقد جاءت العبارة (2) والتي تنص على "تعزيز المرونة في التعامل مع الأزمات والمتغيرات المتجددة" في الترتيب الأول بين عبارات المحور وبوزن نسبي بلغ (4.98) الأمر الذي يشير إلى أن العقلية الريادية تنظر إلى الأزمات والتحديات باعتبارها فرص ينبغي التعامل معها بمرونة والاستفادة منها، كما أن تعزيز مفهوم المرونة محركاً قوياً لقدرات التنظيم الذاتي لإدارة المخاطر والأزمات على العديد من المستويات المختلفة.



جدول (13)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الموارد المدارة استراتيجيا

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	موافق بشدة	0.00	5.00	1. تحقيق أعلى عائد ممكن من الموارد المتاحة (بشرية/مادية/تقنية)
5	موافق بشدة	0.25	4.94	2. توظيف الموارد الحالية في تنمية موارد جديدة
4	موافق بشدة	0.21	4.95	3. تحقيق الاستدامة للموارد الحالية وصيانتها وحمايتها من النضوب
6	موافق بشدة	0.25	4.94	4. استقطاب الموارد البشرية ذات الجدارات العالية
8	موافق بشدة	0.27	4.92	5. استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الأهداف
1	موافق بشدة	0.00	5.00	6. زيادة الموارد التي لا يمكن تقليدها والتي تمثل المزايا التنافسية
10	موافق بشدة	0.30	4.90	7. تعظيم الاستفادة من رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأهداف
7	موافق بشدة	0.25	4.94	8. إيجاد الفرص وتوليد افكار جديدة وترجمتها إلى قيمة مضافة
1	موافق بشدة	0.00	5.00	9. زيادة القدرات التنافسية وتحقيق قيمة مضافة
8	موافق بشدة	0.27	4.92	10. الاستباقية في ترجمة المواقف الإيجابية إلى نشاط ريادي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت جميع عبارات المحور بدرجة موافقة "موافق بشدة" وبأوزان نسبية تراوحت بين (4.90) و(5.00)؛ حيث إن إدارة الموارد استراتيجيًا تتقوم على تحديد الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتقييمها في ضوء أبعاد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك للحصول على وضع تنافسي مستدام لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المحتملين تقليد مزاياها التنافسية، فالأمر يرتبط بقدرة المؤسسة على صنع اطار للعمل يزيد من قدرتها على المناورة، ويصنع لها موضعا بين منافسيها وعلى

مدى زمني طويل ومستدام، وهو ما يتفق مع ما اشارت إليه دراسة (محمد، 2021، 200) والتي أكدت إلى أنه من آليات تحقيق الريادة الاستراتيجية تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة الموارد من خلال مراعاة تفضيلات واحتياجات المستفيدين عند إعادة تنظيم الموارد، واستثمار طاقات رأس المال البشري في جمع الموارد وإعادة تنظيمها، والعمل وفقاً لخطة استراتيجية واضحة تستند على حصر الموارد قبل بدء تقديم الخدمات. ومن حيث عبارات المحور فقد جاءت العبارة (1) والتي تنص على "تحقيق أعلى عائد ممكن من الموارد المتاحة (بشرية/مادية/تقنية)"، والعبارة (6) والتي تنص على "زيادة الموارد التي لا يمكن تقليدها والتي تمثل المزايا التنافسية"، والعبارة (9) والتي تنص على "زيادة القدرات التنافسية وتحقيق قيمة مضافة" في الترتيب الأول بين عبارات المحور ويوزن نسبي بلغ (5.00) الأمر الذي يؤكد على أهمية الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة للكلية وتوجيهها وفقاً للتوجه الاستراتيجي لها وبما يحقق زيادة القدرات التنافسية التي تشكل قيمة مضافة لأعمال الكلية.

### ثالثاً: متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية وآليات تنفيذها

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية في إطارها النظري، ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية عن طريق استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، وفقاً لمتغيرات الدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس)، ومتغير التخصص (تربوي ونفسي/ نوعي)، ومتغير المنصب الإداري (يشغل/ لا يشغل)، كانت درجة الموافقة على جميع متطلبات تحسين أبعاد الريادة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة من خلال استجاباتهم في مدى (موافق بشدة)، وقد قام الباحث بترتيبها ترتيباً تنازلياً من الاستجابة الأعلى موافقة إلى الاستجابة الأقل موافقة، وذلك على النحو الآتي:

#### أ) متطلبات متعلقة ببعد الثقافة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة:

- 1- توجيه أعضاء هيئة التدريس نحو مهارات التعاون والعمل الجماعي في فريق.
- 2- تنمية الدافعية الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس في أداء المهام.
- 3- تشجيع السلوك المتميز الذي يحول الأقوال إلى أفعال.
- 4- تنمية مقومات المنظمة المتعلمة للاستجابة للتغيرات التكنولوجية والبيئية.
- 5- تعزيز القدرات اللازمة للتكيف مع التغيرات الطارئة والمؤقتة.
- 6- تقدير قيمة التنوع في الأفكار وتعظيم الاستفادة منها.
- 7- تهيئة الظروف لإثبات الذات في بيئة شديدة التنافسية.
- 8- نشر ثقافة تقبل الفشل في أداء مهمة وتنمية الاستعداد لذلك.
- 9- تعظيم قيمة الاستباقية واقتناص الفرص وحب الطموح.
- 10- الاعتراف بالأفكار الجديدة المبتكرة وتبنيها وتشجيع أصحابها.
- 11- دعم كل ما هو جديد، ومحفز للإبداع، والتجديد، والابتكار.
- 12- إتاحة الفرصة للخروج عن الأنماط التقليدية في التفكير وتنفيذ المهام.
- 13- تقدير قيمة ارتياد المخاطر في سبيل انجاز المهام المهنية والمؤسسية.





ولتوفير هذه المتطلبات المتعلقة بتحسين بعد الثقافة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة يمكن الاستفادة من الآليات الآتية:

- تأسيس بيئة تنظيمية داخل الكلية تدعم ثقافة التجديد والتحسين المستمر وتشجع على البحث العلمي والابتكار.
- تهيئة مناخ عمل مؤسسي يشجع المبادرات الذاتية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- تأهيل مندوبي الكلية من خلال تزويدهم بالمهارات المطلوبة لسوق العمل التي تعزز من المزايا التنافسية للفرد والمؤسسة، من خلال مجموعة من الندوات واللقاءات، وورش العمل، والدورات التدريبية، وغيرها.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية نحو العمل الجماعي المشترك، وذلك من خلال البحوث المشتركة والبيئية والفرق البحثية.
- تنظيم مسابقات دورية لأفضل مشروع ريادي مقدم من أعضاء هيئة التدريس، وتقديم حوافز، ومكافآت مادية، ومعنوية.
- الاستعانة بنماذج من أعضاء هيئة التدريس الريادين للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم الريادية، لا سيما ذوي الممارسات الريادية المتعلقة بالبحوث الإجرائية والإنتاجية.
- تضمين ريادة الأعمال في المناهج بحيث يشكل التعليم والتعلم لريادة الأعمال جزءاً رئيساً من المناهج الدراسية، وذلك من خلال التأكيد على تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس في بناء وحدات قائمة على الممارسة والتطبيق.
- تطوير أعضاء هيئة التدريس لأساليب وطرق التدريس بما يتناسب مع إنتاج المعارف الجديدة وتوليدها وتطبيقها، وتقديم الدعم المستدام لهم لكي يصبحوا مبتكرين ومشاركين فاعلين في ضوء متطلبات واحتياجات سوق العمل.
- تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس في استشراف المتغيرات والمستجدات البيئية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية والاستجابة لها، مع التأكيد على ترسيخ قيم تطوير الذات واتخاذ المبادرات الاستباقية وتحمل المسؤولية وارتياح المخاطر.

ب) متطلبات متعلقة ببعث القيادة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة:

- 1- إدارة الوقت بشكل جيد وترتيب الأولويات وفقاً للأهداف المستقبلية
- 2- دعم مبادرات التطوير واستخدامها واختيار أفضل بدائل الأفكار للممارسة الفعلية
- 3- تحليل الواقع والاعتراف بالمشكلات الفعلية والعمل على حلها بطرق إبداعية
- 4- التحكم والسيطرة على العوامل السلبية المعوقة للعمل وإنجاز المهام
- 5- السماح للتابعين بتطبيق ادعائهم المتميزة لتوليد خدمات جديدة
- 6- إقناع التابعين بتبني المفاهيم والاتجاهات الحديثة وتوظيفها بشكل متميز
- 7- تعزيز روح المبادرة واقتناص الفرص المحتملة
- 8- توفير بيئة عمل محفزة للتابعين وداعمة للابتكار
- 9- تنمية الجدارات الريادية اللازمة لصناعة المستقبل (المخاطرة/الاستباقية/الابداع)

- 10- الاعتراف بالأفكار الجديدة المبتكرة وتبنيها وتشجيع أصحابها
  - 11- توظيف التكنولوجيا بشكل جيد ومبتكر وتوجيه التابعين نحو مجتمع الممارسة
  - 12- تأسيس تحالفات استراتيجية في ضوء متطلبات السوق وحاجات المجتمع
  - 13- التدريب على التعامل مع عدم اليقين والغموض والمخاطر
- ولتوفير هذه المتطلبات المتعلقة بتحسين بعد القيادة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة يمكن الاستفادة من الآليات الآتية:
- تنمية الجدارات اللازمة والمؤهلة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والمتعلقة بمهارات الإدارة الإستراتيجية.
  - تنمية روح المخاطرة المحسوبة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بجرأة وثقة ودون تردد.
  - دعم أصحاب المشروعات الريادية التعليمية من أعضاء هيئة التدريس التي يمكن أن تسهم في تنوع مصادر التمويل الذاتي لتدبير متطلبات تحسين ممارسات الريادة الاستراتيجية بالكلية.
  - بناء معايير الأداء التي تسهم في انجاز المهام والأنشطة بشكل صحيح، وتعزيز المزايا والقدرات التنافسية.
  - تشكيل الجدارات وتنمية الكفايات والمهارات والمعارف التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية والمنافسة، من خلال استراتيجيات القيادة الريادية.
  - سرعة الاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات من خلال ما تملكه من مقومات وخصائص تدعم الاستباقية والابداع والمخاطرة المحسوبة.
- (ج) متطلبات متعلقة ببعدها العقلية الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة:

- 1- تعزيز المرونة في التعامل مع الأزمات والمتغيرات المتجددة
  - 2- امتلاك القدرات المعرفية لتحليل الواقع والتنبؤ بالمستقبل
  - 3- تحليل نقاط الضعف عند أداء المهام واتخاذ الإجراءات التصحيحية
  - 4- تحقيق الاستفادة في عمليات توليد الأفكار الجديدة والإبداعية
  - 5- استثمار الأخطاء وال فشل وتحويل المشكلات إلى فرص
  - 6- توسيع عمليات التفكير وفهم وتطويع المهارات والمواقف
  - 7- امتلاك أدوات الدفاع عن الأفكار الريادية بكل قوة وتحدي
  - 8- مراعاة حاجات المجتمع ومتطلبات السوق عند اقتراح الأفكار
  - 9- دعم المبادرة والسرعة في اقتناص الفرص الحالية والمحتملة
  - 10- تنمية القدرات اللازمة لممارسة التفكير خارج الصندوق
  - 11- تعزيز الاستمتاع بإيجاد حلول للمشكلات بطرق غير مألوفة
- ولتوفير هذه المتطلبات المتعلقة بتحسين بعد العقلية الريادية "الفكر الريادي" لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة يمكن الاستفادة من الآليات الآتية:
- إنشاء وحدات متخصصة أو لجان بالكلية لدعم الأفكار والمشروعات الريادية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس، وتوفير التدابير اللازمة للدراسة والتنفيذ.

- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يدعم أنشطة البحث العلمي المرتبط بعلاج المشكلات الحقيقية الآنية والمتوقعة.
  - بناء العقلية الريادية التي تقدم مجموعة من الأفكار والمبادرات لتعزيز وتحسين أنشطة وجهود وظائف عضو هيئة التدريس الأساسية المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع
  - تأمين حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس من مختلف الجوانب بما يعزز الابتكار والريادة.
  - استثمار الأفكار والمبادرات الريادية في بناء القيمة المضافة التي تنشدها المؤسسة التعليمية، والتعامل معها على أنها فرصاً لتحقيق الاستدامة المؤسسية.
- (د) متطلبات متعلقة ببعث الموارد المدارة استراتيجياً لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة:

- 1- تحقيق أعلى عائد ممكن من الموارد المتاحة (بشرية/مادية/تقنية)
- 2- زيادة الموارد التي لا يمكن تقليدها والتي تمثل المزايا التنافسية
- 3- زيادة القدرات التنافسية وتحقيق قيمة مضافة
- 4- تحقيق الاستدامة للموارد الحالية وصيانتها وحمايتها من النضوب
- 5- توظيف الموارد الحالية في تنمية موارد جديدة
- 6- استقطاب الموارد البشرية ذات الجدارات العالية
- 7- إيجاد الفرص وتوليد أفكار جديدة وترجمتها إلى قيمة مضافة
- 8- الاستباقية في ترجمة المواقف الإيجابية إلى نشاط ريادي
- 9- استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الأهداف
- 10- تعظيم الاستفادة من رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأهداف

ولتوفير هذه المتطلبات المتعلقة بتحسين بعد الموارد المدارة استراتيجياً لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة يمكن الاستفادة من الآليات الآتية:

- رسم السياسات والإستراتيجيات والرؤية الواضحة لتحسين الريادة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف العامة والاجرائية للتنفيذ، وتحديد وسائل وطرق التمويل.
- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لكلية بشكل مستمر، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بإجراء المسح البيئي، بما يمكنهم من رصد نقاط الضعف والقوة وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، ومن ثم القدرة على الرؤية المتكاملة وتقديم المبادرات الاستراتيجية اللازمة.
- تبني الخطة الاستراتيجية لكلية جوانب تعزيز وتنمية الموارد التي يصعب تقليدها من المؤسسات المناظرة والمماثلة، والتي تعطي ميزة تنافسية لكلية عن غيرها، لا سيما المورد البشري وعلى رأسه أعضاء هيئة التدريس.

- 
- التوجه نحو بناء تحالفات وشراكات استراتيجية تعزز من الوضع التنافسي، وتسهم في تدبير مصادر للتمويل الذاتي لتحسين الأنشطة والجهود الريادية.
  - الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة والحفاظ عليها وحمايتها، ووضع الخطط الاستراتيجية لتنميتها واستدامتها.
  - تحقيق التكامل بين الكلية وأصحاب المصالح المشتركة من أجل تدبير الموارد اللازمة لتوفير الوسائل الكفيلة بتحويل فكرة المشروع الى واقع ملموس وتحقيق القيمة الاجتماعية والاقتصادية لمجتمع الكلية بشكل خاص والمجتمع المحيط بشكل عام.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أحمد، محمود مصطفى. (2020). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (14) 10، كلية التربية، جامعة الفيوم، 406-473.

إسماعيل، طلعت حسيني. (2017). تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات. *دراسات تربوية ونفسية*، (95)، جامعة الزقازيق، كلية التربية، 1-120.

جامعة الأزهر (2020أ) نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر، متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة على الرابط التالي <http://www.azhar.edu.eg/Services/auec>

جامعة الأزهر (2020ب) رؤية نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر، متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة على الرابط التالي

<http://www.azhar.edu.eg/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9>

جامعة الأزهر (2020ج) رسالة نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر، متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة على الرابط التالي

<http://www.azhar.edu.eg/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA/%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9>

جامعة الأزهر، إدارة المعلومات والإحصاء بمركز المعلومات والتوثيق. (2020). *النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية 2019-2020*.

جامعة الأزهر، نادي ريادة الأعمال. (2020). وثيقة نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر.

حسن، أسماء أحمد خلف. (2021). النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع CIM لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية، *المجلة التربوية*، 91، كلية التربية - جامعة سوهاج، 5402-5478.

الحكيم، ليث علي يوسف، وعلى، أحمد راضي محمد. (2017). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد (2)، المجلد (14)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة،

- السكارنة، بلال خلف. (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (17)، 77-112.
- شبات، جلال إسماعيل عوض، والمصري، نضال حمدان مصطفى. (2020). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 28، ع 23 - 50.
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (2020م). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة التربية، ج (1)، ع (185)، كلية التربية، جامعة الأزهر، 67-134.
- صرصور، جابر علي سلمي (2019م): الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى.
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد. (2012). المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتحول جامعة الأزهر الى جامعة ريادة الأعمال (دراسة تحليلية في ضوء بعض التجارب والخبرات الأجنبية)، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (13)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 1256-1310.
- عبد الحميد، سمر الأمير غازي، الجزائر، فاروق فتحي السيد. (2020). دور ريادة الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (مع الإشارة الى الواقع المصري)، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد 40، عدد خاص (مؤتمر كلية التجارة - جامعة طنطا، 2020 - الجزء الثاني)، 109-144.
- عبد اللطيف، سمر عبد الله، وعلي، وليد محمد عبد الحليم. (2018م): حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف - رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، ع (71)، ج (3)، جامعة طنطا، 653-759.
- عبدالعال، نجلاء عبد التواب عيسى. (2020). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني "الاحترافي" بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف، مجلة العلوم التربوية، (4) 28، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 225-376.
- عتريس، محمد عيد. (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030: جامعة الزقازيق نموذجاً. المجلة التربوية، ج 77، كلية التربية، جامعة سوهاج، 791 - 948.
- العشماوي، محمود سعيد محمد. (2019). تطوير إدارة كلية التربية جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.



- علي، نادية حسن السيد. (2020). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، *مستقبل التربية العربية*، (27)، 125، المركز العربي للتعليم والتنمية، 85-118.
- الغامدي، عزيزة محمد علي. (2021م). تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية - تصور مقترح، *مجلة كلية التربية*، المجلد (37)، العدد (2)، جامعة أسيوط، 450-499.
- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر. (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، *مجلة الإدارة العامة*، 55 (3)، معهد الإدارة العامة، السعودية، 435-499.
- محمد، ثابت حمدي ثابت. (2021). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، المجلد (37)، العدد (10)، جامعة أسيوط، 156، 205.
- محمد، سحر محمد أبو راضي. (2021). متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية في ضوء استراتيجيات المحيط الأزرق. *مجلة كلية التربية*، مج 36، ع 4، جامعة المنوفية، 257 - 384.
- مهند، حامد، وأرشيد، فوزي. (2007). نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة، مشروع مشترك بين معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) ومركز البحوث للتنمية الدولية- كندا (IDRC)، ومؤسسة فريدريش ايبرت (FES)، القدس، 1-70.
- نجمي، فيصل بن علي يحيى. (2021). تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية: جامعة التفرد أنموذجا، *المجلة التربوية*، الجزء (87)، جامعة سوهاج، 827-882.
- نصير، غدير فؤاد أحمد. (2017). أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البرموك، الأردن.
- النوري، عبد السلام علي حسين. (2016). قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ج (8)، ع (16)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، 1 - 20.
- هاشم، نهلة عبد القادر، وسعد، السيدة محمود. (2018). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات - توجهات مستقبلية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية "نظم التعليم ومجتمع المعرفة"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 389-410.

ولي، أحلام إبراهيم، حمد، دهام صابر. (2012). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع55، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، 337-361.

#### ثانيا: ترجمة المراجع العربية

- Ahmed, Mahmoud Mustafa. (2020). Improving the practice of academic leaders in the faculties of Al-Azhar University for the dimensions of entrepreneurial leadership, Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, (14) 10, Faculty of Education, Fayoum University, 406-473.
- Ismail, Talaat Hosseini. (2017). Mobilizing additional financial resources to meet the requirements of international university classifications. Educational and psychological studies, (95), Zagazig University, Faculty of Education, 1- 120.
- Al-Azhar University (2020a) Al-Azhar University Entrepreneurship Club
- Al-Azhar University (2020b) The vision of Al-Azhar University Entrepreneurship Club
- Al-Azhar University (2020b) The Mission of Al-Azhar University Entrepreneurship Club
- Al-Azhar University, Information and Statistics Department, Information and Documentation Center. (2020). Total Annual Statistical Bulletin 2019-2020.
- Al-Azhar University Entrepreneurship Club. (2020). Document of Al-Azhar University Entrepreneurship Club.
- Hassan, Asmaa Ahmed Khalaf. (2021). Modeling using the cross-impact matrix (CIM) to transform Egyptian universities into pioneering investment universities, Educational Journal, 91, Faculty of Education - Sohag University, 5402-5478.
- Al-Hakim, Laith Ali, and Ali, Ahmed Muhammad. (2017). Strategic Entrepreneurship and its reflection in the development of organizations - the Independent High Electoral Commission as a model, Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences, No. (2), Volume (14), College of Administration and Economics, University of Kufa, 47-86
- Al-Sakarna, Bilal Khalaf. (2008). Entrepreneurship strategies and their role in achieving competitive advantage: a field study on telecommunications companies in Jordan, Journal of Baghdad College of Economic Sciences, p. (17), 77-112





- Shabat, Jalal Awad, and Al-Masry, Nidal Mustafa. (2020). The role of the dimensions of strategic Entrepreneurship in enhancing organizational memory: a field study on Ooredoo Palestine for cellular communications. *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, Volume 28, Volume 2, 23-50
- Al-Shammari, Muhammad Al-Luqan. (2020). Talent management in Saudi universities as an entrance to achieving Strategic Entrepreneurship: a proposed conception, *Journal of Education*, Part (1), p. 185, College of Education, Al-Azhar University, 67-134
- Sarsour, Jaber Ali Salmi (2019): Strategic Entrepreneurship among academic leaders and its relationship to the quality of institutional performance at Al-Aqsa University, an unpublished master's thesis, College of Education, Al-Aqsa University.
- Abdel Hafez, Tharwat Abdel Hamid. (2012). Administrative and academic requirements for the transformation of Al-Azhar University into a university of entrepreneurship (analytical study in the light of some foreign experiences and expertise), *Journal of Scientific Research in Education*, Issue (13), Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, 1256-1310
- Abdel Hamid, Samar Ghazi, Al-Gazzar, Farouk Al-Sayed. (2020). The role of entrepreneurship in achieving sustainable development goals (with reference to the Egyptian reality), *The Scientific Journal of Commerce and Finance*, Faculty of Commerce, Tanta University, Volume 40, Special Issue (Faculty of Commerce Conference - Tanta University, 2020 - Part Two), 109-144
- Abdel Latif, Samar Abdullah, and Ali, Walid Mohamed. (2018): Technology Parks: An Entrance to Strengthening Strategic Entrepreneurship at Beni Suef University - A Suggested Vision, *Journal of the College of Education*, p (71), c (3), Tanta University, 653-759
- Abdel Aal, Naglaa Abdel Tawab Issa. (2020). A proposed vision to strengthen the relationship of "professional" capital to achieving strategic Entrepreneurship for universities: An applied study on Beni Suef University, *Journal of Educational Sciences*, (4) 28, Faculty of Graduate Studies of Education, Cairo University, 225-376.

- Atris, Mohamed Eid. (2020). Strategic Entrepreneurship as an entrance to improve the competitive performance of Egyptian universities in light of the sustainable development strategy: Egypt Vision 2030: Zagazig University as a model. The Educational Journal, C 77, Faculty of Education, Sohag University, 791 - 948
- El-Ashrawy, Mahmoud Said Mohamed. (2019). Developing the administration of the Faculty of Education, Al-Āzhar University in the light of the dimensions of competitive advantage, an unpublished PhD thesis, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
- Ali, Nadia Hassan El-Sayed. (2020). Strategic Entrepreneurship: An Introduction to Achieving Sustainable Competitive Advantage in Educational Institutions: An Analytical Study, The Future of Arab Education, (27), 125, The Arab Center for Education and Development, 85-118.
- Al-Ghamdi, Aziza Muhammad Ali. (2021 AD). Activating strategic Entrepreneurship in the education administrations in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of global experiences - a proposed conception, Journal of the College of Education, Volume (37), No. (2), Assiut University, 450-499
- Al-Qahtani, Salem bin Saeed Al Nasser. (2015). Entrepreneurial leadership and its applications in universities, Journal of Public Administration, 55 (3), Institute of Public Administration, Saudi Arabia, 435-499
- Mohamed, Thabet Hamdi Thabet. (2021). Strategic Entrepreneurship as a developmental approach to units of a special nature at Assiut University: A field study, Journal of the College of Education, Volume (37), Issue (10), Assiut University, 156, 205
- Muhammad, Sahar Muhammad Abu Radi. (2021). Requirements to achieve strategic Entrepreneurship as an entry point for the development of Egyptian university institutions in light of the blue ocean strategy. Journal of the College of Education, Vol. 36, p. 4, Menoufia University, 257 - 384
- Muhannad, Hamed, and Arshid, Fawzy. (2007). Towards policies to promote entrepreneurship among youth in the West Bank and Gaza Strip, a joint project between the Palestinian Economic Policy Research Institute (MAS), the International Development Research Center-Canada (IDRC), and the Friedrich Ebert Foundation (FES), Jerusalem, 1-70
- Najmi, Faisal bin Ali Yahya. (2021). Enhancing the pioneering role of Saudi universities in light of global transformations: University of exclusivity as a model, Educational Journal, Part (87), Sohag University, 827-882



- Naseer, Ghadeer Fouad Ahmed. (2017). The Impact of Strategic Entrepreneurship on the Financial Performance of Industrial Companies in Jordan, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Yarmouk University, Jordan
- Al-Nouri, Abdel Salam Ali Hussein. (2016). Measuring the dimensions of university governance to promote entrepreneurship: A case study for the University of Anbar according to the University Governance Card prepared by the World Bank, Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences, part (8), p. (16), College of Administration and Economics, University of Anbar, 1-20
- Hashem, Nahla Abdel Qader, and Saad, Mahmoud. (2018). Strategic Entrepreneurship for human resources in universities - future directions, the 25th annual scientific conference of the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration "Education Systems and the Knowledge Society", the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Cairo, 389-410
- Wali, Ahlam Ibrahim, Hamad, Daham Saber. (2012). The role of green human resource management practices in promoting strategic leadership: An analytical study of the opinions of college council members in private universities in the city of Erbil, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 17, p. 55, Tikrit University - College of Administration and Economics, 337-361.

#### ثالثا: المراجع الأجنبية:

- Al. Khalifah, Bashayer. (2014). *Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms, thesis*, Doctor of business management, University of Sterling.
- Chung-Gyu Byun, et.al. (2018). A Study on the Effectiveness of Entrepreneurship Education Programs in Higher Education Institutions: A Case Study of Korean Graduate Programs, *Journal of Open Innovation, Technology, Market. And Complexity*, vol.4, No.26.
- Clark, B. R. (2004): Delineating the Character of the Entrepreneurial University. *Higher Education Policy*. Vol. 17, No.4, pp.355-370.
- Gamze, Sart. (2014). The New Leadership Model of University Management for Innovation and Entrepreneurship, *Eurasian Journal of Educational Research*, Vol. 57, pp. 73-90

- Hill, Marguerite Elizabeth (2005). *the Development of an Instrument to Measure Entrepreneurship: Entrepreneurship Within the Corporate Setting*, the Degree Master of Arts (MA) in Industrial Psychology, Department of Psychology, Rhodes University, Grahamstown.
- Hoenig, M (2005). *Entrepreneurship and Growth*, Federal Reserve Bank of Kansas City, P.1-13.
- Ireland, R. D. Hitt, M, & Simon, D. G. (2003). A model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, (296), p: 963- 989
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 50 (1), 49-59.
- kUmar, S., & Kapan, R. (2007). *The leadership in Management*, (A.P.H) corporation, India.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000): *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*: Harvard Business Press.
- Mintzberg, Henry and Ahlstrand, Bruce and Lampel, Joseph. (2008). *Strategy Bites Back*, (2nd ed.), Pearson Education Ltd., London.
- NESTA. (2007). Creating entrepreneurship: *Higher education and the creative industries*", Higher Education Academy Art Design Media Subject Centre and the National Endowment for Science, Technology and the Arts, London Nesta, Arts and humanities research and innovation, p. 15
- The Global Entrepreneurship and Development institute (2018). *The Global Entrepreneurship Index 2018*, Washington, D.C .USA, P.21.
- Thompson, S. (2016). the Role of a Cadmic deans, as Entrepreneurial Leaders in Higher Education Institutions, *Innovation High Education*, Vol. 41
- Vipin, Gupta, Ian C. MacMillan and Gita, Surie, (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross- Cultural Construct, *Journal of Business Venturing*, Claremont Mckenna College, vol. 4
- Zhang Lili (2011). Comparative study of China and USA's colleges Entrepreneurship Education from an International Perspective, *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 3, pp. 185-194