

رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي)  
بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات -  
دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف

إعداد

د/ نجلاء عبد التواب عيسي عبد العال

أستاذ أصول التربية المساعد

- كلية التربية جامعة بني سويف



## رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي)

بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات -

دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف

د/ نجلاء عبد التواب عيسي عبد العال\*

### المستخلص:

استهدف البحث الحالي التحقق من العلاقة بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية ثم وضع رؤية مقترحة لتدعيم هذه العلاقة، ولتحقيق ذلك تم التعرف إلى ماهية الريادة الاستراتيجية للجامعة وأبعادها ونماذجها ومراحل ومتطلبات تطبيقها في الجامعات، وكذلك التعرف إلى ماهية رأس المال المهني وأهميته ومكوناته ومتطلبات تنميته في الجامعات وعلاقة أبعاده بتحقيق الريادة في الجامعات، ودراسة واقع أبعاد كل من الريادة الاستراتيجية ورأس المال المهني في جامعة بني سويف ميدانياً، ثم بحث العلاقة بين متغيري الدراسة، وأخيراً وضع رؤية مقترحة لتنمية رأس المال المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتدعيم دوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت الدراسة الميدانية تحديد مستوي العلاقة والأثر بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية بالتطبيق على جامعة بني سويف باستخدام نموذج المعادلات البنائية Structural Equations Modeling من خلال برنامج AMOSv.21، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v23، وتكونت عينة البحث من ٣٤١ عضو هيئة تدريس بجامعة بني سويف.

وتوصل البحث إلي تحقق أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة تحقق متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد من حيث التحقق: الثقافة الريادية، ثم العقلية الريادية، يليها إدارة الموارد استراتيجياً، وأخيراً القيادة الريادية، وأيضاً تحقق أبعاد رأس المال

\* د/ نجلاء عبد التواب عيسي عبد العال: أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية

جامعة بني سويف.

المهني بدرجة تحقق متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد من حيث التحقق: رأس المال البشري ثم رأس المال الداعم لصنع القرارات ثم رأس المال الاجتماعي. كما أوضحت عملية التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية علي المستوى الكلي ومستوي الأبعاد، ولكنها علاقة ارتباط ضعيفة، كما تؤثر أبعاد رأس المال المهني تأثيراً ضعيفاً في تفسير أبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث يؤثر رأس المال البشري تأثيراً معنوياً في جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية ما عدا القيادة الريادية، ويؤثر بُعد رأس المال الاجتماعي في بُعدي إدارة الموارد استراتيجياً والقيادة الريادية ولم يكن له تأثير يذكر في بعدي العقلية الريادية والثقافة الريادية، في حين أن بُعد رأس المال الداعم لاتخاذ القرارات لم يؤثر إلا في بُعد القيادة الريادية فقط، مع الأخذ في الاعتبار انخفاض قوة التأثير بين أبعاد رأس المال المهني وأبعاد الريادة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية - رأس المال المهني (الاحترافي) - جامعة بني سويف - العقلية الريادية - الثقافة الريادية - القيادة الريادية - إدارة الموارد استراتيجياً - رأس المال البشري - رأس المال الاجتماعي - رأس المال الداعم لصنع القرارات.

---

**A proposed vision to strengthen the relationship of  
professional capital with achieving strategic  
Entrepreneurship for universities- an applied study on  
Beni Suef University**

**Abstract:**

The current research aimed to verify the relationship between professional capital and strategic Entrepreneurship and then develop a proposed vision to support this relationship, and to achieve this, the university's strategic entrepreneurship was identified, its dimensions, models, stages and requirements for its application in universities, as well as identifying the nature of professional capital, its importance, its components and the requirements for its development in universities. And studying the relationship of its dimensions to achieve entrepreneurship in universities, and studying practically the reality of the dimensions of both strategic entrepreneurship and professional capital at Beni Suef University, then discussing the relationship between the two variables of study, and finally developing a proposed vision for developing the professional capital of the university's faculty members to strengthen its role in achieving strategic entrepreneurship for universities.

The research was based on the analytical descriptive approach, and the field study aimed to determine the level of the relationship and impact between professional capital and strategic Entrepreneurship by applying it to Beni Suef University using the Structural Equations Modeling through the AMOS v.21 program, and the SPSS v23 statistical packages program. The research sample was formed of 341 faculty members at Beni Suef University

The research reached the achievement of the strategic Entrepreneurship dimensions with a medium degree of verification, and the order of the dimensions was in terms of

verification: the entrepreneurial culture, then the entrepreneurial mindset, followed by strategic resource management, and finally the entrepreneurial leadership, and also the dimensions of professional capital were achieved with a medium degree of verification, and the order of the dimensions was in terms of verification: Human capital, Decisional Capital, and Social capital.

The statistical analysis process also proved the existence of a statistically significant correlation between professional capital and strategic Entrepreneurship at the whole level and the level of dimensions, but it is a weak correlation, and the dimensions of professional capital have a weak influence on the interpretation of the dimensions of strategic entrepreneurship, where human capital has a significant effect In all dimensions of strategic entrepreneurship except entrepreneurial leadership, the dimension of social capital affects the two dimensions of strategic resource management and entrepreneurial leadership, and it did not have a significant impact on the two dimensions of the entrepreneurial mentality and entrepreneurial culture, while the dimension of Decisional Capital affects only the dimension of entrepreneurial leadership, taking into account the reduced leverage between the dimensions of professional capital and the dimensions of strategic entrepreneurship.

**Key words:**

Strategic Entrepreneurship- Professional Capital- Beni Suef University- Entrepreneurial Mentality- Entrepreneurial Culture- Entrepreneurial Leadership- Strategic Resource Management- Human capital- Social Capital- Decisional Capital.

## المقدمة:

أدى التقدم التكنولوجي والتطور في وسائل الإنتاج إلى تركيز المنظور التنافسي بين المؤسسات على الموارد غير الملموسة بدرجة أكبر من الموارد الملموسة؛ لما لها من قدرة على توظيف الطاقات البشرية للوصول إلى الإبداع والتفرد والريادة للمؤسسة بالاعتماد على المورد البشري بشكل أساسي كقوة محركة نحو تحقيق التميز والتفوق على المستوي المحلي والإقليمي والعالمي.

ومع إتاحة التدفق الحر للأفراد والتكنولوجيا والثقافة والسلع والخدمات في جميع أنحاء العالم، لم تعد الأنشطة التجارية مقيدة بالحدود الجغرافية للبلدان، مما أدى للتحول من ريادة الأعمال التقليدية إلى ريادة الأعمال الاستراتيجية لاستيعاب كل هذه التغييرات لتكون المؤسسات أكثر فعالية وتنافسية في مواجهة العولمة وتداخياتها (Nityananda & Mohanty, 2012, 212)، لذا قد زاد الاهتمام بالريادة والخصائص الريادية من منظور استراتيجي بوصفها إحدى الخيارات التي قد تلجأ إليها المؤسسات للتكيف مع متطلبات المنافسة والتغيير في عصر اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

حيث تساهم الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة من خلال أنشطة البحث عن الفرص واستغلال المزايا في ذات الوقت، فقد تكون مهارات المؤسسات الصغيرة التي تبحث عن الفرص قوية، ولكن مخزونها المحدود من المعرفة ونقص القوة السوقية يُحد من قدرتها علي تفعيل المزايا التنافسية اللازمة لتعظيم قيمة الفرص التي تحصل عليها، وعلي النقيض من ذلك قد تتمتع المؤسسات الكبيرة بالمهارة في إنشاء مزايا تنافسية ولكن تركيزها الشديد علي كفاءة أعمالها الحالية غالبًا ما يُقوض قدرتها علي البحث المستمر عن فرص إضافية، لذا كان لا بد للمؤسسة من دمج روح المبادرة مع الاستراتيجية لتحقيق موقع جيد داخل السوق وإيجاد الثروة (Ketchen, Ireland & Snow, 2007, 371)، وهو ما تشير إليه الريادة الاستراتيجية من إمكانية الدمج والتكامل بين التفكير الريادي في البحث عن الفرص ومنظور التعامل الاستراتيجي للموارد لتقديم خدمات متطورة تسبق منافسيها وتحقق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة.

لذا يمكن اعتماد مدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات لمساعدتها في تحقيق استدامة المزايا التنافسية في ظل العديد من المتغيرات التي تفرض علي الجامعات مجموعة من التحديات التي تستلزم تبني الجامعات الاستراتيجيات التي

تؤدي إلي مزيد من الابتكار وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز بالأداء (هاشم وسعد، ٢٠١٨، ٣٩٠).

وتعد الموارد البشرية داخل أي مؤسسة جوهر أي عملية للتغيير والتطوير، من خلال العمل على تطوير قدراتهم الإبداعية وتعزيز سلوكياتهم الريادية لتتلاءم مع متطلبات التغيير المطلوب داخل المؤسسة للوصول إلى وضع تنافسي استراتيجي يؤهلها لاقتناص أفضل الفرص تحقيقاً للريادة بين الجامعات.

حيث يوضح (Estrin, Mickiewicz & Stephan, 2016, 449) أنه من أجل توليد القيمة داخل المؤسسة تتطلب ريادة الأعمال أشكالاً مختلفة من رأس المال البشري العام (والذي يمكن توظيفه عبر مجموعة متنوعة من المعارف والقدرات والمهارات)، ورأس المال الداعم لصنع القرارات (والذي يرجع إلى الفرد في سياق مهنة معينة) مكونين معاً رأس المال المهني أو الاحترافي، كما أشار (الدوري والسعيد، ٢٠١٤، ٢١٥) إلى دور رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري الأساسي في تكوين البنية التحتية لعملية الريادة.

ويشير صانعو السياسة إلى أن معظم البلدان الأكثر نجاحاً لديها مقارنة مختلفة لتحسين الأداء العام على مستوى المؤسسة التعليمية لا يعتمد على أسلوب "الجزر والعصي" في المساءلة الداخلية والخارجية عن النظام التعليمي، ولكنها ترتبط بتطوير القدرات والمسؤولية الذاتية والجماعية على مستوى التنفيذ، أي أنها تركز بدرجة أكبر علي تنمية الفرد وتكوين "القدرة المهنية" professional capacity لتلبية متطلبات الإصلاح، ويمكن الاعتماد في ذلك على استراتيجية رأس المال المهني (Fullan, Rincón-Gallardo & Hargreaves, 2015,3)، حيث يشير رأس المال المهني إلى التفاعل بين ثلاثة عناصر، وهي: رأس المال البشري (ويتعلق بتوظيف مهارات الأفراد وتميئتها)، ورأس المال الاجتماعي (ويتعلق بمستوي جودة وكمية التفاعلات والعلاقات بين الأفراد والتي تنترجم بالتوقع والالتزام والثقة من أجل قضية مشتركة)، ورأس المال الداعم لصنع اتخاذ القرارات (ويشير إلى مجموع الممارسة والخبرة في صنع القرارات) لتحقيق أهداف المؤسسة (Fullan, 2016, 44).

ويسعي البحث الحالي إلي تحديد الكيفية التي تستطيع من خلالها المؤسسة الجامعية تحقيق النجاح علي المستوي الاستراتيجي واستدامة مزاياها التنافسية مما



يدفعها إلى الريادة في ضوء متغيرات البيئة المحيطة بها، بالاعتماد على رأس المال المهني (الاحترافي) كمدخل لتحقيق الفكر الريادي من منظور استراتيجي؛ حيث يُتيح للمؤسسة الجامعية الحفاظ على مستوى الاستقرار بل والانتقال إلى طور الإبداع المؤسسي والتغيير الاستراتيجي المستمر بما يسمح بالتوسع والانتشار وتحقيق الأداء المتميز والاستباقي بين الجامعات المماثلة، لذا قد يساعد الاعتماد على رأس المال المهني إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية داخل الجامعات وهي العلاقة التي سوف يتناولها البحث الحالي.

### مشكلة البحث:

لقد ازدادت حاجة المؤسسات التعليمية إلى التحرك الاستراتيجي في بيئة عالمية شديدة المنافسة لتتمكن من الاستباقية في إحداث التغيرات التي تمكنها من البقاء والنمو، الأمر الذي أُلْمِي حتمية التفكير في الريادية، وما تتطلبه من توجه إلى دراسة الفكر الريادي، والأنشطة الريادية، والسمات التي تميز المؤسسة الريادية، وغيرها من الأدوات التي تقوم على فكر إبداعي وتنفيذ ابتكاري في توظيف الجهود للاستفادة من الفرص التي تحيط بالمؤسسات لحل جميع المشاكل التي قد تحول دون استدامة تنافسيتها في ضوء إمكانياتها المتاحة ومعايير التنافسية المحلية والعالمية، ويكون الطريق الأمثل لتحقيق ذلك بالتركيز على المورد البشري من خلال تحفيز الأفراد بما يملكونه من سمات فريدة لتنمية روح الريادة والإبداع في جميع أدوارهم داخل المؤسسة وتعزيز سلوكيات البحث عن الفرص في البيئة الخارجية لتعظيم الاستفادة من مميزات المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ولقد زاد الاهتمام العالمي بالريادة كمسار تسعي الدول إلى الاتجاه إليه لتطوير الاقتصاد وتنميته، حيث يشير تقرير مراقبة الريادة العالمية GEM ٢٠١٨-٢٠١٩ إلى وجود علاقة طردية بين الزيادة في أنشطة الريادة وبين الزيادة في نمو اقتصاديات الدول التي شملها التقرير، حيث يسهم رواد الأعمال في التوظيف والرفاهية في مجتمعاتهم وخاصة في المناطق ذات الدخل المنخفض، لذا تعد الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة وخاصة النامية منها لما تحدثه من آثار إيجابية في تطوير الاقتصاد (GEM, 2019, 25).

فلقد أدركت العديد من المنظمات أن السبيل الأمثل للبقاء والنمو في ضوء حجم التنافس الجديدة وزيادة المخاطر وانحسار قدرة التنبؤ والحدود الصناعية

المرنة والهياكل التنظيمية المسطحة هو تحقيق الريادة الاستراتيجية وتبني المنظمة متطلبات الريادة الاستراتيجية (شمس الدين وخضر وطه، ٢٠١٦، ٣٨١)، وهناك اتجاه إيجابي نحو ريادة الأعمال المصرية؛ حيث أشار تقرير مراقبة الريادة العالمية في عام ٢٠١٦م إلى وجود نمو لأعداد الأفراد الذين يسعون إلى أعمال جديدة أو يعتمرون البدء في أعمالهم الخاصة، بالإضافة إلى وجود توجهات مجتمعية لريادة الأعمال (GEM, 2019, 77)، كما يشير مؤشر سياق المشاريع الوطنية (NECI) لنحو ٥٤ دولة (نتيجته من ١٠) أن مصر تأتي في الترتيب ٣٤ بين الدول وكانت درجة المؤشر نحو ٤,٧، وهي بهذا في الترتيب الثالث بين الدول العربية، والأولي بين الدول ذات الدخل المنخفض التي شملها التقرير (59, GEM, 2019) مما يدل على ضرورة التوجيه بالبحث والدراسة للعوامل المؤثرة على النشاط الريادي داخل المجتمع الجامعي بصفة خاصة.

وتشير الريادة الاستراتيجية إلى تأسيس أعمال جديدة يتم استخدامها أو تطبيقها داخل المنظمة لتحقيق البقاء والنجاح على المدى البعيد (الغالبى وإدريس وكاظم والرواحنه، ٢٠١٦، ١٨٦)، حيث تسمح الريادة الاستراتيجية للمؤسسات باستخدام معرفتها وقدراتها في البيئة الحالية للسعي إلى استغلال الفرص المستقبلية من خلال التقنيات الجديدة والقدرات المحسنة، ولكي تكون الريادة الاستراتيجية فعالة يجب على المؤسسة تحقيق التوازن بين سلوكيات الإدارة الاستراتيجية في البحث عن الفرص وسلوكيات البحث عن المزايا لتلبية مطالب العملاء والمستفيدين (Daryani & Tabrizinia, 2015, 106-107)، لذا تحتاج المؤسسات إلى إيجاد مصادر جديدة أو أنشطة أعمال جديدة لتبقي مستمرة على المدى الطويل ويمكن أن يتم ذلك بالتركيز على زيادة النشاط الريادي لدى الأفراد داخل المنظمة حيث يسعى الرياديون إلى الاستفادة من المزايا الداخلية وتقوم المؤسسة بدعم جهودهم (GEM, 2019, 32)، الأمر الذي يوضح الأثر الإيجابي للريادة الاستراتيجية في أداء المنظمات وخاصة التعليمية منها وسعيها نحو التطوير والتجديد.

ولقد أثبتت الريادة الاستراتيجية كأسلوب تطوري نجاحها في كثير من الحالات وخاصة في تطوير الجامعات، نظرًا لطبيعة المنافسة العالمية والتي تفرض على الجامعات الاستجابة لمتطلبات المنافسة العالمية (القحطاني، ٢٠١٥،

(٢٢٦)، الأمر الذي يؤكد أهمية الريادة الاستراتيجية والحاجة إليها لتطوير المؤسسات التعليمية وفقاً لمتطلبات التواجد على الساحة التنافسية. وأوضحت دراسة (شحاته، ٢٠١٣، ٤٩) وجود عدد من المعوقات التي تواجه مجال ريادة الأعمال منها عدم تضمين فلسفة وأهداف تعلم ريادة الأعمال ضمن الفلسفة العامة للنظام التعليمي للدولة وعدم وعي القائمين علي تنفيذ السياسات التعليمية بما يجب أن يتضمن في عناصر العملية التعليمية لتعليم الريادية، بالإضافة إلي ضعف جدارات أعضاء هيئة التدريس في تعليم ريادة الأعمال مما يؤدي إلي ضعف تحقيق نواتج التعلم لدي المتعلمين، كما أوضحت دراسة (الريميدي، ٢٠١٨) على الجامعات المصرية أن هناك قصور واضح في دور الجامعات في تنمية ريادة الأعمال لدي الطلاب في كل المحاور التي شملت الرؤية والرسالة والاستراتيجية والقيادة والموارد والبنية التحتية والتعليم للريادة والدعم الجامعي والحوكمة والتدويل والعلاقات الجامعية الخارجية وتقويم ريادة الأعمال. لذا على الجامعات أن تهتم بتحفيز الحالة الريادية ضمن المؤسسة بالتركيز علي إيجاد الأفراد الرياديين عبر إيجاد مجموعة من الاتجاهات الإيجابية في تكوين الأنشطة الريادية التي تدفع إلي اقتناص الفرص بما يؤدي إلي التطوير والتحسين داخل المؤسسة التعليمية، وبالتالي تتركز المشكلة في مواجهة الجامعات لتحديات شدة المنافسة وصعوبة استدامة المزايا التنافسية في ضوء التغيرات السريعة بالإضافة إلي ضعف التمكن من إحداث التناغم بين ما تملكه المؤسسة الجامعية من موارد وقدرات وميزات تنافسية وقاعدة معرفية وبين متطلبات التميز بين الجامعات المحلية والإقليمية، وبالتالي لا بد لها من التوجه نحو مدخل يحقق لها تطوير قدراتها الريادية بالاعتماد علي مواردها البشرية.

وتشير التوجهات الحديثة إلي أن رأس المال المهني قد يُعد المفتاح لتوسيع نطاق جهود التغيير من الأفراد إلي المجموعات إلي المدارس والمؤسسات (Fullan, 2016, 44)، وتتمثل وظيفة رأس المال المهني في تزويد الفئات المهنية المتعلمة تعليماً عاليًا بالوضع الاجتماعي المكافئ لرأسمالها التعليمي، وتحسين الوضع الرمزي للمؤسسة حيث تتحقق المكانة الاجتماعية للمؤسسة بالاعتماد علي رأس المال المهني بدلاً من رأس المال الاقتصادي، كما أن دمج رأس المال المهني مع الجوانب الإدارية يصبح المديرين مدراء محترفين من أجل تحسين العمل الإداري وتحسين أداء الخدمة، وبالتالي يعد رأس المال المهني (الاحترافي)

مدخل لتحقيق رأس المال الرمزي للمؤسسة ( Noordegraaf & Schinkel, 2011, 119)، وبالتالي يمكن الاعتماد على رأس المال المهني (المورد البشري) في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق الاحترافية في الأداء، وبالتالي تحقيق ريادة المؤسسة الجامعية على المستوى الاستراتيجي.

وفي ضوء ما تقدم يتطلب الأمر توجيه الاهتمام نحو الريادية لتحسين الوضعية التنافسية للجامعات واستدامة تنافسياتها، بالاعتماد على تكوين الأفراد الرياديين داخل المؤسسة الريادية الذين يستغلون الفرص المربحة بما لديهم من موارد وقدرات إبداعية تؤدي إلى الاستحداث لتكوين مزايا للمؤسسة تضمن لها تحقيق المكانة الريادية لتمييزها عن المؤسسات المماثلة، بما يحقق الريادة الاستراتيجية داخل المؤسسة الجامعية، لذا يمكن أن يساهم تنمية رأس المال المهني وتوظيفه في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات وخاصة مع امتلاكها لعدد من المزايا التنافسية وكوسيلة للحفاظ على استدامة هذه المزايا والوصول إلى الريادة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: **كيف يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات بالاعتماد على رأس المال المهني؟** ويتفرع منه التساؤلات التالية:

- ما المرتكزات الفكرية للريادة الاستراتيجية في الجامعات؟
- ما الأسس النظرية لرأس المال المهني (الاحترافي) ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات؟
- ما واقع أبعاد كل من الريادة الاستراتيجية ورأس المال المهني في جامعة بني سويف؟
- ما مدي علاقة وتأثير رأس المال المهني (الاحترافي) في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة بني سويف؟
- ما الرؤية المقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات؟

#### أهداف البحث:

يسعي البحث الحالي إلى التعرف إلى دور أبعاد رأس المال المهني (الاحترافي) في تعزيز الريادة الاستراتيجية داخل المؤسسة الجامعية، من خلال:

- بناء إطار فكري للريادة الاستراتيجية في الجامعات، ويشمل: تعرف تطور مفاهيم الريادة من الريادة الفردية إلى الريادة الاستراتيجية، وتعرف اتجاهات الباحثين في تعريف الريادة الاستراتيجية وأهميتها في الجامعات، ثم التعرف على أبعاد الريادة الاستراتيجية والنماذج المفسرة لها واقتراح نموذج في ضوء هذه الأبعاد والنماذج، ثم التوصل إلى مراحل تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات ومتطلبات التطبيق.
- وضع أسس نظرية لمدخل رأس المال المهني ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات، ويشمل: تعرف ماهية رأس المال المهني وأهميته للفرد والمؤسسة الجامعية، ثم تحديد متطلبات يجب توافرها لتنمية رأس المال المهني في الجامعات، ثم دراسة علاقة أبعاد رأس المال المهني بالريادة الاستراتيجية من خلال الأدبيات البحثية المرتبطة.
- تعرف مدي توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية (العقلية الريادية- القيادة الريادية- الثقافة الريادية- إدارة الموارد استراتيجياً) بجامعة بني سويف، وتحديد مستوى توافر رأس المال المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- تعرف طبيعة علاقة وتأثير رأس المال المهني (الاحترافي) في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعة قيد البحث بالاعتماد على التحليل العاملي، وتقديم رؤية مقترحة لتنمية أبعاد رأس المال المهني كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات.

### أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من طبيعة المتغيرات التي سيتم بحثها، حيث يتم تناول الريادة الاستراتيجية للجامعات كمفهوم حديث يعمل علي توليد قيمة مضافة اجتماعية واقتصادية يستفيد منها الأفراد والمجتمع؛ حيث تؤثر علي ثقافة الأفراد وقدراتهم الإبداعية مما يغير من دورهم في إدارة الإبداع داخل مؤسساتهم الجامعية ومن ثم مجتمعاتهم، الأمر الذي يدعو إلى دراستها وتحليلها والخروج برؤية واضحة عنها، ويُعد البحث الحالي له السبق-علي حد علم الباحثة- في تسليط الضوء على الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق أداء جامعي متميز للجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة بني سويف بصفة خاصة، بالاعتماد علي تنمية رأس المال المهني (الاحترافي)، بما يفيد صانعو القرار بالجامعات في تطوير الجامعة في ضوء مواردها البشرية والمادية.

كما تتضح أهمية هذا البحث من خلال تقديم إطاراً فكرياً عن متغير حديث النشأة والدراسة في مجال تنمية الموارد البشرية وهو مصطلح "رأس المال المهني" كمورد استراتيجي يساهم في إحداث التغيير اللازم في الجامعات، ويمكن أن تتحقق معه الريادة الاستراتيجية للجامعات لمواكبة التغيرات والتطورات العالمية الحديثة، وتأتي الأهمية العملية للبحث في رصد واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية في جامعة بني سويف بما يفيد في مراجعة السياسات التي تنتهجها الجامعة لتحقيق الريادة استراتيجياً، بالإضافة إلى رصد واقع أبعاد رأس المال المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يفيد في تطوير وتوظيف الوضع الحالي في ضوء المعايير التنافسية المطلوبة.

كما تتطرق أهمية البحث الحالي من أنه يساهم في الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد الريادة الاستراتيجية ورأس المال المهني في الجامعات للوقوف على مدي معنويتها وقوتها، مما قد يساهم في تحسين أداء الكليات والجامعات في تحقيق وضع تنافسي أفضل في ضوء رأس المال المهني لأعضائها، ويخلص البحث إلى تقديم رؤية مقترحة لتعزيز رأس المال المهني لتحقيق الريادة الاستراتيجية لدى الجامعات بما يفيد صانعي القرار في رفع مستوى القدرة على التغيير وتحسين الأداء للمؤسسة الجامعية بشكل متميز من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الريادة الاستراتيجية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

### منهجية البحث وأداته:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث الحالي؛ لتحليل وتوضيح الأسس النظرية لريادة الأعمال الاستراتيجية ورأس المال المهني في الجامعات، ثم رصد واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية وأبعاد رأس المال المهني في الجامعة محل الدراسة، كما تم الاعتماد على منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (الهيكلية) Structural Equations Modeling لتحديد ووصف العلاقات بين متغيري البحث بالاعتماد على أسلوب التحليل العاملي التأكيدي كأحد تطبيقات نمذجة المعادلات البنائية؛ لدراسة علاقة التأثير بين المتغيرين، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لرصد هذا الواقع.

### أنموذج البحث الفرضي:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم نموذج أو مخطط فرضي كما في الشكل (١)، والذي يشير إلى العلاقة بين أبعاد رأس المال المهني وتحقيق الريادة الاستراتيجية، والذي يتضمن المتغيرات الأساسية التالية: المتغير المستقل: رأس المال المهني، ويشمل: رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الداعم لصنع القرارات، والمتغير التابع: الريادة الاستراتيجية، ويشمل العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجيًا.

الاستراتيجية

ية الريادية

فة الريادية

دة الريادية

موارد استراتيجيًا

### شكل (١) أنموذج البحث الفرضي

#### فرضيات البحث:

تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تساهم في الإجابة على التساؤل: هل يوجد دور لرأس المال المهني في تحقيق الريادة الاستراتيجية؟، لذا تتمثل فرضيات البحث الحالي في الآتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية، وتتنبثق منها الفرضيات الآتية:
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والريادة الاستراتيجية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الداعم لصنع القرارات والريادة الاستراتيجية.
- **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائيًا لرأس المال المهني في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - يؤثر رأس المال البشري معنويًا في أبعاد الريادة الاستراتيجية.
  - يؤثر رأس المال الاجتماعي معنويًا في أبعاد الريادة الاستراتيجية.
  - يؤثر رأس المال الداعم لصنع القرارات معنويًا في أبعاد الريادة الاستراتيجية.

### حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على التعرف إلى مدى توافر الريادة الاستراتيجية في جامعة بني سويف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها في أبعادها الأربعة، والكشف عن مستوي رأس المال المهني بأبعاده الثلاثة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والتوصل للعلاقة والأثر بين المتغيرين. وتم تطبيق الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في عدد من كليات جامعة بني سويف والممثلة لجميع القطاعات العلمية بالجامعة، وتم إجراء الدراسة الميدانية بها في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

### مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات البحث على النحو التالي:

### الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship:

تشير الريادة الاستراتيجية إلى اكتشاف الفرص واستغلالها وفق الموارد المتاحة للمؤسسة في عملية الإبداع للوصول إلى أفضل النتائج (شمس الدين وخضر وطه، ٢٠١٦، ٣٨٧).

كما تُعرف الريادة الاستراتيجية بأنها نشاط ريادي من منظور استراتيجي، وتعتمد على أربعة أبعاد متميزة، وهي: عقلية ريادة الأعمال، وثقافة ريادة الأعمال، وقيادة ريادة الأعمال، والإدارة الاستراتيجية للموارد لتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار (Kimuli, 2011, 13).

ويمكن تعريف الريادة الاستراتيجية إجرائيًا بأنها الممارسات الاستراتيجية والريادية التي تنتهجها الجامعة؛ لتمكين أعضاء هيئة التدريس بها من تطبيق



الاستراتيجيات الريادية داخل أدوارهم الجامعية، وتحقيق التوازن والتكامل بين استكشاف الفرص واستغلال المزايا التي تملكها المؤسسة لتوليد القيمة والوصول بالمؤسسة الجامعية إلى استدامة المزايا التنافسية بها؛ بما يحقق لها السمعة الأكاديمية المتميزة والريادة بين الجامعات المحلية والعالمية.

### رأس المال المهني (الاحترافي) Professional capital:

يُعرف رأس المال المهني (الاحترافي) بأنه محصلة التفاعل بين ثلاثة أنواع من رأس المال، وهي: رأس المال البشري (كفاءات الأفراد)، ورأس المال الاجتماعي (القوة التعاونية للمجموعة)، ورأس المال الداعم لصنع القرارات Decisional Capital (الحكمة والخبرة لإصدار أحكام سليمة) (Hargreaves & Fullan, 2013, 39).

ويمكن تعريف رأس المال المهني إجرائياً بأنه محصلة القدرات والمعارف والعلاقات الاجتماعية والخبرات والقرارات الحكيمة التي يتخذها أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، ويقاس من خلال أبعاده الثلاثة (البشري والاجتماعي والداعم لصنع القرارات).

### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة، وقد تم ترتيبها في محورين من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

#### أولاً- دراسات تناولت الريادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية:

- دراسة (سلطان وحجي، ٢٠١٩) والتي هدفت إلي تعرف تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان بالعراق بالتطبيق على عينة من القيادات الإدارية في أربع جامعات أهلية، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي في مجتمع الدراسة، وكذلك تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي.

- دراسة (صرصور، ٢٠١٩) واستهدفت تعرف العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدي القيادات الأكاديمية وجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى بغزة، وتوصلت الدراسة إلي أن ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الريادة الاستراتيجية كانت بدرجة تحقق متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادات الأكاديمية للريادة الاستراتيجية ومستوي جودة الأداء

- المؤسسي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة.
- دراسة (أبو جويفل، ٢٠١٨) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة كليات التربية عينة الدراسة لأبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، ودرجة تحقق الأداء الجامعي المتميز بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية ومتوسطات تقديراتهم لمستوي الأداء الجامعي المتميز.
- دراسة (الأيوبي، ٢٠١٧) والتي استهدفت التعرف إلى أثر تطبيق الريادة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع التقني بكلية فلسطين التقنية من وجه نظر العاملين، وتوصلت الدراسة إلى جود علاقة طردية قوية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية والتفكير الريادي والثقافة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً) وتحقيق الإبداع التقني وذلك لدي عينة الدراسة.
- دراسة (جلاب وجنة، ٢٠١٦) والتي استهدفت معرفة دور المقدرات الريادية التي تمتلكها الجامعات الأهلية في العراق في تعزيز الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات، وتوصلت الدراسة إلي أن الجامعات عينة الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بعملية تطوير مقدراتها الريادية، والمتمثلة في: مقدرات الفرصة والعلائقية والمفاهيمية والتنظيم والاستراتيجية والالتزام والتعلم والقوة الشخصية، بالإضافة إلي تكوين رؤية مشتركة لتطوير مقدرات أفرادها الرياديين، من خلال تطوير أساليب الحصول علي المعرفة واغتنام الفرص، وتحديد احتياجات الجامعة تجاه مختلف أصحاب المصلحة.
- دراسة (شمس الدين وخضر وطه، ٢٠١٦) والتي استهدفت معرفة تأثير الخصائص الريادية لدي عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين بأربيل - العراق في تحقيق متطلبات الريادة الاستراتيجية للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لخصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية على مستوى عينة البحث.

- دراسة (Jyoti & Chalotra, 2015) لتوضيح أثر أبعاد الريادة الاستراتيجية (الابتكار، وتوقع المخاطر، والقدرة على التكيف والتغيير الاستباقي) على الأداء المالي لعدد من المؤسسات الصناعية في الهند، ولقد تم إجراء مسح بيئي لتحديد عوامل ريادة الأعمال الاستراتيجية في السياق الهندي واستخدام تحليل العوامل الاستكشافي، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يديرون مواردهم بشكل استراتيجي ويستفيدون من رأس المال البشري من أجل الابتكار واكتساب ميزة تنافسية ذات قيمة للعملاء مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وأن المؤسسات التي تستخدم المنظور الاستراتيجي قادرة على استغلال الفرص ومن ثم تسهيل الاستغلال لإنشاء مزايا تنافسية مما يؤكد على أهمية الريادة الاستراتيجية.
- دراسة (Kalar & Antoncic, 2015) والتي استهدفت تعرف تصورات الأكاديميين عن الجامعة الريادة، ومدى تأثير التوجه الريادي للجامعة علي مشاركة الأكاديميين في الأنشطة المختلفة، بالتطبيق علي أكاديميين من جامعات: أمستردام وانتويرب وليوليانا وأكسفورد، وتوصلت الدراسة إلي أن الأكاديميين في أقسام العلوم الطبيعية يجدون كلياتهم الجامعية أكثر ريادة مقارنة بنظرائهم في كليات العلوم الاجتماعية، كما أن التوجهات الريادية للجامعة لها تأثير علي مشاركة الأكاديميين في الأنشطة الريادية والمشاركة في التكنولوجيا ونقل المعرفة.
- دراسة (Coyle, 2014) والتي استهدفت دراسة حالة إحدى جامعات المملكة المتحدة لمعرفة العمليات التي اتخذتها الجامعة لتحقيق هدفها الاستراتيجي لتصبح جامعة ريادة بالاعتماد على تنمية مواردها البشرية وتطوير ثقافة ريادة الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور القادة في ربط سمات الأعمال التجارية المرغوبة بالعمل اليومي للموظفين بمعنى آخر التركيز على ثقافة الريادة (ثقافة تنظيم المشاريع) والممارسات التي تدعم تفاعل الصناعة مع الجامعة.
- دراسة (فتحي والمختار، ٢٠١٤) والتي استهدفت البحث عن علاقة الارتباط والأثر بين متغير متطلبات الريادة الاستراتيجية ومتغير تعزيز المزايا التنافسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوي بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية لجميع محاور متطلبات الريادة

الاستراتيجية ومتغير المزايا التنافسية لعينة الدراسة، وتم التوصل لمجموعة من المقترحات والتوصيات لتفعيل متطلبات الريادة الاستراتيجية لتحفيز المزايا التنافسية وتنشيطها في المدارس المذكورة.

- دراسة (الخطيب، ٢٠١٢) والتي استهدفت التعرف إلى مدى تأثير الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية (الإبداع، تقبل المخاطر، المرونة، الرؤية، النمو) في تحديد التوجهات المستقبلية لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة (٠,٠٥).
- دراسة (Kimuli, 2011) واستهدفت التعرف إلى أثر الريادة الاستراتيجية (نطاق التوجه الريادي، ونطاق التوجه الاستراتيجي) على الأداء (التوسع الجغرافي، عدد الطلبة المسجلين في المدارس، الخدمات الجيدة) في المدارس الثانوية الخاصة في مقاطعة اكيسو في أوغندا، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين متغيرات الدراسة، وأن للريادة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومباشراً على الأداء لتلك المدارس.
- دراسة (Patzelt & Shepherd, 2009) والتي استهدفت تعرف دور الريادة الاستراتيجية في تطوير الرياديين في المؤسسات الأكاديمية والجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني الريادة الاستراتيجية سيحقق مكاسب متمثلة في التطوير والتحسين المستمر لمهارات العاملين مما يوصلهم لمرحلة الريادية، كما أن تبني الريادة الاستراتيجية ستؤدي إلى سهولة الوصول إلى الموارد غير المالية (التكنولوجيا والشبكات والمعرفة التجارية) والتي تفيد الريادي الأكاديمي بشكل إيجابي.

#### ثانياً - دراسات تناولت رأس المال المهني:

- دراسة (Watts & Richardson, 2020) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين التطوير المهني ورأس المال المهني داخل المدارس الدولية في آسيا وتعزيز التنمية المهنية لرأس المال المهني للمعلمين في ست مدارس دولية عالية الأداء، وتوصلت الدراسة إلى وجود رأس المال المهني لدى المديرين بدرجة أكبر من المعلمين، وعزز القادة رأس المال المهني لمعلميهم من خلال

التطوير المهني وتعزيز التعلم التعاوني داخل المدارس الدولية وإيجاد ثقافة السلامة المهنية عند تجربة أشياء جديدة.

- دراسة (يوسف، ٢٠١٩) واستهدفت وضع تصور تنمية رأس المال المهني لمعلمي المدارس الابتدائية في ضوء مجتمعات الممارسة التقليدية والافتراضية، وتوصلت الدراسة إلي أنه يتم تنمية جميع مكونات رأس المال المهني للمعلمين بالمدارس الابتدائية بمحافظة بني سويف بدرجة متوسطة، وأن مجتمعات الممارسة الافتراضية لها دور أكبر في تنمية مكونات رأس المال المهني للمعلم من مجتمعات الممارسة التقليدية.

- دراسة (Brett, 2018) والتي استهدفت تحديد السلوكيات القيادية لمديري المدارس الابتدائية التي تهيئ الظروف للتغيير الإيجابي لتنفيذ الإصلاح التعليمي من خلال تطوير رأس المال المهني، وأوضحت الدراسة أن المديرين يهتمون بالسلوكيات التي تدعم تنمية رأس المال البشري وصنع القرار بدرجة أكبر من رأس المال الاجتماعي في تهيئة البيئة للتغيير الإيجابي.

- دراسة (Sanders, Galindo & Allen, 2018) والتي استهدفت دراسة دور رأس المال المهني للمعلمين في تحسين نتائج الطلاب في المدارس المجتمعية ذات الخدمة الكاملة، وتوصلت الدراسة إلي أنه لكي تتمكن المدارس المجتمعية من إدراك إمكاناتهم كمواقع لتحسين الفرص التعليمية للطلاب الذين يعانون من نقص الخدمات بالاعتماد علي معالجة ممارسة المعلمين وتطوير رأس المال المهني لهم، لتمكينهم من الممارسات ذات الصلة بالثقافة والاستجابة التي تعزز التميز الأكاديمي والتغيير الاجتماعي، مما يدل علي أن رأس المال المهني للمعلمين يساعد في تفسير الاختلافات في فعالية المدارس موضع الدراسة.

- دراسة (Osmond, 2017) والتي استهدفت دراسة دور مجتمع الممارسة بجامعة SPDU في تطوير رأس المال الاحترافي لدي المعلمين في ساسكاتشوان بكندا، وتوصلت الدراسة إلي أن مجتمعات الممارسة هي تجربة مهنية مفيدة للغاية، وهي منصة قوية يوسع منها المعلمون مهاراتهم الفردية (رأس المال البشري)، ويتعلمون من/ومع بعضهم البعض (رأس المال الاجتماعي)، ويستخدمون خبراتهم الجماعية لقيادة التعلم من أقرانهم (رأس المال الداعم لصنع القرارات، وأشار أفراد العينة أن مجتمعات الممارسة

- تساعدهم في البحث عن فرص تعليمية مهنية إضافية لتحسين ممارساتهم، كما أنه وفر لهم الفرصة للانخراط في أدوار قيادية لم تكن متوفرة في الغالب.
- دراسة (Ikoma, 2016) والتي استهدفت دراسة مكونات رأس المال المهني علي مستوي المدرسة في الولايات المتحدة وفنلندا واليابان وسنغافورة وكيف ترتبط هذه المكونات بتصور المعلمين أن مدرستهم هي مكان جيد للعمل، وأوضحت الدراسة أهمية إضفاء الطابع الاحترافي علي التدريس، وأن هناك حاجة إلي تعزيز الاهتمام بالثقافة التعاونية بدلاً من التميز الفردي، وأن قيم عنصري رأس المال الاحترافي (رأس المال الاجتماعي ورأس المال الداعم لصنع القرارات) أقل في الولايات المتحدة من القيم في البلدان الثلاثة الأخرى، وكانت سنغافورة لديها أعلى قيم لجميع مكونات رأس المال المهني.
- دراسة (Adams, 2016) والتي استهدفت دراسة العلاقة بين تصورات المعلمين لممارسات مدير المدرسة لبناء رأس المال المهني والرضا الوظيفي للمعلمين، وتحديد تصورات المعلمين للممارسات المتعلقة بتنمية رأس المال المهني، وأشارت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لدي المعلمين مستقل عن مديري المدارس.
- دراسة (Chapman, Chestnutt, Friel, Hall & Lowden, 2016) والتي استهدفت تنمية رأس المال المهني لتحقيق العدالة التعليمية وتحسين الأداء المدرسي بالاعتماد علي البحث التعاوني داخل المدارس وخارجها، وتوصلت الدراسة إلي أنه تم تطوير وتعميق العلاقات بين المدارس وخارج الشراكات المدرسية، بالإضافة إلي زيادة مكونات رأس المال المهني ليس فقط بين المعلمين، ولكن أيضًا بين أصحاب المصلحة الآخرين، كما أفادت المدارس بوجود أدلة متزايدة علي التأثير علي النتائج الإيجابية للطلاب بغرض تحقيق نتائج وخبرات أكثر أنصافاً لجميع الطلاب، الأمر الذي يدل علي وجود علاقة بين رأس المال المهني والنهج التعاونية التي تعزز العدالة التعليمية.
- التعقيب على الدراسات السابقة:**

يشير تحليل الدراسات السابقة في متغيري الدراسة إلى حداثة موضوع الريادة الاستراتيجية وخاصة بصورة تطبيقية على المؤسسات التعليمية، فتميزت الدراسات التي تناولته بالندرة -على حد علم الباحثة- فانحصرت الدراسات العربية ما بين

العراق وغزة من حيث العينة، ومن حيث الموضوع اختلفت أهداف الدراسات السابقة حسب طبيعة كل دراسة، ولقد توصلت هذه الدراسات -على قلتها- إلى عدد من النتائج التي أكدت على ضرورة تبادل الريادة الاستراتيجية بالبحث والدراسة نظرًا لأهميتها، ومن هذه النتائج:

أ. أهمية الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء داخل الجامعات وتطوير مهارات العاملين بها، وكذلك تحسين جودة التعليم العالي، وذلك في دراسات: (أبو جويفل، ٢٠١٨)، (سلطان وحجي، ٢٠١٩)، (Kimuli, 2011)، (Patzelt & Shepherd, 2009).

ب. دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية وتدعيم الإبداع داخل المؤسسة، وزيادة الأداء المالي للمؤسسة، وتحسين توجهاتها المستقبلية، وذلك في دراسة (الأيوبي، ٢٠١٧)، (فتحي والمختار، ٢٠١٤)، (Jyoti & Chalotra, 2015)، (الخطيب، ٢٠١٢).

ج. يعتمد تعزيز الريادة الاستراتيجية على المورد البشري بشكل أساسي؛ حيث تؤثر الخصائص الريادية ومقدرات الريادية والتوجهات الريادية للجامعة في تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات، وهو ما أوضحت دراسة (جلاب وجنة، ٢٠١٦)، (شمس الدين وخضر وطه، ٢٠١٦)، (Kalar & Antoncic, 2015)، (Coyle, 2014).

كما تشير الدراسات السابقة عن رأس المال المهني (الاحترافي) وهي دراسات قليلة لحدثة المصطلح، ولقد تركزت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة على عينة المعلمين في المدارس لارتباط نشأة رأس المال المهني بالمعلمين في المدارس، وأشارت نتائج هذه الدراسات إلى الأهمية البالغة لرأس المال المهني في تحسين نتائج الطلاب في دراسة (Sanders, Galindo & Allen, 2018)، ودوره في الإصلاح التعليمي في دراسة (Brett, 2018) وتحسين أداء العاملين في دراسة (Ikoma, 2016)، وتحسين الأداء المدرسي وتحقيق العدالة التعليمية في دراسة (Chapman, Chestnutt, Friel, Hall & Lowden, 2016)، بالإضافة إلى دور مجتمع الممارسة في تطوير رأس المال الاحترافي كما في دراسة (Osmond, 2017) ودراسة (يوسف، ٢٠١٩)، وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين في دراسة (Adams, 2016)، ودور التنمية المهنية في تعزيز رأس المال المهني للمعلمين في دراسة (Watts & Richardson, 2020).

ولذا تتمثل الفجوة البحثية بين البحث الحالي والدراسات السابقة في عدم وجود أي دراسة عربية أو أجنبية تناولت رأس المال المهني في الجامعات، وعلى مستوى متغير الريادة الاستراتيجية لم توجد دراسة مصرية عن الريادة الاستراتيجية في الجامعات، لذا تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في ريادتها للبحث عن المتغيرين، حيث يتم بحث دور رأس المال الاحترافي لدي عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في تحقيق متطلبات الريادة الاستراتيجية بالجامعة ودراسة العلاقة بين المتغيرين.

### محاور البحث

يسير البحث وفقاً للمحاور التالية:

**المحور الأول:** الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية في الجامعات، ويشمل: مقارنة مفاهيمية عن الريادة الاستراتيجية، وأبعاد الريادة الاستراتيجية في الجامعات، ونماذج الريادة الاستراتيجية، ومراحل ومتطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات.

**المحور الثاني:** تنمية رأس المال المهني (الاحترافي) لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات، ويشمل: ماهية رأس المال المهني (الاحترافي)، وأهميته ومتطلبات تنميته في الجامعات، وأبعاد رأس المال المهني (الاحترافي) وعلاقتها بتحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات.

**المحور الثالث:** واقع الريادة الاستراتيجية ورأس المال المهني بجامعة بني سويف والعلاقة بينهما، ويشمل: إجراءات الدراسة الميدانية، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وملخص نتائج البحث.

**المحور الرابع:** رؤية مقترحة لتفعيل دور رأس المال المهني لتحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات، ويشمل: فلسفة الرؤية المقترحة وأهدافها، مرتكزات بناء الرؤية المقترحة، آليات تنفيذ الرؤية المقترحة، متطلبات تحقيق الرؤية المقترحة. وفيما يلي تناول هذه المحاور:

### المحور الأول - الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية في الجامعات:

يُعد موضوع الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة خاصة مع تسارع وتيرة التغير في السياق المجتمعي والتنافس على المستوى الجامعي، وباعتباره أحد الخيارات التي قد تلجأ إليها الجامعات للتكيف مع متطلبات التغير والمنافسة،



ويتضمن هذا المحور ماهية الريادة الاستراتيجية ونشأتها وأهميتها وأبعادها ونماذجها، وذلك على النحو التالي:

### ١- الريادة الاستراتيجية - مقارنة مفاهيمية:

يُعد مفهوم الريادة Entrepreneurship ليس بحديث النشأة، فلقد تمت دراستها من منظور اجتماعي واقتصادي وإداري، وارتبطت بالعديد من المفاهيم، ومنها الابتكار وتحمل المخاطر والاستحداث الذي يُوجد القيمة الخلاقة على اختلاف الأعمال الريادية، وقد مر المصطلح بالعديد من التطورات وصولاً إلى الريادة الاستراتيجية والتي تعد حديثة النشأة والدراسة، وللوقوف على المعنى الفلسفي للريادة الاستراتيجية كان لابد من دراسة تطور مفاهيم الريادة من الريادة الفردية إلى الريادة الاستراتيجية ثم ماهية الريادة الاستراتيجية وأهميتها، وذلك على النحو التالي:

#### أ. تطور مفاهيم الريادة من الريادة الفردية إلى الريادة الاستراتيجية:

كلمة الريادة 'entrepreneur' هي كلمة فرنسية يقصد بها "المقاول" ولقد بدئت في كتابات الفرنسيين الأوائل؛ حيث يرجع الفضل إلى ريتشارد كانتيلون Richard Cantillon في توجيه الانتباه إلى الدور الحاسم لريادة الأعمال ورائد الأعمال في الاقتصاد في القرن الثامن عشر، وأقترح أن "المقاول" أو "الريادي" هو الشخص الذي لديه نظرة مستقبلية والرغبة في الحد من المخاطر واتخاذ الإجراءات لتحقيق المزيد من الربحية (Tülüce & Yurtkur, 2015, 721)، لذا تم تقديم ريادة الأعمال كموضوع للمناقشة والتحليل من قبل الاقتصاديين في القرن الثامن عشر، واستمر في جذب اهتمامهم في القرن التاسع عشر، وفي القرن العشرين أصبحت الكلمة مرادفة أو على الأقل مرتبطة بشكل وثيق بالمشاريع الحرة والرأسمالية، وبات من المسلم به عموماً أن رواد الأعمال بمثابة عوامل للتغيير؛ من خلال تقديم أفكار مبتكرة للمؤسسات التجارية؛ ومساعدة الشركات على النمو والربحية (Kuratko & Audretsch, 2009, 4).

ثم انتقل الباحثون إلى استخدام الريادة كمدخل لتطوير العمل المؤسسي في بداية ثمانينات القرن الماضي، والانتقال من دراسة الريادة على المستوى الفردي إلى دراسة الريادة على المستوى المؤسسي (القحطاني، ٢٠١٥، ٢٢٧)؛ حيث ظهر مصطلح الريادي المؤسسي Intrapreneurship في عام ١٩٧٨ ليشير إلى الأفراد المبدعين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تشكيل الابتكار داخل

- المنظمة ويركزون على الإبداع والابتكار لتحويل الأفكار المبدعة إلى مشروعات مربحة عن طريق العمل ضمن البيئة التنظيمية للمؤسسة (السويطي، ٢٠١٨، ٣٩).
- ويشير التناول التحليلي لأدبيات الريادة بصفة عامة إلى وجود تباين من حيث المستوي بين المفاهيم الريادية؛ حيث بدأت الدراسة التاريخية للريادة على مستوى رائد الأعمال (الفرد)، وبشكل تدريجي بدأ الانتقال إلى الريادة من وجهة النظر التنظيمية بدراسة سلوك الرياديين داخل المؤسسة للوصول في النهاية إلى المنظمة الريادية، ولقد أوضح (Luke, Verreynne & Kearins, 2007, 315-317) أن زيادة الأعمال تتم على عدة مستويات مختلفة من التحليل، حيث يوجد:
- الريادة على المستوى الفردي: حيث يتم توجيه التحليل على هذا المستوي نحو رواد الأعمال وهم الأفراد الذين يقومون بنشاط يتميز بالابتكار والمخاطرة والنمو، وقد لا تكون الأهداف المالية هي الركيزة الأساسية لهذا المستوي، ويكون التركيز على تحقيق الاستقلالية وتحقيق الأمن الوظيفي والترويج السريع والنقد الوظيفي كفوائد مباشرة لرواد الأعمال.
  - الريادة على المستوى التنظيمي: ينظر للريادة بشكل عام من منظورين، هما: زيادة الأعمال على مستوى المؤسسة ككل، وفيها ارتبطت زيادة الأعمال بالميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية، بالإضافة إلى زيادة مستويات الابتكار والإنتاجية والنجاح التجاري (الإيرادات) والصلاحية التجارية (الربحية)، والريادة على مستوى وحدات الأعمال الفردية داخل المنظمة أو الريادة الداخلية intrapreneurship وتتمثل في النشاط الريادي داخل وحدة أعمال واحدة بالمنظمة، حيث يتم تحديد مستويات الابتكار والإنتاجية إلى وحدة إدارة المشروع المعنية باعتبارها انعكاسًا للمنظمة ككل.
  - الريادة بين المنظمات: وقد اكتسبت الريادة بين المنظمات من خلال الشبكات والتحالفات اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نظرًا لأهمية النظر إلى ما وراء حدود المنظمة للتأكيد على الفوائد المحتملة للمنظمات التي تعمل معًا من منظور استراتيجي وهو مصدر قيم للأفكار والمعلومات الجديدة، بالإضافة إلى المزايا التي يتم تحديدها من منظور غير مالي من: معرفة مشتركة، وشبكات اجتماعية قوية، وموارد تكميلية، وانخفاض تكاليف المعاملات.

• الريادة على المستوى الوطني: حيث تمتد الريادة إلى مستوى أوسع، مثل: الصناعات والتجمعات، وتختلف أهداف النشاط الريادي على نطاق واسع بدءاً من إنشاء أسواق جديدة، وتخصيص أكثر كفاءة للموارد، وزيادة مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي.

وتعد الريادة الفردية entrepreneurship والريادة المؤسسية intrapreneurship أدوات الابتكار التي تساعد في تكوين كفاءات جديدة والوصول إلى أسواق جديدة، وبدونهما لن يتحقق أي تغيير في المؤسسة أو التكيف مع متغيرات الواقع لضمان بقاء المؤسسة، وبالتالي المؤسسة التي تسعى للاستدامة يجب أن تدرك الفرق بين الريادي an entrepreneur والريادي المؤسسي an intrapreneur والذي يمكنها من تحويل الأفكار والإبداع إلى قيم جديدة ناجحة لمسايرة الوضع المستقبلي (Veronica & Zenovia, 2011, 979).

في حين توصف الريادة التنظيمية بأنها ريادة الأعمال داخل المنظمة وتشير إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية الناشئة والتنظيمية التي تؤدي إلى التحول من الأشكال التقليدية لممارسة الأعمال إلى ممارسة الأعمال بتحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وتشير عمليات الريادة التنظيمية داخل المؤسسة إلى الإبداع في المنتجات والخدمات والعمليات، والتجديد الذاتي والمخاطرة والاستباقية والتنافسية الهجومية (الحواجرة، ٢٠١٨، ٤١٦).

وتعد الريادة المؤسسية كمظلة لتنظيم المشاريع داخل المؤسسة، وتضم أربعة منظورات علي النحو التالي: المغامرة التجارية وهي وسيلة للتخطيط للغموض (عدم اليقين) التنظيمي في الأعمال الحرة، والموارد الداخلية وتعمل ضمن الهيكل التنظيمي العام وترتكز علي جمع الموارد التنظيمية بطريقة تولد الابتكارات والميزة التنافسية، والتدويل ويرتبط كمنظور في ريادة الأعمال لدي الشركات بالخطر الأعلى نسبياً لدخول الأسواق الأجنبية، والتحالفات الخارجية والتي تسهل الوصول إلي الموارد التي لا تملكها المؤسسة، وتشير هذه المنظورات إلي أربع مجالات يمكن أن تبذل فيها الشركة جهداً لتكون أكثر ابتكاراً، وهذه العناصر الأربعة متجذرة في الموارد التنظيمية (Christensen, 2004, 306).

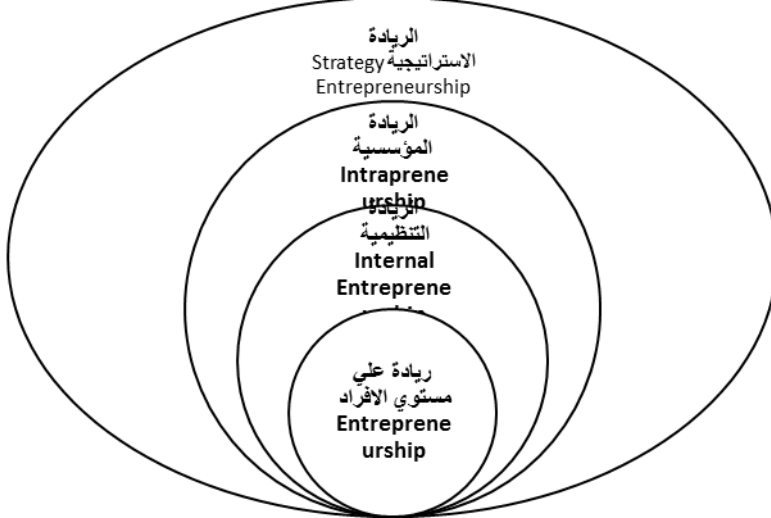
وبالتالي فإن الريادة المؤسسية تشير إلى تبني المؤسسة للتوجه الريادي في الأفكار والعمليات والإجراءات والاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة والاستباقية في

تقديم احتياجات ومطالب العملاء وفقاً للتغيرات الحالية والمستقبلية في البيئة المحيطة، وبالتالي لابد من أن تجمع المؤسسة الريادية ما بين الريادة الداخلية التنظيمية (تميز موظفي المؤسسة) ودراسة الوضع البيئي الخارجي لتحقيق الاستباقية في اقتناص الفرص التي تتحقق معها المكانة المتميزة عن المنافسين الحاليين والمتوقعين، كما يتضح أن الريادة التنظيمية تركز على تهيئة بيئة تنظيمية ريادية داخل المؤسسة من خلال زيادة درجة الوعي والاستيعاب لدور ريادة الأعمال في إعادة الحيوية للمؤسسة سعياً نحو تحقيق التميز بها وتحقيق مستوى أعلى من الأداء وذلك داخل وحدات معينة داخل النظام المؤسسي، ويحول الوضع إلي الريادة المؤسسية عندما تتبنى المؤسسة التوجه الريادي من خلال عمليات تشجيع روح المبادرة لدي جميع العاملين ومتابعة الفرص الريادية لتحويل الأفكار الإبداعية إلي ابتكارات جديدة، وإدخال التغييرات اللازمة علي كامل المؤسسة لتحقيق متطلبات الريادية التي تسمح لها بالبقاء والاستمرارية، ولقد تم التوجه إلي الريادة الاستراتيجية لتمثل منظور إضافي إلى مفهومي الريادة التنظيمية والريادة المؤسسية.

وكانت بداية التفكير في الريادة الاستراتيجية عند المقارنة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، حيث وُجد أن الشركات الصغيرة والمشاريع المبتدئة ماهرة نسبياً في تحديد فرص تنظيم المشاريع ولكنها أقل فعالية في تطوير واستدامة المزايا التنافسية اللازمة لاستغلال هذه الفرص مع مرور الوقت، وعلى النقيض من ذلك أظهرت المؤسسات الأكثر رسوخاً مهارات متفوقة نسبياً فيما يتعلق بتطوير واستدامة المزايا التنافسية، ولكنها كانت أقل فعالية في التعرف على فرص تنظيم المشاريع التي يمكن استغلالها من خلال مواردها وقدراتها، وهكذا تميل شركات المشاريع الجديدة إلى التفوق في سلوك البحث عن الفرص بينما تتفوق الشركات الكبيرة عادة في ممارسة سلوك البحث عن المزايا، ومن ثم ظهرت المحاولات المبكرة لدمج روح المبادرة مع الإدارة الاستراتيجية ( Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, 966).

بناء علي التحليل السابق لتطور الريادة وخاصة بعد التحولات الراديكالية في خمسينيات القرن الماضي وما تبعها من ثورات معلوماتية وتكنولوجية واتصالية، كان معها التجديد والابتكار هو السمة المميزة للنجاح والاستمرار على

المدي البعيد؛ إذ يتمثل التحدي المستمر للأفراد والمؤسسات في الانتقال من وضع الثبات في الأداء والبحث عن مزايا تنافسية تسمح لها بالظهور على الساحة إلى وضعية التفوق الاستراتيجي والوصول إلى مركز ريادي يسمح لها بإحداث التغيير والقيادة المؤسسية للمؤسسات المناظرة، وبهذا تتطوي عملية الريادة الاستراتيجية في مفهومها الواسع على اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص لإيجاد القيمة لتحقيق النمو الاقتصادي علي المستوى الفردي والمؤسسي والمجمعي، ويوضح الشكل التالي (٢) تدرج المؤسسة نحو الريادة الاستراتيجية:



شكل (٢)

تطور مستويات الريادة على مستوى المؤسسة - الشكل من إعداد الباحثة ويوضح الشكل السابق تطور مستوى الاهتمام بالريادية حيث ظهرت كاتجاه يهتم بتنمية المواهب والأفكار الإبداعية لدى الأفراد ليكونوا رواديين لهم سبق في اختراق الأسواق وكسب مزيد من الحصة السوقية لنفسه، ولكن هذا بصورة فردية خارج الإطار المؤسسي ثم كان التوجه إلى الأفراد داخل المؤسسات لتشكيل مجموعة واسعة من المهارات لتحقيق قيمة مضافة في العمل وتحفيز الابتكار في بيئة العمل لمواجهة مخاطر محسوبة وزيادة إنتاجية العاملين لتعزيز التنافسية وتحقيق الأرباح للمؤسسة، فبدأت عملية التنظيم داخل المؤسسة لتوفير مقومات العمل الريادي داخل المؤسسة مع تقليص حجم المخاطرة مما يطلق القدرات الإبداعية والابتكارية في تقديم الخدمات وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، وهي ما

يطلق عليها الريادة التنظيمية، ثم تطور الأمر إلى ريادة الأعمال المؤسسية والتي تسعى لتهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال علي المستوى التنظيم المؤسسي ككل، وصولاً إلي توجيه المؤسسة للبحث عن الفرص الخارجية واقتناصها بشكل استباقي لتعزيز قدرتها علي البقاء والاستمرارية في بيئة تتميز بالتنافسية الشديدة والذي يشير إلي الريادة الاستراتيجية.

### ب. ماهية الريادة الاستراتيجية:

في الوقت الذي تطورت فيه مجالات ريادة الأعمال والاستراتيجية بشكل مستقل، ظهرت عدة تطورات مهمة، حيث كشفت الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية عن العلاقة بينها وبين ريادة الأعمال، حيث قدم مينتزر بارغ (Mintzberg) مقالة في عام ١٩٧٣ كشف فيها عن فكرة استراتيجية تنظيم المشاريع، ثم قدم Slevin & Covin في عام ١٩٨٩ مفهوم "الموقف الاستراتيجي الريادي" ضمن المنظمات، بالإشارة إلى أن القرارات الاستراتيجية وفسفة الإدارة كلاهما يتضمن تركيز ريادي، وقام Lumpkin and Dess في ١٩٩٦ بتحديد هذا المفهوم بتقديم "بناء التوجه الريادي" والذي أوضح فيه ميل المنظمات إلى الانخراط في استراتيجيات إبداعية وتقبل المجازفة وممارسة الاستباقية (Kyrgidou & Hughes, 2010, 44).

وكانت تعاقب هذه المحاولات مقدمة للتوفيق بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية والتي كانت لها بداية صريحة تحت مسمى "الريادة الاستراتيجية" لتكون محصلة التداخل بين مجالين متميزين، حيث زادت الكتابات عنها بداية من القرن الحالي ك مجال جديد يدعو إلى اقتناص الفرص الخارجية في تأسيس واستثمار المزايا التنافسية لتعظيم ربحية المؤسسة على المستوى المالي وغير المالي.

وتجلت الريادة الاستراتيجية في بداية القرن الحادي والعشرين من خلال هيت وإيرلندا Hitt and Ireland كمفهوم يهتم بالبحث حول الكيفية التي تُمكن المؤسسات من استكشاف واستغلال الفرص مع مرور الوقت (Eriksson & Andersson, 2018, 31)، وظهرت الريادة الاستراتيجية كمجال معترف به رسمياً مع العدد الخاص لعام ٢٠٠١ من مجلة الإدارة الاستراتيجية حول "الريادة الاستراتيجية"، وكانت أول دورية متخصصة وهي "مجلة الريادة الاستراتيجية" في

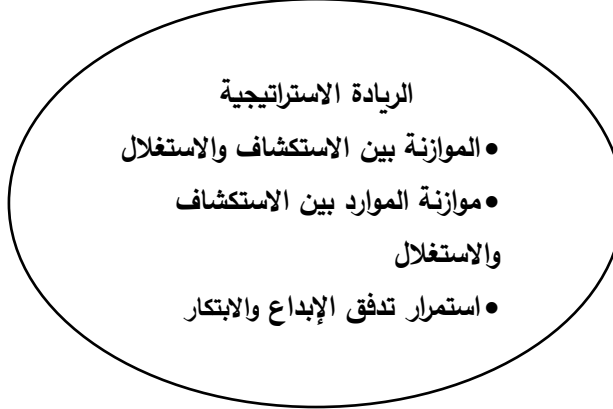
عام ٢٠٠٧، حيث تُبني الريادة الاستراتيجية علي فكرتين أساسيتين، الأولى: أن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية تتطوي علي صفات الريادي الذي يحاول إيجاد القيمة من خلال اكتساب الموارد والمواقع التنافسية، الثانية: أن الموضوع المركزي لمجال ريادة الأعمال هو البحث عن الفرص والاستفادة من المزايا وهي العمليات التي ينبغي التركيز عليها (Tülice & Yurtkur, 2015, 724).

وتمثلت الفكرة الأساسية للريادة الاستراتيجية بمفهوم الاستراتيجية المصممة للإجابة على السؤال: لماذا تتفوق بعض المؤسسات على الآخرين؟، حيث أن الريادة لا تتعلق فقط بإنشاء شركات جديدة أو إدخال منتجات جديدة ولكنها تمتد إلى الإبداع واليقظة والاكتشاف بشكل عام؛ من أجل بناء قدرة المؤسسة على إنشاء وتخصيص المزيد من القيمة التنافسية على أساس مستدام (Klein, Barney & Foss, 2012, 2).

وبالتالي تعد الريادة الاستراتيجية هي تداخل مجالان بحث مختلفان، هما: الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، حيث يركز جانب ريادة الأعمال على تحديد الفرص واستغلالها، ويركز جانب الإدارة الاستراتيجية على إنشاء واستدامة ميزة تنافسية واحدة أو أكثر باعتبارها المسار الذي يُمكن من استغلال هذه الفرص داخل المؤسسة لتصبح المؤسسة أكثر ريادية في الممارسات لإيجاد القيمة للعملاء.

الأمر الذي يؤكد (Ireland & Webb, 2007, 51) بأنه للإمام بمفهوم الريادة الاستراتيجية يجب التعرف علي السمات الفردية لكل من الاستراتيجية وريادة الأعمال، حيث تعني الاستراتيجية بالعناصر التي تحدث التطوير طويل الأجل للمؤسسة، مثل: القرارات المتعلقة بالنطاق، وكيفية الحصول علي الموارد وإدارتها، ومصادر المزايا التنافسية، وتهتم ريادة الأعمال بالإجراءات المتخذة لإيجاد الحداثة من خلال إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو لإنشاء منظمات جديدة أو تجديد المنظمات القائمة، وبالتالي فإن الجمع بين سمات الاستراتيجية وريادة الأعمال هو جمع المؤسسة بين سمات الاتجاه الاستكشافي والسمات الاستغلالية لتطوير تدفقات متناسقة من الابتكار والبقاء متقدماً من الناحية التكنولوجية علي المنافسين، ويكون من نتائج الريادة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة علي التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة بشكل صحيح حيث أن التكيف مع التغيير

يتطلب مجموعة من الحداثة في شكل ابتكارات، يوضح ذلك الشكل التالي رقم (٣).



شكل (٣) التلاؤم بين الاستراتيجية وريادة الأعمال لإيجاد قيمة الريادة الاستراتيجية  
Source: (Ireland, Webb, 2007, 51)

ويتضح من الشكل أن الريادة الاستراتيجية هي نتاج تمازج: سمات الاستراتيجية التي تسمح بإدارة موارد المؤسسة للبحث عن مصادر متنوعة للميزة التنافسية وتطوير المزايا التنافسية على المدى البعيد وإدارة هذه الموارد استراتيجياً، وخصائص الريادة التي تسعى إلى القيام بالأعمال التجديدية وتوجيه السلوكيات نحو الاستكشاف لتوسعة المؤسسة وضمان استمرار تدفق الإبداع والابتكار بين جميع أفراد المؤسسة.

وبشكل تفصيلي يشير (Nityananda & Mohanty, 2012, 208-209) إلى أن مفهوم الريادة الاستراتيجية للأعمال تنطوي على مجموعة من العناصر، وهي:

- الإجراءات الريادية: وهي إجراءات تحاول المؤسسة من خلالها استغلال فرص التي لم يتم اكتشافها أو استغلالها من قبل المنافسين.
- الإجراءات الاستراتيجية: وهي إجراءات تطوير واستغلال المزايا الموجودة بالفعل وفي الوقت ذاته دعم إجراءات تنظيم المشاريع المؤدية إلى استغلال الفرص المستقبلية.



- **التوجه الريادي:** ويشير التوجه الريادي إلى القدرة على التعرف على الفرص واستغلالها لتطوير ممارسات جديدة تتحرف عن الممارسات السابقة، حيث تشكل المخاطرة والابتكار والتنوع أبعاد رئيسية، ويفترض التوجه الريادي أن السعي وراء الفرص سيؤدي إلى ممارسات جديدة تعزز النجاح المستقبلي وتكوين الثروة.
  - **التجديد الاستراتيجي:** ويأتي التجديد الاستراتيجي باعتباره نتيجة تنظيمية للعناصر الثلاثة السابقة، ويشير إلى نتائج مثل تحول المهمة وإعادة التنظيم والتغييرات على مستوى المنظمة، والتي من شأنها تمكين الدمج المستمر لسلوكيات البحث عن الفرص واستغلال المزايا.
- الأمر الذي يشير إلى ضرورة التخطيط لاعتماد منهجية الريادة الاستراتيجية داخل المؤسسة لبناء القدرة المؤسسية وتطوير مهارات التنافسية لإحداث التجديد الاستراتيجي، بحيث يصبح الابتكار والاستغلال والاستكشاف جزء من ثقافة المؤسسة وهو ما يؤدي إلى ممارسات تشير إلى التوجه الريادي للمؤسسة.
- حيث يمكن أن تمثل الإجراءات الريادية والإجراءات الاستراتيجية كقوة دافعة تؤدي إلى توجه ريادي منظم ومتناسك استراتيجيًا والذي بدوره يؤدي إلى التجديد الاستراتيجي، ويمكن تطوير الموارد والقدرات كآليات تمكين للأداء في سياق الإجراءات الريادية والإجراءات الاستراتيجية والتوجه الريادي والتجديد الاستراتيجي (Nityananda & Mohanty, 2012, 209).

ولذا قد يتم الخط بين مصطلح التجديد الاستراتيجي وريادة الأعمال الاستراتيجية، حيث تشمل الريادة الاستراتيجية علي سلوك يسعي إلى البحث عن الفرص متضمنًا بذلك المغامرة التجارية، في حين أن مصطلح التجديد الاستراتيجي يتجنب مخاوف المغامرة ويبني علي الاستخدام المسبق من الناحية النظرية والتجريبية، ويركز التجديد الاستراتيجي علي التغيرات الداخلية ويفصلها عن التوجه الداخلي/الخارجي للمؤسسات المغامرة، فقد يكون التوجه الريادي لمشاريع المؤسسات ليس استراتيجيًا وبالتالي يكون التجديد الاستراتيجي هو استراتيجية فرعية للريادة الاستراتيجية، كما أن وجود سلوك ريادي في المؤسسات الكبيرة وهو نتيجة لاستراتيجية متعمدة (مستحثة) أو ناشئة ويوصف في هذه الحالة بأنه نشاط ريادي فقط ويبدو أن إضافة كلمة استراتيجي في هذه الحالة زائدة، في حين يوصف النشاط بأنه نشاط ريادي استراتيجي إذا كان هناك قرارًا استراتيجيًا متعمدًا

على مستوى عالٍ يسمح بإدراج أوسع قدر ممكن من أشكال العمل الريادي (Van Rensburg, 2013, 19-20)، الأمر الذي يؤكد أن الريادة الاستراتيجية هي حالة خاصة من الإدارة الاستراتيجية، وتتميز عن سمات ريادة الأعمال التي تعتمد على اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين ونظريات مستوي الفرد في الإبداع والاستكشاف، وبالتالي فإن الريادة الاستراتيجية هي في الأساس ريادة الأعمال التي تنفذها المؤسسة بقصد استراتيجي (Van Rensburg, 2013, 20-21).

حيث تُمكن الريادة الاستراتيجية المؤسسة من توسيع نطاق جميع الفرص التي تؤدي إلى تعزيز القيمة والثروة، وتعمل الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ إجراءات ريادية تنفيذية تؤدي إلى ريادة الأعمال، أي أن الريادة الاستراتيجية للأعمال تعمل على تحقيق الموازنة بين البحث عن الفرص المناسبة بما يتناسب والمزايا التي تمتلكها المؤسسة، أي التوازن بين استكشاف الفرص واستغلال المزايا وهو ما يتحقق في ضوء الإدارة الاستراتيجية لموارد المؤسسة.

ولقد أشار الأدب التربوي في الريادة الاستراتيجية إلى تنوع الاتجاهات التي تناولت مفهوم الريادة الاستراتيجية، فهناك اتجاه ينظر إلى كون الريادة الاستراتيجية تعبر عن توجيه جهود المؤسسة لتوليد القيمة عن طريق تحقيق التوازن والتكامل بين البحث عن الفرص واستغلال المزايا، ومن هذه التعريفات:

• الريادة الاستراتيجية هي التكامل بين تنظيم المشاريع (أي السلوكيات الساعية إلى البحث عن الفرص) والمنظور الاستراتيجي (أي البحث عن المزايا) لتطوير واتخاذ إجراءات تهدف إلى توليد القيمة وإيجاد الثروة (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001, 481).

• تعرف الريادة الاستراتيجية على أنها ابتكارات ذات أهمية تنظيمية داخل المؤسسات القائمة والتي تنطوي على التكامل بين السلوكيات الساعية للاستفادة من الفرص والمزايا، والتركيز على تطوير المنظمة من خلال الابتكار (Mazzei, 2018, 657).

• الريادة الاستراتيجية يمكن تعريفها كعملية تسهل جهود المؤسسة لتحديد الفرص التي تنطوي على أعلى إمكانات تؤدي إلى إيجاد القيمة من خلال مكونات ريادة الأعمال، ومن ثم استغلالها من خلال إجراءات استراتيجية محددة تستند إلى موارد المؤسسة المتاحة (Kyrgidou & Hughes, 2010, 47).

• الريادة الاستراتيجية هي العملية التي تقود إلى صنع القرار وتوجيه الجهود الإدارية لتحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من المنفعة والعائد، ومن ثم توظيفها من خلال المهام الاستراتيجية (Kyrgidou, 2006, 2).

وهناك اتجاه بتعريف الريادة الاستراتيجية كمنشآت ريادي في إطار استراتيجي داخل المؤسسة هدفه إيجاد الثروة للمؤسسة والقيمة للعميل، ومن هذه التعريفات:

• الريادة الاستراتيجية هي تحديد أنشطة الريادية من منظور استراتيجي يساعد المؤسسة على رفع مستوى أدائها وتطوير مزايا تنافسية مستدامة عن طريق زيادة الربحية أو الحصة السوقية (Dogan, 2015, 1293).

• الريادة الاستراتيجية هي أداء النشاطات الريادية بطريقة استراتيجية بقصد الحصول على الثروة (جلاب، ٢٠١٣، ٥٧).

• الريادة الاستراتيجية هي مزيج من أفكار واستراتيجيات تنظيم المشروعات من أجل تخطيط وتنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال لإيجاد القيمة للعميل (Daryani & Tabrizinia, 2015, 106).

• الريادة الاستراتيجية هي استخدام أو تحفيز النشاط الريادي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل التنوع والتكامل الرأسي واكتساب أو تعزيز المزايا التنافسية، والنشاط الريادي هو أداة للمديرين الاستراتيجيين لتحقيق الأهداف، وتختلف الريادة الاستراتيجية عن الريادة بوجود القوي المحركة الرئيسية والمحددات التي تساهم في تنظيم الريادة داخل المؤسسة (Kuratko & Audretsch, 2009, 12).

• تشير مدخل ريادة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأنشطة والابتكارات المهمة التي يتم اعتمادها في سعي المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية، حيث تشكل الابتكارات نقطة التمايز الأساسي للمؤسسة من خلال التجديد في منتجاتها والأسواق والعمليات الداخلية وما إلى ذلك، بالإضافة إلى التطوير نسبة إلى اتفاقيات أو معايير الصناعة في المنتجات والأسواق والعمليات (Kuratko, Morris, 2018, 45).

وقد تعرف الريادة الاستراتيجية كفلسفة إدارية تسعى المؤسسة من خلالها لاستدامة المزايا التنافسية لها في ظل ظروف عدم التأكد البيئي، ومن هذه التعريفات:

- الريادة الاستراتيجية هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي؛ إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة على اكتشاف الفرص بل إيجادها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها، في سبيل الوصول إلى أهدافها (الحكيم وعلي، ٢٠١٧، ٥١).
- الريادة الاستراتيجية هي دراسة الأفراد الذين يشيدون مؤسسة اقتصادية لتكوين الثروة في ظل ظروف عدم التأكد واستبدال المعايير التقليدية لصنع القرار (الربح الأكبر) بالأنواع الأخرى لقواعد القرار (Klein, Barney & Foss, 2012, 2).
- الريادة الاستراتيجية هي الكيفية التي يتم بها تعظيم الفرص الريادية للحصول على المزايا (Foss & Lyngsie, 2011, 9).
- أن الريادة الاستراتيجية هي فلسفة للممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات، من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد وإضافة قيمة للعميل (الياسري وحسين، ٢٠١٦، ٦٩).

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح الاتي:

- ترتبط الريادة الاستراتيجية بالإبداع والابتكار في الأفكار والأعمال التي يتم بها تقديم الخدمات والمنتجات داخل المؤسسة لتحقيق أفضل المكاسب وتكوين القيمة.

• يستلزم تحقيق الريادة الاستراتيجية توجيه الجهود داخل المؤسسة لاستغلال الفرص الجديدة لإيجاد قيمة اقتصادية، وتحديد الإجراءات الاستراتيجية للالتزام بالتجديد والتوسع في المزايا التنافسية للوصول إلى الاستدامة والريادة بين المنافسين.

• تقوم فلسفة الريادة الاستراتيجية على تكوين نزعة استباقية نحو اقتناص الفرص بالاعتماد على المجازفة والابتكار، ثم وضع الاستراتيجيات في ضوء الأفكار الريادية التي تجعل المؤسسة في وضع فريد من نوعه، الأمر الذي يزيد من حيوية المؤسسة وقدرتها على اكتشاف مجالات تنافسية جديدة.

• المؤسسة التي تنتهج الريادة الاستراتيجية كمدخل للتطوير والتحسين والنجاح الاستراتيجي لابد لها من رؤية ريادية تدفع جميع أفراد المنظومة للإبداع والريادة وتركيز الاهتمام على التوازن بين الاستكشاف (البحث عن الفرص) والاستغلال (البحث عن المزايا)، وهي مؤسسة تتصف بالتجديد الاستراتيجي في ممارسات أفرادها وتوجهها الريادي.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية في الجامعات بأنها الممارسات الاستراتيجية والريادية التي تنتهجها الجامعة؛ لتمكين أعضاء هيئة التدريس بها من تطبيق الاستراتيجيات الريادية داخل أديارهم الجامعية، وتحقيق التوازن والتكامل بين استكشاف الفرص واستغلال المزايا التي تملكها المؤسسة لتوليد القيمة والوصول بالمؤسسة الجامعية إلى استدامة المزايا التنافسية بها؛ بما يحقق لها السمعة الأكاديمية المتميزة والريادة بين الجامعات المحلية والعالمية.

### ج. أهمية الريادة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية:

يُعبّر إضافة البُعد الاستراتيجي للريادة عن امتلاك المؤسسة رؤية ورسالة وقيم في إطار استراتيجية شاملة تسعى وراء الفرص وتقود التغيير ورسم المسار المستقبلي لتوليد القيمة للمؤسسة؛ لضمان استدامتها في ظل تكيف المؤسسة مع التحديات المعاصرة، أي أن الريادة الاستراتيجية تهتم ببقاء المؤسسة في وضعية متقدمة عن غيرها من المؤسسات المماثلة لضمان النجاح الاستراتيجي، ويمكن تحديد أهمية الريادة الاستراتيجية من الأدبيات المرتبطة على النحو التالي:

❖ الريادة الاستراتيجية أداة للتنمية الاقتصادية على مستوى الدولة وأداة للتطوير على مستوى المؤسسة وتحقيق الثروة على مستوى الأفراد:

لقد أصبحت ريادة الأعمال الاستراتيجية شائعة في العالم المعاصر كأداة بارزة للتنمية الاقتصادية في كل من الدول الأقل نموًا اقتصاديًا والدول الأكثر تقدمًا اقتصاديًا، في ظل التغيرات العميقة في البيئة الاقتصادية مما دفع منظمات الأعمال التنافسية إلى استخدام الريادة الاستراتيجية لزيادة الإنتاج وإيجاد فرص عمل مستدامة وتنمية القدرات (Mujuru, 2014, 18)، حيث تركز الريادة الاستراتيجية على الكيفية التي يتم بها الجمع بين سلوك البحث عن الفرص وسلوك البحث عن الميزة ودمجها بهدف تكوين الثروة، وتحتاج كل من المؤسسات الجديدة والقائمة أن تكون ريادة واستراتيجية في ذات الوقت للحصول على ميزات تنافسية (Dogan, 2015, 1292)، أي أن الريادة الاستراتيجية هي أداة المؤسسات للبقاء في السياق التنافسي المحيط.

وعلى المستوى الفردي تتطوي الريادة الاستراتيجية علي عملية التنظيم الاستراتيجي للمشاريع للبحث المنتظم عن الفرص واستغلالها بما يتماشى مع المعرفة السابقة للفرد والموارد المتاحة بهدف تحقيق أهداف الحياة المهمة وقد تكون تراكم الثروة المالية أحد هذه الأهداف، وعلى المستوى الإقليمي أو الوطني فإن الريادة الاستراتيجية تعني إنشاء إطار مؤسسي يفضي إلي مبادرات ريادةية من قبل الأفراد بهدف تحقيق أهداف علي المستوى الإقليمي أو الوطني مثل النمو الاقتصادي والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية أو المستويات المحسنة لنوعية حياة المواطنين (Kuratko & Audretsch, 2009, 13)، إلا أن هناك فكرة خاطئة مفادها أن رواد الأعمال في البلدان الناشئة أو البلدان النامية هم في الغالب مدفوعين بحكم الضرورة أن يبدوون أعمالاً منخفضة الإمكانيات، ولكن قدم تقرير مراقبة الريادة العالمية GEM أدلة علي أن معظم الرياديين في كل اقتصاد يسعى إلى تحسين حياتهم من خلال دخل أفضل أو مزيد من الاستقلال في عملهم، وفي الاقتصادات ذات الدخل المنخفض يزيد عدد رواد الأعمال عنها في الاقتصادات المرتفعة؛ ويرجع ذلك إلى أن ريادة الأعمال تعد وسيلة للأفراد لتوليد الدخل، حيث ينخفض معدل الدوافع الضرورية مع ارتفاع مستوى التنمية الاقتصادية (GEM, 2019, 23)، وبالتالي تعد الريادة أداة المجتمعات لتحقيق التنمية وأداة الأفراد لتحقيق الثروة وتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

وعلى مستوى المؤسسة الجامعية تعمل الريادة الاستراتيجية على إضافة التوجه الريادي للمؤسسات بهدف تحقيق كفاءة وفعالية تؤدي بالمؤسسة للوصول إلى تحقيق وضع أفضل، لذا للريادة الاستراتيجية أهمية خاصة لدي المؤسسة الجامعية في ضوء تعاضم الدور الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة داخل مجتمعاتها، من خلال تقديم أفكار أو خدمات أو منتجات أو أساليب عمل جديدة ومبتكرة بما يجعلها متميزة ومتطورة وتحقق دورها الريادي داخل المجتمع.

❖ **إيجاد المزايا التنافسية للمؤسسة واستدامتها من خلال البحث عن فرص تنافسية تسمح لها بالبقاء ضمن السياق البيئي سريع التغير:**

تستخدم الريادة الاستراتيجية لتوجيه جهود المؤسسات للاستفادة من المزايا التنافسية التي تملكها مع استكشاف الابتكارات التي ستكون الأساس لمزايا تنافسية مستقبلية، وبالتالي تساعد الريادة الاستراتيجية الفعالة على بقاء المؤسسة في وضعية تكون فيها قادرة على الاستجابة بشكل مناسب لأنواع التغييرات البيئية التي تواجه المؤسسة، وتمتلك القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية كما أنها تساعد المؤسسات على تطوير مزايا تنافسية مستدامة نسبياً لكونها ذات قيمة ونادرة (Ireland & Webb, 2007, 50-51).

ولقد ظهرت الريادة الاستراتيجية للتقليل من البحث عن استراتيجيات لاستدامة الميزة التنافسية، حيث تم توجيه التركيز نحو ريادة الأعمال من خلال سلسلة من المزايا المؤقتة، والتي يتم وضعها تحت مسمى "إيجاد الثروة" من خلال الجمع بين مفاهيم تسهم في زيادة المشاريع الريادية على مستوى المؤسسة، فتم الاستعانة بمفهوم النوايا الاستراتيجية من الإدارة الاستراتيجية ومفهوم التوجه الريادي من ريادة الأعمال لتكوين ريادة الأعمال الاستراتيجية (Foss & Lyngsie, 2011, 16)، لتشير الريادة الاستراتيجية إلى تغييرات واسعة في العمليات القائمة داخل المؤسسة التي تسعى إلى تطوير توجه أكثر ريادية في سعيها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، لذا تعد الريادة الاستراتيجية حجر الزاوية في القدرة التنافسية، ومصدر للنمو والبقاء في عالم تنافسي سريع التغير (Nityananda & Mohanty, 2012, 208).

كما تسهل الريادة الاستراتيجية من جهود المؤسسات لتحديد أفضل الفرص ثم استغلالها مع الانضباط في خطة الأعمال الاستراتيجية، وبالتالي فإن الهدف

الذي تحققه ريادة الأعمال هو إيجاد مزايا بشكل مستمر بما يؤدي إلى تأمين الثروة القسوى (Tülüce& Yurtkur, 2015, 727).

كما يُساعد تبني الريادة الاستراتيجية في إعادة تعريف النطاق الذي ينقل المؤسسة من مجال المنافسة الحالية إلى مجال أوسع على الإطلاق؛ وضمان أو دعم الموقف التنافسي للمؤسسة محلياً وعالمياً، حيث تحدث الريادية أكبر تأثير لها على الأداء التنظيمي في الأجل الطويل؛ وبناء مرونة في الاستراتيجية وجدارة في المنافسة والقدرات البشرية، والفعلية في التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل وثقافة جديدة في المؤسسة (زهرة، ٢٠١٧، ١٩١).

بالإضافة إلى أن الريادة الاستراتيجية تساهم في توفير السياق الذي يمكن من خلاله الاستفادة من الفرص المحددة، حيث تعمل المؤسسة من خلال نظامها الاستراتيجي الحالي باتباع إجراءات منظمة ومخطط لها لتساعد على التخصص واكتساب ميزة تنافسية؛ لأنها سوف تنتج موارد فريدة ذات قيمة خلقة للمجتمع، كما أن الافتقار إلى التركيز الاستراتيجي المتوازن يؤدي إلى ضعف الفوائد التي قد تولدها قيمة مبادراتهم الريادية، وبالتالي تصبح المؤسسة غير قادرة على اكتساب المزايا التنافسية (Kyrgidou& Hughes, 2010, 45).

كما تكمن أهمية بناء الريادة الاستراتيجية في توجيه السلوك في البيئات المضطربة حيث يتم إنشاء الميزة من خلال الابتكار في استغلال التدفق المستمر من الفرص، وتعمل الريادة الاستراتيجية على سد هذه الفجوة من خلال اتخاذ إجراءات ريادة الأعمال في إطار استراتيجي، كما تحافظ على التوازن بين عمليتي البحث عن الفرص والاستفادة من المزايا من خلال مساعدة قادة الأعمال على التعرف على كيفية استغلال الفرص واستثمارها وكذلك تطوير الآليات التي تعزز من السلوك الريادي دون التأثير على استراتيجيات المؤسسة وعملياتها (Nityananda& Mohanty, 2012, 208)، كما أنه من خلال الريادة الاستراتيجية تتمكن المؤسسات من وضع خيارات التنمية والنمو لديها والنظر بعمق في فرصها والتخطيط الاستراتيجي للاستفادة الكاملة من الفرص المقدمة (Mohutsiwa, 2012, 13).

لذا تساهم الريادة الاستراتيجية كمدخل في الجامعات في تعظيم قدراتها المؤسسية ومساعدتها على تحقيق المزايا التنافسية في ضوء وجود العديد من



المتغيرات المحلية والعالمية التي تفرض على الجامعات السعي نحو البقاء والاستمرار من خلال الاعتماد على استراتيجيات تنافسية لاستكشاف الفرص وتحقيق الاستفادة منها.

### ❖ **تعمل الريادة الاستراتيجية على تحقيق المرونة والتجديد في العمل داخل المؤسسة الجامعية:**

تعد ريادة الأعمال عملية ديناميكية للتغيير والإبداع لخلق ثروة متزايدة من قِبَل أفرادًا يتحملون المخاطر الرئيسية من حيث العدالة والوقت والالتزام الوظيفي لتوفير قيمة لبعض المنتجات أو الخدمات، وقد لا تكون الخدمة نفسها جديدة أو فريدة من نوعها، ولكن يتم تخصيص المهارات والموارد اللازمة لتكون قيمة، وتتطلب ريادة الأعمال وجود شغف وطاقة نحو إيجاد وتنفيذ الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية (Kuratko, Audretsch, 2009, 1-2).

وبالتالي يُعد المنظور الاستراتيجي في استخدام ريادة الأعمال أداة للتغيير في كل مجال فهو يستند إلى صنع القيمة، كما يمكن أن تعمل الريادة الاستراتيجية كخطة مرنة لتطوير اختيار أفضل مستقبل من أجل تحقيق ميزة تنافسية بإيجاد قيمة للعميل، حيث لا تعمل الأصول إلى تحفيز الفكرة ولكن الفكرة هي التي يمكن أن تحفز الأصول، فمن خلال فكرة مبتكرة وخلاقة يتم إيجاد منتج جديد في السوق (Daryani & Tabrizinia, 2015, 106)، لذا تبدو أهمية الريادة الاستراتيجية من خلال الاستجابة السريعة في استثمار الفرصة السانحة لها وفق إمكانياتها في العمليات الإنتاجية الاستراتيجية الجارية لتحسين قدراتها التنافسية في السوق (شمس الدين وخضر وطه، ٢٠١٦، ٣٨٨).

تحدد قدرة المؤسسة الجامعية علي أن تكون رائدة بين المؤسسات الجامعية الأخرى المحلية منها والعالمية من خلال اعتمادها علي ثقافة الاستباقية والإبداع في التنبؤ باحتياجات العملاء وتلبيتها بدرجة من الجودة والكفاءة بالتفوق علي غيرها من المؤسسات، الأمر الذي يتطلب إيجاد مجموعة من الاتجاهات الإيجابية نحو الريادية في العمل والاعتماد علي التجديد المستمر والتخلص من النماذج النمطية في أداء الأدوار المختلفة وتوفير قدر من المرونة في تقبل الأفكار

الابتكارية داخل المؤسسة الجامعية والاستجابة للتغيير والمخاطرة المحسوبة بما  
ينعكس إيجابياً على الأداء العام للجامعة.

❖ **تحقيق أعلى قيمة محتملة من الموارد والإمكانات المادية والبشرية، بزيادة  
الكفاءة والجودة النوعية بالاعتماد على الابتكار:**

تعد الريادة الاستراتيجية ذات دور أساسي وفعال في تطوير القدرات والمواهب  
المميزة في المنظمة بالاعتماد على الاستراتيجيات الريادية التي تساهم في تحقيق  
مكانة متميزة للمنظمة ومواجهة التحديات لتحقيق الميزة التنافسية.

وتقود الريادة الاستراتيجية الفاعلة إلى تحقيق كل من الكفاءة والفاعلية المتوجهة  
نحو الحداثة التي تكون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة، كما أن ممارسة الريادة  
الاستراتيجية بفاعلية يساعد على تحقيق الميزة من خلال الاستثمار أو الاستغلال  
(الشمري، ٢٠١٥، ١٧٨).

حيث ترتبط الريادة الاستراتيجية ارتباطاً إيجابياً بأداء المؤسسة حيث أنها  
ضرورية لتعزيز أدائها وتمكينها من إنشاء والحفاظ على درجة من الميزة التنافسية  
تمكّنها من البقاء والازدهار في بيئة الأعمال الحيوية والمضطربة، حيث يتناسب  
التوجه الريادي للمؤسسة طردياً مع أداء المؤسسة (Mohutsiwa, 2012, 77)،  
كما تساعد الريادة الاستراتيجية من خلال تحقيق التوازن بين ريادة الأعمال والإدارة  
الاستراتيجية في تجنب إشكالية الإفراط في أنشطة المخاطرة كما تعمل على منع  
القصور الذاتي الناجم عن الإضافات المتكررة إلى المزايا الحالية (Kyrgidou &  
Hughes, 2010, 45-46)، الأمر الذي يساهم في تحقيق أقصى استفادة من  
الجهود البشرية دون تكرار أو هدر للموارد.

وبالتالي تعمل الريادة الاستراتيجية على توجيه الجهود وعدم تكرار الأنشطة  
المتفكة النتائج، مما يزيد من كفاءة العمليات والإدارية وتقنين المخاطرة غير  
المحسوبة لتكون مخاطرة مدعومة بالتخطيط الابتكاري للأنشطة، الأمر الذي يدفع  
الجميع لتبني روح الابتكار والإبداع والعمل على استثمار الموارد المتاحة بطريقة  
منظمة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

❖ **تحسين الوضع المالي والرمزي للمؤسسة وإحداث التغيير الذي يصنع  
القيمة:**

تتعلق الريادة الاستراتيجية بإدخال نشاط اقتصادي جديد بطريقة منظمة ومنهجية من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي قد يؤدي الاعتماد على الريادة الاستراتيجية إلى تعزيز الأداء المالي للمؤسسة، Kuratko & Audretsch, (2009, 13)، كما تهدف الريادة الاستراتيجية بشكل أساسي إلى إضافة قيمة استراتيجية للمؤسسة عن طريق تطوير أنشطتها وفق متطلبات الريادة الاستراتيجية (شمس الدين وخضر وطه، ٢٠١٦، ٣٨٨)، الأمر الذي يحسن من موقع المؤسسة بين المؤسسات المناظرة.

وعلى مستوى التعليم العالي تهدف الريادة الاستراتيجية إلى تعزيز المكانة التنافسية للجامعة بتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، وبالاعتماد على مكوناتها التي تشمل التعلم التنظيمي والابتكار والإبداع والتحالفات الاستراتيجية والنمو والمرونة لتحفيز جميع الأطراف داخل الجامعة على متابعة وتحقيق الأهداف لتوليد القيمة (سلطان وحجي، ٢٠١٦، ١٧٧)، حيث تنطوي الريادة الاستراتيجية على سلوكيات متزامنة في البحث عن الفرص والسلوكيات المتميزة بما يؤدي إلى أداء متميز في المؤسسات لتحقيق أهدافها المادية (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, 963).

كما تصف الريادة الاستراتيجية رغبة متعمدة ومشروعة في البحث عن التغيرات في البيئة والاستجابة لها، حيث تتيح الاستراتيجية الريادية المعلنة والملزمة للعاملين في المؤسسة توجيه سلوكهم الابتكاري نحو الأهداف المشتركة، مما يحرر الطاقة الإبداعية لدي الكوادر الوظيفية والتي قد تعمل المؤسسة على الاستفادة منها لتحسين قدرتها التنافسية (Kuratko & Audretsch, 2009, 14).

لذا تساعد الريادة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية على الاستجابة بشكل صحيح للتغيرات البيئية المختلفة التي تواجه المؤسسة وخاصة في ظل التنافسية، من خلال السلوك الريادي الذي يسعى لإيجاد منتجات جديدة أو تقديم خدمات بصورة مبتكرة مما يساعد على تطوير مزايا المؤسسة لتصبح مزايا تنافسية مستدامة تتيح لها التنافس على المستوى المحلي والعالمي، وتعكس الوضعية الريادية للجامعات في مجملها امتلاكها لسمات محددة كالسمعة الطيبة والتقييم الإيجابي من جانب أفراد ومؤسسات المجتمع لأنشطتها ومخرجاتها في ضوء المستجدات المحيطة بها، مما يجعلها موضع ثقة وتقدير بين المؤسسات الجامعية الأخرى، الأمر الذي يعزز من زيادة العائدات وتحقيق ربحية الجامعة.

## ٢- أبعاد الريادة الاستراتيجية في الجامعات:

ترتبط الريادة الاستراتيجية بالبحث عن الفرص واستغلالها لاكتساب مزايا تنافسية من خلال تطويع جميع موارد وإمكانيات كل أفراد المؤسسة الجامعية والعمل بروح ريادية لتحقيق الأهداف المرجوة، ويتم ذلك من خلال أبعاد تقوم عليها الريادة الاستراتيجية، وهي تختلف عن أبعاد الريادة والتي قد تتضمن البعد الإبداعي والبعد الاستباقي والبعد الميل للمخاطرة والبعد المنافسة الهجومية والبعد الاستقلالية، أما أبعاد الريادة الاستراتيجية فقد تعددت وجهات النظر حول تحديدها باختلاف النماذج التي تناولت الريادة الاستراتيجية، إلا أن أبعاد الريادة الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها في الأدبيات البحثية فكانت علي النحو التالي:

### • بُعد العقلية الريادية (Entrepreneurial Mindset):

تتواجد الفرص التنافسية والمزايا التي تمتلكها المؤسسة بصورة عامة أمام جميع الأفراد، ولكن اقتناص هذه الفرص واستغلالها في ضوء مزايا وإمكانيات المؤسسة تحتاج إلى أفراد تمتلك قدرات معرفية تسمح بإدراك هذه الفرص، وقادرة على التعامل مع المخاطر في مواقف عدم اليقين لاقتناص الفرص قبل الآخرين، وبالتالي يعتمد استغلال الفرص في ضوء المزايا على وجود عقلية يقظة استراتيجياً داخل المؤسسة الجامعية.

وتتمحور العقلية الريادية حول القدرة على استشعار الفرص الريادية وتمييزها لتحويلها إلى ميزات تنافسية فريدة، وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرص والبحث عن المزايا، واستثمار اللاتأكد في بيئة الأعمال المعاصرة بتقديم خدمات تنافسية للزبائن الحاليين والمرتقبين (فتحي والمختار، ٢٠١٤، ١٠٧).

وتشير العقلية الريادية إلى طريقة التفكير في الأعمال في ضوء عدم اليقين وعدم القدرة على تحديد الاحتمالات للأحداث المستقبلية، وتعد العقلية الريادية منظور موجه نحو النمو، يقوم الأفراد من خلاله بتعزيز القدرة على الإبداع والابتكار المستمر والتجديد في ظل ظروف عدم التأكد، وبالتالي تحديد الفرص الجديدة واستغلالها لامتلاكهم قدرات إدراكية تتيح لهم نقل معني المواقف الغامضة والمجزأة، ويمكن تحديد مكونات العقلية الريادية في الاتي ( Ireland, Hitt& Sirmon, 2003, 986-970):

- **تعرف الفرص:** غالبًا ما يتم إدراك فرص تنظيم أعمال معينة نتيجة عدم تناسق المعلومات في السوق من ظهور قطاعات جديدة أو تغييرات في اللوائح الحكومية أو العوامل الديموغرافية المتغيرة، والتي لا يمكن تمييز هذه الفرص على قدم المساواة للجميع، وتتمكن العقلية الريادية من حساب القيمة المستقبلية المحتملة لتلك الموارد بعد تحويلها من المدخلات إلى المخرجات.

- **اليقظة الريادية:** وهي تشير إلى رؤية مستقبلية متفوقة تسعى وراء الفرص، وتتضح من خلال القدرة على تحديد متي تصبح السلع أو الخدمات الجديدة قابلة للتنفيذ أو ذات قيمة غير متوقعة للعملاء، وتتمكن العقلية الريادية من البحث في المجالات التي يتم فيها تطبيق البصيرة لاستكشاف السلع والخدمات الجديدة، والتركيز على سلوك البحث الشغوف عن الفرص، والتركيز على تحقيق الفرص واستغلالها لتطوير مزايا تنافسية والتزام الجميع بتحديد ومتابعة الفرص.

- **الاعتماد على منطق الخيارات الحقيقية Real options logic:** حيث يساعد استخدام المنطق في تقييم الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات عندما يكون هناك أوجه عدم اليقين المرتبطة بتحديد ومتابعة الفرص الريادية، ويشير مصطلح "الحقيقية" إلى أصل ملموس وليس أداة مالية، والاستخدام الناجح لمدخل تقييم الخيارات يقلل من هدر الموارد مع زيادة التركيز على الفرص الأكثر أهمية.

- **تحديد إطار الريادة:** يتضمن إطار العمل الريادي إجراءات مثل: تحديد الأهداف، وإنشاء سجل للفرص، وتحديد التوقيت المناسب بإطلاق الاستراتيجية اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة، ويجب استخدام إطار العمل الريادي باستمرار لضمان وجود بدائل تخصيص الموارد، كما يسمح تأطير النتائج المتوقعة لأطراف بفهم العملية وأهداف النتائج التي ينبغي أن تسعى لتحقيقها عند السعي وراء الفرص لتنظيم المشاريع.

واستنادًا إلى ما سبق فإن العقلية الريادية في الجامعة تتمحور حول إدراك الفرص الريادية والبحث المستمر عنها وتشخيصها واستغلالها بالاعتماد على التفكير الإبداعي والمرونة والتجديد لتحقيق أقصى ربحية ممكنة في منتجاتها (البرامج التعليمية والموضوعات البحثية والبرامج الخدمية...)، وعملياتها (طرق التدريس وأساليب البحث وتطبيقات البحوث وأساليب إدارة الموارد الداخلية وتسويق

وتقديم خدماتها...)، وارتباط كل ذلك بالإبداع في كافة مراحل العمل لتحقيق التميز في الأداء، وعلي الجامعة أن تتخذ نطاقاً للعمل الريادي داخل المؤسسة الجامعية بتحديد إطاراً زمنياً يتم من خلاله البحث عن الفرص الخارجية وتقييمها لتحديد الفرص الأكثر ملائمة.

#### • بُعد الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture:

تعد الثقافة الريادية إطاراً مرجعياً لسلوكيات الأفراد فهي تساهم في توجيه اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادية ورفض سلوكيات التواكل والسلبية والتبعية والتهميش، وتحفيز الممارسات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والمبادرة والإنجاز عبر تعلم مبادي مهارات الإبداع والمبادرة، وتساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات وابتكارات جذرية تتلاءم مع التكنولوجيا والمعلوماتية والعولمة. وثقافة ريادة الأعمال الفعالة هي ثقافة يتوقع فيها أن تتطرق الأفكار الجديدة والإبداع من أجل إدارة الموارد بشكل استراتيجي، وأن يتم التشجيع على المخاطرة والتسامح مع الفشل والترويج للتعلم، وكذلك دعم المنتجات الجديدة والعمليات الابتكارية الإدارية، وينظر للتغيير المستمر على أنه ناقل للفرص ( Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003, 970).

وبالتالي تركز الثقافة الريادية على تهيئة المناخ الثقافي لدعم جهود الإبداع والسلوك الريادي والتقليل من تأثير البيروقراطية وتنمية ثقافة الخروج عن الأنماط التقليدية في التفكير والانفتاح على الأساليب الجديدة للتطوير والتغيير ضمن إطار التنافسية للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة التعليمية. وقد تحول الطبيعة الجماعية والمهنية والبيروقراطية للجامعات من تطوير ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات، حيث لا يمكن للجامعة أن تصبح رائدة للأعمال بمجرد إنشاء هياكل مبتكرة، ولكن عليها بالفعل تغيير مفاهيمها فيما يتعلق بمهمة الجامعة في المجتمع كما يتوجب على الجامعات أن تصبح أكثر شبيهاً بالمؤسسات الصناعية حتى تسعى إليها المؤسسات الصناعية للبحث عن الأفكار والحلول (Moustaghfir & Sirca, 2010, 17).

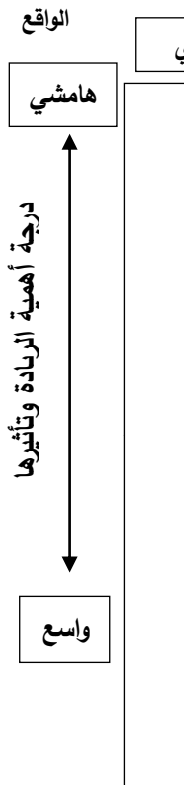
والجامعات التي تكون بها درجة عالية من الثقافة الريادية تميل أن تمتلك القدرة علي التعامل مع المقارنات الداخلية والقدرة التنافسية بشفافية، والقدرة الجماعية علي الاعتراف بنقاط الضعف والتصرف وفقاً لذلك، والاستعداد لمواجهة المشكلات والاستعداد للمساءلة أكاديمياً ومالياً، كما تتميز ثقافة ريادة الأعمال ليس فقط بالرغبة في المجازفة وتجربة أشياء جديدة ولكن بالقدرة علي تقييم المشروعات والتعلم الجماعي من التجربة ونقل الخبرة في جميع أنحاء الجامعة، هذا بالإضافة التأكيد الاستراتيجي علي مستوي الجامعة لوضع إطاراً للسياسة في ضوء التقييمات الداخلية والخارجية وتحديد الأولويات واتخاذ الخيارات بشكل منهجي، وجدير بالذكر أن الجامعات التي تتمكن من التعرف علي الفرص والتهديدات الخارجية ووضع سياسات وأنشطة تلبي هذه التحديات تكون سريعة الاستجابة وقابلة للتكيف، وتتكون لديها روح المبادرة حول الوعي المالي وقدرة المؤسسة وأعضائها علي استغلال الفرص المعروضة وتوليد فوائد قد تستخدم للاستثمار في مزيد من التطوير أو لمواجهة العجز الناجم عن التخفيضات الحكومية أو انخفاض معدلات الالتحاق والتي قد تؤدي إلي الخفض المالي وزعزعة الأمن المؤسسي (Davies, 2001,27-28).

لذا تعد الثقافة الريادية هي نتاج لعقلية ريادية تشجع على تطوير الأنشطة المؤسسية المختلفة - كل داخل وحدته- بالبحث عن التطوير وزيادة درجة الربحية بالاعتماد على رؤية استغلالية استشرافية للمستفيدين والشركاء في النجاح لتقديم خدماتها ومنتجاتها على مستوى من الجودة، الأمر الذي يساهم في نجاح المؤسسة استراتيجياً.

ويوضح الشكل التالي التحول في ثقافة المؤسسة إلى وضع الثقافة الريادية من خلال بعدين (Davies, 2001,29-30):

- **الأول:** درجة أهمية ريادة الأعمال: ويتعلق ذلك بطبيعة ومعدل التوسع في نشاط ريادة الأعمال (التعليم المستمر، والبحث والتطوير، ونقل التكنولوجيا، الاستشارات، وما إلى ذلك)، وكلما زاد حجم هذا العمل وأصبح جزءاً من نمط الحياة داخل المؤسسة زاد احتمال حدوث تحول في ثقافة المؤسسة.
- **الثاني:** درجة التنظيم المنهجي: قد تبدأ أنشطة الريادة في شكل مبادرات شخصية وخاصة، وقد يحدث التطوير بشكل كبير ومخصص وفقاً لتصور القيادة والإدارة، ويمكن تعيين هذه الأنشطة بشكل متزايد في إطار سياسة

داعمة ومتسقة لتوجيه الجهود وآليات دعم مصممة بشكل واضح للمساعدة  
باستمرار .



شكل (٤) وسائل وأساليب تنمية الثقافة الريادية

source: (Davies, 2001, 30)



ويشير الشكل السابق رقم (٤) إلى أنه يمكن تحليل موقع الثقافة المؤسسية داخل المؤسسة في واحد من الأربع اتجاهات، وهي (Davies, 2001,30-31):

أ- درجة التنظيم بشكل فردي والاهتمام بالثقافة الريادية هامشي: وهو ما يشير إلى انخفاض التنمية.

ب- درجة التنظيم منهجية والاهتمام هامشي: مستوي منخفض نسبيًا من النمو ولكن توجد استراتيجية للريادة بشكل صريح.

ج- درجة التنظيم بشكل فردي ولكن الاهتمام واسع النطاق: يؤدي إلى تطور كبير ولكن غير منظم.

د- درجة التنظيم منهجية والاهتمام واسع النطاق: تطور كبير وجيد في وجود سياسات وإجراءات صريحة للريادة.

ويمكن من خلال الشكل رقم (٣) تحديد مستوي الريادة بشكل عام داخل الجامعة، وعليه فإن الجامعات التي ترغب في تحقيق الريادة الاستراتيجية عليها أن تنتقل بعد تحديد موقعها إلى الموقع "د"، من خلال تمسك الجامعة بنشر الفكر الريادي والثقافة الريادية بشكل مخطط له ووضع الاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق ذلك، وتحديد الأدوار المتخصصة للوحدات والسياسات والإجراءات والحوافز واتخاذ كافة التدابير التي تؤهلها للسبق والقيادة والتفوق، وتنمية رغبة المبادرة لدى الأفراد بما يسهم في إضافة قيمة للمهام التي يقوم بها للرفع من مكانة المؤسسة الجامعية، وبهذا تصل الجامعة إلى مستوي عال من الثقافة الريادية التي تدفع بها إلى الابتكار والإبداع في الأفكار والإجراءات والقرارات لزيادة القدرة على التنافس.

#### • بُعد القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership:

قد يعتمد تحسين الأداء الريادي داخل المؤسسة على وجود نمط قيادي له القدرة على التأثير على الآخرين لتحفيزهم إلى العمل الريادي، ويتبنى التوجه الريادي الذي يدعم الاستباقية والإبداعية والاستقلالية وتقبل المخاطرة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة، الأمر الذي يزيد من أهمية وجود قادة للمؤسسة يرغبون في تحقيق ذلك، ويتحملون مسئولية تعبئة الجهود وتحفيزها لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية الداعمة للوصول إلى الريادية.

حيث تُعد القيادة الريادية من بين أحدث المصطلحات التي تجمع بين عناصر الاستراتيجية والقيادة وريادة الأعمال في إدارة المشروعات عالية النمو، وتم استخدام مصطلحات مثل "البصيرة" و"الاستراتيجية" عند وصف أنواع مختلفة

من القادة (6, 2009, Kuratko & Audretsch)، والقيادة الريادية هي القيادة القائمة على الرؤية الريادية واستكشاف واستثمار الفرص من خلال الانتفاع من الموارد وتشجيع الأفكار الجديدة والابتكار داخل المنظمة أو المجموعة أو لدي الأفراد (جلاب وجريمخ، ٢٠١٨، ١٨٣).

وترتبط القيادة الريادية الفعالة بالقدرة على استخدام الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على سلوكيات البحث عن الفرص والبحث عن المزايا، وتتميز القيادة الريادية بعدد من الضروريات، وهي ( Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, 971-972):

- **تدعيم القدرات الريادية:** حيث أن رأس المال البشري هو مصدر لسلوكيات الريادة الاستراتيجية؛ لذا لا بد من تسهيل الجهود لتطوير القدرات الريادية، مثل: الإبداع، والمرونة، ومهارات إدارة الموارد بشكل استراتيجي.
- **العمل على الحماية من الابتكارات التي تهدد نموذج العمل الحالي:** وهو ما يطلق عليها "الابتكار التخريبي" وفيه يأخذ المنتج أو الخدمة المنافسة الابتكار كوسيلة للتحرك باستمرار في السوق حتى يتم التغلب على جميع المنافسين، والقادة الرياديين تتبادل المعلومات مع أعضاء المؤسسة لوصف الابتكارات التخريبية المحتملة، ولتحفيز تطوير مزايا تنافسية جديدة.
- **ترقب الفرص:** في القيادة الريادية يتم متابعة الفرص وتطوير مزايا تنافسية فردية لاستغلالها، ووضع الفرص المحتملة في سجل فرص المؤسسة، ثم إقناع الأفراد بقيمة الفرص وكيفية استغلالها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وكذلك للأفراد.
- **اختبار المنطق المهيمن داخل المؤسسة:** يعبر المنطق المهيمن عن المعايير والمعتقدات الثقافية التي تتبناها المؤسسة، وكذلك الطريقة الشائعة للتفكير في الاستراتيجية، وعلى القادة اختبار هذا المنطق والافتراضات القائم عليها بشكل دوري للتأكد من صلاحيته في تحديد الفرص الريادية التي تحقق القيمة للمؤسسة.
- **إعادة النظر في الأسئلة البسيطة المخادعة:** يدرس القادة الرياديين أسئلة حول جدوى الأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة وهدف المؤسسة وكيفية تعريف النجاح وعلاقات المؤسسة مع مختلف أصحاب المصالح، ويعد إعادة

النظر في هذه الأسئلة بمرور الوقت أمراً حيوياً في أن تكون الإجابات فرص تستفيد منها، وبالتالي تُدير مواردها لاستغلال تلك الفرص. وتُشير القيادة الريادية إلى القدرات القيادية المطلوبة للنجاح في قيادة الأنشطة التنافسية والتحديات التي تواجه أنشطة ريادة الأعمال سواء في المشروعات الجديدة أو في المؤسسات القائمة (Bagheri & Pihie, 2010, 471)، وبالتالي تتمثل القيادة الريادية في الجامعة في توظيف المهارات القيادية في حشد الدعم لتقديم كل ما هو جديد ومبتكر. وتتحدد أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية في الاتي (مغاوري، ٢٠١٦، ٥٤٦):

- **الابتكار:** ويعني تقديم المؤسسة التعليمية أشياء مبتكرة وجديدة وغير مألوفة ذات قيمة في الخدمات أو الأفكار، أو استبدال أساليب العمل التقليدية بأخرى جديدة، أو تقديم أشياء مبدعة يصعب تقليدها وتتميز بها المؤسسة التعليمية وتُمثل ميزة تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها من المؤسسات التعليمية الأخرى.
  - **المخاطرة:** فمن المهم أن تتمتع إدارة المؤسسة التعليمية بقدر من المخاطرة المحسوبة التي تسمح لها بتطبيق ما هو جديد وغير مألوف مع تخطي الشعور بالخوف من الفشل أو القلق من الغموض وعدم التأكد، واستبداله برؤيتها الواضحة نحو تحقيق مستقبل أفضل، والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية، وتحمل تبعات ذلك ونتائجه.
  - **الاستباقية:** وتعني مبادرة إدارة المؤسسة التعليمية بتقديم الأفكار الجديدة أو تنفيذ بعض أساليب العمل الجديدة في الوقت المناسب قبل المنافسين لها، وتعتمد الاستباقية على امتلاك المعلومة الجديدة قبل الآخرين والاستفادة منها في الواقع التنفيذي لتحقيق معها ميزة تنافسية للمؤسسة تؤهلها لتصبح رائدة في مجالها.
  - **الرؤية:** ويقصد بها امتلاك إدارة المؤسسة التعليمية رؤية واضحة للمستقبل تسعى لتحقيقها من خلال ترجمتها إلى خطط إجرائية عملية، مع تذليل العقبات بشتى الطرق المبدعة الممكنة وتحمل المخاطر في سبيل تحقيقها.
- ويساعد عضو هيئة التدريس الذي يمتلك قدرات القيادة الريادية في تعزيز روح المبادرة والإبداع لدي طلابه من خلال الاستماع لأفكار الطلاب الجديدة وتعزيزها وإكسابهم المهارات الريادية وتوفير بيئة عمل تدفع إلى الابتكار، كما أنه

يعمد إلى تقديم أبحاث علمية متميزة ترفع من المكانة الاستراتيجية للجامعة، مما يساعد على استدامة مزاياها التنافسية لتأهيلها للريادة كغاية للمؤسسة الجامعية.

• **بُعد إدارة الموارد استراتيجيًا Strategic Management Resources:**

تمتلك المؤسسة عدد من الموارد الملموسة وغير الملموسة، والتي تعد نقاط قوة إذا تم استثمارها بطريقة نموذجية لكي تحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية للوصول إلى التميز والريادة، وبالتالي فإن عملية إدارة هذه الموارد بشكل استراتيجي لمطابقة أوضاع السوق المتغيرة باستمرار يساهم في تحسين القدرة على التنبؤ، وبالتالي تحسين عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

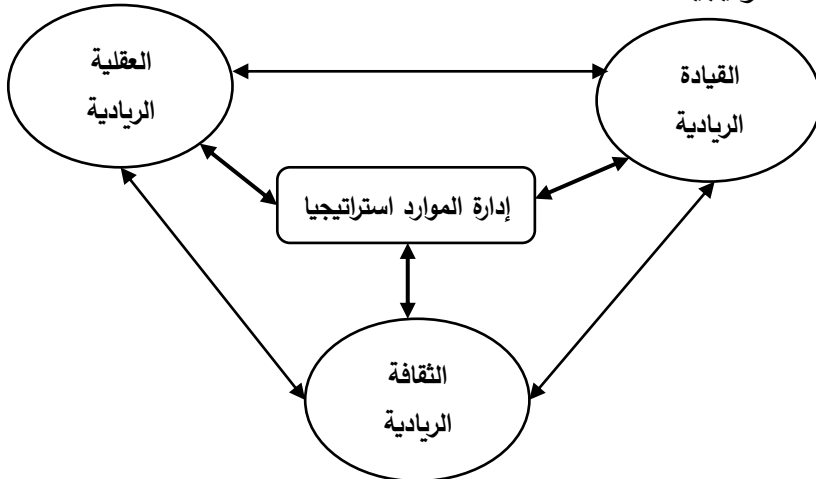
وتتمثل عملية الإدارة الاستراتيجية -بطبيعتها الديناميكية- في مجموعة من الالتزامات والقرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية الاستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط بالاعتماد على المدخلات الاستراتيجية المستمدة من تحليلات البيانات الداخلية والخارجية لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، وفي المقابل تعد الإجراءات الاستراتيجية الفعالة شرطاً أساسياً لتحقيق النتائج الاستراتيجية المرجوة من القدرة التنافسية الاستراتيجية، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هو الخطوة الأساسية في تحديد الاتجاه المستقبلي لنشاط تجاري، وتتأثر الخطة الاستراتيجية "الأفضل" بالعديد من العوامل، من بينها قدرات رائد الأعمال، وتعد المشروع، وطبيعة الصناعة، Kuratko & Audretsch, 2009، (2).

ويوجد ثلاثة موارد أساسية يجب إدارتها استراتيجيًا داخل المؤسسة، وهي: رأس المال المالي وهو أصل ملموس، بينما الأخران: رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي هما أصول غير ملموسة، ويشمل رأس المال المالي جميع الموارد المالية المختلفة التي يمكن استخدامها لتطوير وتنفيذ استراتيجيتها، ويُعد رأس المال المالي ذا قيمة وقد يكون نادرًا وقد يؤدي إلى إنشاء ميزة تنافسية، ولكن يمكن تكرارها بواسطة المنافسين ويمكن استبدالها بموارد أخرى في بعض الأحيان، ويتمثل رأس المال البشري في الإمكانيات الفردية والمهارات المعرفية وخبرات القوي العاملة داخل المؤسسة، ويتمثل رأس المال الاجتماعي في العلاقات بين الأفراد والعلاقات بين الأفراد والمؤسسات والتي تسهل عملية القيام بالأنشطة المختلفة، لذا

يُعد رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي من أهم مصادر المزايا التنافسية المستدامة (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, 973-974).

لذا فإن إدارة الموارد استراتيجياً تعني بتحديد وتقييم الموارد التي تملكها المؤسسة للاستفادة منها في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن لمنافسيها الحاليين والمحتملين تكرارها بسهولة، كما قد يتضمن ذلك إعادة تكوين موارد جديدة أو الحصول على موارد عن طريق العلاقات مع العملاء والتحالفات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، فالأمر لا يتوقف على مجرد وضع خطة استراتيجية للمؤسسة، ولكن لابد من الابتكار في دمج موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، واتخاذ الخيارات الاستراتيجية المناسبة لضمان استمرار التقدم والتجدد في الوضع التنافسي للمؤسسة وتعظيم تنافسياتها بالتركيز على رأس مالها البشري والاجتماعي.

يتضح مما سبق أن امتلاك الجامعة لأبعاد الريادة الاستراتيجية يساعد المؤسسة الجامعية من تحديد المسارات التي يجب اتباعها، وتحديد الفرص التي تمكنها من الوصول للريادية، وحشد الجهود والقدرات المؤسسية لإضافة قيمة مضافة للجامعة، وبالتالي امتلاكها لمزايا تنافسية جديدة ومستدامة تساهم في ريادة المؤسسة الجامعية استراتيجياً، والشكل التالي رقم (٥) يوضح أبعاد الريادة الاستراتيجية.

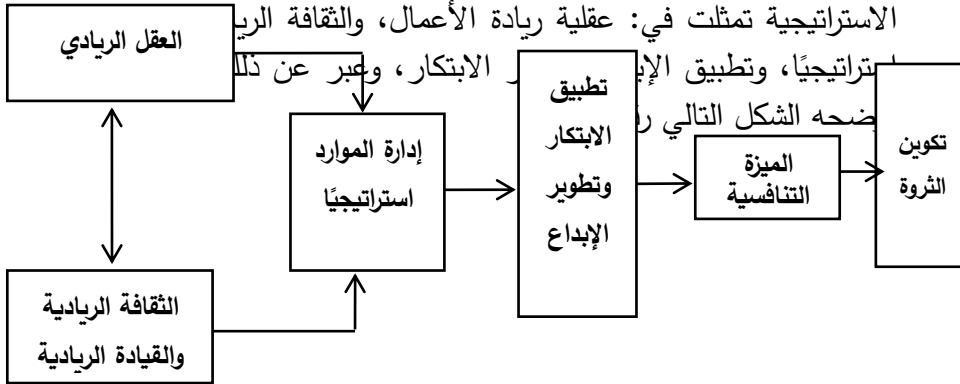


شكل رقم (٥) أبعاد الريادة الاستراتيجية  
من إعداد الباحثة

### ٣- نماذج الريادة الاستراتيجية:

تسعي الريادة الاستراتيجية إلى إيجاد الفرص والأفكار الجديدة التي تساعد المؤسسات في الوصول إلى مستوى متميز من الأداء، وفي ضوء السعي نحو تحقيق ذلك أوضحت الأدبيات في مجال الريادة الاستراتيجية عدد من النماذج التي استهدفت مزيد من التوضيح حول الريادة الاستراتيجية، وعملياتها وأبعادها، ويمكن تناول أبرز هذه النماذج على النحو التالي:

أ- نموذج (إيرلندا وآخرون، ٢٠٠٣) الأولي: يشير ( Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, 964) في تحليله لريادة الأعمال الاستراتيجية أنها تتكون من نظامين مكملان لبعضهما ويدعم كل منهما الآخر، وهما ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية وأن فهم هذا التكامل بين المجالين يوفر وسائل جيدة لفحص كيفية قيام المؤسسات بإنشاء الثروة، وحدد أربعة أبعاد مميزة للريادة الاستراتيجية تمثلت في: عقلية ريادة الأعمال، والثقافة الريادية، والابتكار، وعبر عن ذلك بالشكل التالي:



شكل (٦) نموذج الريادة الاستراتيجية لايرلندا وآخرون

source: (Ireland, Hitt & Sirmon., 2003, 967)

وأوضح (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, 967) أن الريادة يمكن أن

توصف في إطار أربعة أقسام رئيسية، وهي:

أولاً: تحديد عقلية ريادة الأعمال ومكوناتها الرئيسية، وهي: التعرف على فرص تنظيم المشاريع الريادية، واليقظة في ريادة الأعمال، والاعتماد على الخيارات المتاحة، وتحديد إطار تنظيم المشاريع.

**ثانياً: دراسة ثقافة ريادة الأعمال والقيادة الريادية:** باعتبارها جوانب حيوية في الريادة الاستراتيجية.

**ثالثاً: تحديد كيفية إدارة الموارد التنظيمية** بشكل استراتيجي لسلوك المؤسسة في البحث عن الفرص والبحث عن الفوائد، وانطلاقاً من النظرية القائمة على الموارد تتضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد مجموعة شاملة من الإجراءات (هيكله الموارد- تجميع الموارد وتحويلها إلى قدرات- الاستفادة من القدرات المتعددة) اللازمة للاعتراف بالفرص وتنمية المزايا التنافسية واستغلالها بنجاح، ويُعد رأس المال المالي ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي أهم الموارد الفعالة.

**رابعاً: تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار،** وهما نواتج حاسمة لعقلية ريادة الأعمال وثقافة ريادة الأعمال وممارسات القيادة الريادية فضلاً عن إدارة موارد المؤسسة استراتيجياً.

ويتضح مما سبق أن هذا النموذج اعتمد على سلسلة من العمليات التي يتحقق من خلالها الريادة الاستراتيجية في إطار أربعة أبعاد وهي تطبيق الابتكار وتطوير الإبداع، وإدارة الموارد استراتيجياً، وتدعيم الثقافة الريادية والقيادة الريادية، والفتنة الريادية لتمييز الفرص والمرونة في استعمال الموارد المناسبة، وينتهي هذا النموذج إلى تحقيق هدف الريادة الاستراتيجية للمؤسسة في استمرارية تنافسية المؤسسة مما يضمن ديمومة إيجاد الثروة للمؤسسة وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

#### **ب- نموذج كيرغيدو وهيوز ٢٠١٠" (Kyrgidou & Hughes, 2010)**

قدم "كيرغيدو وهيوز ٢٠١٠" نموذج محسن وعملي من النموذج الأولي لايرلند للتغلب على مشكلة التسلسل الخطي للأنشطة التي قد تؤدي إلى التكرار بين المراحل، فمثلاً أي نقص في الموارد لن يظهر إلا بعد المشاركة في عملية الابتكار مما يستدعي استكشاف خيارات موارد جديدة ووسائل الحصول عليها، كما تعد الموارد كمدخل مهم في مرحلة التسويق، وبالتالي هناك حاجة للتكرار عبر هاتين المرحلتين لاستعادة فعاليتها وهو الأمر الذي يدفع إلى ضرورة مراقبة تطور المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية عملية الريادة الاستراتيجية، لذا تم في هذا النموذج إضافة ثنائية الاتجاه في شكل من أشكال شبه الخطية لمراعاة حاجة المؤسسة إلى تنفيذ مراحل النموذج بطريقة تكرارية من أجل تحسين القرارات ومنع تصعيد الالتزامات، ويتم ذلك من خلال العناصر الأساسية وهي القيادة الريادية والمبادرة

والثقافة الريادية وفهم الموارد والتي تسهم في إيجاد القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والاستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية (Kyrgidou, Hughes, 2010, 53). والشكل التالي رقم (٧) يوضح نموذج "كيرغيدو وهيوز ٢٠١٠" للريادة الاستراتيجية.

شكل (٧) نموذج "كيرغيدو وهيوز ٢٠١٠" للريادة الاستراتيجية

source: (Kyrgidou & Hughes, 2010, 53)

ومع تشابه العناصر الأساسية لهذا النموذج مع نموذج إيرلند وهييت إلا هذا النموذج أضاف بُعدين آخرين، وهما (Kyrgidou & Hughes, 2010, 54-55):



- **التعلم الاستكشافي** الذي يعكس الجهود المبذولة لإنشاء رؤية ومعرفة جديدة وفريدة من نوعها من خلالها عملية الاكتشاف والتجريب، كما يركز التعلم الاستكشافي على عملية اكتساب المعرفة وتنقيح المعرفة الحالية لتحسين الأنشطة الحالية أو حل المشاكل الفورية وتطوير مبادرات جديدة لزيادة الريادة الاستراتيجية، والتعلم التوظيفي الذي يعد مدخل لتحديث المعرفة وتحديد المشكلة أو الفجوة في الطريقة التي تدير بها المؤسسة نفسها حالياً وفي عملياتها التجارية أو منتجاتها أو خدماتها، وبالتالي يمثل النشاط الاستغلالي مبادرات لتحسين الأنشطة الحالية للمؤسسة والبناء على مسارات الخدمات التكنولوجية والتجارية والمنتجات في الماضي والحاضر.

- **البيئة الداخلية المؤدية إلى الريادة الاستراتيجية:** إذ يجب على الأفراد تنفيذ الريادة الاستراتيجية من خلال عنصرين، الأول: هو التحكم في الهيكل التنظيمي الذي يعمل من خلاله العاملين بالمؤسسة، وثانياً: الابتعاد عن البنية الخطية حيث يتم التوفيق بين الاختلافات بين الأنشطة المتنافسة مثل التعلم الاستكشافي والاستغلالي وكذلك بين الاستراتيجية وريادة الأعمال، فيتم تحديد الظروف البيئية الداخلية التي تسهل عملية التبديل بين الأنشطة المتنافسة أو التوازن بين سلوكيات الأعمال والاستراتيجية في وقت واحد، في التعاون ودعم الإدارة العليا ومركز المشاركة والاستقلال الذاتي (تفويض السلطة وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات خالية من الإشراف المفرط) وأنظمة المكافآت والضوابط الاستراتيجية، وهذه العناصر تمثل ستة شروط مميزة لبيئة داخلية داعمة للريادة الاستراتيجية في هذا النموذج.

ويتميز هذا النموذج بتركيزه على العناصر الداعمة داخل البيئة الداخلية والتي تعمل على تنفيذ الريادة الاستراتيجية بفاعلية، وكذلك ركز على أنشطة التعلم الاستكشافي وأنشطة التعلم الاستغلالي لتحسين السلوكيات الريادية داخل المؤسسات وتحديث مسارات العمل بما يدعم تحقيق الريادة الاستراتيجية.

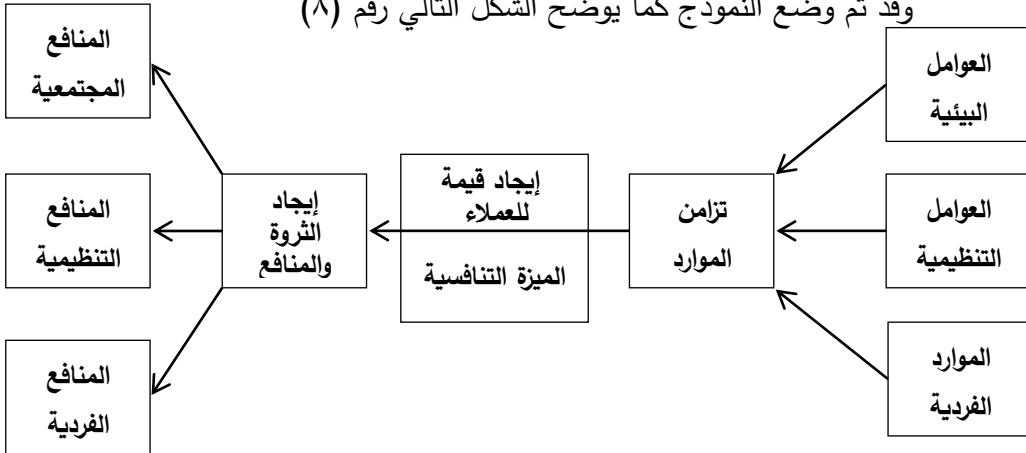
### ج- نموذج إيرلند وهيت، ٢٠١١:

قام هيت وزملائه بتعديل النموذج الأولي لأيرلند، وتقديم نموذج يعتمد على مدخلات الإنتاج متعددة المستويات لتوضيح الريادة الاستراتيجية، وأطلق عليه نموذج (مدخلات- عمليات- مخرجات) ريادة الأعمال الاستراتيجية-An Input-Process-Output Model of Strategic Entrepreneurship، ويحدد هذا

النموذج الريادة الاستراتيجية في ثلاثة أبعاد، وهي ( Hitt, Ireland, Sirmon& )  
:(Trahms, 2011, p.59)

- **المدخلات (الموارد - العوامل):** وفيها يتم تحديد الموارد أو العوامل التي تخدم مدخلات عملية الريادة الاستراتيجية على مستويات مختلفة بما في ذلك العوامل البيئية والعوامل التنظيمية والموارد الفردية.
- **عمليات تزامن الموارد، والنواتج:** وفيها يتم فحص الإجراءات أو العمليات المرتبطة في المؤسسة مع التركيز على تنظيم مواردها، وإجراءات تنظيم المشاريع التي تستخدم لحماية واستغلال الموارد الحالية مع استكشاف موارد جديدة، وإمكانية تقدير القيمة المحتملة في نفس الوقت، وذلك على مستوى المنظمة.
- **النتائج:** تختلف المخرجات عبر المستويات المختلفة فيتم التركيز على إيجاد القيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع والأفراد، وتشمل هذه المزايا الثروة والمعرفة والفرص والتحسينات المجتمعية.

وقد تم وضع النموذج كما يوضح الشكل التالي رقم (٨)



شكل (٨) نموذج عمليات المدخلات والمخرجات للريادة الاستراتيجية

Source: (Hitt, Ireland, Sirmon& Trahms, 2011, p.60)

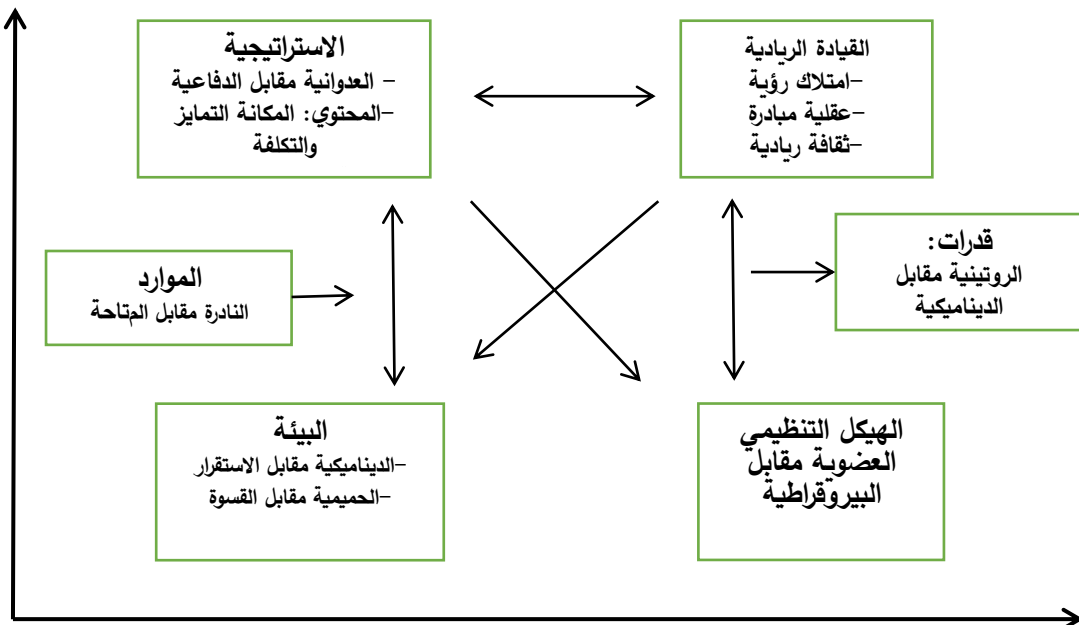
والشكل رقم (٨) يوضح أن الريادة الاستراتيجية هي مفهوم متعدد المستويات ويمكن أن يتم تطوير الموارد على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي، وهناك حاجة إلى فهم تأثير التفاعل بين الصفات الفردية والتنظيمية

على أنشطة ونتائج العملية الريادية، كما لا بد من معرفة تأثير العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة على قرارات مُنظمي المشاريع الريادية، وكذلك أثر التباين في قواعد ومعتقدات المجتمع على قدرة المؤسسة على تحديد واستغلال فرص تنظيم المشاريع (Hitt, Ireland, Sirmon & Trahms, 2011, 70).

ويُعد هذا التعديل علي النموذج الأولي لايرلند بمثابة تنظيم محدد العمليات ومركز علي تحقيق الفوائد علي جميع المستويات، فعندما يستشعر الفرد بنتائج ملموسة علي المستوي الفردي يزيد من دافعيته للإبداع والتجديد في العمل مما يحقق فوائد مادية ورمزية للمؤسسة، ويسير هذا النموذج خطياً نحو السلوكيات المحددة التي تسعى لتحقيق ممارسة فعالة للريادة الاستراتيجية، ولكنه يفتقر إلى التغذية الراجعة داخل المنظومة والتي تمثل حلقة مهمة للتعرف إلي ردود الفعل التي يتعرض لها الأفراد داخل ممارسات الريادة لتحقيق التوازن بين المزايا والفرص المتاحة، ومشكلات النظام بما يسمح بإجراء التحسينات داخل النظام وتحقيق القيمة للمؤسسة.

#### د- نموذج كريبوس وآخرون ٢٠١١ (Kraus et.al, 2011)

يتضمن نموذج كريبوس وآخرون (Kraus, Kauranen & Henning, 2011) ستة أبعاد رئيسية تساهم في تحسين أداء المؤسسات وصولاً إلى الريادة العامة، وتم تحديدها بالمدخل التكويني The configuration approach، وهي: الموارد والقدرات والاستراتيجية والبيئة والهيكل والقيادة الريادية، والتي يوضحها الشكل التالي رقم (٩):



شكل (٩) نموذج كريوس وآخرون لأبعاد الريادة الاستراتيجية

source: (Kraus, Kauranen& Henning Reschke, 2011, 64)

وفيما يلي تناول كل من هذه الأبعاد (Kraus, Kauranen& Henning Reschke, 2011, 64-67):

- **الموارد:** هي أساس المجالات الأخرى، وتختلف المؤسسات الكبيرة عن الصغيرة والمتوسطة من حيث التوافر العام للموارد، وبناء عليها تحدد المؤسسات استراتيجياتها نحو السوق.
- **القدرات:** هي نتيجة لتداخلات الموارد، وترتبط الموارد والقدرات بشكل وثيق في تفسير النمو التنظيمي، حيث تتحدد الموارد بالموارد المادية والموارد البشرية، وبواسطة القدرات المعرفية للجهات الفاعلة وقدرتها على تنسيق التفاعل بين الموارد في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى زيادة القدرات، وبمرور الوقت تتولد القدرات الفريدة التي تزيد من الميزة التنافسية.
- **الاستراتيجية:** تهتم الإدارة الاستراتيجية بالتوجيه العام ورؤية المؤسسة (مقابل العمليات اليومية التي تنفذها الإدارة) من خلال الجمع بين الموارد من أجل بناء القدرات في بيئة محددة، وفي سياق الريادة الاستراتيجية تتم دراسة كلا من جانبي الإدارة الاستراتيجية أي المحتوي والعملية؛ حيث يشير المحتوي إلى الاستراتيجية نفسها وتشير العملية إلى تنفيذ الاستراتيجية، وفي مجال الاستراتيجية يمكن الاعتماد على استراتيجيات بورتر العامة، وهي: قيادة التكلفة والتمايز والتركيز، وفي مجال عملية الاستراتيجية يتركز الأمر بشكل أساسي على العلاقة بين التخطيط والأداء، حيث تتحدد علاقة إيجابية بين

التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة وخاصة إذا تم إضفاء الطابع الرسمي على التخطيط الاستراتيجي.

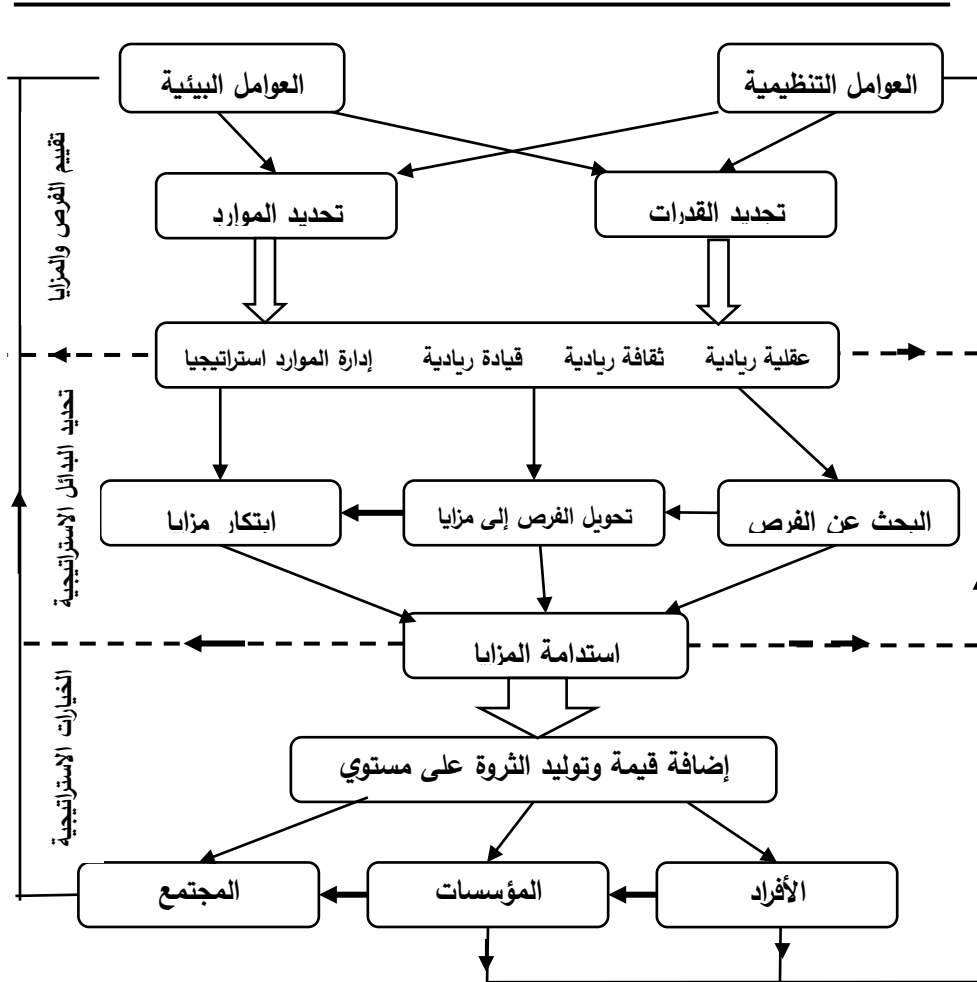
- **القيادة الريادية:** عادة ما يكون القيادي الريادي هو صانع القرار الاستراتيجي الرئيسي ويتحمل مسؤولية التطوير، بالإضافة إلى تنفيذ الرؤية الشاملة والاستراتيجيات الخاصة بالشركة ومن ثم فإن القرارات الاستراتيجية تعكس التوجهات والمواقف للشخصية القيادية الريادية، وعلى القيادة الريادية أن تعمل على تطوير عقلية ريادية كطريقة تفكير تركز على تحديد واستغلال الفرص في مواجهة عدم اليقين.

- **البيئة:** تتأثر الإدارة الاستراتيجية بشدة بديناميكية واستقرار ووفرة الموارد المؤثرة على البيئة والهياكل التنظيمية والقيادة الريادية، كل هذه تؤدي إلى تنمية القدرات، وعلى سبيل المثال الشركات التي تتبع استراتيجية منخفضة التكلفة تراقب بيئاتها لتحديد التهديدات المحتملة من أجل ضمان بقائها، وتعتمد القدرة على توقع التغييرات البيئية ومن ثم الاستجابة لها بشكل صحيح من خلال مهارة القدرة على الاستشعار والتي تسمح باقتناء موارد جديدة وتطوير الموارد الحالية بما يؤدي في وقت لاحق إلى مزايا تنافسية في بيئات مختلفة.

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي أساس التنفيذ الفعال للاستراتيجية حيث يُمكن أو يُقيد استكشاف الفرص واستغلالها، ولا بد من أن يساعد الهيكل التنظيمي في تخصيص العمل والموارد والآليات الإدارية التي تؤدي إلى القدرات اللازمة لتنفيذ ومراقبة استراتيجيات المؤسسة، ويعتمد هيكل المؤسسة على مواردها الرئيسية (رأس مالها المالي والبشري والاجتماعي)، كما يعكس هيكل المؤسسة ثقافتها التنظيمية، والتي تدعم البحث المستمر عن فرص تنظيم المشاريع واستغلالها لتكوين مزايا تنافسية مستدامة.

وتمثل هذه النماذج في مجملها مجموعة من الأبعاد المختلفة التي تتحقق معها الريادة الاستراتيجية داخل المنظمات القائمة أو الناشئة بما يؤهلها لتكون مؤسسات ريادية تشجع على الإبداع والابتكار والتفرد في إيجاد قيمة جديدة لكل أعمالها في

ضوء إمكانياتها الحالية وفي ضوء المخاطر الموجودة مع الحرص على التخطيط الجيد لتقليل الخسائر إلى أقل درجة ممكنة لتعزيز قدرتها التنافسية، وفي ضوء النماذج السابقة يمكن وضع النموذج في الشكل التالي (١٠) والذي يوضح أنموذج مقترح للريادة الاستراتيجية في الجامعات.



- شكل (١٠) نموذج مقترح للريادة الاستراتيجية - الشكل من إعداد الباحثة
- ويتضح من النموذج المقترح في الشكل السابق (١٠) ضرورة توافر ما يلي:
- تحديد العوامل البيئية الخارجية والعوامل التنظيمية الداخلية، مثل: المرونة والتعلم التنظيمي والتحالفات الاستراتيجية والابتكار، والتي تمثل عوامل داعمة في تحديد الموارد وتجديد القدرات.
  - تجديد القدرات الديناميكية للأفراد والقيادات: من خلال التركيز على التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي.

- الأبعاد الرئيسية التي تشملها الريادة الاستراتيجية: وتتمثل في العقلية الريادية والثقافة الريادية والقيادة الريادة والإدارة الاستراتيجية للموارد وتوجيهها نحو إيجاد مزايا تنافسية متجددة للمؤسسة التعليمية بشكل رسمي واستراتيجي.
- تحديد مخرجات المؤسسة على ثلاثة مستويات وهي: مستوى الأفراد، ومستوى المؤسسة، وعلى المستوى المجتمعي، والذي يعكس العائد المكتسب على كل مستوى.
- توافر التغذية الراجعة في كافة مراحل الريادة الاستراتيجية في مرحلة تكوين أبعاد الريادة، ومرحلة استدامة المزايا ومرحلة الحصول على القيمة فتمثل مدخلات مرة أخرى لإصلاح وتطوير المنظومة الجامعية وضمان ريادتها استراتيجياً.

ولكي تتكيف الجامعات مع التغيرات التنافسية على الساحة المحلية والدولية عليها أن تمتلك توجهات ريادية لمواردها البشرية تتمكن من خلالها من استدامة مزاياها التنافسية وبناء قدراتها التنافسية للوصول إلى غاية نهائية وهي تقديم قيمة متميزة للعميل في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومع بناء ثقافة الريادة داخل المؤسسة يظل التجديد المستمر للمزايا التي تمتلكها وسرعة اقتناص الفرص من أجل تحسين مستوى الأداء هو السمة المميزة للجامعة والذي يدفعها إلى تحقيق الريادة، لذا يمكن القول بأن الوصول إلى الريادة يحتاج إلى نظرة استراتيجية تسمح بالرؤية النافذة للفرص البيئية والمرونة في الاستفادة من المزايا داخل المؤسسة الأمر الذي يرجع بشكل مباشر إلى كفاءة أفراد المؤسسة التعليمية وقدرتهم المهنية، وبناء على النماذج السابقة والنموذج المقترح يمكن استخلاص عدد من النقاط التي يجب مراعاتها عند بناء رؤية استراتيجية لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وتتمثل في متطلبات الريادة الاستراتيجية.

#### ٤- مراحل ومتطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات:

أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية إلى اضطلاح الجامعات بمسئوليات جديدة في التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية للمجتمع المحيط بها، ولقد باتت الريادة الاستراتيجية إحدى الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام الجامعات لتحسين أداء المنظومة الجامعية وخاصة مع ازدياد المنافسة المحلية والعالمية والتي تتطلب تبني النهج الاستراتيجي في بناء المؤسسة الجامعية الريادية.



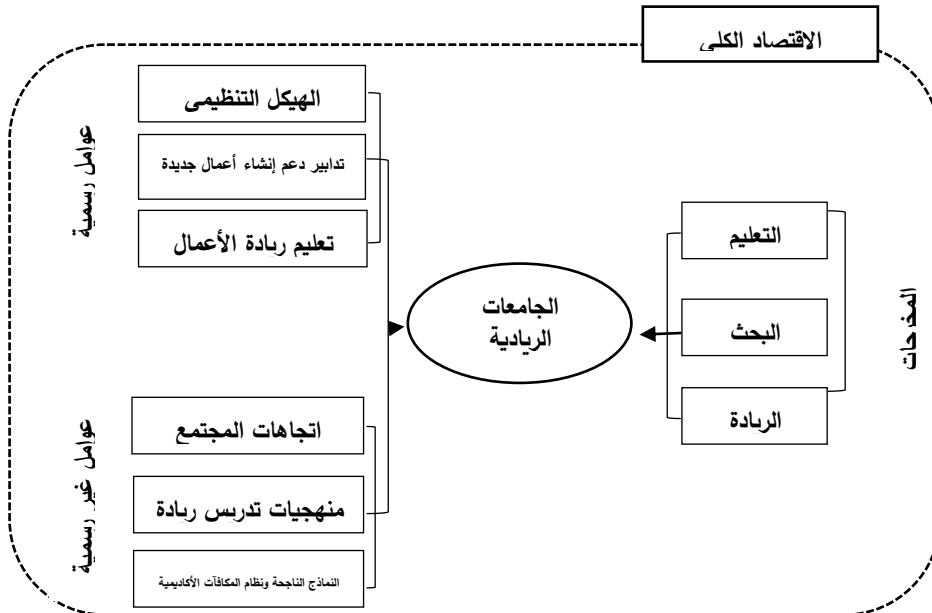
والجامعة الريادية هي الجامعة التي لديها القدرة على الابتكار وإيجاد الفرص وتحمل المخاطر والاستجابة للتحديات، وهي تسعى للعمل على تغيير الطابع التنظيمي للوصول إلى موقف متقدم بالمستقبل، وهي حاضنة طبيعية توفر هياكل دعم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لبدء مشاريع جديدة وفكرية وتجارية ومجتمعية (Guerrero-Cano, Kirby & Urbino, 2006, 19)، وتعد الجامعات هي جامعات ريادية مع توافر أربع افتراضات عند الجمع بينها يجعل الجامعة ريادية، وهي (Etzkowitz, 2013, 493-494):

- **التفاعل:** تتفاعل الجامعة الريادية بشكل وثيق مع الصناعة والحكومة فهي ليس معزولة عن المجتمع.
  - **الاستقلال:** الجامعة الريادية هي مؤسسة مستقلة نسبياً، فهي ليست تابعة لمجال مؤسسي آخر.
  - **الدمج المتوازن:** يُعد حل التوترات بين مبدئي التفاعل والاستقلال دافعاً لإنشاء أشكال تنظيمية مختلطة لتحقيق كلا الهدفين في وقت واحد.
  - **التبادلية:** هناك تجديد مستمر للبنية الداخلية للجامعة من حيث علاقتها بالتغييرات في الصناعة والحكومة حيث يتم مراجعة علاقتها بالجامعة باستمرار.
- حيث تسعى الجامعات الريادية إلى زيادة مستويات روح المبادرة والابتكار والمجازفة وإحداث التغييرات المطلوبة في أنشطتها للانتقال إلى مستوى الجامعات المنتجة بإعداد استراتيجيات مبتكرة تساعد في اللحاق بركب الإنتاجية المتميزة والمبدعة والريادية، وتحقيق الثراء العلمي وتنوع مصادر الدخل، وتطوير القدرات الريادية للطلبة والموظفين واستخدام التقنيات الحديثة للوصول إلى مخرجات ريادية تكون لها دور إيجابي في المجتمع، وتستخدم مناهج متعدد التخصصات وتجد الحلول المبتكرة لقضايا المجتمع من خلال البحوث العلمية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (أوسو ونوري وحمدى، ٢٠١٧، ٨٨٧)، وهناك عدد من العوامل التي تعد إطاراً للجامعات الريادية، ويمكن تحديدها في (Guerrero-Cano, Kirby & Urbino, 2006, 6):

- **العوامل الرسمية:** التي تتمثل في العوامل الشكلية في الهيكل التنظيمي للجامعات الريادية؛ وهي: الإدارة الاستراتيجية والمدير الريادي والاستقلال والمرونة، وعوامل الدعم للجامعة؛ وهي المعلومات والاستشارات والحاضنات ومراكز إنشاء المشروعات

الجديدة، وحدائق العلوم وغيرها، بالإضافة إلى برامج تعليم الريادة في الجامعة وهي برامج الدكتوراه والماجستير والدورات الجامعية.

• **عوامل غير رسمية:** والتي تتمثل في اتجاهات الجامعة نحو ريادة الأعمال متمثلة في اتجاهات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الأكاديميين وغيرهم من موظفي الجامعة، وأيضاً منهجية تدريس الريادية داخل الجامعة، وأخيراً نماذج النجاح من طلاب وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم في الجامعة، وأنظمة المكافآت الأكاديمية. وبالتالي تتميز الجامعة الرائدة استراتيجياً بامتلاكها الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على الإبداع والتجديد والاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص الاستراتيجية الموجودة في البيئة المحيطة؛ لتتمكن من التغيير الكلي أو الجزئي لتدعيم المركز التنافسي المستدام للجامعة، وذلك بالاعتماد على الاستراتيجيات الريادية التي توازن ما بين أنشطة البحث عن الفرص وأنشطة السعي إلى اكتساب وتكوين المزايا التنافسية، الأمر الذي يتطلب إعادة التفكير في جميع عمليات المنظومة الجامعية من عمليات التدريس والبحث العلمي وعمليات الإدارة بما يدعم أبعاد الريادة الاستراتيجية. وتم وضع نموذج للجامعات الريادية كما يوضح الشكل التالي رقم (١١).



شكل (١١) عوامل إنشاء وتطوير الجامعات الريادية

Source: (Guerrero-Cano, Kirby & Urbino, 2006, 10)

ويوضح الشكل السابق (١١) العناصر التي تسهم في دمج الفلسفة الريادية داخل المؤسسة فكرياً وعملاً بما يؤدي إلي تطوير ريادية الجامعات، والذي يتركز في عوامل رسمية تعتمد علي توافر هيكل تنظيمي يوجه عملية التخطيط وتوجيه المجتمع الجامعي نحو المساهمة في تحقيق الريادة الجامعية وفقاً للتغيرات المجتمعية ومتطلبات اقتصاد المعرفة لتحقيق الجودة، كما أنها تدعم ثقافة ريادة الأعمال من خلال من الاعتماد بصفة رسمية على تعليم ريادة الأعمال، بالإضافة إلي توافر عوامل غير رسمية من خلال منهجية تدريس ريادة الأعمال ونشر النماذج الناجحة وتحديد نظام المكافآت الأكاديمية، الأمر الذي يخلق مناخ يسمح بالابتكار وزيادة التنافسية والتميز والسمعة الأكاديمية وهو ما ينعكس علي الاتصال بين مخرجات الجامعة الريادية من التعليم والبحث العلمي لتحقيق الريادية من منظور احترافي، وذلك في وجود السياق البيئي للاقتصاد الكلي والجزئي.

لذا تعد الجامعات الرائدة استراتيجياً هي الجامعات القائمة على المبادرات الاستراتيجية التنظيمية والمجازفة من أجل الثراء العلمي، وتوليد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه، وتسعي الجامعات الرائدة استراتيجياً إلى الأداء المتفوق من خلال الاعتماد على الاستراتيجيات الريادية التي تمزج ما بين الريادية (السعي إلى الفرصة) والنشاطات الاستراتيجية (السعي إلى الميزة) بشكل متوافق (هاشم وسعد، ٢٠١٨، ٣٩٤).

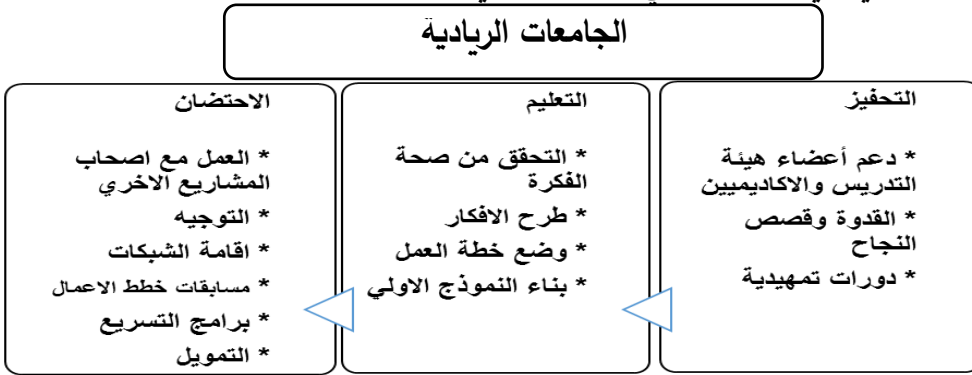
ولقد حدد (Jacobus, 2012, 94-95) ثلاثة مراحل لتعزيز ريادة الأعمال

في الجامعات، وهي:

- **التهيئة (التحفيز)** وهدف هذه المرحلة هو إيقاظ رواد الأعمال ويستلزم الأمر تهيئة البيئة الجامعية حيث يتم تعريف الطلاب بإمكانية أن يصبحوا رواد أعمال، ومن الأشياء الأكثر أهمية في هذه المرحلة هو وجود كادر جامعي وأعضاء هيئة تدريس يدعمون طلاب ريادة الأعمال وريادة الأعمال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تعريف الطلاب بنماذج القدوة وقصص النجاح، وتقديم دورات تمهيدية على مستوى البكالوريوس/ المرحلة الجامعية لتعزيز روح المبادرة.
- **التعليم:** وهدف هذه المرحلة هو دعم الطلاب الذين لديهم فكرة عمل في التحول من الفكرة إلى خطة عمل كاملة، وتعزيز تشكيل فرق متعددة

التخصصات من خلال الجمع بين الطلاب المهتمين بريادة الأعمال، والمصادقة على الأفكار الريادية، وتطوير خطة العمل لتحقيق الفكرة والترويج لها.

- **الاحتضان:** تركز هذه المرحلة على دعم إطلاق مشاريع فعلية حتى تتمكن من الاستقلال، من خلال الجمع بين رواد الأعمال الشباب في مساحة عمل مشتركة وتوفير الوصول إلى المكاتب الاحترافية، بالإضافة إلى توفير خدمات التوجيه والشبكات المساعدة والدعاية اللازمة لنجاح المشروعات. وبمعنى آخر فإن تحول الجامعة إلى الريادية يبدأ من تكوين الأفراد الرياديين اتجاهاً نحو تكوين المؤسسة الريادية، والشكل التالي رقم (١٢) يوضح مراحل تعزيز ريادة الأعمال في الجامعات الريادية.



شكل (١٢) مراحل تعزيز ريادة الأعمال داخل الجامعات

source: (Jacobus, 2012, 94-95)

- بناء على ما سبق يمكن تحديد مراحل عملية الريادة الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية الجامعية على النحو التالي:
- ١- تحديد رؤية ريادية للمؤسسة ونشر ثقافة الريادة المؤسسية بما يسمح بخلق تماسك ثقافي يسهم في مشاركة المعرفة داخل المؤسسة بطرق تنافسية منطقية في صالح المؤسسة.
  - ٢- بناء القدرات الريادية والتي هي مزيج من المعارف والمهارات والاتجاهات والموارد التي تمتلكها المؤسسة، والعمل على تنميتها من خلال العمل أو

التدريب للوصول إلى مستوي عال من الاحترافية في تحديد الفرص والسعي نحو استثمارها في ضوء موارد المؤسسة ومتطلبات التنافسية والرؤية المحددة. ٣- وضع آليات لتحديد الفرص من خلال تقييم البيئة الخارجية العامة (الفرص - التهديدات)، ووضع خطة للتعامل مع الفرص وبناء نموذج أولي لأولويات هذه الفرص.

٤- تحديد البدائل الاستراتيجية المحتملة في ضوء التوازن بين الفرص وبين مزايا المؤسسة في ضوء تحديد احتياجات الجامعة تجاه مختلف أصحاب المصالح، واختيار الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ البديل المناسب.

٥- إدارة الموارد استراتيجياً لتحديد الاختيار الاستراتيجي والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، من خلال تعبئة الموارد اللازمة وتوجيه الجهود نحو اقتناص الفرص وتطوير القدرات الريادية لدى أفرادها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في استدامة المزايا الموجودة وتكوين مزايا جديدة.

بناء على ما سبق يمكن تحديد أهم متطلبات الريادة الاستراتيجية للجامعات

في الآتي:

#### أ. التوجه الاستراتيجي للأنشطة الريادية داخل الجامعة:

أدى الاتفاق بين الريادية والتوجه الاستراتيجي إلي التركيز علي إيجاد القيمة للمؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة وتحقيق عوائد أعلى من المتوقع لتواكب المؤسسة التطور السريع في بيئة شديدة التنافسية، مما يجعل النجاح في تحقيق الريادية مرهون بنشر قيم وسلوكيات وأنشطة الريادة داخل المؤسسة، وتشجيع جميع الأفراد لاستغلال الفرص وتقبل المخاطر وفق احتياجات العملاء وأقصى استغلال للقدرات الملموسة والغير ملموسة داخل المؤسسة، حيث يعمل تبني النشاط الريادي كآلية للتغيير والتطوير والتجديد الاستراتيجي داخل جميع عناصر المنظومة الجامعية.

وتصنف أنشطة الريادة إلى عدة خيارات، حيث أن بعض أنشطة ريادة الأعمال داخل المؤسسات لن تؤثر على المؤسسة، في حين أن بعض الأنشطة الأخرى تؤدي إلى التجديد الاستراتيجي وإحداث اختلاف كبير عما كانت عليه المؤسسة من قبل عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال، وفي حالات قليلة سوف تؤدي بعض أنشطة ريادة الأعمال إلى تغيير قواعد المنافسة، وبالتالي فإن

الريادة الاستراتيجية هي إحداث المزيد من التغييرات في التسويق أو التوزيع وإعادة توجيه المنتج وتشكيل العمليات (Christensen, 2004, 310).

وتصنف الأعمال الريادية والمبادرات الفردية التي تصف أعمالاً إبداعية وريادية في ثلاثة أنواع، وهي (على وابن يحيى، ٢٠١٦، ٢٥٢):

- **أعمال ابتكارية بحثية:** بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد وبناء نشاط جديد في عالم الأعمال، مثل ما قام به "غيتس" مؤسس شركة مايكروسوفت.
- **أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة:** تُبني الأفكار على أساس معلومات وتكنولوجيا متوفرة؛ حيث يتم توظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية لتطوير الأفكار والأعمال في مجالات المؤسسة.
- **الملكية لإعمال ابتكارية:** وهناك يقوم شخص بشراء مؤسسة أو مشروع وهذا أقل أنواع الإبداع والريادة.

والريادة الاستراتيجية كاستثمار قائم على المجازفة أو التعاون تتحدد في خمسة أشكال على النحو التالي (Daryani, Tabrizinia, 2015, 109):

- **تجديد التنظيم:** يعني الحفاظ على أو تعزيز مكانة المنظمة التنافسية من خلال الأنشطة المبتكرة داخل المؤسسة، والتي من شأنها أن تشكل تغيير في العمليات الداخلية والبنى والقدرات.
- **إعادة البناء الاستراتيجي:** تعني أنشطة إبداعية منظمة ومستمرة في منتجات وخدمات الشركة، بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة واقتحام أسواق جديدة.
- **إعادة تحديد نطاق أنشطة المنظمة:** ويشير إلى إنشاء منطقة سوق منتج جديد من قبل الشركة التي لم يتم تحديدها أو استخدامها من قبل شركات أخرى.
- **إعادة هيكلة نموذج أعمال المؤسسة:** ويشير إلى المواقف التي تقوم فيها المؤسسة بإحداث تغيير في نموذج الأعمال من أجل تحسين كفاءة الأداء أو تمييز نفسها عن المنافسين الحاليين بطريقة تمكن من إيجاد قيمة لنفسها في السوق.

• **إعادة بناء المرونة** subtle recreation: وتشير إلى قدرة النظام إلى التغيير مع التطورات المصاحبة بما يعزز من الممارسات الريادية والإبداع عند الموظفين للتعبير عن أفكارهم وممارستها.

ويمكن أن تعتمد الجامعات إلى الجمع بين أشكال الريادة الاستراتيجية السابقة أو تعتمد علي شكل أو أكثر منها علي أن يتم هذا بناء علي تبني الجامعة للتوجه الريادي داخل جميع أنشطة وعمليات المؤسسة الجامعية وما يترتب عليه من التزام بالممارسات والأنشطة والعمليات والنظام القيمي الذي يدعم النشاط الريادي للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال ترسيخ مفهوم وأبعاد الريادة الاستراتيجية واستراتيجياتها، والاهتمام بتشجيع الأفراد على استغلال الفرص البيئية المتاحة والابتكار في أساليب تقديم الخدمات وتطوير الأداء لتحسين المركز التنافسي للجامعة وتحقيق التفوق الاستراتيجي في منتجات وخدمات الجامعة بالنسبة للجامعات المنافسة.

#### **ب. تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص واستغلال المزايا:**

تشير الريادية الاستراتيجية إلى تحول المؤسسة الجامعية من الأشكال التقليدية لممارسة الأعمال إلى ممارسة الأعمال بطريقة مبتكرة وتقديم خدمات استباقية ووفق استراتيجيات تنافسية لتحقيق أقصى قيمة من الموارد التي تمتلكها، والسعي نحو تحقيق قيمة مضافة من كل نشاط داخل المؤسسة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية، على أن يكون هناك توازن بين أنشطة استكشاف الفرص وأنشطة استغلال الموارد المتاحة.

حيث يمكن للمؤسسة تنفيذ ممارسات الريادة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال التمييز بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، ودعم كل منها بآليات تشغيلية وهيكلية وثقافية متميزة (Ireland, Webb, 2007, 53)، وهذا التمييز لا يعني أنه يجب الاختيار بين الاثنين ولكن يجب التعامل معهما كقسمين مختلفين للتوصل للريادة الاستراتيجية (Eriksson, Andersson, 2018, 32).

حيث يسعى الاستكشاف إلى تحديد طرق وضع المؤسسة في وضعية أو أكثر من مساحات السوق للتعامل مع التغيير البيئي، ويعتمد نجاح الاستكشاف على قدرة المؤسسة على اكتساب معارف جديدة ومتنوعة ثم دمجها مع المعرفة الموجودة، وبمعني آخر يمثل الاستكشاف عملية تعلم تحاول فيها المؤسسة توسيع وتعميق مخزونها الكلي من المعرفة بشكل كبير في المناطق البؤرية، وكخيار

تشغيلي تعد عمليات الاندماج والاستحواذ من الطرق التي تستخدمها المؤسسات لزيادة تنوع المعرفة لديها، كما قد تلجأ إلى التحالفات الاستراتيجية وبرامج رأس المال الاستثماري كوسائل تشغيلية لمقابلة الزيادة في معدل وتعقد التغيرات البيئية (Ireland, Webb, 2007, 52).

ومن ناحية أخرى فإن الاستغلال هو استراتيجية تستخدم عندما يكون هناك استقرار في السوق بين التقلبات حيث تسعى المؤسسة بشكل متزايد إلى معرفة جديدة حول منافسيها من أجل تحسين أعمالهم الخاصة، وتتعلق مرحلة الاستغلال بتحسين العمليات الداخلية لتصبح أكثر كفاءة وتنافسية (Eriksson, Andersson, 2018, 32).

ويتميز الاستغلال بالآليات الهيكلية والثقافية التي تسمح للمؤسسة بالتركيز على مجموعة المعرفة الراسخة والقدرات والتواصل بين الأقسام فيما يتعلق بكيفية استغلال أفضل فرصة، ويتميز الاستغلال عن الاستكشاف ثقافياً؛ حيث يشمل نظام القيم المشتركة الداعمة للاستغلال فيما يتعلق بالمهام والنتائج، بالإضافة إلى الالتزام بالتركيز على الكفاءات القائمة والمزايا التنافسية (Ireland, Webb, 2007, 57).

لذا وفي ظل مناخ الأعمال الذي يتميز بالتغيرات البيئية المتسارعة يجب على المؤسسة الجامعية توجيه جهودها لاستيعاب احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتوقع التغيرات في طلباتهم وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها، والتعرف على متطلبات مجتمع المعرفة واستثمار التكنولوجيا الحديثة وتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو عمليات بصورة إبداعية والعمل على تحسين القائم منها لتعزيز الموقع التنافسي للجامعة وهو ما يمثل جهود الاستكشاف، بالإضافة إلى توجيه العمليات في البيئة الداخلية إلى تحسين الأداء ليصبح ناتج المؤسسة الجامعية أكثر كفاءة تنافسية من خلال بناء جدارات الكفاءة وقيم التنافسية بما يدعم جهود استغلال الموارد المتاحة استراتيجياً إلى أقصى درجة من الكفاءة والفعالية في ضوء معياري الفائدة والتكلفة.

### ج. بناء قدرات ريادة الأعمال الاستراتيجية:

تعتمد الريادة الاستراتيجية على عملية التكامل بين نقاط القوة (في البيئة الداخلية) التي تتمتع بها المؤسسة والفرص السوقية (في البيئة الخارجية) وإدارة



هذه العملية إدارة استراتيجية لتعظيم العائد من هذا التكامل، الأمر الذي يتطلب تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالريادة بصفة عامة مثل الإبداع والاستباقية في استغلال الفرص إدارة المخاطر والرؤية الناقدة للبيئة المحيطة، من أجل التجديد والتغيير من خلال تقديم منتج جديد أو خدمة بشكل مبتكر، مما يجعل للمؤسسة سمعة أكاديمية في إضافة كل ما هو جديد داخل المجتمع الجامعي، بالإضافة إلي تحقيق الربحية المناسبة من رفع الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات.

ولكي تتمتع المؤسسة الجامعية بمستوي عال من الريادية الاستراتيجية يجب أن تركز على تحقيق الريادة بطريقة مقصودة وموجهة داخل هيكلها التنظيمي بداية من تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية لها، وامتدادا نحو تكوين وإدارة الأفراد الرياديين - الذي لن يكون هناك إبداع من دونهم- ومرورًا بالرقابة ومراقبة التغييرات في سوق العمل، ويرى (Jyoti & Chalotra, 2015,192) أنه لتحقيق الريادة الاستراتيجية يجب التركيز على قدرات العاملين على النحو التالي:

- يجب على المديرين اختيار وتدريب وتطوير الموظفين علي اعتبار أن لديهم قدرات خلاقية، يجب استكشافها واستغلالها بشكل إيجابي لأغراض ابتكارية، ودعم بعض المخاطر والفشل من الموظفين كطريقة لتعزيز الأفكار المبتكرة، في ضوء معرفة كاملة بالقواعد والعمليات القائمة بالفعل لدفع التعاون، ويتم تحفيز الابتكار من خلال إعطاء المزيد من الاستقلالية للموظفين المبدعين، والحرص علي مكافأة الموظفين المبدعين من قبل الشركة بألقاب فخرية حتى يتمكنوا من التوصل إلى المزيد من الأفكار المبتكرة، وإنشاء مركز لتبادل الأفكار وتقييمه لمزيد من التطوير.
- يتحتم على المؤسسة أن تجعل الابتكار جزءًا من الوظيفة وتحفيز جميع المسؤولين على أن يكونوا مفكرين ومبتكرين، والحرص أثناء تقييم أدائهم على الأخذ في الاعتبار مساهمتهم من حيث الأفكار الجديدة التي طرحوها وتطوعوا لتحويلها ضمن قصة نجاح للمنظمة.
- يجب على المديرين توقع التحديات في توسيع أسواقهم والمخاطرة المحسوبة، يجب أن يكون لديهم الثقة للتغلب على المخاطر، فمن الضروري قبول المخاطرة وعدم تجنبها، والتركيز على القيام بما هو ممكن لتعظيم فرص النجاح وتقليل احتمالات الفشل، من خلال دعم مهارات اليقظة المعلوماتية

وتوجيه الأفراد إلى الحصول على معلومات حول كل ما هو جديد ومرتبئ بالمجال.

- ينبغي أن يكون المدبرون أكثر مرونة في التفكير الاستراتيجي وأن يشجعوا فرقهم على التفكير "خارج الصندوق"، ويكون ذلك مدعوم بمكافآت مالية وغير مالية، علاوة على ذلك، يجب أن تؤخذ اقتراحاتهم على محمل الجد بحيث يكون الموظفون على استعداد لترح طرق أكثر إبداعاً لتحسين المنتجات والخدمات.
- يجب على المؤسسات اعتماد استراتيجيات استباقية للمنافسة في السوق، ومن أجل تنفيذ الاستراتيجيات الاستباقية بفاعلية، ويتطلب الأمر التزام تنظيمي من الإدارة العليا والعاملين والتعاون متعدد الوظائف بين الإدارات.

وبالتالي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة والوصول إلى مستوى ريادي استراتيجي يتطلب الأمر التركيز على تعزيز قدرات المؤسسة المختلفة ومهارات كوادرها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية في كل وحدة داخل المؤسسة؛ بما يقود إلى تحسين مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة لتحقيق مستوى تنافسي متقدم للمؤسسة، كما يجب أن تعمل الجامعات على تهيئة بيئة علمية محفزة على الإبداع والابتكار والاستفادة من الخبرات العلمية في تطوير أفرادها وزيادة مستوى الإتيان والتفاني في العمل لديهم.

#### د. الاعتماد على الاستراتيجيات الريادية:

ترتبط الريادة الاستراتيجية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تسمح باستغلال الفرص من البيئة الخارجية وتدعيم مزايا المؤسسة ونقاط القوة لديها وفقاً لرؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وذلك قبل أن ينتبه إليها المنافسين من المؤسسات الأخرى، مما يسمح للمؤسسة الجامعية بالتجديد المستمر والتغيير نحو الأفضل لتحقيق الأداء المتفوق والاستمرارية في النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

وتمثل الاستراتيجيات الريادية الضوء الموجه والقوة المحفزة للمؤسسات لتحافظ على ميزاتنا في السوق، لذا يجب الاهتمام باستكشاف وتعليم المفاهيم الخاصة بالريادة لغرس الفهم الكامل لدي جيل من القادة التنظيميين، وبالتالي فإن أي تقدم تنظيمي سيرفع دائماً من الطاقة والعاطفة التي تحددنا روح ريادة الأعمال داخل الأفراد، والنشاط الريادي نتيجة إبداع الفرد وشغفه ومثابرتة، لذا فإن الاستراتيجية

الحقيقية الوحيدة التي تطلق العنان للأفراد المبتكرين هي ريادة الأعمال (Kuratko& Morris, 2018, 43-44)،

وبالتالي فإن الاستراتيجيات الريادية في الجامعة هي تلك الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعة والتي تشجع على واحدة أو أكثر من أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق التفرد والتوسع في المزايا التنافسية والقدرة على النمو والاستمرارية في الأداء المتفوق في ظل البيئة الديناميكية المحيطة.

ولقد أوضح (Nityananda& Mohanty, 2012, 211) وجود ثلاث استراتيجيات ريادية فعالة لمساعدة المشاريع الريادية على جذب العملاء والبدء في إجراء المبيعات:

- **استراتيجية التمايز:** التمايز هو محاولة لفصل منتج أو خدمة المؤسسة الجديدة عن منافسيها، بأن يحتوي المنتج أو الخدمة على ميزات تعمل على تحسين تشغيله.
  - **استراتيجية التخصص:** التخصص في المواصفات هي محاولة لتوفير منتج أو خدمة تلبي احتياجات مجموعة فرعية محددة من المستهلكين، من خلال التركيز على قطاع ضيق إلى حد ما (أسواق متخصصة)، ولكنه يلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين الأكبر.
  - **استراتيجية الابتكار:** يُعد الابتكار هو السمة المميزة لريادة الأعمال كما أوضح خبير الأعمال البارز "بيتر اف داركر Peter F. Drucker" أن الابتكار هو التغيير الذي يُوجد بُعْدًا جديدًا للأداء، وهناك نوعان رئيسان من ابتكار المنتجات: الابتكارات الراديكالية أو الرائدة وتمثل اختراقًا تكنولوجيًا أو منتجًا جديدًا على مستوى العالم، والابتكارات الإضافية وهي تعديلات على المنتجات الحالية، والابتكار يحدث في جميع جوانب الأعمال من عمليات التصنيع إلى سياسة التسعير، وغالبًا ما يبتكر رواد الأعمال الاستراتيجية في البلدان الأقل نموًا من خلال محاكاة المنتجات التي يتم إنشاؤها في البلدان المتقدمة وتطويعها، ووصف "داركر" هذه العملية بأنها "تقليد إبداعي" والذي يحدث عندما يفهم المقلدون كيف يمكن تطبيق الابتكار أو استخدامه في سوقهم الخاصة بشكل أفضل مما يفعل المبدعون الأصليون.
- وأضاف (محمد، ٢٠١٣، ٢٧٢-٢٧٣) أن أكثر الاستراتيجيات الريادية شيوعًا في الفكر الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

- **استراتيجية الإبداع:** وتعني بقدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر، وتسهم استراتيجية الإبداع في المحافظة على مكانة المنظمة وتعزيز فعلها وموقعها الريادي في مقدمة المتنافسين، وبالتالي إمكانية تحقيقها للمزايا التنافسية واستدامتها بما يزيد من العوائد والربحية.
  - **استراتيجية التفرد:** وتعني مجموعة من الأنشطة والأفعال المتميزة التي تعزز قدرة المؤسسة للوصول إلى الريادية من خلال التميز بالإدراك الفائق لعوامل النجاح الاستراتيجي (الموارد- الهيكل التنظيمي- الثقافة التنظيمية- الجودة).
  - **استراتيجية أخذ المخاطرة:** وهي فعل استراتيجي مهم يعمل في تعزيز الموقع الريادي المتقدم للمؤسسة وتسهم بدرجة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية ونجاحها الاستراتيجي، وتعتمد على قدرة الريادي على الحكم والانتباه في استغلال الفرص المحسوبة عند إنشاء وإدارة مشروع ما.
  - **استراتيجية المبادأة:** وهي استراتيجية تعزيز الأنشطة الريادية في المؤسسة، وتسهم في تدعيم مركزها التنافسي بين المنظمات الريادية القائمة والناشئة.
- لذا هناك ضرورة لقيام الجامعات بتبني استراتيجية ريادية واضحة ورصينة ليتم من خلالها وضع منهج استراتيجي لتفعيل دور الأفراد الرياديين وتشجيع الأفكار الإبداعية والعمل على تنفيذها بحيث يتم العمل من خلال فلسفة تعظم التنافس والريادية في فكر وعمل وأسلوب المؤسسة بأكملها.
- المحور الثاني: تنمية رأس المال المهني (الاحترافي) لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات:**

تعتمد المؤسسات التعليمية في تحقيقها للريادة على مواردها الملموسة وغير الملموسة، وقد تساهم الموارد غير الملموسة في تحقيق التجديد والتطوير والإبداع داخل المؤسسة بدرجة أكبر؛ لما تتميز به هذه الموارد من سمات نادرة وفريدة، ومن هذه الموارد غير الملموسة رأس المال المهني أو الاحترافي والذي هو حديث النشأة والدراسة، وبالتالي قد تعد الموارد غير الملموسة مداخل رئيسة نحو تحقيق الريادية الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية، وسوف يتطرق هذا المحور إلى: ماهية رأس المال المهني (الاحترافي)، وأهميته في الجامعات، ومكوناته ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ثم كيفية بناء رأس المال المهني وسبل تنميته في

الجامعات، ثم علاقة أبعاد رأس المال المهني بتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات، وذلك على النحو التالي:

### ١- ماهية رأس المال المهني (الاحترافي):

تعد تنمية العنصر البشري عامل أساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في المجتمع في ضوء مستجدات مجتمع المعرفة، وما يتطلبه من إحداث نقلة نوعية في سمات المورد البشري لتمكينه من الخصائص المميزة لعصر الثورة المعرفية واكتسابه جدارات مهنية ومهارات شخصية واجتماعية وزيادة المخزون المعرفي، فيتكون رأس مال بشري دائم النمو والترقي مواكب لتغيرات عصر المعرفة والسياق التنافسي المصاحب له.

وتأتي فكرة رأس المال من القطاع الاقتصادي؛ حيث أن رأس المال هو الشيء الذي يضيف قيمة لصافي القيمة الحقيقية، فبات الاهتمام في مجال التعليم لا يقتصر على الاستثمارات السياسية والاجتماعية ولكن الأمر يتطلب الاهتمام بإجراءات القيادة واحتياجات ومساهمات المعلمين والمراحل المهنية، وهو ما يشير إليه رأس المال المهني (Hargreaves & Fullan, 2013, 36).

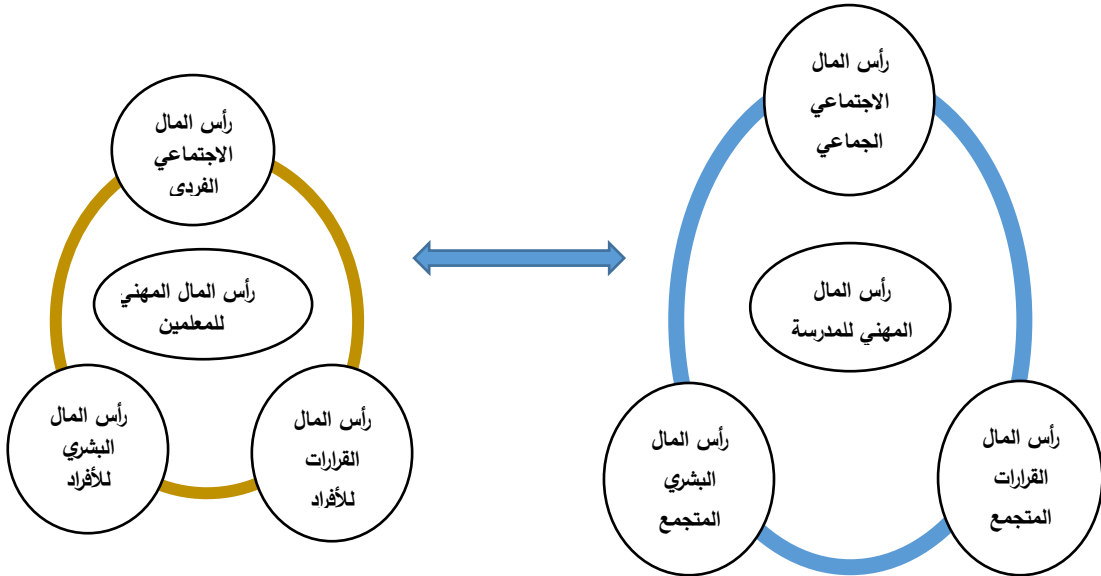
وتاريخياً يُعد الاحتراف هو الرأسمال الرمزي للطبقة المتميزة من خريجي الجامعات، حيث كونت هذه الطبقة أساس المجتمع الحديث كمجتمع ديمقراطي ليبرالي، حيث كانت المكانة الاجتماعية تقوم على أساس رأس المال الاقتصادي في الرتبة الأولى، وخلال القرن التاسع عشر أدى التمييز الوظيفي إلى تطوير المهنية المستقلة والتي كانت في المقام الأول من الأوساط الأكاديمية والأطباء، ثم اكتسبت هذه المجموعة مكانة اجتماعية بجانب المكانة المهنية ولكن ليس على أساس رأس المال الاقتصادي ولكن على أساس رأس المال المهني (Noordegraaf & Schinkel, 2011, 119).

ولقد كانت بداية رأس المال المهني (الاحترافي) في عام ٢٠١٢؛ حيث قدم هارجريفز وفولان Hargreaves & Fullan إطار عمل عن بناء رأس المال الاحترافي من خلال التقارب بين رأس المال البشري HC ورأس المال الاجتماعي SC ورأس المال الداعم لصنع القرارات DC في كتابهم "رأس المال الاحترافي: تحويل التدريس في كل مدرسة"، والذي تم فيه التعبير عن رأس المال الاحترافي PC باستخدام الصيغة الرياضية (PC = f (HC, SC, DC) (Brett, 2018, (115).

وركز هارجريفز وفولان من خلال هذا المصطلح الجديد علي دور المعلمين في تعزيز تعلم الطلاب من خلال رأس المال الاحترافي، والذي يتمثل في بناء متعدد الأبعاد، يتضمن: رأس المال البشري وهو ما يجلبه المعلمين للتدريس من حيث المعرفة والمهارات والتفاهم، ورأس المال الداعم لصنع القرارات والذي يعكس قدرة المعلمين علي تطبيق رأس المال البشري في المواقف المهنية المعقدة من خلال الحكم الجيد، ورأس المال الاجتماعي ويشير إلي علاقات المعلمين مع المهنيين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال مجموعات وشبكات داخل وخارج المدرسة؛ لزيادة تعزيز ممارساتهم وتحقيق أهداف المدرسة (Hargreaves & Fullan, 2012, 31).

لذا يشمل رأس المال المهني كل من: رأس المال البشري Human capital الذي ينطوي على المهارات اللازمة لأداء وظيفة، ورأس المال الاجتماعي Social capital ويصف كيفية استخدام هذه المهارات وتقييمها من قبل آخرين في نفس السياق، ورأس المال الداعم لصنع القرارات Decisional capital ويتمثل في قدرة الأفراد على استخدام الأشكال السابقة من رأس المال لاتخاذ القرارات في ظروف مماثلة (Stone-Johnson, 2017, 19).

في حين ميز (Sanders, Galindo & Allen, 2018, 6) بين رأس المال الاحترافي كمركب تجمعي لثلاثة أبعاد علي المستويين الفردي والتنظيمي، فعلي المستوي الفردي يكون المعلمون أكثر فعالية عندما يتم اعتمادهم في مجالات المحتوى الخاصة بهم (أي رأس المال البشري) ولديهم خبرة في الفصول الدراسية (أي رأس المال الداعم لصنع القرارات) ولهم أعضاء في الشبكات المهنية الداعمة (أي رأس المال الاجتماعي)، وعلي المستوي التنظيمي تكون المدارس لديها مستويات عالية من رأس المال المهني عندما يكون لديها عدد وافر من المعلمين المعتمدين وذوي الخبرة الذين يتبادلون الخبرات داخل شبكات الممارسة وعبرها؛ ليوجدوا بيئات تعليمية أكثر فعالية لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم، كما تتميز المدارس التي تتمتع بمستويات عالية من رأس المال الاحترافي أيضًا بدعم تميز المعلمين وتعزيز رأس المال المهني الفردي، وبالتالي توجد علاقة تعزيز بين رأس المال الفردي (المعلم) ورأس المال المهني المؤسسي التنظيمي (المدرسة)، كما يوضحها الشكل التالي (١٣).



شكل (١٣) العلاقة بين رأس المال المهني على المستوى الفردي والمؤسسي

source: (Sanders, Galindo & Allen, 2018, 7)

ويتضح من الشكل السابق أن كل عنصر من مكونات رأس المال المهني للأفراد يساهم في تحسين رأس المال المهني للمؤسسة على أن تعمل المكونات الثلاثة بالاعتماد المتبادل فيما بينها، فقد تمتلك الأفراد رأس المال البشري بمستوي عال ورأس المال الداعم لصنع الخبرة أيضًا بمستوي عال ولكن مع ضعف الروابط والشبكات الاجتماعية بين الأفراد تفتقد المؤسسة التأثير الإيجابي علي نشر الخبرات المفيدة وعلي اكتساب المعلومات والمهارات التي تساهم في زيادة مستوي الفعالية التعليمية، الأمر الذي ينعكس علي رأس المال المهني للأفراد وبالتالي رأس المال المهني للمؤسسة ككل، وبالتالي هناك علاقة تبادلية بين رأس المال المهني للأفراد ورأس المال المهني للمؤسسة التعليمية.

وبناء علي ما تقدم يُعد رأس المال المهني نهج يمكن استخدامه لتحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف الإنمائية لدي الأفراد، من خلال التركيز علي مكوناته الثلاثة، والتي تمثل قدرات الأفراد (رأس المال البشري)، والقوة التعاونية للمجموعة (رأس المال الاجتماعي)، والحكمة والخبرة التشاركية في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة الطالب والمؤسسة التعليمية (رأس المال

الداعم لصنع القرارات)، وبالتالي يمكن الاعتماد على رأس المال البشري من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وخبراتهم وعلاقاتهم الاجتماعية في نشر ثقافة الريادية واتخاذ القرارات في مجال التدريس والبحث العلمي التي تحدث أثرًا ملموسًا في تقدم المؤسسة الجامعية.

## ٢- أهمية رأس المال المهني (الاحترافي) في الجامعات:

مع تسارع وتيرة التغير والتطور في الاقتصاد العالمي تطلب الأمر توفير المهارات اللازمة ليكون النظام التعليمي قادرًا على تحقيق مخرجات عالية الجودة، من خلال الاهتمام بالأداء العملي والمهني للأستاذ الجامعي تحقيقًا لأهداف الجامعة الريادية في المستقبل، وفي ضوء أدبيات رأس المال المهني يمكن تحديد أهمية رأس المال المهني على مستوى المؤسسة الجامعية على النحو التالي:

### أ. إعداد أعضاء هيئة التدريس ليكونوا قادة للتغيير والتطوير:

تسعي المؤسسة الجامعية للاهتمام بجودة وكفاءة إنتاجية رأس المال البشري بها، من خلال زيادة المعرفة والمهارة والكفاءة التي يمتلكها عضو هيئة التدريس بالجامعة، باعتباره العنصر الأساسي الذي يمتلك القدرة على الاستباقية في الأداء، ونشر الثقافة الريادية لدى طلابه ومن خلال أبحاثه بما يحقق استدامة المزايا التنافسية التي تملكها الجامعة.

فمع تطورات سياسات الجودة في التعليم في سياقات مختلفة تم توجيه الانتباه إلى تنمية المعلمين وتمكينهم ليكونوا وكلاء في مركز التغييرات التعليمية بدلاً من أن يظلوا في موضع المنفذين أو المستفيدين للإصلاحات التي تم فرضها خارجيًا، اتجاهاً نحو كون المعلمين دعاة وخبراء وقادة للممارسات التعليمية والتحسينات محلياً وعالمياً (Campbell, Lieberman & Yashkina, 2016, 219-220).

لذا يعمل الاهتمام بتنمية رأس المال المهني لدى عضو هيئة التدريس بالجامعة إلى التركيز على تنمية قدراته ومهاراته وجدارات العمل التي يؤدي في تراكمها إلى زيادة خبرته المهنية وتحقيق التقدم المهني، الأمر الذي يرفع من قدراته وتجعله عاملاً أساسياً من عوامل التغيير والتطوير داخل المؤسسة الجامعية.

### ب. تعزيز الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنافسية العالمية يُعد تطوير الكفاءة العلمية والمهنية



والبحثة لأعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم من النقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة وتساعدنا في تعزيز موقفها التنافسي والريادي بين منافسيها. ويوضح هارجريفز وفولان أن سياسات وممارسات رأس المال المهني تبني خبرة المعلمين بشكل فردي وجماعي لإحداث تغيير في تعلم وإنجاز جميع الطلاب (Hargreaves & Fullan, 2013, 36).

حيث يُعد رأس المال المهني إحدى الاستراتيجيات المحددة لتمكين القوى العاملة التعليمية الحالية، إذ أن وضع تصور لرأس المال الاحترافي يستهدف النهوض بكفاءتهم المهنية ينعكس على نتائج طلابهم (Ikoma, 2016, 39-40)، لذا يسعى القادة داخل المؤسسات إلى بناء رأس مال احترافي بين العاملين، حيث يترك لهم التفكير في أكثر الأساليب والاستراتيجيات فعالية، ويؤدي الأمر إلى تعزيز عمليات التعليم والتعلم ولاسيما في تطوير القيادة التعاونية الفعالة والتطوير المهني وفهم شامل لنظرية تعلم الكبار (Tong & Razniak, 2017, 36).

وبالتالي فإن امتياز عضو هيئة التدريس داخل الجامعة بدرجة عالية من المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو الابتكار والتجديد في أدائهم لأدوارهم التعليمية والبحثية والخدمية، بالإضافة إلى التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسات المهنة وأدوارها، يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجيته العلمية وتعزيز عملية التعليم والتعلم لدي طلابه على أسس إبداعية وريادية وتنافسية.

### ج. تمكين أعضاء هيئة التدريس وإحساسهم بالثقة في ممارساتهم:

يتميز رأس المال المهني عن رؤوس الأموال الأخرى بأنه يجمع ما بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي مما يضيف مميزات رأس المال الاجتماعي بما يتضمن التعاون والعمل المتضافر في شبكات الثقة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتوفير بيئة داعمة لتوليد الأفكار الإبداعية وزيادة الأداء الجماعي المبني على الثقة المتبادلة والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية، الأمر الذي يزيد من قدرات أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرارات من أجل تجويد الأداء الجامعي وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

إضافة إلى أن اكتساب رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، والتعليم هو علم غير مكتمل مثل الطب فهو بحاجة إلى مهنيين مؤهلين يعملون ويفكرون معًا لتحقيق أقصى قدر من الفعالية

وتحسين الممارسات التدريسية على أساس مستمر (Hargreaves, 2012, 305)، وهو ما يوفرها التفاعل بين المكونات الثلاثة لرأس المال المهني لتحسين ممارسات أعضاء هيئة التدريس.

ويسعى أعضاء هيئة التدريس إلى إضفاء الطابع المهني على عملهم من خلال تطبيق "الاحترافية" في الأنشطة التدريسية والبحثية، بينما تسعى المؤسسة التعليمية إلى الاحترافية عن طريق بناء الجمعيات (الروابط المهنية) والبرامج التعليمية وقواعد العمل لتحويل الأعضاء إلى مديرين وقادة أكفاء في مجالات العمل المختلفة (Noordegraaf & Schinkel, 2011, 109)، الأمر الذي يزيد من تمكين أعضاء هيئة التدريس في مجالات عملهم وبناء الثقة في نتائج ممارستهم المهنية بما يعكس على احترافية المؤسسة.

وعلى الرغم من أن رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي على قدر من الأهمية ولكن من أجل تفعيل التغيير بشكل أسرع وأكثر فعالية يجب تنمية رأس المال الداعم لصنع القرارات لتفعيل المشاركة في عملية صنع القرارات بالجامعة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتوجيه النمط الثقافي السائد إلى العمل الريادي، وبالتالي تركيز الاهتمام على بناء قاعدة من المهارات الحياتية والمهنية التي تمكن عضو هيئة التدريس من إرساء أساس معرفي ومهاري لتقديم أفضل ما لديهم في صنع نجاح المؤسسة الجامعية.

#### د. تحسين الأداء الفردي والقدرة المؤسسية للجامعة:

يدعم تطوير رأس المهني لدي المعلمين الاستجابة الاستباقية لديهم حيث يتعلق الأمر باعتماد نهج موجه للمستقبل في اتخاذ القرارات، حيث أن المعلمون الذين يعملون بمستوي عال من الاستجابة الاستباقية قادرون علي توقع الاحتياجات المستقبلية للطلاب والمدرسة بشكل أفضل والاستجابة لها بفعالية، وبالتالي يمتلكون الثقة في اتخاذ القرارات التقديرية، حيث أن نمو رأس المال المهني يساهم في ارتفاع مستوى رأس المال البشري بين أفراد المؤسسة بما يتناسب مع مستوى رأس المال الاجتماعي لديهم، بما يزيد من قدرة المؤسسة علي تنمية رأس المال القائم علي القرارات بشكل متزامن (Sell & William, 2013, 8).

لذا فإن رأس المال في أي من أشكاله هو أحد الأصول التي يجب استثمارها وتراكمها وتداولها لتحقيق نمو مستمر وعوائد قوية وخاصة في مجال التعليم، وأحد

أهم هذه الأشكال هو استثمار رأس المال المهني الذي يهتم بتوفير رأس مال بشري ذوي جودة عالية، مما يتطلب الالتزام بشدة والإعداد بشكل جيد والتطوير باستمرار، وإقامة شبكات جيدة لتحقيق أقصى قدر من التحسين، ونمو القدرة على اتخاذ أحكام فعالة باستخدام جميع القدرات والخبرات (Hargreaves & Fullan, 2012, 31).

وبالتالي يستخدم رأس المال المهني بهدف تنفيذ عملية التعليم بسهولة والتغلب على صعوبات العمل، بما يتضمنه من مهارات وعلاقات وروابط بين الأفراد بما يحقق إمكانية الوصول إلى الموارد والضغط من أجل إحداث التغيير المطلوب، وذلك على عدة مستويات مختلفة داخل المؤسسة التعليمية والمنطقة التعليمية والوكالات الخارجية وداخل النظام الأوسع (Noordegraaf & Schinkel, 2011, 180)، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة في المنظومة الجامعية من مدخلات وعمليات ومخرجات بتطوير قدرات ومهارات وعلاقات أعضاء هيئة التدريس بهدف تحسين مستوى الأداء بما يزيد من القدرة المؤسسية للجامعة.

### ٣- متطلبات تنمية رأس المال المهني (الاحترافي) في الجامعات:

يوجد عدد من التحديات والتعقيدات اليومية التي يمر بها عضو هيئة التدريس بالجامعة والتي قد تؤثر في حماسهم وثباتهم في أداء أدوارهم المتعددة بكفاءة وإبداعية، كما أنه قد لا تتوفر البيئة الداعمة لتعزيز التزامهم وتطوير كفاءتهم وتوفير فرصة أكبر للتجديد والإبداع وزيادة الأداء الريادي، الأمر الذي يؤثر على طاقاتهم الإنتاجية حيث يتطلب رفع مستوى تضافر جهود كل من الفرد والمؤسسة وفقاً للاحتياجات الفردية وموارد المؤسسة لتحقيق الريادة على مستوى المؤسسة بشكل احترافي.

ومن العوامل التي تؤثر في تنمية رأس المال الأساسي للالتزام والقدرة، وعلى مستوى التعليم هناك تقدم للمراحل المهنية في تطوير رأس المال الأساسي بداية من المرحلة المبكرة من العمل (من سنة إلى ثلاث سنوات) التي يكون المعلمين فيها أكثر حماساً من أي مرحلة من مراحل حياتهم المهنية ولكنهم أقل كفاءة، وفي المرحلة التالية ينخفض التزام المعلمين ولكن تزداد قدراتهم (Hargreaves & Fullan, 2013, 38).

وبالتالي فإن بناء رأس المال المهني هو عملية تبدأ في أي مرحلة من مراحل العمل معتمدة على مبدئي الالتزام والقدرة، كما أنها عملية مستمرة بهدف تحسين

القدرات البشرية وزيادة المهارات والمعارف لدى الأفراد حتى تحقيق مستوى الاحترافية المطلوب من أجل منفعة الفرد والمؤسسة معاً، لذا يعتمد تنمية رأس المال المهني علي تطوير ثلاثة أنواع من رأس المال، وهي مكونات رأس المال المهني، وذلك في ضوء احتياجات المتعلمين ومتطلبات المهنة، ويتطلب تنمية رأس المال المهني التركيز على عدد من النقاط الأساسية لتحقيق التكامل المنهجي في تنميته وتطوره داخل المؤسسة التعليمية، وذلك على النحو التالي:

• **نشر ثقافة رأس المال المهني:**

ينطوي بناء رأس المال المهني داخل المؤسسة التعليمية (المدرسة مثلاً) على تغيير الثقافة من أجل تحسين فعالية المدرسين من خلال تطوير مبادئ رأس المال الاحترافي والتي أشار إليها هارجريفز وفولان بالمبادئ الخمسة لرأس المال المهني وهي: القدرة والالتزام والوظيفة والثقافة وسياق الشروط التدريسية، والتي يجب معالجة كل منها وتعزيزها لتحقيق رأس المال المهني (Brett, 2018, 131).

وينصح هارجريفز وفولان بأنه من أجل تغيير ثقافات المدارس والمؤسسات من المهم للقادة بناء وتطوير رأس المال المهني بين العاملين في ضوء عدد من المبادئ التوجيهية التالية للقادة، وتتضمن: تعزيز رأس المال المهني بقوة وشجاعة، والتعرف إلى الأفراد وفهم ثقافتهم، وتأمين الاستقرار والقيادة والاستدامة، والاحتراس من الجماعية المفتعلة، وتنمية القدرات إلى أقصى درجة، والاعتماد على المعلومات الصحيحة وليس البيانات المزيفة في إحداث التغيير والتطوير (Hargreaves & Fullan, 2012, 178-179).

ويقدم (Hargreaves & Fullan, 2013, 39) خمسة أمثلة لدول عملت على إنشاء ثقافة رأسمالية مهنية (احترافية) داخل مدارسها من خلال الاعتماد على طرق مختلفة، وهي:

أ. فنلندا: تطوير المناهج المحلية بصورة ذاتية: حيث يتم الاعتماد على المعلمين في تطوير المناهج مما يزيد من فاعليتهم أثناء العمل، فكل مدرسة أو مقاطعة تعد منهجها بنفسها، وبالتالي فإن المعلمون لا يقومون فقط بتنفيذ المناهج الدراسية، بل يقومون بإنشاء المناهج الدراسية معاً.

ب. سنغافورة: منح عن أفضل الأفكار، تعد سنغافورة البلد الأفضل أداءً في برنامج تقييم الطلاب الدولي (PISA)، حيث يقدم المعلمون أفضل أفكارهم

التي ينتجونها لزملائهم ولا يخفون أفكارهم، وهذه الفكرة تجعل المعلمين بحاجة إلى مواصلة ابتكار أفكار جديدة للبقاء في المقدمة، ويلجأ المعلمون إلي التعاون وليس التنافس لنجاح النظام التعليمي.

ج. **ألبرتا: تعزيز البحث والابتكار التعاوني:** ألبرتا هي واحدة من أكثر المقاطعات أداءً في كندا، ولقد أنفقت جمعية المعلمين في ألبرتا، بالتعاون مع الحكومة ٥٠٪ من مواردها على التطوير المهني، كما عمل مديري مدرسة كلية ألبرتا بشكل تعاوني لتعزيز البحث والابتكار في المدارس والمناطق، وأصبح البحث المهني الذي يرعاه القادة على جميع المستويات أمراً أساسياً في تطوير المهنة.

د. **أونتاريو: تفعيل المسؤولية الجماعية والشفافية:** عندما ينظر المعلمون إلى البيانات معاً في أونتاريو، فإنهم لا يبحثون فقط عن إصلاحات سريعة لكيفية رفع نتائج الإنجاز، ولكن يجلس المعلمون بشفافية لتدارس البيانات، ويتحمل جميع المعلمين مسؤولية جماعية عن جميع الطلاب في جميع المراحل الدراسية، تحت شعار "إنهم أطفالنا وليس أطفالنا"، حيث ينتقل الاهتمام إلى ما وراء البيانات، وليس ما في البيانات وهو الأكثر أهمية لأونتاريو.

هـ. **رابطة المعلمين في كاليفورنيا:** قادة المعلمون يقودون تغيير النظام: تعد كاليفورنيا من أقل الولايات أداءً في الولايات المتحدة منذ سنوات، رفعت رابطة المعلمين في كاليفورنيا دعوى قضائية ضد الحكومة، وأنشأت الجمعية بشكل تعاوني قانون الاستثمار في جودة التعليم لعدة مئات من المدارس منخفضة الأداء في الولاية.

#### • العمل وفق رؤية تخطيطية وقيادة تعاونية:

يتمثل رأس المال المهني في تراكم مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات المهنية والعلاقات الاجتماعية والخبرات المهنية التي يمتلكها الأفراد ويستثمرونها في أداء أدوارهم داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المتاحة لهم، الأمر الذي يتطلب السير وفق رؤية تخطيطية لحصر الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد إجراءات الاستفاد منها وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

لذا يتطلب بناء رأس المال الاحترافي عبر النظم التعليمية خلق رؤية ملهمة وشاملة تزيد من أهمية التعليم، فمثلا التعليم في سنغافورة (الدولة الأعلى أداء في

معظم التقييمات الدولية في العالم) تحت معلمها علي الإيمان بطلابهم والإيمان بأنفسهم والإيمان ببعضهم البعض (المسؤولية الجماعية) والإيمان بمساهماتهم في مستقبل المجتمع ككل، ويُعد تحديد عدد من الأهداف الطموحة وإعطاء الأولوية الأولي لتعزيز الممارسة المهنية وجعل تعلم جميع الطلاب مسؤولية مشتركة من الجميع في النظام عناصر أساسية في هذه الرؤية (Fullan, Rincón- Gallardo & Hargreaves, 2015, 7).

كما يتطلب التأقلم مع الممارسات التربوية والتدريسية الجديدة عقلية تعاونية تتضمن الابتكار والمرونة والقيادة والتعاون وتنمية العلاقات الشخصية والدعم المستمر، وعلى القادة تحمل مسؤولية تعزيز البيئات المدرسية التي تدعم التعاون الجماعي والابتكار داخل مجتمع المدرسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال بناء مجتمع التعلم الإيجابي والعقلية التعاونية، وتعزيز التوقعات العالية بين العاملين، وتطوير ثقافة قوية للتعاون والعمل الجماعي بين الأفراد، وبناء ثقافة الثقة والزمالة وتحمل المخاطر لبناء علاقات إيجابية، وإنشاء رؤية مشتركة هادفة وملتزمة وتشارك الاهتمامات ومناقشة استراتيجيات حل القضايا، والدمج بين تقسيم القيادة واستدامتها (Tong & Razniak, 2017, 38-39).

#### • التنمية المهنية وفقاً لمتطلبات العمل واحتياجات أعضاء هيئة التدريس:

يستلزم التقدم المعرفي الهائل الذي يتميز به العصر الحالي أن يحافظ عضو هيئة التدريس على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في مجال تخصصه، ولكي تتم عملية التنمية والتطوير في رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الداعم لصنع اتخاذ القرارات لابد من التعرف على الاحتياجات الأساسية للمعلمين، والتي لها الأثر الأكبر في تكوين المهارات واكتساب المعارف والخبرات اللازمة لزيادة فعالية أدائه ورفع مستوى الإنتاجية لديه.

لا تقتصر تنمية رأس المال المهني علي تحسين الممارسات المهنية فقط، ولكنه يعني بمعرفة خصائص المعلمون ومتطلباتهم المرتبطة بعملهم، مع إتاحة قدر من المرونة والحرية في التحكم في قراراتهم، وقد يفضل بعض المعلمين إتاحة الفرص للنمو الذي يتيح لهم توسيع قيادتهم، وقد يرغب البعض الآخر في تعلم تقنيات جديدة تعزز مهاراتهم التعليمية بطرق تتيح لهم العمل بصورة منتجة خارج

الفصل الدراسي، بمعنى استهداف تنمية رأس المال المهني لطرق تطور خبرات المعلمين مع مساعدتهم علي النمو بطرق تتناسب مع مجالات نموهم المطلوبة، مع التركيز علي الجهود التي تدعم الخبرة التكيفية بدلاً من الروتينية (Stone-Johnson, 2017, 31-32).

كما يتطلب الأمر الاهتمام بالإعداد؛ حيث تشير دراسة مقارنة بين نظام التعليم في أمريكا ونظام التعليم في البرتا بكندا إلى أن نجاح نظام البرتا التعليمي يرجع إلى التزام قوي بنظام إعداد المعلمين بالتعليم العام والكليات الجامعية- فعلي الرغم من تعدد مسارات إعداد المعلمين إلا أن هناك مستوي عالي من الإعداد يجب أن تتحقق به جميع البرامج الإعداد- وذلك في ضوء مجموعة صارمة من المعايير التي تعكس وجه نظر مهنية للتعليم, Zeichner& Hollar, 2016, (119-120)، ولتحقيق التنمية المهنية يجب الحفاظ على الذاتية والمرونة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والتي تتيح الفرص للوصول إلى الموارد المختلفة من خلال تعاون الأقران في دعم احتياجاتهم التعليمية المستمرة، وبالتالي قد تفيد البرامج التدريبية في اكتساب رأس المال الاجتماعي وبناء الكفاءة الذاتية والمرونة للتطوير كمحترفين مما يحسن ممارساتهم التعليمية وتعزيز تعلم الطلاب، ويمكن أن تتم التنمية المهنية من خلال: تطوير ثقافة الاستفسار والتركيز على تعلم الطلاب، وإنشاء هياكل لاحتضان أساليب التعلم الجديدة، وبناء شبكات جماعية فعالة لتوسيع فرص التعلم، والتطوير الفعال لمجتمعات التعلم المهني، والاستفادة من خطط النمو المهني في دعم رأس المال المهني (Tong& Razniak, 2017, 38-42).

حيث تشير الدروس المستفادة من المقابلات مع المسؤولين عن تطوير رأس المال المهني إلى ما يلي (Campbell, Lieberman& Yashkina, 2016, 227):

أ. عند إنشاء برنامج لتطوير رأس المال المهني لابد من اتباع نهج تعاوني مرتبط باحتياجات القائمين بالتدريس وسياقاتهم المهنية بدلاً من برامج التطوير المصممة خارجياً أو المفروضة.

ب. يتعين على واضعي السياسات ونقابات المعلمين الاتفاق على الخصائص الرئيسية للتنمية المهنية التي تهم الطرفين.

ج. لكي تكون برامج التطوير فعالة يجب أن على المعلمين قبول فكرة أن بإمكانهم القيادة في المجالات التي يطورون فيها الخبرة، والافتتاح بفكرة أن العمل كفريق أفضل من العمل منفردًا كثقافة عمل.

الأمر الذي يتطلب بناء ثقافة التعلم الموجه ذاتيًا، حيث يرتبط تعليم الكبار بشكل إيجابي بتعليم الطلاب، ويجب على القادة بذل الجهد لفهم احتياجات التعلم للكبار وتحفيزهم على ممارسة التعلم مدي الحياة، وإيجاد بيئات تعليمية إيجابية لجميع المتعلمين وزيادة الدافع الجوهري للمعلمين ورغبتهم في المشاركة في التعلم المهني، كما يجب أن يراعي القادة احتياجات المعلمين كمتعلمين بالغين وتسهيل الفرص المناسبة لتنمية رأس المال المهني، وذلك من خلال: مراعاة سياق واحتياجات المتعلمين، والسعي لتطوير الفهم الشامل لنظرية تعلم الكبار، وبناء الثقة في القيادة، وبناء الشبكات والشراكات لدعم تعلم الكبار الناجح، وبناء المسؤولية الجماعية وبالتالي تعزيز الدافع الأساسي والمساءلة الداخلية، وتوفير الفرص للمتعلمين للتساؤل عن قيمهم ومعتقداتهم ووجهات نظرهم الأساسية (Tong& Razniak, 2017, 38-42).

#### • الدعم الاجتماعي والإداري وإزالة عوائق العمل:

قد يؤدي الجمع بين الدفع والسحب والضغط push, pull, and nudge إلى دفع الأنظمة إلى الأمام، والدفع يتم عندما تؤكد وتولي اهتمامًا للحصول على رأس مال أكثر احترافية؛ مثلًا عندما تضغط على شخص متردد يتغير للأفضل، ويبدأ الدفع من أجل مصلحة الأفراد ويتحول إلى أداة تفرض الالتزام من أجل مصلحتهم، وعندما لا يمكن تطبيق الدفع يلجأ الأفراد إلى السحب ويتم عندما تجذب الأفراد إلى الإثارة في الرؤية وفي التطوير، ولكن ليس الجميع على استعداد دائم للسحب بهذه الطريقة، لذا قد يفيد الضغط المتواصل كوسيلة لتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات بتوجيههم لصنع خيارات أفضل، ومن وسائل الضغط المخططات الإرشادية المفاهيمية للتأكيد مهارات التعلم الأساسية أو بروتوكولات الأصدقاء الناقدة لتشجيع نقاش العميق أو تغيير الهياكل عن طريق وضع مدرس جديد بجانب المحترفين ذوي الخبرة (Hargreaves& Fullan, 2013,39).

وفي المكسيك أدى الدعم الحكومي للتعليم إلى طرق جديدة لتحسين قاعدة معارف المعلمين وشبكات الأقران والاستقلال الذاتي وذلك بالاعتماد على فهم



العلاقات التعليمية وإقامة علاقات أفضل بين المعلمين لتحويل المدارس من نظام بيروقراطي إلى مراكز للتعليم والتعلم التحويلي (Shirley, 2016, 314-315). وبالإضافة إلى الدعم القوي للتعليم والمعلمين في الجامعات والكليات يجب أن يكون هناك دعم اجتماعي للمعلمين في المجتمع التعليمي ويمكن أن يتم التعاون في مجال التعليم عبر مجموعات أصحاب المصلحة التي تساهم في التطوير المهني الجيد للمعلمين، وبالتالي تتكامل الشروط الاجتماعية الأساسية للتعلم مع السياسات والممارسات التي تدعم التعليم العام وتعليم المعلمين، ويتضح ذلك في نظام التعليم في البرتا الذي ينظر للمعلمين كمحترفين والتدريس كمهنة تستلزم الاستثمار في رأس المال المهني للمعلمين كسلسلة متصلة عبر حياتهم المهنية لما يترتب عليه من آثار إيجابية علي إنجاز الطلاب Zeichner & (Hollar, 2016, 119-120).

خلاصة القول أن رأس المال المهني يشير إلى مجموعة ديناميكية من القدرات والموارد والعلاقات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس والتي تسمح لهم بتحقيق مستوى من التفوق والسمعة الأكاديمية والتي تنعكس إيجابياً على مستوى الطلاب، وتشير التجارب والأدبيات البحثية في مجال رأس المال المهني إلى ضرورة تركيز الانتباه على رأس المال الاحترافي أو المهني عند تطوير النظم التعليمية من خلال المعلمين أنفسهم مع اختلاف الآليات التي تعمل على الاستثمار في رأس المال المهني، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ولذا استلزم الأمر دراسة علاقة أبعاد رأس المال المهني بتحقيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بشكل عام وفي الجامعات علي وجه الخصوص.

#### ٤- أبعاد رأس المال المهني (الاحترافي) وعلاقتها بتحقيق الريادة الاستراتيجية:

يتكون رأس المال المهني من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الداعم لصنع القرارات، ويبدو أن هذه المكونات تعتمد على بعضها اعتماداً متبادلاً، بمعنى أن أي تحسين لابد أن يشمل الثلاث مكونات ولا يجب الاهتمام بأحدهم وإهمال المكونات الأخرى، أي أن رأس المال المهني هو محصلة تفاعل هذه المكونات الثلاثة بنسب متوازنة ويتأثر سلباً بانخفاض درجة أي منها، وفيما يلي تناول كل من هذه المكونات وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية، ثم التفاعل بين المكونات الثلاثة وعلاقته بالريادة الاستراتيجية:

### أ. رأس المال البشري وعلاقته بالريادة الاستراتيجية:

على الرغم من أهمية الموارد المادية والطبيعية إلا أنها لا تتعاضد قيمتها بدون رأس المال البشري القادر على الاستخدام الحكيم لهذه الموارد بما يحقق أهداف المؤسسة، وقد يمتد الأمر إلى تنمية رأس المال البشري لمواجهة النقص في الموارد المادية، ومع ظهور اقتصاد المعرفة ومعايير التنافسية الدولية وغيرها من المتغيرات الحديثة ازدادت الحاجة إلى تحسين رأس المال البشري لمواجهة التحديات التي يتطلبها هذا الاقتصاد والسياق التنافسي الذي نشأ معه.

ويُعرف رأس المال البشري بأنه مخزون المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد ليكون لهم دورًا أساسيًا في زيادة إنتاجية المؤسسة، ويشير رأس المال البشري داخل الجامعة إلى القيمة غير الملموسة التي تكمن في الكفاءات الفردية والتي تشمل خبرة الأكاديميين ومعرفتهم، وهو من الموارد القيمة التي تلعب دورًا في إنتاجية المؤسسة ونجاحها (Martin-Sardesai & Guthrie, 2018, 55)، ويستمد استثمار رأس المال البشري من الممارسات الرئيسية للمشاركة المباشرة في التعلم المستمر والتوجيه للمعلمين الفرديين بما في ذلك النقد البناء والتوصيات كجزء لا يتجزأ من ثقافة المدرسة (Adams, 2016, 34-35).

ولقد أشارت نتائج دراسة (Unger, Rauch, Frese & Rosenbusch, 2011) إلى وجود علاقة مهمة بين رأس المال البشري - بما في ذلك التعليم والخبرة والمعرفة والمهارات - وريادة الأعمال، حيث يساعد رأس المال البشري رائد الأعمال على الحصول على موارد نفعية أخرى مثل رأس المال المالي والمادي، كما يساعد في تراكم المعارف والمهارات المتعلقة بالمهام الجديدة، كما يبدو أن معايير رأس المال البشري مفيدة بشكل خاص للتنبؤ بنجاح الأعمال التي لا تزال في بدايتها.

ويوجد عدد من الأدلة التي تشير إلى أن الأشخاص الأكثر تعليمًا وذوي المهارات العالية يميلون دائمًا إلى الحصول على كسب أكثر من الآخرين، كما يعد رأس المال البشري يُعد أمرًا حيويًا لاكتشاف وإيجاد فرص تنظيم المشاريع، حيث يساعد في استغلال الفرص من خلال الحصول على الموارد المالية وإطلاق المشاريع، كما يعمل رأس المال البشري على تجميع المعرفة الجديدة وخلق مزايا

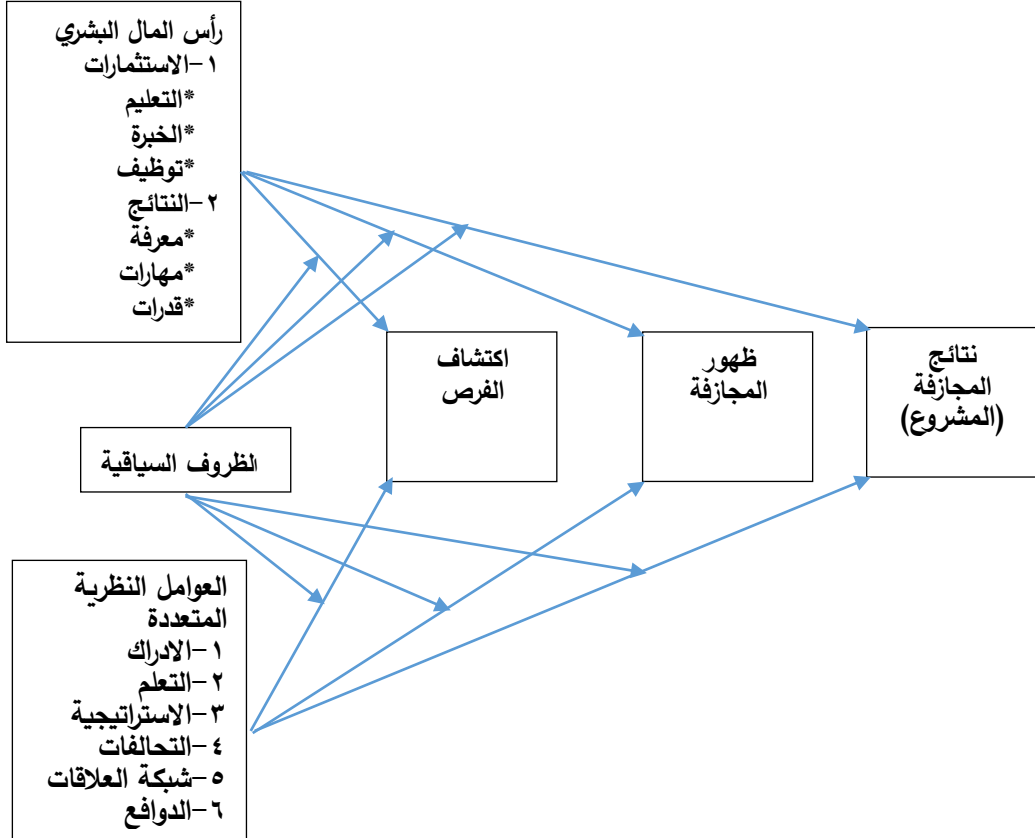
لشركات جديدة، أي أنه يؤثر بشكل كبير في تعزيز جوانب ريادة الأعمال (Marvel, Davis & Sproul, 2016, 600).

وقد تعتمد فائدة رأس المال البشري علي نوعيته أكثر من مجرد وجوده داخل المؤسسة التعليمية، وبالتالي كلما كان كفاءة رأس المال البشري القائمة أكثر خبرة وتعليماً كلما كان أفضل في الحصول على نتائج إيجابية في مجال استكشاف الفرص التنافسية واستغلال المزايا التي تمتلكها الجامعة لتحقيق الريادة داخل المؤسسة الجامعية.

إذ يعتمد رأس المال البشري علي ثلاث مكونات أساسية ترتبط كل منها بريادة الأعمال، وذلك على النحو التالي (Marvel, Davis & Sproul, 2016, 616-717):

- **المعرفة:** وهي امتلاك وفهم المبادئ والحقائق والعمليات والتفاعلات فيما بينها، وتميل المعرفة إلى أن تكون ذات قيمة أكبر عندما تكون خاصة بمجال معين، وعندما تتعلق بأنشطة ريادية معينة، ويجب أن يكون لدي الأفراد الرياديين المعرفة الخاصة بالسوق وأي تكنولوجيا ذات صلة ومشاكل العملاء وطرق خدمة السوق، وهذه المعرفة تؤثر على اكتشاف الفرص، ويمكن الحصول على نتائج المعرفة من خلال الاستثمار في التعليم أو التدريب أو الخبرة أو توظيف الأفراد الرئيسيين.
- **المهارات:** وتشير إلى التطبيقات أو السلوكيات التي يمكن ملاحظتها، والمهارات ليست بالضرورة خصائص دائمة وتعتمد على الخبرة أو الممارسة، فقد تكون مهارات متنوعة متعلقة بالعمل تتراوح بين المهارات الأساسية (مثل التحدث أمام الجمهور والرياضيات والتعلم النشط) إلى المهارات المتعددة الوظائف (مثل المهارات الاجتماعية ومهارات حل المشكلات والمهارات التكنولوجية)، أما المهارات التي تنطبق بشكل خاص على مهمة ريادة الأعمال قد توفر مزايا في عملية الريادة مثل مهارات تنظيم المشاريع ومهارات التسويق، ويمكن تطوير هذه المهارات من خلال الاستثمارات في التدريب أو الخبرة، وكما يمكن تطويرها مع التعليم والممارسة.
- **القدرات:** وهي سمة أساسية تنفيذ مجموعة من المهام على المستوي الفردي، وترتبط القدرة غالباً بالسمات العامة مثل القدرة على التفكير الاستقرائي، وتختلف القدرات عن المهارات من حيث أنها أقل عرضة للتغيير

مع مرور الوقت، وأنها قابلة للتطبيق عبر مجموعة واسعة من المهام التي قد تواجهها في السياقات المختلفة، ولا يمكن تطوير القدرات بنفس طريقة المعرفة أو المهارات، ويمكن لرواد الأعمال والمؤسسات اكتساب القدرات من خلال الاستثمارات بين أعضاء الفريق والتحالفات بين المؤسسات.  
والشكل التالي (١٤) يربط ما بين رأس المال البشري وعملية قيادة الأعمال:



شكل (١٤) نموذج رأس المال البشري وعملية قيادة الأعمال

source:(Marvel, Davis& Sproul, 2016, 618)

ويتضح الشكل السابق أن رأس المال البشري يؤثر في جميع مراحل عملية تنظيم المشاريع والذي يفترض أن تبدأ باكتشاف الفرص تليها أنشطة ظهور المجازفة التي تمهد للحصول علي المشروع وتؤدي إلي نتائج متباينة الأداء، كما

تؤثر عدد من العوامل علي مراحل العملية الريادية مثل الإدراك والتعلم والاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة والتحالفات وشبكة العلاقات للأفراد أو المؤسسة، وأيضًا توافر الدوافع التي تساعد في استمرارية الانتقال بين المراحل، وتؤثر الظروف السياقية الاقتصادية أو البيئية التي يطبق فيها رأس المال البشري علي تأثير كل من رأس المال البشري وتأثير العوامل النظرية المؤثرة.

بناء على ما سبق يعبر رأس المال البشري كجزء من رأس المال المهني عن القيمة المضافة التي تنتجها قدرات أعضاء هيئة التدريس بما لديهم من معارف وخبرات تؤدي إلى إكساب الطلاب المعرفة والمهارات التي يحتاجها سوق العمل، وبالتالي يرتفع المستوي المعرف والمهاري لخريج الجامعة بما يحسن من الوضع الرمزي للجامعة، لذا يجب تعزيز ودعم الحفاظ على رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتنمية اتجاهاتهم نحو الاهتمام بتحقيق التميز في البحث العلمي وتطويره وتوجيه نتائجه نحو تحقيق قيمة مضافة اقتصادية أو اجتماعية، والاهتمام تأليف الكتب أو المقالات المنشورة في دوريات علمية تصدرها الجمعيات العلمية أو دار النشر الدولية أو أوراق عمل في مؤتمرات وندوات علمية عالمية، والاهتمام بمسارات بحثية يمكن أن تحقق أهداف وغايات تعود بالفائدة علي المؤسسة الجامعية بما يُنتج مورد بشري متميز لا يمكن تقليده، وبالتالي يمثل ميزة تنافسية مستدامة لدي الجامعة تمكنها من التنافسية.

#### ب. رأس المال الاجتماعي وعلاقته بالريادة الاستراتيجية:

قد يجد عضو هيئة التدريس تحديات كبيرة في مهام التدريس والبحث العلمي، ويُعد رأس المال الاجتماعي بما يتضمنه من شبكات اجتماعية وعلاقات داخل وخارج المؤسسة التعليمية مصدرًا للمساعدة والدعم في تحسين الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ حيث تساعد علاقات العمل أو الثقة الترابطية في بناء القدرات التعاونية بين الزملاء على الحصول على المعلومات وتبادل الخبرات المهنية التدريسية والبحثية، والتي تساهم في الحصول على مزايا عديدة قد لا تتوفر بدون هذه العلاقات الأمر الذي تزيد معه تنافسية المؤسسة وصولًا إلي استدامتها.

ويُعد رأس المال الاجتماعي مزيج من القواعد والقيم والمعارف والتفضيلات المحددة مكانيًا، وسمات اجتماعية أخرى تتعكس في العلاقات الإنسانية، ومن

منظور الشبكات يعرف بأنه صفات الجهات الفاعلة وقدراتها وأهدافها وكمية الروابط في الشبكات الاجتماعية غير الرسمية (Westlund & Bolton, 2003, 79). وعلى مستوى المؤسسة التعليمية يبدو أن استراتيجيات التغيير الشائعة عادة ما تخطئ في الوثوق في قدرة الأفراد على حل المشكلات التعليمية مع الفشل في الاستفادة من قوة المجموعة، حيث يؤثر رأس المال الاجتماعي في المؤسسة التعليمية على وصول المعلمين إلى المعرفة والمعلومات وشعورهم بالالتزام والثقة والتزامهم بالعمل معاً من أجل قضية مشتركة، ويتم التعرف على رأس المال الاجتماعي عن طريق طرح أسئلة مثل: إلى أي مدى تعمل مع مدرسين آخرين في المدرسة بطريقة تعاونية مركزة لتحسين تعلم الطلاب (Fullan, 2016, 45)، ولذا قد يُعد رأس المال الاجتماعي أكثر أهمية من رأس المال البشري الفردي لأنه يولد رأس مال بشري بشكل أسرع بين المعلمين ولكل طالب، ويتمتع القادة بقوة هائلة مع رأس المال الاجتماعي لتقوية مجتمعاتهم المدرسية وتطوير ثقة أكبر وبناء تعاون مهني أكثر فعالية لرفع رأس المال الاجتماعي في المدرسة الذي يطور رأس المال البشري لطلابهم في المستقبل (Hargreaves & Fullan, 2012, 31).

كما ينتج رأس المال المهني من معلمين موهوبين بشكل فردي (رأس مال بشري) يطورون العلاقات القائمة على الثقة والأهداف المشتركة (رأس مال اجتماعي)، كما يتعاونون في ثقافة المجازفة والتعلم المتبادل، وقد يحدث هذا التعاون بدون توجيه ولكن يمكن تعزيزه من خلال القيادة الماهرة (FitzGerald & Quiñones, 2018, 274).

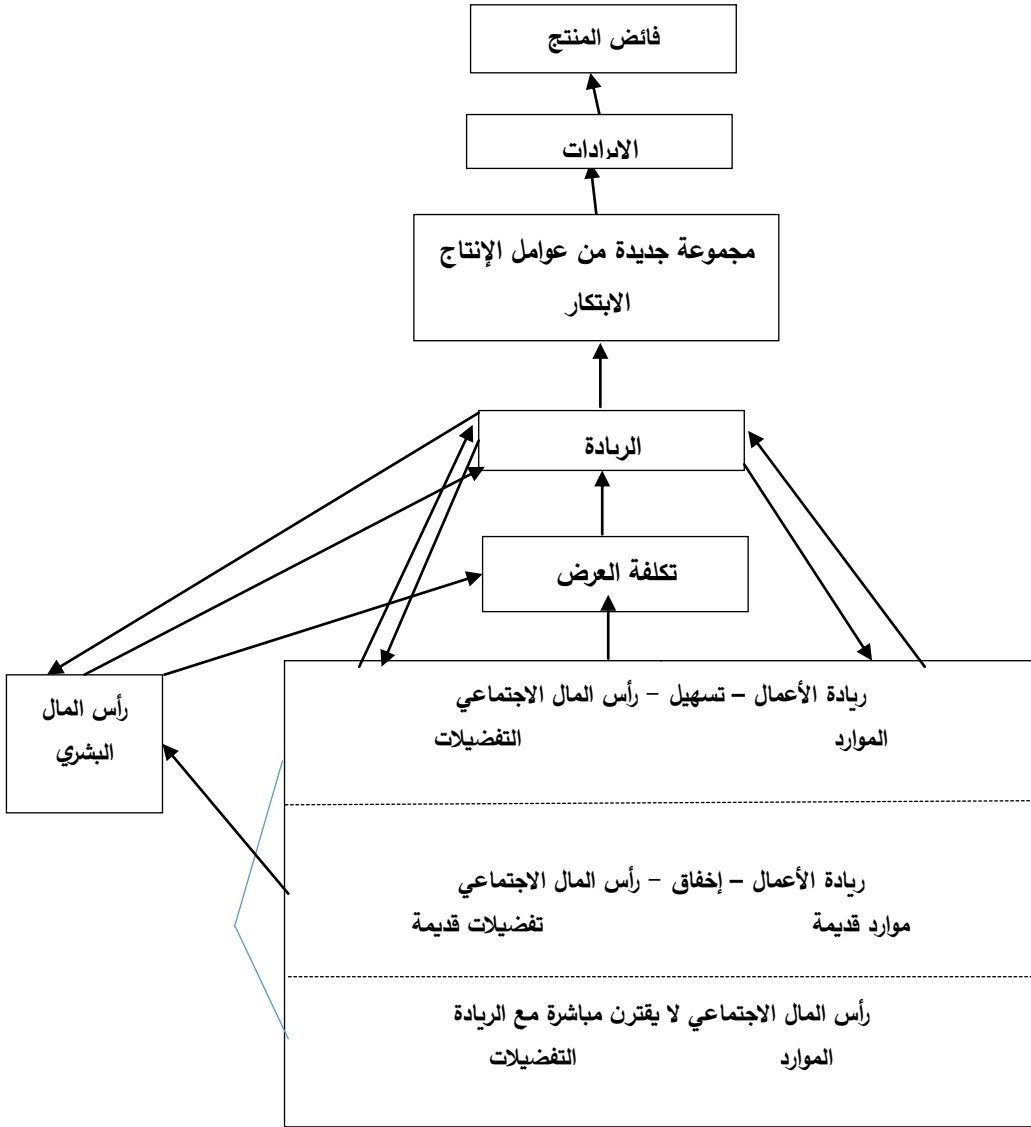
ويُعد رائد الأعمال نوع خاص من الأفراد يختلفون عن المديرين والمخترعين، حيث أن لديهم سلوك خاص موجه نحو شيء مختلف ويعني القيام بشي مختلف عن سلوك الآخرين وبيحث عن التغييرات من أجل التغيير، والريادة في المفهوم التقليدي هي القدرة علي إنشاء مجموعات جديدة من عوامل الإنتاج من خلال التجارب والمخاطرة أي أن ريادة الأعمال سمة فردية، ولكن ريادة الأعمال الحديثة تعد نتيجة التفاعل فهي ظاهرة جماعية تقوم علي الثقة والالتزامات المتبادلة ووفق هذا المنهج تصبح ريادة الأعمال من صنع رأس المال الاجتماعي (Westlund & Bolton, 2003, 92-93)، كما أنه من المرجح أن رائد الأعمال الذي يتمتع

بمستوي عال من رأس المال الاجتماعي هو أفضل من رائد أعمال يتمتع بمستوي منخفض من رأس المال الاجتماعي، حيث أن العضوية النشطة والمعايير المهنية هي عوامل مهمة في قيادة الأعمال، بالإضافة إلى مستوى رأس المال الاجتماعي لمجموعة ريادية أعلى من مستوى رأس المال لمجموعة غير ريادية، الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين رأس المال الاجتماعي وريادة الأعمال (Doh& Zolnik, 2011, 4972).

إلا أن الشبكات والالتزامات المتبادلة والثقة والولاءات التي تميز مجتمع ما قد تمنع روح المبادرة الفردية أو الجماعية بدلاً من تسهيلها، لذا هناك ثلاث نقاط أساسية يمثلها رأس المال الاجتماعي الذي يرتبط بالريادة على المستوى الفردي والمؤسسي، وهي (Westlund& Bolton, 2003, 79-80):

- رأس المال الاجتماعي كخاصية مجتمعية تسهل أو تمنع السلوك المبتكر والمجازف الذي يُعد جزءاً لا يتجزأ من ريادة الأعمال، حيث يعمل رأس المال الاجتماعي كجزء من موارد الأساسية سواء كانت متوافرة أو غير متوفرة.
- رأس المال الاجتماعي كخاصية مجتمعية تدخل مباشرة في وظيفة المنفعة للفرد وتعطي الرضا أو عدم الرضا، والتي بدورها تشكل سلوك الأفراد الرياديين الذين يبحثون عن فائدة إيجابية من وجود رأس المال الاجتماعي ويتخذون إجراءات معينة وفقاً لوجوده.
- رأس المال الاجتماعي كخاصية مجتمعية تسهل أو تمنع جهود التصاريح للمجتمع ككل للعمل بشكل فعال لتحقيق الريادة الجماعية والابتكار في طرق جديدة لإيجاد فرص عمل وأيضاً حل المشاكل الاجتماعية، انطلاقاً من أن روح المبادرة هي ظاهرة جماعية واقعية.

هذا بالإضافة إلى أهمية الملاءمة بين موارد رأس المال الاجتماعي لأصحاب المشاريع الريادية واحتياجات الموارد الفريدة المرتبطة بتوجيه المشاريع، الأمر الذي يشير إلى ضرورة التوجيه للاستغلال الإيجابي لموارد رأس المال الاجتماعي بما يسهم في الكشف عن السلوك الريادي وتشجيع الابتكار لتحقيق الرضا لجميع الأطراف المعنيين داخل وخارج المؤسسة الجامعية، والشكل التالي (١٥) يوضح العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والريادة وإنتاجية المؤسسة:



شكل (١٥) تأثير رأس المال الاجتماعي على ريادة الأعمال وفائض المنتج  
producer surplus Source: (Westlund & Bolton, 2003, 94)

ويشير الشكل السابق إلى عدة تأثيرات لرأس المال الاجتماعي، حيث:



- تؤثر الموارد التقليدية وتفضيلات الأفراد التي لا تميل إلى الابتكار والمجازفة والقيام بالريادية على رأس المال الاجتماعي كمصدر فردي أو مصدر مؤسسي، وبالتالي يكون التأثير في اتجاهين أما من خلال تعزيز رأس المال الاجتماعي لتزداد الريادة، أو من خلال تعطيل رأس المال الاجتماعي لأنه في هذه الحالة سلبي لا يدعم المشاريع الريادية داخل المؤسسة، أما في حالة توافر الموارد وتوافر تفضيلات تدعم الابتكار والاستباقية فإن رأس المال الاجتماعي يدعم الريادة على المستوى المؤسسي.
- قد يؤثر رأس المال الاجتماعي على تحقيق الريادة داخل المؤسسة من خلال تكلفة العرض، حيث تسهم العلاقات الاجتماعية وتوافر الثقة في خفض التكلفة لبعض الأنشطة مما يؤدي إلى الريادة بشكل مباشر، كما يمكن أن يؤثر رأس المال الاجتماعي على تحقيق الريادة من خلال التكلفة ولكن بطريقة غير مباشرة عن طريق تأثيره في رأس المال البشري الذي يؤثر في تكلفة العرض لتحقيق الريادة.
- قد لا يقتزن رأس المال الاجتماعي مباشرة مع الريادة، ولكن من خلال تأثيره على رأس المال البشري يمكن أن يعطل أو يخفق من ريادة الأعمال من خلال التأثير على تكلفة العرض بالارتفاع مما يعقد من أنشطة المشاريع الريادية داخل المؤسسة.
- تؤثر ريادة الأعمال من خلال رأس المال البشري على القيم والتفضيلات والشبكات وقواعد العمل (رأس المال الاجتماعي)، حيث يمكن للريادي أن يعيد تشكيل الشبكات الاجتماعية للأفراد داخل المؤسسة وقد يلغي روابط موجودة ويقوم بإنشاء روابط جديدة بالاعتماد على معارف ومهارات الأفراد (رأس المال البشري)، وفي المقابل تؤثر ريادة الأعمال على القدرة الإبداعية والتي تعمل على مزيد من عوامل الإنتاج والتي تؤثر بدورها على الإيرادات والتي لها تأثير على فائض المنتج.
- وبالتالي يُعد رأس المال الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مورد جامعي مؤثر في الريادة علي المستوى الفردي والمؤسسي، ويجب أن ينظر إليه من منظور أنه يعبر عن شبكات متعاونة أحياناً ومتنافسة أحياناً تعمل من أجل تحقيق أهداف الجامعة، وبالاعتماد علي شبكة علاقات أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها يمكن التعرف علي الفرص التنافسية والحصول عليها

وتقديم المشورة علي نطاق واسع وتعزيز الثقة بين الأفراد، الأمر الذي يفرض المزيد من الاحترافية في العمل الجامعي، وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الاجتماعي ونشر ثقافة الريادة داخل المؤسسة الجامعية وتكوين ما قد يطلق عليه "روح الريادة الجماعية داخل المؤسسة" ومع توفر باقي أبعاد الريادة الاستراتيجية من العقلية الريادية وإدارة الموارد استراتيجيًا والقيادة الريادية يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.

### ج. رأس المال الداعم لصنع القرارات وعلاقته بالريادة الاستراتيجية:

تميل الطاقات البشرية الفكرية المبدعة إلى استخدام المنطق والتحليل وإدراك الأمور من خلال الخبرات والمهارات والمعرفة التي تمتلكها وتكتسبها مع مرور الوقت داخل المهنة، والتي تجعلها تشكل النخبة القادرة على الريادة والاستمرارية واستشراف المستقبل؛ لتساهم في تمكين مؤسساتها التعليمية من الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمعرفية فيها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ولقد تم استعارة مفهوم رأس المال الداعم لصنع القرارات من مجال القانون، فعلى الرغم من أن رجال القانون يعتمدون على تاريخ الحالة لإصدار أحكام في العديد من القضايا، إلا أن هناك بعض الحالات التي لا تنطبق عليها القواعد الثابتة، ومن ثم يعتمد رجال القانون على الخبرة والممارسة والكفاءة الذاتية والتفكير لإصدار أحكام مناسبة، وذلك ما يطلق عليه رأس المال الداعم لصنع القرارات. ويتعلق رأس المال الداعم لصنع القرارات بكيفية تطوير قدراتك على مر الزمن وخاصة القدرة على الحكم في المواقف التي لا يكون فيها الدليل والأجوبة واضحة بشكل واضح (Hargreaves & Fullan, 2013, 38)، الأمر الذي يمثل جوهر الاحترافية، فمن خلال تكوين الخبرات والعلاقات يصبح لدى الأفراد القدرة على إصدار الأحكام السليمة في المواقف المختلفة، بمعنى أنه لديه القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة تبعًا لسياقات المواقف المختلفة.

ويشير رأس المال الداعم لصنع القرارات إلي رأس المال الذي يكتسبه المحترفون ويتراكم من خلال الخبرة والممارسات المنظمة وغير المنظمة، ويُمكنهم رأس المال القائم علي القرارات من إصدار قرار حكيم في الظروف التي لا توجد فيها قاعدة ثابتة أو دليل لإرشادهم (Hargreaves & Fullan, 2012, 93-94)، أي أن الاستقلال الفني والحكم التقديري هو واحد من أهم العوامل التي تساهم في

تأسيس الأفراد المحترفين، وعلي الرغم من أن قوتهم كمحترفين موجهه بشكل أكبر نحو استقلاليتهم كأفراد إلا أنهم يتشاركون المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لصنع القرارات والأحكام عند مواجهة أي قضية جديدة تتعلق بعملائهم (Ikoma, 2016, 37-38).

ويتمثل رأس المال الداعم لصنع القرارات في النظم التعليمية في تنمية رأس المال البشري والاجتماعي بمرور الوقت وتحديد الممارسات التعليمية الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المدرسة التعليمية ونشرها، فالأفراد يتعلمون بشكل أفضل من خلال ممارسة العمل للوصول إلى القرارات التقديرية التي يجب اتخاذها لتحديد الاستجابة الأكثر فعالية للوضع الحالي، وتصبح الخبرة والحكمة أكثر أهمية في وقت الابتكار (Fullan, 2016, 48).

لذا يتم اكتساب وتعزيز رأس المال الداعم لصنع القرارات من خلال الممارسات التي تولد الخبرات والتجارب التي يمر بها عضو هيئة التدريس أو أحد زملائه، وبزيادة وتنوع هذه المواقف والتجارب يتم تنمية رأس المال الداعم لصنع القرارات، وبالتالي يشير رأس المال الداعم لصنع القرارات لذي عضو هيئة التدريس بالجامعة إلى القدرة على إصدار الأحكام السليمة في المواقف المعقدة.

#### د. التفاعل بين مكونات رأس المال المهني وعلاقته بالريادة الاستراتيجية:

تعتمد رؤوس الأموال المختلفة فيما بينها اعتمادًا تبادليًا حيث يؤثر رأس المال البشري على رأس المال الاجتماعي ويتأثر به، كما يتأثر رأس المال الداعم لصنع القرارات بمدى توافر رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، ولقد اتضحت من النقاط السابقة تأثير مكونات رأس المال المهني -كُلٌّ على حدة- على الريادة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية، وتوضح مدي تأثير التفاعل بين مكونات رأس المال المهني على الريادة الاستراتيجية على النحو التالي:

يتبين أن الاختلافات في رأس المال البشري لأصحاب المشاريع الأكاديمية تؤثر على قدرتهم علي تطوير رأس المال الاجتماعي الذي يمكن أن يعالج الحواجز التي تعترض تنمية المشروع، كما أن رواد الأعمال الذين لديهم خبرة سابقة في ملكية ريادة الأعمال لديهم القدرة علي تكوين شبكات اجتماعية أوسع وأكثر فاعلية في تطوير روابط الشبكة، كما أن رواد الأعمال الأقل خبرة يواجهون ثغرات هيكلية بين شبكات البحث العلمي وشبكات الصناعة مما يعوق التعرف علي الفرص وبناء العلاقات الاجتماعية، وبالتالي فإن رأس المال البشري ذوي

الخبرة يعمل على تطوير رأس المال الاجتماعي في سياق ريادة الأعمال الأكاديمية (Mosey & Wright, 2007, 909).

وعلى المستوى الاستراتيجي يوجد أثر لكل من الإدراك الإداري ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي على الريادة الاستراتيجية، حيث أن توافر هذه العوامل يزيد من قدرة الإدارة في استخدام الموارد اللازمة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وكذلك تمكين المؤسسات من اكتساب الفرص بصورة أكثر فعالية وبشكل مستمر (Gusman & Febrian, 2016, 82).

الأمر الذي يوضح علاقة التأثير المتبادل ما بين رأس المال البشري والريادة على المستوى الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي، حيث أن الكفاءات البشرية التي تمتلكها الجامعة وما تملكها من قدرات ومهارات مختلفة في التدريس الفعال والأبحاث المتميزة يمكن أن تؤدي إلى التفوق التنافسي ويزيد من هذا التفوق شبكة العلاقات والاتصالات التي توفرها الجامعة بين الكليات أو على مستوى التحالفات الخارجية؛ بما يساهم في الاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أفضل من المنافسين. ومن جهة أخرى لا يمكن لرأس المال المادي والمالي أو الاجتماعي أن يتراكم بدون رأس المال البشري حيث يسهم رأس المال البشري بنشاط في استثمار الأشكال الأخرى من رأس المال، حيث يتكون رأس المال الاجتماعي من المعرفة التي يتم نشرها وتبادلها في الشبكات الاجتماعية، وبالتالي رفع مستوى رأس المال البشري يزيد من الثقة المتبادلة بين الجهات الفاعلة مما يساعد على تقليل تكاليف المعاملات لأنه يزيد من القدرة على العمل المشترك (Westlund & Bolton, 2003, 89).

وبالتالي إذا كان رأس المال البشري هو مورد فردي يعتمد على القدرات الشخصية التي يمتلكها الأفراد فإن رأس المال الاجتماعي يوجد في الروابط بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي يُعد رأس المال الاجتماعي كمورد يسهل من عمليات التنسيق والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة سمة أساسية من سمات المؤسسة الرائدة لأن نتائجه تعود بالنفع على المؤسسة ككل، ويساهم في زيادة قيمة رأس المال البشري الموجود بالمؤسسة.

ولا يمكن اعتبار رأس المال البشري وحده هو المحرك الرئيسي لتطوير المؤسسة التعليمية، ففي الحالات التي تكون فيها جودة المدرسين منخفضة للغاية

فإن استقطاب معلمين ذوي جودة عالية (رأس مال بشري فردي مرتفع) أمر ضروري لبدء عملية التطوير، ويحسن رأس المال الاجتماعي من أداء الأفراد بسهولة أكبر من تحسين الأفراد لأداء المجموعة، علي سبيل المثال من الصعب للغاية بالنسبة للمدرس الضعيف الذي يلتحق بمدرسة تعاونية عالية الأداء أن يبقى دون تحسن في الأداء، وعلي العكس من ذلك فإن الفرد المتميز للغاية لن يبقى في مدرسة غير تعاونية لفترة طويلة جدًا بمعنى أن الأفراد المتميزون لن يبقوا في أماكن غير متميزة (Fullan, 2016, 46).

وبالتالي فهناك حاجة إلى رأس مال اجتماعي ليدعم رأس المال البشري داخل المؤسسة فبناء رأس المال البشري فقط غير كافي لحدوث التغيير والتطوير داخل المؤسسة التعليمية، ولرفع مستوى الجودة في العملية التعليمية على مستوى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يجب الاهتمام بكل من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي.

حيث أن المؤسسة تحتاج للتنقل بنجاح في البيئات الديناميكية وغير المؤكدة التي تتنافس فيها اليوم إلي التركيز علي رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، حيث إن رأس المال البشري هو مستودع المؤسسة للمعارف والمهارات القيمة ويوفر رأس المال الاجتماعي الوصول إلى الموارد الحيوية وكلاهما مساهم كبير في تحقيق الميزة التنافسية، ويجب على القادة إدارة هذه الموارد بفعالية وتطوير القدرات لإنشاء قيمة يمكن الاستفادة منها في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة (Hitt & Duane, 2002, 3)، الأمر الذي يسمح للمؤسسة الجامعية بالريادية بين الجامعات المنافسة، حيث تتميز بنوع فريد من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي الذي يدعم التوجه نحو الريادية.

كما يدعم رأس المال الداعم لصنع القرارات المعلمين على اتخاذ قرارات جيدة حول كيفية استثمار رأس المال البشري والاجتماعي معًا لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (Fullan, 2016, 44)، فهو بمثابة موارد المعرفة والذكاء والطاقة المطلوبة لاستخدام رأس المال البشري والاجتماعي بشكل فعال، حيث يساعد المعلم على الاختيار الجيد لاتخاذ قرارات سليمة بناءً على التفكير في الخبرات الفردية والجماعية التي تنمو بمرور الوقت (Fullan, 2016, 47).

### المحور الثالث: واقع الريادة الاستراتيجية ورأس المال المهني بجامعة بني سويف والعلاقة بينهما

يتناول هذا المحور: أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية، ثانياً- تحليل نتائج الدراسة الميدانية، ثالثاً- ملخص نتائج البحث النظرية والميدانية، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية:

تتضمن إجراءات الدراسة الميدانية التعرف إلى أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع وعينة البحث، وإجراءات تطبيق الاستبانة، والتأكد من صدق وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

#### ١. أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلي التحقق من الصدق البنائي للنموذج المقترح، وتعرف واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، وواقع أبعاد رأس المال المهني لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، وتحديد العلاقة والأثر بين أبعاد رأس المال المهني وأبعاد الريادة الاستراتيجية.

#### ٢. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة بني سويف موزعين على ٣٢ كلية ومعهد، وبلغ عددهم نحو (١٤٣٦) عضواً (بدون الهيئة المعاونة)، وتتقسم القطاعات العلمية في جامعة بني سويف إلى خمسة قطاعات رئيسية، وهي: قطاع العلوم الطبية (ويضم: كلية الطب البشري، وكلية الطب البيطري، وكلية طب الفم والأسنان، وكلية الصيدلة، وكلية التمريض، وكلية العلاج الطبيعي، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، والمعهد القومي للمسنين)، قطاع العلوم الطبيعية (ويضم: كلية العلوم، وكلية علوم الأرض، وكلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة، وكلية علوم الملاحة وتكنولوجيا الفضاء، ومعهد النباتات الطبية والعطرية، ومعهد أبحاث وتطبيقات الليزر)، وقطاع العلوم الهندسية (ويضم: كلية الهندسة، وكلية الحاسبات والمعلومات، وكلية الزراعة البيئية والحيوية، وكلية الفنون التطبيقية، وكلية التعليم الصناعي)، قطاع العلوم الاجتماعية (ويضم كلية الحقوق، وكلية التجارة، وكلية الخدمة الاجتماعية التنموية، وكلية الإعلام، وكلية السياحة الفنادق، وكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، ومعهد المشروعات

الصغيرة والمتوسطة)، وقطاع العلوم الإنسانية (ويضم: كلية التربية، وكلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة، وكلية التربية للطفولة المبكرة، وكلية التربية الرياضية، وكلية الآداب، وكلية الألسن)، وتم تحديد حجم العينة في ضوء معادلة ستيفن ثامبسون، Steven K. Thompson والتي تحسب من المعادلة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث تشير N إلى حجم المجتمع، و Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦، و d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥، و p نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي ٠.٥٠، ومن المعادلة السابقة تم التوصل إلى أن حجم العينة يجب أن يكون ( $n \geq 303$ ) وبناء عليه تم توزيع ٤٠٠ استبانة على كليات ممثلة للقطاعات الخمسة، وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (٣٤١) استبانة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير القطاعات العلمية بالجامعة والدرجة الأكاديمية.

### جدول (١)

توزيع حجم مجتمع البحث والعينة تبعاً للقطاع العلمي والدرجة الأكاديمية

القطاع العلمي	حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة	نسبة العينة من المجتمع الأصلي %
العلوم الطبيعية	١٤٧	٤٦	٣١.٣
العلوم الطبية	٦٧١	١١٦	١٧,٣
العلوم الهندسية	١٤٩	٣٢	٢١.٥
العلوم الاجتماعية	١٨١	٦٠	٣٣.١
العلوم الإنسانية	٢٨٨	٨٧	٣٠.٢
<b>الإجمالي</b>	<b>١٤٣٦</b>	<b>٣٤١</b>	<b>٢٣.٨</b>
الدرجة الأكاديمية	حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة	نسبة العينة من المجتمع الأصلي %
أستاذ	٢٩٤	٥٦	١٩.١
أستاذ مساعد	٣٠٣	١٠٢	٣٣.٧
مدرس	٨٣٩	١٨٣	٢١.٨
<b>الإجمالي</b>	<b>١٤٣٦</b>	<b>٣٤١</b>	<b>٢٣.٨</b>

الجدول من إعداد الباحثة، وبيانات حجم المجتمع الأصلي من: جامعة بني سويف: إدارة التعليم الجامعي، الكادر الخاص، إحصاء العام الجامعي

٢٠١٨/٢٠١٧

يتضح من الجدول (١) أن أكبر تمثيل للعينة من المجتمع الأصلي كان من قطاع العلوم الاجتماعية ثم العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية، وأقل تمثيل للعينة من قطاع العلوم الطبية والهندسية، وبالنسبة للدرجة الأكاديمية كان أكبر تمثيل للعينة من المجتمع الأصلي درجة أستاذ مساعد، ثم درجة مدرس، وأخيراً درجة أستاذ.

### ٣. أداة البحث وإجراءات تطبيقها:

تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات من ذوي الخبرة الأكاديمية في تخصصات متعددة؛ لتحديد مدى صدق العبارات ومدى اتساقها مع هدف الاستبانة، وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث الوضوح والشمول، وتم الأخذ بالملاحظات وإجراء التعديلات المهمة لتتكون الاستبانة في صورتها النهائية لتتضمن:

- المقدمة: وتوضح هدف الاستبانة والتعريف بمصطلحات الاستبانة وبيانات المستجيبين.
- المحور الأول: ويتضمن، أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقلية الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً)، وتتكون الاستبانة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها من ٣٥ عبارة.
- المحور الثاني: ويتضمن، أبعاد رأس المال المهني (رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، رأس المال الداعم لصنع القرارات)، ويتكون الاستبانة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها من ١٩ عبارة.

وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات بعدة طرق؛ من خلال البريد الإلكتروني أو من خلال التوزيع الشخصي، وتم استبعاد الاستبانات غير الكاملة، ليصل عدد الاستبانات الصالحة للدراسة إلي ٣٤١ استبانة، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد مدى موافقة أفراد العينة على درجة التوافر كل فقرة من فقرات الاستبانة، وفق ثلاث درجات وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي: تتوافر بشدة: ٣، تتوافر إلي حد ما: ٢، لا تتوافر: ١، ويُعد المستوي منخفض إذا بلغ الوسط الحسابي للإجابة من ١ إلي أقل من ١,٦٦، ويُعد المستوي متوسط إذا بلغ الوسط الحسابي للإجابة من ١,٦٧ إلي أقل من ٣,٣٢، ويُعد المستوي مرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي من ٢,٣٤ إلي ٣,٠٠.



#### ٤. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم الاستعانة في تحليل الاستبانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٣ للحصول على الإحصاء الوصفي لخصائص عينة البحث، وبرنامج AMOS الإصدار 21 لمعرفة صدق الأداة والتوصل لعلاقات الارتباط والتأثير، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** ومنها النسب المئوية لوصف عينة البحث، والمتوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لمعرفة تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، وكأ<sup>٢</sup>.
- **معامل الفا كرونباخ** Alpha Cronbach's لحساب ثبات الاستبانة.
- **معامل الارتباط الداخلي** Spearman لقياس صدق الاستبانة.
- **معامل الالتواء** Skewness والتفرطح Kurtosis للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- **التحليل العملي التوكيدي** للتحقق من صدق النموذج الفرضي.
- **تحليل المسار:** لإيجاد علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات البحث.

#### ٥. صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** بالاعتماد على الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجات مفردات المقياس ومجموع درجات البعد المنتمية له، كما يتضح من الجدول (٢).

جدول (٢) قيم معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة

معامل الارتباط	عدد الفقرات	محور رأس المال المهني	معامل الارتباط	عدد الفقرات	محور الريادة الاستراتيجية
**٠.٧٣٨	٦	بُعد رأس المال البشري	**٠.٨١٥	٩	بُعد إدارة الموارد استراتيجيًا
**٠.٩٢٥	٧	بُعد رأس المال الاجتماعي	**٠.٩٠١	٩	بُعد العقلية الريادية
**٠.٨٦٨	٦	بُعد رأس المال الداعم لصنع القرارات	**٠.٩٠٣	٩	بُعد الثقافة الريادية
** مستوى دلالة 0.01			**٠.٧٨٥	٨	بُعد القيادة الريادية

ومن الجدول السابق (٢) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط لكل بُعد مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يعد مؤشرًا لارتباط محاور

الاستبانة بالهدف الذي تسعى لتحقيقه، ويمكن الاعتماد عليها في الوثوق في صلاحية الاستبيان لتحقيق الهدف منه.

**الطريقة الثانية:** الصدق البنائي للنموذج المقترح: فيعد أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) إحدى الأساليب الإحصائية الحديثة التي يتم من خلالها بناء النماذج في العلوم الاجتماعية والإنسانية، لأنها تعطي الإمكانية لاختبار العلاقات بين المتغيرات وتحديد مدي ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مؤشرات يطبق عليها مؤشرات جودة المطابقة والتي تستخدم للتأكد من مدي ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة، ومن أجل التحقق من الصدق البنائي للاستبانة يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لدراسة تأثير كل عبارة في البُعد الخاص بها لكل محور من محاور الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

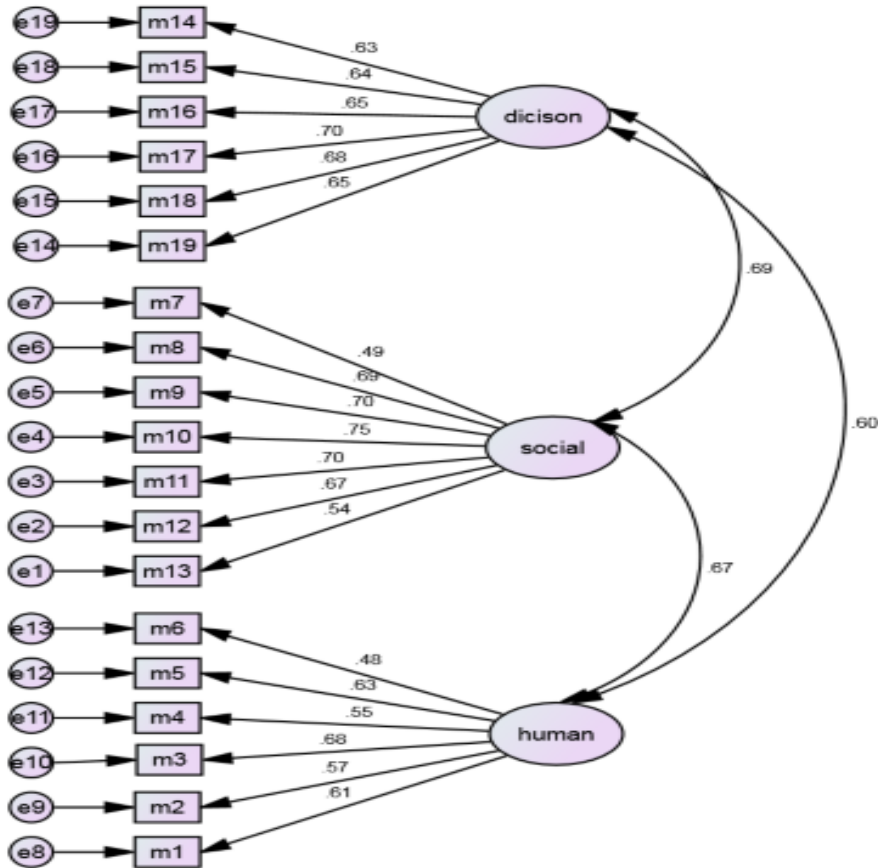
#### ❖ الصدق البنائي لنموذج رأس المال المهني:

يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد أساسية مكونة من تسعة عشر عبارة، ويتضح من النموذج في الشكل التالي رقم (١٦) لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة المستخرجة لمتغير رأس المال المهني على النحو التالي:

١. دلالة  $\chi^2$ ، ونسبة  $\chi^2$  إلى درجات الحرية: (df/square-Chi)، وبلغت قيمتها ٢٠٤٨٩. وتتحقق (أقل من ٥ لتدل على قبول النموذج وتطابق حسن)، بالإضافة إلى أن قيمة  $\chi^2$  غير دالة مما يدل على تطابق النموذج.
٢. مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)، وتشمل:
٣. مؤشر جودة المطابقة (GFI) وبلغت قيمتها 0.993 وتحقق (GFI>0.90).
  - مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) وبلغت قيمتها 0.936 وتحقق (AGFI>0.90).
  - الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) وبلغت قيمتها 0.015 وتحقق (RMSEA<0.05).
  - مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) وبلغت قيمتها 0.038 وتحقق (RMR<0.05).
٤. مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)، وتشمل:

- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) وبلغت قيمته 705. وهي أقل من النسبة المعتمدة ( $NFI > 0.90$ ).
- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) وبلغت قيمتها 943. وهي قريبة من النسبة المعتمدة ( $CFI > 0.95$ ).

وبالنظر إلي المؤشرات الإحصائية السابقة نجدها كلها مطابقة (الحدراوي، ٢٠١٣، ١٠٨) باستثناء مؤشر المطابقة المعياري وهو قريب من نسبة القبول الجيد، وبالتالي فإن معظم المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة تشير إلي قبول النموذج المقترح، والشكل (١٦) يوضح درجة تأثير كل عبارة على البُعد الذي تنتمي إليه والعلاقة بين كل بُعد من أبعاد رأس المال المهني.



شكل رقم (١٦) نموذج المعادلات الهيكلية لقياس أبعاد رأس المال المهني  
بالاعتماد على مخرجات AMOS v.21

والجدول التالي يوضح العلاقة بين أبعاد رأس المال المهني، والتي تشير  
إلي قيم ارتباط جيدة.

جدول (٣) قيم الارتباط بين أبعاد رأس المال المهني

الأبعاد	قيمة الارتباط
رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي	.667
رأس المال البشري ورأس المال الداعم لصنع القرارات	.598
رأس المال الاجتماعي ورأس المال الداعم لصنع القرارات	.690

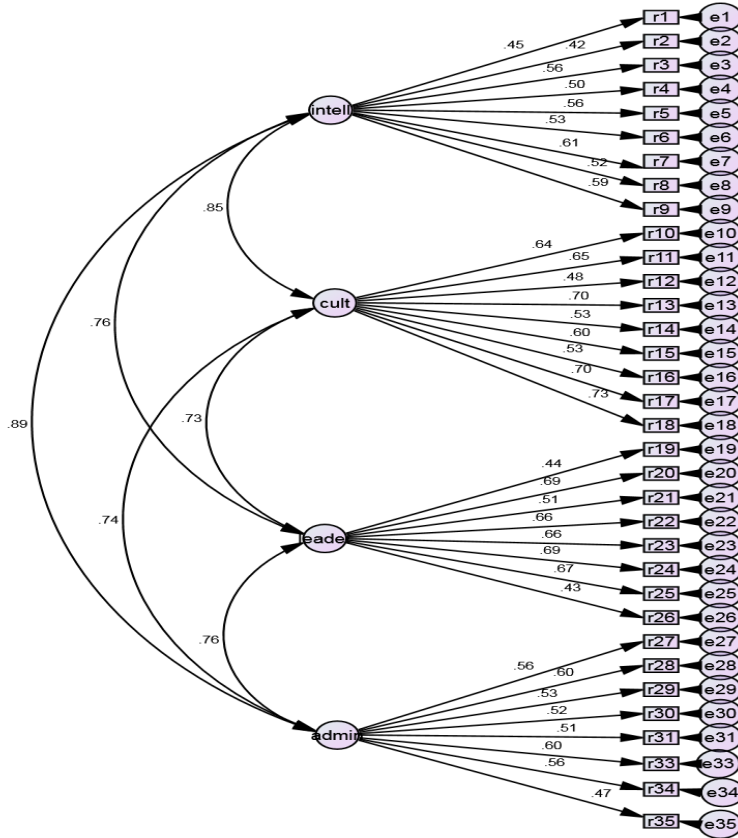
وهذا يشير إلى صدق الفرضية بأن الفقرات الموضوعية تقيس الأبعاد  
المطلوبة وكذلك قيمة معاملات الصدق أو التشبع المتمثلة بالقيم المعيارية الظاهرة  
مع الأسهم، ويمكن الحكم بالصدق للفقرات وأنها حققت الشرط بأنها أكبر من  
(0.4) كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما أن مؤشرات جودة  
المطابقة كانت قيمها ضمن القيم الأفضل لمطابقة النموذج فهي مطابقة للمعايير  
الإحصائية المعتمدة.

#### ❖ الصدق البنائي لنموذج الريادة الاستراتيجية:

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد مكونة من ٣٥ عبارة، ويوضح النموذج  
في شكل (١٧) لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة المستخرجة لمتغير الريادة  
الاستراتيجية على النحو التالي:

١. نسبة كاي<sup>٢</sup> إلى درجات الحرية: (df/square-Chi) وبلغت قيمتها 3.18، وتحقق  
(أقل من ٥ لتدل على قبول النموذج وتطابق حسن)، بالإضافة إلى أن قيمة  
كا<sup>٢</sup> غير دالة لتدل على تطابق النموذج.
٢. مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)، وتشمل:
  - مؤشر جودة المطابقة (GFI) وبلغت قيمتها 0.928 وتحقق (GFI>0.90).
  - مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) وبلغت قيمتها 0.99 وتحقق  
(AGFI>0.90).
  - الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) وبلغت  
قيمتها 0.046. وتحقق (RMSEA <0.05).

- مؤشر جذر متوسط مربعات البواق (RMR) وبلغت قيمتها 0.05 وتحقق  $(RMR < 0.05)$ .
- ٣. مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)، وتشمل:
  - مؤشر المطابقة المعياري (NFI) وبلغت قيمته 0.905. وتحقق  $(NFI > 0.90)$ .
  - مؤشر المطابقة المقارن (CFI) وبلغت قيمتها 0.956. وتحقق  $(CFI > 0.95)$ .
 وتشير المؤشرات الإحصائية السابقة إلي تحقق النسب المعيارية باستثناء مؤشر المطابقة المعياري مما يؤدي إلي قبول النموذج المقترح، ويوضح الشكل (١٧) درجة تأثير كل عبارة على البعد الذي تنتمي إليه والعلاقة بين كل بُعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية.



شكل (١٧) نموذج المعادلات الهيكلية لقياس أبعاد الريادة الاستراتيجية بالاعتماد على مخرجات AMOS v.21

وهذا يشير إلي صدق الفرضية بأن الفقرات الفرعية تقيس البُعد الذي وضعت من أجله، وبدرجة تشبع حَققت الشرط بأنها أكبر من (0.4) كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه (الحدراوي، ٢٠١٣، ١٠٩)، لذا تم حذف العبارة (٣٢) والتي لم تحقق هذا الشرط، ولقد كانت مؤشرات جودة المطابقة كانت قيمها ضمن القيم الأفضل لمطابقة النموذج فهي مطابقة للمعايير الإحصائية المعتمدة، وبناء على قبول النموذج يتم تحليل النتائج ولكن بعد التأكد من ثبات الاستبانة.

والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد على النحو التالي:

جدول (٤) العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية

الأبعاد	قيمة الارتباط
العقلية الريادية والثقافة الريادية	.85
العقلية الريادية والقيادة الريادية	.76
العقلية الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً	.89
الثقافة الريادية والقيادة الريادية	.73
الثقافة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً	.74
القيادة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً	.76

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة للريادة الاستراتيجية هي قيم مرتفعة ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١.

#### ٦. ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات أداة البحث عن طريق استخراج معامل الثبات لكل محور حسب مقياس الفا كرونباخ، كما يوضح الجدول التالي (٥)، والذي يوضح أن قيمة معامل الفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للمحور الإجمالي، وعبارات الاستبانة ككل.

جدول (٥) معامل الفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

البعد	الفا كرونباخ	البُعد	الفا كرونباخ
بُعد العقلية الريادية	٠.٦٨٤	بُعد رأس المال البشري	٠.٧٣٦
بُعد الثقافة الريادية	٠.٨٣٧	بُعد رأس المال الاجتماعي	٠.٨٢٤
بُعد القيادة الريادية	٠.٨٦٤	بُعد رأس المال الداعم لصنع القرارات	٠.٧٥٩
بُعد إدارة الموارد استراتيجياً	٠.٨٠٣	محور رأس المال المهني	٠.٧٩٩
محور الريادة الاستراتيجية	٠.٨٧٩	الثبات الكلي للاستبانة	٠.٨٨٨

يتضح من الجدول (٥) قيمة معامل الفا كرونباخ على محاور الاستبانة وهي معاملات مرتفعة، بالنسبة للمحور الأول بلغت ٠.٨٧٩، وفي المحور الثاني بلغت نحو ٠.٨٨٨، وتدل هذه القيم على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، وهو ما يوضح إمكانية الاعتماد على بيانات أداة البحث لإجراء التحليل الإحصائي والحصول على نتائج صحيحة، وثبات الاستبانة وصلاحيته للقياس.

### ثانياً - تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يتضمن تحليل نتائج الدراسة الميدانية تعرف واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية، وواقع أبعاد رأس المال المهني وذلك في جامعة بني سويف، ثم اختبار فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

#### ١- واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية في جامعة بني سويف:

يتضمن النتائج الخاصة بترتيب الأبعاد داخل كل محور بالاستبانة، ثم النتائج الخاصة بعبارات كل بُعد داخل محور الريادة الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

#### ▪ تحليل النتائج الخاصة بترتيب أبعاد المحور الأول:

يوضح الجدول التالي (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق لأبعاد الريادة الاستراتيجية وترتيبها وذلك على النحو التالي:

#### جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية

ودرجة التحقق والترتيب لاستجابات العينة لمحاور الدراسة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	الثاني	0.43	1.93	بُعد العقلية الريادية
متوسطة	الأول	0.48	1.97	بُعد الثقافة الريادية
متوسطة	الرابع	0.46	1.81	بُعد القيادة الريادية
متوسطة	الثالث	0.42	1.83	بُعد إدارة الموارد استراتيجياً
متوسطة		0.45	1.89	المتوسط الكلي لأبعاد الريادة الاستراتيجية

يتضح من الجدول السابق (٦) أن توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بكليات جامعة بني سويف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي ١,٨٩ وانحراف معياري ٠,٤٥، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: أولاً بُعد الثقافة الريادية، ثم بُعد العقلية الريادية يليه بُعد إدارة الموارد استراتيجياً وأخيراً بُعد القيادة الريادية، الأمر الذي يعني أن لدى أعضاء هيئة التدريس ثقافة ريادية بالإضافة إلي عدد من الأفكار الجديدة والابتكارية والرغبة في التوجه نحو الاستباقية التي تسمح لهم بتحقيق التميز داخل المؤسسة الجامعية، ولكن يأتي بُعد إدارة الموارد استراتيجياً وبُعد القيادة الريادية في المرتبة الثالثة والرابعة وبدرجة تحقق متوسطة أيضاً، الأمر الذي قد يشير إلي أن



محاولات الحصول علي فرص تنافسية وتحقيق الأفكار الإبداعية والاستباقية ترجع إلي الثقافة الريادية لدي أعضاء هيئة التدريس، وأيضًا مدي تمتعهم بعقلية ريادية تسعي إلي الابتكار، بدون دعم واضح من القيادة للوصول للريادية الاستراتيجية في ضوء محاولات لإدارة الموارد استراتيجيًا ولكن ليس بدرجة عالية.

### ■ تحليل نتائج استجابات أفراد العينة في محور الريادة الاستراتيجية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار كا<sup>٢</sup> لمعرفة درجة الموافقة على عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:

#### جدول (٧)

#### استجابات عينة البحث حول واقع الريادة الاستراتيجية في جامعة بني سويف

المحور م	العبارة	درجة التحقق			الانحراف المعياري	درجة التوافر
		كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %		
العقلية الريادية	١- تعمل الكلية على استحداث برامج تعليمية للوصول إلى مزايا تنافسية فريدة	48.7	32.6	18.8	2.30	متوسطة .766
	٢- تقوم الكلية بالمشح الدوري للمعلومات عن (احتياجات سوق العمل، والمستفيدين) وتحديثها لاكتشاف الفرص الخارجية	11.1	31.1	57.8	1.53	ضعيفة .688
	٣- تشجع الكلية الأفكار الجديدة من أعضاء هيئة التدريس	26.1	54.8	19.1	2.07	متوسطة .669
	٤- يلتزم أعضاء هيئة التدريس بمتابعة الفرص الريادية في ميدان عملها التعليمي والبحثي واستثمارها لصالح الكلية	28.4	49.6	22.0	2.06	متوسطة .708
	٥- تحرص الكلية على اكتشاف الفرص الريادية قبل غيرها من الكليات	17.0	42.8	40.2	1.77	متوسطة .721
	٦- تسعى الكلية لبناء شراكات مع المستفيدين تدعم جهودها في البحث عن الفرص	21.7	43.1	35.2	1.87	متوسطة .743
	٧- تحرص الكلية على تحديد إجراءات للعمل الريادي مثل تحديد الأهداف والأفكار الريادية واستراتيجيات اقتناص الفرص وتقييم الخيارات المتاحة... الخ	19.9	44.3	35.8	1.84	متوسطة .731
	٨- تعتمد الكلية على طرق التفكير غير التقليدية لمواجهة التحديات الموجودة في البيئة الخارجية	20.5	40.8	38.7	1.82	متوسطة .749
	٩- تعتمد الكلية في إدارة برامجها التعليمية على نظم المعلومات الحديثة للتحسين والتطوير	34.9	45.2	19.9	2.15	متوسطة .726
١٠- تتبنى الكلية ثقافة التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها والتغلب على نقاط الضعف لديها	26.1	52.5	21.4	2.05	متوسطة .689	

رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة  
الاستراتيجية للجامعات - دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف

متوسطة	.730	2.04	24.6	46.6	28.7	١١- تتسي الكلية لتكون السبابة في إقامة الأنشطة العلمية بين كليات الجامعة	القيادة الريادية
متوسطة	.697	2.05	22.0	51.3	26.7	١٢- يحرص أعضاء هيئة التدريس على إنجاز المهام التعليمية والبحثية والإدارية بطرق ابتكارية غير مألوفة	
متوسطة	.679	1.89	29.3	52.8	17.9	١٣- تتبني الكلية مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها	
متوسطة	.732	1.84	36.1	44.0	19.9	١٤- تتبني الكلية ثقافة الحوار وتشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم وجهات نظر مختلفة في أمور الكلية	
متوسطة	.727	2.06	23.8	46.9	29.3	١٥- تنشر الكلية صور النجاحات لأعضاء هيئة التدريس لتحفيز الابتكار والإبداع	
متوسطة	.694	1.97	25.5	51.9	22.6	١٦- تشجع الكلية المبادرات الجديدة لتسويق خدماتها ومنتجاتها لخدمة المجتمع	
متوسطة	.720	1.95	28.4	48.1	23.5	١٧- تحرص الكلية على التجديد في أدوارها وزيادة قدرتها على التنافس من خلال التقييم المستمر للأعمال	
متوسطة	.730	1.89	32.6	45.7	21.7	١٨- تدعم الكلية التعلم من التجارب والخبرات الناجحة بها ونقل الخبرة لتطوير العمل	
متوسطة	.691	1.68	45.2	41.9	12.9	١٩- تتبني الكلية استراتيجية طموحة تقوم على المخاطرة والاستباقية والتجديد والابتكار	
متوسطة	.683	1.80	35.2	49.6	15.2	٢٠- تعزز الكلية القدرات التي تستطيع من خلالها الحفاظ على المزايا التنافسية التي تملكها.	
ضعيفة	.649	1.51	57.2	34.3	8.5	٢١- تشجع الكلية المجازفة والدخول في الأعمال الجديدة وغير المألوفة والتي تعزز من تنافسيتها.	
متوسطة	.761	1.94	32.0	41.9	26.1	٢٢- تتواصل القيادات مع العاملين للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه تحقيق تميز الكلية.	
متوسطة	.717	1.90	31.1	47.8	21.1	٢٣- تعمل القيادات الأكاديمية على إقناع الآخرين للعمل على استغلال الفرص للتحسين والتميز.	
متوسطة	.734	1.85	35.5	44.0	20.5	٢٤- توجه الكلية أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المستجدات في ميدان التخصص باحترافية لتحقيق الارتقاء المستمر.	
متوسطة	.674	1.75	38.4	48.4	13.2	٢٥- تضع الكلية خططاً للتعامل مع المشكلات المحتملة التي قد تعوق التغيير للوصول للتنافسية	
متوسطة	.743	2.03	26.1	44.9	29.0	٢٦- تعمل الكلية على الإعلان عن توجهاتها الاستراتيجية الريادية من خلال الاجتماعات أو وسائل التواصل الاجتماعي	

متوسطة	.686	1.99	24.0	53.1	22.9	٢٧- يتم التركيز على موارد الكلية التي يمكن استخدامها لتكوين ميزة تنافسية للكلية	إدارة الموارد استراتيجية
متوسطة	.729	1.85	34.9	44.9	20.2	٢٨- تدمج الكلية بين عنصرى التكلفة والتميز في تنفيذ خططها الاستراتيجية	
متوسطة	.721	1.84	34.9	45.7	19.4	٢٩- تتبنى الكلية هيكلًا تنظيميًا يسهل من الاتصالات ويقلل البيروقراطية التي تمنع الابتكار	
متوسطة	.700	1.68	45.7	40.8	13.5	٣٠- تدير الكلية الموارد بطريقة تعزز الوصول للفرص التنافسية وتسهل استغلالها	
متوسطة	.706	1.73	42.2	42.8	15.0	٣١- تحدد الكلية الموارد غير المستثمرة في الكلية لتعزيز الاستفادة منها	
متوسطة	.717	1.83	35.8	45.7	18.5	٣٢- تعتمد الكلية على شبكة العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة عن السوق	
متوسطة	.668	1.78	35.5	50.7	13.8	٣٣- تعمل الكلية على إعادة استغلال الموارد المادية في حالة فقدانها القيمة الأساسية لها	
متوسطة	.704	1.93	28.4	50.1	21.4	٣٤- تطور الكلية من كوادرها التدريسية من خلال توفير التقنيات الحديثة للتدريس وإعداد البحوث	
متوسطة	.733	1.88	33.7	44.9	21.4	٣٥- تسعى الكلية إلى توجيه أعضاء هيئة التدريس والباحثين إلى البحوث العلمية التي تخدم سوق العمل أو الصناعة	

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لكل بُعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية جاء بدرجة تحقق متوسطة، وبناء على الجدول رقم (٦) والجدول رقم (٧) يمكن تفسير العبارات حسب الأهمية النسبية للأبعاد على النحو التالي:

#### ■ بُعد الثقافة الريادية:

تشير النتائج أن استجابات أفراد العينة على عبارات الثقافة الريادية كانت كلها بدرجة توافر متوسطة، وكانت أكثر العبارات التي أسهمت في ارتفاع هذا البعد هي العبارات التي تتضمن: "تنشر الكلية صور النجاحات لأعضاء هيئة التدريس لتحفيز الابتكار والإبداع" بمتوسط حسابي ٢٠٠٦، ثم العبارتين "تتبنى الكلية ثقافة التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها والتغلب على نقاط الضعف لديها"، وعبارة "يحرص أعضاء هيئة التدريس على إنجاز المهام التعليمية والبحثية والإدارية بطرق ابتكارية غير مألوفة" بمتوسط حسابي ٢٠٠٥، ولعل ذلك يعكس ادراك الهيئة التدريسية بكليات الجامعة إلي أهمية التغيير والابتكار أثناء أدائهم لأدوارهم وحرص الكليات علي نشر النماذج التي تقدم الابتكارات في العمل، كما أن هناك حرص مستمر من الكليات علي تحسين الخدمات التي تقدمها.

وكانت أقل العبارات في متغير الثقافة الريادية هي العبارة "تتبنى الكلية ثقافة الحوار وتشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم وجهات نظر مختلفة في أمور الكلية" بمتوسط حسابي ١.٨٤، يليها العبارة "تتبنى الكلية مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها"، والعبارة "تدعم الكلية التعلم من التجارب والخبرات الناجحة بها ونقل الخبرة لتطوير العمل" بمتوسط حسابي ١.٨٩، الأمر الذي يشير إلي توافر ثقافة ريادية لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة وتحفيز الكلية لدعم الابتكار والإبداع في الخدمات التعليمية والبحثية والإدارية بدرجة تحقق متوسطة، ولعل ذلك يرجع إلي مجهودات مركز دعم الابتكار والتكنولوجيا (TISC) الموجود في الجامعة كجزء من مكتب نقل وتسويق التكنولوجيا والذي تتمثل رؤيته في " مؤسسة رائدة عالمياً في نشر ودعم ثقافة الابتكار داخل الجامعة وخارجها عن طريق تشجيع التعليم والبحث ونشر المعرفة وريادة الأعمال، وتطوير الابتكارات لتصبح ذات جودة عالية قادرة على المنافسة في السوق الدولي لريادة الأعمال دعماً للاقتصاد المصري والعمل على استدامتها من خلال البحث والتطوير المستمر لهذه الأفكار لمواكبة التطور التكنولوجي (مكتب نقل وتسويق التكنولوجيا، جامعة بني سويف).

#### بُعد العقلية الريادية:

تشير النتائج إلي أن استجابات أفراد العينة على جميع عبارات بُعد العقلية الريادية جاءت بدرجة تحقق متوسطة ما عدا عبارة واحدة رقم (٢) جاءت بدرجة تحقق ضعيفة، وكانت أعلى العبارات في هذا البُعد هي "تعمل الكلية على استحداث برامج تعليمية للوصول إلى مزايا تنافسية فريدة" بمتوسط حسابي ٢.٣، يليها العبارة "تشجع الكلية الأفكار الجديدة من أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي ٢.٠٧، مما يشير إلي ادراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية الخروج عن التفكير التقليدي إلي التفكير بصورة ريادية لمواكبة المستجدات والتغيرات البيئية للحفاظ علي المزايا التنافسية التي تملكها الجامعة، وتشجيع الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية للقيام بذلك واستحداث البرامج التعليمية التي تساعد علي تحقيق المزايا التنافسية، حيث تصل عدد البرامج الخاصة داخل الجامعة إلي ١٣ برنامج بالإضافة إلي البرامج العادية داخل كليات الجامعة ومعاهدها والبالغ عددها ٣٢

كلية ومعهد تضم ٣٠٨ قسم (جامعة بني سويف، إحصائيات الجامعة، <http://www.bsu.edu.eg/statistical.aspx>).

وكانت أقل استجابة لأعضاء هيئة التدريس في العبارة "تقوم الكلية بالمسح الدوري للمعلومات عن (احتياجات سوق العمل، والمستفيدين) وتحديثها لاكتشاف الفرص الخارجية" بمتوسط حسابي ١.٥٣ ودرجة توافر ضعيفة، يليها العبارة "تحرص الكلية على اكتشاف الفرص الريادية قبل غيرها من الكليات" بمتوسط حسابي ١.٧٧، الأمر الذي يشير إلى الاهتمام بامتلاك الكليات لمزايا تنافسية من خلال استحداث البرامج التعليمية وتشجيع الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس، ولكن يوجد ضعف في التخطيط للوصول إلى الفرص الريادية التي يمكن استغلالها لتحسين الوضع التنافسي حيث لا تقوم الكليات بالمسح الدوري للمعلومات عن احتياجات العملاء وسوق العمل لاكتشاف الفرص الخارجية التي يمكن استغلالها.

#### ■ بُعد إدارة الموارد استراتيجياً:

تشير النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة على بُعد إدارة الموارد استراتيجياً جاءت بدرجة تحقق متوسطة، وكانت أكثر العبارات من حيث المتوسط الحسابي عبارة "يتم التركيز على موارد الكلية التي يمكن استخدامها لتكوين ميزة تنافسية للكلية، بمتوسط حسابي ١.٩٩، يليها عبارة "تطور الكلية من كوادرها التدريسية من خلال توفير التقنيات الحديثة للتدريس وإعداد البحوث" بمتوسط حسابي ١.٩٣ ودرجة تحقق متوسطة، الأمر الذي يشير إلى حرص الكلية على استغلال مواردها لتكوين مزايا تنافسية وتوجيه أعضاء هيئة التدريس للعمل على ذلك.

كانت أقل العبارات استجابة في بُعد إدارة الموارد الاستراتيجية عبارة "تدير الكلية الموارد بطريقة تعزز الوصول للفرص التنافسية وتسهل استغلالها بمتوسط حسابي ١.٦٨، يليها عبارة "تحدد الكلية الموارد غير المستثمرة في الكلية لتعظيم الاستفادة منها" بمتوسط حسابي ١.٧٣، وقد يعكس ذلك إدراك أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة إلى الموارد التي تعزز من الوصول إلى الفرص التنافسية، ولكن لا يتم ذلك بصورة إدارية أو بشكل مدروس وممنهج من إدارة الكلية فهي لا تدير كل الموارد بطريقة تسمح بالاستفادة القصوى منها لتعزيز التنافسية، الأمر الذي يشير إلى ضعف التخطيط لتعزيز مزايا الكلية التنافسية بالاعتماد على مواردها.

### ■ بُعد القيادة الريادية:

تشير النتائج إلي أن استجابات أفراد العينة على بُعد القيادة الريادية جاءت بدرجة تحقق متوسطة ما عدا العبارة (٢١) جاءت بدرجة تحقق ضعيفة، وكانت أكثر العبارات من حيث المتوسط الحسابي في هذا البُعد عبارة "تعمل الكلية على الإعلان عن توجهاتها الاستراتيجية للريادة من خلال الاجتماعات أو وسائل التواصل الاجتماعي، بمتوسط حسابي ٢.٠٣، يليها عبارة "تواصل القيادات مع العاملين للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه تحقيق تميز الكلية" بمتوسط حسابي ١.٩٤ ودرجة تحقق متوسطة، الأمر الذي يشير إلي حرص الكلية علي التواصل مع الهيئة التدريسية لتجويد مخرجاتها وتحقيق وضع تنافسي أفضل وتلبية احتياجات سوق العمل.

وكانت أقل العبارات استجابة من أفراد العينة في بُعد القيادة الريادية عبارة "تشجع الكلية المجازفة والدخول في الأعمال الجديدة وغير المألوفة والتي تعزز من تنافسيتها" بمتوسط حسابي ١.٥١، ودرجة تحقق ضعيفة، يليها عبارة "تتبنى الكلية استراتيجية طموحة تقوم على المخاطرة والاستباقية والتجديد والابتكار" بمتوسط حسابي ١.٦٨، الأمر الذي يشير إلي ضعف التوجه الريادي لتحسين وضع الجامعة التنافسي في ضوء المتغيرات المحيطة، وعدم وجود توجه استراتيجي داخل كليات الجامعة وبين القيادات الأكاديمية لتحقيق العناصر الريادية حيث لا تتبنى كليات الجامعة استراتيجيات ريادية ولا تشجع أعضاء هيئة التدريس علي المجازفة، كما لا تضع خطط للتعامل مع المشكلات المحتملة التي قد تعوق الوصول للتنافسية.

### ٢-واقع أبعاد رأس المال المهني بجامعة بني سويف:

يتضمن النتائج الخاصة بترتيب الأبعاد داخل كل محور بالاستبانة، ثم النتائج الخاصة بعبارات كل محور، وذلك على النحو التالي:

### تحليل النتائج الخاصة بترتيب أبعاد المحور الثاني:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار كاي<sup>٢</sup> لمعرفة درجة الموافقة على عبارات المحور، وذلك على النحو التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ودرجة التحقق لاستجابات العينة لأبعاد رأس المال المهني

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
بُعد رأس المال البشري	2.11	0.46	الأول	متوسطة
بُعد رأس المال الاجتماعي	1.93	0.5	الثالث	متوسطة
بُعد رأس المال الداعم لصنع القرارات	1.96	0.5	الثاني	متوسطة
<b>المتوسط الكلي</b>	<b>2.00</b>	<b>0.49</b>		<b>متوسطة</b>

يتضح من الجدول السابق رقم (٨): جاء بُعد رأس المال البشري بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي ٢.١١ وانحراف معياري ٠.٤٦، يليه بُعد رأس المال الداعم لصنع القرارات بمتوسط حسابي ١.٩٦، ويليه بُعد رأس المال الاجتماعي بمتوسط حسابي ١.٩٣.

### تحليل نتائج استجابات أفراد العينة في محور رأس المال المهني:

جدول (٩)

استجابات عينة البحث حول واقع رأس المال المهني في جامعة بني سويف

المحور	م	العبرة	درجة التحقق			الانحراف المعياري	درجة التوافر
			كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %		
رأس المال البشري	١	بملاك أعضاء هيئة التدريس بالكلية المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من التجديد في أداء مهامهم التعليمية والبحثية والخدمية.	39.0	45.2	15.8	0.704	متوسطة
	٢	يوجد بالكلية كفاءات متخصصة من أعضاء هيئة التدريس ذوي قدرات إبداعية متميزة قادة على التغيير للأفضل والتجديد المستمر.	49.6	41.9	8.5	0.643	كبيرة
	٣	يعمل أعضاء هيئة التدريس بالكلية على تطوير المناهج الدراسية وأساليب التدريس والبحث العلمي بشكل مستمر.	27.6	54.3	18.2	0.671	متوسطة
	٤	تحرص الهيئة التدريسية على أداء أدوارهم في ضوء احتياجات العملاء (الطلاب - متطلبات المجتمع - المستجندات في مجالهم).	28.4	49.3	22.3	0.711	متوسطة
	٥	بملاك أعضاء هيئة التدريس بالكلية المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الكلية	20.8	54.0	25.2	0.678	متوسطة

رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة  
الاستراتيجية للجامعات - دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف

346

المحور	م	العبارة	درجة التحقق			الانحراف المعياري	درجة التوافر	
			ضعيفة %	متوسطة %	كبيرة %			
رأس المال الاجتماعي	٦.	تحرص الهيئة التدريسية على إقامة العلاقات والشراكات داخل الكلية أو خارجها التي تمكنهم من النمو المهني	34.3	42.5	23.2	.751	متوسطة	
	٧.	يتعاون أعضاء هيئة التدريس بالكلية في تحقيق تنافسية الكلية وريادتها	39.6	43.4	17.0	.719	متوسطة	
	٨.	تنتشر علاقات الود والاحترام داخل الكلية بين أعضاء هيئة التدريس بما ييسر إنتاج الأفكار الجديدة والمبتكرة	18.5	49.3	32.3	.700	متوسطة	
	٩.	يتوافر مستوى عال من الثقة بين أعضاء هيئة التدريس يساهم في تحسين الأداء العام وتقليل الهدر في موارد الكلية	23.5	53.4	23.2	.684	متوسطة	
	١٠.	تتوافر علاقات قوية بين أعضاء هيئة التدريس تسمح بتبادل الخبرات حول عناصر التميز التي تحقق السبق والريادة للكلية	26.7	46.0	27.3	.736	متوسطة	
	١١.	يملك أعضاء هيئة التدريس علاقات خارجية متنوعة تقيد في تحسين جودة العملية التعليمية والبحثية	24.9	54.0	21.1	.678	متوسطة	
	١٢.	يملك أعضاء هيئة التدريس بالكلية شبكة من الاتصالات الداخلية أو الخارجية تساهم في زيادة كفاءة العملية التدريسية والبحثية	33.4	44.0	22.6	.742	متوسطة	
	١٣.	توجد تصورات مشتركة بين الهيئة التدريسية بالكلية حول الإبداع والتميز في مجالات العمل الجامعي بما يحسن من وضعها التنافسي	39.6	46.3	14.1	.688	متوسطة	
	رأس المال الداعم لصنع القرارات	١٤.	يقدم أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة المعرفة والمهارات اللازمة لزملائهم الأحدث في العمل لأداء المهام بشكل أفضل	27.0	50.4	22.6	.704	متوسطة
		١٥.	يملك أعضاء هيئة التدريس بالكلية الخبرة الكافية في أداء مهامهم التعليمية والبحثية والخدمية	15.5	47.5	37.0	.693	متوسطة
		١٦.	يساعد الزملاء بعضهم بعضا في اتخاذ القرارات لتحسين الممارسات المهنية لأعضاء هيئة التدريس	32.0	47.8	20.2	.714	متوسطة
		١٧.	يتعامل أعضاء هيئة التدريس بالكلية مع قضايا ومشكلات العمل باحترافية (درجة عالية من الأداء القائم على الخبرة والحكمة)	30.2	56.0	13.8	.644	متوسطة
		١٨.	يملك أعضاء هيئة التدريس بالكلية خبرات تمكنهم من اتخاذ القرارات الحكيمة تبعا لسياقات مواقف العمل المختلفة	22.9	57.5	19.6	.652	متوسطة
١٩.		يسعي أعضاء هيئة التدريس بالكلية إلى معرفة نقاط الضعف لديهم والتغلب عليها	27.9	54.3	17.9	.670	متوسطة	



يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي لكل بُعد من أبعاد رأس المال المهني جاء بدرجة تحقق متوسطة، وبناء على الجدول (٨) يمكن تفسير العبارات حسب الأهمية النسبية على النحو التالي:

#### ■ بُعد رأس المال البشري:

تشير استجابات أفراد العينة على عبارات رأس المال البشري كانت كلها بدرجة توافر متوسطة، ما عدا العبارة رقم (٢) والتي جاءت بدرجة تحقق كبيرة وهي "يوجد بالكلية كفاءات متخصصة من أعضاء هيئة التدريس ذوي قدرات إبداعية متميزة قادة على التغيير للأفضل والتجديد المستمر" بمتوسط حسابي ٢.٤١، يليها العبارة "يمتلك أعضاء هيئة التدريس بالكلية المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من التجديد في أداء مهامهم التعليمية والبحثية والخدمية" بدرجة تحقق متوسطة ومتوسط حسابي ٢.٢٣، الأمر الذي يشير إلي امتلاك جامعة بني سويف لكفاءات متخصصة مبدعة قادرة علي التغيير والتجديد المستمر في ضوء احتياجات العملاء ومتطلبات المجتمع والمستجدات المعرفية، ويتفق ذلك مع دراسة (عبد العال، ٢٠١٨، ١٧٦) التي تشير إلي أن جامعة بني سويف تضم عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي السمعة الأكاديمية العالمية.

وكانت أقل الاستجابات في هذا البُعد عبارة "تحرص الهيئة التدريسية على إقامة العلاقات والشراكات داخل الكلية أو خارجها التي تمكنهم من النمو المهني" بدرجة تحقق متوسطة ومتوسط حسابي ١.٨٩، ثم عبارة "يمتلك أعضاء هيئة التدريس بالكلية المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الكلية" بدرجة تحقق متوسطة ومتوسط حسابي ١.٩٦، وقد يرجع ذلك إلي انشغال أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم البحثية والتعليمية وإسناد أمور التحالفات والشراكات إلي الكلية أو الجامعة.

#### ■ بُعد رأس المال الداعم لصنع القرارات:

تشير استجابات أفراد العينة على عبارات رأس المال الداعم لصنع القرارات إلي توافرها بدرجة تحقق متوسطة، وكانت أكثر العبارات تحقق عبارة "يمتلك أعضاء هيئة التدريس بالكلية الخبرة الكافية في أداء مهامهم التعليمية والبحثية والخدمية" بمتوسط حسابي ٢.٢١، يليها عبارة "يمتلك أعضاء هيئة التدريس بالكلية خبرات تمكنهم من اتخاذ القرارات الحكيمة تبعًا لسياقات مواقف العمل المختلفة" بمتوسط حسابي ١.٩٧، وقد يرجع ذلك إلي نشأة الجامعة عام ١٩٨٢م كفرع

جامعة القاهرة العريقة إلي ان استقلت عام ٢٠٠٥م مما يجعل لدي بعض أعضاء هيئة التدريس بها الخبرة الكافية لأداء المهام التعليمية والبحثية والإدارية. وكان أقل الاستجابات في هذا البُعد في عبارة "يتعامل أعضاء هيئة التدريس بالكلية مع قضايا ومشكلات العمل باحترافية (درجة عالية من الأداء القائم على الخبرة والحكمة)" بمتوسط حسابي ١.٨٤، ثم عبارة "يساعد الزملاء بعضهم بعضًا في اتخاذ القرارات لتحسين الممارسات المهنية لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي ١.٨٨، الأمر الذي يشير إلي امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف رأس المال الداعم لصنع القرارات بدرجة متوسطة، فهم يمتلكون الخبرة المعرفية والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بدرجة عالية من الاحترافية وامتلاك الخبرات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات تبعًا لسياقات مواقف العمل المختلفة ولكن عند التعامل مع قضايا ومشكلات العمل قد يترك أعضاء هيئة التدريس الأمر إلي القيادات لاتخاذ اللازم، مع وجود استعداد لمساعدة زملائهم في العمل ولكن هناك حاجة إلي تدعيم العلاقات الاجتماعية والمهنية التي تدعم التعاون للوصول إلي الاحترافية وترك مساحة أكبر من اتخاذ القرارات حتي يتمكن الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في تحسين الممارسات المهنية وحل مشكلات العمل.

#### ■ بُعد رأس المال الاجتماعي:

تشير استجابات أفراد العينة على عبارات رأس المال الاجتماعي إلي توافرها بدرجة تحقق متوسطة، وكانت أكثر العبارات تحققًا عبارة "تنتشر علاقات الود والاحترام داخل الكلية بين أعضاء هيئة التدريس بما ييسر إنتاج الأفكار الجديدة والمبتكرة" بمتوسط حسابي ٢.١٤، يليها عبارة "تتوافر علاقات قوية بين أعضاء هيئة التدريس تسمح بتبادل الخبرات حول عناصر التميز التي تحقق السبق والريادة للكلية" بمتوسط حسابي ٢.٠١، وجاءت أقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي في هذا البُعد عبارة "توجد تصورات مشتركة بين الهيئة التدريسية بالكلية حول الإبداع والتميز في مجالات العمل الجامعي بما يحسن من وضعها التنافسي"، ثم عبارة "يتعاون أعضاء هيئة التدريس بالكلية في تحقيق تنافسية الكلية وريادتها" وهو ما يتفق مع دراسة (عبد العال، ٢٠١٨) عن توافر رأس المال الاجتماعي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف بدرجة تحقق متوسطة وأن العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في الغالب أساسها العمل

المشترك والتخصصات المتقاربة وهي قائمة علي الاحترام والتعاون، الأمر الذي يشير إلي توافر رأس المال الاجتماعي لدي أعضاء هيئة التدريس بدرجة تحقق متوسطة من خلال انتشار علاقات الود والاحترام داخل الكلية بما ييسر إنتاج الأفكار الجديدة والمبتكرة وتبادل الخبرات حول عناصر التميز في جودة العملية التعليمية والبحثية داخل الجامعة، ومع ذلك هناك ضعف في الرؤية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس حول الإجراءات والتصورات اللازمة لتحقيق تنافسية الكليات وريادتها.

### ٣- اختبار فرضيات البحث:

تم استخدام أسلوب تحليل المسار لتطوير نموذج يمثل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، وقبل اختبار النموذج تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، فلا يجب أن تزيد القيمة المطلقة لمعامل الالتواء عن ٣، وكذلك يجب ألا يزيد القيمة المطلقة لمعامل التفرطح عن ٣ (طبية، ٢٠٠٨، ٩٦)، وتشير نتائج الجدول (١٠) أن قيم معامل الالتواء وقيم معامل التفرطح صغيرة جداً، وهذا يشير إلي أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً مناسباً لنموذج المعادلات البنائية Structural Equations Modeling.

جدول (١٠) معاملات الالتواء والتفرطح للأبعاد

المتغير	الالتواء التفرطح	المتغير	الالتواء التفرطح
بُعد العقلية الريادية	-0.202 -0.654	بُعد رأس المال البشري	-0.228 -0.079
بُعد الثقافة الريادية	-0.044 -0.758	بُعد رأس المال الاجتماعي	0.144 -0.730
بُعد إدارة الموارد استراتيجياً	-0.051 -0.449	بُعد رأس المال الداعم لصنع القرارات	-0.020 -0.535
بُعد القيادة الريادية	0.033 -0.839	رأس المال المهني	-0.136 -0.192
الريادة الاستراتيجية	-0.136 -0.541		

وبعد التأكد من أن توزيع درجات الأبعاد كان اعتدالياً كما يتضح من جدول (١٠)، تم التحقق من مدي صحة فرضيات البحث علي النحو التالي:

#### ❖ اختبار الفرضية الأولى (علاقات الارتباط):

تشير معطيات الجدول (١١) إلي الآتي :

- وجود علاقة ارتباط موجبة دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١ بين رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية، حيث توجد علاقة بين رأس المال البشري وبين العقلية الريادية حيث بلغت قيمة الارتباط (٠.٢١٧) عند مستوي معنوية ٠.٠١، وتوجد علاقة بين رأس المال البشري وبين الثقافة الريادية حيث بلغ قيمة

- الارتباط (٠.٢٨٩) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وتوجد علاقة بين رأس المال البشري وبين القيادة الريادية حيث بلغ قيمة الارتباط (٠.٢٠٢) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وتوجد علاقة بين رأس المال البشري وبين إدارة الموارد استراتيجيًا حيث بلغ قيمة الارتباط (٠.٣٠٣) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١. وهذا يشير إلي قبول الفرضية التي تشير إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري وأبعاد الريادة الاستراتيجية ولكنها ضعيفة بحاجة إلي تدعيم.
- وجود علاقة ارتباط موجبة دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٠١ بين رأس المال الاجتماعي والريادة الاستراتيجية، حيث توجد علاقة بين رأس المال الاجتماعي وبين العقلية الريادية حيث بلغت قيمة الارتباط (٠.١٧٢) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وتوجد علاقة بين رأس المال الاجتماعي وبين الثقافة الريادية حيث بلغ قيمة الارتباط (٠.٢٠٦) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وتوجد علاقة بين رأس المال الاجتماعي وبين القيادة الريادية حيث بلغ قيمة الارتباط (٠.٢٨٤) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وتوجد علاقة بين رأس المال الاجتماعي وبين إدارة الموارد استراتيجيًا حيث بلغ قيمة الارتباط (٠.٣١٥) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وهذا يشير إلي قبول الفرضية التي تشير إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الاجتماعي وأبعاد الريادة الاستراتيجية وهي علاقة ارتباط معنوية ولكنها ضعيفة بحاجة إلي تدعيم.
  - وجود علاقة ارتباط موجبة دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٠١ بين رأس المال الداعم لصنع القرارات والريادة الاستراتيجية، حيث توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الداعم لصنع القرارات وبين العقلية الريادية حيث بلغت قيمة الارتباط (٠.١٦١) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وتوجد علاقة ارتباط بين رأس المال الداعم لصنع القرارات وبين الثقافة الريادية حيث بلغ قيمة الارتباط (٠.١٦٢) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وتوجد علاقة ارتباط بين رأس المال الداعم لصنع القرارات وبين القيادة الريادية حيث بلغ قيمة الارتباط (٠.٢٧٢) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١، وتوجد علاقة بين رأس المال الداعم لصنع القرارات وبين إدارة الموارد استراتيجيًا حيث بلغ قيمة الارتباط (٠.٢٠٦) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١ وهذا يشير إلي قبول الفرضية التي تشير إلي وجود علاقة ارتباط بين

رأس المال الداعم لصنع القرارات وأبعاد الريادة الاستراتيجية وهي علاقة ارتباط معنوية ولكنها ضعيفة بحاجة إلي تدعيم.

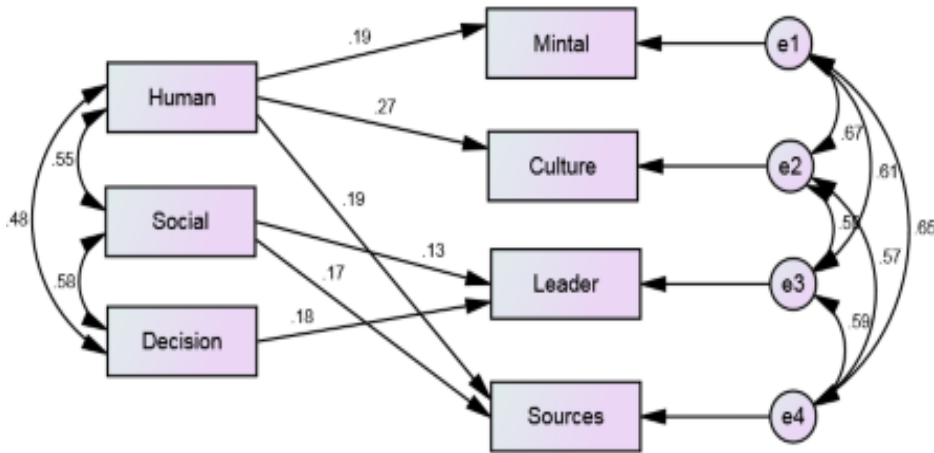
جدول (١١) معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين

Pearson Correlation	رأس المال الداعم لصنع القرارات	رأس المال الاجتماعي	رأس المال البشري	
** دالة عند ٠.٠١	.161**	.172**	.217**	العقلية الريادية
	.162**	.206**	.289**	الثقافة الريادية
	.272**	.284**	.202**	القيادة الريادية
	.206**	.315**	.303**	إدارة الموارد استراتيجيا

ويشير جدول (١١) إلي ثبوت الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص علي (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية) ولكنها علاقة ارتباط ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلي اقتصار الدراسة الحالية على جامعة بني سويف لذا توصي الباحثة بمعالجة العلاقة علي مستوى عدد أكبر من الجامعات.

#### • اختبار الفرضية الثانية (علاقات التأثير):

تم التوصل إلي نموذج للعلاقة بين أبعاد رأس المال المهني وأبعاد الريادة الاستراتيجية باستخدام نموذج المعادلات البنائية في الشكل التالي:



شكل (١٨) نموذج المعادلة البنائية للعلاقة بين أبعاد رأس المال المهني وأبعاد الريادة الاستراتيجية بالاعتماد على مخرجات AMOS v.21

وتشير مؤشرات جودة أو حسن المطابقة المستخرجة للنموذج شكل (١٨)

إلي التالي:

١. نسبة كآ<sup>٢</sup> إلي درجات الحرية: (df/square-Chi)، وبلغت قيمتها 817. وتحقق (أقل من ٥ تدل على قبول النموذج وتطابق حسن) بالإضافة إلي أن قيمة كآ<sup>٢</sup> غير دالة مما يدل على تطابق النموذج.
  ٢. مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI) وتشمل:
    - مؤشر جودة المطابقة (GFI) وبلغت قيمتها 996. وتحقق (GFI>0.90).
    - مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) وبلغت قيمتها 981. وتحقق (AGFI>0.90).
    - الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) وبلغت قيمتها 00. وتحقق (RMSEA <0.05).
    - مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) وبلغت قيمتها 369. وتحقق (0.05 > RMR).
  ٣. مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI) وتشمل:
    - مؤشر المطابقة المعياري (NFI) وبلغت قيمته 995. (NFI>0.90).
    - مؤشر المطابقة المقارن (CFI) وبلغت قيمتها 1.000. (CFI>0.95).
- وتشير الإحصائيات السابقة إلي حسن المطابقة للنموذج في شكل (١٨)، واجتاز المخطط الفرضي للبحث مؤشرات جودة المطابقة لاختبار الصدق البنائي وبالتالي فهو مقبول هيكليا طبقا لهذه المؤشرات واحصائيا طبقا لعلاقات الارتباط وبالتالي يمكن اعتماد هذا النموذج، وتتضح معاملات التأثير بين أبعاد رأس المال المهني وأبعاد الريادة الاستراتيجية في النموذج المقترح، وتتضح معادلات الانحدار بين أبعاد رأس المال المهني وأبعاد الريادة الاستراتيجية على النحو التالي:

$$\text{العقلية الريادية} = ٨.٩٦٧ + ٠.١٩١ \times \text{رأس المال البشري}.$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في بُعد رأس المال البشري يحدث تغييراً مقداره (٠.١٩) في بُعد العقلية الريادية، وأن رأس المال البشري يفسر ٣.٧% من التغيرات الحاصلة في بُعد العقلية الريادية، وهذا يعني أن ٩٦.٣% من التغيرات

الحاصلة في بُعد العقلية الريادية يعود إلي متغيرات اخري لم يتضمنها هذا النموذج.

**الثقافة الريادية = ٩.٣٢٢ + ٠.٢٦٦ رأس المال البشري.**

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في بُعد رأس المال البشري يحدث تغييراً مقداره (٠.٢٧) في بُعد العقلية الريادية، وأن رأس المال البشري يفسر ٧.١% من التغيرات الحاصلة في بُعد العقلية الريادية، وهذا يعني أن ٩٢.٩% من التغيرات الحاصلة في بُعد العقلية الريادية يعود إلي متغيرات اخري لم يتضمنها هذا النموذج.

**إدارة الموارد استراتيجياً = ١٩.٥٦ + ٠.١٩١ رأس المال البشري + ٠.١٦٧ رأس**

**المال الاجتماعي.**

وهذا يعني أن بُعد ادارة الموارد استراتيجياً يعتمد علي التغيير في بعدي رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، وأن تغييراً مقداره (١) في بُعد رأس المال البشري يحدث تغييراً مقداره (٠.١٩) في بُعد ادارة الموارد استراتيجياً، وأن رأس المال البشري يفسر ٣.٦% من التغيرات الحاصلة في بُعد ادارة الموارد استراتيجياً، وهذا يعني أن ٩٦.٤% من التغيرات الحاصلة في بُعد ادارة الموارد استراتيجياً يعود إلي متغيرات اخري لم يتضمنها هذا النموذج، وأن تغييراً مقداره (١) في بُعد رأس المال الاجتماعي يحدث تغييراً مقداره (٠.١٧) في بُعد ادارة الموارد استراتيجياً، وأن رأس المال البشري يفسر ٢.٨% من التغيرات الحاصلة في بُعد ادارة الموارد استراتيجياً، وهذا يعني أن ٩٧.٢% من التغيرات الحاصلة في بُعد ادارة الموارد استراتيجياً يعود إلي متغيرات اخري لم يتضمنها هذا النموذج.

**القيادة الريادية = ١٧.٣ + ٠.١٣٥ رأس المال الاجتماعي + ٠.١٨٣ رأس المال**

**الداعم لصنع القرارات.**

وهذا يعني أن القيادة الريادية تعتمد علي التغيير في بُعد رأس المال الاجتماعي ورأس المال الداعم لصنع القرارات، وأن تغييراً مقداره (١) في بُعد رأس المال الاجتماعي يحدث تغييراً مقداره (٠.١٤) في بُعد ادارة الموارد استراتيجياً، وأن رأس المال الاجتماعي يفسر ٢% من التغيرات الحاصلة في بُعد القيادة الريادية، وهذا يعني أن ٩٨% من التغيرات الحاصلة في بُعد القيادة الريادية يعود إلي متغيرات أخرى لم يتضمنها هذا النموذج، وأن تغييراً مقداره (١) في بُعد رأس المال الداعم لصنع القرارات يحدث تغييراً مقداره (٠.١٨) في بُعد القيادة الريادية،

وأن رأس المال الداعم لصنع القرارات يفسر ٣.٣% من التغيرات الحاصلة في بُعد القيادة الريادية، وهذا يعني أن ٩٦.٧% من التغيرات الحاصلة في بُعد القيادة الريادية يعود إلي متغيرات اخري لم يتضمنها هذا النموذج.

### الريادة الاستراتيجية = ٥٥.١ + ٠.٦٥ رأس المال البشري + ٠.٣ رأس المال الاجتماعي + ٠.١٨ رأس المال الداعم لصنع القرارات

اوضحت النتائج الاحصائية أن رأس المال البشري يؤثر تأثيراً معنوياً في جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية ما عدا القيادة الريادية، وأن تغييراً مقداره (١) في بُعد رأس المال البشري يحدث تغييراً مقداره (٠.٦٥) في الريادة الاستراتيجية، ويؤثر بُعد رأس المال الاجتماعي في بعدي إدارة الموارد استراتيجياً والقيادة الريادية ولم يكن له تأثير يذكر في بعدي العقلية الريادية والثقافة الريادية، وأن تغييراً مقداره (١) في بُعد رأس المال الاجتماعي يحدث تغييراً مقداره (٠.٣) في الريادة الاستراتيجية، في حين أن بُعد رأس المال الداعم لاتخاذ القرارات لم يؤثر إلي في بُعد القيادة الريادية فقط، وأن تغييراً مقداره (١) في بُعد رأس المال الداعم لصنع القرارات يحدث تغييراً مقداره (٠.١٨) في الريادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن رأس المال البشري يفسر ٤٢.٢% من التغيرات الحاصلة في الريادة الاستراتيجية، ويفسر رأس المال الاجتماعي ٩% من التغيرات الحاصلة في الريادة الاستراتيجية، وأن رأس المال الداعم لصنع القرارات يفسر ٣.٢% من التغيرات الحاصلة في الريادة الاستراتيجية، ومع مراعاة انخفاض قوة التأثير بين أبعاد رأس المال المهني وأبعاد الريادة الاستراتيجية، مما يشير إلي انخفاض القوة التفسيرية للنموذج المقترح مع صحته، وبالتالي تؤثر أبعاد رأس المال المهني تأثيراً ضعيفاً في تفسير أبعاد الريادة الاستراتيجية، ويمكن قبول الفرضية الثانية للبحث.

#### ثالثاً - ملخص نتائج البحث:

يتم تناول نتائج الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني، وذلك على النحو

التالي:

#### ١. نتائج الإطار النظري:

لقد توصل البحث من خلال استعراض الأدبيات البحثية المرتبطة

بالمتغيرين الرئيسيين إلي:



- أصبحت قيادة الأعمال الاستراتيجية واحدة من الموضوعات الجديدة التي ظهرت عالمياً في مجال قيادة الأعمال من خلال الجمع بين جوانب الإدارة الاستراتيجية وقيادة الأعمال.
- تطورت مفاهيم القيادة من الريادة على المستوى الفردي ثم الريادة على المستوى التنظيمي داخل المؤسسة، يليه الريادة المؤسسية التي تشير إلي تيني المؤسسة للتوجه الريادي في الأفكار والعمليات والإجراءات لممارسة قيادة الأعمال على المستوى التنظيمي الكلي للمؤسسة، ثم ظهرت الريادة الاستراتيجية لتوجيه المؤسسة للبحث عن الفرص الخارجية واقتناصها لتعزيز مزاياها الداخلية لتصبح المؤسسة أكثر ريادية في الممارسات لتزيد من قدرتها التنافسية لإيجاد القيمة للعملاء.
- تركز الريادة الاستراتيجية على عدد من العناصر المتعلقة بقدرات الأفراد داخل المؤسسة، مثل الإجراءات الريادية والإجراءات الاستراتيجية والتوجه الريادي والتجديد الاستراتيجي.
- تعبر الريادة الاستراتيجية عن جهود المؤسسة لتوليد القيمة عن طريق تحقيق التوازن والتكامل بين سلوكيات البحث عن الفرص واستغلال المزايا.
- الريادة الاستراتيجية كفلسفة إدارية تسعى المؤسسة من خلالها لاستدامة المزايا التنافسية لها في ظل ظروف عدم التأكد البيئي وإحداث التطوير والتحسين والنجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
- تتمثل أهمية الريادة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية:
  - ▲ الريادة الاستراتيجية أداة للتنمية الاقتصادية على مستوى الدولة وأداة للتطوير على مستوى المؤسسة وأداة لتحقيق الثروة على مستوى الأفراد.
  - ▲ تساعد الريادة الاستراتيجية على إيجاد المزايا التنافسية للمؤسسة واستدامتها من خلال البحث عن فرص تنافسية تسمح للجامعة بالبقاء ضمن السياق البيئي سريع التغيير.
  - ▲ تعمل الريادة الاستراتيجية على تحقيق المرونة والتجديد في العمل داخل المؤسسة الجامعية.

رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة  
الاستراتيجية للجامعات - دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف

- ▲ تساهم الريادة الاستراتيجية في تحقيق أعلى قيمة محتملة من الموارد والإمكانات المادية والبشرية بزيادة الكفاءة والجودة النوعية بالاعتماد على الابتكار والتغيير.
- ▲ تعمل الريادة الاستراتيجية علي تحسين الوضع المالي والرمزي للمؤسسة وإحداث التغيير الذي يصنع القيمة، وبالتالي تحسين القدرات المؤسسية للجامعات.
- تتمثل أبعاد الريادة الاستراتيجية في الجامعات في: العقلية الريادية والثقافة الريادية والقيادة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً، وامتلاك الجامعة لأبعاد الريادة الاستراتيجية يساعد المؤسسة الجامعية على تحديد المسارات التي يجب اتباعها لحشد الجهود والقدرات المؤسسية لإضافة قيمة مضافة للجامعة.
- تتحدد مراحل عملية الريادة الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية الجامعية على النحو التالي:
  - تحديد رؤية ريادية للمؤسسة ونشر ثقافة الريادة المؤسسية بما يسمح بخلق تماسك ثقافي يسهم في مشاركة المعرفة داخل المؤسسة بطرق تنافسية منطقية في صالح المؤسسة.
  - بناء القدرات الريادية للمؤسسة وتنميتها من خلال التدريب للوصول إلى الاحترافية في تحديد الفرص واستثمارها في ضوء موارد المؤسسة ومتطلبات التنافسية والرؤية المحددة.
  - وضع آليات لتحديد الفرص من خلال تقييم البيئة الخارجية العامة (الفرص - التهديدات)، ووضع خطة للتعامل مع الفرص وبناء نموذج أولي لأولويات هذه الفرص.
  - تحديد البدائل الاستراتيجية المحتملة في ضوء التوازن بين الفرص وبين مزايا المؤسسة في ضوء تحديد احتياجات الجامعة تجاه مختلف أصحاب المصالح، واختيار الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ البديل المناسب.
  - إدارة الموارد استراتيجياً لتحديد الاختيار الاستراتيجي والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، من خلال تعبئة الموارد اللازمة وتوجيه الجهود

نحو اقتناص الفرص وتطوير القدرات الريادية لدى أفرادها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في استدامة المزايا الموجودة وتكوين مزايا جديدة.

- تتحدد أهم متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات في: (١) التوجه الاستراتيجي للأنشطة الريادية داخل الجامعات، (٢) تحقيق التوازن بين عمليتي استكشاف الفرص واستغلال المزايا، (٣) بناء قدرات ريادة الأعمال الاستراتيجية، (٤) الاعتماد على الاستراتيجيات الريادية.
- يُعد رأس المال المهني نهج يمكن استخدامه لتحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف الإنمائية لدى الأفراد، بالاعتماد على مكوناته الثلاثة، والتي تمثل رأس المال البشري (قدرات الأفراد)، ورأس المال الاجتماعي (القوة التعاونية للمجموعة)، ورأس المال الداعم لصنع القرارات (والحكمة والخبرة التشاركية في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات).
- تتمثل أهمية رأس المال المهني (الاحترافي) في الجامعات في: (١) إعداد أعضاء هيئة التدريس ليكونوا قادة للتغيير والتطوير، (٢) تعزيز الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس، (٣) تمكين أعضاء هيئة التدريس وإحساسهم بالثقة في ممارساتهم، (٤) تحسين الأداء الفردي والقدرة المؤسسية للجامعة.
- تتمثل متطلبات تنمية رأس المال المهني (الاحترافي) بالجامعات في: (١) نشر ثقافة رأس المال المهني، (٢) العمل وفق رؤية تخطيطية وقيادة تعاونية، (٣) التنمية المهنية وفقا لمتطلبات العمل واحتياجات المتعلمين، (٤) الدعم الاجتماعي والإداري وإزالة عوائق العمل.
- يشير الإطار النظري إلي وجود علاقة بين مكونات رأس المال المهني والريادة على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسات بشكل عام.

### نتائج الإطار الميداني:

- كما توصل البحث في الإطار الميداني إلي النتائج التالية:
- تتوافر أبعاد الريادة الاستراتيجية داخل كليات جامعة بني سويف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي ١,٨٩ بدرجة تحقق متوسطة.
  - تترتب أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف من حيث درجة التوافر على النحو التالي: الثقافة الريادية، ثم العقلية الريادية، ثم بُعد إدارة الموارد استراتيجيًا، وأخيرًا بُعد القيادة الاستراتيجية.

رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة  
الاستراتيجية للجامعات - دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف

- توافر أبعاد رأس المال المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف بدرجة تحقق متوسطة، ومتوسط حسابي ٢,٠٠.
- يتمتع أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف بثقافة ريادية بدرجة متوسطة حيث يحرص أعضاء هيئة التدريس على إنجاز المهام التعليمية والبحثية والإدارية بطرق ابتكارية، فهم يدركون أهمية التغيير والابتكار أثناء أدائهم لأدوارهم، كما تعمل كليات الجامعة على تحفيز ودعم الابتكار والإبداع من خلال نشر صور النجاحات لأعضاء هيئة التدريس وتبني ثقافة التحسين المستمر للخدمات والتغلب على نقاط الضعف لديها.
- يمتلك أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف عقلية ريادية بدرجة متوسطة حيث يدرك أعضاء هيئة التدريس أهمية الخروج عن التفكير التقليدي إلي التفكير بصورة ريادية لمواكبة المستجدات والتغيرات البيئية للحفاظ علي المزايا التنافسية التي تملكها الجامعة، وتشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية للقيام بذلك واستحداث البرامج التعليمية التي تساعد علي تحقيق المزايا التنافسية، الأمر الذي يشير إلي الاهتمام بامتلاك الكليات لمزايا تنافسية من خلال استحداث البرامج التعليمية وتشجيع الابتكار لدي أعضاء هيئة التدريس ولكن يوجد ضعف في التخطيط للوصول إلي الفرص الريادية التي يمكن استغلالها لتحسين الوضع التنافسي، حيث لا تقوم الكليات بالمشح الدوري للمعلومات عن احتياجات العملاء وسويق العمل لاكتشاف الفرص الخارجية التي يمكن استغلالها.
- تحرص الكلية على استغلال مواردها لتكوين مزايا تنافسية وتوجيه أعضاء هيئة التدريس للعمل على ذلك، ولكن لا يتم ذلك بشكل مدروس وممنهج من إدارة الكلية فهي لا تدير كل الموارد بطريقة تسمح بالاستفادة القصوى منها لتعزيز التنافسية، الأمر الذي يشير إلي ضعف التخطيط لتعزيز مزايا الكلية التنافسية بالاعتماد على مواردها.
- كان بُعد القيادة الريادية هو أقل الأبعاد تحققًا في أبعاد الريادة الاستراتيجية في جامعة بني سويف حيث تشير النتائج إلي ضعف التوجه الريادي لتحسين وضع الجامعة التنافسي في ضوء المتغيرات المحيطة، وضعف التوجه الاستراتيجي داخل كليات الجامعة وبين القيادات الأكاديمية لتحقيق

العناصر الريادية حيث لا تتبني كليات الجامعة استراتيجيات ريادية ولا تشجع أعضاء هيئة التدريس على المجازفة وضعف التعامل مع المشكلات المحتملة التي قد تعوق الوصول للتنافسية.

- امتلاك جامعة بني سويف لكفاءات متخصصة مبدعة قادرة على التغيير والتجديد المستمر في ضوء احتياجات العملاء ومتطلبات المجتمع والمستجدات المعرفية، ولكن هناك ضعف في حرص أعضاء هيئة التدريس على إقامة العلاقات والشراكات داخل الكلية أو خارجها التي تمكنهم من النمو المهني، وإسناد أمور التحالفات والشراكات إلى الكلية أو الجامعة.
- امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف رأس المال الداعم لصنع القرارات بدرجة متوسطة، فهم يمتلكون الخبرة المعرفية والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بدرجة عالية من الاحترافية وامتلاك الخبرات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات تبعاً لسياقات مواقف العمل المختلفة، مع وجود استعداد لمساعدة زملائهم في العمل.
- يتوفر رأس المال الاجتماعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف بدرجة تحقق متوسطة من خلال انتشار علاقات الود والاحترام داخل الكلية؛ بما ييسر إنتاج الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتبادل الخبرات حول عناصر التميز في جودة العملية التعليمية والبحثية داخل الجامعة، ومع ذلك هناك ضعف في الرؤية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس حول الإجراءات والتصورات اللازمة لتحقيق تنافسية الكليات وريادتها.
- اجتاز المخطط الفرضي للبحث مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لاختبار الصدق البنائي، حيث تراوحت قيم المؤشرات بين حالات القبول والقبول الجيد للنموذج، وبالتالي يمكن قبول النموذج الفرضي بين المتغيرين.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال المهني وأبعاد الريادة الاستراتيجية، ولكنها علاقة ارتباط ضعيفة، كما تؤثر أبعاد رأس المال المهني تأثيراً ضعيفاً في تفسير أبعاد الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف.
- يؤثر رأس المال البشري تأثيراً معنوياً في جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية ما عدا القيادة الريادية، ويؤثر بعد رأس المال الاجتماعي في بعدي إدارة الموارد استراتيجياً والقيادة الريادية ولم يكن له تأثير يذكر في بعدي العقلية

الريادية والثقافة الريادية، في حين أن بُعد رأس المال الداعم لاتخاذ القرارات لم يؤثر إلي في بُعد القيادة الريادية فقط، وتؤثر أبعاد رأس المال المهني تأثيراً ضعيفاً في تفسير أبعاد الريادة الاستراتيجية، ويمكن قبول الفرضية الثانية للبحث.

#### المحور الرابع - رؤية مقترحة لتفعيل دور رأس المال المهني لتحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات:

في ضوء ما توصل إليه البحث في الإطار النظري والدراسة الميدانية، فالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة بني سويف بصفة خاصة مطالبة بالتركيز على الوصول بالموارد البشري إلي الاحترافية في الأداء لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ويمكن وضع رؤية مقترحة لتنمية أبعاد رأس المال المهني لتحقيق الريادة الاستراتيجية وأبعادها بجامعة بني سويف، وذلك على النحو التالي:

**أولاً- فلسفة الرؤية المقترحة وأهدافها:**

يعتمد تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية على اكتشاف الفرص وتحويلها إلى أعمال ذات قيمة مادية أو ثقافية أو اجتماعية مضافة إلى مجال عمل الفرد أو المؤسسة بحيث تكون المؤسسة قادرة على تقديم خدمات ومنتجات وأساليب عمل جديدة ومبتكرة وذلك في الوقت المناسب، بالتوازن مع استغلال المزايا التنافسية التي تمتلكها الجامعة من موارد مادية وبشرية متميزة ونادرة، لذا تسهم الريادة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات بالاعتماد على المهارات الابتكارية والاستباقية بما يحقق التكامل بين نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة والفرص التي توجد في بيئة ديناميكية غير مستقرة وذات مستوي عال من اللاتأكد للوصول إلى استدامة المزايا التنافسية، ويتطلب تطبيق الريادة الاستراتيجية الاستفاد القسوى من الأفكار الإبداعية وحشد جهود جميع العاملين في المؤسسة الجامعية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، وتسعي الرؤية المقترحة إلي تحقيق عدد من الأهداف، ومنها:

- وضع توجه عام لتحسين وضع الجامعة التنافسي يتم في إطاره وضع أهداف الاستغلال والاستكشاف بصورة أكثر تحديداً وتفصيلاً ضمن أبعاد رأس المال المهني، بحيث تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للجامعة.

- توجيه الانتباه إلي تطوير الأداء الجامعي وتعزيز سلوكيات الريادة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس دون تقويض العمليات والاستراتيجيات الحالية للمؤسسة الجامعية.
- تحديد عدد من الآليات التي يلزم القيام بها لتنمية أبعاد رأس المال المهني لتحقيق وضع تنافسي أفضل للجامعة وتعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعة.
- تحديد الإجراءات التطويرية لتنمية أبعاد رأس المال المهني لتحقيق الريادة الاستراتيجية، للوصول إلى المستوي المطلوب من الكفاءة في مهارات ريادة الأعمال.

### ثانياً - مرتكزات بناء الرؤية المقترحة:

- تقوم الرؤية المقترحة لتنمية دور رأس المال المهني في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف على عدة مرتكزات، وهي:
- ١- يتطلب تحقيق الريادة الاستراتيجية لأية مؤسسة تعليمية وجود توجه داخل المؤسسة لاعتماد استراتيجيات ريادية تناسب قدرتها المؤسسية لتطوير المزايا التنافسية وإحداث التجديد الاستراتيجي داخل المؤسسة الجامعية، بحيث يصبح الابتكار واكتشاف الفرص واستغلال المزايا جزء من الثقافة السائدة داخل الجامعات.
  - ٢- ترتبط الريادة الاستراتيجية بالموازنة بين سلوكيات البحث عن الفرص وسلوكيات استغلال المزايا لاستمرار الإبداع والابتكار داخل المؤسسة الجامعية، لذا فهي تتكون من أربعة أبعاد رئيسة وهي: العقلية الريادية والثقافة الريادية والقيادة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً، والتي يجب التركيز عليها لتحقيق التوازن بين سلوكيات استكشاف الفرص وسلوكيات استغلال المزايا.
  - ٣- يمثل أعضاء هيئة التدريس المورد الأساسي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة، لذا يتطلب الأمر الاهتمام بتطوير قدراتهم ومهاراتهم الريادية وتحسين جودة أدائهم في ضوء تقنيات الاتصالات الحديثة وتطبيقاتها المعلوماتية المتجددة بما يزيد من الاحترافية في الأداء.
  - ٤- يعد رأس المال المهني (الاحترافي) مدخلاً لتحسين أداء الأفراد وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية، من خلال التركيز على مكوناته الثلاثة، وهي رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الداعم لصنع القرارات،

ويجب أن يمتلك المورد البشرية داخل الجامعة قدرات متوازنة من المكونات الثلاثة السابقة.

٥- يؤثر رأس المال البشري في جميع مراحل عملية ريادة الأعمال؛ حيث أن الأفراد الأكثر تعليماً وذوي المهارات المتميزة يميلون إلى تجميع المعرفة الجديدة وإيجاد الفرص التي تتلاءم مع المزايا التي تمتلكها المؤسسة مما يؤثر في تعزيز أنشطة الريادة داخل المؤسسة، كما يساعد رأس المال الاجتماعي علي التعرف علي الفرص التنافسية علي نطاق أوسع من خلال شبكات العلاقات الاجتماعية وتوافر الثقة بين الأفراد، بما يساهم في تكوين روح الريادة الجماعية داخل المؤسسة، كما يساند رأس المال الداعم لصنع القرارات أعضاء هيئة التدريس حول كيفية استثمار رأس المال البشري والاجتماعي معاً لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، لذا يمكن الإشارة إلي وجود علاقة بين رأس المال المهني بتحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية.

### ثالثاً - الإطار العام للرؤية المقترحة:

تتكون الرؤية المقترحة لتنمية رأس المال المهني لتحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات فيما يلي:

#### • تنمية رأس المال البشري لتحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية:

- دعم التفكير الريادي والوصول للعقلية الريادية من خلال امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمجموعة من المهارات ومنها: مهارة التعرف على الفرص - مهارة اليقظة العقلية للفرص الخارجية - مهارة المبادرة - مهارات التعامل المهني مع المعلومات واستخدام البرامج المتخصصة في مجال المهنة.
- تبني ثقافة الريادة الاستراتيجية التي تعمل على استدامة المزايا التنافسية للجامعة وذلك لدي أعضاء هيئة التدريس على المستوي الفردي والمستوي المؤسسي، من خلال اكتساب مهارات التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي.
- تعزيز القيادة الريادية لدي أعضاء هيئة التدريس من خلال تدعيم سلوكيات الإبداع والمرونة ومواجهة الضغوط وإدارة الصراع، بحيث يعمل عضو هيئة التدريس وفق رؤية استراتيجية توجه جميع سلوكياته ليكون المخرج النهائي هو قيمة مضافة لتعزيز وضع الجامعة التنافسي.



▪ تحسين عمليات إدارة الموارد المتاحة في ضوء المتغيرات البيئية والمستجدات المحيطة به والاحتياجات الفعلية والمستقبلية، يجب أن تتبنى القيادات الجامعية الفكر الريادي الذي يدعم مهارات إدارة العمليات اليومية لعضو هيئة التدريس.

#### • تنمية رأس المال الاجتماعي لتحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية:

▪ تعزيز العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بما يحقق التعلم المتبادل والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ويزيد من فعاليتهم في أداء أدوارهم التعليمية والبحثية وتوجيهها نحو تحقيق الابتكار والإبداع في الأدوار بما يحقق في النهاية مزايا تنافسية فريدة داخل المؤسسة.

▪ تعزيز الثقافة الريادية بالاعتماد على شبكات العلاقات والالتزامات المشتركة والثقة المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس، لتوجيه الانتباه إلى البحث عن الفرص وكيفية استغلالها، وبالتالي الوصول إلى ما قد يطلق عليه "روح الريادة الجماعية داخل الجامعة".

▪ توجيه قيم وتفضيلات أعضاء هيئة التدريس لدعم الأفكار الجديدة والإبداعية وإقناع الأفراد بقيمة الفرص في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية وتكوين اتجاهات اجتماعية إيجابية نحو التجديد في أساليب العمل وتحقيق ابتكارات راديكالية، وبالتالي توظيف المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في حشد الدعم لتقديم كل ما هو جديد ومبتكر.

▪ تفعيل التعاون المهني والتوجيه للمساعدة واحترام الآخرين؛ للتمكن من تحديد وتقييم وتبادل الموارد التي تمتلكها المؤسسة والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية مستدامة للجامعة.

#### • تنمية رأس المال الداعم لصنع القرارات لتحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية:

▪ تحسين قدرات العقلية الريادية من خلال تكوين الخبرات لإصدار الأحكام الصحيحة على إمكانية الاستفادة من الفرص وتوافقها مع المزايا التي تمتلكها الجامعة.

▪ مشاركة المعارف والممارسات والخبرات في الاستخدام الجيد والرشيد لموارد المؤسسة الجامعية، ومعرفة الفرص المتاحة وطرق الوصول إليها، مما يعمل على زيادة مساحة الثقافة الريادية داخل الجامعة.

- إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات صنع واتخاذ القرارات وخاصة تلك القرارات المتعلقة بالاستباقية واستغلال الفرص الريادية، وبالتالي امتلاك الرؤية التي تدعم القيادة الريادية من خلال تقبل الخطر وممارسات المبادأة وتنسيق الموارد لتحقيق الميزة التنافسية.
- التطوير الفعال لمجتمعات التعلم المهنية للوصول إلي مناخ يفضي إلي النمو المهني وتقديم الدعم والمشورة؛ لتحسين عمليات إدارة الموارد بشكل استراتيجي داخل المؤسسة الجامعية.

#### رابعاً - آليات تنفيذ الرؤية المقترحة:

توجد مجموعة من الآليات لتحقيق الرؤية المقترحة أبعاد رأس المال المهني لتحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية في ضوء، ويمكن تناولها على النحو التالي:

❖ آليات تتعلق بتفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات:

- برامج تعليمية ريادية: تتضمن المهارات الريادية داخل المقررات الدراسية مع تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية إكسابها للطلاب، كما يمكن تقديم مقرر كمتطلب جامعة لجميع طلاب الجامعة تحت مسمى مبادئ ريادة الأعمال.
- دورات تدريبية في مجال الريادة الاستراتيجية حيث يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على المهارات الريادية وثقافة الابتكار والإبداع.
- تنفيذ ورش عمل تتضمن: تعلم الإبداعية وكيفية توليد الأفكار وآليات اقتناص الفرص الريادية.
- توفير جوائز ومكافآت جامعية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تشجيع الميل تجاه المخاطرة: وتقبل المواقف التي تتسم بالجرأة في الأعمال الجديدة.

❖ آليات تتعلق بتفعيل دور رأس المال الاجتماعي لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات:

- زيادة سبل التعاون بين الجامعة والجامعات العربية الريادية للاستفادة منها وتبادل الخبرات العلمية والأكاديمية والبحثية.

▪ تعزيز عضوية أعضاء الهيئة التدريسية لبعض الشبكات المرتبطة بالعمل، وتفعيل شراكة حقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة لتدعيم بناء العلاقات على أسس صحيحة لتحقيق الأهداف الريادية للجامعة.

▪ دعم شبكات العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة من خلال الأنشطة الاجتماعية والترفيهية والعلمية لتبادل الخبرة وتشجيع الهيئة التدريسية على الابتكار والتميز ورفع الروح المعنوية وإثارة دافعيتهم نحو العمل وتنمية مبادئ العمل ضمن الفريق بما يخدم العملية التعليمية والبحثية.

#### ❖ آليات تتعلق بتفعيل دور رأس المال الداعم لاتخاذ القرارات لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات:

▪ استقطاب أفضل الخبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في ريادة الأعمال وتعميم الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في تحقيق مزايا تنافسية جديدة للمؤسسة الجامعية.

▪ توفير مستويات من اللامركزية في صنع القرارات، وتحديد الاستراتيجيات الريادية على مستوى الكلية والجامعة من خلال رؤية ريادية ملزمة لجميع، وتطبيق مبدأ "تعلم الريادة من خلال ممارستها" حيث يتم ممارسة عمليات وأنشطة الريادة الاستراتيجية كالضوابط المالية والاتصالات بالمؤسسات الخارجية والخدمات التسويقية وإدارة الخلافات في التعامل مع الأطراف المعنية.

▪ إعداد نشرات دورية حول الريادة الاستراتيجية وأبعادها ومراحلها ومتطلبات تفعيلها بما يرفع من مكانة الجامعة محلياً وعالمياً، وعمل ورش عمل لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال ريادة الأعمال.

▪ نشر التجارب الريادية الناجحة لأعضاء هيئة التدريس وخبرات الكليات المتميزة في مجال الريادة الاستراتيجية لتعزيز اكتساب الخبرات لدي باقي أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على العمل الريادي، وعمل ندوات بعنوان "أجندتي الريادية".

▪ ربط ترفيات أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث التطبيقية والمشاريع الريادية.

- التدريب الفعال لأعضاء هيئة التدريس على آليات اتخاذ وصنع القرارات وإعطاءهم مساحة كافية من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، لزيادة قدراتهم علي صنع القرارات.

#### خامسًا - متطلبات تحقيق الرؤية المقترحة:

- تبني رؤية ريادية واضحة ومحددة للجامعة في ضوء الفرص البيئية المحيطة توفر إطارًا للتميز في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويتم ترجمتها في الخطة الاستراتيجية للجامعة، ولتكن الرؤية المقترحة للجامعة الرائدة استراتيجيًا "جامعة تسعى إلي إيجاد القيمة عن طريق استغلال الفرص من خلال مواردها المتفردة".
- وضع التشريعات اللازمة لتعزيز المهارات الريادية ودمجها في استراتيجية الجامعة، ووضع استراتيجيات ريادية محددة توضح الاتجاه العام للمؤسسة الجامعية والأهداف والأنشطة المتميزة التي تتفرد بها الجامعة وتحقق بها مزايا تنافسية مستدامة.
- إنشاء وحدة للريادة الاستراتيجية داخل كل كلية لتكون المحفز لنشر ثقافة الريادة الاستراتيجية، ومن مهامها: تقصي الفرص البيئية واستكشافها ونشرها بين أعضاء هيئة التدريس، تحديد الفجوة للمهارات الريادية المطلوبة، نشر صور الإبداع والنجاحات داخل الكلية، تحديد الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحيط والتي يمكن أن تحققها الكلية؛ لزيادة رضا العملاء وتحقيق مكانة متميزة بين مؤسسات المجتمع.
- تحديد معايير للأداء المتميز داخل الجامعة، واختيار القيادات الجامعية بناء على قدراتهم الريادية واتجاهاتهم نحو دعم الإبداع والرغبة في المنافسة العالية للوصول إلي التميز والريادة.
- تعزيز ثقافة رأس المال المهني (الاحترافي) وتعظيم الاستفادة من شبكات العلاقات التي تمتلكها الجامعة مع مؤسسات المجتمع والمؤسسات التعليمية الأخرى.
- توفير الموارد المادية والتكنولوجية اللازمة، ووضع بياناتها في قواعد بيانات الكترونية تكون متاحة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والعمل

على تذليل المعوقات الإدارية التي قد تواجه تنفيذ الأفكار الإبداعية والاستباقية بالجامعة.

- تبني الجامعة لهياكل تنظيمية مرنة بالاعتماد على الهياكل المسطحة والهياكل الشبكية التي تتيح فرص أكبر لتعلم أعضاء هيئة التدريس وإكسابهم الخبرات والمهارات التي تثري عملية اتخاذ وصنع القرارات.
- إجراء تقييم للمهارات الريادية لدي الهيئة التدريسية لتحديد مصفوفة الجدارات بناء على قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.

#### الدراسات المستقبلية المقترحة:

- تحسين أبعاد الريادة الاستراتيجية للجامعات المصرية.
- تنمية أبعاد رأس المال المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة.
- دراسة تأثير متغيرات أخرى على الريادة الاستراتيجية مثل رأس المال الاستثماري أو رأس المال الابتكاري أو المرونة الاستراتيجية أو تسويق الخدمات الجامعية... الخ.
- تطبيق الدراسة على عدد أكبر من الجامعات بحيث يمكن تعميم العلاقة على الجامعات المصرية بشكل عام.
- دراسة العوامل الحرجة للريادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية.
- الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية والجامعية.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أبو جوفيل، ريم جمعة محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أوسو، خيرى علي، ونوري، أفين سليم، وحمدى فيروز مصطفى. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلي في جامعة بوليتكنيك دهوك. المجلة الدولية للإبداع والدراسات التطبيقية، مج ٢٠، ع ٣، ٨٨١-٨٩١.
- الأيوبي، منصور محمد. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني دراسة حالة كلية فلسطين التقنية- دير البلح، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني بعنوان "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني" من ٦-٧ ديسمبر، كلية فلسطين التقنية، فلسطين، ١-٣٠.
- جامعة بني سويف. إحصائيات الجامعة، متاح علي الموقع <http://www.bsu.edu.eg/statistical.aspx>، تاريخ الزيارة ٢٢/١٢/٢٠١٩
- جلاب، إحسان دهش. (٢٠١٣). دور قابليات البني التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ بابل. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٥، ع ٤، ٥٠-٧١.
- جلاب، إحسان دهش، وجريمخ، حميدة غجير. (٢٠١٨). تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط/ العراق. المجلة العراقية للعلوم الإدارية- جامعة كربلاء، مج ١٤، ع ٥٥، ١٧٧-٢٠٩.
- جلاب، إحسان دهش، وجنة، طيبة فارس. (٢٠١٦). المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لأراء الإدارات الجامعية في

- الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٣٤، ٢٣-٥٣.
- الحدراوي، حامد كريم. (٢٠١٣). الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مج ٢٧، ع ٩٤، ٨٥-١٢٨.
- الحكيم، ليث على يوسف، وعلي، أحمد راضي محمد. (٢٠١٧). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية- العراق، مج ١٤، ع ٢٤، ٤٧-٨٦.
- الحواجرة، كامل محمد. (٢٠١٨). الدور الوسيط لقدرات نكاء الأعمال بين الريادة التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج ١٤، ع ٣٤، ٤١٣-٤٤٤.
- الخطيب، دانية حسام الدين. (٢٠١٢). أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدوري، زكريا مطلق، والسعيد، يعرب عدنان. (٢٠١٤). الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون علي وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، ع ١٤، ٢٠٣-٢١٧.
- الرميدي، بسام سمير. (٢٠١٨). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي الطلاب -استراتيجية مقترحة للتحسين-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، تصدر عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الجزائر، ع ٦٤، ٣٧٢-٣٩٤.
- زهرة، بن قايد فاطمة. (٢٠١٧). تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية، تصدر عن المركز الجامعي تندورف- الجزائر، ع ٢٤، ١٨٤-٢٠٢.
- سلطان، حكمت رشيد، وحجي، آفان يوسف. (٢٠١٦). دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة

من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق. مجلة جامعة التنمية  
البشرية، مج ٢، ع ٢، ١٦٧-١٨٨.

سلطان، حكمت رشيد، وحجي، افان يوسف. (٢٠١٩). دور مكونات الريادة  
الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة  
من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق. المجلة الأكاديمية  
لجامعة نورو - جامعة نورو بالعراق، مج ٨، ع ٢، ٢٧٨-٢٩٤.

السويطي، لينا موسي سلامة. (٢٠١٨). الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء  
المنظمي: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية  
الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

شحاته، صفاء أحمد. (٢٠١٣). تنمية جدارات سوق العمل لدي المتعلمين في  
مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال: رؤية  
استراتيجية. دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية - جامعة حلوان،  
مج ١٩، ع ٤٤، ٣٣-٢٠٨.

الشمري، صادق راشد. (٢٠١٥). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء  
المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية  
الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج ٢١، ع ٨٣،  
١٦٩-١٩٦.

شمس الدين، فارس يونس وخضر، شهاب أحمد، وطه، أزد حسين. (٢٠١٦).  
تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة  
صلاح الدين/أربيل. زانكو - الإنسانيات، مج ٢٠، ع ٥٤، ٣٨١-٤٠٥.

صرصور، جابر علي. (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدي القيادات الأكاديمية  
وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير،  
كلية التربية، جامعة الأقصى بغزة.

طبية، أحمد عبد السميع. (٢٠٠٨). مبادئ الاحصاء، الأردن، عمان، دار  
البداية.

عبد العال، نجلاء عبد التواب. (٢٠١٨). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق  
استدامة الميزة التنافسية للجامعات - دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس



بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، ع٣، ١٣٩-٢٠٧.

علي، عبد الله، وابن يحيى، نجاه. (٢٠١٦). الرأس مال الفكري طريق المنظمة نحو الريادة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ٢٥٠-٢٦٠.

الغالبى، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد وكاظم، ميثاق طاهر والرواحنه، السيد عاطف. (٢٠١٦). اللاتأكد البيئي كتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ج٣٨، ع١٣، ١٨٥-٢٠٦.

فتحي، سلطان عبد الرحمن، والمختار، جمال عبد الله. (٢٠١٤). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية- دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوي. مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٧، ع٩٩، ١٠٢-١١٩.

القحطاني، سالم. (٢٠١٥). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في الفترة من ١٠-١٢ ديسمبر، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٢٥-٢٨٢.

محمد، سعيد عبد الله. (٢٠١٣). إمكانية تعزيز استراتيجية الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، تنمية الرافدين، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، مج٣٥، ع١١٢، ٢٥٧-٢٨٥.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع١٧، ٥٣٥-٥٥٧.

مكتب نقل وتسويق التكنولوجيا، جامعة بني سويف، متاح علي الموقع  
[http://www.tico.bsu.edu.eg/Content.aspx?section\\_id=4537&ca](http://www.tico.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=4537&ca)

t\_id=290 تاريخ الزيارة ٢٢/١٢/٢٠١٩.

هاشم، نهلة عبد القادر، وسعد، السيدة محمود. (٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية، أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣٨٩-٤١٠.

الياسري، أكرم محسن، وحسين، عادل عباس. (٢٠١٦). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، مج ١٢، ع ٥٠٤، ٨٩-٥٤.

يوسف، سلوى حلمي. (٢٠١٩). تصور مقترح لتنمية رأس المال المهني لمعلمي المدارس الابتدائية في ضوء مجتمعات الممارسة التقليدية والافتراضية. مجلة التربية، كلية التربية- جامعة الأزهر، ج ١، ع ١٨٣، ٥٥٥-٦٣٥.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Adams, C. A. B. (2016). Teacher Professional Capital: The Relationship between Principal Practice and Teacher Job Satisfaction, Doctoral dissertation, Loyola Marymount University.
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2010). Entrepreneurial leadership learning: In search of missing links. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 7, 470-479.
- Brett, E. B. (2018). Effective Leadership for the Implementation of the Common Core State Standards: Principal Behaviors that Develop Professional Capital to Create Conditions for Positive Change, Doctoral dissertation, Loyola University Chicago).

- 
- Campbell, C., Lieberman, A., & Yashkina, A. (2016). Developing professional capital in policy and practice: Ontario's Teacher Learning and Leadership Program. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(3), 219-236.
- Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S., & Lowden, K. (2016). Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement? *Journal of Professional Capital and Community*, 1(3), 178-197.
- Christensen, K. S. (2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. *International Journal of Management & Enterprise Development*, 1(4), 301-315.
- Coyle, P. (2014). How entrepreneurial leadership can engage university staff in the development of an entrepreneurial culture. *Industry and Higher Education*, 28(4), 263-269.
- Daryani, S. M., & Tabrizinia, S. (2015). Relation between strategic entrepreneurship with going competitive advantages and wealth-creation. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(10), 106-111.
- Davies, J. L. (2001). The emergence of entrepreneurial cultures in European universities. *Higher Education Management*, 13(2).25-44.
- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1288-1294.
- Doh, S., & Zolnik, E. J. (2011). Social capital and entrepreneurship: An exploratory analysis. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4961-4975.

- 
- Eriksson, L., & Andersson, J. (2018). Incumbent firms towards successfully innovating the business model: Applying strategic entrepreneurship with business model innovation.
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449-467.
- Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52(3), 486-511.
- FitzGerald, A. M., & Quiñones, S. (2018). The community school coordinator: leader and professional capital builder. *Journal of Professional Capital and Community*, 3(4), 272-286.
- Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2011). The Emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets, and research gaps. SMG WP, No.7, 1-24.
- Fullan M., Hargreaves A. (2012). Reviving teaching with professional capital. *Education Week*, 31(33), 30-36.
- Fullan, M. (2016). Implementation: Amplify change with professional capital. *The Learning Professional*, 37(1), 44-48.
- Fullan, M., Rincón-Gallardo, S., & Hargreaves, A. (2015). Professional capital as accountability. *education policy analysis archives*, 23, 15, 1-22.
- GEM. 2019. General Entrepreneurship Monitor, 2018/2019 Global Report, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), <https://www.gemconsortium.org/report>
- Guerrero-Cano, M., Kirby, D., & Urbino, D. (2006). A literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach. In 3<sup>rd</sup> Conference of Pre-communications to Congresses, University of Barcelona.

- 
- Gusman, Y., & Febrian, E. (2016). The Impact of Managerial Cognition, Human Capital and Social Capital on Strategic Entrepreneurship and Firm Performance: Evidence from Indonesian Islamic Bank Industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 82-94.
- Hargreaves, A. (2012). 17 Professional Capital and the Future of Teaching. *World Yearbook of Education 2013: Educators, Professionalism and Politics: Global Transitions, National Spaces and Professional Projects*, 290-210.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2013). The power of professional capital. *The Learning Professional*, 34(3), 36-39.
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- 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.
- Ikoma, S. (2016). Individual excellence versus collaborative culture: A cross-national analysis of professional capital in the US, Finland, Japan, and Singapore (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University).

- 
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 50(1), 49-59.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Jacobus meergenaamd van de Zande, T. (2012). Fostering Entrepreneurship at Universities: Lessons from MIT, IIT and Utrecht University (Master's thesis).
- Jyoti, J., & Chalotra, A. K. (2015). Impact of Strategic Entrepreneurship on Financial Performance: A Study of Hosiery Industry in India. In *Sustainable Competitive Advantage: A Road to Success* Editors Neetu Andotra. et.al, 184- 196.
- Kalar, B., & Antoncic, B. (2015). The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. *Technovation*, 36, 1-11.
- Ketchen Jr, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(3-4), 371-385.
- Kimuli, S. N. L. (2011). Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Wakiso District. Unpublished Dissertation). Kampala, Uganda: Makerere University Business School.
- Klein, P. G., Barney, J. B., & Foss, N. J. (2012). Strategic entrepreneurship. Available at SSRN 2137050, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2137050](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2137050)
- Kraus, S., Kauranen, I., & Henning Reschke, C. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration

- approach. *Management Research Review*, 34(1), 58-74.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42-60.
- Kyrgidou, L. (2006). Strategic Entrepreneurship: A Novel Approach to Corporate Rejuvenation, *Management Science Laboratory, Athens University of Economics and Business*, 12 Available at: <http://www.innovationimpact.org>
- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European business review*, 22(1), 43-63.
- Luke, B., Verreynne, M. L., & Kearins, K. (2007). Measuring the benefits of entrepreneurship at different levels of analysis. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 312-330.
- Martin-Sardesai, A., & Guthrie, J. (2018). Human capital loss in an academic performance measurement system. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 53-70.
- Marvel, M. R., Davis, J. L., & Sproul, C. R. (2016). Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 599-626.
- Mazzei, M. J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 657-670
- Mohutsiwa, M. (2012). Strategic entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in South

- 
- Africa, Doctoral dissertation, Faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand.
- Mosey, S., & Wright, M. (2007). From Human Capital to Social Capital: A Longitudinal Study of Technology-Based Academic Entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(6), 909-935.
- Moustaghfir, K., & Sirca, N. T. (2010). Entrepreneurial learning in higher education: introduction to the thematic issue. *International journal of Euro-Mediterranean studies*, 3(1), 3-26.
- Mujuru, Joice T. (2014). The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture: A case study of Dotito Irrigation in Mashonal and central province, Zimbabwe, *International Review of Basic and Applied Sciences*, Vol 2, No1 ,18 – 28.
- Nityananda, J., & Mohanty, A. N. (2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success for Competitiveness & Globalization. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 1(3), 208-214.
- Noordegraaf, M., & Schinkel, W. (2011). Professional capital contested: A Bourdieusian analysis of conflicts between professionals and managers. *Comparative Sociology*, 10(1), 97-125.
- Osmond-Johnson, P. (2017). Leading Professional Learning to Develop Professional Capital: The Saskatchewan Professional Development Unit's Facilitator Community. *International journal of teacher leadership*, 8(1), 26-42.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Strategic entrepreneurship at universities: Academic entrepreneurs' assessment of policy programs.



- Entrepreneurship Theory and practice, 33(1), 319-340.
- Sanders, M., Galindo, C., & Allen, K. M. (2018). Professional capital and responses to student diversity: a qualitative exploration of the role of teachers in full-service community schools. *Urban Education*, 0042085918770719, available at <https://sage.altmetric.com/details/40857534>
- Sell, K., & William, S. (2013). Receptive Accountability: A case study in teacher professional development based on collaboration and incentives. Knight, B. & Van Der Zwan, R. *Teaching Innovations supporting student outcomes in the 21st century*. Oxford Global Press, Australia.
- Shirley, D. (2016). Three forms of professional capital: systemic, social movement, and activist. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(4), 302-320.
- Stone-Johnson, C. (2017). Autonomy, professionalism, and the role of generation in professional capital. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 18-35.
- Tong, W., & Razniak, A. (2017). Building professional capital within a 21st century learning framework. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 36-49.
- Tülüce, N. S., & Yurtkur, A. K. (2015). Term of strategic entrepreneurship and Schumpeter's creative destruction theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 720-728.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.
- Van Rensburg, D. J. (2013). Is strategic entrepreneurship a pleonasm? *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 15-27.

- Veronica, M & Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Journal Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-980.
- Watts, D. S., & Richardson, J. W. (2020). Leveraging professional development to build professional capital in international schools in Asia. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(2), 167-182.
- Westlund, H., & Bolton, R. (2003). Local social capital and entrepreneurship. *Small business economics*, 21(2), 77-113.
- Zeichner, K., & Hollar, J. (2016). Developing professional capital in teaching through initial teacher education: Comparing strategies in Alberta Canada and the US. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(2), 110-123.