



الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى المؤسسات التعليمية...دراسة تحليلية

أ.د. نادية حسن السيد على *

المقدمة:

ليس أدل على قيمة وأهمية المؤسسات التعليمية فى تكوين الطاقة البشرية الخلاقة فى المجتمعات الإنسانية من حرص المسؤولين عنها على البحث عن قيمة مضافة لها تحقق لها ميزة تنافسية مستمرة، لا يستفيد منها الجيل الحاضر فقط بل يمتد وتستمر آثارها إلى الأجيال القادمة والمستقبلية.

والمؤسسات التعليمية كمنظومة متكاملة بها الكثير من العناصر والمدخلات التى يمكنها استحداث قيمة مضافة لها، لعل من بينها جهازها الإدارى وما يتبعه من آليات وأساليب عمل تؤثر فى سائر مكونات المنظومة.

وتتبدى قيمة وأهمية الجهاز الإدارى للمؤسسة التعليمية فى قدرته على مواجهة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والديموقراطية، بحيث تتمكن المؤسسة من التكيف مع هذه المتغيرات بإيجابية وفاعلية بما يحقق لها الريادة والسبق والتميز فى الوقت الحالى، وبما يجعلها قادرة على الولوج إلى مصاف المؤسسات التعليمية الريادية مستقبلاً.

والمؤسسة التعليمية الريادية هى التى تمتلك المعارف والقدرات الفنية المتنوعة والرؤية الثاقبة والمعرفة الدقيقة بالأهداف الخاصة بالمؤسسة الريادية بل وتملك القدرة على التخطيط الإستراتيجى لتحقيق هذه الأهداف وصولاً إلى إنتاج مخرجات ذى جودة عالية تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق مركز تنافسى فى عالم المؤسسات المتميزة.

* أستاذ التخطيط التربوى بقسم أصول التربية كلية التربية - جامعة بنها.

ولكن الناظر إلى واقع مؤسساتنا التعليمية الحالية - سواء على مستوى التعليم قبل الجامعي أو التعليم الجامعي - يجد العديد من الإشكاليات والتحديات التي تجعل مؤسساتنا بعيدة كل البعد عن القدرة على التنافس، ومن ثم القدرة على التميز. فعلى مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة وبنيتها التحتية ومناخها التعليمي السائد ونمط العلاقات السائدة بين أطراف العملية التعليمية، وعلى مستوى علاقتها بمجتمعها الخارجي، وعلاقة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالتعليم الجامعي ومدى مواكبته لمتطلباته، ومن ناحية أخرى علاقة التعليم الجامعي بسوق العمل وما يتطلبه من مهارات التوظيف الآنية والمستقبلية... كل هذه المؤشرات وغيرها توضح حجم المشكلات والتحديات التي تؤثر وبقوة في انخفاض مستوى كفاءة مخرجات هذه المؤسسات مما يزيد الفجوة بينها وبين القدرة على المنافسة.

لذلك لكي تنهض المؤسسة التعليمية وتواجه تحدياتها وتحقق مكانة تنافسية متميزة ومستدامة فعلى إدارتها أن تتبنى مدخل الريادة الإستراتيجية، وما يتطلبه هذا المدخل من تبنى قيم الإبداع والابتكار والبحث والتطوير وغيرها من القيم التي تدعم قدرة المؤسسات على التميز والتنافسية الآن ومستقبلاً. علماً بأن جميع المؤسسات التعليمية في حاجة إلى هذه النهضة.

وقد تعددت الدراسات التي تؤكد على أهمية هذا المدخل في تحسين فاعلية وإنتاجية الكثير من المنظمات من هذه الدراسات:

- دراسة "بلال خلف السكارنة" بعنوان: إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دائرة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن) حيث اهتمت هذه الدراسة بوضع إستراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، وقد حددت الدراسة إستراتيجيات الريادة في (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة والمبادرة) وقد طبقت الدراسة على عدد

(٤) شركات للاتصالات بالأردن مستخدمة الاستبيانات كأداة طبقت على عدد (١٠٩) من مديري الإدارات في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين عناصر إستراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة والمبادأة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات).

- دراسة " سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني " بعنوان: **الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية** وقد استهدفت الدراسة تسليط الضوء على أسلوب الريادة الإستراتيجية وإمكانية تطبيقه في الجامعات الخليجية ودور هذا الأسلوب في نقل المنظمة إلى مصاف المنظمات المنافسة عالمياً. وقد توصل الباحث إلى أنه لكي ينجح هذا الأسلوب في تحقيق الغاية منه لابد وأن يكون جزءاً من الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- دراسة " حكمت رشيد سلطان وأفان يوسف حجي " بعنوان: **دور مكونات الريادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق**، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد دور مكونات الريادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان بالعراق، وقد طبقت الدراسة على عدد (٤) جامعات أهلية مستخدمة الاستبيان كأداة طبقت على عدد (٧٩) من القيادات الإدارية بهذه الجامعات لمعرفة مدى توافر مكونات الريادة الإستراتيجية في الجامعات محل الدراسة، وما مستوى جودة التعليم بهذه الجامعات وما العلاقة بين مكونات الريادة الإستراتيجية وتحقيق أبعاد جودة التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين.

- دراسة "بن فايد فاطمة زهرة" بعنوان: **تبنى مقارنة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية**، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الريادية الإستراتيجية باعتبارها توجهها جديدا للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، وهذا من خلال جمع عناصر الريادية ودمجها مع الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة في شكل منظور متكامل يهدف إلى خلق الرفاهية والتكامل بين المؤسسات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة التوجه الريادي عند بناء إستراتيجية المؤسسة كبيرة كانت أم صغيرة كما أن نجاح الريادية الإستراتيجية في بناء قدرة تنافسية جديدة للمؤسسات يتوقف على مدى نجاح الريادي الإستراتيجي في بناء الرؤية ذات الأبعاد الإستراتيجية وبعد النظر في كيفية تحقيق التميز والتفرد التي لا يستطيع الآخرون تقليدها.
- دراسة "ليث على الحكيم وأحمد راضي محمد على" بعنوان: **الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أتموجا**، استهدف البحث توضيح دور الريادة الإستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام وتحديداً المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق متمثلة في مكتب انتخابات النجف الإشراف. وقد طبقت الدراسة الاستبيان كأداة على عدد (٧٦) فرد من العاملين في المكتب، وقد توصلت إلى نتيجة هامة، وهي أن الريادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي في تطوير المنظمات.
- دراسة "سعدية جايف السلطاني وآخرون": بعنوان: **إستراتيجية ريادة الأعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الأطباء في مستشفى الحلة التعليمي**، استهدف البحث التعرف على آراء عينة من الأطباء العاملين بالمستشفى حول أهمية إستراتيجية ريادة الأعمال

فى تحقيق الفاعلية المنظمة للمنظمات الصحية بتطبيق الاستبيان عليهم وخرج بنتائج تفيد وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة بين متغيرى البحث من خلال جميع أبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال والفاعلية المنظمة فى مستشفى الحلة التعليمى.

وليس أدل على أهمية مدخل الريادة الإستراتيجية فى إدارة المؤسسات التعليمية من التأكيد على ضرورة توافر هذا المدخل الإدارى كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، وهذا ما أشار إليه بعض الباحثين، حيث قال: "عند البحث عن تحقيق الميزة التنافسية لأى منظمة فإن الأمر يتطلب توفر العديد من الموارد يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات وهى:

- الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية.
- الموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.
- الموارد البشرية وما تحمله من خبرات ومهارات وقدرات واتجاهات معينة.": (جمال الدين محمد المرسى، ٢٠٠٣، ٩١). فالمورد التطبيعى والأنظمة الإدارية والرقابية (أى النظام الإدارى للمؤسسة) من أهم متطلبات تحقيق التنافسية للمؤسسات التعليمية.

وقد أشارت الباحثة فى دراسة سابقة لها إلى أن من بين أهم متطلبات تحقيق القدرة التنافسية فى الجامعات العربية هو توافر نمط من الكفاءات الإدارية والقيادية تمتلك من القدرات الإبداعية والقدرات المهارية ما يجعلها قادرة على تحقيق التميز والمنافسة للمؤسسة، فالإبداع والإدارة المبدعة تدعم قوة أى مؤسسة على التميز، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق ذلك. (نادية حسن، ٢٠١٨، ٣٧٠) ولعل الإبداع بعد أساسى ومقوم رئيس للريادة الإستراتيجية.

من هنا جاءت فكرة هذه الورقة التى تدور حول تحليل أهمية مدخل الريادة الإستراتيجية - كمدخل للإدارة الحديثة - فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية.

مشكلة الورقة:

نظراً للمتغيرات السريعة والمتلاحقة التى تتعرض لها المجتمعات بكل مؤسساتها وفى القلب منها المؤسسة التعليمية، كان لابد من اتخاذ الآليات والبدائل الإستراتيجية لمواجهة هذه المتغيرات ومواكبتها ولعل الجهاز الإدارى لهذه المؤسسات هو المسؤول عن اتخاذ القرارات الخاصة بتبنى هذه الآليات والبدائل، ولن يتمكن الجهاز الإدارى من القيام بهذا الدور إلا إذا أخذ من المداخل الإستراتيجية الحديثة منهجاً له... من هنا كان مدخل الريادة الإستراتيجية من أنسب المداخل لإدارة هذه المؤسسات...

لذا تتحدد مشكلة الورقة الحالية فيما يلى:

- كيف يمكن للريادة الإستراتيجية - كمدخل إدارى - أن تسهم فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى المؤسسات التعليمية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تناقش الورقة الأبعاد التالية:

- ١- مفهوم الريادة الإستراتيجية وأهميتها وأبعادها وخصائصها.
- ٢- الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية مفهومها وأبعادها وكيف تتحقق.
- ٣- تصور مقترح لتفعيل دور الريادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى المؤسسات التعليمية.

أولاً: الريادة الإستراتيجية: المفهوم والأهمية والأبعاد: Strategic

Entrepreneurship

للقوف على هذا المدخل الإدارى المميز يتحقق ذلك من خلال مناقشة الجوانب

التالية:

أ- مفهوم الريادة الإستراتيجية:

الريادة الإستراتيجية هي أسلوب إدارى حديث ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية فى مواجهة التطورات المعاصرة التى تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية، فلكى تستطيع المؤسسة التعليمية التكيف مع بيئتها الداخلية وما فيها من جوانب قوة وجوانب ضعف وفى نفس الوقت التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة فى بيئتها الخارجية وحسن استغلالها كان لابد من اتباع أسلوب إدارى قادر على صياغة إستراتيجيات فعالة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التفوق والتميز ... من هنا كان مدخل الريادة الإستراتيجية من المداخل الإدارية الهامة والمناسبة لتحقيق هذا الهدف الذى يجعل المؤسسات التعليمية قادرة على التميز والمنافسة.

وبتحليل مغزى هذا الأسلوب نجد أنه يتكون من شقين:

الشق الأول هو: الريادة Entrepreneurship التى تعنى المبادأة والسبق والأقدام على فعل شئء جديد باستمرار مع الحرص على جودة العمل وتميزه، وللتعرف على مصدرها نجدها تشتق من الفعل (رود) واسم الفاعل منه (رائد)، والرائد هو الذى يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلاء، وعندما يحددها يرسل إليهم فيلحقون أو يقتدون به. (الجوهري ٢٠٠٧، ٤٣٦-٤٣٧)

فالريادة هي الخاصية المعبرة عن مدى تميز فرد ما أو (منظمة ما) فيما لديه مقارنة بأقرانه مما يجعله محط أعين هؤلاء الأقران للاقتداء أو للحاق به (العامري والغالبى، ٢٠٠٧، ١٦٨)

هذا التميز يجعل الريادة قادرة على تقديم عمل جديد يقوم به شخص يتميز بسمات معينة تميزه عن الآخرين يضيف هذا العمل ميزة جديدة للمؤسسة أو كما أشار

(Rensburg, 2013, 17-18) إلى أن الريادة هى القيام بأداء أعمال جديدة ضمن الأعمال القائمة فى المنظمة.

فهى المسؤولة عن إيجاد فرص وظيفية وخدمات جديدة تسهم فى تطوير العمل فى المؤسسة، لذلك فإن الريادة كمدخل للتطوير المؤسسى تساهم فى نشر وتبنى الجديد باستمرار من الأساليب الإدارية الحديثة على مستوى المؤسسة مما يؤدى إلى استدامة تطويرها واستدامة قدرتها على المنافسة.

لذلك ينظر للريادة على أنها جملة الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها، مما يجعلها تحتاج إلى الإبداع فى إدارتها، (العامرى والغالبى، ٢٠٠٧، ١٦٨).

فالريادة وفقاً لهذه الرؤية هى مجموعة من الإجراءات التى تسعى إلى البحث عن الفرص واقتناصها وتفاعلها مع مجموعة أخرى من الإجراءات الإستراتيجية التى تسعى إلى التميز.

وهنا يأتى الشق الثانى للمفهوم وهو: الإستراتيجية: فلكى تتجج الريادة فى القيام بدورها فى التخطيط لتطوير المؤسسات التربوية فلا بد من الالتزام بالمدخل الإستراتيجى فى الإدارة لأنه هو الوسيلة الملائمة لمواكبة تطورات القرن الحادى والعشرين، حيث يعطى صورة حقيقية وواقعية عن إمكانات المؤسسة وقدراتها على التكيف مع هذه التطورات، باعتبار أن الإستراتيجية هى خطة عمل طويلة المدى تحدد الأسلوب التى تتبعه مؤسسات التعليم لبلوغ أهدافها باستخدام موارد معينة فى بيئة متغيرة (مختار، ٢٠٠٧، ٦).

وبذلك تصبح الريادة الإستراتيجية أسلوباً إدارياً قائماً على تكامل بين منظورين هما منظور الريادة وتعنى البحث عن الفرص ومنظور الإستراتيجية، وتعنى البحث عن الميزة (قاسم عبد علاج كشكول، ٢٠١٤، ١٠٣).

فالريادة الإستراتيجية هنا ريادة من منظور إستراتيجى وتعنى جملة من الممارسات الإستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والممارسات والأفكار الريادية والسلوكية من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلى وواقعى لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة وإبداعات المنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة للزبون (عادل عباس عبدالحسين: ٢٠١٥، ٨٥).

وهكذا فإن الريادة الإستراتيجية مفهوم هام وحاسم فى القرن الحادى والعشرين ظهر كمدخل إدارى لمواجهة التغيرات السريعة فى كل المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية ... حيث عجزت الإدارة التقليدية عن مواجهتها - كما ذكر ذلك سابقاً -، من هنا برز ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية لتطوير المنظمات من خلال ما تقدمه من إنجازات تتمثل فيما يعرف بالتجدد المستدام Sustained Regeneration الذى يكون على شكل سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التى يمكنها أن تقدم تواجداً أكبر للمنظمة وتجذب عملاء جدد إليها. (Covin & Miles, 1999, 47-63).

ويتحقق ذلك من خلال التركيز فى الريادة الإستراتيجية على الابتكار دخل المنظمة كوحدة للتطوير وليس على الأفراد، حيث تتبنى المنظمة خطة إستراتيجية وآليات تغيير تنقلها من وضع الركود إلى مصاف المنظمات الرائدة فى أعمالها، وحتى تستطيع المنظمات الكبيرة التعامل والتكيف مع التغيرات، المختلفة التى تحدث حولها عملت -

بصورة ملحوظة - على تطبيق مناهج إدارية تتصف بقدر كبير من الابتكارية والمؤسسية، وكانت الريادة الإستراتيجية أحد هذه المناهج التى تم استخدامها للتعامل مع البيئة التنظيمية للمنظمات، حيث يطلق عليها أحيانا فى بعض الأدبيات الريادة الإستراتيجية التنظيمية (سالم القحطاني، ٢٢٧).

وبذلك - وفى ضوء هذا المفهوم الابتكارى للريادة الإستراتيجية - فإذا ما طبق هذا المدخل الإدارى الحديث فى إدارة المؤسسات التعليمية فسوف ينقلها من وضع الركود إلى وضع المنافسة والتميز المستدام الذى يمكنها من القيام بدورها فى تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها الآتى والمستقبلى، وهذا ينقلنا للحديث عن أهمية مدخل الريادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية.

ب- أهمية الريادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية:

أصبح البحث عن التميز والمنافسة الآن الشغل الشاغل للمؤسسات التعليمية، وذلك لجذب الطلاب إليها، وخصوصاً مع زيادة أعدادها وتنوع توجهاتها ما بين مؤسسات حكومية وخاصة وأجنبية وغيرها... وليس المنافسة الآتية فقط بل والمستدامة أيضاً، من هنا كان الأخذ بمدخل الريادة الإستراتيجية من أنسب المداخل فى إدارة هذه المؤسسات مما يعطيها قيمة مضافة ترفع من مستوى قدرتها التنافسية المستدامة لما لهذا المدخل من أهمية كبرى فى إدارة هذه المؤسسات ويمكن تحديد أهمية مدخل الريادة الإستراتيجية فى إدارة المؤسسات التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها فيما يلى:

- يسهم تطبيق أسلوب الريادة الإستراتيجية فى مؤسسات التعليم فى رفع مستوى جودة العملية التعليمية بها من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها

بما يساعد فى تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.(فاضل حنا، ٢٠١٢، ٦٢).

- ويمكن للريادة الإستراتيجية أن تسهم فى تحقيق الاستدامة أو تحقق للمؤسسة التعليمية ما يعرف بالتجديد المستدام؛ Sustained Regeneration من خلال مساهمتها فى تقديم سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التى يمكنها أن تحقق تواجداً أكبر للمؤسسة وتجذب عملاء جدداً. فالريادة الإستراتيجية بحكم ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة بشكل عام، فقد تفتح فروعاً جديدة وتقدم برامج جديدة بأنماط جديدة مما يحقق لها الاستدامة. (سالم القحطاني، د.ت، ٢٢٨).
- ويمكن للمؤسسة من خلال الريادة الإستراتيجية أن تخرج من إطار منافستها الحالية إلى نطاق جديد أوسع منه بكثير فلا تتنافس مباشرة مع نظيراتها المحلية بل تسعى للمنافسة مع نظيراتها العالمية، وهذا هو الدور الرئيسى للريادة الإستراتيجية فى إحداث التطوير للمنظمات المختلفة. (سالم القحطاني، د.ت، ٢٢٨ - ٢٢٩). وبذلك ينظر للريادة الإستراتيجية على أنها مجموعة من الممارسات الإدارية التى تساعد المؤسسة على أن تبقى نشطة دائماً مما يحقق لها التميز والمنافسة المستدامة.
- ارتباط الريادة الإستراتيجية فى الأساس بالتخطيط الإستراتيجى للمؤسسة يجعل منها مدخلاً لتحقيق الاستدامة فى القدرة التنافسية، لأن التخطيط الإستراتيجى يتوجه دائماً صوب المستقبل ويخطط له مما يجعل النظرة إلى تطوير المستقبل عملية مستمرة ومطلب مستدام. فالريادة الإستراتيجية جزء من الخطط الإستراتيجية العريضة لأى منظمة، ويجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ هذه الخطط. من هنا جاءت قدرة

الريادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية.
(سالم القحطاني، د.ت، ٢٣٨).

- تسهم الريادة الإستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة والنظر إلى التغيير باعتباره فرصة يتعين اغتنامها. (داركر، ٩٨٥، ١٥٢) ولا يقف دور الريادة الإستراتيجية على تبنى الأفكار الجديدة واكتشاف الفرص في البيئة الخارجية فقط بل خلقها وتعظيمها، وامتلاك روح المبادرة والمخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها، في سبيل الوصول إلى أهدافها وتحقيق تميزها المستدام. (ليث الحكيم وأحمد راضي، ٢٠١٧، ٥١) من هنا يأتي دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق النمو والابتكار للمؤسسة التعليمية من خلال مساهمتها بقوة في تحقيق التنمية وتوليد الأفكار وإيجاد فرص عمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة....الخ

- تسهم الريادة الإستراتيجية في مساعدة المنظمة على توظيف مواردها المختلفة في كل أنشطتها بما يضمن لها تحقق أهدافها بأفضل مستوى ممكن، والتي غالباً ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو يحقق لها الاستحواذ على المزايا التنافسية في مجال الإدارة، بعبارة أخرى، فإن الريادة الإستراتيجية هي مدخل إداري لا تقف منافع تطبيقه عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يؤدي إلى جعل المنظمة رائدة في المجال ومحط أنظار المنظمات الأخرى للاقتداء بها.

ولا يمكن للريادة الإستراتيجية أن تتجح في تحقيق هذه الأدوار المهمة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق ميزاتها التنافسية إلا إذا اتسمت بمجموعة من السمات

تعكسها الأبعاد المختلفة التي تشكل مفهوم الريادة الإستراتيجية والتي يمكن تحديدها فيما يلي.

ج - أبعاد الريادة الإستراتيجية وخصائصها:

يمكن النظر إلى أبعاد الريادة الإستراتيجية على أنها خصائص رئيسة لها حيث أشار بعض الباحثين إلى أن هناك بعض الخصائص الأساسية للريادة الإستراتيجية تمثل في جوهرها أبعادا لها ومن خلال هذه الخصائص والأبعاد تقوم الريادة الإستراتيجية بدورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية، ومما يؤكد على هذا الدور العلاقة الوثيقة بين الريادة الإستراتيجية وجودة مؤسسات التعليم حيث تهدف الريادة الإستراتيجية إلى تعزيز المكانة التنافسية للجامعات بتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة وبتوجهها نحو ابتكار الفرص القابلة للتحويل إلى واقع ملموس بجودة عالية بحيث ينتج عنها قيمة تعود بالنفع على المؤسسة التعليمية بصفة خاصة، وعلى المجتمع بصفة عامة، وانطلاقاً مما سبق وأخذاً في الاعتبار المفهوم السابق تحديده للريادة الإستراتيجية يمكن تحديد الأبعاد الأساسية للريادة الإستراتيجية فيما يلي: (سالم القحطاني، د.ت، ص. ٢٤٨ - بلال خلف السكارنة، ٢٠٠٨، ص، ٩٠ - ليث الحكيم واحمد راضى، ٢٠١٧، ص. ٥١ - بن فايد فاطمة زهرة، ٢٠١٧، ص. ٧، ٨)

١- تبني المنظمة للإستراتيجية المجازفة أى تحمل المخاطر Risk

Taking

والتي تعنى قدرة الإدارة على تحمل المخاطر من أجل النجاح فى تحقيق الأداء ضمن نشاطها الأساسى الذى تعمل فيه، فلا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تتطلق فى أداء رسالتها وتحقيق أهدافها إلا إذا كانت مستعدة لاتخاذ قرارات معينة وتوفير موارد أساسية لازمة لتحقيق ذلك بحيث تتحمل مسؤولية ما يترتب على ذلك من نتائج، فهى بذلك تتحمل

مخاطرة المجازفة فى اتخاذ القرارات الحيوية المرتبطة بإنجاز الأهداف، وما يترتب على ذلك من قدرة المؤسسة على الدخول فى منافسة مستدامة مع المؤسسات المكافئة لها بل وتحقيق التميز فى المنافسة، مما يؤدى إلى تحقيق السبق والمبادرة فى الإنجاز.

٢- الابتكار: Innovation

ويعنى الحلول الإبداعية غير المألوفة لمواجهة المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا متعددة، ويمثل الابتكار عنصراً رئيساً للريادة الإستراتيجية وهو أحد المهارات المميزة لها فى إدارتها لأى مؤسسة، وهو ما يساهم فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن ثم فالابتكار هو تبنى الأفكار الجديدة والتجربة الفريدة والعمليات الابتكارية فى العملية الإدارية للمؤسسة التعليمية، وهو الإبداع والقدرة على إيجاد أفكار وطرائق جديدة تسهم وتغير فى عمليات المؤسسة التعليمية، ومخرجاتها بما يعزز ريادتها الإستراتيجية ويساهم فى زيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣- اغتنام الفرص:

وتعنى قدرة الإدارة على تمييز وتحديد الفرص التي تلبى طموحاتها اعتماداً على رؤية استشرافية ثاقبة والنقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وضبابية بينما تراها فرصة واعدة اعتماداً على قدرتها الريادية، ويمثل اغتنام الفرص مصدر هام للميزة التنافسية للريادة الإستراتيجية فمن خلالها تتميز المؤسسة التعليمية بالاستباقية أى التركيز على الفعل الاستباقى بدلاً من رد الفعل مما يعنى تفوقها على المؤسسات المماثلة.

٤- المرونة:

وتعنى امتلاك المؤسسة للتنظيم المرن القادر على التأقلم مع المتغيرات السريعة بإعادة التفكير فى الهيكل التنظيمى والإستراتيجية والثقافة السائدة بالمؤسسة، بحيث تستطيع الاستجابة بسرعة لهذه المتغيرات مما يمكنها من المحافظة على استدامة الميزة

التنافسية على المدى الطويل، كما يضمن وجود هيكل تنظيمي أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات للمعلومات والاتصالات ثرية وفعالة، وزيادة الابتكار والإبداع، وتقليل الوقت فى اتخاذ القرارات ... كل هذه المؤشرات وغيرها للمرونة كبعد أساسى للريادة الإستراتيجية وسمة هامة لها تجعل المؤسسة التعليمية قادرة على السبق والتميز والمنافسة المستدامة بين نظيراتها.

٥- الثقافة الريادية:

وهى عبارة عن القيم الاجتماعية المشتركة السائدة بين أعضاء المؤسسة ودرجة الاعتقاد بها والتي تشكل هيكل وطبيعة الإجراءات التي تتبعها المؤسسة من أجل وضع وتحديد المعايير السلوكية لأعضائها (أى طريقة إكمال العمل فى المنظمة) فالثقافة الريادية هى نتاج ما أكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات إستراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

فالانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام المتبادل بين السلطة والعاملين، والتحرك وفق رؤية ريادية واضحة، وتبنى الأفكار الإبداعية من قبل الإدارة الإستراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبنى التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح، مع الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية العالية، وتقديم الخدمات بطريقة أكثر فعالية للعملاء.... كل ذلك يمثل أنماط للثقافة الريادية التي تدفع بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيق التميز والمنافسة المستدامة بين نظيراتها إذا ما تم الالتزام بها من قبل أعضاء المؤسسة.

هذه هى جملة الأبعاد والخصائص الأساسية للريادة الإستراتيجية التى تجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية والتى سيتم مناقشتها فى المحور التالى.

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية مفهومها وأبعادها وكيف تتحقق:

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم منافسة حادة فى المجتمع وفى سوق التعليم بسبب المتغيرات والتحديات المتعددة والمتنوعة التى يشهدها الواقع المعيش فى شتى المجالات (تكنولوجية - اقتصادية - اجتماعية - سياسية... وغيرها) تلك التحديات فرضت ضرورة وجود تنوع كبير فى أنماط المؤسسات التعليمية وإمكاناتها وسياساتها وقوانينها وأهدافها وثقافتها وسائر مكوناتها كمنظومة لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، الأمر الذى جعل هناك منافسة بينها فى الإقبال عليها إذ يزداد الإقبال على المؤسسة التى تتمتع بميزة تنافسية غير متوفرة فى غيرها من المؤسسات الأخرى... فما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية؟ وما أبعادها؟ وكيف تتحقق؟

أ- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تقديم خدمات للمواطنين بدرجة عالية من الجودة والكفاءة، وحينما تستطيع المؤسسة التعليمية أن تنتج وتقدم خدمات تعليمية تقابل بدقة احتياجات وأذواق المترددين عليها مع المحافظة على مستوى الدخل الحقيقى لمواطنيها (أحمد عزمى زكى، ٢٠١٠، ٤٦) وحينما تصبح لدى المؤسسة التعليمية قدرة على تصميم وإنتاج وتسويق خدمات تعليمية ذات جودة عالية ومتفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها (عثمان بن عبدالله الصالح، ٢٠١٢، ٢٩٨) فإن هذا الأمر يعطى للمؤسسة التعليمية ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من أداء الأعمال بشكل أفضل وتقديم كل ما

هو جديد بحيث ترضى احتياجات ورغبات المستهلك. فالتنافسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجودة أى جودة المنتج ومدى رضا المستفيد عنه.

فضلاً على أن تميز المؤسسات التعليمية على منافسيها يتوقف على قدرة كل مؤسسة على إبراز ما يميزها عن المؤسسات المنافسة وبصفة خاصة إذا كان في مجالات حيوية هامة مثل "البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملى للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة، وكذا فى ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية" (نادية حسن، ٢٠١٨، ٣٦٧) فمط الإدارة إذن من أهم السمات التى تميز المؤسسات التعليمية وتعطيها ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى، فكلما كان نمط إدارى حديث كلما أدى ذلك إلى تميز المؤسسة التعليمية على غيرها، من هنا فإن الريادة الإستراتيجية - كنمط إدارى حديث - يعطى للمؤسسة التعليمية ميزة تنافسية تميزها على غيرها من المؤسسات المكافئة لها.

من هنا يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية بأنها القدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق سمات ومميزات أساسية وجوهرية غير موجودة فى غيرها من المؤسسات المناظرة، بحيث يكون لهذه السمات آثار إيجابية كبيرة وواضحة على مخرجات المؤسسة وعلى سمعتها الاجتماعية مما يزيد من إقبال المستفيدين على التسجيل والالتحاق بها، بحيث يكون لدى المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بهذه السمات والمميزات واستدامتها فى المستقبل للأجيال القادمة".

هذه السمات والمميزات التى تميز مؤسسة عن غيرها هى التى تمثل أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، والتى تعمل الريادة الإستراتيجية - كأسلوب تتبعه المؤسسة فى إدارتها - على تدعيمها وتعزيزها. فما أهم أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية؟

ب- أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية:

هناك العديد من العناصر والأبعاد الرئيسية، والتي تتوفر في بعض المؤسسات التعليمية وتجعلها تكتسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات الأخرى، وإذا ما تمكنت المؤسسة من الاحتفاظ بهذه العناصر والأبعاد مستقبلاً لتلبية متطلبات الأجيال القادمة تصبح ميزتها التنافسية مستدامة، من أهم هذه الأبعاد ما يلي:

- الأخذ بمدخل التخطيط الإستراتيجي عند إدارة المؤسسة التعليمية لما لهذا المدخل من ارتباط وثيق بأسلوب الريادة الإستراتيجية - كما سبق توضيح ذلك من قبل - فتطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي يتيح للمؤسسة الفرصة في صياغة رؤية ورسالة محددة وأهداف إستراتيجية تسعى لتحقيقها، وخطة إستراتيجية تعمل في إطارها ووفقاً لتوجهاتها. مما يؤدي إلى تفوق المؤسسة وتميزها على مثيلاتها.

(محمود الباشقالى وشهاب خضر، ٢٠١٦، ص.٣٠٠)

- تمتع المؤسسة بالعديد من الفرص التي تغتنمها وتدعمها فتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى مثل: وجود عدد من العاملين بها من خبراء البحث العلمي، وقادة الفكر والإبداع المتميزين في تخصصاتهم، قدرتها على ابتكار وتطوير أنشطة متميزة، وتوليد مخرجات مبتكرة وذات جودة عالية بشهادة الأقران، والجوائز التي نالتها المخرجات.

- نظرة المؤسسة إلى التحديات والتغييرات المحيطة ببيئتها بشتى أنواعها على أنها فرصة - مهما كانت انعكاساتها سلبية أم إيجابية - واستثمارها لصالحها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها، متفردة بذلك في هذا الشأن على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

- تميز المؤسسة على المؤسسات المنافسة فى مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملى للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة، وكذا فى ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية، مما يجعلها قادرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية. (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٢، ١٢١، Philip Kotler, 2000, 256-257). هذا ويعتبر جذب الطلاب وإقبالهم على الالتحاق بهذه المؤسسة أو تلك من أهم أبعاد ومؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
- امتلاك المؤسسة لمصادر قوية للدخل وممتلكات مادية كبيرة مع تنوع مصادر دخلها بين حكومى وخاص مما يجعلها قادرة على المخاطرة باتخاذ قرارات جريئة لتحقيق أهدافها وتحمل مسئولياتها حيال نتائج هذه القرارات.
- امتلاك المؤسسة لبيئة تعليمية ذات جودة عالية، وداعمة للتعليم والتقدم العلمى وخدمة المجتمع، ثرية بالقيم الثقافية والأخلاقية الداعمة للتقدم والمنافسة والتميز، بحيث يتمسك بها كل منسوبيها.
- تدار المؤسسة بإدارة متميزة لديها رؤية إستراتيجية وخطط تنفيذية تتمتع بالمرونة وبالحرية الأكاديمية فى تحديد مسارها ومستقبلها بما يتفق مع المتغيرات الطارئة والتحديات المستقبلية
- مساهمة المؤسسة الفعالة فى تقدم المجتمع وتنميته على كافة الأصعدة من خلال تخريج مخرجات قادرة على المنافسة والابتكار وخريجين يتمتعون بقدرات وخبرات ومهارات تؤهلهم لمواجهة متطلبات سوق العمل. (نادية حسن، ٢٠١٨، ٣٧٥)

هذه هي بعض أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، والتي من خلال تدعيمها تتميز المؤسسة على مثيلاتها.. فكيف تتحقق هذه الأبعاد أو بمعنى آخر كيف تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية ؟

ج- كيف تتحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية توافر عدد من المتطلبات الهامة المرتبطة بجودة وكفاءة كافة عناصر ومكونات هذه المؤسسة، وقد سبق للباحثة أن ناقشت متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في ورقة عمل سابقة لها (ناديه حسن، ٢٠١٨، ٣٦٩، ٣٧٦) حيث توصلت إلى مجموعة من المتطلبات الهامة منها ما يرتبط بالأبعاد المختلفة لمنظومة التعليم وهي: (الأهداف والفلسفة - التمويل - البنية التحتية - العناصر البشرية - القيم السائدة - القيادة الجامعية - البرامج والمحتوى)، ومنها ما يرتبط بمعايير تصنيف الجامعات، وهي المعايير اللازمة لتبوء الجامعة ترتيباً متميزاً بين الجامعات العالمية، ومنها ما يرتبط بمتطلبات تدويل التعليم الجامعي التي تضيف ميزة تنافسية على الجامعات.

ولكن ما يهمنا هنا هو دور البعد الإداري للمؤسسات التعليمية ونمط الإدارة السائدة (أو نمط القيادة) - كأحد المدخلات - في تهيئة المؤسسة لاكتساب ميزات تنافسية تميزها عن مثيلاتها (وهذا هو موضوع الورقة الحالية)، فكما سبق وذكرنا أن النمط الإداري التقليدي يعجز عن تحقيق التميز - وخصوصاً في ظل المتغيرات والتحديات المتلاحقة في الوقت الحالي - وأن الإدارة ذات الرؤية الإستراتيجية التي تتميز بالإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتفكير الإداري هي الإدارة القادرة على تحقيق الميزة التنافسية. من هنا كان الأخذ بمدخل الريادة الإستراتيجية من أنسب المداخل في إدارة هذه

المؤسسات لما له من أهمية كبيرة فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية كما سبق توضيح ذلك من قبل.

فكيف يمكن تفعيل دور الريادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

فى المؤسسات التعليمية. أو بمعنى آخر ما التصور المقترح لتفعيل هذا الدور ؟

ثالثاً: تصور مقترح لتفعيل دور الريادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى المؤسسات التعليمية:

فى ضوء ما أسفرت عنه الورقة من توضيح لأهمية دور الريادة الإستراتيجية

كمنط إدارى حديث فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، يمكن وضع تصور

مقترح لتفعيل دور الريادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية،

وفيما يلى مكونات هذا التصور:

- أهداف التصور المقترح.
- منطلقات التصور المقترح.
- معالم التصور المقترح وآليات تنفيذه.
- معوقات تنفيذ التصور المقترح.

أ- أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور إلى تحقيق هدفين أساسيين وهما:

١- تنمية الوعى بأهمية مدخل الريادة الإستراتيجية - كمدخل إدارى جديد - فى تحقيق

الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

٢- تفعيل دور الريادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

ب- منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح على المنطلقات التالية:

- ١- خطورة التحديات والمتغيرات التي تواجه المجتمع اليوم في جميع الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التكنولوجية والمعرفية... وخطورة انعكاساتها سواء كانت سلبية أو إيجابية على جميع مؤسسات المجتمع وفي القلب منها المؤسسات التعليمية.
- ٢- المؤسسات التي تعتبر هذه التحديات والمتغيرات فرصا يجب اغتنامها واستثمارها في تحقيق أهدافها ومصالحها، هي المؤسسات التي تتميز بميزة تنافسية تميزها على ما سواها.
- ٣- لكي تتعامل المؤسسات التعليمية مع هذه التحديات على أنها فرص يمكن استثمارها ومواجهتها بالأسلوب المناسب للاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، فإنها في حاجة إلى إتباع مدخل إداري قادر على اغتنام الفرص واستثمارها لصالح المؤسسة.
- ٤- عجز نظم الإدارة التقليدية عن مواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة في المجتمع الأمر الذي فرض ضرورة اتباع نظم إدارية حديثة تسهم في تحقيق هذا الأمر، ويأتي مدخل الريادة الإستراتيجية في مقدمة هذه النظم.
- ٥- تطبيق أسلوب الريادة الإستراتيجية في إدارة المؤسسات التعليمية يضيف قيمة مضافة لهذه المؤسسات يزيد من ميزاتها التنافسية المستدامة.

ج- معالم التصور المقترح وآليات تنفيذها:

تأسيساً على ما سبق يمكن تحديد معالم التصور المقترح "الزيادة فعالية دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية" من

خلال تحديد معالم هذا التصور وآليات تنفيذها وفقاً لكل هدف من الهدفين السابق تحديدهم لهذا التصور على النحو التالي:

• معالم وآليات تنفيذ الهدف الأول:

بالنسبة للهدف الأول وهو: تنمية الوعي بأهمية مدخل الريادة الإستراتيجية - كمدخل إدارى جديد - فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية: يتحقق ذلك من خلال ما يلى:

١- تنمية وعى المسئولين بالمؤسسات التعليمية بمفهوم الريادة الإستراتيجية وأبعادها وأهميتها فى إدارة المؤسسات التعليمية مع بيان علاقاتها بتطوير المؤسسات التعليمية، وزيادة قدرتها على المنافسة المحلية والإقليمية. وذلك بعرض نماذج لبعض المؤسسات الإقليمية والعالمية التى تتخذ من هذا المفهوم مدخلاً إدارياً لها، ومدى التطور الحادث لها، التنبؤ بأهم التغيرات الإستراتيجية المستقبلية المتوقعة فى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، تنمية الثقة بين الجهاز الإدارى وكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية من أجل المناقشة وتبادل الرأى بينهم حول هذه المتغيرات الإستراتيجية وكيفية التخطيط لمواجهتها، تقديم برامج تدريبية للعاملين بالمؤسسات التعليمية هدفها تطوير معارفهم ومهاراتهم اللازمة لتطبيق مدخل الريادة الإستراتيجية.

٢- تنمية وعى منسوبي المؤسسات التعليمية بمفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، وكيفية تحقيقها فى المؤسسات التعليمية. مع التركيز على تحديد أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وأهم متطلبات تحقيق الاستدامة، مع تثقيفهم بأهمية تبنى سلوك ريادى يسهم فى تمكين المؤسسة التعليمية من التفوق على المنافسين.

٣- تنمية الوعي بين أفراد الجهاز الإدارى خاصة وجميع منسوبي المؤسسات التعليمية عامة بقيم المنافسة، الاستدامة، المخاطرة، الابتكار والإبداع، المرونة، الريادة والمبادأة لدى جميع منسوبي المؤسسات التعليمية.

٤- تنمية روح المبادرة والريادة والاستباقية وتحمل المخاطرة لدى الجهاز الإدارى بالمؤسسات التعليمية لتحمل مسئوليتهم تجاه قراراتهم المختلفة.

• معالم وآليات تنفيذ المدف الثاني:

بالنسبة للهدف الثانى وهو: تفعيل دور الريادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. فإن من أهم معالم وآليات تحقيق هذا الهدف ما يلى:

١- ضرورة الانطلاق فى إدارة المؤسسات التعليمية من تبنى مدخل التخطيط الإستراتيجى الذى يبدأ بوضع خطط إستراتيجية لهذه المؤسسات التعليمية تقوم على الرؤية العالمية للتميز والإبداع العلمى فى التدريس والبحث العلمى والخدمة المجتمعية، مع تبنى مدخل الريادة الإستراتيجية كمدخل أساسى لإدارة هذه المؤسسات. وذلك بتشكيل فرق عمل من العاملين بالمؤسسة التعليمية لصياغة رؤية ورسالة المؤسسة، ووضع خطتها الإستراتيجية بعد عمل التحليل البيئى الشامل للمؤسسة داخلياً وخارجياً مع اعتماد هذه الخطة والحرص على تنفيذها.

٢- ولكى يكون التخطيط مثمراً للمؤسسة ويحقق الأهداف المرجوة ينبغى أن يكون استباقياً، فعنصر الوقت هو الذى يحدد ما إذا كانت المؤسسة ستحظى بالمنافسة والريادة على المؤسسات الأخرى الموجودة فى البيئة المحيطة أم إنها ستكون مجرد تابع لها، (الطويل وآخرون، ٢٠١٢: ٨)، وذلك كون الاستباقية هى السلوك الفعال للمؤسسة، وهى المكون الرئيسى للابتكار

والتجديد، وهو أحد المبادرات المتبناة من قبل المؤسسة (جنذب، ٢٠١٣:

(١٣

وعليه فالتهيؤ الاستباقي هو الاستعداد للتعامل مع المستجدات البيئية والسيطرة عليها والاستجابة لها بهدف إمكانية التنبؤ في المستقبل والعمل على التغيير والتجديد للمستقبل، وتعد عملية مستمرة لتطوير خدمات جديدة وتقديم أفضل الحلول لحاجات المستفيدين وتحقيق رضاهم، بحيث تصبح المؤسسة الأولى في مقدمة المتنافسين (الناصرى، ٢٠١٥: ٦٨).

٣- حرص إدارة هذه المؤسسات - في ضوء تبنيها لمدخل الريادة الإستراتيجية - على اغتنام الفرص المتاحة في بيئتها واستثمارها لصالح المؤسسة ولتحقيق أهدافها، مع تحمل مسؤولية المخاطرة في التعامل مع هذه الفرص، والتركيز على الإبداع والابتكار والمرونة في مواجهة التحديات والفرص المتاحة.

٤- قيام إدارة المؤسسات التعليمية بتحقيق دورها في تطبيق مدخل الريادة الإستراتيجية من خلال اعتماد أسس علمية لاختيار الموارد البشرية تراعى فيها المؤهلات العلمية والعملية والصفات القيادية والخبرة والمهارات الإدارية المختلفة، بحيث تتمتع هذه الموارد البشرية بروح المنافسة والرغبة في التميز والحرص على استدامة التفوق والتميز مع المؤسسات الأخرى.

٥- قيام المؤسسة التعليمية - انطلاقاً من ريادتها الإستراتيجية - بدراسة أحوال المؤسسات التعليمية المنافسة لها في المجتمع المحيط للتعرف على إمكاناتها وظروفها، وذلك وفقاً لمعايير محددة، وبذلك يمكنها تعديل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية - بما تتميز به من مرونة - حتى يمكنها أن تحقق الميزة التنافسية على ما سواها من مؤسسات أخرى مع الحرص على استدامة هذه الميزة.

- ٦- تتخذ إدارة المؤسسات التعليمية - فى ضوء تبنيتها لمدخل الريادة الإستراتيجية - من المخاطرة مبدأً لها، بحيث تتميز بالمبادرة والمبادأة والجرأة فى اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات وإدارة كافة الأعمال وتنفيذ السياسات الخاصة بالمؤسسة مع تحمل المسؤولية كاملة فيما يترتب على ذلك من آثار، مع وجود خطط بديلة للتعامل مع هذه الآثار.
- ٧- ضرورة تميز كافة القرارات التى تتخذها المؤسسة التعليمية، وكذا كافة الحلول التى تقدم للمشكلات الإدارية فيها بالإبداع والابتكار والمرونة والقبالية للتحقق فى ضوء إمكانات المؤسسة وظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
- ٨- حرص المؤسسة التعليمية - فى ضوء تبنيتها لمدخل الريادة الإستراتيجية - على تحقيق التنمية المستدامة عن طريق توليد الابتكارات الحديثة، وإيجاد تخصصات جديدة ومتطورة وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين الخدمات التعليمية، سواء أكان ذلك ضمن نطاق محلى أم دولى. (داود، ٢٠١١: ١٥٩) مما يحقق لها القدرة على المنافسة والتميز على نظيراتها من المؤسسات الأخرى المحيطة، وبذلك تصبح المؤسسة التعليمية بيئة جاذبة لطلابها بدلاً من وضعها الحالى كبيئة طاردة لزيائنها.
- ٩- حرص المؤسسة التعليمية على توظيف مواردها المختلفة (البشرية والمادية) أفضل توظيف ممكن بما يحقق لها أهدافها بأعلى جودة وكفاءة ممكنة، وبحيث تتسم هذه الأهداف بالتجديد والابتكار مما يكون له أكبر الأثر فى استحواد المؤسسة على الميزة التنافسية على نظيراتها، فالأداء الريادى يتطلب صياغة إستراتيجيات مساعدة والإبداع فى مجال تنفيذها، كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء ديناميكية الميزة التنافسية، وامتلاك قدرات بشرية عالية المهارة.

١٠- قيام المؤسسة التعليمية - من خلال إدارتها الإستراتيجية - بتقويم أدائها بصفة مستمرة لاكتشاف الأخطاء والمخاطر التي تواجهها أول بأول، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة هذه الأخطاء والمخاطر وذلك فى إطار حرصها على الاحتفاظ بالميزة التنافسية المستدامة.

د - معوقات تحقيق التصور المقترح:

هناك بعض المعوقات التى تواجه تطبيق التصور المقترح منها:

- ١- رفض بعض القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية للتغيير والتشبث بالإدارة التقليدية رغم محدودية دورها فى مواجهة المتغيرات السريعة والمتلاحقة على كافة الأصعدة. (رفع شعار ليس فى الإمكان أبدع مما كان).
- ٢- نقص الإمكانيات المادية والموارد المالية اللازمة لتطبيق مدخل الريادة الإستراتيجية بالمؤسسات التعليمية لما يحتاج إليه من متطلبات مادية وتكنولوجية وبشرية غير متوافرة بمؤسساتنا التعليمية.
- ٣- الواقع الحالى لمؤسساتنا التعليمية وكونها بيئة طاردة لطلابها يجعل من الصعب تطبيق مبادئ الريادة الإستراتيجية.
- ٤- عدم اهتمام بعض المؤسسات التعليمية للقيام بدورها فى التوعية بأهمية مدخل الريادة الإستراتيجية والتدريب عليه نظرا لعدم وجود حوافز مادية تعود على العاملين بالمؤسسة من تبنى هذا المدخل.
- ٥- انشغال معظم العاملين بالمؤسسات التعليمية بالمنافسة على الاستحواذ على الدروس الخصوصية للطلاب بدلاً من المنافسة على جودة الأداء بالمؤسسة وعلى تعميم

التفكير الإستراتيجى وإعداد الخطط الإستراتيجية التى تنهض بالمؤسسة وتضع يدها على جوانب قوتها وجوانب ضعفها فى بيئتها الداخلية من جهة وعلى ما يتاح لها من فرص وما يواجهها من تهديدات فى بيئتها الخارجية من جهة أخرى.

المراجع

المراجع العربية:

- ١- أحمد سيد مصطفى: تنافسية التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل، المؤتمر العلمي السنوى الأول "مستقبل التعليم في مصر بين الجهود الحكومية والخاصة"، كلية البنات، جامعة عين شمس بالتعاون مع أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم، المجلد الأول، ٢٥-٢٦ يونيو ٢٠٠٢.
- ٢- أحمد عزمى زكى عبد العزيز: القيادة الإستراتيجية ودورها فى تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٢٠١٠.
- ٣- إسماعيل بن حماد الجوهري: معجم الصحاح، ط٢، بيروت: دار المعرفة، (٢٠٠٧).
- ٤- أكرم أحمد الطويل، وآخرون: دور أبعاد رأس المال الزبائنى فى تعزيز إستراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية فى الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلى فى محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة، ٢٠١٢.
- ٥- بلال خلف السكارنه: إستراتيجيات الريادة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات فى الأردن)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر آيار ٢٠٠٨، صص ٧٧- ١١٢.

- ٦- بن فايدة فاطمة زهرة: تبني مقارنة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، الجزائر، جوان، ٢٠١٧، ص ص. ١-١٥.
- ٧- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣)
- ٨- حكمت رشيد سلطان وآقان يوسف حجي: دور مكونات الريادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (٢)، العدد (٢)، حزيران ٢٠١٦، ص ص. ١٦٧ - ١٨٨.
- ٩- داركر، بيتر: التجديد والمقاولة: مبادئ وممارسات، ترجمة حسين عبد الفتاح، عمان: مركز الكتب الأردني الدولي، زكريا مطلق السعيد، ١٩٨٥.
- ١٠- سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني: الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، المحور الثاني: التحول والتغيير في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، د.ت، ص ص. ٢٢٥ - ٢٨٢.

- ١١- سعدية جايف السلطاني وآخرون: إستراتيجية ريادة الأعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الأطباء في مستشفى الحلة التعليمي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس عشر، العدد الثالث / إنساني، ٢٠١٨ ص ٢٧٩-٣٠٠.
- ١٢- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.
- ١٣- طارق كاظم شلاكة الناصري: ممارسات القيادة الإستراتيجية في إطار التوجه الريادي، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٥.
- ١٤- عادل عباس عبدالحسين: تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٥.
- ١٥- عبد الوهاب أحمد جندب: أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣.
- ١٦- عثمان بن عبدالله الصالح: تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة الباحث، عدد ١٠، المملكة العربية السعودية، جامعة المجمعة، ٢٠١٢.

- ١٧- فاضل حنا: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)،
مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد الرابع، ٢٠١٢.
- ١٨- فضيلة سلمان داود: تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال، دراسة تحليلية مقارنة في قطاعى الاتصالات والمصارف العراقية،
رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١١.
- ١٩- قاسم عبد علاج كشكول: حقوق الإنسان وانعكاسها فى الريادة الإستراتيجية والأداء العالى للمنظمات، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٤.
- ٢٠- ليث على الحكيم وأحمد راضى محمد على: الريادة الإستراتيجية وانعكاسها فى تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجا، مجلة الغرى للعلوم والاقتصاد والإدارة، المجلد الرابع عشر - العدد (٢)، ٢٠١٧، ص ص ٤٧ - ٨٦.
- ٢١- محمود محمد أمين الباشقالى وشهاب أحمد خضر: وظيفة التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية فى تحقيق الجودة الريادية للمنظمة - دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من القيادات الإدارية فى كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، ٢٠١٦، ص ص ٢٩٧-٣٢٠.

٢٢- مختار حسن مختار: متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالى العماني، ورقة عمل مقدمة فى الندوة الإقليمية بعنوان "إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالى لدول مجلس التعاون"، كلية التربية بصلالة، سلطنة عمان، خلال الفترة من ١٣-١٥ /٣/٢٠٠٧.

٢٣- نادية حسن السيد على: القدرة التنافسية للجامعات العربية وهم أم حقيقة، ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر الدولى السنوى العاشر للمركز العربى للتعليم والتنمية بعنوان: القدرة التنافسية للجامعات العربية فى مجتمع المعرفة (الواقع واتجاهات المستقبل)، الفترة من ١٠ إلى ١٢ فبراير ٢٠١٨، القاهرة - المركز العربى للتعليم والتنمية " أسد " ص ص.٣٦١ - ٣٨٠.

المراجع الأجنبية:

- 24- Covin, Jeffrey G, Miles, Morgan,p:Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage Entrepreneurship: Theory. and Practice,(1999).
- 25- Philip kotler: Marketing Management, Prentice Hall International, Inc. New Jersey, (2000).

- 26- Rensburg, Deryck J. Van: "Is Strategic Entrepreneurship Pleonasm? "Journal of Management and Strategy Vol. 4, No 23, (2013).