



الاداء الريادى الإستراتيجى للجامعات المصرية:

المؤشرات والتوجهات

أ. ميادة السيد*

مقدمة:

مع حركة التغيرات العالمية والتطورات التى بعثتها ثورة المعرفة وازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال طلباً لتحقيق الريادة وزيادة حصتها وتعاملاتها فى السوق، انتقلت حدة هذه المنافسة إلى المؤسسات الجامعية فباتت تسعى إلى إعادة النظر فى أهدافها، وتحسين مواردها وإيجاد الآليات التى تساعدها فى الوصول إلى الأداء الريادى الإستراتيجى، وتقودها إلى إيجاد طرق تتفوق بها على منافسيها وتتميز بها عن الآخرين. بالإضافة إلى تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة صحيحة لا يشوبها أى خطأ أو انحراف من خلال استثمار رصيدها المعرفى وتيسير سبل التعلم بين العاملين بداخلها.

أفرزت هذه التحولات العالمية توجهات جديدة، وشهدت عددًا من المتغيرات مست كافة المؤسسات، حيث أبرزت واقعاً جديداً وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر، القائم على الحركة والتغيير، العلم، التكنولوجيا، التواصل، والانفتاح والتحرر الاقتصادى الذى فتح المجال أمام المنافسة الأجنبية. (ابراهيم عباس الزهيرى، ٢٠١٨، ٢)

ولكى تتمكن الجامعات من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها فى مجال نشاطها، فهى مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها، وبين البيئة التى تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها، وتجنب آثارها السلبية ولو نسبياً، خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية العالمية.

* باحثة دكتوراه بمركز الدراسات الإستراتيجية والمستقبلية - جامعة عين شمس - مصر.

وفى إطار هذا الوضع الجديد، تواجه الجامعات المصرية تحديات كثيرة تفرض عليها ضرورة وضع توجهات للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل، وإعادة النظر فى فلسفة تلك المؤسسات، ورسالتها، وسياساتها، وإستراتيجيتها، وخططها، وبرامجها التعليمية، وكوادرها البشرية، وهياكلها التنظيمية، والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، وكيفية تحقيق التفاعل الإيجابى بينها وبين ما يحيط بها من تغيرات وتحولات جذرية، وتقوية الروابط بينها وبين المجتمع.

من هنا كان لزاماً أن ننظر إلى وضع جامعاتنا المصرية بالنسبة إلى وضع الجامعات العالمية التى تنافس بقوة على جميع الأصعدة والمجالات، وتستطيع استقطاب الموارد البشرية المتميزة من كافة أرجاء العالم المتقدم والنامى - على حد سواء - بل وتستطيع البقاء فى الصدارة بشكل دائم .

لذا يجب على الجامعات المبادرة إلى أن تتبنى أسلوب الريادة الإستراتيجية على الرغم من تعدد أساليب التطوير، إلا أن الريادة الإستراتيجية كأسلوب تطويرى أثبت فى الكثير من الحالات نجاحه وخاصة فى تطوير الجامعات، نظراً لمرونة طبيعة المنافسة العالمية التى تفرض على الجامعات الاستجابة لمتطلبات المنافسة العالمية. (سالم بن سعيد آل ناصر القحطانى، ٢٠١٢، ٢٢٦)

وبالتالى فإن هذا البحث يتناول الريادة الإستراتيجية كأداء يمكن قياسه فى الجامعات، من خلال وضع عدد من مؤشرات قياس الأداء، وبناءً عليها يمكننا وضع عدد من التوجهات المقترحة التى يمكن من خلالها للجامعات المصرية تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى ومؤشراته.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعتبر الظروف البيئية والتنافسية العالمية هذه الأيام ديناميكية ومعقدة ، لذا يتعين على الجامعات المصرية إيجاد حلول منطقية للبقاء على قيد الحياة فى ظل التنافسية

العالمية التي تشهدها الجامعات فى كافة مجالاتها البحثية والعلمية والمجتمعية. نظراً للعلومة وتحويل المجتمع الصناعى إلى مجتمع التكنولوجيا. لذا تتبنى حالياً الجامعات على المستوى الإقليمى والعالمى طرقاً لا حصر لها لتتفوق على نفسها، وعلى مثيلاتها من أجل تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى المستدام فى مؤسساتها وإدارتها المختلفة، وبالتالي كان لزاماً على جامعاتنا المصرية أن تتجه هى الأخرى إلى إيجاد سبل لتحقيق الأداء الريادى بداخلها، لذا انشغلت الدراسة الحالية بالإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- ١- ما واقع الجامعات المصرية فى ظل التنافسية العالمية؟
- ٢- ما دور الأداء الريادى الإستراتيجى فى مواجهة تحديات التنافسية العالمية؟
- ٣- ما مؤشرات قياس وبناء الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات المصرية؟
- ٤- ما التوجهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالى إلى:

- ١- تعريف البنية النظرية الريادة الإستراتيجية، ومن ثم الأداء الريادى الإستراتيجى، فى ضوء أدبيات الفكر التربوى والإدارى المعاصر.
- ٢- تحديد واقع الجامعات المصرية فى ظل التنافسية العالمية.
- ٣- وضع مؤشرات قياس الأداء الريادى الإستراتيجى داخل الجامعات المصرية.
- ٤- اقتراح عدد من التوجهات لتحقيق مؤشرات قياس وبناء الأداء الريادى الإستراتيجى داخل الجامعات المصرية

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالى من حيث أنه:

- ١- يساهم فى زيادة الوعى بمفاهيم الريادة الإستراتيجية ومقوماتها لدى القيادات الجامعية والعاملين بالجامعات المصرية.
- ٢- يسهم فى قياس الأداء الريادى داخل الجامعات المصرية، وكيفية تحقيقه.
- ٣- يسهم فى خدمة المجتمع المحلى من خلال تحقيق أهدافه التتموية والتي من أهمها تعليم جامعى قائم على معايير الجودة الشاملة والتميز والريادة.
- ٤- يرسم بداية طريق هام تمكن من خلاله الجامعات المصرية من الدخول إلى سوق المنافسة العالمى.

منهجية البحث:

يعتمد البحث وفقاً لمتطلباته على منهجية مركبة تتكون من :

- ١- **المنهج الوصفى:** سوف تقوم الباحثة باستخدام المنهج الوصفى باعتباره استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر، كما هى قائمة فى الحاضر بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر أخرى، حيث أن الباحثة هنا تود أن تستقصى عن واقع الجامعات المصرية فى ظل التنافسية العالمية.
- وبالتالى يتمثل الهدف من استخدام المنهج الوصفى فى الحصول على معلومات وبيانات عن المشكلة الحالية، ولا يتوقف هدفه عند وصفها فقط، بل يتعدى إلى تفسيرها وتحليلها وتطويرها.

- ٢- **منهج النظم (Systems Approach):** يعتمد هذا المنهج على النظرة الكلية للجامعات، حيث أن الجامعة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتناسقة والمتفاعلة، لتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، حيث أن نظام الجامعة يتكون من مجموعة من المدخلات يتم التفاعل

بينها عن طريق مجموعة من العمليات للحصول على أفضل مخرجات، ثم يتم تقويمها عن طريق التغذية المرتدة.

٣- التحليل الرباعي SWOT Analysis: هي أداة تستهدف عمل تحليل رباعي من حيث البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسات، من أجل الوقوف على نقاط القوة بها، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات. ومن ثم تحديد موقفها في البيئة المحيطة بها.

٤- بطاقات الأداء المتوازن (BSC): هي أداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها وإستراتيجيتها. يمكن القول أيضاً إن بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط نظام قياس، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف إستراتيجية المنشأة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية، ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج إستراتيجيتها.

المبحث الأول: واقع الجامعات المصرية في ظل التنافسية العالمية:

إن التنافسية العالمية قد أسهمت في العديد من المتغيرات بالنسبة لمؤسسات التعليم الجامعي، التي كانت بعيدة تماماً عن المنافسة، وكانت المعرفة كجوهر غير تنافسية على الإطلاق، ولكن بمرور الزمن أصبحت المعرفة اليوم سلعة تباع وتشتري، وكان من الطبيعي دخول أهم المؤسسات التي تساهم في إنتاجها وهي الجامعات تدخل في هذا السباق العالمي، فمن يمتلك معرفة وإبداعاً أكثر يكون في مصاف الجامعات العالمية، ومن هنا كان لا بد أن نتعرف على ماهية التنافسية وتحدياتها وواقع جامعاتنا المصرية في ظل هذا التنافس العالمي القوي.

أولاً: مفهوم التنافسية العالمية:

تشكل التنافسية العالمية تحدياً أمام جميع الدول المتقدمة والنامية، وتفرض التنافسية العالمية على جامعاتنا ضرورة إعادة النظر في جودة مخرجاتها سواء من حيث مستوى خريجها، والذين عليهم الآن التنافس في سوق العمل العالمي، أو من حيث مخرجاتها البحثية والعلمية، حيث تعد التنافسية العالمية من أهم السمات المميزة للمؤسسات المجتمعية في القرن الحادي والعشرين من أجل تحقيق أهدافها من خلال إنتاج ونشر وتوظيف المعرفة.

وتكمن أهمية التنافسية العالمية في تعظيم الاستفادة - قدر الإمكان - من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية العالمية من الدول الكبيرة، حيث تعطى التنافسية العالمية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. (World Economic Forum , 1999 , 2)

وتعرّف التنافسية العالمية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"، وكذلك هي "قدرة الدولة على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده". (و.ديع محمد عدنان، ٢٠٠٣، ٥)، وبالتالي تستهدف التنافسية العالمية النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وزيادة الدخل القومي، وتحسين الظروف المعيشية للمواطنين.

ومن أهم إيجابيات التنافسية العالمية أنها تركز على قيادة المؤسسات فى مناخ الأعمال، وعلى الإبداع التكنولوجى، ورأس المال البشرى والفكرى، وكذلك تعتمد على عدد من العناصر لعل من أهمها التعليم، والموارد البشرية، والإنتاجية، ومؤسسات البحث والتطوير.

أما من سلبياتها أنها أصبحت فى كثير من الأحيان هدفاً رئيسياً وليست وسيلة، حيث إنها عملت على تقوية منطق الحرب لدى المؤسسات الجامعية على المستوى الدولى، وسمحت باستعمال كافة الوسائل فى هذه المعركة سواء أكانت مضاربات مالية، أو براءات اختراع، أو هيمنة الأسعار،..إلخ.

ثانياً: تحديات التنافسية العالمية:

هناك عدد من تحديات التنافسية العالمية التى تفرضها على الجامعات ومنها:

(ناجية حسن، ٢٠١٢، ٢٠) (فتحى درويش عشبية، ٢٠٠٥، ٧) (عادل معاينة، ٢٠٠٧، ٣)

- غلبة الطابع التجارى الاقتصادى على الجامعات بحيث أصبحت أقرب إلى مكان تبادل السلع وتقديم الخدمات.
- تغيير حجم الكيان الجامعى وطبيعته ووظيفته وانقسام الجامعات إلى نوعين؛ جامعات عالمية إلكترونية ضخمة تخدم جمهوراً عالمياً متناثراً، وجامعات محلية صغيرة تخدم الاحتياجات المحلية المحدودة.
- التدخل الأجنبى فى توجيه السياسة التعليمية بمراحلها المختلفة.
- زيادة تأثير القطاع الخاص فى العملية التعليمية.
- خرق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وديمقراطية التعليم.
- التقليل من شأن التعليم الجامعى الحكومى والتأثير السلبى فى مكانته.

ويتضح مما سبق أن التنافسية العالمية أصبحت من أهم التحديات التي تواجه الجامعات، وتتطلب منها توفير البيئة المناسبة للإبداع التكنولوجي، وإنتاج التكنولوجيا الحديثة، من أجل القدرة على المنافسة والمشاركة في السوق العالمي.

ثالثاً: واقع الجامعات المصرية في ظل التنافسية العالمية:

في ظل هذا التحدي وجب تحليل الخطط الإستراتيجية لعدد من الجامعات المصرية للتعرف على مدى مواكبة هذه الجامعات للتحديات التي تفرضها التنافسية العالمية. حيث أكدت الكثير من الخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية ضعف قدرتها على مواجهة تحديات التنافسية العالمية، والدخول بقوة في السوق العالمي وتحقيق مكانة وسمعة إستراتيجية رائدة، حيث إنها لازالت تعاني من عدد كبير من نقاط الضعف والتهديدات على الرغم من وجود الكثير من نقاط القوة والفرص، وعلى سبيل المثال يوضح الجدول التالي أهم نقاط القوة والفرص، وأهم نقاط الضعف والتهديدات الواردة بالخطط الإستراتيجية للجامعات التالية:

- جامعة القاهرة لعام ٢٠١٠ – ٢٠١٥.
- جامعة أسوان لعام ٢٠١٥ – ٢٠٢٢.
- جامعة عين شمس لعام ٢٠١٢ – ٢٠١٧.
- جامعة المنوفية لعام ٢٠١٤ – ٢٠٢٠.
- جامعة الزقازيق لعام ٢٠١٣ – ٢٠٢٢.

جدول (١)*

أهم نقاط القوة والفرص، وأهم نقاط الضعف والتهديدات الواردة بالخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية

نقاط الضعف	نقاط القوة
- عدم التوافق بين مؤهلات الكوادر الإدارية وبين المهام الموكلة إليهم.	- توافر وحدات ذات طابع خاص معنية بقضايا البحث العلمى، وخدمة المجتمع.
- استخدام أساليب التعليم والتعلم التقليدية التى تعتمد على الحفظ والتلقين.	- توافر صفوة متميزة من أعضاء هيئة التدريس.
- وجود مشكلات تتعلق بتطبيق المعايير الأكاديمية.	- حصول البعض من أعضاء هيئة التدريس على جوائز علمية.
- العجز فى قدرات وجودة المعامل البحثية ولوائح وآليات استخدامها مما ينعكس على جودة البحوث.	- تدعيم وتشجيع البعثات الخارجية ونظام الإشراف المشترك والمهام العلمية.
- بعض المباني التعليمية تعاني من مشكلات تتعلق بالإضاءة والتهوية ووسائل الأمان بما فيها مخارج الطوارئ.	- تنوع التخصصات الدراسية بمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا.
- ضعف الاعتمادات المالية المخصصة للجامعة وخاصة الموجهة للبحوث.	- تزايد أعداد الطلاب الملتحقين بالدراسات العليا.
	- انتشار الوعى بالجودة والرغبة المتزايدة للتقدم للحصول على الاعتماد.

نقاط القوة	نقاط الضعف
- دعم المكتبات بما تحتاجه من مراجع حديثة ودوريات متخصصة ورسائل علمية ضمن مشروعات المكتبات الرقمية، ومستودع الرسائل العلمية، وكذلك بالبرمجيات، وربط جميع المكتبات بالشبكة القومية.	- التركيز على النشر التقليدي المحلى وضعف النشر فى المجالات العلمية العالمية.
- توافر العدد الكافى من الموارد البشرية فى التخصصات الوظيفية المختلفة.	- قصور منظومة تأهيل الخريجين لسوق العمل وربطهم باحتياجات التنمية.
- بعض أعضاء هيئة التدريس شغلوا مناصب قيادية متميزة فى المجتمع كوزراء، ومحافظين، ورؤساء جامعات، ونواب رؤساء جامعات، ومستشارين.	- القاعات الدراسية الحالية لا تتناسب مع أعداد الطلاب فى بعض الكليات. عدم وجود معايير لتقييم الأداء الوظيفى.
- المناصب قيادية متميزة فى المجتمع كوزراء، ومحافظين، ورؤساء جامعات، ونواب رؤساء جامعات، ومستشارين.	- نقص فى العمالة الفنية والخدمات المعاونة.
- النشر العلمى فى دوريات عالمية لبعض أعضاء هيئة التدريس.	- الحاجة إلى تنمية المهارات الإدارية لبعض القيادات الأكاديمية.
- الدور الملموس لوحدات ضمان الجودة فى تقويم الأداء داخل الكليات والمعاهد.	- الحاجة الماسة إلى رفع كفاءة أداء الجهاز الإدارى بالجامعة .
- وجود الهيئة القومية لضمان جودة	- الحاجة لتنمية مهارات الطلاب وقدراتهم وإعدادهم لسوق العمل من خلال البرامج .
- وجود الهيئة القومية لضمان جودة	- ضعف مشاركة أعضاء هيئة

نقاط الضعف	نقاط القوة
التدريس فى النشر الدولى لبحوثهم وفى المشاركة فى المؤتمرات العلمية الدولية.	التعليم والاعتماد وما تصدره من منشورات وما تقدمه من دعم فنى وتدريب.
- ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى برامج تبادل الأساتذة بين الكليات والمعاهد والجامعات المختلفة.	- توافر مدن جامعية للطلاب والطالبات ويتم القبول بها وفقاً لقواعد ومعايير محددة.
- ضعف تطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة فى مجال البحث العلمى.	- توجد بعض المقررات التى تم تحويلها إلى مقررات إلكترونية فعالاً.
- الحاجة إلى تحديث خطط البحث العلمى بالأقسام والكليات والمعاهد وربطها بالخطة البحثية للجامعة.	- وجود توجه لتبنى نظم الإدارة الإستراتيجية.
- ضعف مشاركة المؤسسات المجتمعية فى تدريب وتأهيل الطلاب والخريجين .	- التوجه العام للدولة لتوسيع قاعدة المشاركة الطلابية فى الأنشطة الجامعية.
	- تقديم الاستشارات الهندسية، و العلمية، والتربوية، والنفسية، والمجتمعية.
	- تدعيم الباحثين وأعضاء هيئة التدريس فى حضور المؤتمرات الداخلية والخارجية.

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - الزيادة فى الطلب الاجتماعى على التعليم المفتوح والتعليم من بعد، مما يخفف العبء على مبانى الجامعة. - المنافسة الشرسة بين الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى، حيث يزداد عدد الجامعات والأكاديميات الخاصة فى مصر. - تعاضم الاهتمام الحكومى بتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة لدعم اتخاذ القرار المتعلق بمراحل التعليم قبل الجامعى. - ارتفاع رواتب أعضاء هيئة التدريس فى الآونة الأخيرة. - التوسع فى استخدام التكنولوجيا الحديثة فى التعليم العالى. - دعم التعلم الذاتى من خلال ما تتيحه شبكات الإنترنت من خدمات. - رغبة سوق العمل فى خريج متميز يتقن مهارات التوظيف وريادة 	<ul style="list-style-type: none"> - الزيادة المستمرة والمنتالية فى أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلباً على الخدمات المقدمة للطلاب. - تراجع الميزانيات المخصصة للجامعات من الدولة. - لا يوجد تعاون منظم بين المنظمات المجتمعية وقطاعات الصناعة، وما إلى ذلك من كيانات الجامعة. - نقص التمويل الخارجى اللازم لتطوير البنية المعلوماتية المطلوبة لتطوير عمليات التعلم. - تدنى رواتب الخريجين وعدم كفايتها لمتطلبات الحياة الكريمة. - محدودية فرص التوظيف أمام الخريجين فى القطاع الخاص، الأمر الذى يترتب عليه الحالة النفسية السلبية وغير الصحية للطلاب أثناء

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>العملية التعليمية.</p> <p>- قصور التشريعات المواكبة للتطور العالمى فى مجال التعليم والبحث العلمى.</p> <p>- غياب الوعى بأهمية البحث العلمى لدى المجتمع.</p>	<p>الأعمال.</p> <p>- تغير حجم سوق العمل وتركيبته من حيث دخول العديد من الشركات الأجنبية مما ترتب عليه تغيير فى مواصفات الخريجين من حيث المعارف والقدرات.</p>

*المصدر:

- الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٠-٢٠١٥، ٣٩ - ٤٢.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة أسوان لعام ٢٠١٥ - ٢٠٢٢، ٣١ - ٣٢.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس لعام ٢٠١٢ - ٢٠١٧، ٢٠١٢، ٩٧ - ١٠٥.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية لعام ٢٠١٤ - ٢٠٢٠، ٢٠١٤، ٢٢ - ٣٥.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق لعام ٢٠١٣ - ٢٠٢٢، ٢٠١٣.

وبناء على هذا التحليل الرباعى للبيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية لا بد من الوقوف على النتائج التى حصدناها من هذا التحليل، وهى ترتيب الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية فى ظل التنافسية العالمية المتسارعة، وفى ظل ما أوجدته الجامعات المصرية من خطط إستراتيجية لمواجهة هذا التحدى.

فإذا نظرنا إلى أحدث التصنيفات العالمية للجامعات سنجد جامعة عين شمس تحتل المركز ال ١٥٢٢ على مستوى الجامعات العالمية، والمركز ال ١٤ على مستوى

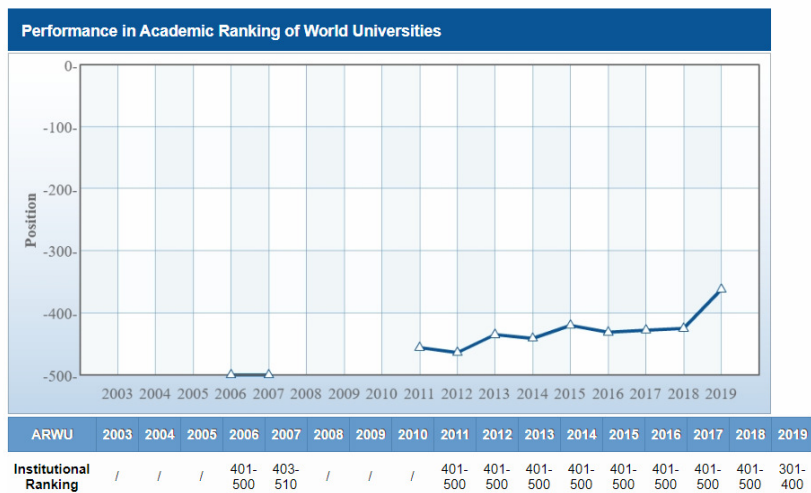
الجامعات العربية وذلك فى تصنيف ويبومتريكس للجامعات العالمية لعام ٢٠١٨ التابع لـ (CSIC) the Consejo Superior de Investigaciones Científicas، أكبر هيئة بحثية عامة فى إسبانيا، وتحل المركز ال ٤٢٤ على المستوى العالمى والمركز الأول على المستوى العربى، وجامعة القاهرة تحتل المركز ال ٧٦٤ عالمياً والمركز الرابع عربياً، وجامعة الإسكندرية تحتل المركز ال ١٢٠٤ عالمياً والمركز التاسع عربياً، وجامعة المنصورة تحتل المركز ال ١٣٥١ عالمياً والمركز الثانى عشر عربياً. (Ranking webometrics of Universities, 2018)

وفى عام ٢٠١٩ نجد أن جامعة عين شمس احتلت المركز ال ١٤٢٩ على مستوى الجامعات العالمية، وجامعة القاهرة فى المركز ٦٦٦، وجامعة الإسكندرية فى المركز ١٠١٥، والجامعة الأمريكية بمصر فى المركز ١١٦٣، وجامعة المنصورة فى المركز ال ١٢٢٧. (Ranking webometrics of Universities, 2019)

أما عن تصنيف شنغهاى لأفضل ٥٠٠ جامعة فى العالم لعام ٢٠١٨ فتحتل المركز الأول به جامعة هارفارد فى الولايات المتحدة الأمريكية، ولا تمثل فيه جامعات مصر إلا من خلال جامعة القاهرة التى كانت هى الجامعة المصرية، الوحيدة التى تضمنت فئة الترتيب العالمى من ٤٠١ - ٥٠٠، وفى عام ٢٠١٩ ظل الحال كما هو عليه بالنسبة لبقية الجامعات المصرية فيما ارتقت جامعة القاهرة لفئة ترتيب أعلى وهى من ٣٠١ - ٤٠٠، ومن أهم المؤشرات المستخدمة لترتيب الجامعات العالمية فى هذا التصنيف هو عدد خريجي الجامعة الحاصلين على جوائز نوبل وفيلدز. (ShanghaiRanking, 2018) (ShanghaiRanking, 2019)

شكل (١)

تسلسل ترتيب جامعة القاهرة في تصنيف شنغهاى



Source: (Shanghairanking, 2019)

وهذا يفسر أحد أسباب عدم وجود جامعاتنا المصرية بهذا التصنيف فعلى سبيل المثال فإن أحمد زويل العالم المصرى الحاصل على جائزة نوبل فى الكيمياء لعام ١٩٩٩ هو لا ينتمى لجامعة مصرية بل لجامعة أمريكية، وهى معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا (California Institute of Technology (Caltech)، الذى يحتل المركز السابع فى هذا التصنيف . (Shanghairanking, 2018) (Noble Prize, 2018)

أما عن تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالى لعام ٢٠٢٠ لأفضل الجامعات العالمية فقد احتلت فيه الجامعات المصرية عددا من المراكز وهم بالترتيب موضحين فى الجدول التالى.

جدول (٢)

ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف التاييمز للتعليم العالي ٢٠٢٠

Rank	Name Country/Region	No. of FTE Students	No. of students per staff	International Students	Female:Male Ratio
401- 500	Aswan University Egypt	22,393	40.8	0%	59 : 41
401- 500	Mansoura University Egypt	140,126	24.9	3%	55 : 45
501- 600	Suez Canal University Egypt	35,363	10.8	1%	58 : 42
601- 800	Beni-Suef University Egypt	67,981	25.3	1%	46 : 54
601- 800	Cairo University Egypt	223,275	40.6	2%	48 : 52
601- 800	Kafrelsheikh University Egypt	74,546	39.7	1%	51 : 49

*Source: Times World University Ranking, 13 / 2/ 2020

أما في تصنيف ال QS للجامعات العالمية لعام ٢٠٢٠، فتواجدت به ثلاث من الجامعات المصرية وهي الجامعة الأمريكية في المركز ٣٩٥، وجامعة القاهرة في فئة التصنيف من ٥٢١ - ٥٣٠، وأخيراً جامعة عين شمس في فئة التصنيف من ٨٠١ - ١٠٠٠ (QS World University Rankings, 2020).

وتأسيساً على ماسبق فإن واقع الجامعات المصرية في ظل التنافسية العالمية يشير إلى تدنى مستواها التنافسي، بسبب افتقارها للمعايير التي قامت عليها التصنيفات السابقة، وعدم قدرتها على مواجهة التحديات التي تفرضها عليها؛ وبالتالي استبعادها من هذه

التصنيفات أو احتلالها للمراكز المتأخرة فيها، إذن هناك ضرورة قصوى إلى استخدام مدخل جديد تستطيع من خلاله الجامعات المصرية أن يكون لها وجود ريادي على الساحة العالمية، وتحقق به سمعة علمية وأكاديمية عالمية ورائدة خيراً من وجودها في أدنى المستويات العالمية غير المرضية للوسط البحثي والعلمي في مصر. لذا اتجهت الدراسة إلى مدخل الريادة الإستراتيجية وسوف يتم استخدامه في صورة أداء له مؤشرات وتوجهات يمكن تحقيقها.

المبحث الثاني: دور الأداء الريادي الإستراتيجي في مواجهة تحديات التنافسية العالمية:

يعتبر وجود التنافسية وما تفرضه من تحديات سباقاً عالمياً نحو ريادة الجامعات، وإثبات وجودها على الساحة العالمية بشكل كبير، فما أن نذكر التنافسية إلا وجب التحدث عن المدخل الريادي الإستراتيجي التي تتخذه الجامعات من أجل السباق والخوض والتنافس، الذي له متطلبات عديدة متطورة وابتكارية يتحتم على الجامعات توفيرها لزيادة قدرتها التنافسية، ومن ثم تحقيق الريادة العالمية. وبالتالي هناك دور كبير تلعبه الريادة الإستراتيجية وأداء الجامعات بها في قدرة هذه الجامعات على اجتياز تحديات التنافسية العالمية بسلام وتحقيق أعلى أداء ريادي لها.

مفهوم الأداء الريادي الإستراتيجي بالجامعات:

قبل التطرق لمفهوم الأداء الريادي الإستراتيجي لابد من تناول مفهوم الريادة الإستراتيجية، ومن خلالها يمكننا تحديد ماهية الأداء الريادي الإستراتيجي، ويمكننا مراجعة بعض الأدبيات التي ذكرت تعريف الريادة بشكل واضح.

كلمة الريادة تم تعريفها على أنها ترتبط بالميل نحو المخاطرة والجهود من جانب الفرد الريادي الذي يغامر من أجل النجاح في أي نشاط من أنشطة المنظمة، وتدرجياً

أصبحت العمليات الريادية تظهر فى المنظمات بجميع أنواعها، من هنا يمكن تعريف الريادة على أنها أفعال تميل نحو تشكيل المنظمات الجديدة والتجديد والإبداع داخل وخارج المنظمات القائمة. (P. Sherma & J.J. Chrisman ,1999, 17)

كما أنها عملية إنشاء شىء جديد ذى قيمة من خلال تخصيص الجهد والوقت اللازمين، مع تحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لتلك العملية، والحصول على المكافآت النقدية والرضا والاستقلالية الشخصية لقاء ذلك. (R. D. Hisrich & M. P. Peters , 2002, 10)

والريادة هى عملية اكتشاف إمكانيات القيام بالأعمال الجديدة وتنظيم الموارد الضرورية، واستغلال تلك الإمكانيات فى السوق. (J. Mjornvik & M. Sanfridsson & J. Dergard, 2008, 14)

وكذلك هى طريقة للتفكير والتحليل والعمل الذى يركز على تحديد واستغلال فرص الأعمال من وجهة نظر عامة وشاملة تحركها قيادات الأفراد أو المجموع الصغيرة. (R. Lynch, 2006, 742)

أو أنها القدرة على إنشاء شىء جديد ذى قيمة شخصية واجتماعية، وهى القدرة على تحمل المخاطر المدروسة إزاء تحقيق الرضا الشخصى والاستقلالية باتجاه تحقيق المنفعة الاجتماعية، والقدرة على المبادرة بتنفيذ عمل جديد، والبراعة فى الانتباه للفرص واكتشاف مصادر الموارد. (سعيد عبد الله، ٢٠١٣ ، ٢٧٠)

ويستخدم مصطلح الريادة للتعبير عن الجهود الريادية للأفراد الذين يعملون خارج نطاق المنظمات القائمة، وتؤثر هذه الأنشطة الريادية بشكل كبير فى النظم الاقتصادية السائدة فى مناطق معينة من خلال بناء القاعدة الاقتصادية للمجتمع، وإيجاد فرص وظيفية جديدة للمواطنين. وفى بعض المناطق تكون الريادة مسئولة عن تقديم معظم الخدمات

الجديدة، وعن توفير غالبية الفرص الوظيفية، ومع التسليم بتأثير ريادة الأعمال على كل من النظم الاقتصادية والتوظيف في مناطق معينة من العالم، إلا أنه من المثير للدهشة أن الريادة كمدخل لتطوير الأعمال لم تصبح أحد محاور التنمية الاقتصادية في المجتمعات. (R. D. Hisrich & M. P. Peters, 2002, 17)

وتشير الريادة إلى جملة الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها، وتحتاج إلى الإبداع في إدارتها، بينما يراها آخرون بوصفها الخاصية المعبرة عن مدى تميز فرد ما أو منظمة ما فيما لديه مقارنة بأقرانه؛ مما يجعله محط أعين هؤلاء الأقران للاقتداء أو اللحاق به. (صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، ٢٠٠٧، ١٦٨)

وقد وضع كل من Kuratko & Audretsch تعريفا متكاملًا ذكر فيه العوامل الحاسمة اللازمة لهذه الظاهرة؛ حيث عرفها بأنها عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والابتكار وتقتضى وجود طاقة وعاطفة نحو إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة، والمكونات الرئيسية تشمل الاستعداد لمواجهة المخاطر المحسوبة، وضع فريق ناجح للمشروع، حشد الموارد اللازمة، بناء خطة عمل واضحة، وبناء رؤية للتعرف على الفرصة التي يرى الآخرون فيها الفوضى والتناقض والارتباك. (Donald F. Kuratko & David B. Audretsch, 2009, 7).

وعرفت الريادة بأنها العملية التي تتضمن تحديد واستغلال الفرص التي لم يتم استغلالها قبل ذلك. (R. D. Ireland, M. A. Hitt, D.G. Sirmon, 2003, 965)

تسعى المؤسسات إلى التميز وتحقيق التفوق في المنافسة المحلية والعالمية، لذلك نجد أنها لا تتردد في تبني الأساليب الجديدة في الإدارة التي يمكن أن تحقق لها تلك الغاية. ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة ما عرف بالريادة العالمية التي يمكن أن تتحقق

من خلال تبني بعض المداخل التطويرية التي وجدت رواجًا كبيرًا بين المؤسسات التي تتطلع إلى الريادة العالمية، بل تعتبرها خيارًا إستراتيجيًا لا يمكن تحقيق التفوق إلا من خلاله؛ حيث أن في الريادة المنطق السائد للتفوق واكتساب الميزات التنافسية، كما أنه لا يمكن للمؤسسات – خاصة الكبيرة – الاستمرار إذا لم تكتسب مهارة حقيقية للريادة. (بوزيدى دارين، سولاف رحال، ٢٠١٠، ٢)

وبالتالى تعتبر الريادة هي الآلية التي يجب على المؤسسات أن تنتهجها لتحقيق مستويات عالية من التصنيفات العالمية سواء على المستوى الاقتصادى أو الاجتماعى أو العلمى، ويمكننا وضع عدد من النقاط التي تدور حولها الريادة كمفهوم بناءً على تحليل الأدبيات السابقة:

- أن الريادة تطوى بداخلها عناصر المبادرة وحب خوض المغامرات وتحمل مخاطرها.
- المشاريع القائمة على الإبداع والابتكار هي مشاريع ريادية.
- مهارات الريادة يجب ألا تكون دائماً ظاهرة، بل على المؤسسات والمنظمات البحث عنها باستمرار، ومحاولة إيجادها وتنميتها.
- الريادة لا تأتي من فراغ، ولكنها نتيجة للتفكير الجيد والمنظم والقابل للتطبيق بشكل واقعى.
- الريادة تضيف قيمة لكل ما يقع فى محيطها سواء أشخاص أو مؤسسات.
- تعتبر الريادة حلاً للدول التي تعاني من ارتفاع نسب البطالة، إذ أنها توفر فرص توظيف بشكل كبير.
- الريادة تشتمل على مقارنة التميز الموجود لدى الأشخاص والمؤسسات، والأكثر تميزاً يفوز بالريادة.

- الريادة استغلال لموارد مهدرة لم يفكر أحد من قبل باستغلالها بشكل مبتكر ومبدع.
 - الريادة أكثر قابلية للتحكم والتطبيق فى المنظمات الصغيرة.
- ومن هنا يمكننا تعريف الريادة من خلال مستويين الأول على مستوى الفرد، حيث أنها قدرة الفرد على تحويل أفكاره إلى مشروع صغير مريح، من خلال إشباع الحاجات المختلفة بمنتج أو خدمة إبداعية ومبتكرة تضيف قيمة لمستخدميها.
- أما على مستوى المؤسسة يمكن تعريف الريادة على أنها المؤسسة القادرة على تحقيق أمرين الأول هو أعلى درجات التميز بين منافسيها على المستوى العالمى، والثانى هو قدرتها على بناء أشخاص لديهم المهارات الريادية التى يمكنهم أن يطبقوها داخل المؤسسة أو خارجها.
- وبالإضافة إلى ما سبق فقد برزت الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات، وهو أسلوب حديث يقوم على أن التركيز فى المنظمة يكون على الابتكار كوحدة للتطوير وليس على الأفراد، حيث تتبنى المنظمة خطة إستراتيجية وآليات تغيير تنتقلها من وضع الركود إلى مصاف المنظمات الرائدة فى أعمالها، وحتى تستطيع المنظمات الكبيرة التعامل والتكيف مع المتغيرات المختلفة التى تحدث حولها، عملت بصورة ملحوظة على تطبيق مناهج إدارية تتصف بقدر كبير من الابتكارية والمؤسسية. وقد كانت الريادة أحد هذه المناهج التى تم استخدامها للتعامل مع البيئة التنظيمية للمنظمات، فى محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة التى تتمتع بها المشروعات الصغيرة، مثل القدرة على الابتكار، المرونة، التشبيك، والقرب من الأسواق، وبين القدرات السوقية والموارد المختلفة التى تتمتع بها المنظمات الكبيرة، على الرغم مما أحاط هذا المنهج من شكوك فى إمكانية نجاحه. (سالم بن سعيد آل ناصر القحطانى، ٢٠١٢، ٢٢٧)

ويمكن ملاحظة أن الباحثين قد انتقلوا من البحث فى مجال الريادة كمدخل للتطوير فى بداية الثمانينيات من القرن الماضى من دراسة الريادة على مستوى الفرد إلى دراسة الريادة على مستوى المنظمة، وقد كان ذلك نتيجة لتعرض الكثير من المنظمات لموجة من التغيرات السريعة فى مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، دفعتها نحو ضرورة إيقاظ الروح الريادية الإستراتيجية داخل تنظيماتها. (Neal Thornberry, 2006,1)

ومن المهم الإشارة إلى حقيقتين هامتين هما أولاً أن العمل بمفهوم الريادة الإستراتيجية التنظيمية يختلف عن العمل بمفهوم ريادة الأعمال، فإطار ريادة العمل الإستراتيجي التنظيمي ضخم بضخامة التنظيمات الإدارية، وذو تنظيم بيروقراطى فى كثير من الأحيان، فى حين أن ريادة الأعمال تتم فى نطاق أوسع، وفى سوق اقتصادى أكثر مرونة. وثانياً أن الريادة الداخلية قد تحدث فى بعض المنظمات التى تقم الريادة، وبطريقة أخرى تفشل كثير من المنظمات فى خلق بيئة جيدة للريادة، ويجبر رواد الأعمال فى المنظمات على إيجاد النجاح بين هؤلاء الأشخاص غير المؤهلين للمساعدة أو من لم يريدوا رؤيتهم ناجحين بالفعل. (سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، ٢٠١٢، ٢٤٢، ٢٤٣)

وعرف Sharama & Chrisman الريادة الإستراتيجية بأنها قيام المنظمة بخلق تنظيمات جديدة، أو بأنها إثارة للتجديد والابتكار داخل هذه المنظمة. (P. Sharma, J. J. Chrisman ,1999,17)

وعرف Kemelgor الريادة الإستراتيجية بأنها ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التى تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات الجذرية والابتكارات التراكمية لتحقيق أهمية إستراتيجية متعلقة بتنافسية المنظمة، حيث تبرز الأهمية التكتيكية المتعلقة بعمليات ومعالجات المنظمة. وأن المنظمات الريادية قادرة على دفع الابتكارات بشكل منتظم

ومستمر، كما أن السلوك الريادي تحتاجه جميع المنظمات، بغض النظر عن حجمها، لتواكب تطورها في بيئة شديدة التنافس. (Bruce H. Kemelgor, 2002, 69)

والريادة الإستراتيجية لها عدد من المستويات وهى كالتالى: (فيصل محمد

الجازى، محمد عبد الرحيم، ٢٠١٤، ١١، ١٢)

- إستراتيجية على مستوى المنظمة: وهى تتعلق بالأمر الإجمالية والنطاق المتعلق بالمنظمة، وكيف سيتم إضافة قيمة جديدة للأجزاء المختلفة فى المنظمة (وحدات الأعمال).

- إستراتيجية وحدة الأعمال: وهى التى تتعلق بكيفية أن تنجح منظمات الأعمال فى المنافسة فى الأسواق المميزة للسلع والخدمات التى تختلف من وحدة أعمال إلى أخرى.

- إستراتيجية الأعمال: وهى تتعلق بكيفية أن أجزاء مكونات المنظمة تقوم بالتوصيل بكفاءة فيما يتعلق بالمنظمة وإستراتيجيات مستوى الأعمال فى ظل المصادر والعمليات والأفراد.

ويرى البعض أن الريادة الإستراتيجية فى المؤسسة تنطلق عبر مستويين: (بن

قايد فاطمة زهرة، ٢٠١٧، ١٩٠)

- المستوى الأدنى للمؤسسة: وفيه تنتقل إلى أعلى مستوى فى البناء الهرمى لبناء ولاء تنظيمى اتجاه الريادية.

- المستوى العالى: وفيه تنطلق المؤسسة من الاهتمام بجهود الجماعة التعاونية للعاملين الأساسيين فيها من أصحاب العقلية الإبداعية وتنتقل إلى الأسفل الهرمى.

ويسمى الريادة الإستراتيجية كل من Covin & Miles بالتجدد المستدام

Sustained Regeneration، حيث تكون على شكل سلسلة من البرامج والخدمات

الجديدة التي يمكنها أن تقدم تواجدًا أكبر للمنظمة وتجذب عملاء جددًا. إن الريادة الإستراتيجية ترتبط بإستراتيجية المنظمة بشكل عام، وقد ترى أنها تفتح - على سبيل المثال - فروعاً جديدة، وتعمل على برامج وبأنماط جديدة، مثل الحكومة الإلكترونية التي تقدم للمستفيدين عملاً جديداً بالكامل. ويكن للريادة الإستراتيجية إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المنظمة من مجال منافستها الحالية إلى ساحة جديدة على الإطلاق؛ إذ إنها لن تتنافس مباشرة مع نظيراتها المحلية بل مع نظيراتها العالمية، وهذا ما يمكن أن نسميه بمحرك الريادة، وهو الذي له السبق في مجال التطوير الجديد. (Jeffrey G. Covin &

Morgan P. Miles, 1999, 48) (Barbara J. Cargill, 2007, 148)

وتدور الريادة الإستراتيجية بصفة خاصة حول ضمان أو دعم الموقف التنافسي للمنظمة محلياً وعالمياً، حيث تحدث الريادة أكبر تأثير لها على الأداء التنظيمي في الأجل الطويل، خصوصاً فيما يتعلق بقدرة المنظمة على التكيف والبقاء والاستمرار؛ ونظراً لأن هذه المعايير تعد من الناحية المثالية معايير تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، فمن الضروري أن تبدأ العملية الريادية في المنظمات على المستوى الإستراتيجي. (Barbara J. Cargill, 2007, 149) (J. R. Cornwall & B. Perlman, 1990, 98)

ونخلص إلى أن الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات تتمثل في العملية التي يتم من خلالها تبنى ونشر التجديد على جميع المستويات الادارية عبر المنظمة؛ حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب المنظمة بأكملها. (Jeffrey G. Covin & Morgan P. Miles, 1999, 50)

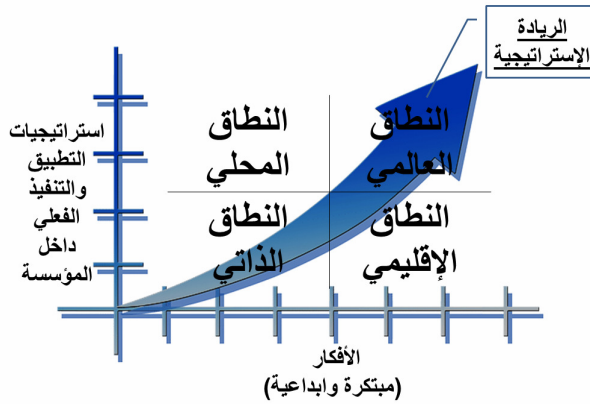
وبالتالي فإن الريادة الإستراتيجية تكون محكومة بشكل كبير بالمنظمات والمؤسسات وهيكلها التنظيمية، أما ريادة الأعمال فهي حرة وغير محكومة بأية مؤسسات

أو منظمات، ولكنها تعتمد بشكل كبير على ريادة الأفراد، وتبتعد تمامًا عن الهياكل التنظيمية الجامدة.

ويمكن تعريف الريادة الإستراتيجية على أنها جميع الأفكار المبتكرة والإبداعية التي يتم تطبيقها على مستوى الجامعات بشكل يرتقى بموقفها التنافسي من النطاق المحلى إلى النطاق العالمى. ويمكن توضيحها فى الشكل التالى.

شكل (١)

مفهوم الريادة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة

أما فيما يتعلق بالأداء الريادى الإستراتيجى، فالأداء الجامعى بشكل عام يعرف بأنه ذلك الأداء الذى يعكس الواقع الفعلى للجامعة موضع البحث والدراسة من حيث الأعمال والمهام المناطة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين وعمليات التعليم والتعلم ومصادره وخدمة المجتمع وتنميته ومدى نجاحهم فى القيام بأعمالهم الحالية. (مهنى غنايم، منى سمحان، ٢٠١٤)

ويعرف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (أحمد ماهر، ٢٠١٠، ٥) كذلك يعرف بأنه سلوك عملي تؤديه المؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة. (جمال الدين المرسي، ٢٠٠٣، ١٩) إذن بتحليل التعريفات السابقة لكل من الريادة الإستراتيجية والأداء، وضع تعريف إجرائي للأداء الريادي الإستراتيجي للجامعات وهو:

مجموع الأنشطة المبتكرة والإبداعية التي تحدها وتقوم بها الجامعة كمؤسسة في مجالات البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع من أجل تحقيق أعلى مستويات التنافسية على المستوى العالمي، أي أنه الوسائل المتبعة بالجامعات للوصول إلى هدف الريادة العالمية والمراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

لذا فإن وجود الأداء الريادي الإستراتيجي له دور هام في مواجهة الجامعات لتحديات التنافسية العالمية، وهذا الدور يتمثل فيما يلي: (سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، ٢٠١٢، ٢٥١) (عاكف لطفى، ٢٠١١، ١٥١) (سعيد عبد الله، ٢٠١٣، ٢٧٣) (Gregory, 2007, 449) (Thomas L. Wheleen, J. D. Hunger, 2004, G. Dess, et. al, 2007, 449) (Johan Mjornvik et. al., 2008, 55) (G. T. Lumpkin & G. G. Dess, 1966, 146) (F. Henard, L. Diamond, D. Roseveare, 2012, 7, 8) (J. Currie, 2002, 24) (A.Gibb & P.Hannon, 2006, 80) (C. Lene & Kare Moberg, 2012, 11)

١. تطوير الثقافة الريادية التي تسمح بتحويل التكنولوجيا الجديدة إلى نشاطات الجامعة ومنتجاتها وخدماتها.

٢. تطوير رؤية الجامعة، واختيار أفراد ملائمين لها، إقامة البنية التحتية الريادية لها

٣. تشجع الجامعات على مزيد من الإبداع والابتكار والتفرد، وأخذ المخاطرة والمبادرة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات، وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات.
٤. نشر مبادئ وممارسات الريادية فى كل أنحاء الجامعة، مما يجعلها تستغنى عن ضرورة تذكير العاملين بالتفكير الإبداعي أو حتى الرغبة بالتغيير، فالقدرة على التغيير تعد من القدرات الجوهرية للعاملين. أى المرونة فى تحديد الحاجة إلى التغيير وتنفيذ التغيير بسرعة.
٥. المساعدة فى امتلاك الجامعة السمعة الجيدة بكونها منظمة ريادية بما يجعلها قادرة على استقطاب العقول الإستراتيجية اللامعة، وقد يقود ذلك أصحاب المصالح الموردين، والزبائن، والشركاء فى التحالف إلى تقديم الأفكار الجديدة لأى شخص فى الجامعة ويتوقعون بأن يدركها بشكل أمثل، مما يساعد الجامعة أن تصبح فى طليعة المنافسين وتتجاوزهم.
٦. استغلال الفرص الجديدة والمشاركة فى الأسواق الناشئة. تدعيم مركزها التنافسى بين المنظمات الريادية القائمة والناشئة، وتحديد الفرصة من خلال اليقظة والاكتشاف، وكذلك تقييمها من خلال البصيرة المتوازنة والبدئية ومهارات التنفيذ القوية.
٧. زيادة اختيار الكوادر البشرية الكفوءة والمؤهلة للتعيين وإخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة كل حسب اختصاصه ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، وتوفير الحوافز بما ينسجم مع أدائهم وانجازهم الفردى.
٨. تبنى الأفكار الإبداعية وامتلاك روح المخاطرة والتمكن من اتخاذ قرار الابتكار، أى التطبيق لاغتنام الفرص بالسرعة الممكنة قبل أن يغتتمها الآخرون، بالإضافة إلى مواكبة عملية التغيير فى الأنظمة والقوانين، وتوفير الموارد وتطبيق الحوافز

- الملائمة، واختيار الموظفين الأكفاء وغرس الثقافة التنظيمية فى العمل المؤسسى التنظيمى.
٩. توفير الرؤية الريادية وتبنى الأفكار الإبداعية من قبل الإدارات العليا وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة، واستخدام أساليب الحفز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبنى التجديد والتغير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح.
١٠. تبنى الإبداع والابتكار وإجراء تحسينات مستمرة وعدم الرضوخ للأعمال الروتينية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات.
١١. استخدام أساليب البحث والدراسة للسوق بشكل مستمر لكشف الفرص واغتنامها، وتوفير كافة الموارد، وتبنى المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المتواصل للعاملين.
١٢. بناء الشراكات حيث تسعى الجامعات نحو التعاون مع الأطراف المعنية على جميع المستويات داخل وخارج الجامعة لتحقيق التميز الأكاديمي والريادة.
١٣. دمج التدويل فى أنشطة الجامعة، حيث أنه محرك للتغيير والتطوير حيث يسهم فى تحفيز التفكير الإستراتيجي والابتكار، وتحفيز التعاون بين الطلاب والهيئة التدريسية مع استخدام أساليب تقييم جديدة للتعلم كما يفتح آفاقاً جديدة للتعاون البحثي، ويمكن أن يعزز الحراك الدولي للعلماء والطلاب من خلال إقامة شراكات مع مؤسسات التعليم العالى، وتنمية روح الريادة الأكاديمية من خلال التعامل مع بيئات بحثية جديدة كما يعزز توفير فرص عمل ويمنح الجامعة البعد العالمى.
١٤. اللحاق بالتغيرات الأساسية فى إنتاج المعرفة فقد وجب على الجامعات تعزيز قدرتها فى التركيز على مصادر المعرفة المفيدة التى تسهم فى حل المشكلات مع السعى

- نحو إنشاء شركات وتحالفات أوسع للتعلم، وتعزيز التخصصات البيئية، والسعى نحو اكتشاف ومشاركة المعرفة بطرق جديدة.
١٥. تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي، حيث أنه يقدم العديد من الفرص للجامعات الريادية والمبتكرة، ولكنه يفضى إلى تحديات جديدة ومنها القدرات الرقمية فى جميع العمليات والأنشطة الممكنة حيث أصبح تعزيز هذه القدرات عنصراً أساسياً فى تعزيز الابتكار بمؤسسات التعليم العالى من خلال استثمار الفرص التى تقدمها التكنولوجيا الرقمية.
١٦. تنمية القدرات الريادية التنظيمية والشخصية للمشاركة بفاعلية، ومنها البحث العلمى، واتخاذ القرار السليم، والقدرة على التواصل، والتفكير الإستراتيجى، وحل المشكلات، والقدرة على التفاوض والإقناع، وحساب المخاطر المتوقعة، والعمل تحت ضغط، والعمل التعاونى، والعمل بمرونة ولساعات طويلة، وكيفية الوصول إلى الفكرة وتقييمها.
١٧. تنمية القيم الريادية ومنها الاستقلالية، والإيمان بأهمية العمل، والإيمان بقيمة المعرفة، وإيمان الفرد والمجتمع.
١٨. تعزيز التدريس والتعلم الريادى الذى يشمل المجتمع المحيط، ويدعم الإبداع، ويشجع المبادرة والعمل، ويشمل المحتوى الذى يحفز المعرفة حول ريادة الأعمال، والطرق التربوية التى تنمى السلوك الريادى للطلاب فى ظل التحول الرقمى المستمر.
١٩. تعزيز توظيف الطلاب والخريجين، حيث تؤهلهم الجامعات ذات الأداء الريادى الإستراتيجى بالقدرات اللازمة لإطلاق مشروعات ريادية ومواجهة تحدياتها.
٢٠. تسويق البحوث وتطبيقها فالجامعات ذات الأداء الريادى الإستراتيجى تقوم بدور فريد فى تعزيز مشاركة المعرفة والتكنولوجيا مع العالم الخارجى، وتحول نتائج

البحث إلى منتجات وخدمات لحل مشكلات العالم الحقيقى، ويتطلب ذلك قدرات إبداعية وريادية للجامعات، ومنها التركيز على نهج تبادل ومشاركة المعرفة بدلاً من نقل المعرفة.

٢١. جعل الجامعات أكثر قدرة على مواجهة التحديات العالمية المتغيرة باستمرار.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس وبناء الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات المصرية:

مما سبق نستنتج أن هناك دورا كبيرا للأداء الريادى الإستراتيجى داخل الجامعات، وهذا الأداء يختلف عن العناصر أو المتطلبات المتاحة للبناء حيث أن الأداء هنا لا بد أن يتم قياسه وتقييمه للوقوف على درجة تحققه بالجامعات. ومن هنا كان لا بد من الإشارة إلى أهداف تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات والتي سوف تعتمد عليها الدراسة بشكل كبير فى وضع مؤشرات القياس.

أولا: أهداف تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات:

من الضرورى للجامعات أن تتحول من مؤسسات إدارية إلى مؤسسات ريادية قائمة على وجود الأداء الريادى الإستراتيجى بها، ومن ثم تصبح الجامعات القائمة على المبادرات الإستراتيجية التنظيمية، وليست الجامعات التى قامت بالتضحية بتفوقها الأكاديمى من أجل تنفيذ توجيهات السياسيين، ولكنها جامعات تقوم بالمبادرة والمجازفة من أجل الثراء العلمى، وتوليد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمى وتعزيزه، وهذا يتطلب تقديم أسلوب ريادى حقيقى، وتحديد النتائج للجامعة. ومن أهم الأهداف التى لا بد للجامعات أن تحققها فى طريقها نحو الريادة الإستراتيجية ما يلى: (B. R. Clark, 1998, 15) (Allan (B. R. Clark, 2003, 360, 361) (Gibb, et. al., 2009, 17)

أ. وجود نظام إدارى فاعل:

حيث يتمتع المديرون بسلطات كاملة لاتخاذ القرار وتوجيه الجامعة بشكل أكثر تنظيمًا، وهيكلية إدارية قادرة على دمج القيم الإدارية الجديدة مع القيم الأكاديمية القديمة، والتحدى الرئيسى كما يشير كلارك هو وضع ملكية الابتكار والتغيير لدى الأقسام الأكاديمية، والعثور على الأبطال داخلها، وهو ما يمكن أن يدفع الابتكار إلى درجة أعلى فى أجندة القسم، وهى مهمة غير سهلة؛ فهناك أدلة تقترح أن الأقسام قد بالغت فى التركيز على الدفاع عن مركزها داخل النظام المؤسسى الحالى، وليس الابتكار.

وهناك ضرورة لممارسة القيادة الريادية فى الجامعات كاستجابة إستراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع متطلبات التعليم العالى؛ من خلال توفير بيئة عمل محفزة، واستقطاب العقول الابتكارية، وبناء ثقافة استباقية تنظيمية، وتفعيل إستراتيجيات الريادة، وتبنى بُعد المخاطرة لنقل الجامعة من موضع إستراتيجى إلى موضع ريادى. (عبير القحطانى، محمد المخلافى، ٢٠١٩، ٢١٦)

تجدر الإشارة إلى أن قائد الجامعة يتميز بالحاجة الماسة إلى الإنجاز: يجب عليه حل المشكلات ووضع الأهداف ومحاولة تحقيقها. هو / هى بمثابة الميسر داخل الفريق، وكذلك مع الطلاب أو المهنيين خلال فترات التدريب. هو / هى تتمتع بالعمل الجماعى ولديه شعور قوى بالتواصل. كمتحدث جيد، هو / هى قادر على جذب انتباه الجمهور. إضافة إلى ذلك، يجب على مدير الجامعة أن يثبت توافره / قابليته للتكيف. كل هذه الصفات الضرورية فى السياق الحالى تعتمد بشكل كبير على العمليات والأنظمة. ومع ذلك، فإن الصفات الإنسانية هى فى نهاية المطاف القوى التمكينية لإقامة شراكات وعلاقات قوية تؤدى إلى نجاح دائم نحو الجامعة الريادية. (Sawsen Sidrat & Maha

Ayadi Frikha, 2018, 31)

وبناءً عليه فإن التحدى الرئيسى، وفرصة الجامعات فى هذا الصدد هو بناء الريادة على الحرية الكبيرة التى تتمتع بها الأقسام والأفراد، والمجسدة تقليدياً فى فكرة مجتمع العلماء وهو ما يتوجه نحو مجتمع الممارسة.

ب. توفير قاعدة مالية متنوعة تضمن الاستقلالية:

فيما يتعلق بقاعدة التمويل المتنوعة، يبين كلارك أن الجامعة التى تسعى إلى أن تكون ريادية يجب أن تتحرر من الاعتماد الوحيد على الحكومة، وأن تعمل بجد لتطوير المسار الثالث من الأموال على وجه الخصوص، ويمكن أن يتكون المسار الثالث من جميع المصادر الحكومية الأخرى غير وزارة التعليم العالى مثل صناديق تنمية الصناعات وصناديق الأبحاث الطبية وعقود أبحاث الدفاع... إلخ، ومصادر المؤسسات الخاصة مثل الاتحادات والنقابات المهنية والمؤسسات الخيرية والشركات التجارية، ودخل الجامعة من مصروفات التعليم ومنح الخريجين والأوقاف الخيرية والدخل من عمليات وخدمات الجامعة مثل مخصصات الإسكان والعوائد ورسوم التراخيص، ويضيف أن الجامعة يجب أن تبحث عن الاعتماد على النفس والدخل المميز، ويجب أن تهتم بهذا المسعى وأن تأخذ وتحقق الإيرادات من مصادر قانونية بخلاف تحويل الجامعة إلى سوق تجارى.

ج. توسيع وتطوير المحيط الإنمائى وتعزيزه:

وجود تحالفات متطورة بين الصناعة والحكومة وحدات إدارية لامتداد البعيد للترويج للبحوث التعاقدية والتعليم التعاقدى والاستشارات، وتوسيع المحيط الإنمائى للجامعة؛ وهو ما يقترح الحاجة إلى السماح بتداخل أكبر للحدود بين التخصصات الجامعية، والوحدات الأكاديمية، والمؤسسة ذاتها، والمؤسسات التى تتبعها أو التى تعمل معها فى علاقة مشروع مشترك أو ما يشبه ذلك، ويشير كلارك إلى أن العمل التعليمى التواصلى والبرامج الابتكارية ومشروعات البحث عادة ما تأتى فى تخصصات متعددة؛

لذلك فمن المحتمل أن يكون لدى المحيط الإنمائي عدد من الشراكات والتحالفات مع القطاع التجارى والصناعى والحكومة فى أى وقت، ومن المحتمل أن ينبج عن ذلك العديد من الوحدات غير التقليدية التى تتجاوز الحدود القديمة.

د. تكوين وحدات أكاديمية:

تطوير وتحفيز الأقسام فى المقر الرئيسى خاصة العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وإدخال التغيير، وكذلك الحفاظ على أن تظل الأقسام والوحدات الأكاديمية حيوية وديناميكية ومحفزة وهو أمر بالغ الأهمية، وأن تسعى الأقسام الأكاديمية لتحقيق الجودة العالمية.

ه. توافر ثقافة ريادية متكاملة:

وهى تتطلب تجديدًا داخليًا يتواءم مع المتغيرات الخارجية وثقافة تؤمن بالتغيير، حيث أنها لا بد أن تشمل التزامًا واسعًا بالتغيير الريادى والتطوير من جميع العاملين فى الجامعة كى يمكنها أن تخلق قوة دعمها الدائمة أو ديناميكيته التى يجب أن تحدث لتنجح كجامعة ريادية، وتعد كل من الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم جزءًا من الثقافة الريادية، ويجب على جميع العاملين أن تكون لديهم درجة عالية من هذه الخصائص للنتائج الريادية الجيدة.

ثانيًا: مؤشرات قياس وبناء الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات المصرية:

وبناءً على هذه الأهداف اقترحت الدراسة وضع عدد من المؤشرات التى تساهم فى بناء وقياس الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات، حيث يعتبر هذا الجزء من الدراسة بمثابة دليل لمؤشرات قياس الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات، وسوف يتم

الاعتماد على منهجية بطاقات الأداء المتوازن "Balanced Score Card" بأبعادها الأربع فى وضع مؤشرات القياس، ولابد من الإشارة إلى إضافة الدراسة لبعدها الخامس ضرورى بشكل كبير فى قياس الأداء وهو البعد البيئى والاجتماعى.

كانت الخطوة الأولى لبناء مؤشر قياس الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات المصرية إجراء مسح مكتبى للتقارير الدولية وقواعد البيانات التى اهتمت بموضوع الريادة الإستراتيجية وعناصرها كالابتكار والمخاطرة والإبداع والنمو مثل تقارير البنك الدولى حول اقتصاد المعرفة وقاعدة بيانات منظمة اليونسكو وتقاريرها، وتقارير التنافسية العالمية، وتقارير الابتكار العالمى، وتقارير التنمية الإنسانية، وتقارير مؤشر المعرفة العربى. ومن خلال هذه التقارير توصلت الدراسة إلى مقترح مبدئى لمؤشر الأداء الريادى الإستراتيجى بمحاوره المتعددة والقائمة على بطاقات الأداء المتوازن BSC، كذلك أسفرت الدراسة المسحية عن عدم وجود مؤشر قائم بذاته يقيس الأداء الريادى الإستراتيجى للجامعات، لكن هناك مؤشرات للتعليم العالى مثل التصنيفات العالمية، ومؤشرات للمعرفة ومؤشرات لريادة الأعمال الفردية. وبالتالي انفردت هذه الدراسة بتقديم هذا المؤشر المقترح المتخصص فى قياس الريادة الإستراتيجية وأدائها بالجامعات. ويمكن توضيح مؤشرات القياس فيما يلى:

جدول (٢)

مؤشرات قياس وبناء الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات

الأبعاد	مؤشرات الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات
البعد المالى	• وجود مصدر تمويل ذاتى واحد على الأقل للجامعة بعيداً عن الموازنات المخصصة لها من الحكومة

مؤشرات الأداء الريادي الإستراتيجي بالجامعات	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> • تطور صافي ربح المشاريع الريادية بداخلها • قدرة الجامعة على توفير نوع واحد على الأقل من التمويل للمشاريع الريادية بها (تمويل الأسهم - تمويل الديون - الإعانات الحكومية - تمويل رجال الأعمال المحترفين - التمويل الرأسمالي للمشاريع - تمويل الاكتتابات IPOs - تمويل المقرضين من القطاع الخاص (Crowdfunding) • انخفاض نسبة التمويل من المستثمرين غير الرسميين "العائلة والأصدقاء" للمشاريع الريادية بالجامعة. • مبلغ الضرائب ليس عبئاً على المشاريع الريادية • ملاءمة نسبة التكاليف الإدارية / إجمالي التكاليف % • ملاءمة نسبة التكاليف التسويقية / إجمالي التكاليف % 	
<ul style="list-style-type: none"> • المشاريع الريادية الحصول على معظم التصاريح والتراخيص المطلوبة في غضون أسبوع تقريباً. • التعامل مع البيروقراطية الحكومية واللوائح ومتطلبات الترخيص ليس بالأمر الصعب. • الحصول على مجموعة واسعة من المساعدات الحكومية للمشاريع الريادية من خلال الاتصال بوكالة واحدة تابعة للجامعة. • وجود حديقة تكنولوجية واحدة على الأقل تسرع من تسويق الأفكار الإبداعية البحثية للمؤسسات الصناعية وتحويلها إلى منتجات مبتكرة تدر ربحاً. 	<p>بعد العمليات الداخلية</p>

مؤشرات الأداء الريادي الإستراتيجي بالجامعات	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> • وجود مركز لريادة الأعمال. • وجود حاضنة للأعمال والمشروعات الصغيرة. • وجود تحالف / شراكة إستراتيجية - واحد على الأقل - مع جامعة حكومية. • وجود تحالف إستراتيجي / شراكة إستراتيجية - واحد على الأقل - مع جامعة خاصة. • وجود تحالف إستراتيجي / شراكة إستراتيجية - واحد على الأقل - على المستوى الإقليمي. • وجود تحالف إستراتيجي / شراكة إستراتيجية - واحد على الأقل - على المستوى العالمي. • وجود تحالف إستراتيجي / شراكة إستراتيجية - واحد على الأقل - مع جامعات التصنيف العالمي. • من السهل الحصول على خدمات قانونية ومحاسبية جيدة ومحترفة. • من السهل الحصول على خدمات مصرفية جيدة. • مساعدة أصحاب المشاريع الريادية في تكلفة دخول السوق. • تقوم الجامعة بحماية أصحاب المشاريع الريادية بداخلها من الاحتكار. • توفير البنية التحتية من طرق ومرافق - غاز، مياه، كهرباء، صرف صحي - واتصالات مثل الهاتف والإنترنت فى غضون شهر للمشاريع الريادية. 	

مؤشرات الأداء الريادي الإستراتيجي بالجامعات	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة عدد براءات الاختراع والابتكارات بشكل سنوي. • حصول وحدة أو كلية واحدة على الأقل داخل الجامعة على جائزة مصر التميز الحكومي. • ارتفاع التصنيف العالمي للجامعة بمقدار خمس مراكز سنويًا على الأقل منذ السير في إجراءات التحول نحو الريادة الإستراتيجية. 	
<ul style="list-style-type: none"> • يتم نقل التكنولوجيا والعلوم وغيرها من المعارف الجديدة بكفاءة من الجامعات ومراكز البحوث العامة إلى المشاريع الريادية. • الشركات الجديدة بالجامعة لديها نفس القدر من الوصول إلى البحوث والتكنولوجيا الجديدة مثل الشركات الكبيرة القائمة خارج الجامعة. • هناك دعم جيد متاح للمهندسين والعلماء لتسويق أفكارهم. • القيام بشراكة مع اثنين على الأقل من أصحاب المصلحة بشكل سنوي. 	بعد العملاء
<ul style="list-style-type: none"> • هناك عدد كاف من برامج تعليم ريادة الأعمال بالمقررات. • فعالية البرامج التي تستهدف تعليم ريادة الأعمال. • الأشخاص الذين يعملون في الجامعة أكفاء وفعالين. • تقدم الجامعة إعدادًا جيدًا وكافًا لبدء وتأسيس شركات جديدة. • يوفر مستوى التعليم في مجالات الإدارة والأعمال بالجامعة إعدادًا جيدًا وكافيًا لبدء مشاريع جديدة. 	بعد التعلم والنمو

مؤشرات الأداء الريادي الإستراتيجي بالجامعات	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> • توافر أنظمة التعليم المفتوح المهني والمستمر بالجامعة إعدادًا جيدًا وكافًا لبدء وتأسيس مشاريع جديدة. • تدريب العاملين بالجامعة على المهارات الريادية. • تأهيل العاملين بالجامعة لتسهيل كافة الإجراءات المتعلقة بالأنشطة الريادية داخل الجامعة. 	
<ul style="list-style-type: none"> • توفير بيئة جامعية داعمة للنجاحات التنظيمية التي تتحقق من خلال الجهود فرق العمل والوحدات بالجامعة. • تأكيد المجتمع الجامعي بكافة أعضائه على الإبداع الجماعي. • تشجيع ثقافة المخاطرة والمبادرة في بدء المشاريع. • وجود إطار للجامعة يدعم الإبداع والابتكار (خطة/أهداف) • زيادة تحسين الصورة الذهنية للجامعة في المجتمع بشكل سنوي. • زيادة مبادرات تخفيض ملوثات البيئة. • دراسة الآثار البيئية الضارة التي قد تنتج عن براءات الاختراع والابتكارات التي تقوم بتطبيقها المشاريع الريادية. 	البعد البيئي والاجتماعي

*المصدر: من إعداد الباحثة

وهنا لابد من وضع الأوزان المقترحة لمؤشرات قياس الأداء الريادي الإستراتيجي بالجامعات، وهي موضحة في الجدول التالي.

جدول (٣)

الأوزان المقترحة لمؤشرات قياس الأداء الريادي الإستراتيجي بالجامعات

البعد البيئي والاجتماعي	بعد التعلم والنمو	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	البعد المالي
١٥ %	٢٥ %	١٥ %	٢٠ %	٢٥ %
١٠٠ %				

المبحث الرابع: التوجهات المقترحة لتحقيق الأداء الريادي الإستراتيجي:

إن التوجه يتم تعريفه في كثير من الأدبيات على أنه مجموعة الإستراتيجيات العامة التي تتبناها المنظمة من أجل دعم قدرتها على مواجهة تحديات البيئة المحيطة والتكيف معها، حيث أنه الكيفية التي يتم إنجاز الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى من خلالها، لذا فهو منهج دقيق ومنظم يمكن للمنظمة من خلاله الوصول إلى الأداء الريادي على جميع المستويات. ولعل من أهم النقاط التي يركز عليها وجود التوجه هو تدعيم المركز التنافسي للجامعات، حيث تكون قادرة على بناء مزايا تنافسية تعتمد على مدى فهمها لبيئتها الخارجية المحيطة، وما بداخلها من فرص يمكن اقتناصها من خلال تطوير وتعزيز البيئة الداخلية، مما ينعكس على تدعيم الأداء حيث أن ملاءمة التوجه المتبع من قبل الجامعة مع أهدافها الإستراتيجية يساهم في ارتقاء الأداء التنظيمي بشكل عام والريادي بشكل خاص.

وتأسيساً على ما تم تناوله من اقتراح عدد من المؤشرات الرئيسية لبناء وقياس الأداء الريادي الإستراتيجي بالجامعات، فلا بد من وضع عدد من التوجهات التي تمكن الجامعات من تحقيق هذه المؤشرات لترتقى بأدائها بشكل فعال يضمن تحقيق الأهداف

المرجوة من وراء تبني مدخل الريادة الإستراتيجية داخل الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة فى وضع هذه التوجهات على التحليل الرباعى السابق للجامعات المصرية من خلال الخطط الإستراتيجية لعدد منها، وكذلك على أبعاد أداة بطاقات الأداء المتوازن BSC التى استخدمتها الدراسة فى وضع المؤشرات. وهناك أنواع عديدة للتوجهات حيث يوجد التوجه التكنولوجى، والتوجه نحو المنافسين، والتوجه نحو الزبائن، والتوجه التحليلى، والتوجه الدفاعى، والتوجه المستقبلى، والتوجه الإستراتيجى ذو المخاطرة، والتوجه الريادى الإستراتيجى، وتوجه قيادة الأعمال، والتوجه الإبداعى. وسوف تركز الدراسة على عدد من التوجهات، وهى التوجه نحو المنافسين، والتوجه الريادى الإستراتيجى، التوجه الإبداعى. وفيما يلى نتناول التوجهات المقترحة من جانب الدراسة من أجل تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات المصرية بشىء من التفصيل:

أولاً: التوجه نحو المنافسين:

تبنت الدراسة هذا التوجه لأنه يعكس بشكل مباشر الوضع التنافسى الجيد والمستمر للجامعات بين منافسيها على المستوى العالمى، وهو يهدف إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات خصائص متفردة. ولهذا التوجه عدد من الإستراتيجيات التى يمكن تبنيها من قبل الجامعات وهى كما يلى:

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** وهى تعنى لجوء الجامعات إلى تخفيض تكافة الخدمات التى تقدمها.
- **إستراتيجية التميز والاختلاف:** وهى تعنى الحفاظ على الأداء المتميز للخدمات فى ظل خفض تكلفتها، بالإضافة إلى تقديم خصائص متفردة تميز هذه الخدمة عن غيرها فى الجامعات المنافسة

ويعتبر هذا التوجه مستهدفاً بشكل مباشر لتحديات التنافسية العالمية التي تم فرضها على الجامعات المصرية التي وجب عليها مسايرة هذا التغيير وإدارته والتكيف معه، ومن وجهة نظري فإن التكيف لا يأتي دون التوغل فى الأوضاع والتحديات المطلوب التكيف معها، ومحاولة مسايرتها قدر المستطاع من أجل الحد من مخاطرها على المدى البعيد، والتي من أهمها خروج الجامعات المصرية من التصنيفات العالمية، أو وقوعها فى ذبول ترتيب هذه التصنيفات. ومن هنا وجب التوجه نحو السوق العالمى المنافس والتعرف على أهم الخدمات الرائدة التي يتم تقديمها، ومحاولة تقديم خدمات متفردة تختلف بشكل كبير عنها من حيث الجودة والتكلفة ودرجة تطبيق الابتكارات المستخدمة. ويمكن لهذا التوجه مساعدة الجامعات على تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى كما هو موضح من خلال الجدول التالى:

جدول (٤)

دور التوجه نحو المنافسين فى تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات المصرية

البعد المالى	- خفض تكاليف الخدمات المقدمة لبناء ميزة تنافسية
بعد العمليات الداخلية	- تفعيل مدخل الشراكات والتحالفات داخل الجامعات على المستوى العالمى
بعد العملاء	- تقديم تسهيلات مغرية للعملاء لإنشاء المشاريع الريادية بالجامعات.
بعد التعلم والنمو	- زيادة وجود المقررات الريادية، وتدريب العاملين بالجامعات على المهارات الريادية الإستراتيجية التي تشمل الإبداع والابتكار والمخاطرة والنمو والتفرد.

البعد المالي	- خفض تكاليف الخدمات المقدمة لبناء ميزة تنافسية
البعد البيئي والاجتماعي	- تحسين السمعة الأكاديمية والعلمية للجامعة على المستوى العالمي.

*المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: التوجه الإبداعي:

تبنت الدراسة هذا التوجه لأنه يتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير الخدمات والمنتجات، وقيادة أفراد المؤسسة، فالإبداع هو الإتيان بالجديد بشكل مستمر سواء كانت خدمات أو منتجات. وبالتالي هذا التوجه يسعى بشكل دائم لإيجاد الحلول المبتكرة والجديدة التي تسهم في الحل بفعالية واستدامة. ويتبنى هذا التوجه عددا من الإستراتيجيات التي تمكن الجامعة من تنمية الإبداع وتطبيقه بداخلها، ومن أهمها:

- إستراتيجية العصف الذهني: وهي تعنى وجود مساحة لحرية التفكير داخل الجامعات، وتطوير الأفكار ومحاولة التكامل فيما بينهما من أجل إيجاد الحل الأمثل للتحديات التي تواجهها.
- إستراتيجية الأسئلة الإبداعية: وهي تعنى وضع مجموعة من الأسئلة التي لا بد لأي جامعة أن تتساءل حولها باستمرار محاولة الإجابة عنها لإيجاد الأفكار الإبداعية. وهذه الأسئلة تدور حول عدد من أدوات الاستفهام وهي: لماذا؟ ، كيف؟ ، وماذا لو؟.
- إستراتيجية توليد الأفكار الإبداعية SCAMPER: وهي عبارة عن سبع أساليب لتوليد الأفكار الإبداعية داخل الجامعات، ومن هذه الأساليب التبديل، والدمج، والتعديل، والتكيف، والاستخدامات الأخرى، والحذف، والعكس.

وهذا التوجه يستهدف عمق الريادة الإستراتيجية التى من أهم عناصرها ومقوماتها عنصر التفرد وإيجاد كل ما هو جديد من أجل الميزة التنافسية، ومن ثم ارتفاع الأداء الريادى الإستراتيجى الذى تستهدفه الجامعات، ويمكن لهذا التوجه مساعدة الجامعات على تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى كما هو موضح من خلال الجدول التالى:

جدول (٥)

دور التوجه الإبداعى فى تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات المصرية

<ul style="list-style-type: none"> - توفير الخدمات المصرفية المبتكرة داخل الجامعات. - تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات ابتكارية يمكن تسويقها واعتبارها مصدر دخل أساسى من مصادر الجامعة غير الحكومية. 	البعد المالى
<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل الإبداع فى تقديم الخدمات الإدارية والقانونية بشكل أكثر مرونة بدلًا من الصعوبات التى تفرضها البيروقراطية والروتين الإدارى. 	بعد العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - تسويق الإبداع من خلال نقل التكنولوجيا من الجامعات والمراكز البحثية إلى أصحاب المصلحة ومؤسسات الصناعة التى يمكنها استغلال هذه التكنولوجيا فى زيادة أرباحها، وزيادة حصصها السوقية محليًا، وعالميًا. 	بعد العملاء

<p>- تنمية إستراتيجيات الإبداع لدى الموارد البشرية المتواجدة بالجامعات من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، والباحثين. وتشجيع ممارسة الإبداع من خلال الجوائز والحوافز داخل الجامعة.</p>	<p>بعد التعلم والنمو</p>
<p>- نشر ثقافة الإبداع الجماعى فى المجتمع من جانب الجامعات، من خلال زيادة الوعى وتنمية الأذهان بالندوات التنقيفية، والمؤتمرات الهادفة ذات القيمة المضافة، وتوضيح دور الجامعات فى توليد الإبداع بقصد تحسين السمعة.</p>	<p>البعد البيئى والاجتماعى</p>

*المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً: التوجه الريادى الإستراتيجى:

تبنت الدراسة هذا التوجه لأنه يدمج ما بين التوجهين السابقين حيث أنه يتصف بالإبداعية، والمخاطرة، والاستباقية، والاتجاه بشكل مباشر نحو المنافسين، ومدى قدرة الجامعات على استغلال الفرص الجديدة واستخدام الموارد بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها وتدعيم مكانتها فى السوق العالمى، وهناك نوعين من التوجه الريادى، وهما:

- **التوجه الريادى التدريجى:** وهو الذى تتبع به الجامعات أنشطة ريادية لها علاقة بتطوير الخدمات المتواجدة والحالية بالجامعات، أو تطوير خدمة جديدة بنفس عناصر الخدمات السابقة.
- **التوجه الريادى الجذرى:** هو عملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة تعتمد جميعها على عناصر جديدة غير مسبوقة، حيث يؤدى فى النهاية إلى قدرة

الجامعات على طرح خدمات جديدة مختلفة بشكل جذري عن تلك التي تتواجد فى الأسواق العالمية المنافسة.

ويتبنى هذا التوجه عدد من الإستراتيجيات التي تمكن الجامعة من تطبيق مدخل الريادة الإستراتيجية بداخلها، وهى كما يلى:

- **إستراتيجية الإبداع Innovation Strategy**: وتعنى قدرة الجامعة على التوصل إلى ما هو جديد والذى يضيف قيمة أكبر وتقديم المنتج الأفضل مقارنة مع منتجات المنافسين واقتحام الأسواق بثقة عالية.
- **إستراتيجية التفرد Uniqueness Strategy**: تعنى تميز الجامعة عن الجامعات الأخرى، وقدرتها فى أن تكون الخيار الأفضل للزبائن والعاملين والمساهمين. وهى تعزز قدرة المنظمة للوصول إلى الريادة من خلال الأداء المتميز.
- **إستراتيجية أخذ المخاطرة Risk-Taking Strategy**: تعنى اتخاذ الجامعات المخاطرة كسلوك ريادى تكون فيه النتائج المستقبلية غير مؤكدة أو غير مضمونة بدرجة عالية، ويمكن أن تكون المخاطرة نفسها متنوعة سواء كانت مالية، أو نفسية، أو اجتماعية وكذلك المخاطر الشخصية ومخاطر الأعمال.
- **إستراتيجية المبادرة Proactiveness Strategy**: تعنى إستراتيجية المبادرة اتخاذ المبادرة من خلال توقع واستغلال فرص جديدة والمشاركة فى الأسواق الناشئة.

وبناءً على ما سبق فإن هذا التوجه الريادى الإستراتيجى يعتبر شاملا ومتكاملا لأنه يركز على كافة العناصر التي يتطلبها الأداء الريادى الإستراتيجى داخل الجامعات، والتي تم ذكرها بشكل منفرد فى التوجهات الأخرى، لذا تتبنى الدراسة هذا المدخل حيث

يعتبر هو التوجه الأمثل للجامعات الراغبة فى تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى بداخلها. ويمكن لهذا التوجه مساعدة الجامعات على تحقيق هذا الهدف كما هو موضح من خلال الجدول التالى:

جدول (٦)

دور التوجه الريادى الإستراتيجى فى تحقيق الأداء الريادى الإستراتيجى بالجامعات المصرية

البعد المالى	- تضمين المخاطرة المالية كجزء من سياسات وأوجه الموازنة المخصصة. - تخصيص مصدر دخل منفصل يعتمد على أرباح المشاريع الريادية.
بعد العمليات الداخلية	- تشجيع الأفكار الريادية التى تساهم فى تطوير العمليات الداخلية بالجامعات، وتسهيل تقديم الخدمات بشكل مبتكر.
بعد العملاء	- جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين من خلال التطوير المستمر فى الخدمات المقدمة لهم والتى لا بد أن تنافس وتتميز عن الخدمات المقدمة فى السوق العالمى.
بعد التعلم والنمو	- استثمار قدرات العاملين الريادية عن طريق تدريبهم على البحث عن الابتكار، وتحسين جوانب العمل المختلفة للحفاظ على الميزات التنافسية الحالية، وتطويرها بشكل مستدام فى المستقبل.

<p>- تطوير قدرات العاملين على تطبيق المهارات الإستراتيجية ، وتحديد المسؤوليات، والتحفيز، والعمل والإبداع الجماعى.</p>	
<p>- توفير الإستراتيجيات الريادية المستدامة التى تراعى متطلبات ورغبات الجيل الحالى، وجيل المستقبل. - القضاء على مشكلة البطالة من خلال نشر الثقافة الريادية داخل الجامعة وخارجها.</p>	<p>البعد البيئى والاجتماعى</p>

*المصدر: من إعداد الباحثة

قائمة المراجع:

١. إبراهيم عباس الزهيري: " اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، مجلد ٥٢، كلية التربية، جامعة سوهاج، إبريل ٢٠١٨، ص ١ - ٣٩.
٢. أحمد ماهر: "مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة"، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠١٠.
٣. بن قايد فاطمة زهرة: "تبنى مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية"، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، ع ٢، ٢٠١٧، ص ص ١٨٤ - ٢٠٢.
٤. بوزيدى دارين، سولاف رحال: "إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال"، الملتقى الدولي الأول (المقاولاتية - التكوين وفرص الأعمال)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، ٦-٨ إبريل ٢٠١٠.
٥. جمال الدين المرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
٦. الخطة الإستراتيجية لجامعة أسوان لعام ٢٠١٥ - ٢٠٢٢، تاريخ الاطلاع ٢٨ / ٨ / ٢٠١٧، Available online at : <http://www.aswu.edu.eg/files/2015-2020.pdf>

٧. الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ / ٢٠٢٢ ، ٢٠١٣ ، تاريخ الاطلاع
Available online at: .٢٠١٧ / ١٠ / ١٢
<http://www.zu.edu.eg/stra.htm>
٨. الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٠ - ٢٠١٥ ، تاريخ الاطلاع ٢٨ / ٨ /
Available online at: ، ٢٠١٧
<http://www.gsrđ.cu.edu.eg/FINAL%20BROC>
HURE.pdf
٩. الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية ٢٠١٤ / ٢٠٢٠ ، ٢٠١٤ .
١٠. الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس لعام ٢٠١٢ / ٢٠١٧ ، ٢٠١٢ .
١١. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني: "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مركز الأمير سلمان للمؤتمرات، ١٧ - ١٩ ديسمبر ٢٠١٢ ، ص ص ٢٢٥ - ٢٨٢ .
١٢. سعيد عبد الله: "إمكانية تعزيز إستراتيجية الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجى - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين فى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية فى نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، مج ٣٥ ، ع ١١٢ ، العراق، ٢٠١٣ ، ص ص ٢٥٧ - ٢٨٥ .
١٣. صالح مهدى العامرى، طاهر محسن الغالبى: "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٧ .

- ١٤ . عادل معاينة: " التحديات والمستجدات العالمية المؤثرة فى الجامعات"، مجلة الحوار المتمدن، العدد ١٩٥٧، ٢٠٠٧، تاريخ الاطلاع ٥ /
Available online at: ، ٢٠١٧ / ٩
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=100799>
- ١٥ . عاكف لطفى، إدارة الإبداع والابتكار فى منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ٢٠١١.
- ١٦ . عبير القحطاني، محمد المخلافي: " واقع أبعاد القيادة الريادية فى الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، عدد ٤٠، ٢٠١٩، ٢١٦ - ٢٣٣.
- ١٧ . فتحى درويش عشيبية : " أدوار الإدارة الجامعية فى مصر على ضوء التحديات المعاصرة"، مجلة الإدارة الجامعية ، معهد الإدارة الجامعية، الرياض، المجلد ٤٥، العدد ٢، مايو، ٢٠٠٥، ص ١ - ٥٤.
- ١٨ . فيصل محمد الجازى، محمد عبد الرحيم: "أثر الريادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية فى شركة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٤.

١٩. مهنى غنايم، منى سمحان: "واقع الأداء الجامعي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع جامعة الملك سعود كما تراه طالبات الكلية وآليات تطويره"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، عدد ٥٣، ٢٠١٤.
٢٠. ناجية حسن: "المتغيرات العالمية والمحلية وانعكاساتها على التعليم الجامعي بليبيا"، مجلة عالم التربية، مجلد ١٧، عدد ٥٣، مصر، يناير ٢٠١٦، ص ١ - ٣٨.
٢١. وديع محمد عدنان: "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، عدد ٢٤، السنة الثانية، الكويت، ديسمبر ٢٠٠٣، ص ٣ - ٢٧.
22. A.Gibb & P.Hannon: "Towards the Entrepreneurial University?", Durham, Birmingham: National Council for Graduate Entrepreneurship, 2006.
23. Allan Gibb, et. al: "Leading The Entrepreneurial University", Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions, National Council for Graduate Entrepreneurship, Coventry University Technology Park, UK, 2009.
24. B. R. Clark: "Delineating the Character of the Entrepreneurial University", Higher Education Policy.Vol.17, No.4, 2004, PP. 355-370.

25. B. R. Clark: "Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation", Oxford, New York: Emerald Group Publishing, 1998.
26. Barbara J. Cargill: "Models of Organizational and Managerial Capability for the Entrepreneurial University in Australia", Doctor of Business Administration, Swinburne University of Technology, 2007.
27. Bruce H. Kemelgor: "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA", Entrepreneurship and Regional Development, Vol.14, No.1, 2002, PP. 67-87.
28. C. Lene & Kare Moberg: "Impact of Entrepreneurship Education in Denmark", The Danish Foundation for Entrepreneurship Young and Enterprise, 2012.
29. Donald F. Kuratko & David B. Audretsch: " Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1), 2009.

30. F. Henard, et. al.: "Approaches to Internationalisation and Their Implications for Strategic Management and Institutional Practice, Paris, 2012.
31. Gregory G. Dess, et. al: "Strategic management: Creating Competitive Advantage", MC Grow-Hill, Barded, Newyork, 2007.
32. J. Currie: "Australian Universities as Enterprise Universities: Transformed Players on a Global Stage", International Conference Proceeding, In Globalisation: What issues are at stake for Universities?, International Association of Universities, University Laval, Quebec City, Canada, 2002, 1 -34.
33. J.R. Cornwall & B. Perlman: "Organizational Entrepreneurship, Homewood, IL Boston-Irvin, 1990.
34. Jeffrey G. Covin & Morgan P. Miles: " Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage, Entrepreneurship: Theory and Practice, 1999, PP.47-63.

35. Johan Mjornvik et. al: "Management control systems and entrepreneurship in Lusaka - A minor field study in Zambia", Master thesis in Business Administration Handelshogskolan VTD Goteborgs University, 2008.
36. Neal Thornberry:" Lead Like an Entrepreneur", McGraw, Hill books, New York,2006.
37. P. Sharma, J. J. Chrisman: " Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice. Vol.٢٣, No.3, 1999, PP. 11-28.
38. P. Sherma & J.J. Chrisman: " Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", Entrepreneurship Theory's and Practice, 1999.
39. QS World University Rankings, Available Online at :
<https://www.topuniversities.com/subject-rankings/2017>, Accessed at 13 / 2/ 2020.
40. R. D, Ireland, M. A, Hitt, D.G. Sirmon: " A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions", Journal of Management 29(6), 2003, pp 963-989

41. R. D. Hisrich & M. P. Peters: " Entrepreneurship", 5e. Sydney: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
42. R. Lynch: "Corporate strategy", 4,h ed, Prentice Hafl, England, 2006.
43. Ranking webometrics of Universities, Available online at :
<http://www.webometrics.info/en/aw> ,
Accessed at 22 / 2/ 2019
44. Ranking webometrics of Universities, Available online at :
<http://www.webometrics.info/en/aw> ,
Accessed at 12 / 2/ 2020
45. Sawsen Sidrat & Maha Ayadi Frikha: " Impact of the qualities of the manager and type of university on the development of the entrepreneurial university", Journal of High Technology Management Research, vol. 29, 2018, pp 27 – 34.
46. Shanghairanking, Available online at :
<http://www.shanghairanking.com/ar/World-University-Rankings-2015/Egypt.html>,
Accessed at 13 / 2/ 2020.

47. Shanghai ranking, Available online at :
<http://www.shanghairanking.com/ar/World-University-Rankings-2015/Egypt.html>,
Accessed at 22 / 2/ 2019.
48. Thomas L. Wheleen, J. D. Hunger: "Strategic Management and Business Policy: Concepts, prentice", Hall 9th ed., New Jersey, 2004.
49. Times World University Ranking, Available Online at :
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>, Accessed at 13 / 2/ 2020.
50. World Economic Forum: " World Competitiveness Report" , 1999.