

واقع الريادة الاستراتيجية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية

د/ محمد السيد خميس*

د/ فتوم رضا أبو الفتوم**

المخلص :

يهدف البحث إلي: تحديد واقع الريادة الاستراتيجية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مديري المنشآت الترويحية بأندية (الحوار للألعاب الرياضية- جزيرة الورد الرياضي- المنصورة الرياضي- النيل) والبالغ عددهم (٧٨) مدير وتم تقسيمهم الي (٢٠) مدير بنسبة (٢٥,٦٤%) للدراسة الاستطلاعية و(٥٨) مدير بنسبة (٧٤,٣٦%) للدراسة الأساسية. وأظهرت النتائج: يتم وضع خطط أحياناً للمنافسة مع المنشآت الأخرى، تركز المنشأة في بعض الأحيان على المنافسة بين العاملين بها، يمتلك المدير القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة والغامضة، يوجد تفويض في الصلاحية الإدارية للعاملين، يسعى المديرين إلي زيادة حجم الخدمات المقدمة، يمتلك المديرين الأفكار والموارد والوقت اللازم لتحسين الخدمات.

Abstract

The research aims to: Determine the reality of strategic leadership among managers of recreational facilities in Dakahlia Governorate. The researcher used the descriptive approach due to its suitability to the nature of the research. Their number is (78) managers, and they were divided into (20) managers, with a rate of (25.64%) for the pilot study, and (58) managers, with a rate of (74.36%) for the basic study. The results showed that: Plans are drawn up sometimes to compete with other establishments. The establishment sometimes focuses on competition among its employees. The manager has the ability to deal with difficult and ambiguous situations. There is a delegation of administrative authority for workers. Managers seek to increase the volume of services provided

* أستاذ مساعد بقسم الترويج الرياضي- كلية التربية الرياضية- جامعة المنصورة

drmohamedkhamis1980@gmail.com

** مدرس بقسم الترويج الرياضي- كلية التربية الرياضية- جامعة دمياط. . ftooh2000@gmail.com.

مقدمة ومشكلة البحث:

لقد تزايد الاهتمام بالترويج وتعددت مجالاته لمواجهة الزيادة المتنامية لوقت الفراغ في المجتمع المعاصر وزيادة الطلب على الترويج لاستثمار هذا الوقت، كما أن مستقبل أي مجتمع من المجتمعات يتوقف إلى حد كبير على كيفية قضاء أبنائه لساعات الفراغ، والترويج هو الصورة الإيجابية والبناءة لوقت الفراغ حيث أن نشاط وقت الفراغ قد يكون بناء أو غير بناء، واستغلال وقت الفراغ بطريقة بناءة يسهم في إعداد المواطن الصالح بما يعود على المواطن والمجتمع بالفائدة المرجوة، ويعد الترويج جزءاً من حياة الناس على مختلف أجناسهم وأديانهم وألوانهم، كما أنه يسهم في إسعادهم وإكسابهم صحة عقلية وبدنية وبالإضافة إلى الترقية الخلقية لهم، لذا حرصت الدول على توفير فرص ترويحية لأفراد مجتمعاتهم من خلال تهيئة منشآت ترويحية لتقديم مختلف الأنشطة الترويحية وأهمها الأنشطة الرياضية.

تعتبر المنشآت الترويحية مثل أي منشأة داخل المجتمع، وذلك من حيث الهيكله والبناء والمنشأة الترويحية لا تختلف عن المنشآت الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لحجم المستفيدين من طبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها المنشأة الترويحية. (٤ : ٢٦)

وتشمل المنشآت الترويحية كل من المنشأة الرياضية والشبابية بالإضافة إلى المنشأة الخاصة التي تعتبر عاملاً أساسياً في استكمال عمليات تفعيل وممارسة الأنشطة الترويحية لمختلف فئات المجتمع لما لها من تأثير إيجابي على تنمية جوانب الفرد المتكاملة وكذلك دورها في قدرة الفرد على التنمية والإنجاز. (١٣ : ٩)

وانطلاقاً من كون المنشآت الترويحية المؤسسة التربوية المنوط بها استثمار وقت الفراغ بشكل علمي وعملي يساعد علي التنمية الشاملة، فضلاً عن أنها تمتلك العناصر البشرية المتميزة الذين يمثلون نواة لرواد الأعمال الريادية؛ فإنها مطالبة بتحقيق الريادة في جميع أنشطتها للقيام بدورها المنشود في تنمية المجتمع وتطوره، ووصول المنشآت الترويحية نحو الريادة يتطلب توجه استراتيجي ريادي أي القيام بتغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعداد استراتيجيات ريادية طويلة الأجل بغرض إحداث تغيير ثوري للمنظمة ككل، بما يتماشى مع التقدم العلمي والتكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي في كافة المجالات، وتوقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل واقتناص الفرص في بيئتها الخارجية.

واستغلال المنشآت الترويحية بنجاح يعود بالنفع عليها في صورة تبنى أنشطة ريادية تحقق التميز والاستباقية بشكل سريع وبمخاطرة محسوبة، وبذلك يعد اعتماد المنشآت

الترويجية علي الريادة الاستراتيجية ضرورة للوصول لنموذج الجامعة الريادية، وتحقيق الميزة التنافسية ولا سيما في ظل وجود العديد من المتغيرات والتحديات التي تدفع المنشآت الترويجية إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والابداع وتحقيق الأداء المتميز والاهداف المرموقة وذلك من أجل الانتقال إلى مصاف المؤسسات الرائدة استراتيجياً والقادرة على المنافسة ومواجهة التحديات المستقبلية.

وتعد الريادة الاستراتيجية من المواضيع الرئيسية التي أدت إلى إحداث تغيرات في بيئة العمل، كما أدت إلى زيادة سرعة التنافس بين المنشآت الترويجية بأسلوب ابتكاري من أجل تقديم خدمات جديدة واعتبارها حافز لإعادة النظر في أنماط العمل التقليدية، وتكمن أهمية الريادية الاستراتيجية في حد ذاتها نحو السعي المتواصل في ابتكار طرق وأساليب جديدة تسمح لها بتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وامتلاك قدرات تنافسية (١١ : ٢).

لقد شغلت الريادة الاستراتيجية المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية؛ فهي من التحديات التي تزامنت مع الثورة الصناعية وارتبطت بالتوجهات المستقبلية للمؤسسات، كما أنها تستند على مفاهيم الريادة والإدارة الاستراتيجية، كما أن الريادة الاستراتيجية تعبر عن الأنشطة الريادية بواسطة تطبيق السياقات الاستراتيجية من أجل استثمار الفرص وتحقيق التفوق والميزة التنافسية للمنشأة من خلال مجموعة من المهارات الإدارية. (٨ : ١٠٥)

فالمنشأة الترويجية القادرة على جذب وتعبئة المواهب المستتيرة بها من خلال التخطيط الدقيق لتنميتها وتنفيذ خططها الاستراتيجية المستقبلية تعمل في ضوء خارطة طريق تحقق الريادة الاستراتيجية وتحافظ عليها. (٢٠ : ٣٠)

ويري فريد وفويست (٢٠١٥) Fred r. and Forest أن تعدد مبررات أهمية الريادة الاستراتيجية تُتيح للمنشأة الترويجية أن تكون استباقية في تشكيل مستقبلها، وتساعد على صياغة استراتيجيات أفضل من خلال تفعيل الاتصال، وتمكين العاملين بتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، والمبادرة ومكافأتهم على ذلك، وتشجيعهم على فهم المنشأة لمعرفة ما عليهم أن يفعلوه ولماذا يفعلوه مما يعزز شعورهم بأنهم جزء من المنشأة، ويصبحون مبدعين لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها. (١٥ : ٤٨)

ولذا تُسهل الجهود لتحديد أفضل الفرص واستغلالها طبقاً لخطة عمل استراتيجية، وتنتشر روح المبادرة الاستراتيجية بما يخلق باستمرار مزايا تنافسية، تؤدي لأقصى قدر من تكوين الثروة للمنشأة الترويجية، وتتضمن السلوكيات الداعمة للفرص والمزايا، والمنشآت

الترويجية التي تحدد الفرص ذات القيمة المحتملة ولكنها غير قادرة على استثمارها لتطوير الميزة التنافسية لن تخلق قيمة للمستفيدين منها. (٢١ : ٢٠٧)

وتوفر آلية للتغيير والتجديد الاستراتيجي، يعد أحد مدخلات اتخاذ القرار لتوظيف الموارد المتاحة، وتساهم في تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع، وكذلك سمة واستراتيجية النمو والميزة التنافسية، وتساعد على تطوير أداء المنشأة الترويجية والموازنة بين عنصري الكفاءة وفعالية الأداء، وتشجع الأفكار المتطورة وزيادة القدرة على الإبداع داخل المنشأة الترويجية، وأخيراً تحسين المركز التنافسي لها وتحسين قدرتها على البقاء والاستمرار. (٩ : ٥٨)

كما تشير ريم أبو جوفل (٢٠١٨م) ان أبعاد الريادة الاستراتيجية تتمثل في التفكير الريادي ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يحفز الإبداع وضخ الأفكار الرائدة، وقد يكون فرديا أو جماعيا، وهو ذا أهمية للأفراد العاملين في المنشأة للقيام بالأعمال الريادية ويتسم بأنه يركز على المخاطرة في إيجاد الثروة وتحقيق الميزة التنافسية للمنشأة الترويجية، كما أنه يقوم باستشعار الفرص الريادية المستقبلية واستثمارها بالشكل الأمثل وتحويلها إلى ميزة تنافسية تنفرد بها المنشأة الترويجية مقارنة مع المنافسين، ويقوم القائد الذي يتميز بالتفكير الريادي بتفعيل سلوكيات البحث عن الميزة والفرصة وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة وتقديم خدمات مميزة ومبتكرة تفوق المنافسين وتخدم المستفيدين (٦ : ٢٢).

وتعد القيادة الريادية مفهوم يجمع بين القيادة والريادة ليشكلا معاً مفهوماً القيادة الريادية الذي يقوم على توضيح العلاقة بين السلوك الريادي والقيادة، وتعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تتناسب مع بيئات العمل الديناميكية، كما تتميز بوجود رؤية واضحة على تقديم أفكار وحلول مبتكرة بهدف إحداث عملية التغيير الإيجابي، ويمتلك القائد رؤى ريادية يقوم بترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية لإكساب المنشأة قيمة استراتيجية (٧ : ٦٦).

وتركز القيادة الريادية على إيجاد الفرص الجديدة واستثمارها بالشكل الذي يخدم المنشأة الترويجية، فالقادة الرياديون يسعون إلى توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالأفكار الابتكارية، والذين يقدمون الاقتراحات والخطط والأفكار غير مسبوقة، ويمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والحاسمة، وتتميز القيادة الريادية بالعديد من الصفات مثل سرعة البديهة، والحكمة، وجذب الفرص المناسبة، والقدرة على التنبؤ بالاستثمارات الناجحة، والميل

إلى المخاطرة، ويجسد القائد الريادي ثلاث سمات للقيادة وهي القيادة، والرؤية، والالتزام بالتميز (٢٣ : ١٣).

أما مفهوم الثقافة الريادية مرتبط بدرجة كبيرة بالإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، وإيجاد الفرص الممكنة واستثمارها بالشكل الأفضل، وتشجيع الابتكار، وتحمل المخاطرة، وتجاوز الفشل، وتعزيز عملية التعلم، والإيمان بأن التغيير المستمر هو جسر الوصول إلى الفرص، وترتبط كل من العقلية الريادية والثقافة الريادية معاً، فالثقافة الريادية تنشأ بتشجيع القيادة الريادية، والقيادة الريادية تبنى على العقلية الريادية، وبهذه الطريقة تنمو وتتطور في المنشأة الترويجية، ووجود ثقافة ريادية داخل المنشأة الترويجية يعد أمراً ضرورياً للمحافظة على الميزة التنافسية ومواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة والاستجابة للمتغيرات البيئية بكفاءة وفاعلية. (١٠ : ٨١)

وتسمح أهمية الثقافة الريادية بالخروج من الأنماط التقليدية التي تفكر وتسعى فيها المنشأة الترويجية من خلالها للتطوير، والانفتاح على التقنيات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها المختلفة وتقديم الخدمات والمهام المدرسية المميزة، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، والاستعداد لتحمل بعض حالات الفشل. (٢٢ : ٢٦٨)

ويري الباحثان أن المنشأة الترويجية بشكل عام والمنشآت الترويجية بشكل خاص تسعى إلى تحقيق التميز والتفوق على المستوى المحلي والدولي وذلك من خلال تبني أساليب جديدة في الإدارة يمكن من خلالها تحقيق هذه الغاية، وذلك من خلال تطبيق بعض مداخل التطوير وأهمها الريادة الاستراتيجية التي تعمل على اكتساب الميزات التنافسية والتفوق، ويمكن للمنشآت الترويجية الاستمرار عن طريق اكتساب مهارات حقيقية للريادة، كما أن تبني الريادة الاستراتيجية كمنهج إداري مرتكز على استغلال فرص السيطرة على الموارد والابتكار في تطوير برامج عمل المنشآت الترويجية، وتنشيط مديريها على تجديد وتنشيط الأعمال والأداء في العمل.

كما أن الريادة الاستراتيجية لم تلق البحث المعمق في المجال الرياضي بصفة عامة وعمل المنشآت الترويجية بصفة خاصة، ويؤكد ذلك نتائج دراسة أحمد إيهاب أحمد (٢٠٢٢) والتي تشير إلى تدنى مستوى الريادة الاستراتيجية بما يعكس على ضعف مستوى الأداء بالأندية الرياضية قيد البحث والذي يظهر في (ضعف مستوى الثقافة الريادية بالأندية الرياضية - ضعف في مستوى القيادة الريادية للعاملين بالأندية الرياضية - ضعف في العقلية

الريادية للعاملين بالأندية الرياضية - ضعف الإدارة الاستراتيجية للموارد بالأندية الرياضية). (١: ٥٣)

ومن خلال عمل الباحثان كأحد مديري الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية فقد وجد بعض المنشآت الترويحية تواجه تحديات وتغيرات محلية وعالمية، وحالة تنافس فيما بينها، تفرض عليها مواجهة تلك التحديات عن طريق الاهتمام بصياغة وتطبيق استراتيجيات متميزة فى جميع مجالات عملها وبرامجها ووظائفها تحقق لها سبق على نظيراتها ويجعلها تتبوأ مركز ريادي متميز.

وهو الأمر الذي أدى لحاجة ضرورية لتبنى الريادة الاستراتيجية لمديري المنشآت الترويحية كمدخل تطويري يجمع بين الفكر الريادي والفكر الاستراتيجي لاتخاذ الآليات والبدائل الاستراتيجية لمواجهة هذه المتغيرات والوصول إلى موقع ريادي متميز من جهة، والتخطيط لاستثمار مواردها البشرية والمادية، وخاصة مع ضعف المستوى الريادي لمديري المنشآت الترويحية.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من خلال ما يلي:

- مساهمة الاهتمام الدولي والإقليمي بمجال الريادة وتطبيقها في المنشآت الترويحية.
- تعتبر الريادة الاستراتيجية أمراً ضرورياً لأي كيان تروحي يسعى إلى تحقيق الريادة في جميع أنشطته؛ لما لها من دور في دعم التوجه الريادي وتحسين وضعها التنافسي.
- التركيز على رأس المال البشرى بوصفه من أهم العناصر الاستراتيجية للمنشآت الترويحية، ومن أهم الأصول والموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها وعن طاقاتها الإبداعية اللازمة لتحقيق الريادية الاستراتيجية.
- يساهم هذا البحث في تبصير المسئولون بضرورة الجمع بين الفكر الريادي والفكر الاستراتيجي من خلال تبنى مديري المنشآت الترويحية خطط استراتيجية ترمى إلى تحقيق الريادة في مختلف أبعادها.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى: تحديد واقع الريادة الاستراتيجية لدي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.

تساؤلات البحث:

- ١- ما هو واقع التفكير الريادي لدي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية؟

٢- ما هو واقع القيادة الريادية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية؟

٣- ما هو واقع الثقافة الريادية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية؟

مصطلحات البحث:

- الريادة الاستراتيجية:

يعرفها **Johnson et al 2017** بأنها عملية يقوم عن طريقها الأفراد أو الفرق أو المنشآت الترويحية بتحديد واستغلال الفرص للمنتجات أو الخدمات الجديدة التي تلبي الحاجات في السوق، خلق فرص جديدة كلياً للمنظمة وليس على المنشأة الترويحية التنافسية الحالية والاعتراف بالفرصة هو الخطوة الأولى في عملية تنظيم الريادية، بل هو أكثر من فكرة تجارية بسيطة، ويتضمن مجموعة من العناصر التي يعتقد الريادي أن تخلق القيمة وربما الربح. (١٨: ٥٣)

- المنشآت الترويحية :

يعرفها **يحيى محمد الجيوشى (٢٠٢١م)** مجموعة من الأصول الثابتة التي تنشئها الدولة أو القطاع الخاص تتضمن الأماكن والمباني التي تضم الخدمات والمرافق والملاعب والإمكانات الرياضية والترويحية بالإضافة إلى المسطحات الخضراء ويمكن للأفراد التابعين لها ممارسة الأنشطة الرياضية والترويحية المختلفة وتقديم الخدمات الترويحية المختلفة لتحقيق أهدافها التربوية وتشمل المنشآت الرياضية والشبابية والمنشآت الخاصة بالدولة أو القطاع الخاص. (١٣: ٧٥)

الدراسات السابقة:

١- دراسة "**أحمد إيهاب أحمد (٢٠٢٢م)** واستهدفت التعرف على آليات إستشراف المستقبل كمدخل لتحسين الأداء بالأندية الرياضية، إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإسلوب "الدراسات المسحية". يتمثل مجتمع البحث في ١ يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية المشهورة والبالغ عددهم (٧٩٢) سبعمائة وإثنين وتسعون نادي إستخدم الباحثان مقياس يهدف إلى التعرف على آليات إستشراف المستقبل بالأندية الرياضية، وكانت من أهم النتائج أن هناك قصور في تطبيق آليات إستشراف المستقبل بما ينعكس على ضعف مستوى الأداء بالأندية الرياضية قيد البحث وكان من أهم التوصيات ضرورة تطبيق آليات ومهارات وأساليب إستشراف المستقبل لما لها من فوائد جمة تنعكس على تحسين مستوى الأداء بالأندية الرياضية، العمل على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية التي تسهم في تطبيق آليات إستشراف المستقبل بالأندية

الرياضية بما يسهم في تحسن مستوى الأداء بتلك الأندية، ضرورة تبني المنظمات الرياضية ثقافة إستشراف المستقبل لتطوير الأداء حيث يعتبر ركائز أساسية يركز عليها المنظمات الرياضية بشكل عام ومفتاح النجاح والتطوير.

٢- دراسة "أسماء سمير شحاته" (٢٠٢٢م) واستهدفت التعرف على رفع كفاءة إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية، واشتملت العينة على (٤٠) إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأسفرت النتائج إلى أن تطبيق ذات المدارس لمدخل الريادة الاستراتيجية يحتم عليها المزج بين الخطط الاستراتيجية التي وضعتها بنفسها مع النظرة العالمية للريادة الاستراتيجية حتى تتحقق الميزة التنافسية لهذه المدارس.

٣- دراسة "إسراء عبد الخالق محمد" (٢٠٢١) واستهدفت التعرف على تحديد وتشخيص العلاقة التأثيرية بين متطلبات الريادة الاستراتيجية وبين تعزيز الميزة التنافسية من قبل المنظمات، واشتملت العينة على مديري، ووكلاء، ومعلمي المدارس التعليم الأساسي الخاص بمحافظة سوهاج، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكان من أدوات جمع البيانات المقياس الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأسفرت النتائج إلى ضعف الإمكانيات والأساليب التي تعين علي التحفيز في أداء العمل من قبل إدارة المدارس الخاصة، وعدم القدرة توفير الوقت لنشر ثقافة الريادية، وعقد الدورات التي تساعدهم علي تنمية القيم والمهارات للتوجه تفعيل السلوك الريادي الاستراتيجي داخل المنشأة، هناك علاقة ارتباطية بين متطلبات الريادة الاستراتيجية وبين تعزيز الميزة التنافسية من قبل المنظمات.

٤- دراسة "منال دسوقي منسى" (٢٠٢١) واستهدفت التعرف على تحديد مدى تأثير بناء القيادات الإدارية المستقبلية على تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، والتعرف على واقع تطبيق استراتيجية تأهيل القيادات الإدارية المستقبلية في الجامعات المصرية، واشتملت العينة على (٣٢١) من القيادات الإدارية في الجامعات المصرية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكان من أدوات جمع البيانات الاستقصاء ومقياس الريادة الاستراتيجية، وأسفرت النتائج إلى أنه تم التوصل إلى وجود تأثير لتأهيل وبناء القيادات الإدارية المستقبلية من خلال (دعم التوجه الاستراتيجي وتعزيز التمكين الإداري ودعم الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري) على تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال (الإبداع والمرونة والرؤية المستقبلية وتقبل المخاطر).

- ٥- دراسة **Hughes et al (٢٠٢١)** واستهدفت التعرف على تأثير ممارسات وسلوكيات الريادة الاستراتيجية على الشركات التكنولوجية حديثة النشأة، واشتملت العينة على (١٤٥) من العاملين بالشركات التكنولوجية حديثة النشأة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكان من أدوات جمع البيانات المقياس والمقابلة الشخصية، وأسفرت النتائج إلى وجود تأثير قوى يمكن أن تساهم الريادة الاستراتيجية في تعزيزه لدى تلك الشركات من غرس تحمل المخاطرة والابتكار وسلوكيات السعي نحو التميز والتنافسية واقتناص الفرص، كذلك التأثير القوى لسلك الريادة الاستراتيجية بالشركات على تعزيز ودعم الأنشطة الابتكارية الاستكشافية ودعم برامج الابتكار مما يساهم في تحقيق الربحية.
- ٦- دراسة "إيمان محمد صالح" (٢٠٢٠م) واستهدفت التعرف على وجود أثر لأبعاد الريادة الاستراتيجية على الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الخاصة والحكومية، واشتملت العينة على (٣٦٧) فرد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أدوات جمع البيانات المقياس والمقابلة الشخصية، وأسفرت النتائج إلى وجود علاقة بين وجود أثر لأبعاد الريادة الاستراتيجية على الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الخاصة والحكومية.
- ٧- دراسة **Gölgecia and et all (٢٠١٧م)** واستهدفت تحليل كل من القدرات المؤسسية والديناميكية بشكل مفاهيمي في سياق الريادة الاستراتيجية، وتقديم مراجعة مفاهيمه للمتغيرات، فهي دراسة استكشافية حاولت الوصول إلى منظور مشترك لبحوث الريادة الاستراتيجية من خلال المزج بين القدرات المؤسسية والديناميكية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأسفرت النتائج إلى أن توفير المنشآت لقوالب هيكلية للعمل في تطوير وإدارة واستخدام القدرات الديناميكية له دور كبير في بناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية بها للتوافق مع البيئات سريعة التغير، وبالتالي أصبحت مصدراً للميزة التنافسية، كما أن الريادة الاستراتيجية تتحقق من خلال قدرة المنشأة على الدمج بين القدرات المؤسسية والديناميكية، وكذلك يمكن أن تغير المواقف الحالية للريادة إلى مواقف ومسارات جديدة تحقق أقصى استفادة من أصول المنشأة الاستراتيجية لضمان بقائها.
- ٨- دراسة **Obeng and et all (٢٠١٢م)** واستهدفت مناقشة نمو المنشآت الصغيرة في غانا من منظور مفاهيم مستمدة من الريادة الاستراتيجية، ودراسة الفرضيات التي تربط نمو المنشأة بالاستثمار في البحث والتطوير، ورأس المال البشري، والاجتماعي،

والابتكار، والتصدير، واستخدام الباحثون المنهج الوصفي، وكان من أدوات جمع البيانات المقياس، وأسفرت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية بين نمو المنشأة وخصائص صاحب المشروع والموارد المتاحة، كما تميل المنشأة بقيادة رجال الأعمال الشباب إلى النمو بشكل أسرع من المنشآت بقيادة كبار المديرين؛ لذا فالريادة ترتبط بعمر المدير التنفيذي، وكذلك رجال الأعمال الذكور، والذين ليس لديهم خبرة، والمنشآت الكبيرة مع نمو العمالة لمؤسسات قطاع الخدمات تؤثر جميعها في الريادة الاستراتيجية.

الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- إمكانية تحديد وصياغة المشكلة.
- إمكانية صياغة هدف وتساؤلات البحث.
- إمكانية تحديد الخطوات الإجرائية لإتمام إجراءات البحث.
- إمكانية وطرق اختيار العينات.
- التعرف على أفضل أساليب المعالجات الإحصائية المناسبة لحجم ونوع العينة وبما يتناسب مع فرض البحث.
- التعرف على كيفية بحث ومناقشة النتائج.
- التعرف على كيفية الصياغة النهائية لتقرير البحث.

إجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.
مجتمع البحث: يمثل مجتمع البحث من جميع المديرين بكل من المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.

عينة البحث: تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مديري المنشآت الترويحية بأندية (الحوار للألعاب الرياضية - جزيرة الورد الرياضي - المنصورة الرياضي - النيل) والبالغ عددهم (٧٨) مدير وتم تقسيمهم الي (٢٠) مدير بنسبة (٢٥,٦٤%) للدراسة الاستطلاعية و (٥٨) مدير بنسبة (٧٤,٣٦%) للدراسة الأساسية.

جدول (١)

توصيف العينة الأساسية والاستطلاعية

م	العينة	العدد	النسبة
١	الاستطلاعية	٢٠	٢٥,٦٤%
٢	الأساسية	٥٨	٧٤,٣٦%
	المجموع	٧٨	١٠٠

يتضح من الجدول (١) ان العدد الإجمالي لعينة البحث بالغ عددهم (٧٨) مدير وتم تقسيمهم الي (٢٠) مدير بنسبة (٢٥,٦٤%) للدراسة الاستطلاعية و (٥٨) مدير بنسبة (٧٤,٣٦%) للدراسة الأساسية أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحثان في جمع بيانات البحث على مقياس واقع الريادة الاستراتيجية لذي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية وقد اتبع الخطوات التالية في إعداده: من خلال المسح الشامل للمراجع العلمية والدراسات السابقة، تم التوصل إلى (٣) محاور لقياس واقع الريادة الاستراتيجية لذي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية وهي:

- واقع التفكير الريادي لذي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.
 - واقع القيادة الريادية لذي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.
 - واقع الثقافة الريادية لذي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.
- تم عرض المحاور المقترحة مرفق (٢) على السادة الخبراء وعددهم (٩) مرفق (١) وقد راعي الباحثان أن يكون أستاذاً بقسم الإدارة الرياضية وقسم الترويح الرياضي وذلك للوقوف علي تعديل أو حذف أو إضافة محاور أخرى جدول (٢).

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة الأولى لأبعاد المقياس ن = (٩)

م	البعد	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	واقع التفكير الريادي لذي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.	٩	٠	١٠٠%
٢	واقع القيادة الريادية لذي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.	٩	٠	١٠٠%
٣	واقع الثقافة الريادية لذي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.	٩	٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق موافقة الخبراء على محاور المقياس. من خلال اطلاع الباحثان على بعض المراجع العلمية والدراسات السابقة، تم التوصل إلى عدد (٢٧) عبارة للصورة الأولى للمقياس، مرفق (٣) يمثلون الثلاث محاور لقياس واقع الريادة الاستراتيجية لذي مديري المنشآت لترويحية بمحافظة الدقهلية، وتم عرض العبارات المقترحة على السادة الخبراء وذلك للوقوف على تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى، وعددهم (٩) وقد راعي الباحثان أن يكون أستاذاً بقسم الإدارة الرياضية وقسم الترويح الرياضي جدول (٣).

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة الأولية لعبارات المقياس (ن = ٩)

م	العبارات	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
البعد الأول: واقع التفكير الريادي لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.				
١	تمتلك المنشأة رؤية مستقبلية واضحة	٩	٠	١٠٠%
٢	يتم تشجيع العاملين داخل المنشأة علي استخدام الوسائل التكنولوجية للمساهمة في تطوير العمل	٨	١	٨٨,٨٩%
٣	يتم وضع خطط للمنافسة مع المنشآت الأخرى	٩	٠	١٠٠%
٤	يدفع المديرين العاملين لتقديم أفكار إبداعية وتطبيقها	٩	٠	١٠٠%
٥	توجد آليات ابتكارية للتعامل مع المواقف الطارئة	٧	٢	٧٧,٧٨%
٦	تتميز طريقة التفكير داخل المنشأة بالعقلانية والواقعية	٩	٠	١٠٠%
٧	يملك المدير القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة والغامضة	٨	١	٨٨,٨٩%
٨	تركز المنشأة على المنافسة بين العاملين بها	٩	٠	١٠٠%
٩	تجري إدارة المنشأة أبحاث ودراسات تساعد في التعرف علي مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات	٧	٢	٧٧,٧٨%
البعد الثاني: واقع القيادة الريادية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية				
١	يستطلع المديرين المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنشأة والمنافسين	٩	٠	١٠٠%
٢	يشترك جميع أفراد المنشأة في اتخاذ القرارات	٨	١	٨٨,٨٩%
٣	يشجع المديرين العاملين على الارتقاء بمهاراتهم	٨	١	٨٨,٨٩%
٤	يتم تنفيذ الأفكار والبرامج المبتكرة	٩	٠	١٠٠%
٥	يوجد تفويض في الصلاحيات الإدارية للعاملين	٧	٢	٧٧,٧٨%
٦	يحترم المديرين آراء العاملين	٩	٠	١٠٠%
٧	يسعى المديرين إلى تقديم خدمات تميزها عن المنشآت الأخرى	٨	١	٨٨,٨٩%
٨	يملك المديرين القدرة على مواجهة التحديات والمشكلات بالمنشأة	٨	١	٨٨,٨٩%
٩	يملك المديرين القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة الطارئة	٩	٠	١٠٠%
البعد الثالث: واقع الثقافة الريادية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية				
١	يدفع المديرين العاملين داخل المنشأة لتطبيق الثقافة الريادية في عملهم	٧	٢	٧٧,٧٨%
٢	يملك المديرين الأفكار وتحويلها إلى خدمات ناجحة	٧	٢	٧٧,٧٨%
٣	يتبنى المديرين بشكل مستمر تحسين الخدمات المقدمة داخل المنشأة	٩	٠	١٠٠%
٤	يملك المديرين الأفكار والموارد والوقت اللازم لتحسين الخدمات	٨	١	٨٨,٨٩%
٥	ينتنبأ المديرين بالحاجات المستقبلية للمستهلكين وتعمل على إشباعها	٨	١	٨٨,٨٩%
٦	يتم ترسيخ القيم التي تحقق وتدعم الإنجازات	٩	٠	١٠٠%
٧	يسعى المديرين إلى زيادة حجم الخدمات المقدمة	٩	٠	١٠٠%
٨	تبادر المنشأة إلى إقامة شراكات علمية مع المنشآت التعليمية بهدف تطوير معارفها	٨	١	٨٨,٨٩%
٩	تحرص المنشأة على المشاركة في تنظيم أنشطة مع المجتمع المحيط	٩	٠	١٠٠%

تمت الموافقة علي عبارات المقياس، وبلغ إجمالي عبارات استمارة المقياس (٢٧) عبارة في الصورة قبل النهائية مرفق (٤)، ويوضح الجدول (٤) عدد العبارات لكل محور من محاور المقياس.

جدول (٤) عدد العبارات الخاصة بكل محور من محاور المقياس

م	اسم المحور	عدد العبارات
١	واقع التفكير الريادي لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.	٩
٢	واقع القيادة الريادية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.	٩
٣	واقع الثقافة الريادية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.	٩
	المجموع	٢٧

وضع الباحثان ميزان تقدير للاستجابات على عبارات المقياس على النحو التالي:

موافق: ثلاث درجات.

موافق حد ما: درجتان.

غير موافق: درجة واحدة.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بإجراء الدراسة الاستطلاعية على مجموعة قوامها (٢٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث من مديري المنشآت الرياضية بمحافظة الدقهلية، وذلك في الفترة ١١/٦/٢٠٢٢م إلي ٢٥/٦/٢٠٢٢م، وكان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف على (مدى فهم عينة البحث للعبارات التي تتضمنها استمارة المقياس - التعرف على الصعوبات المحتملة ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافياها).

وتم تحقيق نتائج الدراسة الاستطلاعية كما يلي:

المعاملات العلمية لأدوات جمع بيانات البحث:

أولاً: الصدق

قام الباحثان بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة المقياس وذلك بغرض تقدير صدق عبارات المقياس وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور وبين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور:

جدول (٥)

معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور والمقياس (ن=٢٠)

واقع التفكير الريادي			واقع القيادة الريادية			واقع الثقافة الريادية		
م	المحور	المقياس	م	المحور	المقياس	م	المحور	المقياس
١	٠,٨٢	٠,٨٤	١	٠,٨٠	٠,٨٩	١	٠,٨٣	٠,٨٩
٢	٠,٨٤	٠,٩٠	٢	٠,٨٦	٠,٩٠	٢	٠,٨٩	٠,٩٢
٣	٠,٩١	٠,٩٣	٣	٠,٨٩	٠,٨٤	٣	٠,٨٤	٠,٨٩
٤	٠,٨٣	٠,٨٩	٤	٠,٧٨	٠,٨٣	٤	٠,٨٥	٠,٨٧

تابع جدول (٥)

معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور والمقياس (ن=٢٠)

واقم الثقافة الريادية			واقم القيادة الريادية			واقم التفكير الريادي		
المقياس	المحور	م	المقياس	المحور	م	المقياس	المحور	م
٠,٨٦	٠,٩٢	٥	٠,٩١	٠,٨٦	٥	٠,٨٩	٠,٩٢	٥
٠,٩١	٠,٨٥	٦	٠,٨٨	٠,٨٤	٦	٠,٩٢	٠,٨٨	٦
٠,٩٠	٠,٩٣	٧	٠,٨٤	٠,٨٨	٧	٠,٩٠	٠,٨٤	٧
٠,٨٧	٠,٩١	٨	٠,٨٣	٠,٧٩	٨	٠,٩٣	٠,٨٨	٨
٠,٩١	٠,٨٧	٩	٠,٨٥	٠,٨٠	٩	٠,٨٩	٠,٨٣	٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يتضح من الجدول (٥)، وجود ارتباط دال إحصائياً بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور، وبين درجة العبارات والدرجة الكلية للمقياس، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

جدول (٦)

معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للمقياس (ن=٢٠)

المقياس	المحور	م
٠,٨٥٧	واقم التفكير الريادي لدي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.	١
٠,٨٩٦	واقم القيادة الريادية لدي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.	٢
٠,٩١٥	واقم الثقافة الريادية لدي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية.	٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يتضح من الجدول (٦)، وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على صدق المقياس.

ثانياً: الثبات

قام الباحثان بحساب معامل الثبات للمقياس عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest - حيث تم تطبيق الاستمارة على العينة الاستطلاعية وقوامها (٢٠) مدير، وإعادة تطبيق المقياس على نفس العينة للتأكد من ثباته، وكان الفاصل الزمني بين التطبيق الأول وإعادة التطبيق (١٠) أيام.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل ثبات المقياس ن=٢٠

واقع الثقافة			واقع القيادة الريادية			واقع التفكير الريادي		
المقياس	م	المحور	المقياس	م	المحور	المقياس	م	المحور
٠,٨٩	٦	٠,٧٤	٠,٨٩	٦	٠,٨١	٠,٨٣	٦	٠,٨٥
٠,٩١	٧	٠,٨٣	٠,٩٠	٧	٠,٨٧	٠,٩٤	٧	٠,٨٣
٠,٨٣	٨	٠,٨٨	٠,٨٤	٨	٠,٨٦	٠,٨٨	٨	٠,٩١
٠,٨٠	٩	٠,٨١	٠,٨٩	٩	٠,٩٠	٠,٧٣	٩	٠,٨٦
		٠,٩٢			٠,٧٦			٠,٩٢

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة معنوية $0,05 = 0,44$

يتضح من الجدول (٧)، وجود ارتباط دال إحصائياً بين التطبيق وأعاد التطبيق لعبارات المقياس، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على ثبات المقياس.

حساب زمن الإجابة على الاختبار:

قام الباحثان بتحديد زمن الإجابة على المقياس من خلال حساب الزمن التجريبي، وهو عبارة عن متوسط زمن أسرع استجابة وأبطئ استجابة للمفحوصين جدول (٨)

جدول (٨)

حساب زمن الإجابة على المقياس

الزمن المناسب	المجموع	الزمن التجريبي		زمن المقياس
		إجابة أول مفحوص	إجابة آخر مفحوص	
٢٢	٤٤	١٥	٢٩	

يتضح من جدول (٨) أن زمن إجابة أول مفحوص بلغ (١٥ ق) وزمن اختبار آخر مفحوص بلغ (٢٩ ق) ومجموع الأزمنة (٤٤ ق)، وأن الزمن المناسب للإجابة هو (٢٢ ق) زمن الإجابة = زمن إجابة أول مفحوص + زمن إجابة آخر مفحوص

٢

الدراسة الأساسية:

قام الباحثان بتطبيق المقياس في صورته النهائية على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (٥٨) فرد من مديري المنشآت الترويحية باندية (الحوار للألعاب الرياضية - جزيرة الورد الرياضي - المنصورة الرياضي - النيل)، وذلك في الفترة من (٢٦/٧/٢٠٢٢) إلى (١٩/٩/٢٠٢٢)، ثم قام الباحثان برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها للمعالجة الإحصائية وفقاً لمفتاح التصحيح المُعد لذلك.

المعالجات الإحصائية:

- معامل الارتباط البسيط لبيرسون.
- معامل الثبات (إعادة التطبيق Retest — Test).
- الدرجة المقدره
- النسبة المئوية
- اختبار كا^٢.

عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول: ما واقع التفكير الريادي لدي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية؟

جدول (٩)

التكرارات والدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ لعبارات التفكير الريادي لدي مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية (ن=٥٨)

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	كا ^٢
١	تمتلك المنشأة رؤية مستقبلية واضحة	٣٥	١١	١٢	١٣٩	٧٩,٨٩	١٩,٠٧
٢	يتم تشجيع العاملين داخل المنشأة علي استخدام الوسائل التكنولوجية للمساهمة في تطوير العمل	٣٢	١٤	١٢	١٣٦	٧٨,١٦	١٢,٥٥
٣	يتم وضع خطط للمنافسة مع المنشآت الأخرى	١٧	٣٦	٥	١٢٨	٧٣,٥٦	٢٥,٢٨
٤	يدفع المديرين العاملين لتقديم أفكار إبداعية وتطبيقها	١٣	٣١	١٤	١١٥	٦٦,٠٩	١٠,٥٩
٥	توجد آليات ابتكارية للتعامل مع المواقف الطارئة	٢٨	٢٦	٤	١٤٠	٨٠,٤٦	١٨,٣٤
٦	تتميز طريقة التفكير داخل المنشأة بالعقلانية والواقعية	٣١	١٧	١٠	١٣٧	٧٨,٧٤	١١,٨٣
٧	يملك المدير القدرة علي التعامل مع المواقف الصعبة والغامضة	٣٥	١٣	١٠	١٤١	٨١,٠٣	١٩,٢٨
٨	تركز المنشأة علي المنافسة بين العاملين بها	٢٦	٣٠	٢	١٤٠	٨٠,٤٦	٢٣,٧٢
٩	تجري إدارة المنشأة أبحاث ودراسات تساعد في التعرف علي مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات	١١	٢٢	٢٥	١٠٢	٥٨,٦٢	٥,٦٢

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور ما عدا العبارة ٩، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (٥,٢٦ : ٢٥,٢٨)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات أرقام (١، ٢، ٥، ٦، ٧)، ولصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارات أرقام (٣، ٤، ٨)، ولصالح الاختيار (لا) بالنسبة للعبارة (٩) حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارة ٣ وهي "يتم وضع خطط أحياناً للمنافسة مع المنشآت الأخرى" في المركز الأول تلتها العبارة ٨ وهي "تركز المنشأة في بعض الأحيان علي المنافسة بين العاملين بها" ثم العبارة ٧ وهي "يملك المدير القدرة علي التعامل مع المواقف الصعبة والغامضة".

ويري الباحثان أن التفكير الريادي في المنشآت الترويجية يجب أن يقوم علي اكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية من خلال وضع الخطط المناسبة للمنافسة مع المنافسين من كافة المنشآت، وكذلك قدرتها علي التأثير والتوجيه لأداء العاملين بالمنشآت لتحقيق الأهداف من خلال المنافسة بينهم، وتحمل المخاطر والإبداع والابتكار من خلال تقديم أفكار إبداعية لمواجهة التحديات والمواقف الصعبة والغامضة.

وفي هذا الصدد تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من **Gölgecia, Ismail, Larimo, Jorma and Arslan, Ahmad** (٢٠١٧م) حيث توصلت إلي أن توفير المنشآت لقوالب هيكلية للعمل في تطوير وإدارة واستخدام القدرات الديناميكية له دور كبير في بناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية بها للتوافق مع البيئات سريعة التغير، وبالتالي أصبحت مصدراً للميزة التنافسية، كما أن الريادة الاستراتيجية تتحقق من خلال قدرة المنشأة على الدمج بين القدرات المؤسسية والديناميكية، وكذلك يمكن أن تغير المواقف الحالية للريادة إلى مواقف ومسارات جديدة تحقق أقصى استفادة من أصول المنشأة الاستراتيجية لضمان بقائها. (٢١٥: ١٦)

بينما جاءت العبارة ٩ وهي "تجري إدارة المنشأة أبحاث ودراسات تساعد في التعرف على مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات" المركز الأخير تلتها العبارة ٤ وهي "يدفع المديرين العاملين في بعض الأحيان لتقديم أفكار إبداعية وتطبيقها".

قد يري الباحثان أن جميع المنشآت الترويجية يجب أن تقوم على تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وأيضاً تحليل البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات والتي تساعد في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتقديم رؤية ريادية لإيجاد ميزة تنافسية وتحمل المخاطرة لتحقيق التميز.

وفي هذا الصدد تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة **Hughes et al** (٢٠٢١م) حيث توصلت إلي هناك تأثير قوى يمكن أن تساهم الريادة الاستراتيجية في تعزيزه لدى تلك الشركات من غرس تحمل المخاطرة والابتكار وسلوكيات السعي نحو التميز والتنافسية واقتناص الفرص، كذلك التأثير القوى لسلوك الريادة الاستراتيجية بالشركات على تعزيز ودعم الأنشطة الابتكارية الاستكشافية ودعم برامج الابتكار مما يساهم في تحقيق الربحية. (١٧: ١٨٦)

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني: ما واقع القيادة الريادية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية؟

جدول (١٠)

التكرارات والدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كاً لعبارات القيادة الريادية لدى مديري المنشآت الترويحية بمحافظة الدقهلية (ن=٥٨)

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	كاً
١٠	يستطلع المديرين المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنشأة والمنافسين	٢٣	٢٩	٦	١٣٣	٧٦,٤٤	١٤,٧٢
١١	يشترك جميع أفراد المنشأة في اتخاذ القرارات	٣٨	١٨	٢	١٥٢	٨٧,٣٦	٣٣,٦٦
١٢	يشجع المديرين العاملين على الارتقاء بمهاراتهم	٣٥	١٨	٥	١٤٦	٨٣,٩١	٢٣,٤١
١٣	يتم تنفيذ الأفكار والبرامج المبتكرة	٨	٢١	٢٩	٩٥	٥٤,٦٠	١١,٦٢
١٤	يوجد تفويض في الصلاحية الإدارية للعاملين	٣٨	١٩	١	١٥٣	٨٧,٩٣	٣٥,٤١
١٥	يحترم المديرين آراء العاملين	٣٦	١٣	٩	١٤٣	٨٢,١٨	٢١,٩٧
١٦	يسعى المديرين إلي تقديم خدمات تميزها عن المنشآت الأخرى	٣٤	٢٢	٢	١٤٨	٨٥,٠٦	٢٧,٠٣
١٧	يملك المديرين القدرة علي مواجهة التحديات والمشكلات بالمنشأة	٤٠	١٨	٠	١٥٦	٨٩,٦٦	٤١,٥٢
١٨	يملك المديرين القدرة علي التعامل مع الظروف غير المتوقعة الطارئة	٤٠	١٧	١	١٥٥	٨٩,٠٨	٣٩,٧٦

* قيمة (كاً) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة (كاً) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كاً) المحسوبة ما بين (١١,٦٢ : ٤١,٥٢)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات أرقام (١١، ١٢، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨)، ولصالح الاختيار (لا) بالنسبة للعبارة (١٣) حيث كانت (كاً) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارة ١٧ وهي "يملك المديرين القدرة على مواجهة التحديات والمشكلات بالمنشأة" في المركز الأول تلتها العبارة ١٨ وهي "يملك المديرين القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة الطارئة" ثم العبارة ١٤ وهي "يوجد تفويض في الصلاحية الإدارية للعاملين".

ويري الباحثان أن القيادة الريادية بالمنشآت الترويحية وتفويض سلطاتهم يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تشجيع فرق العمل ومعرفة أسباب المشكلات والمعوقات والتعامل معها والتعامل معها وحلها بطرق ابتكارية.

وفي هذا الصدد تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة منال دسوقي منسى (٢٠٢١) حيث توصلت إلي وجود تأثير لتأهيل وبناء القيادات الإدارية المستقبلية من خلال (دعم التوجه الاستراتيجي وتعزيز التمكين الإداري ودعم الثقافة التنظيمية وتطوير رأس المال البشري) على تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال (الإبداع والمرونة والرؤية المستقبلية وتقبل المخاطر). (١٢)

بينما جاءت العبارة ١٣ وهي " يتم تنفيذ الأفكار والبرامج المبتكرة" المركز الأخير تلتها العبارة ١٠ وهي " يستطلع المديرين أحياناً المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنشأة والمنافسين". قد يري الباحثان أن قيادة المنشآت الترويجية تسعى إلى تنمية العاملين وزيادة مهاراتهم باعتبارهم أساس تحقيق القيادة الريادية، وأن تبني القيادات لهذا المفهوم يعمل على دعم الموقف التنافسي للمنشآت الترويجية مع المنشآت الأخرى، حيث تحدث القيادة الريادية أكبر تأثير لها على الأداء التنظيمي لجميع العاملين.

وفي هذا الصدد تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أحمد إيهاب أحمد (٢٠٢٢م) حيث توصلت إلي أن قيادات المنشأة ليس لديها قدرة عالية على التعامل مع مشكلات العمل وحلها بطرق ابتكارية، وأن المديرين ليس لديهم رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه الأمور مستقبلا سواء بالنسبة للنادي أو العاملين. (١)

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثالث: ما واقع الثقافة الريادية لدي مديري المنشآت الترويجية بمحافظة الدقهلية؟

جدول (١١)

التكرارات والدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كاي لعبارات الثقافة الريادية لدي مديري المنشآت الترويجية بمحافظة الدقهلية (ن=٥٨)

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	كاي
١٩	يدفع المديرين العاملين داخل المنشأة لتطبيق الثقافة الريادية في عملهم	٢٥	٢٩	٤	١٣٧	٧٨,٧٤	١٨,٦٦
٢٠	يمتلك المديرين الأفكار وتحويلها إلى خدمات ناجحة	٣٩	١٨	١	١٥٤	٨٨,٥١	٣٧,٤٨
٢١	يتبنى المديرين بشكل مستمر تحسين الخدمات المقدمة داخل المنشأة	٣٥	١٨	٥	١٤٦	٨٣,٩١	٢٣,٤١
٢٢	يمتلك المديرين الأفكار والموارد والوقت اللازم لتحسين الخدمات	٤٠	١٦	٢	١٥٤	٨٨,٥١	٣٨,٢١
٢٣	يتنبأ المديرين بالحاجات المستقبلية للمستهلكين وتعمل على إشباعها	٣٨	١٩	١	١٥٣	٨٧,٩٣	٣٥,٤١

تابع جدول (١١)

التكرارات والدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ لعبارات الثقافة الريادية لدي مديري المنشآت الترويجية بمحافظة الدقهلية (ن=٥٨)

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	كا ^٢
٢٤	يتم ترسيخ القيم التي تحقق وتدعم الإنجازات	٢٤	٣١	٣	١٣٧	٧٨,٧٤	٢١,٩٧
٢٥	يسعى المديرين إلي زيادة حجم الخدمات المقدمة	٤٢	١٥	١	١٥٧	٩٠,٢٣	٤٤,٩٣
٢٦	تبادر المنشأة إلي إقامة شراكات علمية مع المنشآت التعليمية بهدف تطوير معارفها	٣٣	٢٢	٣	١٤٦	٨٣,٩١	٢٣,٨٣
٢٧	تحرص المنشأة علي المشاركة في تنظيم أنشطة مع المجتمع المحيط	١٢	٣١	١٥	١١٣	٦٤,٩٤	١٠,٧٩

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (١٠,٧٩ : ٤٤,٩٣)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات أرقام (٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٦)، ولصالح الاختيار (إلي حد ما) بالنسبة للعبارات أرقام (١٩، ٢٤، ٢٧)، حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارة ٢٥ وهي "يسعى المديرين إلي زيادة حجم الخدمات المقدمة" في المركز الأول تلتها العبارة ٢٢ وهي "يمتلك المديرين الأفكار والموارد والوقت اللازم لتحسين الخدمات" ثم العبارة ٢٠ وهي "يمتلك المديرين الأفكار وتحويلها إلي خدمات ناجحة". ويرى الباحثان أن تنمية الثقافة الريادية بالمنشآت الترويجية تتحول بها الأنماط التقليدية إلى التطوير في تقديم الخدمات والأنشطة المختلفة من خلال التقنيات الحديثة في وسائل الإعلام الجديد.

وفي هذا الصدد تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة إسراء عبد الخالق محمد (٢٠٢١) حيث توصلت إلى ضعف الإمكانيات والأساليب التي تعين على التحفيز في أداء العمل من قبل إدارة المدارس الخاصة، وعدم القدرة توفير الوقت لنشر ثقافة الريادية، وعقد الدورات التي تساعدهم على تنمية القيم والمهارات للتوجه لتفعيل السلوك الريادي الاستراتيجي داخل المنشأة. (٢)

بينما جاءت العبارة ٢٧ وهي "تحرص المنشأة أحياناً على المشاركة في تنظيم أنشطة مع المجتمع المحيط" المركز الأخير تلتها العبارة ١٩ وهي "يدفع المديرين العاملين داخل المنشأة لتطبيق الثقافة الريادية في عملهم". ويرى الباحثان أن تطبيق المنشآت الترويجية للاستراتيجيات الأساسية لتطوير العمل في جميع منشأته من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقديم المشاركة المجتمعية مع المجتمع المحيط والتي تعتمد على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض الفاقد إلى أقل قدر ممكن، ومراقبة أنشطة المنشأة وتطبيقها لضمان تحقيق أهدافها.

وفي هذا الصدد تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أحمد إيهاب أحمد (٢٠٢٢) حيث توصلت إلى أن النادي لا يهتم بالتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة والعوامل المؤثرة عليها لاستثمارها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وأن القيم والمعتقدات التي تحكم النادي لا تركز على الريادة بشكل أساسي. (١)

استنتاجات البحث:

- يتم وضع خطط أحياناً للمنافسة مع المنشآت الأخرى.
- تركز المنشأة في بعض الأحيان على المنافسة بين العاملين بها.
- يمتلك المدير القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة والغامضة.
- يمتلك المديرين القدرة على مواجهة التحديات والمشكلات بالمنشأة
- يمتلك المديرين القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة الطارئة
- يوجد تفويض في الصلاحية الإدارية للعاملين.
- يسعى المديرين إلي زيادة حجم الخدمات المقدمة
- يمتلك المديرين الأفكار والموارد والوقت اللازم لتحسين الخدمات

- يمتلك المديرين الأفكار وتحويلها إلى خدمات ناجحة".

توصيات البحث:

- ١- إجراء دراسات مستقبلية تستهدف البحث حول تطبيق الريادة الاستراتيجية في المنشآت الترويحية.
- ٢- إقامة دورات تدريبية ومحاضرات وندوات للعاملين بالمنشآت الترويحية حول أهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها.
- ٣- العمل على توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الاستراتيجية بالمنشآت الترويحية مثل ربط الأداء الريادي بالحوافز، التشريعات الداعمة لتفعيلها، تميز الموارد البشرية وإعداد القيادات.
- ٤- نشر الثقافة الريادية بالمنشآت الترويحية من خلال زيادة الوعي في مجال الريادة الاستراتيجية.
- ٥- تحفيز ودعم الممارسات لتفعيل الريادة الاستراتيجية من خلال إشراك العاملين في المؤتمرات والدورات الريادية.
- ٦- إيجاد مؤشرات كمية دقيقة لقياس مدي كفاءة التفعيل للريادة الاستراتيجية.
- ٧- التوسع في نشر مفاهيم الريادة الاستراتيجية على كافة المنشآت الترويحية.

((المراجع))

أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- أحمد إيهاب أحمد (٢٠٢٢م): آليات استشراف المستقبل وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء بالأندية الرياضية، بحث منشور، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- ٢- إسراء عبد الخالق محمد (٢٠٢١م): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- ٣- أسماء سمير شحاته (٢٠٢٢م): الريادة الاستراتيجية كمدخل لرفع كفاءة إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السويس.

- ٤- أشرف صبحي (٢٠٠٠م): نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلون، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٥- إيمان محمد صالح (٢٠٢٠م): دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ٦- ريم أبو جويفل (٢٠١٨م): درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٧- صالح رشيد، صباح الزيايدي (٢٠١٣م): دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٢).
- ٨- عبد الكاظم محسن كوين وحמיד سالم الكعبي (٢٠١٧م): الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة مجلة دراسات محاسبية ومالية، بغداد، العراق.
- ٩- محمد محمد رسمي وعزة عادل غالى، هالة محمد عمار (٢٠١٩م): أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية، يوليو.
- ١٠- محمد رسمي، هالة صالح (٢٠١٩م): أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية ببنها، كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١).
- ١١- محمود محمد سيد (٢٠١٧م): الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالمقدرات الجوهريّة والتسويق الريادي بالأندية الرياضية المصرية، مجلة علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، المجلد (٣٠)، الجزء (١٥)، ديسمبر.

١٢- منال دسوقي منسي (٢٠٢١م): أثر بناء القيادات الإدارية المستقبلية على تحقيق الريادة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

١٣- يحيي محمد الجيوشي (٢٠٢١م): الإدارة الاقتصادية للرياضة والترويح، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة.

١٤- يحيي محمد الجيوشي (٢٠٢٢م): الحوكمة في إدارة المنشآت الرياضية والترويح، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 15- **David, Fred r. and David, Forest r., (2015):** Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, 5th Ed, Boston, Pearson.
- 16- **Gölgecia, Ismail, Larimo, Jorma and Arslan, Ahmad.(2017),** Institutions and dynamic Capabilities: Theoretical insights and Research Agenda for Strategic Entrepreneurship, Scandinavian Journal of Management, 33(4), December, 243-252.
- 17- **Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021):** Strategic entrepreneurship behavior and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. International Small Business Journal, 39(3), 202-227.
- 18- **Johnson, Gerry, Patrick Regner, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Richard Whittington, (2017) :** "Exploring Strategy: Text and Cases, Eleventh Edition, Pearson Education Limited, Italy.

- 19- **Obeng, Bernard Acquah, Robson, Paul J. A. And Hauge, Helen. (2012):** Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana, International Small Business Journal, 32 (5), June,501- 524.
- 20- **Schutz, Patrick F. and Carpenter, Donald A.,(2008),** Critical considerations of talent management and knowledge management for effective HR planning, Vaiman, V. and Vance, Charles M,(ed.s), Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage, Northampton, Edward Elgar Publishing, Inc.
- 21- **Tülüce,Nadide and Yurtkur, Asuman.(2015).** Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory, Social and Behavioral Sciences.
- 22- **Whaleen, Thomas L., Hunger, J. Dav. id (2010):** Strategic Management and business policy, 12ed, Person Education, NC, Prentice Hall, New Jersey, USA
- 23- **Yusof, M., & Jain, K. (2009):** Entrepreneurial leadership and academic entrepreneurship in Malaysian public research universities. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 3(3).