



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

# الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويرى للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط (دراسة ميدانية)

إعداد

**د/ثابت حمدي ثابت محمد**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسيوط

﴿ المجلد السابع والثلاثون - العدد العاشر - أكتوبر ٢٠٢١ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص:

تعد الجامعة ضمان تأييد المجتمع والسعى فى خدمته ، وتعد الوحدات ذات الطابع الخاص بيت خبرة لخدمة المجتمع وتعمل على تحقيق أهداف ووظيفة الجامعة المتمثلة فى خدمة المجتمع والرسالة الجديدة للجامعة المتمثلة فى الجانب الريادى بجانب وظيفتى التدريس والبحث العلمى ، فتلك الوحدات أظهرت دورا ايجابيا فى حل الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ونقص الموارد والمخصصات المالية للنهوض بالجانب العلمى والبحثى مما يسهم فى خدمة المجتمع بشكل وثيق، ولهذا، هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويرى للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة إدراك عينة البحث من أعضاء هيئة تدريس وإداريين (ن=١٤٧) لأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة جدا، حيث بلغ المتوسط الإجمالى للأبعاد الستة للاستبيان (٤،٤٣) بنسبة (٨٨،٧٠%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد القيادة الريادية جاء فى المرتبة الأولى بمتوسط (٤،٥٦) وبنسبة ٩١،٢٢%، وجاء بعد البيئة الخارجية فى المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤،٢١) وبنسبة ٨٤،٢٢%، وقدم البحث فى نهايته تصور مقترح لتطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط.

الكلمات المفتاحية: الريادة، الريادة الاستراتيجية، الوحدات ذات الطابع الخاص

**Abstract:**

University is a guarantee of society support and it is seeking to serve it. Units with special nature are houses of expertise to serve the community and to achieve the goals and function of university represented in community service and the new mission of the university represented in the entrepreneurial aspect besides to the functions of teaching and scientific research. These units have done a positive role in solving many problems whether economic or social; lack of resources and financial allocations to advance the scientific and research aspect, which contributes to serving community. Therefore, the aim of the current study is to identify strategic entrepreneurship as an approach to develop the units with special nature in Assiut University. The current study has used the descriptive approach, and it has come down to several findings: First; The degree of awareness for research sample from faculty and administrators ( $n = 147$ ) toward the importance of the dimensions of strategic entrepreneurship came at a very large degree, as the total average of the six dimensions of the questionnaire was ( $m=4.43$ ) with a percent (88.70%). Second, the dimension "Entrepreneurial leadership" ranked first ( $m=4.56$ ) and with percent 91.22%, and the dimension "the external environment" came at last rank of ( $m=4.21$ ) and with percent 84.22%. A proposal for applying strategic entrepreneurship as an approach to develop the units with special nature in Assiut University.

**Keywords:** entrepreneurship, strategic entrepreneurship, units with a special nature

## مقدمة:

تعتبر الجامعة أساس التقدم والنهوض بالمجتمعات لأنها تعد نبراسا ومنازة للعلم والحضارة والثقافة، وترتبط الجامعة بالمجتمع ارتباطا وثيقا ويظهر ذلك جليا فى الأدوار التى تقوم بها الجامعة فى خدمة المجتمع، فمن خلال قيام الجامعة بوظيفة التدريس فإنها تقوم بغرض الثقافة والعلم بين الأجيال ، وفى أئنها لوظيفة البحث العلمى فإنها تعمل على حل المشكلات المجتمعية ، ومن ثم فإن تلك الوظيفتين يساهما فى خدمة المجتمع وتنميته ، وتعدا سببا فى تقدم المجتمع ورقيه، وفى العقود الأخيرة، برزت وظيفة الجامعة المتمثلة فى خدمة المجتمع وتوجهها الريادى فى أداء رسالتها بجانب وظيفتى التدريس والبحث العلمى.

والجدير بالذكر أن وظيفة خدمة المجتمع لم تكن واضحة بشكل رسمى فى التعليم الجامعى الا مع صدور القانون رقم ٣٤٥ لسنة ١٩٥٦م والى تم استبداله بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م والذى ينص على أنه" يجوز بقرار من مجلس الجامعة إنشاء وحدات ذات طابع خاص لها استقلال فى إدارى ومالى ، من مستشفيات ومراكز بحوث تجارب وورش ومطابع ومعامل تجارية وإحصائية ومراكز للحساب العلمى والخدمة العامة...، ويجوز إنشاء وحدات أخرى ذات طابع خاص بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناء على اقتراح من مجلس الجامعة المختصة"(المادة رقم (٣٠٧) من قانون رقم ٤٩، ١٩٧٢، ٢٦٦-٢٦٧).

ولقد حددت المواد من ٣٠٧ حتى ٣١٤ من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة ومساعدة المجتمع المحلى المحيط سواء من الناحية التعليمية أو الاجتماعية والحفاظ على البيئة المحيطة، حيث تكون هذه الوحدات الجامعية بيت خبرة لخدمة قضايا المجتمع سواء كانت قضايا إنتاجية أو خدمية أو بيئية او اجتماعية حتى تسهم فى تحقيق التواصل الفعال مع المجتمع، وتعمل الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بإدارة تنفيذية مستقلة داخل الكليات وتقوم بالعديد من الأنشطة التى تخدم الطلاب والعاملين وهيئة التدريس بالكلية ولكافة أفراد المجتمع (المواد من ٣٠٧ إلى ٣١٤ قانون رقم ٤٩، ١٩٧٢).

ولقد جاء الاهتمام بالجامعات بإنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص بغرض تفعيل دورها فى تقديم خدمات مثمرة للمجتمع المحلى المحيط وتلبية احتياجاته المختلفة والمشاركة بفاعلية فى البرامج والمشروعات القومية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وتعتمد الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص على ركيزتين أساسيتين: أولهما : المشاركة الحقيقية فى تقديم الخدمات والاستشارات ووضع خبرات هيئة التدريس وقدراتهم من اجل تحقيق رسالة الجامعة المتمثلة فى خدمة المجتمع، وثانيهما: المشاركة فى توفير المخصصات المالية لعمل تلك الوحدات ومساهم الجامعة فى تمويل بعض من مشروعاتها وبرامجها (نصار، ٢٠٢٠، ٦٣).

وتعد الوحدات ذات الطابع الخاص مفهوما يظهر جليا في تحويل الكليات المختصة إلى كيانات فعالة في الاقتصاد الوطني، وتعمل على تشجيع الأجيال القادمة على اقتحام عالم اليوم بفكر عملي، وعلمي متطورا مما يساعد على خلق مجتمع من المستثمرين الصغار قادرين على سرعة التبدل والتغيير (شحاتة، ٢٠١٤، ٩٦) ، واستنادا لذلك، فإن الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص مطالبة أن تكون استراتيجيتها متمثلة في رؤيتها ورسالتها وأهدافها مبنية على المبادرة والابتكار والابتكار، وأن تعمل على تطوير أدائها لمواكبة كافة التغيرات والتحولات العالمية و مواكبة الوظيفة الجديدة للجامعة والمتمثلة في البعد الريادي Entrepreneurial ، حيث ساهمت الثورة الأكاديمية في جعل البحث رسالة أكاديمية للجامعات في القرن التاسع عشر، وتسببت الثورة الأكاديمية الثانية (الريادية او ريادة الأعمال) في جعل التنمية الاقتصادية والاجتماعية رسالة أكاديمية من خلال توسع تركيز الجامعة على البحث والتدريس، فأصبحت كل رسالة جديدة جزءا من الجامعة وتقدم دعما للرسالة السابقة وتؤثر في كيفية عملها وتنفيذها (Etzkowitz, and Viale , 2010, 595) ، وعليه فلا بد من الأخذ بالأساليب والمداخل الإدارية الحديثة التي تُمكنها من التجاوب مع متطلبات هذا العصر ومتغيراته، ومن بين تلك المداخل : الريادة الإستراتيجية Strategic Entrepreneurship(SE) والتي تعد مجالاً بحثياً ناشئاً، الذي يرجع شهادة ميلاده الرسمية إلى عام ٢٠٠١ ( Michael A. Hitt et al.,2001, 2 ) .

وتعرف الريادة الاستراتيجية على أنها " مجموعة الفرص التي تحاول المؤسسات الحصول عليها وأيضا مجموعة الفرص التي تحاول الإدارة إدراكها واستغلالها، ومن ثم فهي مدخلا لتطوير المنظمات و يتم من خلالها تبنى ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية عبر المنظمة ؛ حيث يتخلل فكر الفلسفة الريادية أعمال وأسلوب المنظمة بأكملها، وتركز الريادة الإستراتيجية على الممارسات التي تقوم بها المنظمات من أجل استثمار الابتكارات الجديدة التي تنشأ في خضم محاولاتها لاكتشاف فرص جديدة ؛ حيث تتناول الإجراءات التي يتخذها مشروع ما من أجل تطبيق الابتكارات الجديدة التي تنشأ أثناء سعيه لإدراك فرص جديدة، و كذلك اتخاذ إجراءات ريادية ذات منظور استراتيجي (Ireland& Webb,2007, 49) .

ولما كانت المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات شأنها شأن كل المنظمات تسعى باستمرار نحو التحديث والتغيير وذلك لدورها المتجدد باستمرار في قيادة المجتمعات نحو المستقبل ، فإن هناك ضرورة ملحة للعمل علي تحسين مستوي أداء هذه المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص والارتقاء بها حتي تستطيع مواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم(مرسى، ٢٠٠٢، ٢١) .

وبذلك فإن الريادة الإستراتيجية تجمع بين مفهوم الريادة باعتبارها ممارسات تهدف إلى البحث عن الفرص، ومفهوم الإستراتيجية باعتبارها ممارسات تهدف إلى التميز وتسعى من وراء ذلك تحقيق تطوير الأداء.

وفى ضوء ما سبق ، فإنه لكى تعمل الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات على تطوير أدائها ومواكبة كافة التغيرات والتحولت العالمية ، فيجب على القائمين عليها السعى باستمرار نحو الريادة الإستراتيجية لتحسين مستوي أدائها والارتقاء به حتى تصبح خلاقه ومبدعة وقادره علي تطوير وتجويد خدماتها وذلك من خلال أبعادها ( الإمكانيات والموارد - الريادى - الهيكل التنظيمى - الرؤية- والتعلم التنظيمى والقدرة الإستراتيجية ) ومدى تأثيرها فى جوانب الأداء الفنى والمالى والإدارى، وبهذا تمكثها من تطوير الأداء و تقديم خدمات جديدة ومتطورة تمكثها من امتلاك المزايا التنافسية.

### مشكلة البحث:

الجدير بالذكر أن للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص أهمية بالغة من خلال تأييدها لدور الجامعة فى خدمة المجتمع والمساهمة فى تنفيذ مشروعات الجامعة وكلياتها ومعاهدها، ومعاونة الجامعة فى القيام برسالتها سواء فى تعليم الطلاب وتدريب هيئة التدريس وخدمة كافة فئات المجتمع، وعلى الرغم من الجهود التى تبذلها تلك المراكز و الوحدات ذات الطابع الخاص فى إجراء البحوث و العلمية الهادفة إلى حل المشكلات الواقعية التى تواجه قطاع الانتاج ودور الخدمات ومواقع العمل بكافة قطاعات المجتمع ، ودورها أيضا فى ربط الجامعة بكافة المؤسسات الانتاجية وتزويدها بكافة الأساليب العلمية التى تساهم فى تطويرها وابتكار أساليب جديدة ومبتكرة فى الانتاج، إلا أن الواقع الفعلى لأداء الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص يشير إلى وجود بعض اوجه القصور التى تعرقل أداء تلك الوحدات فى سعيها نحو الريادية والتوجه الاستراتيجى فى تقديم خدماتها لفئات المجتمع كافة، فلقد أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف أداء الوحدات الجامعية المصرية ذات الطابع الخاص مقارنة بأداء الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص فى الولايات المتحدة الأمريكية والنرويج نظرا لحدائة خدمة المجتمع وتنمية البيئة من قبل الجامعات المصرية ، وحادائة القطاع القائم عليها وتعقد الأمور الإدارية، وضعف التمويل(رشاد، ٢٠٠٥)، فى حين أكدت دراسة أخرى على أنه هناك العديد من المعوقات التى تؤثر على أداء الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص كغموض الرؤية لعمل معظم تلك الوحدات، وضعف الامكانيات المتاحة والتغير المستمر لخطط العمل، الفجوة بين أهدافه تلك الوحدات والاحتياجات الفعلية للمجتمع (زيدان، ٢٠١٢، ١٢٥) ، كما تعاني الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص من بعض الأمور التى تؤثر على أدائها و أدوارها المنوطة بها متمثلا فى عدم وجود هياكل إدارية واضحة، و ضعف قدراتها الاستراتيجية، وضعف الشراكات مع القطاعات الأخرى الانتاجية والخدمية والبحثية الموجودة بالمجتمع المحلى أو الدولى(الخريبي، ٢٠١٨، ٢) .

مما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتى :

ما التصور المقترح لتطوير الوحدات /المراكز ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية؟، ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما الأطار المفاهيمى والفلسفى للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات؟
  - ما الأسس النظرية و الفكرية لمدخل الريادة الإستراتيجية وما دوره فى تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات ؟
  - ما درجة إدراك عينة البحث لأهمية أبعاد الرياء الاستراتيجية؟
  - هل توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات أفراد العينة فى محاور الاستبيان تعزى لمتغيرى الكادر الوظيفى وعدد سنوات الخبرة ؟
  - ما التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية ؟
- أهداف الدراسة:**

- التعرف الإطار المفاهيمى والفلسفى للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص.
- التعرف الإطار المفاهيمى والفلسفى لمدخل الريادة الإستراتيجية
- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

**أهمية الدراسة:**

- كون البحث قد يساعد المعنيين والمتخصصين فى شئون التعليم العالى والجامعى ومتخذي القرار وبخاصة فى المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص على الأخذ بفكر تطوير وتجويد الخدمات فى ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية .
- التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط.

**حدود البحث:**

تتمثل حدود البحث فى الحدود التالية :-

**أولاً: الحدود المكانية :**

يقتصر البحث على الوحدات ذات الطابع الخاص ببعض الكليات النظرية والعلمية بجامعة أسيوط (كلية التربية - كلية الآداب- كلية التجارة- كلية الهندسة- كلية الزراعة- كلية الحاسيات والمعلومات) وبعض الوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لإدارة جامعة أسيوط.

**ثانيا: الحدود البشرية :**

سيتم إجراء دراسة ميدانية - وستكون عينة الدراسة مُتضمنة : المديرين و العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص ببعض الكليات النظرية والعلمية بجامعة أسيوط(كلية التربية - كلية الأداب- كلية التجارة-- كلية الهندسة- كلية الزراعة- كلية الحاسبات والمعلومات ) وبعض الوحدات/ المراكز ذات الطابع الخاص التابعة لإدارة جامعة أسيوط.

**ثالثا: الحدود الموضوعية :**

يعالج البحث تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص فى ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية متمثلا فى أبعاده التى يتم التركيز فيها على : القيادة الريادية، والثقافة الريادية ، والميزة التنافسية، و الابتكار، وإدارة الموارد استراتيجيا؛والبيئة وذلك لأنها العوامل الرئيسية التى تؤدى إلى الريادة الإستراتيجية على مستوى الوحدة ذات الطابع الخاص.

**منهج البحث :**

يتبع البحث الحالى المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع والذي يعتمد على وصف الوضع القائم و جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن موضوع البحث .

**أداة البحث:**

استبيان موجه إلي العاملين و أعضاء هيئة التدريس بالوحدات ذات الطابع الخاص فى كليات جامعة أسيوط وإدارة الجامعة عينة الدراسة للتعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويرى للوحدات ذات الطابع الخاص .

**مصطلحات البحث:****الريادة Entrepreneurship :**

تعرف على بأنها الممارسات الفردية الباحثة عن الفرص من أجل تحقيق القيمة وتحمل المخاطر، كما ترتبط الريادة بشدة بالابتكارية(Brem,2011,7)  
وتعرف أيضا على أنها العمليات والإجراءات التى تهدف إلى إدراك الفرص الثمينة فى البيئة المحيطة وحسن استثمارها .( Etzkowitz and Viale,2010,596)



## : الريادة الإستراتيجية Strategic Entrepreneurship

وتشير الريادة الإستراتيجية إلى مجموعة الفرص التي تحاول المنظمات الحصول عليها وأيضاً مجموعة الفرص التي يحاول فريق الإدارة إدراكها وقناعاته بالفرص التي يستطيع اقتناصها (Kyrgidou and Hughes,2010, 46)

كما تعرف أنها الكيفية التي تستطيع بموجبها المؤسسة أو المنظمة من تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الابتكارية (Dunlap-Hinkler, Kotabe and Mudambi2009, 108))

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مدخل لتطوير الوحدة وتتمثل في تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية عبر الوحدة أو الإجراءات التي تتخذها ، أو هي مجموعة الفرص التي تحاول الوحدة الحصول عليها أثناء تطبيق الابتكارات .

### الوحدات ذات الطابع الخاص:

تعرف الوحدات ذات الطابع الخاص بأنها بأنها " أنظمة إدارية مالية خدمية بكليات الجامعة تسهم بشكل فعال في خدمة المجتمع والجامعة، حيث تقوم بالتمويل الذاتي والاعتماد على مواردها المالية"(ركة، ٢٠١٨، ٢١٧)

يعرف الباحث الوحدات ذات الطابع الخاص إجرائياً بأنها وحدات لخدمة مجتمع الجامعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وأيضاً فئات المجتمع المحيط للجامعة؛ بغرض تنمية المواد الذاتية لها

### دراسات سابقة :

#### \* أولاً: دراسات تتعلق بالريادة الإستراتيجية:

هدفت دراسة(القحطاني، ٢٠١٢) إلى التعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل يمكن أن ينقل المنظمة لمصاف المنظمات المنافسة عالمياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وألقت الدراسة الضوء على تجربة جامعة الملك سعود في تطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية ، وتوصلت لمجموعة من النتائج منها: أن الريادة الاستراتيجية تسهم في تطوير أداء الجامعات وتزيد قدرتها التنافسية؛ كما أظهرت النتائج ان البيئة الداخليه والخارجية لها علاقة وثيقة بالريادة الاستراتيجية ، وأوصت الدراسة بأن نجاح الريادة التنظيمية يأتي من تناولها من وجهة نظر الريادة الاستراتيجية

وهدفنا دراسة (صرصور، ٢٠١٩) إلى التعرف على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسى فى جامعة الأقصى، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفى ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة تم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى والبالغ عددهم (١٣٣) عضواً، وتوصلنا الدراسة لعدة نتائج من بينها: هناك تأثير قوى للريادة الاستراتيجية على المستوى المتميز لجودة الأداء المؤسسى بجامعة الأقصى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، كما أظهرنا نتائج الدراسة أن مجال القيادة الريادية للريادة الاستراتيجية جاء فى المرتبة الأولى بدرجة كبيرة وجاء مجال الابتكار فى المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وأوصنا الدراسة بعقد دورات تثقيفية للعاملين لتعريفهم بأهمية وفوائد الريادة الاستراتيجية للمؤسسة.

هدفتنا دراسة (شبات،المصرى، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية فى تعزيز الذاكرة التنظيمية بشركة الوطنية للاتصالات بفلسطين، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم تطبيقها على عينة من موظفى الشركة والبالغ عددهم (٣٩) موظفاً، وتوصلنا الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة التنظيمية هى: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً، كما أن ٧٧% من التغيير فى الذاكرة التنظيمية يعود للتغيير فى الريادة الاستراتيجية.

جاءت هذه الدراسة (Monsen & Wayne, 2009) بعنوان تأثير الريادة الاستراتيجية على المنظمات: ضغوط العمل والاحتفاظ بالعاملين"، وهدفتنا الدراسة التعرف على تأثير الريادة الاستراتيجية على العاملين بالمنظمات من حيث معرفة تأثيرات ضغوط العمل والاحتفاظ بالعاملين، وألقتنا الدراسة الضوء على مدى تفاعل المديرين وهيئة التدريس تجاه مدخل الريادة الاستراتيجية وكيفية تقليل ضغوطات العمل فى ظل هذا المدخل وتعظيم الاستفادة من الاحتفاظ وبقاء العاملين بالمؤسسات، استخدمنا الدراسة أسلوب المسح من خلال مسح (١٩٧٥) فرداً من هيئة التدريس والمديرين فى (١١٠) قسم بمؤسسة رعاية صحية حول التدوير الريادى على مستوى الأقسام (تحمل المخاطرة، المبادرة، والابتكار) ، ومعرفة آراء العينة حول درجة غموض الدور فى وظيفتهم، ومدى الرغبة القوية لديهم لمغادرة العمل، وبعد عمليات المسح لآراء المديرين وهيئة التدريس حول التدوير الريادى، أوضحتنا نتائج الدراسة أن هناك تأثير قوى للريادة الاستراتيجية على أداء المديرين وهيئة التدريس بشكل مختلف، كما أن تفاعل هيئة التدريس تجاه أبعاد التدوير الريادى (تحمل المخاطرة، والمبادرة والابتكار) جاء بشكل أكبر من تفاعل المديرين .

جاءت هذه الدراسة (Foss and Lyngsie, 2011) بعنوان "نشأة مجال الريادة الاستراتيجية : الأصول ، المذاهب الأساسية والفجوات"، وهدفت إلى التعرف على مصطلح الريادة والريادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية ؛ وكذلك شرح نشأة نظرية الريادة الاستراتيجية والترابط الموجود بمجال الريادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية و الفجوات الموجودة بتلك النظرية، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح المكتبي توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: وجود تداخل بين مجال الريادة ومجال الإدارة الإستراتيجية ؛ هناك علاقة وثيقة بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة والقرارات الاستراتيجية.

جاءت دراسة (Nityananda and Mohanty, 2012) بعنوان "الريادة الاستراتيجية: مدخل للنجاح للتنافسية والعالمية"، وهدفت الدراسة لبناء شراكات وتحالفات خارجية بالإضافة إلى الابتكار وتحقيق العالمية وإلقاء الضوء على الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية ومصدراً من مصادر الوصول للعالمية والتطور والاستمرارية في عالم تنافسي دائم التغير. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي واعتمدت على استقصاء وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن هناك حاجة لتحول الريادة التقليدية إلى الريادة الإستراتيجية حتى تواجه كل تلك التغييرات وتصبح أكثر فعالية وقدرة على المنافسة في عصر العولمة، ضرورة التعرف على العوامل الرئيسية التي تؤدي للريادة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

وجاءت دراسة (Dogan, 2015) بعنوان "التكامل بين الريادة والإدارة الاستراتيجية"، وهدفت إلى تحليل مفهوم الريادة الإستراتيجية باعتباره نقطة الالتقاء بين مفهومي الريادة والإدارة الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: ان الريادة الإستراتيجية تعمل على مساعدة المؤسسات على رفع كفاءتها وتحقيق ميزة تنافسية ؛ وأن هناك حاجة إلى الدمج بين الريادة والإدارة الإستراتيجية من أجل تطبيق الريادة الإستراتيجية بشكل فعال.

وجاءت دراسة (Makinde and Agu, 2018) بعنوان " الريادة الاستراتيجية و أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أبا متروبوليس"، حيث أصبحت الريادة الاستراتيجية هي المهيمنة في العالم المعاصر، وهي أيضا أداة فعالة للاقتصاد، وتواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في مدينة أبا العديد من المشكلات مثل عدم كفاية المعلومات حول الريادة الاستراتيجية ، والابتكار الريادي المنخفض الذي أدى إلى انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة في تعظيم الربح، حيث لم يكن هناك الاهتمام الكاف في كيفية مساهمة الريادة الاستراتيجية في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أبا متروبوليس ، بولاية أبا، ، وهدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على تأثير مدخل الريادة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في مدينة أبا، اعتمدت الدراسة على منهج المسح، وتضمن مجتمع الدراسة من ٢٣١ مالك / مدير من الشركات الصغيرة والمتوسطة المختارة في قطاعات التصنيع والتمويل والصحة والأغذية والمشروبات في مدينة أبا، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، كشفت النتائج أن متغيرات الريادة الاستراتيجية لها تأثيرات على متغيرات الأداء، كما خلصت الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة أبا، لذلك أوصى البحث بأن الشركات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تولي اهتماماً حاسماً لاعتماد الريادة الاستراتيجية نظراً لما لها من تأثير إيجابي على الأداء.

وأستهدفت دراسة ( Alayoubi et al., 2020 ) والتي جاءت بعنوان " متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الابتكار التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية - دير البلح"، التعرف على أثر متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تضمن مجتمع الدراسة جميع الكادر الأكاديمي والإداري في الكلية، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة ، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح ، وأن المتغيرات المتبقية تدل على ضعف تأثيرها، وأوصت الدراسة بأن الكلية التقنية لفلسطين تهتم بمتطلباتها المختلفة لتنفيذ الريادة الاستراتيجية وتطوير قدراتها التنظيمية لدورها المباشر في تحقيق الابتكار التقني للكلية.

كما جاءت دراسة (Hughes et al.,2021) بعنوان " سلوك الريادة الاستراتيجية وبراعم الابتكار للشركات القائمة على التكنولوجيا الصغيرة بالحاضنات"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات وسلوكيات الريادة الاستراتيجية على الشركات التكنولوجية حديثة النشأة بالحاضنات، استخدمت الدراسة منهج المسح وكذلك المقابلات مع عدد من المديرين بتلك الشركات للتعرف على مدى ممارساتهم لسلوك الريادة الاستراتيجية، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير قوى يمكن أن تساهم الريادة الاستراتيجية في تعزيزه لدى تلك الشركات من غرس تحمل المخاطرة والابتكار و سلوكيات السعى نحو التميز والتنافسية وأقتناص الفرص، كذلك التأثير القوى لسلوك الريادة الاستراتيجية بالشركات على تعزيز ودعم الأنشطة الابتكارية الاستكشافية و دعم براعم الابتكار مما يساهم في تحقيق الربحية.

## ثانياً: دراسات تتعلق بالوحدات ذات الطابع الخاص :

هدفت دراسة (شلبى ، الزهرى، ٢٠١٤) إلى التعرف على الإطار القانونى لمفهوم وطبيعة ونشاط الوحدات ذات الطابع الخاص، وأهدافها ونظامها الإدارى والمالى والمحاسبى الحالى، وأهميتها فى تنمية الموارد الذاتية بالجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام للمحاسبة بالوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات يتفق مع طبيعتها وأهدافها التى تسعى لتحقيقها.

وهدفت دراسة عبدالعال وآخرون، (٢٠١٧) إلى التعرف على تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص فى الجامعات المصرية فى تحسين الخدمة الطلابية فى ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص دورا جوهريا فى تنمية مهارات الطلاب ورفع الوعى البيئى لديهم، كما ان للوحدات دورا رئيسا فى تقيد العديد من الأنشطة التى تنمى قيم التسامح والحوار والمسئولية لدى الطلاب، وأوصت الدراسة بضرورة دعم المشروعات التكنولوجية للطلاب وأن تكون أهداف الوحدات ذات الطابع الخاص متماشية مع رغبات واحتياجات الطلاب وفئات المجتمع.

وهدفت دراسة(رفاعى وآخرون، ٢٠١٧) إلى التعرف على واقع الخدمات بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة عين شمس ومدى مراعاتها للأثر البيئى فى العملية الإدارية والتسويقية، كذلك استهدفت الدراسة التعرف على واقع نظم الإدارة البيئية بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة عين شمس خن طريق استطلاع رأى ووجهات نظر القيادات الإدارية والعاملين بتلك الوحدات والمراكز، اعتمدت الدراسة على المزج بين المنهج الاستقرائى والاستنباطى من خلال الدراسة النظرية والميدانية، وتم تحليل البيانات من خلال اختباركروسكال ولاس لكل سؤال من أسئلة قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة، وتضمن عينة الدراسة (١٣٨) فردا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: اداء الخدمات بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص يجب أن يأخذ فى الاعتبار عدة معايير بيئية تتصل بالتكلفة والكفاءة والفعالية والعدالة، وأن هذه المعايير هى المحددة لأى مستوى سيتم انتاج وتقديم الخدمات بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص.

كما هدفت دراسة(الخريبي،٢٠١٨) إلى التعرف على ماهية الوحدات أو المراكز الجامعية ذات الطابع الخاص ودورها فى تنمية المجتمع، ورصد المعوقات التى تحول دون قيامها بدورها المنوطة به، وإلقاء الضوء على بعض أنشطة وبرامج المراكز ذات الطابع الخاص فى تعزيز وعى الشباب بقضايا التنمية المستدامة، وتم استخدام منهج دراسة الحالة ، وتم استخدام مجموعات النقاش المركزة والمقابلات المتعمقة مع عينة من الطلاب(ع=١٨) وهيئة التدريس(ع=١٤) بكلية الأعلام بجامعة الأهرام الكندية ممن شاركوا بأنشطة المركز ذات الطابع الخاص بكلية وتحديدًا برنامج المناظرات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أهمية الدور الذى تقوم به الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات فى تنمية مهارات الطلاب وتعزيز الانتماء للبيئة، كما أوضحت نتائج الدراسة الدور التنموى للوحدات أو المراكز ذات الطابع الخاص بدءًا من العمل داخل المجتمع وامتداد لخارجه وتبادل الخبرات مع المؤسسات المختلفة، علاوة على دور تلك الوحدات أو المراكز فى زيادة الموارد المالية للجامعات مما يعكس على جودة العملية التعليمية، وهى بمثابة القاطرة لتحقيق التقدم للجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة(ركة وآخرون، ٢٠١٨) إلى التعرف على ماهية الوحدات ذات الطابع الخاص وأهم المشكلات والمعوقات التى تؤثر على الأداء الإدارى للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك قصور فى دور الوحدات ذات الطابع الخاص فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة بسبب نقص الامكانيات وضعف الشراكات الخارجية بين الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص ومؤسسات المجتمع المحيط، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز أعضاء هيئة التدريس مالياً ومعنويًا للمشاركة فى أنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص من أجل خدمة المجتمع .

كما هدفت دراسة(نصار،٢٠٢٠) إلى التعرف على دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادى فى تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتم تطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس القائمين على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادى والبالغ عددهم(٦٠) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: عدم وجود رؤية للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادى فى تقديم الخدمات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، علاوة على وجود العديد من المعوقات التى تؤثر على أداء الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادى أثناء تقديم الخدمات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، وأوصت الدراسة بتطوير التشريعات والقوانين التى تحكم العلاقة بين الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص والمجتمع مما يساهم فى أدائها بشكل جيد وتقلل من القيود المفروضة عليها.

## تعليق عام على الدراسات السابقة :

تأسيسا على ما تم تقديمه من نتائج بالدراسات السابقة والتي ترتبط بالريادة الاستراتيجية وتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص ، فإنه يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة، حيث لم تتناول أى دراسة سابقة-على حد علم الباحث- تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، حيث هناك بعض الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسى ، وهناك دراسات تناولت انعكاس الريادة الاستراتيجية على التدوير الوظيفى والاحتفاظ بالعاملين؛ والريادة الاستراتيجية كمدخل للنجاح للتنافسية والعالمية ، وهناك دراسات ركزت على الريادة الاستراتيجية كمدخل يمكن أن ينقل المنظمة لمصاف المنظمات المنافسة عالمياً ، وتناولت إحدى الدراسات دور الريادة الاستراتيجية فى تعزيز الذاكرة التنظيمية بقطاع الصناعة، كما تناولت إحدى الدراسات الإطار القانونى لمفهوم وطبيعة ونشاط الوحدات ذات الطابع الخاص، وأهدافها ونظامها الإدارى والمالى والمحاسبى الحالى، وأهميتها فى تنمية الموارد الذاتية بالجامعات، وكذلك دور الوحدات ذات الطابع الخاص فى الجامعات المصرية فى تحسين الخدمة الطلابية. بينما يتناول ويركز البحث الحالى على التعرف على الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوير للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط.

## أولاً: الإطار النظرى للبحث:

### (١) الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية:

#### - الريادة الاستراتيجية: الجذور والمفهوم:

ترجع جذور الريادة الاستراتيجية إلى مجال الاقتصاد، تم انتقال لاحقاً إلى مجال الإدارة، حيث كشفت دراسات فى مجال الإدارة الاستراتيجية أن هناك ترابط وتداخل بين مجالات الإدارة الاستراتيجية و الريادة، فالريادة والاستراتيجية هما وجهان لعملة واحدة، حيث أن كليهما يركزا على خلق القيمة ، فلقد قدم (Mintzberg) فى عام ١٩٧٣م فكرة صناعة الريادة الاستراتيجية، وعمل Covin and Slevin فى عام ١٩٨٩م على تقديم مفهوم الموقف الاستراتيجى للريادة بداخل المنظمات مشيراً إلى القرارات الاستراتيجية وفلسفة إدارية تشغيلية تركز على الجانب الريادى، ومع بدايات القرن الحالى، أشار Hitt et al. وتحديداً فى عام ٢٠٠١م إلى أن الإدارة الاستراتيجية فى الإجراءات والقرارات والالتزامات المحددة لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق مكسب أعلى من متوسط العوائد (Luke and Verreynne, 2006, 6)، كما

أشار (Ireland et al.,2001) إلى أن هناك ستة مجالات ترتبط بكل من الإدارة الاستراتيجية والريادة كالابتكار، وشبكات التواصل، التدويل، والتعلم التنظيمى، والنمو، وفرق الإدارة العليا، والحوكمة، وأضاف (Hitt et al.) لتلك ال جوانب السابقة: العلاقات والتحالفات الخارجية، والموارد والتعلم التنظيمى، والابتكار والتدويل. كما قدم (Ireland et al.) فى عام ٢٠٠٣م أربعة أبعاد تمثل جوانب الارتباط والتأكيد على الجوانب الريادية للريادة الاستراتيجية وتمثل فى: العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، و الموارد المدارة استراتيجيا، وتطبيق الابتكار لتحقيق الابتكار (Luke and Verreynne,2006,6).

هناك العديد من التعريفات للريادة الاستراتيجية، ومن أوائل تلك التعريفات بأنها التكامل بين منظورى الريادة (إجراءات وأساليب اقتناص الفرص) و الاستراتيجية (إجراءات و أساليب تحقيق الميزة التنافسية) من أجل تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التى يمكن أن تسهم فى تحقيق الثروة" (Hitt et al.,2001,2).

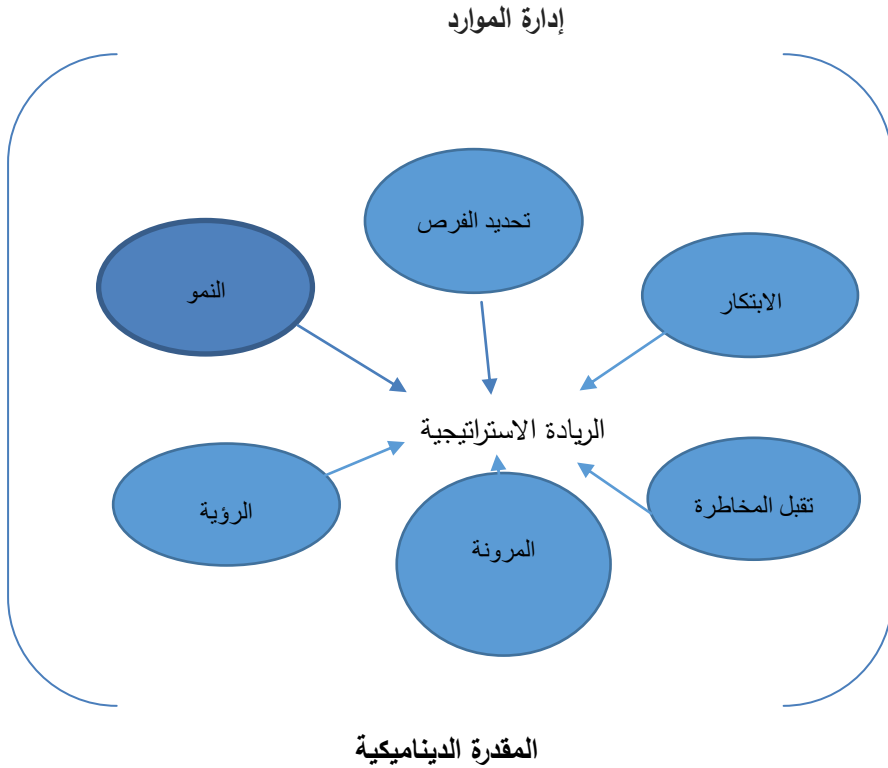
ولقد عرفها (Hitt et al., 2001,3) بأنها سلسلة من الإجراءات الريادية التى من خلالها تستطيع المؤسسات أو المنظمات تحديد والسعى نحو استغلال الفرص الريادية التى لم يتم اكتشافها من قبل أو تلك التى لم يتم استغلالها من قبل بواسطة المؤسسات أو المنظمات المنافسة.

وهناك من أشار بانها عملية المشاركة باستمرارية فى البحث عن الفرص والميزة التنافسية، أجل اكتشاف وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التى تحقق الثروة، وهذا يستند على جوهر عملها المتمثل فى تطبيق الابتكار وتطوير ودعم الابتكار (Ireland et al.,2003,965).

ولقد عرفها (Mathews,2010,224) بأنها "تلك الأنشطة التى تساهم فى الارتقاء وتقدم الاقتصاد فى ضوء اتجاهات حديثة من خلال إعادة دمج الموارد والمصادر والأنشطة والإجراءات بواسطة المنظمات أو المؤسسات أو الشركات ومن خلال الريادي كالكوكيل الاقتصادى الذى هو فى الأساس تنقصه الموارد) ولكنه يعرف أين يجدها".

ولقد أشارت إحدى الأدبيات إلى أن مفهوم الريادة الاستراتيجية يتضمن ثمانية مكونات تمثل جذور المفهوم منذ نشأته، حيث يتضمن تحديد الفرص، والنمو، والابتكار، والرؤية، والمرونة، وتقبل المخاطرة، والابتكار، وإدارة الموارد، والمقدرة الديناميكية، ويتضح ذلك فى الشكل التالى (Kyrgidou and Hughes ,2010, 48-49):





الشكل (١) مكونات مفهوم الريادة الاستراتيجية

كما تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها "عملية هادفة إلى التسهيل للمؤسسات أو المنظمات للتعرف على الفرص ذات أعلى أفضلية للقيادة نحو تحقيق التطوير والثروة وإضافة القيمة، وذلك من خلال المكون الريادي ، ومن ثم استغلال تلك الفرص بواسطة إجراءات استراتيجية تم قياسها بشكل فعال استنادا على أساس وقاعدة مواردها ومصادرها، الأمر الذي ينعكس على امتلاك المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة وتكوين وسائل حالية يمكن من خلالها تشكيل الميزة" (Hitt et al.,2011, 58).

ولقد أشار ( Fos and Lyngise,2011,7 ) إلى الريادة الاستراتيجية بأنها مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والمؤسسات نظرا لأنها تمثل وظيفة أداء أعمال وتمثل عنصرا رئيسا لاستراتيجية أى مؤسسة فى سعيها نحو تأسيس وتحقيق مزاياها التنافسية فى أى سوق.

وتعرف أيضا بأنها ظاهرة برزت على مستوى المنظمات التى تهتم بشكل جوهري بتوليد الأفكار والابتكارية الجذرية؛ بغرض تحقيق أهمية استراتيجية لتنافسية المؤسسة، والتى يظهر أثرها فى الأهمية التكتيكية لمدخلاتها وعمليات وطرق المعالجة بالمؤسسة ومخرجاتها ذات المردود المتميز (Makinde, & Agu, 2018,50).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من التعريفات للريادة الاستراتيجية والتى أكدت على أهمية البعد الريادى المتمثل فى اقتناص الفرص التى تتاح للمؤسسة، والبعد الاستراتيجى المتمثل فى السعى نحو امتلاك الميزة التنافسية،

### - أهمية الريادة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية:

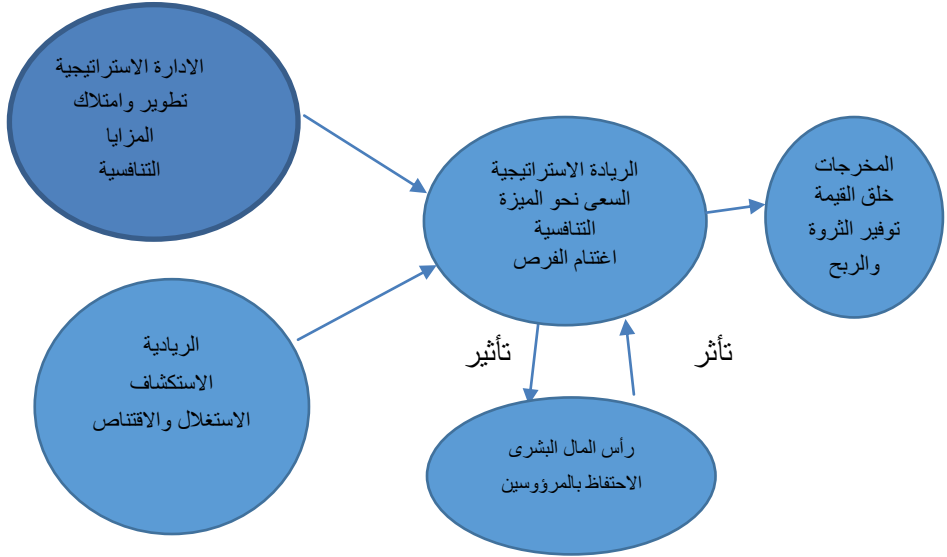
الجدير بالذكر أن الجامعات فى ظل الاتجاهات الحديثة نحو التوجه الريادى للجامعات تعد من أهم مؤسسات الأعمال من خلال إمدادها للمجتمع بالقوى البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق التقدم والتنمية، وهذا يأتى من خلال وجود الفكر الريادى والاستراتيجى فى الأداء وتقديم الخدمات والبرامج والبحث العلمى، فالريادة الاستراتيجية بالجامعات تساعد فى غرس مبادئ تحمل المخاطرة والمبادرة والسبق والإقدام لتوليد الأفكار الابتكارية و العمل على خلق الموارد الذاتية للجامعات، فالمؤسسات كالجامعات التى تتبنى مدخل الريادة الاستراتيجية تختلف عن الأداء التقليدى المتبع فى المؤسسات الأخرى من حيث وجود استراتيجية واضحة تقوم على البحث عن التجديد المستمر والبحث عن قوى بشرية جديدة ذات رؤى ابتكارية وابداعية مع الاحتفاظ بالعاملين الحاليين، كما تنتظر تلك المؤسسات إلى التغيير باعتباره فرصا يجب أن يتم اقتناصها وهذا من أهم ما تستند إليها الريادة الاستراتيجية من خلال تبنى إجراءات لاقتناص الفرص وتحقيق الميزة التنافسية باستمرار (Makinde, & Agu, 2018,55)

، كما تسهم الريادة الاستراتيجية للمؤسسات المطبقة لها فى تحقيق الآتى:

- تكون لديها القدرة على النظرة بعيدة المدى والقدرة على البقاء والاستمرار والنمو.
  - تعزيز المخاطرة والقدرة على تحملها risk taking .
  - وجود ثقافة تنظيمية لا تقتصر على ما هو قائم ، بل تقوم على الابتكار والابتكار.
  - هناك نوع من الاتصالات والهياكل غير الرسمية والأفقية، بجانب الرسمية.
  - السعى المستمر لدى الأفراد نحو امتلاك الميزة التنافسية. ( Nityananda and Mohanty,2012,211).
- وهناك العديد من الفوائد التى تنعكس على المؤسسات أو المنظمات التى تتبنى مدخل الريادة الاستراتيجية للتطوير والتنمية ، والتى تنعكس ايجابيا على ممارساتها والتى تتمثل فى:
- العمل وفقا لخطة استراتيجية مدروسة بشكل جيد ، ومبنية على اساس علمى.

- تقوم على أساس هيكل تنظيمي واضح، يسهل من السلوك الريادي، وبزبل كل القيود وأشكال البيروقراطية، ويمكن المؤسسة من الاستجابة لمتطلبات السوق بشكل أسرع .
- النظر للأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي ومصدر الابتكار والثروة.
- وجود شبكات تواصل وعلاقات قوية لمسح كافة المعلومات والبيانات عن السوق.
- الأعتماد بشكل كلي على التنظيم الإداري والابتكار في تقديم الخدمات، ونظم الإثابة والحوافز
- تقدير الأفراد من خلال تميزهم فيما يقدمونه في ضوء الجودة في الخدمة، مقارنة بما تقدمه المؤسسات المنافسة.
- التشجيع الدائم للعاملين على روح المبادرة الذاتية وتقبل المخاطرة، والغرس لديهم تنمية القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، واستغلال مواهب القيادة الابتكارية لديهم.
- التأكيد على القيم، وخاصة رؤية المؤسسة، والتي تؤثر على جودة مخرجات المنظمة أو المؤسسة (Alayoubi, 2020, 17).

وللريادة الاستراتيجية تأثير قوى على رأس المال البشرى وعلى الاحتفاظ بالعاملين وبفائهم والتدوير الوظيفي، فحيث هي تكامل للريادة والادارة الاستراتيجية ، فإنها تؤثر بشكل قوى على رأس المال البشري وعلى العاملين بالمؤسسات ، كما أنهم يؤثروا على الريادة الاستراتيجية من خلال تميز مخرجاتها، ويتضح ذلك فى الشكل التالى (Kearney, 2020,53)



الشكل رقم (٢) أهمية الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات

يتضح من الشكل السابق أن للريادة الاستراتيجية تأثير قوى على رأس المال البشري وعلى العاملين بالمؤسسات ، كما أنهم يؤثروا على الريادة الاستراتيجية من خلال تميز مخرجاتها من إضافة وخلق القيمة و توفير الثروة والربحية للمؤسسة من الخدمات المتميزة التي يتم تقديمها للمستفيدين.

يمكننا القول مما سبق أن للريادة الاستراتيجية أهمية جوهرية للمؤسسات التي تتبنى هذا المدخل سواء فى الأداء أو نوعية مخرجاتها، فالاستناد على تحمل المخاطرة والسعى نحو التغيير والتجديد للاستجابة لمتطلبات السوق، والاستناد على هيكل تنظيمى وثقافة تنظيمية فى ظل قيادة ريادية ينعكس ايجابيا على مخرجات أى مؤسسة.

### – أسس ومبادئ وخصائص الريادة الاستراتيجية بالتعليم الجامعى:

تستند الريادة الاستراتيجية على مجموع من الأسس والمبادئ التي تمثل خارطة عمل ونقطة انطلاقا نحو التنافسية و تحقيق التنمية لأى مؤسسة وخاصة الجامعات، وهذه المبادئ تتمثل فى:

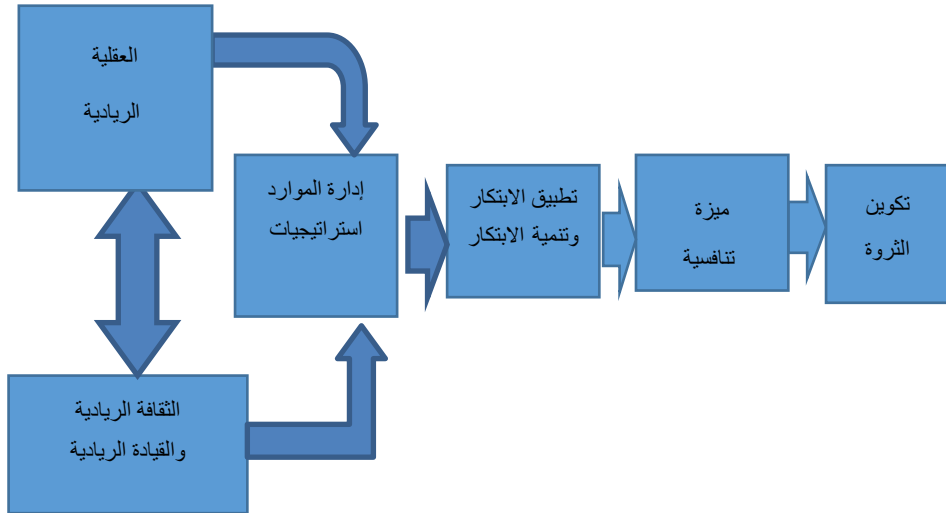
- تحديد الفرص Opportuiniy Identification : ويظهر ذلك فى استناد المؤسسة على اكتشاف الفرص والعمل على تقييمها بواسطة أحكام متوازنة ومهارات تنفيذية متميزة.
- الابتكار وأخذ المخاطرة Risk taking Innovation & : والابتكار من أجل الميزة التنافسية ،وتقبل المخاطرة استنادا على التحليل والإحكام و البصيرة.
- المرونة Flexibility : المرونة فى التعرف على الحاجة اللازمة للتغيير، وتنفيذ التغيير بأسرع وقت، وكذلك المرونة فى تطبيق المصادر والموارد والامكانات الحالية بطرق حديثة مبتكرة.
- الرؤية Vision : ان اتساع الرؤية والبصيرة من أجل التعرف على الفرص وتحديدھا وخاصة الفرص الجديدة، والعمل وفقا للرؤية الموضوعية.
- الاستراتيجية Strategy: ويشمل ذلك صناعة الاستراتيجية والعمليات والثقافة، حيث يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية ، لكن لابد أن تكون متماسية مع رؤية المؤسسة، ويمكن أيضا ألا يكون هناك ثقافة واحدة، ولكن يجب أن تؤكد تلك الثقافة القائمة على أهمية الثقة والأفراد سواء داخل المؤسسة أو المستفيدين الخارجيين (Luke, and Verreynne,2006,14)

تتسم الريادة الاستراتيجية بأنها مدخل تطوير للمؤسسات من حيث إنها تمكنها من كيفية تصميم وتقديم الخدمات بشكل قائم على الابتكار والابتكار، كما تتميز الريادة الاستراتيجية بأنها تنافسية ، حيث تمتلك المؤسسات المطبقة لها الرغبة والسعى الدائم نحو امتلاك المزايا التنافسية ، ومن بين الخصائص المميزة لمدخل الريادة الاستراتيجية أنه :

- ❖ يمكن المؤسسة أو المنظمة من تحقيق أكبر قدر من المكسب والاعتماد على التدوير؛
- ❖ وإكساب الأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة القدرة على تطوير أفكارهم وفكر العمل وكيفية تقييم تلك الأفكار؛
- ❖ ودمج التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات مما يساهم في زيادة الربح؛
- ❖ وتمكين المؤسسة من جذب المستفيدين والعملاء ذوي الفكر الريادي نظرا لتمييز خدماتها وأنشطتها الابتكارية مما يعزز من تنافسيتها واستمراريتها وبقائها؛
- ❖ يمكن المؤسسات في البحث عن الخدمات والأهداف الغير قائمة بالوقت الراهن، وكذلك المستفيدين غير الحاليين، وتلبية توقعاتهم استنادا على الامكانيات غير القائمة بالمؤسسة حاليا ( Nityananda and Mohanty,2012,210-211 ) .

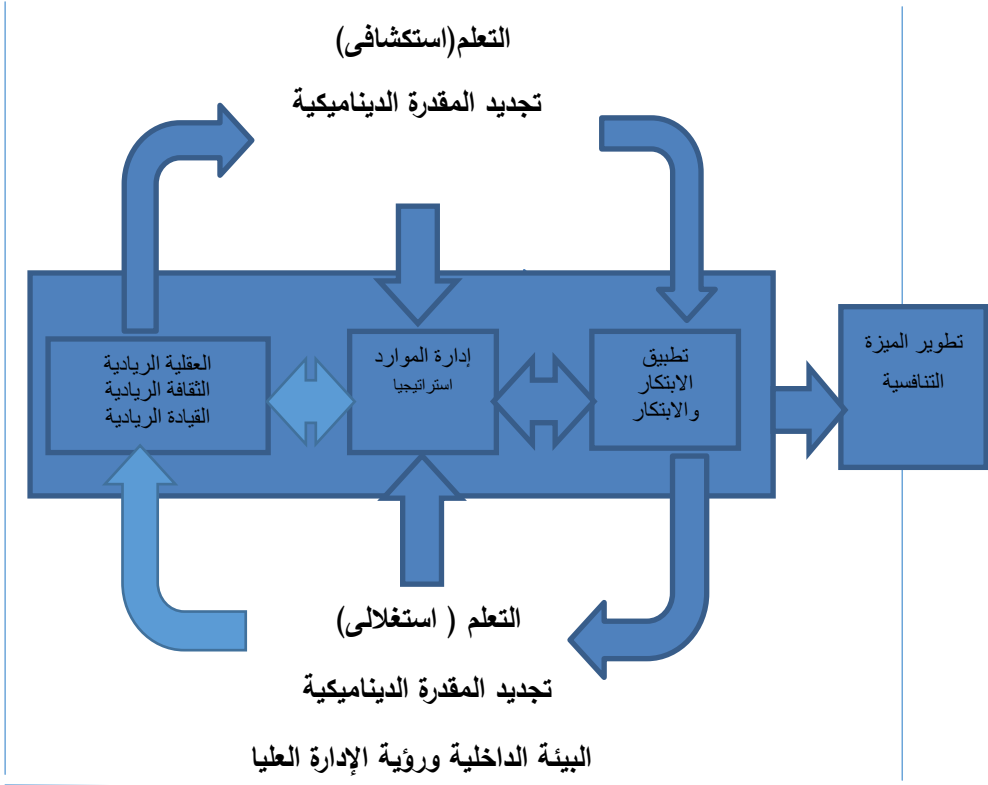
### - نماذج الريادة الاستراتيجية:

توجد العديد من النماذج للريادة الاستراتيجية التي تناولت الريادة الاستراتيجية من زوايا مختلفة، فلقد أشار ( Ireland et al.,2003 ) في النموذج الذي تم تقديمه في عام ٢٠٠٣م إلى ان الريادة الاستراتيجية تعد نموذجا لنشاط المنظمة أو المؤسسة والتي تستند إلى دمج القدرة على استخدام واقتناص الفرص وتشكيل ميزة تنافسية ، فالنموذج أكد على أن الريادة الاستراتيجية تتضمن التكامل والدمج بين السلوك الريادي(البحث عن فرص لتحقيق الهدف) و السلوك الاستراتيجي( سلوك قائم على السعي نحو الفائدة) ؛ بغرض تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين الثروة والتنمية، ويتضح ذلك في الشكل التالي:



الشكل (٣) نموذج Ireland et al.,2003 للريادة الاستراتيجية

كما قدم (kyrgidou and Hughes, 2010) نموذجا تطبيقيا للريادة الاستراتيجية كنوع من التحسين للنموذج الخطى الذى قدمه ايرلند وآخرون عام ٢٠٠٣، ويتضح ذلك فى النموذج التالى:

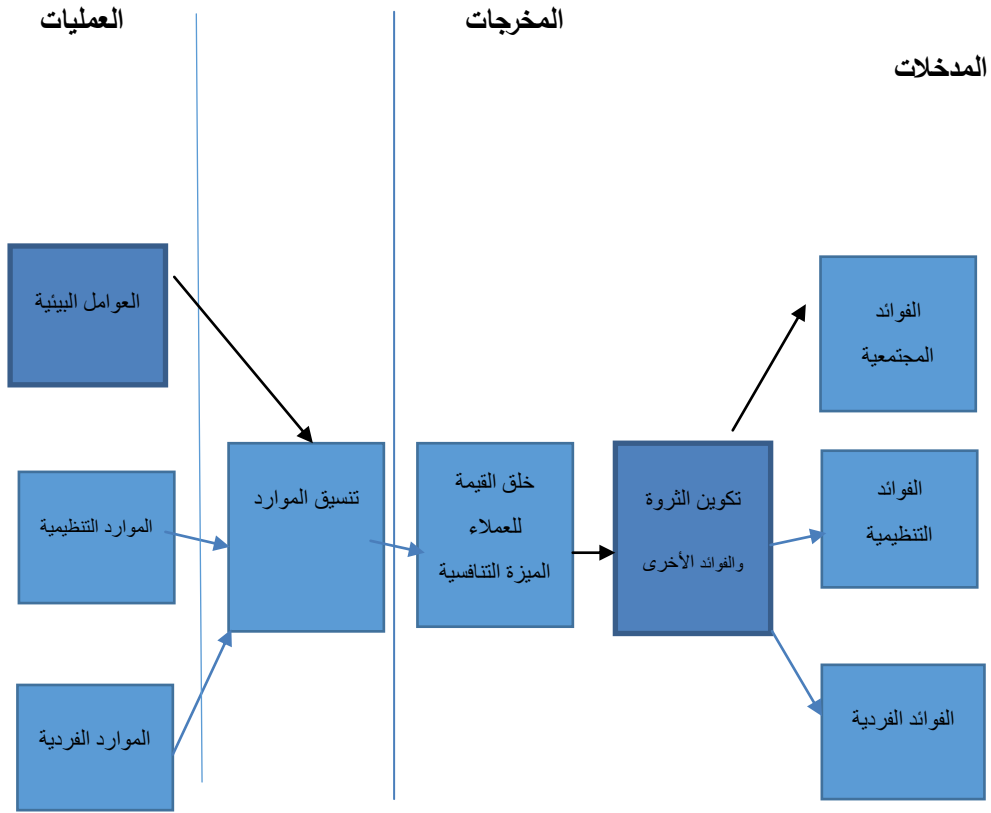


(رؤية/استقلالية/تعاون/مشاركة، دعم

الإدارة العليا/رقابة استراتيجية/مكافآت)

الشكل (٤) نموذج Kyrgidou and Hughes, 2010 للريادة الاستراتيجية

ولقد قدم Hitt et al., 2011 نموذجا نظريا للريادة الاستراتيجية أكثر شمولية وأوسع نطاقا ومتعدد المستويات وأكثر ديناميكية وهو نموذج " المدخلات-العمليات -المخرجات )، ويتمثل النموذج فى الشكل التالى:



الشكل (٥) نموذج Hitt et al., 2011 للريادة الاستراتيجية

يتضح من الشكل السابق أن النموذج يتضمن ثلاثة أبعاد : المدخلات (الموارد/العوامل)، والعمليات (تنسيق الموارد)، والمخرجات، وجاء البعد الأول متمثلاً في الموارد / العوامل التي تعمل كمدخلات عملية الريادة الاستراتيجية على مستويات مختلفة، بما في ذلك العوامل البيئية والعوامل التنظيمية والموارد الفردية، ويشير البعد الثاني إلى الإجراءات أو العمليات المرتبطة بالريادة الاستراتيجية بالمؤسسة، مع التركيز بشكل خاص على تنسيق مواردها و على الإجراءات الريادية المستخدمة لاقتناص وحماية الموارد الحالية بالتزامن مع استكشاف الموارد الجديدة مع إمكانية خلق القيمة، وهذه الإجراءات تتم في المقام الأول على مستوى المؤسسة أو المنظمة، وأخيراً يشير البعد الثالث للنموذج إلى النتائج، والتي تختلف عبر المستويات.

## ❖ أبعاد الريادة الاستراتيجية:

ولقد تم تناول أبعاد الريادة الاستراتيجية من مختلف وجهات النظر فهناك من حددها في ستة أبعاد والتي ترتبط بشكل وثيق بالريادية والإدارة الاستراتيجية ، حيث أن الأنشطة في هذه الجوانب يمكن تصنيفها كرياضة واستراتيجي في نفس الوقت ، ومن ثم قالتفاعل بين الادارة الاستراتيجية والريادية يكون واضحا وجليا في هذا المصطلح، وتتمثل تلك الأبعاد الستة للريادة الاستراتيجية عند (Ireland et al.,2001, 50-51) في: الابتكار، شبكات التواصل، التدويل، التعلم التنظيمي، النمو، فرق الإدارة العليا، والحوكمة؛ وحددها(Kraus, Kauranen and Reschke, 2011, 60-61) في ستة أبعاد وهي : الفرص ، النمو ، الابتكار ، المخاطرة ، المرونة ، الرؤية ؛ كما أشار كلا من Kyrgidou (and Hughes,2010, 46-47) إلى العديد من الأبعاد للريادة الاستراتيجية متمثلة في خمسة أبعاد وهي: الموارد والإمكانات ، القدرات الإستراتيجية ، الريادي ، البيئة ، والهيكل التنظيمي والتي تُسهم في تطوير القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والاستراتيجية التي تُدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية، فالموارد والإمكانات resources and capabilities: فترتبط بعضهما البعض بعلاقة وثيقة، والإستراتيجية strategy: تشير الاستراتيجية إلى الاتجاه العام للمنظمة ورؤيتها (في مقابل الممارسات اليومية) التي تتفادها الإدارة من خلال حشد الموارد لبناء القدرات داخل بيئة معينة، والريادي Entrepreneur : هو الشخص الذي يستطيع اكتشاف الفرصة والسعي ورأئها بغية الاستفادة منها وذلك من خلال تطوير قدرات المنظمة المعتمدة على الموارد في ضوء إستراتيجيات محددة، والبيئة environment: تتأثر الإدارة الاستراتيجية بشدة بديناميكيات البيئة ومدى ثباتها واستقرارها وكذلك ببنية المنظمة والقيادة الريادية، ويؤدي هذا كله إلى تطوير القدرات، والهيكل التنظيمي organizational structure ؛ يُعدّ الهيكل التنظيمي ركيزة هامة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة بكفاءة فهي إما أن تُمكن من اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها أو تقف حجر عثرة في سبيل تحقيق ذلك، من أجل ذلك ينبغي أن تصمم الهياكل لمساعدة الرائد في تنفيذ استراتيجيات المنظمات.

وهناك من تناول أبعاد الريادة الاستراتيجية في مجموعة من الأبعاد كالابتكار Innovation ؛ النمو والمرونة والتغيير growth,flexibility and change؛ أخذ المخاطرة risk-taking ؛ العقلية الريادية entrepreneurial Mindset والثقافة الريادية entrepreneurial culture ، فمصدر الابتكار يكمن في الربط بين المنظمة أو المؤسسة وبينتها، والشخص الريادي هو المبتكر الذي ينفذ التغيير داخل الأسواق من خلال تنفيذ مجموعات جديدة والتي يمكن أن تتخذ عدة أشكال ؛ (١) إدخال منتج أو خدمة جديدة ، (٢) إدخال طريقة جديدة في تقديم الخدمة أو الإنتاج ، (٣) فتح سوق جديد ، (٤) الاستيلاء على مصدر جديد لتقديم مواد أو أجزاء جديدة ، (٥) تنفيذ منظمة أو مؤسسة أو وحدة جديدة في أي قطاع، فالابتكار هو إما أداء الوحدة الذي يتحقق من خلال السلوك الريادي ، أو كقواعد يتطور السلوك الريادي على أساسها.



كما تعد أبعاد النمو والمرونة والتغيير أساسا في نجاح المؤسسة، كما أنها جزءا من نهج الريادة الاستراتيجية، فالنمو يعد عنصرا أساسيا في حالة الريادية ، حيث يعتقد العديد من الباحثين والممارسين الإداريين أن المؤسسات أو المنظمات الكبيرة لا تستطيع أن تقوم بالابتكار بسبب الحاجة إلى الاستقرار، ومن الطبيعي أن أي منظمة كبيرة تكون مقاومة للتغيير، أما المرونة فهي الدرجة التي يمكن أن تتكيف الوحدة أو المركز في العلاقات الإدارية، فالمؤسسة أو وحدة العمل التي تظهر مرونة منخفضة تكون جامدة في الإدارة وتلتزم بدقة بالممارسات البيروقراطية، فالمرونة تسمح بالاستجابة السريعة للتغيير، فهي ضرورة للتنمية وللريادة الاستراتيجية والتطوير المستمر للكفاءات.

يعد أخذ المخاطرة بواسطة المؤسسات للحصول على عوائد مالية عالية هو جوهر عمل الريادة الاستراتيجية، تخاطر المنظمات بافتراض مستويات عالية من الديون ، وتخصيص كميات كبيرة من موارد الشركة ، وإدخال منتجات جديدة في الأسواق والاستثمار في التقنيات غير المستكشفة، هناك ثلاثة أنواع من المخاطر شائعة في الريادية:مخاطر الأعمال والمخاطر المالية والمخاطر الشخصية (Tantu,2008, 76-77).

وتعد العقلية الريادة كبعد للريادة الاستراتيجية ومكون هام لها ظاهرة فردية وجماعية من حيث الأهمية للرياديين والمديرين والعاملين في المنظمات أو المؤسسات للتفكير والتصرف بطريقة ريادية ، فالعقلية الريادية هي طريقة للتفكير في الأعمال التي تركز وتستلهم الفوائد من عدم اليقين ، فالمنظمات القادرة على التعامل بنجاح مع عدم اليقين تميل إلى التفوق على أولئك الذين لا يستطيعون القيام بذلك ، فالريادة الاستراتيجية الفعالة تساعد المؤسسة في وضع نفسها في موقف تجعلها قادرة على الاستجابة بنجاح لأنواع التغييرات البيئية الهامة التي تؤثر على العديد من المؤسسات في ساحة الأعمال التنافسية الحالية

علاوة على ذلك، الثقافة الريادية هي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تشكل الترتيبات الهيكلية للمؤسسة وإجراءات أعضائها لإصدار المعايير السلوكية، وتؤثر ثقافة المؤسسة على موظفيها على توقعات بعضهم البعض وكذلك توقعاتهم للتفاعل مع أصحاب المصلحة الخارجيين..، وفي سياق متصل، القيادة الريادية هي القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل تحديد وعرض سلوكيات البحث عن الفرص والميزة التنافسية، فالقيادة الريادية تتميز بستة عناصر أساسية:دعم القدرة على تنظيم المشاريع وحماية الابتكارات التي تهدد نموذج العمل الحالي ، وإدراك الفرص ، والتساؤل حول المنطق السائد ، ومراجعة القضايا البسيطة المحيرة وربط الريادية والإدارة الإستراتيجية (Mohutsiwa, M. ,2012).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من النماذج والأبعاد للريادة الاستراتيجية والتي تنتوع ما بين نماذج نظرية وتطبيقية و متعددة المستويات ، وعلى الرغم من تعددها إلا أن تلك النماذج أكدت على أبعاد ومكونات الريادة الاستراتيجية متمثلاً ذلك فى أهمية وجود الاستغلال الأمثل للفرص من قبل المؤسسة أو المنظمة و،إدارة الموارد والامكانات استراتيجياً، مع امتلاك ثقافة وعقلية وقيادة ريادية تمتلك رؤية واضحة، الأمر الذى يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية والمقدرة الديناميكية على تكوين الثروة والربح على المستوى المجتمعى والتنظيمى والفردى، وتحقيق النمو وتحسين جودة الخدمات استناداً على الابتكار والإبداع.

## ٢)الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية:

تعد خدمة المجتمع المحلى وتنمية البيئة من أهم أهداف الجامعة ، ولذالك تأتى الوحدات / المراكز الجامعية ذات الطابع الخاص للقيام بدورها تجاه خدمة جميع أفراد المجتمع سواء من الناحية التعليمية أو الاجتماعية والتنمية البيئية، وهذا ما تضمنته المادة(٣٠٧) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م والتي نصت على " يجوز بقرار من مجلس الجامعة إنشاء وحدات ذات طابع خاص لها استقلال فنى وإدارى ومالى ، من مستشفيات ومراكز بحوث تجارب وورش ومطابع ومعامل تجارية وإحصائية ومراكز للحساب العلمى والخدمة العامة...، ويجوز إنشاء وحدات أخرى ذات طابع خاص بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بناء على اقتراح من مجلس الجامعة المختصة"( المادة رقم (٣٠٧) من قانون رقم ٤٩، ١٩٧٢، ٢٦٦-٢٦٧).

وتعرف الوحدات ذات الطابع الخاص بأنها" وحدة محاسبية تنشأ بقرار من السلط السياسية العليا فى الدولة أو من السلطة الإدارية العليا فى الوحدة الحكومية وتزاول نشاطا يتصل بطريق مباشر أو غير مباشر- بطبيعة النشاط الحكومى، وتتمتع باستقلال فنى و إدارى ومالى عن السلطة أو الوحدة الحكومية التى أنشأتها، كما أن نفقاتها وإيراداتها تقع خارج الموازنة العامة للدولة، حيث تخصص الموارد التى تحققها للإنفاق على الأنشطة التى تزاولها وذلك استناداً من مبدأ عدم التخصيص بالموازنة للدولة"(حسين وآخرون،٢٠١٤، ٣٥٠-٣٥١).

وعرفها(ركة وآخرون، ٢٠١٨، ٢١٧) بأنها "أنظمة مالية خدمية بكليات الجامعات تسهم بشكل فعال فى خدمة المجتمع والجامعة حيث تقوم بالتمويل الذاتى والاعتماد على مواردها المالية فتحقق فائضا كبيرا يمكن الاعتماد عليه فى المساهمة فى تمويل الموازنة العامة للدولة". يتضح مما سبق أن الوحدات ذات الطابع الخاص هى وحدات تم إنشائها بغرض خدمة المجتمع المحلى للجامعة الواقعة به، وهذه الخدمات سواء تعليمية أو اجتماعية تساهم فى توفير الموارد الذاتية لتلك الوحدات، وانها تتميز بالاستقلال الفنى والإدارى والمالى.

## أهمية الوحدات ذات الطابع الخاص وأهدافها:

تنبثق أهمية الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص من الوظيفة الجوهرية للجامعة والمتمثلة في خدمة المجتمع ، حيث تقدم أنشطة إنتاجية واستشارية وخدمية وأنشطة تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم و الطلاب والعاملين وجميع الأفراد من كل فئات المجتمع، ولا شك أن أهمية تلك الوحدات ذات الطابع الخاص تأتي في أنها تساهم بالموارد التي يتم تحصيلها من خدماتها وأنشطتها في دعم وجودة وتطوير العملية التعليمية.

وتأتى أهمية الوحدات ذات الطابع الخاص من دورها الجوهرى في تقديم الخدمات التعليمية ومكافحة الأمية وذلك من خلال قيامها بتكوين قواعد بيانات كافية عن المناطق المحرومة من التعلم في المناطق المحيطة، والمشاركة في تقديم الخبرات المتخصصة في محو المية؛ و تصميم مشروعات وبرامج ودورات لتنمية قدرات الأفراد والكوادر المؤهلة لتقديم الخدمات التعليمية المناسبة لكل فئة.(نصار، ٢٠٢٠، ٦٥)

وهناك العديد من الأهداف التي تسعى الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص إلى تحقيقها،

ومن بينها:

- المساهمة بشكل جوهري في تقديم الجامعة وتأديتها لوظيفتها المتمثلة في خدمة المجتمع.
- إجراء البحوث التي تسهم في حل المشكلات الواقعية التي تواجهها قطاعات العمل والإنتاج او مواقع العمل ودور الخدمات بالمجتمع المحلى المحيط بالجامعة.
- الإسهام في تأهيل وتدريب الأفراد من كافة فئات المجتمع بالتعاون مع الوحدات المناظرة بالجامعات الأخرى
- تصميم وتنفيذ مشروعات الجامعة و كلياتها ودعم الأعمال الانتاجية للمؤسسات و الأفراد من خارج مجتمع الجامعة.( ركة وآخرون، ٢٠١٨، ٢١٦-٢١٧)

كما تهدف الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية (نصار، ٢٠٢٠، ٦٣) إلى: تحقيق رؤية ورسالة الجامعة في دورها الخدمى في خدمة المجتمع؛ توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع المؤسسات الأخرى والجامعات الأخرى على المستوى القومى والدولى؛ مساعدة الجامعة في أداء رسالتها في تعليم الطلاب والبحث العلمى وتدريب هيئة التدريس وخدمة المجتمع؛ وتحقيق الاكتفاء الذاتى وتوفير الموارد الذاتية للجامعة.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى الوحدات ذات الطابع الخاص إلى تحقيقها ، ولعل من أبرزها الترجمة الفعلية لرؤية ورسالة الجامعة من خلال الخدمات التي يتم تقديمها للمجتمع المحيط.

## - أنواع الوحدات ذات الطابع الخاص وتصنيفاتها بالجامعات المصرية:

يتم تصنيف الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص إلى العديد من الأنواع وذلك وفقا للنشاط، والتبعية التنظيمية ، والربحية، فمن حيث النشاط وطبيعته، تقدم الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص أنشطة وخدمات تعليمية مثل عقد الدورات التدريبية وورش العمل ، وهناك الخدمات الاستشارية التى يتم تقديمها بتلك الوحدات أو المراكز من خلال الشراكة والتحالفات مع المؤسسات الأخرى بالمجتمع المحلى، وهناك خدمات ترويجية كالرحلات والمسابقات ، وتوجد أنشطة وخدمات انتاجية لدعم المشروعات الصغيرة والحاضنات الأبداعية ، وكذلك خدمات بحثية من خلال إجراء البحوث التى تخدم المجتمع. ومن حيث التبعية التنظيمية، فهناك وحدات تتبع إدارة الجامعة مباشرة ، ووحدات تتبع الكلية ذاتها، ووفقا للربحية، تنقسم الوحدات ذات الطابع الخاص إلى ربحية والغرض منها توفسر دعم وتطوير العملية التعليمية أو غير ربحية لتقديم استشارات ومساعدة لفئات بعينها بالمجتمع(الخرىبي، ٢٠١٨، ٩-١٠).

يمكن القول مما سبق أن هناك تصنيفات عديدة للوحدات/المراكز ذات الطابع الخاص ، ويعتمد ذلك على نوعية النشاط الذى تقدمه الوحدة أو المركز ذات الطابع الخاص ، وكذلك تبعيتها التنظيمية ومدى الربحية أو عدمها من وراء الخدمات والأنشطة المقدمة.

## ❖ أدوار الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية ومعوقات تطويرها:

تقوم الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بدور الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة والمجتمع المحيط بها من خلال الخدمات المتنوعة التى تؤديها للعديد من فئات المجتمع، ويعد الدور التربوى للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية أبرز تلك الأدوار ، فهناك مجالات الخدمة الطلابية للوحدات ذات الطابع الخاص والتى تشمل الدورات التأهيلية والتدريبية فى اللغات والحاسب الآلى والخدمات الطبية وخدمات التغذية والترفيه والأنشطة الرياضية وتنمية مهارات القيام بالمشروعات الصغيرة وخدمات الإرشاد النفسى ، وتعد هذه الأنشطة والخدمات من أهم أدوار الوحدات ذات الطابع الخاص والتى تحقق ربحا وعائدا ماليا يسهم فى تمويل الجامعة ، وهناك أدوارا أخرى للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص لا تستهدف عائدا ماديا أو ربحا من الخدمات أو الأنشطة المرتبط بهذا الدور كراعية نوى الاحتياجات الخاصة وخدمات التأهيل الوظيفى(عبدالعال، ٧٥، ١٧-٢٠١٧-٧٦)

على الرغم من الدور الحيوى للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص والمتمثل فى خدمة المجتمع المحيط والذى ينبثق من الارتباط بدور الجامعة فى خدمة المجتمع، إلا أن هناك العديد من الدراسات التى أشارت إلى وجود بعض المعوقات و التحديات التى تعرقل أداؤها وتطورها لتحقيق تنافسية للتعليم الجامعى المصرى، فلفقد أشار (نصار ٢٠٢٠) إلى عدم وجود رؤية واضحة لعمل معظم الوحدات ذات الطابع الخاص؛ إغفال بعض الجوانب والخدمات العلمية والعملية التى يمكن للوحدات أن تسهم من خلالها فى تفعيل وظيفة خدمة المجتمع؛ لم يرتبط إنشاء الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بدراسة احتياجات المجتمع المصرى والبيئة المحلية، وفى ذات السياق، تعاني الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص من بعض الصعوبات التى تعرقل أداؤها (١) غياب التخطيط والتنسيق بين الوحدات، ونظرا لاعتمادها على الجهد الفردى للقائمين على برامجها دون وضع سياسة عامة أوخطة منظمة لتعرف مشكلات المجتمع المحلى؛ (٢) ضعف الاستقلال المالى للوحدات، نظرا لتخصيص أغلب مواردها كأجور ومكافآت للعاملين بها وخضوعها للمراجعة من قبل الضرائب والجهاز المركزى للمحاسبات (٣) نقص تعبئة الموارد البشرية بالوحدات، حيث هناك قلة فى أعضاء هيئة التدريس القادرين على تحديد حاجات التمويل كما ونوعا نظرا لنقص الخبرة؛ (٤) ضعف الممارسات الإدارية؛ و (٥) ضعف القدرة التسويقية نظرا للقصور فى الاعلان والتسويق للبرامج والخدمات والمنتجات، وضعف صلة الجامعة والهيئات ذات الصلة بالمجتمع المحلى، والافتقار لنظام للمعلومات عن سوق الخدمات الجامعية (عبدالعال وآخرون، ٢٠١٧، ٨٠-٨١)

**علاوة على ذلك**، تواجه الوحدات والمراكز الجامعية ذات الطابع الخاص التى تؤثر على طبيعة عملها وأدوارها ووظائفها المنوطة بها كعدم وجود هياكل إدارية وتنظيمية واضحة؛ نقص التمويل الكاف لها فى ظل تخصيص معظم مواردها كمكافآت وأجور للعاملين بها وخضوعها للمحاسبة الحكومية؛ ندرة وجود خطة استراتيجية واضحة لطبيعة البرامج والمشروعات التى تقوم بها تلك الوحدات بما يتفق مع أهدافها وسياساتها؛ ضعف الشراكات مع القطاع الخاث وقطاعات العمل والانتاج والمؤسسات الخدمية والبحثية بالمجتمع المحلى أو الدولى (الخريبي، ٢٠١٨، ٢)

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المعوقات التى تؤثر سلبا على جوانب النمو والتطور للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية ولعل أبرزها ؛ عدم وجود خطة استراتيجية واضحة يتم العمل فى ضوءها؛ وضعف الاستقلالية المالية، قلة تفعيل الشراكات وتحالفات التعلم.

## ثانيا: الإطار الميدانى للبحث:

يتناول هذا الجزء إجراءات البحث الميدانية ونتائجه، ويشتمل على مجتمع وعينة البحث، وأدوات البحث وتقنيها وإجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية التى تم استخدامها.

## (أ) مجتمع وعينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من (١٤٧) فردا من أعضاء هيئة التدريس من أعضاء مجالس إدارات ومدراء بالمراكز/الوحدات بالإضافة للإداريين بالوحدات/المراكز ذات الطابع الخاص ببعض الكليات النظرية والعلمية(كلية التربية:وحدة الخدمات التكنولوجية، مركز الخدمة العامة- مركز الارشاد النفسى والتربوى/ كلية الآداب : مركز اللغة الانجليزية، مركز الترجمة والبحوث اللغوية،مركز الخدمة العامة/ كلية التجارة: المعمل الإحصائى التجارى، مركز الدراسات والمسوح الاقتصادية والإحصائية، مركز الخدمة العامة للإستشارات التجارية والتنمية الإدارية / كلية الزراعة: وحدة انتاج الدواجن، وحدة انتاج نباتات الزينة، ومركز الارشاد الزراعى والتنمية الريفية/ كلية الهندسة: مركز إدارة الطاقة،وحدة إنتاج الورش،مركز تطوير التعليم الهندسى / كلية الحاسبات والمعلومات:مركز استشارات الحاسبات،وحدة تقنية البرمجيات والحاسبات،مركز الخدمة العامة لشبكة المعلومات) وإدارة الجامعة(مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مركز تطوير التعليم الجامعى،وحدة براءة الاختراع) ، والجدول التالى يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الكادر الوظيفى(إدارى/أعضاء هيئة تدريس)، وعدد سنوات الخبرة، وتمثل عدد أعضاء هيئة التدريس (٧٤) والإداريين (٧٢).

## جدول (١) توزيع عينة البحث حسب متغيرات البحث

النسبة	العدد	متغيرات البحث	
٥١%	٧٤	أعضاء هيئة تدريس	الكادر الوظيفى
٤٩%	٧٢	إدارى	
٣٩%	٥٨	أقل من ٣ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٦١%	٨٩	من ٣ سنوات فأكثر	
١٠٠%	١٤٧	المجموع الكلى	

## (ب) أداة البحث:

تمثلت أداة البحث فى استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس من أعضاء مجالس إدارات ومدراءالوحدات وإلى الإداريين بالوحدات/المراكز ذات الطابع الخاص ببعض الكليات النظرية والعلمية وإدارة جامعة أسيوط ، وتم إعداد هذه الاستبانة وفقا للخطوات التالية:

- ١- الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
- ٢- تم تحديد بعض المحاور المرتبطة بموضوع البحث تمثلت في أبعاد الريادة الاستراتيجية:
  - القيادة الريادية entrepreneurial leadership
  - الثقافة الريادية entrepreneurial culture
  - الميزة التنافسية competitive advantage
  - الابتكار innovation
  - إدارة الموارد استراتيجيا Managing resources strategically
  - البيئة الخارجية external environment
- ٣- تم صياغة مجموعة من العبارات تكون الإجابة عليها باختيار بديل محدد.
- ٤- تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق التالية:

#### • صدق الاستبانة:

للتعرف على صدق أداة البحث تم عرضها في صورتها المبدئية على (٩) أعضاء هيئة تدريس من خبراء الإدارة بكلية التربية وكلية التجارة؛ بهدف التعرف على مدى ملائمة الاستبانة للهدف التي وُضعت من أجله، وقد كانت الاستبانة في صورتها الأولية (٦١) عبارة، وبعد أخذ آراء ومقترحات المحكمين أصبحت (٥٥) عبارة، متضمنة خمسة أبعاد، حيث تضمن البعد الأول (١٠) عبارات، وتضمن البعد الثاني (١٠) عبارات، واشتمل البعد الثالث على (٨) عبارات، وتكون البعد الرابع من (١٣) عبارات، وتضمن البعد الخامس (٧) عبارات، وتكون البعد السادس من (٨) عبارات.

#### • ثبات الاستبانة:

تم استخراج معامل ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ حيث بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٨٨٤)، وهو معامل ثبات مرتفع وصالح لغرض الدراسة.

#### • إجراءات تطبيق أداة البحث :

- تم تحديد متوسط الاستجابة للفقرة أو البعد ونسبتها كالتالي:
- تقدير متوفر بدرجة منخفضة جدا (المتوسط = ١-١,٧٩)، متوفر بدرجة منخفضة (المتوسط = ١,٨٠-٢,٥٩)، متوفر بدرجة متوسطة (المتوسط = ٢,٦٠-٣,٣٩)، متوفر بدرجة كبيرة (المتوسط = ٣,٤٠-٤,١٩)، متوفر بدرجة كبيرة جدا (المتوسط = ٤,٢٠-٥).
- تم استخدام بعض الأساليب الاحصائية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار ت (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث حول الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوير للوحدات ذات الطابع الخاص وفقا لمتغير الكادر الوظيفي (إداري/ أعضاء هيئة تدريس) وعدد سنوات الخبرة

## (ج) نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:

١- النتائج الخاصة بدرجة إدراك عينة البحث لأهمية بعد القيادة الريادية : تم استخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لجميع عبارات البعد " القيادة الريادية" من وجهة نظر عينة البحث:

## جدول (٢) المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للبعد الأول " القيادة الريادية "

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	التقدير
١	هناك قدرة على الأخذ بالمخاطرة فى تقديم الخدمات غير المعروفة للمنافسين.	٤,٦٣	٠,٩٣	٩٢,٥٢
٢	توفر نظام لاكتشاف الأنشطة والأعمال الجديدة.	٤,٥١	٠,٩٠	٩٠,٢٠
٣	تحديد الفرص قبل البدء فى العمل.	٤,٦٤	٠,٩٣	٩٢,٧٩
٤	امتلاك خطة استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف.	٤,٥٢	٠,٩٠	٩٠,٣٤
٥	الاستغلال الأمثل للفرص لإدارة التغيير.	٤,٦٨	٠,٩٤	٩٣,٦١
٦	امتلاك القدرة على تحمل المخاطر.	٤,٥٢	٠,٩٠	٩٠,٤٨
٧	التركيز على إدارة المخاطر بشكل استراتيجى وتقليلها.	٤,٦٧	٠,٩٣	٩٣,٣٣
٨	الاستفادة من المداخل الحديثة فى الريادية فى تنفيذ المهام الاستراتيجية.	٤,٥٩	٠,٩٢	٩١,٨٤
٩	يتم تشخيص الامكانيات وتوفير الموارد المطلوبة للإدارة لتحقيق أعلى عائد من الفائدة والربحية.	٤,٣١	٠,٨٦	٨٦,١٢
١٠	القدرة على توقع المتغيرات البيئية والاستجابة لها.	٤,٥٥	٠,٩١	٩١,٠٢
	المتوسط العام	٤,٥٦	٠,٩١	٩١,٢٢

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الأول " القيادة الريادية " تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,٣١ - ٤,٦٨ ) وفق مقياس التدرج الخماسى الذى تم تبنيه فى البحث ، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٤,٥٦) وهذا يعكس أن المستوى الإجمالى لإدراك عينة الدراسة لأهمية بعد القيادة الريادية جاء بدرجة كبيرة جدا. حيث جاءت العبارة رقم ( ٥) " الاستغلال الأمثل للفرص لإدارة التغيير" فى المرتبة الأولى بمتوسط بلغ(٤,٦٨) ، وهذا يعكس أهمية وجود القيادة التى تعمل وفقا لمبدأ الاستغلال للفرص المتاحة والعمل على استثمارها بشكل متميز لتقديم خدمات ومنتجات غير معروفة بالسوق وهو ما ترتكز عليه الريادة الاستراتيجية لتطوير المؤسسة أو المنظمة ووحداتها وأقسامها، واحتلت العبارة رقم ( ٩ ) " يتم تشخيص الامكانيات وتوفير الموارد المطلوبة للإدارة لتحقيق أعلى عائد من الفائدة والربحية" المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٤,٣١)، ويرجع ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية تشخيص الإمكانيات والموارد الحالية ودرجة تحقيق الفائدة من خلالها قبل البدء فى توظيفها، ولذلك ترى عينة البحث أهمية الريادة الاستراتيجية من تميز هذا المدخل فى استناده على خطة استراتيجية مدروسة وتدريب الأفراد على تحمل المخاطرة والأخذ بالمبادرة، الأمر الذى يعكس على طرق تصميم وتقييم الخدمات والمنتجات بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص ،فارتفعت استجابتهم على هذا البعد.



كما يتضح من الجدول ( ٢ ) أيضا أن العبارات ( ٢،١ ، ٣ ، ٤ ، ٦، ٧ ، ٨ ، ١٠، ) تراوحت متوسطاتها بين (٤،٥١ - ٤،٦٧) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة جدا ، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية توفر خطة استراتيجية واضحة يتم على أساسها تحديد الفرص قبل بدء العمل و الأخذ بالمخاطرة في تقديم الخدمات غير المعروفة للمنافسين من أجل التطوير والتميز وأهمية إدارة المخاطر من منظور استراتيجي ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ( شيات،المصرى،٢٠٢٠ )، ودراسة ( Monsen&Wayne,2009 ) ، ودراسة (Foss&Lyngsie,2011)، ودراسة ( Hughes et al.,2021).

(٢) النتائج الخاصة بدرجة إدراك عينة البحث لأهمية بعد الثقافة الريادية: تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات بعد "الثقافة الريادية" من وجهة نظر عينة البحث.

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني "الثقافة الريادية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١١	هناك ثقافة سائدة بين جميع الأفراد باتجاه الريادة.	٤,٢٨	٠,٨٦	٨٥,٥٨
١٢	هناك نشر وتعميم لثقافة التغيير.	٤,٥٢	٠,٩٠	٩٠,٤٨
١٣	توجد ثقافة تشجيع الأفراد على إجراء البحوث والتجارب وتقديم الخدمات وأخذ المبادرة في أداء مهامهم.	٤,٤٥	٠,٨٩	٨٨,٩٨
١٤	يتم ممارسة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والابداع ومشاركة كافة الأفراد في التطوير.	٤,٢٠	٠,٨٤	٨٤,٠٨
١٥	هناك ثقافة الاستجابة للمتغيرات البيئية ومرونة الاستجابة لها.	٤,٣٣	٠,٨٧	٨٦,٦٧
١٦	تشجيع الأفراد على إنتاج المعارف والخدمات الجديدة التي تشجع على التفكير الريادي.	٤,١٨	٠,٨٤	٨٣,٦٧
١٧	يتم تشجيع الأشخاص على تحمل المخاطر مرهونة بأفكار جديدة.	٤,٣٥	٠,٨٧	٨٦,٩٤
١٨	تعزيز الايمان بتجديد الثقافة تجاه الريادة والإدارة الاستراتيجية.	٤,٣٧	٠,٨٧	٨٧,٤٨
١٩	الاهتمام المستمر باستغلال الفرص لزيادة الموارد المالية وتحقيق الفائدة وتكوين الثروة.	٤,٣٧	٠,٨٧	٨٧,٤٨
٢٠	يوجد مناخ يشجع على توليد الأفكار والابتكار والخبرات.	٤,٣١	٠,٨٦	٨٦,٢٦
	المتوسط العام	٤,٣٤	٠,٨٧	٨٦,٧٦

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الثانى "الثقافة الريادية" تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤،١٨ - ٤،٥٢) وفق مقياس التدرج الخماسى الذى تم تبنيه فى البحث ، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٤،٣٤) وهذا يعكس أن المستوى الإجمالى لدرجة إدراك وجهة نظر عينة البحث لأهمية بعد الثقافة الريادية جاء بدرجة كبيرة جدا. حيث جاءت العبارة رقم (١٢) "هناك نشر وتعميم لثقافة التغيير" فى المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤،٥٢)، وهذا يعكس أهمية تبنى ثقافة للتغيير بالوحدة و العمل على تعميمها للمساعدة فى تقديم أفضل الخدمات والارتقاء بالمنتجات، واحتلت العبارة رقم (١٦) "تشجيع الأفراد على إنتاج المعارف والخدمات الجديدة التى تشجع على التفكير الريادى" المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٤،١٨)، وهذا يعكس مدى إدراك عينة البحث لأهمية إنتاج المعرفة والخدمات غير المألوفة للمنافسين والتى تقوم على التفكير الريادى فى تصميمها وتقديمها، ولذلك ترى عينة البحث من أعضاء هيئة تدريس وإداريين بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط بأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية وضرورة تطبيقها لتعزيز الابتكار والابداع بداخل الوحدات ذات الطابع الخاص من تبنى للأفكار الجديدة واقتناص الفرص غير المتاحة للآخرين وتسويق الخدمات الجامعية بشكل تنافسى ، علاوة على انعكاس الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص على نوعية جودة الخدمات والمشروعات التى تخدم المجتمع فارتفعت استجابتهم على هذا البعد.

كما يتضح من الجدول (٣) أيضا أن عبارات (١٣، ١١، ١٤، ١٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠) تراوحت متوسطاتها بين (٤،٢٠ - ٤،٤٥) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة جدا ، ويمكن أن يعود السبب فى ذلك إلى أن إدراك بدرجة كبيرة جدا لدى عينة البحث لأهمية وجود الثقافة الريادية القائمة على تشجيع الابتكار وتعزيز المخاطرة فى تقديم الخدمات المرهونة بأفكار جديدة و تعزيز الايمان بتجديد الثقافة تجاه الريادة والإدارة الاستراتيجية ، ويمكن تفسير ذلك أيضا فى ضوء إدراك عينة البحث لأهمية ثقافة الاستجابة للمتغيرات البيئية ومرونة الاستجابة لها ودعم الأفكار الجديدة لدى الأفراد باستمرار، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ( صرصور، ٢٠١٩)، ودراسة ( شيات، المصرى، ٢٠٢٠، وأكد على ذلك أيضا دراسة ( Makinde&Agu,2018) ودراسة ( Monsen&Wayne,2009).

٣) النتائج الخاصة بدرجة إدراك عينة البحث لأهمية بعد " الميزة التنافسية": تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات بعد "الميزة التنافسية" من وجهة نظر عينة البحث.

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث "الميزة التنافسية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٢١	يتم تحديد الفرص غير المتاحة للمنافسين.	٤,٤١	٠,٨٨	٨٨,١٦
٢٢	الأخذ بزمام المبادرة في تقديم الخدمات غير موجودة لدى الآخرين.	٤,٤٨	٠,٩٠	٨٩,٥٢
٢٣	يتم وضع مقارنات معيارية في طرق تقديم الخدمات مع المنافسين إقليمياً ودولياً.	٤,٥٩	٠,٩٢	٩١,٨٤
٢٤	تقديم الخدمات ذات ميزة تنافسية وبتكلفة منخفضة.	٤,٤٨	٠,٩٠	٨٩,٥٢
٢٥	الخدمات المقدمة تتسم بأنها جديدة وغير مألوفة وتخدم البيئة المحيطة.	٤,٣٨	٠,٨٨	٨٧,٦٢
٢٦	تعتمد فلسفة العمل على الابتكار وإدارة الموارد استراتيجياً.	٤,٤٩	٠,٩٠	٨٩,٨٠
٢٧	يبحث العمل عن طرق غير معروفة للمنافسين في أداء وطرق تقديم الخدمة.	٤,٥٦	٠,٩١	٩١,٢٩
٢٨	يمثل الاهتمام برأس المال البشري مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية.	٤,٥٢	٠,٩٠	٩٠,٤٨
	المتوسط العام	٤,٤٩	٠,٩٠	٨٩,٧٨

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الثالث "الميزة التنافسية" تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٣٨ - ٤,٥٦) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تبنيه في البحث ، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٤,٤٩) وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لدرجة إدراك وجهة نظر عينة البحث لأهمية بعد الميزة التنافسية جاء بدرجة كبيرة جداً. حيث جاءت العبارة رقم (٢٧) "يبحث العمل عن طرق غير معروفة للمنافسين في أداء وطرق تقديم الخدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤,٥٦) ، وهذا يعكس أهمية الابتكار والتفرد في طرق تصميم وتقديم الخدمات والمنتجات وهذ الطرق والآليات تكون غير معروفة لدى الآخرين ، واحتلت العبارة رقم (٢٥) "الخدمات المقدمة تتسم بأنها جديدة وغير مألوفة وتخدم البيئة المحيطة" المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٤,٣٨) ، وهذا يعكس مدى إدراك عينة البحث لأهمية تقديم الخدمات غير المألوفة للمنافسين نظراً لحدائتها والتي تقوم في تصميمها وتقديمها على خدمة المجتمع المحلي، ولذلك ترى عينة البحث أهمية الريادة الاستراتيجية بكافة أبعادها وضرورة تطبيقها كمدخل لتعزيز التنافسية من ناحية ، وخدمة المجتمع من ناحية أخرى فارتفعت استجاباتهم على هذا البعد

كما يتضح من الجدول ( ٤ ) أيضا أن العبارات (٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٦، ٢٨) تراوحت متوسطاتها بين (٤,٣٨ - ٤,٥٦) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة جدا ، ويمكن أن يعود السبب فى ذلك إلى الإدراك بدرجة كبيرة جدا لدى عينة البحث لأهمية امتلاك الميزة التنافسية من خلال وضع مقارنات معيارية فى طرق تقديم الخدمات مع المنافسين إقليميا ودوليا، وتحديد واقتناص الفرص وكذلك أخذ المبادرة غير المتاحة للمنافسين ، ويمكن تفسير ذلك أيضا فى ضوء إدراك عينة البحث لأهمية الخدمات المقدمة وتميزها بأنها جديدة وغير مألوفة وتخدم البيئة المحيطة فى ظل وجود رأس المال البشرى كمصدر جوهري للميزة التنافسية وتتفق هذه النتائج مع دراسة (القحطانى، ٢٠١٢)، ودراسة (Nityananda and Mohanty, 2012)، ودراسة (Dogan, 2015) .

٤) النتائج الخاصة بدرجة إدراك عينة البحث لأهمية بعد الابتكار: تم استخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لجميع عبارات البعد " الابتكار " من وجهة نظر عينة البحث:

جدول (٥) المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للبعد الرابع " الابتكار "

م	العبرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	التقدير
٢٩	يتم تبنى الأفكار الجديدة وعمل تحسينات وابتكارات فى تقديم الخدمات أو المنتجات.	٤,٣٦	٠,٨٧	٨٧,٢١
٣٠	يتم تنفيذ عمليات ابتكارية فى إيجاد البحوث والبرامج الجديدة.	٤,٤٨	٠,٩٠	٨٩,٦٦
٣١	هناك تفعيل للتجارب الغربية وغير المألوفة فى الأنشطة والإجراءات.	٤,٤٦	٠,٨٩	٨٩,١٢
٣٢	لإيجاد حلول مبتكرة لكافة المشكلات والعقبات.	٤,٤٧	٠,٨٩	٨٩,٣٩
٣٣	يتم طرح وسائل وأساليب غير مألوفة فى تصميم وتقديم الخدمات.	٤,٤٠	٠,٨٨	٨٨,٠٣
٣٤	تشجيع أخذ المبادرة وقبول المخاطرة لدى الأفراد لدعم الابتكار .	٤,٣٧	٠,٨٧	٨٧,٤٨
٣٥	هناك تبنى للأفراد ذوى المواهب القيادية الابتكارية.	٤,٥٨	٠,٩٢	٩١,٥٦
٣٦	يتم عمل التحسينات والمراجعات على الخدمات الحالية وفي طرق أدائها.	٤,٣٥	٠,٨٧	٨٦,٩٤
٣٧	يتم تقديم أعمال مبتكرة (خدمات/منتجات جديدة- فتح سوق خدمات جديد- طرق مبتكرة لتصميم وتقديم الخدمات والمنتجات) تسهم فى تغيير أسواق الخدمات والمنتجات.	٤,٥٠	٠,٩٠	٨٩,٩٣
٣٨	غالبًا ما يكون عملنا هو أول من يقوم بتسويق الخدمات الجديدة.	٤,٥٢	٠,٩٠	٩٠,٤٨
٣٩	يتم الربط بين البيئة المحيطة والعمل فى تقديم الأعمال والخدمات الابتكارية.	٤,٤٧	٠,٨٩	٨٩,٣٩
٤٠	تعتمد خدمات العمل على تقنية لم يسبق استخدامها من قبل فى تقديم الخدمة.	٤,٥٠	٠,٩٠	٨٩,٩٣
٤١	هناك تعزيزا للابتكار فى أنظمة الإدارة وأساليب الرقابة والبنية التنظيمى بالعمل.	٤,٦٣	٠,٩٣	٩٢,٥٢
	المتوسط العام	٤,٤٧	٠,٨٩	٨٩,٣٦

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الرابع "الابتكار" تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤،٣٦ - ٤،٦٣ ) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تبنيه في البحث ، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٤،٤٧) وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لإدراك عينة الدراسة لأهمية بعد الابتكار جاء بدرجة كبيرة جدا. حيث جاءت العبارة رقم ( ٤١ ) " هناك تعزيزا للابتكار في أنظمة الإدارة وأساليب الرقابة والبنية التنظيمي بالعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤،٦٣) ، وهذا يعكس أهمية الاستناد على الابتكار في نظم الإدارة والرقابة على طرق تصميم وتقديم الخدمات والمنتجات وكذلك في تنظيم العمل وتوزيع الاختصاصات وهو ما تركز عليه الريادة الاستراتيجية لتطوير المؤسسة أو المنظمة ووحداتها وأقسامها، واحتلت العبارة رقم (٢٩)" يتم تبنى الأفكار الجديدة وعمل تحسينات وابتكارات في تقديم الخدمات أو المنتجات" المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٤،٣٦)، ويرجع ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية الاستناد على الأفكار الجديدة وعمل تحسينات وابتكارات أثناء تقديم الخدمات، ولذلك ترى عينة البحث أهمية الريادة الاستراتيجية وأبعادها وضرورة تبنى هذا الكدخل للعمل على التطوير والتحسين للخدمات المقدمة بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص وانعكاس ذلك على الجامعة والمجتمع، فارتفعت استجاباتهم على هذا البعد.

كما يتضح من الجدول (٥) أيضا أن العبارات ( ٣٠،٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧، ٣٨، ٣٩ ، ٤٠ ) تراوحت متوسطاتها بين (٤،٣٧ - ٤،٥٨) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة جدا ، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية استناد خدمات العمل على تقنية لم يسبق استخدامها من قبل المنافسين في تقديم الخدمة ، وكذلك إدراكهم لإهمية إجراء البحوث والبرامج الجديدة بطرق وعمليات ابتكارية وأهمية أخذ المبادرة وقبول المخاطرة لدى الأفراد لدعم الابتكار في العمل ، علاوة على إدراك عينة البحث لأهمية تبنى العمل للأفراد ذوي المواهب القيادية الابتكارية و الربط بين البيئة المحيطة والأعمال والخدمات الابتكارية المقدمة ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ( صرصور، ٢٠١٩ ) ، ودراسة (Monsen & Wayne, 2009) ، ودراسة ( Alayoubi et al., 2020 )، ودراسة ( Hughes et al., 2021 ).

٥) النتائج الخاصة بدرجة إدراك عينة البحث لأهمية بعد "إدارة الموارد استراتيجيا: تم استخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لجميع عبارات البعد " إدارة الموارد استراتيجيا" من وجهة نظر عينة البحث:

جدول (٦) المتوسط الحسابى والانحراف المعياري للبعد الخامس " إدارة الموارد استراتيجيا "

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	التقدير
٤٢	هناك استغلال أمثل للموارد الحالية.	٤,٣٨	٠,٨٨	٨٧,٦٢
٤٣	يتم تجميع الموارد بعقلية ريادية.	٤,٤٥	٠,٨٩	٨٨,٩٨
٤٤	يتم استثمار طاقات رأس المال البشرى فى جمع الموارد وإعادة ترتيبها.	٤,٦٥	٠,٩٣	٩٢,٩٣
٤٥	هناك استفادة من كافة القدرات والإمكانات لتحقيق الميزة التنافسية للموارد.	٤,٦١	٠,٩٢	٩٢,١١
٤٦	تساهم القيادة الريادة بشكل فعال فى إدارة الموارد بشكل استراتيجى.	٤,٥٦	٠,٩١	٩١,٢٩
٤٧	يتم إدارة الموارد استنادا على الثقافة الريادية.	٤,٦٣	٠,٩٣	٩٢,٦٥
٤٨	التبديلات فى تفضيلات واحتياجات المستفيدين يترتب عليها إعادة النظر فى الموارد الحالية.	٤,١٧	٠,٨٣	٨٣,٤٠
	المتوسط العام	٤,٤٩	٠,٩٠	٨٩,٨٥

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الخامس " إدارة الموارد استراتيجيا " تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( ٤,١٧ - ٤,٦٥ ) وفق مقياس التدرج الخماسى الذى تم تبنيه فى البحث ، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٤,٤٩) وهذا يعكس أن المستوى الإجمالى لإدراك عينة الدراسة لأهمية بعد " إدارة الموارد استراتيجيا" جاء بدرجة كبيرة جدا. حيث جاءت العبارة رقم ( ٤٤ ) " يتم استثمار طاقات رأس المال البشرى فى جمع الموارد وإعادة ترتيبها " فى المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤,٦٥) ، وهذا يعكس إدراك عينة البحث لأهمية رأس المال البشرى واستغلال طاقاته وامكانياته لجمع الموارد وإعادة ترتيبها لتطوير العمل وتميز مخرجاته ، واحتلت العبارة رقم (٤٨) " التبديلات فى تفضيلات واحتياجات المستفيدين يترتب عليها إعادة النظر فى الموارد الحالية" المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٤,١٧)، ويرجع ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية مراعاة احتياجات ورغبات المستفيدين استنادا على الموارد الحالية بالعمل، ولذلك يرى أعضاء هيئة تدريس وإداريين بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بجامعة أسبوط من عينة البحث بأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية وأهمية تحقيقها للارتقاء بالوحدات و المراكز ذات الطابع الخاص؛ بغرض التطوير وتعزيز الابتكار وتجويد المخرجات فارتفعت استجابتهم على هذا البعد.

كما يتضح من الجدول (٦) أيضا أن العبارات ( ٤٢،٤٣، ٤٥، ٤٦، ٤٧) تراوحت متوسطاتها بين(٤،٣٨ - ٤،٦٣) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة جدا ، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية تجميع وترتيب الموارد بالعمل بعقلية ريادية وتحت دعم القيادة الريادية في ظل مناخ يتسم بالثقافة الريادية لكي تنثمر هذه الموارد عن مخرج متميز سواء للخدمات او المنتجات ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة(صرصور،٢٠١٩) ، ودراسة (شبات والمصرى،٢٠٢٠).

٦)النتائج الخاصة بدرجة إدراك عينة البحث لأهمية بعد"البيئة الخارجية": تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات البعد " البيئة الخارجية" من وجهة نظر عينة البحث:

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد السادس " البيئة الخارجية "

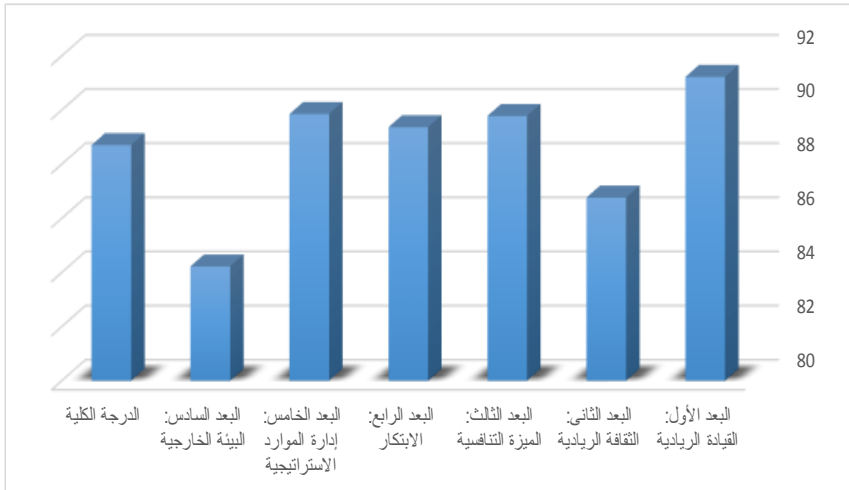
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٤٩	البيئة التي يعمل فيها الموحدة/المركز يسودها مستوى عال من المخاطرة.	٤,٢٠	٠,٨٤	٨٣,٩٥
٥٠	للبيئة تهديدات على أداء الوحدة/المركز ويقاؤها.	٤,٣٠	٠,٨٦	٨٥,٩٩
٥١	يتعامل العمل مع تأثيرات بيئية عديدة (سياسية/تنافسية/اجتماعية/اقتصادية/تكنولوجية).	٤,٣٧	٠,٨٧	٨٧,٤٨
٥٢	يمثل قلة المستفيدين ونقص سوق خدمات الوحدة/المركز تحديا للخدمات والمنتجات التي يتم طرحها.	٤,١٢	٠,٨٢	٨٢,٣١
٥٣	طرق الإنتاج وتقديم الخدمة تتغير في كثير من الأحيان ويطرق عديدة.	٤,٠٥	٠,٨١	٨١,٠٩
٥٤	يتم تغيير ممارسات تسويق الخدمات باستمرارية.	٤,٢٢	٠,٨٤	٨٤,٤٩
٥٥	يتم التوقع لرغبات المستفيدين وإجراءات وأعمال المنافسين.	٤,٢١	٠,٨٤	٨٤,٢٢
	المتوسط العام	٤,٢١	٠,٨٤	٨٤,٢٢

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد السادس " البيئة الخارجية " تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(٤،١٢ - ٤،٣٧) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تبنيه في البحث ، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٤،٢١) وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لإدراك عينة الدراسة لأهمية بعد البيئة الخارجية جاء بدرجة كبيرة جدا. حيث جاءت العبارة رقم ( ٥١)" يتعامل العمل مع تأثيرات بيئية عديدة (سياسية/تنافسية/اجتماعية/اقتصادية/تكنولوجية)" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ(٤،٣٧) ، وهذا يعكس إدراك عينة البحث لأهمية عامل البيئة الخارجية وتأثيره على العمل ونوعية وجوده ومستوى تقديم الخدمات سواء كان التأثير من الناحية الاقتصادية او الاجتماعية أو التكنولوجية ، واحتلت العبارة رقم(٥٢)" يمثل قلة المستفيدين ونقص سوق خدمات الوحدة/المركز تحديا للخدمات والمنتجات التي يتم طرحها" المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ(٤،١٢)،

ويرجع ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية التحديات التي تواجه العمل وطرق التعامل والاستجابة لها سواء نقص فى الموارد أو قلة أعداد المستفيدين من الخدمات ، والريادة الاستراتيجية تضع مثل تلك التأثيرات البيئية فى مقدمة الأولويات، ولذلك ترى عينة البحث من أعضاء هيئة تدريس وإداريين بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط بأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية وضرورة تطبيقها كمدخل لتحقيق التطوير والتنافسية من ناحية ، وتحقيق العائد المادى والربحية وتوفير مصادر تمويل ذاتية للجامعة وخدمة المجتمع من ناحية أخرى فارتفعت استجابتهم على هذا البعد

كما يتضح من الجدول (٧) أيضا أن العبارات ( ٥٣ ، ٥٤ ، ٥٥ ) تراوحت متوسطاتها بين (٤٠٥ - ٤٣٠) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة جدا ، ويمكن أن يعود السبب فى ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية مبدأ تحمل المخاطرة أثناء العمل نظرا لمستوى المخاطر بالبيئة الخارجية والتحديات الموجودة بها ويمكن تفسير ذلك أيضا فى ضوء إدراك عينة البحث لأهمية تنوع طرق الإنتاج وتقديم الخدمات ، ومن ثم يجب أن تكون ممارسات تسويق الخدمات متغيرة باستمرارى لمجابهة والتعامل مع المتغيرات والتحديات والمخاطر بالبيئة الخارجية، علاوة على إدراك عينة البحث لأهمية توقعات المستفيدين بالبيئة الخارجية فى تصميم المنتجات والخدمات وطرق تقديمها تزامنا مع توقع إجراءات وأعمال المنافسين فى ذات الخدمات أو المنتجات، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ( القحطانى،٢٠١٢)، و ( صرصور،٢٠١٩)، ودراسة ( Nityanande and Mohanty, 2012).

ويوضح الرسم البيانى التالى الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للابعد الستة للريادة الاستراتيجية:





يتضح من الرسم البياني السابق أن المستوى الإجمالي لدرجة إدراك عينة البحث أهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة اسيوط جاءت بدرجة كبيرة جدا، حيث بلغ المتوسط الاجمالي (٤,٤٣) بنسبة (٨٨,٧٠)، كما يتضح من الرسم البياني السابق أن ترتيب أبعاد درجة إدراك عينة البحث لأهمية الريادة الاستراتيجية جاءت كالتالي: جاء في المرتبة الأولى البعد الأول (القيادة الريادية) بمتوسط بلغ ٤,٥٦ بنسبة ٩١,٢٢ وبدرجة كبيرة جدا، يليه البعد الثالث (الميزة التنافسية) بمتوسط بلغ ٤,٤٩ بنسبة ٨٩,٧٨ وبدرجة كبيرة جدا، ثم يليه البعد الخامس (إدارة الموارد استراتيجيا) بمتوسط بلغ ٤,٤٩ بنسبة ٨٩,٨٥ وبدرجة كبيرة جدا، يليه البعد الرابع (الابتكار) بمتوسط بلغ ٤,٤٧ بنسبة ٨٩,٣٦ وبدرجة كبيرة جدا، يليه البعد الثاني (الثقافة الريادية) بمتوسط بلغ ٤,٣٤ بنسبة ٨٦,٧٦ وبدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد السادس (البيئة الخارجية) بمتوسط بلغ ٤,٢١ بنسبة ٨٤,٢٢ وبدرجة كبيرة جدا.

(٧) بالنسبة للنتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبيان وفقا لمتغيري الكادر الوظيفي وعدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار (ت).

#### - الفروق وفقا لمتغير الكادر الوظيفي:

للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة إدراك أهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقا لمتغير الكادر الوظيفي (أعضاء هيئة تدريس/إداريين) ، تم استخدام اختبار (ت) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨) اختبار (ت) الفروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف الكادر الوظيفي لدى عينة البحث (ن = ١٤٧)

الاتجاه الفروق	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	تدريس (ن = ٧٥)		إداريين (ن = ٧٢)		الأبعاد
			ع	م	ع	م	
-	غير دال	١,٧٣٥	٣,٢٠	٤٦,٠٨	٣,٤٧	٤٥,١٣	البعد الأول: القيادة الريادية
-	غير دال	٠,٧٢٢	٤,٦٩	٤٣,٦٤	٤,١٧	٤٣,١١	البعد الثاني: الثقافة الريادية
-	غير دال	١,٤٧٥	٢,٦٨	٣٦,٢٧	٣,٢٦	٣٥,٥٤	البعد الثالث: الميزة التنافسية
-	غير دال	٠,١٧٨	٤,٨٨	٥٨,١٥	٤,٠٩	٥٨,٠١	البعد الرابع: الابتكار
-	غير دال	١,٠٥١	٢,٧٠	٣١,٦٧	٢,٤١	٣١,٢٢	البعد الخامس: إدارة الموارد الاستراتيجية
-	غير دال	٠,٤٥٠	٢,٤٧	٢٩,٣٩	٢,٤٥	٢٩,٥٧	البعد السادس: البيئة الخارجية
-	غير دال	١,١٨١	١٤,٥٤	٢٤٥,١٩	١٢,٠٢	٢٤٢,٥٨	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول أبعاد الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين وفقا لمتغير الكادر الوظيفى.

### الفروق وفقا لعدد سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة الحب حول درجة إدراك أهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية ، تم استخدام اختبار (ت) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول (٩) اختبار(ت) الفروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف سنوات الخبرة لدى عينة البحث (ن = ١٤٧)

الأبعاد	خبرة ٣ سنوات (ن=٥٨)		خبرة أكبر من ٣ سنوات (ن=٨٩)		قيمة (ت)	مستوى الدالة	اتجاه الفروق
	ع	م	ع	م			
القيادة الريادية	٤٤,٥٩	٣,٢٤	٤٦,٢٨	٣,٢٨	٣,٠٧٥	٠,٠٠١	للخبرة أكثر من ٣ سنوات
الثقافة الريادية	٤٠,٩٨	٣,٥٨	٤٤,٩٤	٤,٢٥	٥,٨٦٩	٠,٠٠١	للخبرة أكثر من ٣ سنوات
الميزة التنافسية	٣٤,٨١	٣,٠٦	٣٦,٦٣	٢,٧٣	٣,٧٦٣	٠,٠٠١	للخبرة أكثر من ٣ سنوات
الابتكار	٥٥,٤٣	٣,٥٧	٥٩,٨١	٤,٢٠	٦,٥٤٠	٠,٠٠١	للخبرة أكثر من ٣ سنوات
إدارة الموارد الاستراتيجية	٣٠,١٢	٢,٣٨	٣٢,٣١	٢,٣٠	٥,٥٦٥	٠,٠٠١	للخبرة أكثر من ٣ سنوات
البيئة الخارجية	٢٨,٦٩	٢,٠٥	٢٩,٩٩	٢,٥٧	٣,٢٣٨	٠,٠٠١	للخبرة أكثر من ٣ سنوات
الدرجة الكلية	٢٣٤,٦٢	٦,٩٧	٢٤٩,٩٧	١٣,١١	٨,١٨٨	٠,٠٠١	للخبرة أكثر من ٣ سنوات

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول أبعاد الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين وفقا لعدد سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من ثلاث سنوات على الذيت خبرتهم أقل من ثلاث سنوات، وربما يرجع السبب فى ذلك إلى أن وجود أعضاء هيئة التدريس والإداريين ذوى الخبرات الأعلى بالوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص يكون لديهم وعيا أكثر بأهمية الريادة الاستراتيجية فى المؤسسات والجامعات، بحكم الخبرات التى شهدوها ومروا بها ، وكذلك المناصب الأكاديمية والإدارية التى تقلدوها، فاختلفت وجهات نظرهم باختلاف الخبرات والمتمثلة فى عقد الدورات وتصميم الخدمات والمشاركة فى الكثير من الأنشطة والمشروعات داخل وخارج الجامعة والتعاون مع الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص على المستوى القومى يساعدهم فى التعرف على الممارسات الأفضل لكى تجلب الوحدة/ المركز الفوائد والعوائد على الوحدة أو الجامعة ،

وكذلك نظرتهم الأشمل للإدارة ولطرق تقديم الخدمات بعقلية ريادية ومن منظور استراتيجي نظرا لتراكم الخبرات الطويلة لديهم.

وللإجابة عن السؤال الرابع والذي ورد نصه "ما التصور المقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية؟"، تم تقديم تصور مقترح له منطلقات وأهداف وآليات تنفيذ وصعوبات تنفيذه وسبل التغلب عليها.

#### - منطلقات التصور المقترح:

- إن عملية تطوير الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية تعد حاجة ماسة من أجل تعزيز موارد الجامعة وتحسين نوعية مخرجاتها.

- الحاجة الملحة للجامعات إلى قيادات أكاديمية معدة ومؤهلة بشكل متميز، وتستطيع خلق وابتكار القيمة بداخلها ، وتساعدنا إلى اكتشاف أسواق عمل غير مكتشفة للمؤسسات المنافسة لها.

- يستند تطوير الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص إلى الفكر الاستراتيجي المتميز والقدرة على أخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.

- أصبح تطوير الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص أولوية قصوى لسياسات الإصلاح بالتعليم الجامعي في ظل رسالة الجامعة تجاه المجتمع وخدمته.

#### - أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح الحالي إلى:

- تطوير الوحدات/المراكز ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط

- دعم الجامعة لامتلاك المزايا التنافسية وانعكاس ذلك على خدمة المجتمع .

- تطوير الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص لتصبح خدماتها ومنتجاتها مستندة على الإبداع والابتكار في التصميم والتقديم .

- تحديد بعض الآليات أو الإجراءات المقترحة التي تساعد على قيام الوحدات ذات الطابع الخاص بدورها المنوط بها في خدمة المجتمع استنادا على وجود قيادة وثقافة ريادية واستغلال أمثل للموارد وإدارتها استراتيجيا ودعم العلاقات الخارجية وتشجيع الابتكار.

#### - آليات التصور المقترح:

استنادا على الأسس النظرية والفكرية وأبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية، وإجراءات تطبيق هذا المدخل بالجامعة يفاعلية، توصل الباحث إلى مجموعة من المقترحة لتطوير الوحدات/المراكز ذات الطابع الخاص بجامعة أسويط في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية ، ويتمثل ذلك فيما يلي:

(١) وجود قيادة ريادية، ويتطلب ذلك ما يلي:

- تحديد المعايير التي يتم الاستناد إليها لاختيار مجالس إدارات الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص .
  - إعادة النظر في قانون تنظيم الجامعات فيما يتعلق باختيار القائمين على الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بحيث يتم الاستناد للكفاءة الإدارية والابتكار الإدارى.
  - تنمية جانب الأخذ بالمبادرة و تحمل المخاطرة لدى الأفراد.
  - دعم الأفراد ذوى القدرة على اكتشاف الأنشطة والأعمال الجديدة.
  - تعزيز القدرة لدى الأفراد على توقع المتغيرات البيئية والاستجابة لها.
- (٢) نشر وتعميم الثقافة الريادية، ويتطلب ذلك:

- إتاحة مناخ يشجع على توليد الأفكار والابتكار.
  - تجديد ثقافة الريادة والإدارة الاستراتيجية داخل مكان العمل.
  - تشجيع كافة الأفراد على تحمل المخاطر مرتبطة بأفكار جديدة.
  - توفير مناخ لإنتاج المعارف والخدمات الجديدة التي تشجع على التفكير الريادى.
  - نشر وتعميم لثقافة التغيير والريادة الاستراتيجية.
- (٣) دعم الابتكار ، ويتطلب ذلك:

- حفز الابتكار والإبداع لدى القائمين بالعمل سواء هيئة تدريس أو إداريين.
- دعم الأعمال المبتكرة التي تسهم فى تغيير أسواق الخدمات والمنتجات.
- تشجيع ودعم عمليات تسويق الخدمات الجديدة.
- استحداث تقنيات لم يسبق استخدامها من قبل في تصميم وتقديم الخدمات والمنتجات.
- إثابة ودعم للأفراد ذوى المواهب القيادية الابتكارية.

(٤) امتلاك الميزة التنافسية، ويتطلب ذلك:

- تقديم الخدمات ذات ميزة تنافسية وبتكلفة منخفضة.
- استخدام طرق غير معروفة للمنافسين فى أداء وطرق تقديم الخدمة.
- الاهتمام برأس المال البشرى والعمل على تأهيله بشكل متميز.

- العمل باستمرار على المقارنات المعيارية مع المنافسين إقليميا ودوليا فى طرق تقديم الخدمات والمنتجات.
- تحديد الفرص غير المتاحة للمنافسين
- الأخذ بزمام المبادرة فى تقديم الخدمات غير موجودة لدى الآخرين وترتبط بحاجة المجتمع المحلى .

#### (٥) إرادة التغيير ، ويتطلب ذلك :

- امتلاك الفئات بأهمية التفكير الريادى والفكر الاستراتيجى فى العمل .
- امتلاك القدرة على تحمل المخاطرة و الأخذ بالمبادرة .
- السعى نحو استكشاف الفرص الغير متاحة أمام المنافسين.
- العمل وفقا لرؤية واضحة ومحددة تستند على الفكر الريادى والاستراتيجى.

#### (٦) تبنى الفكر الاستراتيجى فى إدارة الموارد ، ويتطلب ذلك :

- وجود قيادة ريادية على رأس العمل .
- مراعاة تفضيلات واحتياجات المستفيدين عند إعادة تنظيم الموارد .
- استثمار طاقات رأس المال البشرى فى جمع الموارد وإعادة ترتيبها.
- العمل وفقا لخطة استراتيجية واضحة تستند على حصر الموارد قبل بدء تقديم الخدمات.
- يتم تجميع الموارد وإعادة تنظيمها بعقلية ريادية.

#### (٧) توطيد العلاقة مع المجتمع الخارجى، ويتطلب ذلك :

- العمل على تغيير ممارسات تسويق الخدمات باستمرارية لتتماشى مع المجتمع الخارجى.
- الاعتماد على توقع حاجات المستفيدين وإجراءات المنافسين فى ذات الوقت
- تفعيل الشراكات مع المؤسسات والقطاعات ذات الصلة فى النشاط الخدمى أو الانتاجى.
- الاستعداد لكافة المتغيرات البيئية من خلال وجود أساليب وطرق غير تقليدية لتصميم وتقديم الخدمات والمنتجات.
- القيام بالمشروعات والبحوث البيئية التى تخدم المجتمع المحلى مع الوحدات والمراكز المناظرة إقليميا ودوليا .

#### - صعوبات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها :

- قلة الامكانيات المادية ونقص الدعم المعنوى للقيادات الأكاديمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح استقلال مالى تام للوحدات والمراكز الجامعية ذات الطابع الخاص.
- غياب الفكر الريادى والاستراتيجى لدى الأفراد عند تصميم وتقديم الخدمات ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال صقل مهارات القائمين على العمل بالدورات الى تنمى لديهم العمل الريادى و الإدارة الاستراتيجية.

- 
- التمسك بنص اللوائح والقوانين وبما هو قائم من ممارسات إدارية ومالية، نظرا لضعف إرادة التغيير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة إدارة التغيير بالجامعات.
  - ضعف القنوات بالمدخل الإدارية الحديثة فى الإدارة والقيادة ، ويمكن حل ذلك من خلال تقديم دورات ونشرات توعية بأهمية تبنى المداخل الإدارية الحديثة فى القيادة وتأثيرها الفعال على تطوير الوحدات والمراكز الجامعية ذات الطابع الخاص.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية :

الخریبی، ایناس عبد الحمید.(۲۰۱۸). فعالية أنشطة المراكز ذات الطابع الخاص في تعزيز وعى الشباب الجامعى بقضايا التنمية المستدامة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، (۱۵)، ۱- ۵۱.

القحطانى ، سالم بن سعيد .(۲۰۱۲). الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية" ، المؤتمر الثانى لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإداريه فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .

مرسى، محمد منير .(۲۰۰۲). الاتجاهات الحديثة فى التعليم الجامعى المعاصر وأساليب تدريسه .القاهرة : عالم الكتب . ۲۱.

الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية .(۲۰۱۲). قانون رقم(۴۹) لسنة ۱۹۷۲م بشأن تنظيم الجامعات والمعدل ولائحته التنفيذية، ط ۳۱، الباب(۶)،المادة (۳۰۷)، ۲۶۶-۲۶۷.

حسين، محمد ریحان؛ شلبى، سماح سامى؛ الزهرى ،علاء فتحى.(۲۰۱۴). طبيعة الوحدات ذات الطابع الخاص و أهميتها فى تنمية الموارد الذاتية بالجامعات، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ۲۸،(۱)، ۳۴۵-۳۶۵.

رشاد، عبدالناصر محمد.(۲۰۰۵). أداء الجامعات فى خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها:دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج.رسالة دكتوراة.كلية التربية:جامعة عين شمس.

رفاعى،ممدوح، الشحات نهال، خطاب ،محمد& أحمد،هبة.(۲۰۱۷). قياس أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات:دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية ،جامعة عين شمس، ۳۷،(۱)، ۳۸۷- ۴۱۶.

ركة، ميادة السيد على وآخرون.(٢٠١٨). دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس،(١٠٤)، ٢١٣-٢٣٤.

زيدان، أسامة محمود.(٢٠١٢). تفعيل دور عضو هيئة التدريس فى التخطيط الاستراتيجى لتحسين جودة الأداء بالجامعات.المجلة الدولية للأبحاث التربوية.كلية التربية،جامعة الإمارات،٢٣(١)، ٧٨-١٣٢.

شبات،جلال اسماعيل، المصرى،نضال حمدان.(٢٠٢٠). دورأبعاد الريادة الاستراتيجية فى تعزيز الذاكرة التنظيمية:دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية،مجاة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية،٢٨(٢)،٢٣-٥٠.

شحاتة، أسماء بكر أحمد.(٢٠١٤). توظيف اتجاهها الخزف الحديث لتطوير منتجات الوحدات ذات الطابع الخاص.رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية النوعية:جامعة القاهرة.

صرصور، جابر على سلمى.(٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسى فى جامعة الأقصى،رسالة ماجستير.

عبدالعال،ايمان عبدالعال سعد.(٢٠١٧). تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص فى الجامعات المصرية فى تحسين الخدمة الطلابية فى ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة البحث العلمى فى التربية، ١١(١٨)، ٦٣-٩٤.

نصار، نورالدين محمد حميدان.(٢٠٢٠). دور الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص بجامعة جنوب الوادى فى تلبية الاحتياجات التعليمية للفتيات المهمشات من التعليم بمحافظة قنا، مجلة العلوم التربوية، (٤٢)، ٤٩-٩٧.



المراجع الأجنبية:

- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah., *International Journal of Business and Management Invention* 9(3), 1-17.
- Brem, A. (2011). Linking innovation and entrepreneurship-literature overview and introduction of a process-oriented framework. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(1), 6-35.
- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1288-1294.
- Dunlap-Hinkler, D., Kotabe, M., & Mudambi, R. (2010). A story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 106-127.
- Etzkowitz, H., & Viale, R. (2010). Polyvalent knowledge and the entrepreneurial university: A third academic revolution?. *Critical Sociology*, 36(4), 595-609.
- Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2011). The Emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets, and research gaps. *Edward Elgar*.
- Hitt Michael, Ireland Duane, Camp Michael&Sexton Donald.(2002).Strategic Entrepreneurship:Creating a New Mindset, (Oxford and Malden, Blackwell, 2001.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. *International Small Business Journal*, 39(3), 202-227.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 50(1), 49-59.
- Ireland, R., Hitt, M., & Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S. and Sexton, D. (2001), "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 No. 1, pp. 49-63.
- Kearney, C. (2020). Strategic Entrepreneurship and Its Effect on Human Capital and Employee Retention. In *Intrapreneurship and Sustainable Human Capital* (pp. 51-65). Springer, Cham.
- Kraus, S., Kauranen, I., & Reschke, C. H. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management research review*.
- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European business review*, 22(1), 43-63.

- Luke, B., & Verreyne, M. L. (2006) . Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*,3(1),4-26.
- Makinde, O. G., & Agu, C. U. (2018). Strategic entrepreneurship and performance of small and medium scale enterprises in Aba Metropolis. *Archives of Business Research*, 6(9),49-69.
- Mathews, J. A. (2010). Lachmannian insights into strategic entrepreneurship: Resources, activities and routines in a disequilibrium world. *Organization Studies*, 31(2), 219-244.
- Mohutsiwa, M. (2012). *Strategic entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in South Africa* (Doctoral dissertation).
- Monsen, E., & Wayne Boss, R. (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 71-104.
- Nityananda, J., & Mohanty, A. N. (2012). Strategic entrepreneurship: Key to success for competitiveness & globalization. *International Journal of Science and Research*, 1(3), 208-214.
- Tanțău, A. D. (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship. *Management & Marketing- Bucharest*, (1), 73-80.