

تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية جامعة الكوت أنموذجاً

م. د. نصير محمد عزال¹

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية جامعة الكوت أنموذجاً لتعزيز قدراتها التنافسية، وهذا من خلال جمع عناصر الريادية ودمجها مع الإستراتيجية في شكل منظور متكامل يؤلف نظام الريادة الإستراتيجية المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة. استخدم الباحث، المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز إطاره الفكري والتحليلي. حيث تم قياس توجهات العينة القصدية للبحث، قوامها (92) من أعضاء هيئة التدريس الجامعة المبحوثة آراء مكونات نظام الريادة الإستراتيجية. وبين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة. تم توظيف الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لاستخراج نتائج البحث وتحليلها واختبار الفرضيات. أهم الاستنتاجات: كشفت استجابات عينة البحث وتوجهاتهم اتجاه أهمية توافر مكونات بين المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية الراجعة وتكاملها، لضمان نجاح تصميم نظام الريادة الإستراتيجية وتفعيلها في المؤسسات التعليمية. لا توجد فروق معنوية في متوسطات استجابات المبحوثين بحسب النوع أو مستوى التعليم أو مدة الخبرة، مما يشير إلى اتفاق وتجانس الرؤى حول نظام الريادة الإستراتيجية. أهم التوصيات: - ضرورة تبني نظام الريادة الإستراتيجية في جامعة الكوت من خلال تهيئة بيئة جامعية داعمة، وتكامل المناهج والأنشطة الريادية والرقمية، مع استحداث وحدة متخصصة تُعنى بتخطيط وتنفيذ وتقويم المشاريع الريادية والبحث العلمي التطبيقي، بما يحقق الابتكار ومواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل والتنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الريادة، ريادة الأعمال، الريادة الإستراتيجية، التعلم الريادي

Designing a Strategic Entrepreneurship System in Educational Institutions: Al-Kut University Model

Dr. Lec. Naseer Mohammed Azaal¹

Abstract

The current research aims to design a strategic leadership system for educational institutions, specifically Al-Kut University, as a model to enhance its competitiveness. This is achieved by integrating leadership elements with strategy into a comprehensive framework that constitutes the strategic leadership system, comprised of inputs, processes, outputs, and feedback. The researcher employed a descriptive-analytical approach to develop the conceptual and analytical framework. The research measured the attitudes of a purposive sample of 92 faculty members from the university towards the components of the strategic leadership system, and identified some of the sample's personal and professional characteristics. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to extract and analyze the research results and test the hypotheses. The most important conclusions are: The responses and attitudes of the research sample revealed the importance of the availability and integration of inputs, processes, outputs, and feedback components to ensure the successful design and implementation of the strategic leadership system in educational institutions. No significant differences were found in the average responses of the respondents based on gender, educational level, or years of experience, indicating agreement and consistency in their views on the strategic leadership system. The most important recommendations: - The necessity of adopting a strategic leadership system at Al-Kut University by creating a supportive university environment, integrating curricula and entrepreneurial and digital activities, and establishing a specialized unit concerned with planning, implementing, and evaluating entrepreneurial projects and applied scientific research, in order to achieve innovation and align educational outcomes with the requirements of the labor market and sustainable development.

Keywords: Entrepreneurship, Strategic Entrepreneurship, Entrepreneurial Education

انتساب الباحث

¹ قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوت، العراق، واسط، 52001

¹ naseer.m.azaal@uokut.edu.iq

المؤلف المراسل

معلومات البحث
تاريخ النشر: آب 2026

Affiliation of Author

¹ College Administration and Economics, Univ Al-Kut, Iraq, Wasit, 52001

¹ naseer.m.azaal@uokut.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2026

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تغيرات عميقة بفعل اتساع نطاق العولمة وتسارع التطور التكنولوجي والتقانة والرقمنة، والذكاء الاصطناعي وهو ما انعكس بصورة مباشرة على بيئة الأعمال فأصبحت الريادة إطاراً إستراتيجياً ركيزة أساسية في إقامة المشاريع والأعمال وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. ومن هنا برزت الحاجة إلى تصميم نظام للريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ولأسيما جامعة الكوت، بما يسهم في إعداد طلبة قادرين على الابتكار والمنافسة في سوق العمل. يهدف البحث الحالي: يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء للتعرف على ماهية الريادية والريادية الاستراتيجية وريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية وقياس علاقة الارتباط بين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لدى الكادر التدريسي ومكونات نظام الريادة الإستراتيجية. تتمحور إشكالية البحث الحالي في تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية تنبؤي بالرغم من توافر الإمكانيات والإمكانات والمقدرات والقدرات وامتلاك الطلبة الى مهارات وتوجهات ريادية جيدة، إلا أن الجهود المنظمة في مجال ريادة الأعمال ما تزال محدودة. استدلل البحث واثبت بانه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة البحث آراء مكونات نظام الريادة الإستراتيجية المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بالنوع ومستوى التعليم والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوت موضوع البحث. أهم التوصيات: - إستحداث وحدة متخصصة للريادة الإستراتيجية مع تحديث المناهج الدراسية والتعلم الريادي والبحث التطبيقية المتعلقة بسوق العمل والتنمية المستدامة. - ترسيخ الثقافة الريادية والابتكار المبادرة والاستباقية والمخاطرة المحسوبة، عبر تدريب الهيئة التدريسية والطلبة، وتفعيل التغذية الراجعة، وتوظيف التكنولوجيا والمنصات الرقمية لدعم المشاريع الطلابية وضمان استدامتها.

المبحث الأول

التأثير العام للبحث - مطلب البنية الإجرائية للبحث

أولاً: إشكالية البحث

في عالم اليوم وغدا تواجه المؤسسات العلمية تواجه تحديات العولمة، وزيادة المنافسة العالمية، وبطالة الشباب، وتحديات في تصميم وتنفيذ أنظمة ريادة إستراتيجية متكاملة. لذا تدور مشكلة البحث الحالي في تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية تنبؤي من وجهة نظر تدريسي جامعة الكوت كذلك قياس متغيرات نظام الريادة الإستراتيجية ذات الصلة

بمجالات البحث (مدخلات وعمليات ومخرجات نظام الريادة الإستراتيجية، والتغذية الراجعة). في ظل وجود ضعف ومحدودية التكامل بين المناهج الدراسية والبيئة العملية وسوق العمل لإقامة مشاريع ريادية، وقصور الرؤية الجامعية في دعم الريادة، فضلاً عن محدودية البرامج التي تربط الطلبة بسوق العمل الحقيقي. فضلاً عن كشف علاقة نظام الريادية الإستراتيجية ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوت. ومن هذا المنطلق واتساقاً مع ما تقدم ولتحقيق الأهداف المنشودة للبحث فإن إشكالية البحث تتضح في التساؤلات الآتية:

1. ما هو التأصيل الفكري للريادية الإستراتيجية؟
2. تحديد عناصر ودعائم وأبعاد للريادة الإستراتيجية؟
3. ما مستوى توجهات تدريسيي جامعة الكوت آراء توافر مكونات نظام الريادة الإستراتيجية وتجسيدها بنجاح مستقبلاً؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين آراء نظام الريادية الإستراتيجية ككل تبعاً لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث؟

أهمية البحث

يحظى نظام الريادة الإستراتيجية اهتماماً كبيراً على الصعيد المحلي والدولي لدوره الحيوي في معالجة المشكلات ومواجهة التحديات والأزمات والمتغيرات البيئية. تنبع أهمية البحث الفكرية من كونه يعد مرجعاً جوهرياً، وتقدم إطاراً نظرياً وتحليلياً يرفد المكتبات ويخدم الباحثين بهذا الجهد العلمي الجديد وندرته الذي يتعلق بتصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية في الإسهام بإنجاز بحوث علمية مستقبلية أخرى. وتمتد أهمية البحث المعرفية إلى أهميته التطبيقية كونه يقدم نظام الريادة الإستراتيجية في جامعة الكوت. ومن ثم تعميمه على المؤسسات التعليمية العراقية الأخرى، بما يعزز قدرتها على إعداد طلبة مؤهلين لسوق العمل فضلاً عن استعراض الدلالات التطبيقية لموضوع البحث الحالي.

في حين تسهم أهمية مجتمعية ووطنية: حيث في تقليل معدلات البطالة من خلال تشجيع الطلبة على إنشاء مشاريع خاصة، وتدعم التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة والابتكار. وإذ تساعد في تحقيق التنمية المستدامة عبر إعداد مواطنين قادرين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية، بما يعزز مكانة العراق في الاقتصاد الإقليمي والعالمي.

ثالثاً: أهداف البحث

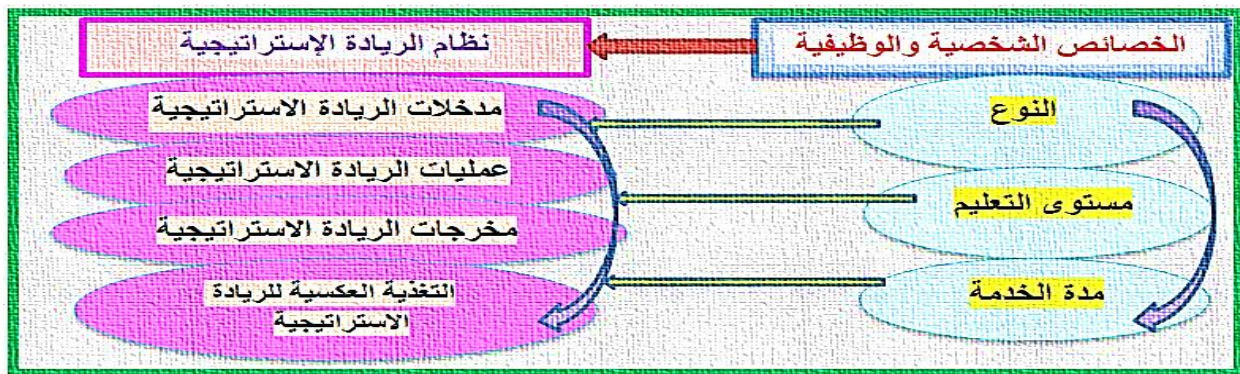
يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوت

1. تسليط الضوء على التأطير المفاهيمي للريادة والريادية الاستراتيجية وريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية
2. تحديد أبعاد ودعائم وركائز وحصرها ضمن نطاق مضامين الريادة الإستراتيجية.
3. تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر تدريسي جامعة الكوت.
4. قياس مدى توقع التدريسين وتوجهاتهم أراء تجسيد مكونات نظام الريادة الاستراتيجية بنجاح مستقبلاً.
5. هل توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة البحث إنجاه مكونات نظام الريادة الإستراتيجية (تُعزى إلى
6. التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والمقترحات والتي من المتوقع أن تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسات التعليمية العراقية وتعزيز قدراتها التنافسية.

رابعاً: أنموذج البحث التنبؤي

تم وضع نموذج البحث المقترح، بناءً على الإطار الفكري لأدبيات البحث ومنهجيته العلمية المتعمقة وانسجاماً مع أهدافه وموضوع البحث الموسوم "تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية جامعة الكوت أنموذجاً" وكما موضح في شكل (1) الآتي:



الشكل (1) يوضح أنموذج الافتراضي للبحث من تصميم الباحث

خامساً: فرضيات البحث

3. الفرضية الثانوية الثالثة: (H_{03}) : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه مكونات نظام الريادة الإستراتيجية، تُعزى إلى متغير مدة الخدمة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوت.

الفرضية الرئيسية: (H_0): لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه مكونات نظام الريادة الإستراتيجية (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة)، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ النوع، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوت. وانبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الثانوية الآتية:

1. الفرضية الثانوية الأولى: (H_{01}) : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه مكونات نظام الريادة الإستراتيجية، تُعزى إلى متغير النوع لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوت.
2. الفرضية الثانوية الثانية: (H_{02}) : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه مكونات نظام الريادة الإستراتيجية، تُعزى إلى متغير مستوى التعليم لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوت.

سادساً: منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز البحث الحالي معتمداً على الأسلوب الوصفي لإنجاز الجانب النظري، استناداً إلى المسح المكتبي بما نشر في الكتب والدوريات العلمية، والمقالات، والدراسات والبحوث السابقة، فضلاً عن التصفح في شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) لتعقب آخر المستجدات العلمية ذات الصلة بمجالات البحث ومتغيراته الرئيسة والثانوية. فيما سلك الأسلوب التحليلي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول البيانات الأولية والتي صممت خصيصاً له، لبناء الجانب التطبيقي للبحث، ليعكس الواقع العملي وتأسيس متغيراته الثانوية في المؤسسات التعليمية.

سابعاً: مصادر جمع المعلومات

(وصف عينة البحث واستمارة الاستبيان): قام الباحث باختيار عينة مجتمع البحث المستهدف على أساس متطلبات البحث والمكونة من (100) تدريسي من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، وما يعادلها في جامعة الكوت بجميع ألقابهم العلمية حصراً، بطريقة العينة القصدية (العمدية)، توزعت عليهم (100) استمارة استبيان للإجابة على عباراتها، أما مجموع الاستمارات التي لم تسترد (5) استمارة وقد استلمت الاستمارات المسترجعة (93) استمارة وبعد فحصها، تم إهمال (3) استمارة لعدم صلاحيتها وغير مستوفية الشروط. في حين بلغت الاستمارات المتبقية الصالحة للتحليل (92) استمارة وبنسبة استجابة (92%) من عينة المجتمع الكلي.

1. وصف إستبانة البحث: صاغ الباحث عبارات إستبانة البحث الحالي اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع البحث، لغرض الحصول على البيانات الأولية للبحث. لقد قسمت الإستبانة وعناصرها إلى قسمين الأول: احتوى على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث المتمثلة بـ(النوع، مستوى التعليم، مدة الخبرة)، والثاني: احتوى على أربعة مجالات رئيسة تمثل مكونات الريادية الإستراتيجية إشملت (40) عبارة. وحددت خيارات قياس الإجابة ودرجاته لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت Likert Scale الخماسي لترتيب إجابات مجتمع البحث (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق تماماً).
2. اختبارات أداة البحث: بعد ان صمم الباحث استمارة الاستبيان وصياغة عباراتها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة

المحكمين (تحكيم أولي ونهائي) فيما يتعلق بالصدق الظاهري بوصفه الصورة الخارجية أو المظهر العام للمقياس من حيث نوع المفردات أو العبارات، وكيفية صياغتها ومدى نضوجها. وما يخص صدق المحتوى، لتحديد مدى اتساق صياغة عبارات الاستبيان ودقتها لغوياً ووضوح معانيها وموثوقيتها وإيفائها وصلاحيتها لموضوع البحث. وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل أو الإضافة في ضوء مقترحاتهم، إذ استقرت استمارة الاستبيان على (40 عبارة) كما موضحة في جداول البحث التطبيقية للبحث، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على عينة المجتمع.

3. ثبات مقياس البحث: معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach هو اختبار إحصائي يستخدم للتأكد من صدق وثبات عبارات الاستبيان، يزودنا بتقدير في أغلب المواقف الى أي مدى الانسجام والاتساق الداخلي للعبارات ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث والبالغ عددها 92 استمارة ثم طبقت معادلة (الفا كرونباخ) لإعطاء الشرعية للإستبيان على ضوءه تُعدل عبارات الاستبيان أو تبقى ومن شروط سلامة المقياس هو تمتعه بالثبات الذي غالباً ما يقترن إلى التباين الكلي، إذ بلغت نسبة الثبات في لمجالات البحث الحالي (0.809) وهو معدل مقبول لأغراض البحث علماً أن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق كما موضحة في جدول (1) الآتي.

جدول (1) درجة ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث- استمارة الإستبيان.

المجال	المقاييس	معامل الثبات	معامل الصدق
الريادة الإستراتيجية	مدخلات نظام الريادة الإستراتيجية	0.779	0.883
	عمليات نظام الريادة الإستراتيجية	0.661	0.813
	مخرجات نظام الريادة الإستراتيجية	0.910	0.848
	التغذية الراجعة لنظام الريادة الإستراتيجية	0.679	0.823
	مكونات نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية ككل	0.809	0.899

المرجع: نتائج بيانات استمارات الاستبيان باستخدام برنامج Spss من عمل الباحث

ثامناً: حدود البحث: يتحدد نطاق البحث الحالي بالحدود الآتية:

- 1 **الحدود المكانية:** اشتمل موقع هذا البحث في جامعة الكوت- محافظة واسط محل البحث.
- 2 **الحدود الزمانية:** امتدت مدتها خلال (2024-2026) م
- 3 **الحدود العلمية:** تنحصر في "تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية جامعة الكوت أنموذجاً"
- 4 **الحدود البشرية:** اقتصر عينة البحث الحالي على بعض تدريسي جامعة الكوت.

تاسعاً: تقنيات التحليل الإحصائي: يتم عرض نتائج البحث وتحليلها باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي الوصفي اعتماداً على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية - (SPSS)- Package for Social Sciences Statistical). بدءاً القيام بالتحليل المبدئي الرياضي لاحتمال النسب المئوية والوزن المئوي لتحديد الأهمية النسبية، والتكرارات لمتغيرات البحث الرئيسة والثانوية. واحتساب مقاييس النزعة المركزية كالأوساط الحسابية المرجحة بالأوزان ومقاييس التشتت الانحرافات المعيارية واستخراج معامل الارتباط للتحقق

من طبيعة العلاقة فيما بين عناصر مكونات نظام الريادة الإستراتيجية والخصائص الشخصية والوظيفية ثم اختبارها بواسطة تحليل التباين لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية معنوية بين المتوسطات الحسابية في تقدير مفردات المجتمع الإحصائي لدرجة توفر عناصر مكونات نظام الريادة الإستراتيجية بالجامعة المبحوثة تبعاً لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية.

ثامناً: بعض الدراسات السابقة: يستعرض هذا المحور بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث كما يصورها جدول (2) إذ تعد من الأساسيات الرئيسة الحيوية التي تنبثق منها البحوث العلمية. فلم تقتصر الدراسات السابقة على توفير الإطار النظري والمصادر العلمية، بل ساعدت أيضاً في تصميم أدوات البحث، تحديد المتغيرات، تطوير المؤشرات، وتقديم توصيات عملية. وبناءً عليه، ساهمت هذه الدراسات بشكل غير مباشر في تعميق الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، مع ضمان توافقه مع بيئة التعليم المحلية واحتياجات الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، وتمكين الجامعة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

جدول (2) بعض الدراسات السابقة أراء موضوع البحث.

الباحث	وعنوان البحث	مشكلة البحث	اهداف البحث	منهج البحث	أهم الاستنتاجات	أهم التوصيات
نادية حسن السيد علي، (2020)	الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية [1].	غياب مدخل منهجي واستراتيجي في المؤسسات التعليمية يقود نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	استكشاف دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية وربط ذلك بتحسين الأداء المؤسسي..	المنهج التحليلي الوصفي لمعالجة جوانب المفهوم وتطبيقاته.	أبرزت الدراسة أهمية اعتماد مدخل الريادة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي	وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على المنافسة في ظل بيئات متغيرة.
حوراء صاحب وأفراح خليل (2024)	الريادة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي (جامعة الكوفة) [2].	عدم استثمار مؤسسات التعليم العالي فعلياً ممارسات الريادة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي	تحديد دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي من وجهة نظر الأكاديميين في كلية الإدارة والاقتصاد	المنهج الوصفي التحليلي عبر استبيانات وآراء عينة من المحاضرين	تبين أن اعتماد استراتيجيات ريادية يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق نمو مستدام.	اعتماد استراتيجيات ريادية في خطط التطوير المؤسسي. تعزيز ثقافة الابتكار

أشرف السعيد أحمد - أحمد الزائدي، (2022)	الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة [3].	وجود فجوات في توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية (مثل الاستباقية وتحمل المخاطر الابتكار) لدى المشرفين التربويين المكرمة، مما قد يحد من قدرتها على تطوير الأداء المؤسسي.	تحديد درجة توفر الريادة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية. الكشف عن الفروق في ممارسات الريادة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	المنهج الوصفي باستخدام استبانة مكونة من 51 عبارة مطبقة على المشرفين التربويين.	توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بدرجة تتراوح من المتوسطة إلى المرتفعة. وجود اختلافات دالة إحصائياً في مستوى الريادة وفق المتغيرات الديموغرافية.	تعزيز التدريب في الريادة الاستراتيجية داخل الجهات التعليمية. تطوير أدوات تقييم الأداء المرتبطة بالقدرات الريادية.
Arif Yanto, A. F. et al. (2021)	دمج منظورات ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة في معهد نيويورك جوماينغ، جاوة الشرقية [4].	دراسة تكامل الإدارة الريادية مع الإدارة الاستراتيجية في بيئة مؤسسات التعليم الدينية.	تحليل كيف يمكن للمدارس الدينية (Pesantren) توظيف مبادئ الريادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في عصر التغيرات الحالية.	منهج حالة دراسية تحليلية تجمع بين الأدبيات والممارسات في مؤسسات Pesantren	التكامل بين التفكير الريادي والتخطيط الاستراتيجي ساهم في تطوير المناهج والخدمات التعليمية	ضرورة دمج ممارسات الريادة الاستراتيجية ضمن برامج تطوير المؤسسات التعليمية التقليدية

مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها ومساهماتها بالباحث الحالي:

1. تصميم استمارة الاستبيان وصياغة مقاييسها وتطويرها وتنميتها للبحث الحالي بالاستفادة من بعض المتغيرات والعبارات التي تناولتها بعض الدراسات السابقة.
2. إثراء الجانب النظري والتطبيقي للبحث وفي تحديد بعض متغيرات البحث الحالي لتطوير وتنمية متغيراتها الرئيسية والثانوية لقياسها للتوصل على النتائج التي توصلت إليها.
3. استفاد البحث الحالي توصيات الدراسات السابقة لتقديم مقترحات عملية قابلة للتنفيذ في جامعة الكوت.
4. ساهمت الدراسات السابقة في التعرف على بعض المصادر والبحوث والدوريات، والوصول إلى الدراسات الأصلية والإفادة منها وتشابه البحث الحالي في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الممارسات لتطبيق منهجية مماثلة في قياس وتقييم مكونات نظام الريادة الاستراتيجية، بما يضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتحليل الإحصائي.

تاسعاً: **الفجوة البحثية:** على الرغم من ندرة الدراسات التي تناولت تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية عموماً، إلا أن الدراسات التطبيقية في البيئة الجامعية العراقية ما زالت محدودة، حول تصميم نظام الريادة الإستراتيجية، وخصوصاً في جامعة الكوت. الأمر الذي يبرز أهمية البحث الحالي الخاصة نظراً لندرة الدراسات التطبيقية لا يقتصر هدفه على سد فجوة بحثية نظرية فحسب، بل يسعى لتقديم إطار عملي متكامل يمكن أن يستفيد منه صناع القرار في تحويل الجامعات إلى مؤسسات ريادية قادرة على قيادة التغيير المجتمعي. وبذلك، يشكل البحث لبنة أساسية في توطيد المعرفة العالمية وتعزيز التحول الاستراتيجي في التعليم العالي العراقي، تماشياً مع أهداف التنمية المستدامة..

المبحث الثاني

التأثير المعرفي للبحث

المطلب الأول: الريادة وريادة الأعمال والريادة الإستراتيجية
من المفيد نذكر هنا بأنه، لا يوجد اتفاق موحد حول هذا المصطلح ومفهومه بين توجهات الكتاب والباحثين الذي يتسم

بالريادي ذلك الشخص الذي يشرع في إنشاء عمل تجاري أو مشروع جديد، متمم بجملة من الخصائص تبدأ بدور الوساطة بين الأطراف المختلفة، ولا تنفصل عن تحمل المخاطر والصعوبات، وهي دلالات ارتبطت تاريخياً بحملات الاستكشاف وما صاحبها من تحديات. ومع تطور المفهوم، اتسعت دلالاته الوظيفية لتشمل إنجاز الأعمال والمشروعات، بحيث أصبح معناه المعاصر يدور حول إنشاء الأعمال وإدارتها وتطويرها.

وفي الأدبيات الإدارية العربية، تعددت ترجمات مصطلح (Entrepreneur)، إذ تُرجم في البداية إلى منظم [7]. في إشارة إلى مهارة الفرد وقدرته على إنشاء مشروع أو منظمة، ثم إلى "مقال" في سبعينيات القرن الماضي، ارتباطاً بإبداع الأفراد الذين نجحوا في تأسيس وقيادة مقاولات البناء. واستقرت الترجمة في تسعينيات القرن الماضي على مصطلح "الريادي"، مع تنامي الاهتمام بمهارات الشباب في إنشاء مشروعاتهم المتنوعة، الأمر الذي أسهم في التحول التدريجي من التركيز على ريادة الأفراد إلى ريادة المنظمات.

ويُعرف قاموس (Webster) الريادي (Entrepreneur) بأنه: "الشخص الكفاء الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع" [8]. ويتميز الرياديون بتطلعهم إلى خلق الثروة، وقبولهم للمخاطرة، وقدرتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد بطرائق إبداعية وغير مألوفة، فضلاً عن امتلاكهم مهارة اقتناص الفرص واستثمارها في الزمان والمكان المناسبين. وتمثل الريادة في هذا السياق التطبيق العملي للأفكار والطموحات، بوصفها محور الارتكاز وأساس الانطلاق والتغيير، وهي ريادة مخططة تتماشى مع استراتيجيات المنظمة، وتسهم في إحداث التطور في الأداء المؤسسي من خلال بناء أنشطة جديدة وحيوية وفعالة، وتحقيق إنجازات تقود إلى النجاح والتميز، عبر تحديد الفرص المتاحة واستثمارها بما ينسجم مع أولويات المؤسسة.

وتتجسد الريادة كذلك في المبادرة إلى الأفكار الخلاقة والمبتكرة، الهادفة إلى خلق منتج جديد أو تحسين منتج قائم، مع التخطيط المسبق وتنظيم العمل والموارد لاقتناص الفرص، على أساس التطوير واحتساب المخاطر المدروسة، بما يفضي إلى تحقيق ميزة تنافسية وعوائد اقتصادية [9].

وعليه، يمكن القول إن الريادة تعني تكوين شيء مختلف ذي قيمة، يحقق الثروة من خلال التفكير خارج الأطر التقليدية، والبحث عن أفكار تؤدي إلى إنشاء مشروعات تنتج سلعاً أو خدمات جديدة، أو إدخال تعديلات مبتكرة على ما هو قائم، إلى

بالتعقيد، كونه متعدد الأبعاد بسبب تخصصات العلوم المختلفة كالاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع وغيرها فهي تعني الشروع أو المباشرة والابتداء في إنشاء مشروعاً ما، أو تطوير مشروع قائم وتمهيد الطريق أمام الآخرين، تقوم على المبادرة إلى الفكرة الخلاقة المبتكرة لخلق منتج جديد أو تحسين الحالي بهذا التوجه والانطلاقة والسباق إلى التخطيط وتنظيم العمل والموارد لاقتناص الفرص، المرتكزة على التطوير واحتساب المخاطرة، واكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الأرباح. وتعد الريادية محور الارتكاز وجوهرة الإنطلاق وأساس التغيير المؤسسي، فهي تتماشى وتترافق مع إستراتيجيات المنظمة.

أولاً: الريادة Entrepreneurship: النشأة والتأصيل وفق المنظور التاريخي

تُعرف الريادة لغَةً بأنها القيادة والرئاسة، وهي مصدر مشتق من الفعل (راد)، واسم الفاعل منه (رائد). ويُقال: راد الكلاً يروده رَوْدًا ورياداً، وارتاده ارتياداً، أي بحث عنه وطلبه. كما يُطلق (الرائد) على قائد القوم والمتقدم عليهم، وهو الذي يسبق غيره ويمهد لهم السبل المستقبلية، إذ كان يُبحث من قبل جماعته لاستكشاف مناطق جديدة للمرعى أو لمواضع سقوط الأمطار (لسان العرب) [5]. أما الريادة اصطلاحاً، فقد نشأ مفهومها في العصور الوسطى، وتعود جذوره الأولى إلى الفكر الاقتصادي الفرنسي. إذ تُعد كلمة الريادة ذات أصل فرنسي (Entreprendre)، وهي مركبة من مقطعين (Enter) و (Prendre) بما يفيد معنى الأخذ أو النقل أو المبادرة. وقد انتقل هذا المفهوم لاحقاً إلى اللغة الإنجليزية بصيغة (Entrepreneurship). ويُشير عدد من المصادر إلى أن أول استخدام للمصطلح كان في القرن السادس عشر على يد رجل الأعمال الفرنسي جان بابتيست^[6]، حيث دلّ على الشخص الذي يباشر الأعمال ويتصرف بما في يده ويشرع في إنشاء مشروع أو نشاط تجاري مهم، بوصفه وسيطاً في العملية التجارية، وقد تُرجم إلى الفرنسية بمعنى "المتعهد".

وفي مطلع القرن الثامن عشر، وصف كانتيلون (Cantillon) الريادي بأنه التاجر الذي يشتري سلعة بسعر معلوم ليبيعه في المستقبل بسعر غير مؤكد، بما ينطوي عليه ذلك من مخاطرة وعدم يقين. في حين ذهب (Say) إلى تعريف الريادة بوصفها "قدرة فائقة على الإدارة". ثم جاء شومبيتر (Schumpeter) عام 1934 ليؤكد دور الريادي باعتباره حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية ومصدراً للأرباح الابتكارية، من خلال إدخال أساليب جديدة في الإنتاج والتنظيم والأسواق. ويُقصد

والتكنولوجية والنفسية والعسكرية وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطة السياسية [13].

امتدت الإستراتيجية [14]. في إستخداماتها المعاصرة، فهي تعدت الجانب العسكري فأصبحت تعبر عن مفهوم أوسع يشمل السياسة العليا للدولة من حيث الأهداف المراد تحقيقها والخطط الواجب إتباعها، والأدوات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف.

وتطور المفهوم ليشير إلى استخدام كل طاقات الجامعة وتعبئتها، لتحقيق الأهداف الأساسية لها، وانتشر استخدام المفهوم من قبل المؤسسات الحديثة المهتمة بالتطوير والتميز. استُخدمت في علم الإدارة كلمة إستراتيجية لثُغى السمات التي تخصّ المؤسسات وما يخصّ الوزارات المختلفة. إذ يُشبه Ross & Kamil الجامعة بدون إستراتيجية كالسفينة بدون مُوجه تدور في حلقة، فهي تشبه المركب غير النظامي الذي لا يعرف مكانا يتجه إليه. وتعرف الإستراتيجية بشكل أمثل بوصفها: "مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.

عرف Daft [15] الإستراتيجية، بأنها عبارة عن مجموعة القرارات والأفعال التي تستخدم لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها، التي من خلالها يتم الربط بين المؤسسة وبيئتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة، فالأهداف تعني أين تريد المؤسسة أن تذهب؟ والإستراتيجيات تعني كيف يمكن أن تصل إلى ذلك؟ لعل من المفيد هنا، نورد أهم المرتكزات الأساسية لتعريف الإستراتيجية، تمثلت بأنها : (خطة تكامل فيما بينها الأهداف والسياسات والغايات وأفعالها بترابط تام - نمط من القرارات يوضح أهدافها- تنظر إليها بصيغة التطور- الطريقة أو الأسلوب أو الوسيلة المستخدمة لتحقيق الأهداف- الربط بين المؤسسة وبيئتها- احتواء أفعال المنافسين وتحركاتهم- تخصيص موارد المؤسسة بشكل متميز وفريد- تحقيق الميزة التنافسية والنجاح للمؤسسة - محصلة التفاعل بين الجماعات المتحالفة- متسمة بالقوة والتأثير والطموح، القيم والتفاوض والمساومة - القدرات المعرفية لدى متخذي القرار) [16].

1. الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً سردياً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية [17]. ويمثل التفكير الإستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية والركيزة الأساسية التي تركز عليها تحقيق الميزة التنافسية. إذ بالفعل دخل العالم المعاصر مرحلة الثورة الإستراتيجية الفكرية الإدارة الإستراتيجية بوصفها

جانب اكتشاف أسواق جديدة ومستهدفة. وبعبارة أخرى، فهي "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة باستخدام موارد نادرة ومتفردة"، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق العوائد. ويؤكد بيتر دركر (Peter Drucker) أن الريادة تُعظّم الفرص من خلال التجديد المنتظم، إذ تقوم على البحث المستمر عن أفكار جديدة أو تطوير أفكار قائمة بأساليب مبتكرة، بما يسهم في خلق القيمة والثروة على نحو مستدام.

ثانياً: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية الريادة والمدير الإستراتيجي

يتفق الكتاب والباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي، إذ قدمت خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال وان النشأة والبادرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في مجال سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية) [10].

تتضمن الإستراتيجية مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل [11].

1. الإستراتيجية Strategy: مصطلح الإستراتيجية Strategic أصلها إغريقي (Strategos) وتعني فن الجنرال أو فن تنظيم الحرب وقيادة الجيش والبراعة العسكرية وإدارتها. والاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام وإدارة المعارك لتحقيق هدف معين.

فقد عرف قدامى اليونانيون الإستراتيجية [12] بأنها: "فن القيادة العسكرية، ولاسيما ما يتصل بتوجيه الجيوش وإدارتها وتخطيط تحركاتها في ميادين القتال، بما يضمن حسن استخدام القوى والموارد المتاحة لتحقيق النصر. وقد ارتبط مفهوم الإستراتيجية لديهم بالقائد العسكري (Strategos)، الذي يتولى مسؤولية اتخاذ القرارات الحاسمة، وتقدير المواقف، وتنسيق الجهود، واختيار أنسب الوسائل لمواجهة العدو في الزمان والمكان المناسبين، على نحو يحقق الغايات العسكرية بأقل التكاليف الممكنة. وتطور المفهوم فن حشد واستخدام القوى السياسية والاقتصادية

الروتين، والإلمام الفني بطبيعة العمل وتطويره. وتحرير المؤسسة من الغموض خاصة في مواقف أو حالات عدم التأكد والمخاطرة ويمتاز بسرعة البديهة والذكاء الفطري ويتسم بالثقة العالية والثقافة المؤسسية واللباقة في التعامل مع الآخرين قدرته على التأثير فيهم. وحسن الظن بقدراتهم، فضلاً عن كونه قائد عليم وسياسي جيد لديهم ويجيد حسن استخدام القوة مع المهارة والمودة وفي استعمال الصلاحيات، والقدرة على الأقناع ومواجهة وحل المشكلات، ويتصرف كموجه بروح الفريق وبناء الائتلافات لتعزيز مناطق القوة واستثمار الفرص ومواجهة المخاطر والتحديات ومعالجة مناطق الضعف، ويمتلك القدرة على التعبير ونقل الأفكار بصورة يفهمها الآخرون في ظل المناخ المؤسسي المناسب.

ثالثاً: الريادة وفق المنظور الإستراتيجي

تُعَدُّ الريادة من المنظور الإستراتيجي مدخلاً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، يقوم على التكامل المنهجي بين الريادة والإدارة الإستراتيجية، بما يتيح تقييم الإستراتيجيات الريادية وصياغتها وتنفيذها على نحو يساهم في خلق الثروة وتعزيز القيمة المضافة للمؤسسات.

وفي هذا السياق، لا تُختزل الريادة في مجرد مبادرات فردية، بل تُفهم بوصفها إطاراً استراتيجياً منظماً يربط بين الفكر الريادي والرؤية الإستراتيجية طويلة الأمد. وتشير الريادة إلى مجموعة المقومات والقدرات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من مواجهة التحديات بأسلوب عقلائي ومنهجي، وإنتاج أفكار مبتكرة قابلة للتطبيق، كالمشروعات التنموية، فضلاً عن ابتكار حلول عملية للمشكلات التي تواجهها، وتحويل هذه المشكلات إلى فرص وأفكار منتجة ذات جدوى اقتصادية واجتماعية. ومن ثم، فإن الريادة تمثل قدرة ديناميكية على التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرة وتحمل المخاطرة المحسوبة.

أما الريادة الإستراتيجية، فهي تعني ممارسة الأعمال الريادية من منظور إستراتيجي متكامل، يقوم على البراعة في اقتناص الفرص وتحليلها واستثمارها في التوقيت والمكان المناسبين، وتحويل الأفكار والطموحات إلى تطبيقات عملية تشكل محور الارتكاز وجوهر الانطلاق وأساس التغيير التنظيمي. وهي بذلك ريادة مخططة تتراصف وتنسجم مع إستراتيجيات المنظمة، بما يجعلها أكثر سرعة وكفاءة في إحداث التطور وتحسين الأداء المؤسسي.

وتسهم الريادة الإستراتيجية في بناء عناصر جديدة وحيوية وفعالة داخل المؤسسة، وتحقيق إنجازات نوعية تمكنها من بلوغ النجاح والتميز التنافسي، من خلال تحديد الفرص المتاحة واستغلالها بما يتلاءم مع أولوياتها وأهدافها الإستراتيجية. كما تؤكد على امتلاك

أنموذج يتألف من عدة أبعاد أو عملية رشيدة عقلانية مثالية التصور وتحليلية تتألف من عدة خطوات أو مراحل أو كونها منظومة مركبة من عدة عناصر متكاملة ومتجددة وحركية، تبدأ بمرحلة التوجه الإستراتيجي (تحديد الرؤيا والرسالة والغايات والأهداف) - والقدرة على التحليل البيئي (فن التعامل والتكيف مع البيئة) - صياغة الإستراتيجية - الاختيار الإستراتيجي- تنفيذ الإستراتيجية- تقويم الإستراتيجية- التغذية الراجعة وهذه المراحل كونت فلسفة الريادة من منظور إستراتيجي، في ظل بيئة متغيرة تتسم بسرعة التغير وعدم التأكد والمخاطرة والقيام بجمع المعلومات الصحيحة في وقتها المناسب من خلال مهام الاستخبارات الإستراتيجية والمسح البيئي وتقديمها لصناع القرار بشأن مستقبل المؤسسة [18]. وتحليل (SWOT) وتحديد بدائل الموقف الإستراتيجي (الهجومية والدفاعية والعلاجية والإنكماشية) اختيار الإستراتيجية الأفضل والمناسبة بعد حصر الإستراتيجيات البديلة الخاصة بإستراتيجيات المؤسسة (النمو- التوسع - الإنكماش - المركبة) وإستراتيجيات محفظة الأعمال (قيادة الكلفة الشاملة - التميز - التركيز) والإستراتيجيات وظائف المؤسسة: (البشرية والمالية والإنتاجية والتسويقية والبحث والتطوير وغيرها) وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات التي تمارسه" مثل مصفوفة: (مجموعة بوسطن الإستشارية وهوفر وماكنزي) لمواجهة الموقف التنظيمي وتقييمها وتقويمها والقدرة على تحديد التوقعات المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، تحقيق الأهداف بفعالية والموائمة مع أهداف المصالح المشتركة Stakeholders [19] من ضمنهم المساهمون Stockholders وتحقيق مزايا تنافسية وتميز مؤسسي مستدام [20].

2. المدير الإستراتيجي الريادي

يعتمد المدير الإستراتيجي الريادي على التفكير المنطقي والإستراتيجي والابتكاري الخلاق والتوجه الإستراتيجي (الرؤيا والرسالة والغايات والأهداف) ويمتلك القدرات العالية في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل والحدس والتنبؤ بالمستقبل. يمتاز بسعة الأفق والإطلاع والبصيرة والحدس وإستشراف المستقبل، أي يبدأ من المستقبل الى الحاضر عكس التخطيط الإستراتيجي ينطلق من الحاضر الى المستقبل البعيد والنظرة الكلية للأمور بعين العقل وعين القلب في ظل عالم متغير وبيئات غير مستقرة. ويرسم السيناريوهات بوصفها صناعة المستقبل. والتمتع بالمعرفة والمعلومات والخبرة البصيرة النافذة بالرؤيا الثاقبة والمبادأة ويفهم ويستنتج ما يدور حوله يفكر ويشخص ويحلل داخل الصندوق وخارجه. كذلك يتمتع بصفاء الذهن والتحرر من

Entrepreneurship Journal صدر العدد الأول منها عام 2007 استندت (SE) على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتتضمن سمات فكرية لتنظيم الأعمال. والبحث عن الفرصة وعن الميزة التنافسية[23].

لقد انبثقت الريادة الإستراتيجية من منطقة التقاء الريادة مع الإدارة الإستراتيجية ومحصلة تكامل عملية التداوب (Synergy) بينهما، أنتجت الريادة والإستراتيجية هو بلوغ حالة التوازن المنشود بين الاستكشاف Exploration (البحث عن الفرصة) والاستثمار Exploitation سلوكيات البحث عن الميزة[24]. ويمكن استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال كما مبين في الجدول (3) الآتي:

الأفراد لمقومات ريادية تمكّنهم من توليد حلول إبداعية للمشكلات، وابتكار مشروعات وأفكار جديدة تسهم في دعم استدامة المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو.

1. مفهوم الريادة الإستراتيجية Strategic Entrepreneurship:

تعد الريادة الإستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) أحد مواضيع أو مجالات الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال المهمة والنادرة. ومن الإتجاهات الإدارية الجديدة والمعاصرة في الفكر الإداري وتطوره. تعود بداياتها إلى كتابات كل من: [21] Covin Miles and Kimuli, عام 2001 بإصدار مجلة Strategic Management Journal. [22]، ومن ثم ظهرت أول دورية متخصصة بالريادة الإستراتيجية تحت عنوان Strategic

جدول (3) مفهوم الريادة الإستراتيجية وتعريفها[25] من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتاحة

الباحث	مفهوم الريادة الإستراتيجية
غدير، 2017	تجمع الريادة بين خصائص الريادة وخصائص الإدارة الإستراتيجية، للعمل على إنشاء إستراتيجيات ريادية، تساعد المؤسسات على إيجاد قيمة مضافة لمختلف الفئات المستفيدة من أعمالها، وتحقيق أداء متميز لها[26].
كشكول، 2014	هي القابلية والقدرة على إيجاد وبناء شيء أو تحقيق إنجاز ما من لا شيء تقريباً، وامتلاك البراعة على تحديد الفرص التي يراها الآخرون مشوشة وغير واضحة وبلورتها، والاستعداد للمخاطرة المدروسة من أجل تحقيق النجاح وبلوغ التميز[27].
Robert Hisrich	أنها: " عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة وتكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، فضلاً عن الرضا الفردي"[28].
Kraus, 2011	تتضمن (الموارد، والقدرات، الإستراتيجية، والريادي، والبيئة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي) والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية[29].

إضافة إلى تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ويُسهم هذا التوجه في بناء ميزة تنافسية مستدامة وخلق الثروة عبر توظيف الموارد الفريدة وتنمية رأس المال الاجتماعي وتعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمة، بما يدعم تحقيق القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات قيمة خلاقة للمجتمع وتحقيق الرفاهية[30].

1. التمييز الريادة وريادة الأعمال والقيادة:

وبطبيعة الحال تشير الريادة الإستراتيجية إلى عملية تكاملية تجمع بين السلوك الريادي الذي يركز على اكتشاف الفرص الاقتصادية واستثمارها، وبين الإدارة الإستراتيجية التي تهدف إلى تعبئة الموارد التنظيمية وتوجيهها لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة. ويؤدي هذا التكامل إلى تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار في المنتجات والعمليات، وتطوير حلول إبداعية تمكنها من التكيف مع البيئات التنافسية التي تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين. كما تقوم الريادة الإستراتيجية على مجموعة من الأبعاد الأساسية مثل الاستباقية والميل إلى المخاطرة المحسوبة والقدرة التنافسية،

جدول (4) التمييز الريادة وريادة الأعمال والقيادة: من اعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتاحة .

هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحريكهم وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف محددة على المستويين المؤسسي والمجتمعي، من خلال مهارات اتخاذ القرار والتواصل الفعال والإدراك الاستراتيجي، دون أن تشترط بالضرورة إطلاق مبادرات جديدة أو تأسيس أعمال مبتكرة، مع مخاطرة منخفضة نسبياً. ويُمارس هذا النوع من القيادة غالباً من مواقع السلطة والمسؤولية التنظيمية، مثل قائد فريق في مؤسسة عامة أو خاصة [31].	القيادة Leadership
تمثل توجهاً فكرياً إبداعياً يقوم على الرؤية المستقبلية واستشراف الفرص بهدف إحداث تغيير إيجابي استراتيجي على المستوى المؤسسي والمجتمعي، من خلال ابتكار حلول جديدة غير تقليدية والتكيف مع المتغيرات البيئية. تتطلب امتلاك مهارات الابتكار والمرونة والمبادرة، وتتسم مخاطراتها متوسطة إلى عالية حسب طبيعة المبادرة، مثل مبادرات تمكين الشباب أو النساء [32].	الريادة Entrepreneurship/ Innovation Leadership
تشير إلى عملية تأسيس مشاريع جديدة اقتصادية وتجارية بالدرجة الأولى عن طريق استغلال الفرص وتوظيف الموارد إدارة الموارد بكفاءة عالية وبقدرة إدارية ومهارية متميزة. لتقديم شيء جديد مبتكر وتحمل مخاطرها لعالية (مالية وسوقية) تهدف لتحقيق ربح أو تقديم قيمة جديدة للسوق وتوسيعه والدخول في أسواق جديدة. وخلق منتجات أو خدمات جديدة أو تحسينها. مثال إطلاق تطبيق ذكي أو إنشاء متجر إلكتروني [33].	ريادة الأعمال Entrepreneurship
الريادة الاستراتيجية هي التكامل بين التفكير الريادي والتخطيط الاستراتيجي تتنوع من التوجه الإستراتيجي للمؤسسة بتحديد الرؤية الواضحة ورسالتها وغاياتها وأهدافها طويلة المدى ودعم الموقف التنافسي، تحليل (SWOT)، وتوظيف الموارد الاستراتيجية، لابتكار قيمة جديدة والمحافظة على النمو طويل خلق وتنفيذ أفكار جديدة وتقديم حلول إبداعية ومبتكرة. تقوم هذه العملية على مجموعة من المكونات الأساسية لثقافة الريادة، التي تتمثل في القدرة على تحسس الفرص واغتنامها مع الاستعداد لتحمل المخاطر العالية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في المدى الطويل. بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة [34].	الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

الشجاعة والمخاطرة المحسوبة. وتتمحور القيادة حول التأثير والتنظيم، بينما تنصرف الريادة إلى الابتكار والتغيير، وتتمحور ريادة الأعمال حول إنشاء المشروعات وتحقيق القيمة الاقتصادية، في حين تجمع الريادة الاستراتيجية بين الابتكار الريادي والرؤية الاستراتيجية لتحقيق نمو مستدام وتفوق تنافسي طويل الأمد. لا بد من وجود قيادة فعالة توجه السلوك، وعقلية ريادية تبحث عن الفرص، ومبادرة أعمال قادرة على التنفيذ، ورؤية استراتيجية تستوعب المستقبل، فكل مفهوم يكمل الآخر يؤدي الى تكامل المفاهيم السابقة للوصول إلى أداء متميز متفوق ومستدام.

1. أبعاد الريادة الاستراتيجية: لقد تناولت بعض الأدبيات الإدارية الحديثة [35] أبعاد أو عناصر الريادة الاستراتيجية، وكذلك بعض العناصر والمرتكزات والداعمات الى الريادة الاستراتيجية المتمثلة بالرؤية والإبداع، وتبني المخاطرة، والمرونة، والإدارة الاستراتيجية للموارد، المشاركة و فرق العمل، النمو، التحفيز، التميز، التعلم المؤسسي، تحديد الفرص، ريادية الميزة التنافسية [36]. فضلاً عن الموارد

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الريادة والقيادة تتشابه في نواحي وجزئيات أخرى، ولكن تختلف بمعانيها وسماتها في نواحي أخرى. لكن القيادة أشمل من الريادة، وأن ريادة الأعمال تدرج في ظل القيادة، وليس العكس. إذ تُظهر القيادة والريادة نقاط التقاء في التأثير وتحفيز الأفراد، غير أنهما تختلفان في الأدوار والسمات؛ فالقيادة إطار أشمل يُعنى بتوجيه السلوك وتنظيم الجهود داخل الهياكل القائمة، بينما تمثل الريادة بُعداً ابتكارياً يركز على المبادرة والتغيير واستثمار الفرص. وفي هذا السياق، تدرج ريادة الأعمال ضمن مجال القيادة، إذ يُعد رواد الأعمال قادة ذوي رؤية وإبداع قادرين على ابتكار الأفكار أو تطويرها، غير أن نجاح هذه الرؤية يتطلب وجود إدارة تنفيذية كفوة لتحويلها إلى واقع عملي. وتُعد الريادة جزءاً مكتملاً للدور القيادي، يعتمد عليها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية عبر تأسيس مشروعات استثمارية أو تحسين المنتجات القائمة، بما يساهم في خلق القيمة الاقتصادية وتحسين المستوى المعيشي. كما تمتد الريادة إلى بناء مجتمع ريادي قيادي، يقوم على المبادرة الذاتية والتخطيط والتنفيذ العملي القائم على

والقدرات، الإستراتيجية، والريادي، والبيئة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي. والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية. هنا يقوم الباحث

باستعراض جدول (4) بتشكيلة أبعاد Dimension الريادة الإستراتيجية وان اختلف حصر هذه الأبعاد طبقاً لوجهة نظر كل باحث [37]، ويستعرضها جدول (5) وعلى النحو الآتي:

جدول (5) أبعاد الريادية الإستراتيجية من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتاحة [38, 39, 40, 41]

البيان	الأبعاد
يمثل إطاراً معرفياً وسلوكياً يسهم في ترسيخ التوجه والقصد الإستراتيجي نحو المستقبل، يوجه الطاقات والقدرات التنظيمية توجيهاً إيجابياً وفعالاً نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، بعيداً عن العشوائية أو الارتجال في اتخاذ القرارات. كما يتيح هذا النمط من التفكير للأفراد القدرة على استشراف الفرص المستقبلية واستثمارها، وتنمية روح المبادرة والإبداع في مواجهة التحديات البيئية المتغيرة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.	التفكير الريادي Entrepreneurial Mindset
هي "صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والأفضل". فهي آمال أو أحلام وتصورات وطموحات المؤسسة لما ستكون عليه مستقبلاً وتكون ملهمة تعكس هويتها ومجال عملها وتدفع نحو التغيير والتجديد والإبداع والجودة العالية والتكنولوجيا الفائقة والمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة. بما يتلائم مع أهداف العاملين والمتعاملين أصحاب المصالح..	الرؤية Vision
هيكل تنظيمي مرن وأكثر فعالية وكفاءة يستجيب للتكنولوجيا وشبكات المعلومات والاتصال ويعزز الابتكار واتخاذ القرار المناسب.	التنظيم الريادي Entrepreneurial Organization
هي القدرة على التأثير والاستجابة والتحفيز الآخرين تكون ذات رؤية مستقبلية وتحليل جميع المواقف الحالية والمستقبلية، وإدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة المبادرة والابتكار، وتعتمد على مهارات رواد الأعمال الناجحين لإقتناص الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة، لتحقيق ميزة تنافسية.	القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership
قدرة المؤسسة على التغيير والتكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتشغيلية والاستراتيجية لضمان الاستدامة والميزة التنافسية طويلة الأمد [42]، سواء كانت مرونة تشغيلية (وهي مرونة الإنتاج وتعني القدرة على إنتاج منتجات متعددة دون تكاليف عالية أو إحداث تغييرات جوهرية في الأداء)، أو مرونة إستراتيجية (هي القدرة على الإستجابة بشكل سريع للتغيرات الحاصلة في ظروف المنافسة على المستوى الإستراتيجي) [43]. فضلاً عن إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسي على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.	المرونة والتغيير Flexibility and Change
الثقافة منظومة قيم ومعتقدات تشجع الإبداع والمخاطرة المدروسة واستثمار الفرص في بيئة عدم اللاتأكد والمخاطرة، تعزز السلوك الريادي للمؤسسة التعليمية وتحليل موقفها الإستراتيجي SWOT، ومعالجة الفجوات والبحث عن الفرص للحصول المزايا التنافسية [44].	الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture
الإبداع هو الشرارة الفكرية: توليد فكرة جديدة وأصيلة غير مألوفة، نابعة من الخيال أو التفكير النقدي. بمعنى خلق فكرة من ومضة عبقرية ويساهم في التقدم العلمي واستخدام الإبداع لإنشاء شيء جديد. وتمهّد للابتكار تتجاوز الطرق التقليدية.	الإبداع الابتكار Creativity& Innovativeness
أما الابتكار: هو الإبداع حين يُترجم إلى واقع عملي عبر التطبيق والتنفيذ. والتجربة الفريدة للمؤسسة التعليمية [45] يعقبها التطبيق العملي مرتبطة بالتكنولوجيا وتنفيذها بحلول فعالة، مثل بابتكار منتجات جديدة يعطينا	

قيمة اقتصادية أو اجتماعية قيمة مضافة للمجتمع بشكل عام. يمكن صياغة العلاقة بينها كالآتي: الابتكار = الإبداع + التطبيق.	
المخاطرة (Risk): إدارة واعية للمخاطر عبر استثمار الفرص وتحمل المسؤولية مع تقليل احتمالات الفشل لعدم توفر المعلومات الكافية [46]، ولا يقصد بها المجازفة أو المقامرة، وإنما هي مخاطرة محسوبة احتمال وقوع خسارة أو احتمال تحقق العائد مستقبلاً	تقبل المخاطرة Risk-Taking
الفرصة المتاحة واستثمارها، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة الريادية ويجعلها متميزة وتنفرد عن غيرها لتلبية حاجات المؤسسة استثمار الفرص المتاحة لضمان تميزها التنافسي [47].	اقتناص الفرصة Opportunity Recognition
الاستباقية تتعلق بالبعد بالمنظور المستقبلي هي اقتناص الفرص والقدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من المتغيرات البيئية، وتتصل بالإنجاز لتصبح الريادية مثمرة قبل المنافسين.	الاستباقية والمبادرة Proactiveness
يتم صيانة رأس المال البشري والمحافظة على الكفاءات وتحفيزها والالتزام بأخلاقيات العمل والالتزام بأخلاقيات العمل لتقديم الخدمات بفعالية للزبائن والمصالح المشتركة لتعزيز الإنتاجية والمنافسة [48].	رأس المال البشري Human Capital
تعزيز مناطق القوة ومعالجة مناطق الضعف وردم الفجوات واتخاذ القرار بالوقت المناسب. واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وسرعة اتخاذ القرار لتحقيق التوازن الاستراتيجي.	التقويم واتخاذ القرار Evaluation and Decision-Making

البيانات 51

ويُفَضِّي هذا التكامل التراتبي إلى استثمار رشيد وفعال للموارد البشرية والمالية والتكنولوجية والرقمية والمعرفية، بما يحقق أداءً عالمياً يوازن بين الكفاءة والفعالية والبعد الإنساني، مع مراعاة القيم المؤسسية كالعدالة والشفافية والمسؤولية الاجتماع.

وبهذا المعنى، تمثل الريادة الاستراتيجية الإطار الحاكم الذي يربط بين التفكير الاستراتيجي والفعل الريادي، ويعزز الاستباقية، وتحمل المخاطرة المحسوبة، واستشراف الفرص المستقبلية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة [52].

المطلب الثاني: الريادة الاستراتيجية في الجامعات

1. **الجامعة والتعليم الريادي:** تهتم المؤسسات التعليمية اهتماماً كبيراً ومنها الجامعات بتأسيس المشاريع الريادية المرتكزة على الإدارة الاستراتيجية. وقد اعتمدت الجامعة الريادية على تجسيد تعليم ريادة الأعمال بوصفها عملية تستهدف تعزيز ثقافة البحث والابتكار وتنمية الأفكار الريادية، فضلاً عن إسهامها في تشجيع الطلبة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لريادة الأعمال ودعمها. وتغيير المفاهيم المهنية التقليدية السلبية، إلى مفاهيم إيجابية تحفز الرغبة الذاتية وتشجعها على البدء في المشاريع الخاصة بدل من الاعتماد على الآخرين وانتظار الوظيفة. يتطلب تفعيل التعليم

من المفيد هنا يُفَضِّي الباحث أراء توافر التكامل التراتبي بين أبعاد الريادية الإستراتيجية ودعائنها ومرتكزاتها وتجسيد جوهر الريادة الاستراتيجية المتمثلة بالإمكانات والإمكانيات والمقدرات والقدرات، يؤدي الى تحويل الموارد المتاحة حالياً إلى أداء مؤسسي متميز. إذ تمثل الإمكانات نقطة الانطلاق بوصفها الموارد المتاحة والكامنة حالياً، سواء كانت مالية أو بشرية أو معرفية أو تكنولوجية، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية المحتملة للمؤسسات [49].

ومن خلال عمليات القياس والتقييم وتوفير الشروط التنظيمية والتقنية الداعمة، تتحول هذه الإمكانات إلى إمكانيات تعكس ما يمكن تحقيقه فعلياً في الواقع العملي، لا سيما في ظل توظيف البنية التحتية الرقمية والتقنيات الذكية. لذلك تُصاغ الإمكانيات في صورة مقدرات محددة ومحسوبة وقابلة للقياس، أي طاقات استراتيجية يمكن إدماجها ضمن الرؤية المؤسسية وخطط التخطيط والتنفيذ، وهو ما ينسجم مع منظور المقدرات الديناميكية الذي يؤكد تحويل الموارد إلى قدرات تنظيمية فعالة [50]. ولا يكتمل هذا المسار التحويلي إلا بتوافر القدرات الريادية، المتمثلة في المهارات القيادية والكفاءات التنفيذية والقوة العملية على الإنجاز، بما يشمل العمل الجماعي، وحل المشكلات، والابتكار، والتكيف مع التغيير، وتسريع العمليات وتحسين الجودة واتخاذ القرار المبني على تحليل

الريادي [53] في برامج إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية توافر رؤية مؤسسية واضحة تدعم هذا التوجه، إلى جانب تطوير المناهج بما يعزز التعلم التطبيقي ويحفز التفكير الإستراتيجي. كما يستلزم الأمر تأهيل الكوادر الأكاديمية القادرة على ربط المعرفة النظرية بواقع الأعمال، وإيجاد علاقة تبادلية مباشرة وغير مباشرة بين التعليم والتعلم مع المتغيرات البيئية العامة والخاصة، لتعميق ثقافة الجامعة الريادية Entrepreneurial University لمواجهة التطورات الجديدة لتكون فاعلة وناجحة و باستطاعتها تطوير مهارات التفكير الريادي لدى الطلبة داخل الجامعة ان تبدع وتبتكر وتقتنص الفرص الإستثمارية والتحوط من التهديدات ومجابهة التحديات والتحسب للمخاطر والاستجابة بنجاح للصعوبات. يُعد التعليم الريادي مدخلاً أساسياً في تطوير التعليم الجامعي وربط

مخرجاته باحتياجات سوق العمل. تؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح التعليم الريادي يتطلب بيئة تعليمية داعمة وشراكات استراتيجية مع قطاع الأعمال. وتوجد العلاقة التكاملية بين أبعاد التعليم الريادي والمخرجات التنموية المتوقعة، إذ يسهم التعليم الريادي في تنمية القدرات الابتكارية والمهارات القيادية لدى الأفراد، فضلاً عن تعزيز ثقافة العمل الحر وبناء الشخصية الريادية القادرة على اقتناص الفرص الاقتصادية والاجتماعية. كما يساهم في إعداد كوادر بشرية قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، الأمر الذي يدعم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. ويمكن استعراض بعض مفاهيم التعلم الريادي في الجدول (6) على النحو الآتي:

جدول (6) بعض مفاهيم التعلم الريادي من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتاحة

الباحث	التعليم الريادي
لخضر وليد، شاطر شفيق: (2023)	التعليم الريادي الجامعي بأنه "عملية تعليمية منظمة تقوم بها الجامعة بهدف إعداد جيل جديد من الطالب الذين يمتلكون مهارات الابتكار والإبداع والمشاركة الإيجابية في سوق العمل وزيادة إدراكهم بالفرص الوظيفية وغرس الاتجاهات الإيجابية لديهم حول العمل وريادة الأعمال والمشروعات [54].
علام (2019)	التعليم الريادي «تنمية قدرات الطلبة على الابتكار وصناعة الفرص بدلاً من انتظارها» [55].
Alexandria, (2014)	إعداد الطلبة وإكسابهم اتجاهات ومهارات العمل الريادي المنظم القائم على العلم والمعرفة باقتصاد الدولة والدول الأخرى بهدف خلق فرص عمل جديدة تطلبها الأسواق المحلية والعالمية وتضيف فكراً جديداً واختراعات مبتكرة تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية [56].

2. الهدف الأساسي للتعليم الريادي في الجامعات: هو تخريج جيل من الطلبة الرياديين والمبدعين والمخترعين أو المكتشفين لتنفيذ مشاريع ريادية، تخدم سوق العمل، وباستطاعتهم تقديم اكتشافات ذات قيمة، والحلول والأفكار ابتكارية على شكل منتجات أو خدمات وغيرها. إن الهدف الرئيس للتعليم الريادي في الجامعة، هو إعداد جيل من الرياديين والمبدعين في مجال الأعمال، يقدمون إبداعاً على شكل منتج أو خدمة، أو عملية أو مدخل جديد من الأعمال أو مشروع جديداً أو اختراعاً أو اكتشافاً، وهذا يتطلب

الحاجة الى الاهتمام بالتعليم الريادي الجامعي ونجاح دوره المهم من خلال تدريب التدريسيين والمعنيين والاختصاصيين وتطويرهم لتنمية قدرات الطلبة وصقل شخصياتهم وتأهيلهم لإكسابها المهارات والخبرات العلمية والممارسات العملية، وتأهيلهم والتكيف مع المستجدات. وقد حددت في جدول (7) يوضح الأهداف التفصيلية والفرعية للتعليم الريادي في الجامعات على النحو الآتي:

جدول (7) الأهداف الفرعية للتعليم الريادي في الجامعات من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتاحة.

الابتكار الإبداع والمبادرة	التفكير الإبداعي، المبادرة، القدرة على اقتناص الفرص وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات المجتمعية، تعزيز القدرة على إنشاء مشاريع ذات قيمة اقتصادية واجتماعية.
التوظيف الذاتي	تعزيز الاستقلال المهني وترسيخ ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال والتوظيف الذاتي لتجسيد فكرة خلق فرص عمل جديدة، تقليل البطالة، تعزيز الاقتصاد المحلي.

تعزيز الدوافع الذاتية وتشكيل الوعي الريادي لتنمية الشخصية الريادية القائمة على الثقة بالنفس والجرأة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وغرس قيم الاستباقية وإعداد قادة قادرين لبناء المستقبل المهني والمقدرة على الابتكار والتغيير والتنمية.	بناء الشخصية الريادية
القدرة على ربط المعرفة بسوق العمل، استشراف الفرص الاقتصادية لتعزيز النمو الاقتصادي، رفع التنافسية الوطنية، تحقيق التنمية المستدامة.	المساهمة في التنمية
بناء شبكات تواصل مهنية واجتماعية قوية بتوافر بيئة تعليمية تفاعلية تعزز مهارات التواصل الفعال، والذكاء الاجتماعي والتعاون لتسهيل تبادل المعرفة ومواجهة التغيرات التكنولوجية والسوقية ومتغيرات سوق العمل التكيف مع المستقبل.	العلاقات والتواصل الإيجابي

الريادية وشبكات التواصل المهنية والاجتماعية، مما يؤدي إلى خلق قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة للمؤسسات والمجتمع.

المبحث الثالث

التأثير التحليلي للبحث

المطلب الأول: عرض نتائج البحث وتحليلها.

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها ودلالاتها التطبيقية اختبار فرضيات البحث وفق الترتيب المعرفي والمنطقي والفني (التحليلي) واختبار فرضياتها. بدءاً بتصوير البيانات العامة التعريفية وبعض الخصائص الشخصية لأفراد العينة ونتائج استجاباتهم وتوجهاتهم حول مكونات نظام الريادة الاستراتيجية ونظامها اعتماداً على الأسلوب الرياضي والإحصاء الوصفي والمبينة بالجدول القادمة ضمن أقسامها في استمارة الاستبيان الآتية بما ينسجم مع منهج وتصميم البحث الميداني.

القسم الأول: البيانات العامة التعريفية:

قام الباحث بالكشف الأولي المتضمن التوزيع العددي والنسب المئوية لبعض الخصائص الشخصية الوظيفية: تتمثل بـ (النوع- مستوى التعليم- مدة الخدمة) لمجتمع البحث كما موضحة بالجدول الآتية:

جدول (8) التوزيع العددي والنسب المئوية لأفراد العينة حسب (النوع - مستوى التعليم - مدة الخدمة).

المتغير المستقل	الخصائص العامة للعينة			
	الفئة	ذكر	أنثى	
النوع Gender	التكرار	47	45	
	النسبة%	51	49	
	100			
مستوى التعليم Educational	الفئة	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
	التكرار	7	51	34
				92

100	37	55		8		النسبة %	Qualification
الكلية	من 15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من سنة الى أقل من 5 سنوات	أقل من سنة	الفئة	مدة الخدمة Length of Service
92	22	9	30	17	14	التكرار	
100	24	9	33	19	15	النسبة %	

المرجع: نتائج الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات استمارة الاستقصاء.

يؤكد الباحث بحكم تخصصه وخبرته المتواضعة واطلاعه على دليل المناهج الدراسية للجامعات والتعليم العالي استيعاب بعض مجتمع البحث من تخصص إدارة أعمال فقط بشكل منهجي وأكاديمي عمليات التخطيط الاستراتيجي ضمن مضامين المقرر الدراسي (الإدارة الاستراتيجية Strategic Management). في حين بعض تخصصات (العلوم المالية والمصرفية - المحاسبة - الاقتصاد - وغيرها) لا تدخل مادة الإدارة الاستراتيجية ضمن مقررات المناهج الدراسية في هذه الأقسام العلمية.

القسم الثاني: مقاييس مكونات نظام الريادة الاستراتيجية:

يتضمن هذا القسم عرض نتائج استجابات وتأييد عينة البحث - تدريسي جامعة الكوت إتجاه مكونات نظام الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية التنبؤي المتمثلة بأربع مكونات: هي (مدخلات وعمليات ومخرجات نظام الريادة الاستراتيجية، والتغذية الراجعة)، اعتماداً على الأسلوب الرياضي والإحصاء الوصفي والمبينة وسيتم التطرق إليها وتصويرها بالجدول (9-11-10-12) الآتية:

يكشف جدول (8)، بأن عينة البحث تتسم بتوازن نسبي في خصائصها الشخصية الوظيفية، بما يعزز من صلاحيتها لتمثيل مجتمع البحث. فقد أظهرت البيانات تفوقاً نسبياً للذكور بنسبة (51%) مقابل (49%) للإناث، وهو ما يعكس واقع التركيبة البشرية السائدة في المؤسسات التعليمية الجامعية، ولاسيما في المواقع ذات الطابع الأكاديمي والإداري المؤثر.

كما تشير النتائج إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، إذ تولف حملة (الماجستير والدكتوراه) ما نسبته (92%) من إجمالي العينة، الأمر الذي يضفي مصداقية علمية على توجهاتهم ويعزز قدرتهم على تقييم متطلبات ومكونات نظام الريادة الاستراتيجية. أما من حيث مدة الخدمة، فقد غلبت الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة، ولاسيما من لديهم (5 سنوات فأكثر)، مما يعكس تراكمًا معرفيًا وخبرة عملية في بيئة العمل الجامعي.

وعليه، فإن خصائص العينة تدل على مستوى عالٍ من النضج الأكاديمي والمهني، بما يجعلها قادرة على تقديم تصورات واقعية وموضوعية تساهم في دعم تصميم نظام الريادة الاستراتيجية جامعة الكوت وتشخيص واقعها التعليمي، بما ينسجم مع أهداف البحث

جدول (9) نتائج إجابات عينة مجتمع البحث أزاء مدخلات Inputs نظام الريادة الاستراتيجية في الجامعة

ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	ترتيب الأهمية
	تمتلك قيادات الجامعة توجهات استراتيجية ذات رؤية ريادية طموحة داعمة للتعليم الريادي.	3.98	1.04	80%	الثالثة
	تشجيع الطلبة وتدريبهم لإقامة مشاريع ريادية مبتكرة، قائمة على الاستباقية والمبادرة واقتناص الفرص وتقبل المخاطرة.	3.76	0.73	75%	السادسة
	دمج البرامج الإرشادية ضمن الأنشطة التعليمية والبحثية وتنمية مهارات التفكير الإبداعي، والعمل الجماعي بين منتسبي الجامعة.	4.01	0.80	80%	الثالثة
	تتمتع القيادة الجامعية بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة التعليمية وخارجها، بما يتناسب مع متطلبات التعلم التطبيقي.	4.15	0.93	83%	الثانية

السابعة	72%	1.17	3.58	توظيف المناهج الدراسية القائمة على التعلم الريادي باستخدام التقنيات الرقمية والمنصات الذكية والشبكات تعزيز التواصل الاجتماعي للمشاريع الريادية .
الأولى	85%	0.63	4.24	صيانة رأس المال البشري وتأهيل الكوادر التعليمية في مجال ريادة الأعمال التخطيط الإستراتيجي ومضامين الإدارة الإستراتيجية .
الخامسة	76%	0.84	3.78	يتضمن التنظيم الريادي أقساماً علمية ذات توجه ريادي للإبداع والابتكار واستخدام تقنيات التعليم والتعلم الريادي داعمة للمشروعات الريادية.
الثانية	83%	0.58	4.17	ربط مخرجات التعليم بسوق العمل والشراكة مع قطاع الأعمال وعقد اتفاقيات تعاون مع المصارف لدعم ديمومة البرامج والمشروعات الريادية.
السابعة	72%	0.98	3.60	تهيئة بنية تحتية متكاملة تشمل الموارد المالية والتكنولوجية والرقمية والقانونية ونظم المعلومات، بما يعزز دعم الريادة الإستراتيجية.
الرابعة	77%	1.10	3.88	تعميق نشر الثقافة الريادية داخل الجامعة من خلال المبادرات الطلابية، والأنشطة اللاصفية التفاعلية، والمسابقات.
	78%	0.52	3.92	الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام الخاصة بمدخلات نظام الريادة الإستراتيجية

المرجع: نتائج بيانات استمارات الاستبيان باستخدام برنامج Spss من عمل الباحث.

البرامج الإرشادية والأنشطة التعليمية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والعمل الجماعي لدى الطلبة (4.01)، 80%). في المقابل، كشفت النتائج عن وجود فرص لتعزيز توظيف المناهج الرقمية والمنصات الذكية وتقنيات التعليم الداعمة للتعلم الريادي (3.58، 72%)، إلى جانب ضرورة تعميق الثقافة الريادية عبر دعم المبادرات الطلابية والأنشطة التفاعلية بما يعزز الابتكار وروح المبادرة.

2. يستدل من استقرار نتائج الجدول (9) حول مدخلات نظام الريادة الإستراتيجية إلى أن مستوى توافرها جاء مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح العام (3.92) وبوزن مؤوي (78%)، مما يعكس امتلاك الجامعة مقومات تنظيمية وبشرية داعمة للتوجه الريادي.

أظهرت النتائج أن صيانة رأس المال البشري وتأهيل الكوادر التعليمية في مجالي ريادة الأعمال والتخطيط الإستراتيجي تمثل المدخل الأهم للنظام، إذ سجلت أعلى متوسط حسابي (4.24)، 85%)، مما يؤكد الدور المحوري للكوادر المؤهلة في نجاح النظام الريادي. كما بيّنت النتائج أن القيادة الجامعية المرنة وسرعة الاستجابة للتغيرات، إلى جانب التوجيهات الإستراتيجية ذات الرؤية الريادية الطموحة، حققت متوسطات مرتفعة (3.98-4.15)، 80-83%)، بما يعكس أهمية القيادة الريادية في دعم التعليم الريادي.

1. وأوضحت النتائج أهمية مواءمة البرامج التعليمية مع احتياجات سوق العمل من خلال تعزيز الشراكات مع قطاع الأعمال، التي جاءت في مرتبة متقدمة (4.17، 83%)، بما يسهم في دعم المشاريع الريادية. كما أظهرت أهمية دمج

جدول (10) نتائج إجابات عينة مجتمع البحث أزاء عمليات Processes نظام الريادة الإستراتيجية

ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي	ترتيب الأهمية
	تحديد الجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعناية لضمان توافقها مع توجهاتها الإستراتيجية.	3.90	0.91	78%	الثانية
	تعزز الجامعة نقاط القوة لإستثمار الفرص وتتجنب نقاط الضعف ومعالجتها ومجابهة التهديدات والتحوط من التحديات والاستعداد للحالات الطارئة..	3.71	0.87	74%	الخامسة

الأولى	80%	0.94	4.00	تكوين البدائل الاستراتيجية وتقويمها واختيار أفضلها وفق نماذج محفظة الأعمال وتخضع لمعايير محددة.
السادسة	73%	0.94	3.65	تنفيذ استراتيجيات ريادية عبر تدريب الكوادر التعليمية على رقمنة المناهج واستخدام التقنيات الحديثة في تصميم المشروعات الريادية.
السابعة	71%	1.02	3.57	تطوير استراتيجيات فعالة عبر تدريب الكوادر التعليمية على رقمنة المناهج، بما يساهم في إرساء مشروعات ريادية.
الثالثة	76%	0.76	3.78	ممارسة التخطيط الاستراتيجي والرقابة والتقويم الاستراتيجي وترشيد اتخاذ القرار أزاء تعزيز الانحرافات الإيجابية ومعالجة الانحرافات السلبية.
السادسة	73%	0.84	3.64	استقطاب الجامعة على مشاركة المستثمرين في المجتمع المحلي والشركاء الخارجيين في المبادرات الريادية.
السابعة	71%	0.90	3.55	توفر المناخ المؤسسي وتجسيد مبادئ أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، بما يعزز الانتماء المؤسسي ورضا المجتمع.
الثالثة	76%	0.93	3.78	تشجيع الطلبة على التفكير الريادي داخل الصف وتحقيق التكامل بين التعليم النظري والتدريب العملي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل
الرابعة	75%	0.94	3.75	غرس ثقافة الابتكار والريادة لدى الطلبة والتدريسيين من خلال دمج أدوات الذكاء الاصطناعي والعاطفي والاجتماعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
	47%	0.51	3.73	الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام الخاصة بعمليات نظام الريادية الاستراتيجية

المرجع: نتائج بيانات استمارات الاستبيان باستخدام برنامج Spss من عمل الباحث.

أظهرت النتائج أن عمليات نظام الريادة الاستراتيجية في الجامعة تتركز على التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، وتكوين البدائل الاستراتيجية وتقويمها واختيار الأنسب وفق نماذج محفظة الأعمال، حيث حصل هذا البند على متوسط حسابي 4.00 ووزن مؤني 80%. كما برزت أهمية تعزيز الرقابة الاستراتيجية والتقييم المستمر لتعزيز نقاط القوة ومعالجة التحديات، بمتوسط 3.71 ووزن مؤني 74%. وفيما يخص التنفيذ، أظهرت النتائج وجود فرص لتعزيزه، لا سيما في تدريب الكوادر التعليمية على رقمنة المناهج وتوظيف التقنيات الحديثة، بمتوسط 3.57-3.65 ووزن مؤني 71-73%. كما أكدت أهمية دعم التكامل بين التعليم النظري والتطبيقي (متوسط 3.78، 76%)، وترسيخ الثقافة المؤسسية وأخلاقيات العمل، والتي سجلت أقل متوسط (3.55، 71%)، بما يعكس الحاجة لتعزيز الانتماء التنظيمي لضمان استدامة العمليات الريادية. يستدل من نتائج جدول (10) على استقرار إجماليات نظام الريادة الاستراتيجية أن مستوى تطبيق هذه العمليات في الجامعة جاء بمستوى متوسط يميل إلى الجيد، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح العام (3.73) ووزن مؤني (74%)، وهو ما يعكس توفر ممارسات تنظيمية داعمة للتوجه الريادي.

أظهرت النتائج أن عمليات نظام الريادة الاستراتيجية في الجامعة تتركز على التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، وتكوين البدائل الاستراتيجية وتقويمها واختيار الأنسب وفق نماذج محفظة الأعمال، حيث حصل هذا البند على متوسط حسابي 4.00 ووزن مؤني 80%. كما برزت أهمية تعزيز الرقابة الاستراتيجية والتقييم المستمر لتعزيز نقاط القوة ومعالجة التحديات، بمتوسط 3.71 ووزن مؤني 74%. وفيما يخص التنفيذ، أظهرت النتائج وجود فرص لتعزيزه، لا سيما في تدريب الكوادر التعليمية على رقمنة المناهج وتوظيف التقنيات الحديثة، بمتوسط 3.57-3.65 ووزن مؤني 71-73%. كما أكدت

جدول (11) نتائج إجابات عينة مجتمع البحث أزاء مخرجات Outputs نظام الريادية الاستراتيجية

ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤني	ترتيب الأهمية
1	توظيف التوجه الرقمي والذكاء الاصطناعي والعاطفي والاجتماعي في العملية التعليمية، وتطوير المناهج، ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي.	4.18	0.94	84%	الثالثة
2	تطوير محتوى المواد التعليمية والتدريبية في مجالات ريادة الأعمال، وتطبيق	3.76	0.80	75%	الخامسة

				تقنيات التعلم المدمج لتوفير بيئة تعليمية مرنة ومتنوعة.	
3	4.03	0.83	81%	الرابعة	تحديث المناهج الدراسية دورياً وفق التوجهات العالمية، وابتكار نماذج تعليمية تعتمد على تقنيات التدريس الحديثة الفعالة.
4	4.27	0.89	85%	الثانية	تطوير مناهج وبرامج تعليمية والبحث تجمع بين النظرية والتطبيق، والتكيف مع المتغيرات البيئية السريعة وجذب الاستثمارات الريادية
5	3.82	0.98	76%	السابعة	استقطاب استثمارات جديدة في مجالات الطاقة المتجددة والمشاريع الخضراء، لتوظيف الخريجين الذين تلقوا تدريبات ولديهم مهارا
6	4.29	0.67	86%	الأولى	إنشاء منصات تعليمية وتوفير ورش لتدريب الطلبة في مجال ريادة الأعمال الرقمية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة والأمن السيبراني والذكاء الصناعي
7	4.05	0.81	81%	الرابعة	ابتكار حلول ريادية لحل قضايا المجتمع مثل الفقر والبطالة، والتعليم، إعادة التدوير النفايات والطاقة المتجددة، والبيئة لتحقيق التنمية المستدامة.
8	4.21	0.72	84%	الرابعة	لتعاون مع مؤسسات محلية ودولية لإقامة مشاريع ريادية مشتركة، تسهم في إكساب الطلبة خبرات متنوعة بما ينسجم مع التوجهات العالمية.
9	3.83	0.94	77%	السادسة	تطبيق أنسب إستراتيجية في ضوء تحليل الموقف والإختيار الاستراتيجي والاستجابة للتغيرات البيئية السريعة والطارئة والتكيف معها.
10	4.00	1.02	80%	الخامسة	تعزيز دور البحث العلمي ومشاريعه والتعلم الريادي في تحسين الأداء الأكاديمي لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والدولي.
	4.04	0.51	80%		الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام الخاصة بمخرجات نظام الريادية الإستراتيجية.

المرجع: نتائج بيانات نتائج الاستبانة باستخدام Spss من عمل الباحث.

يكتشف جدول (11) نتائج إجابات عينة مجتمع البحث أزاء مخرجات Outputs نظام الريادية الإستراتيجية وتصدرت على معطيات هي: أن المخرجات الفعالة تعتمد على التعليم الرقمي والتقنيات الحديثة، من خلال إنشاء منصات تعليمية متخصصة وتوفير ورش تدريبية في ريادة الأعمال الرقمية والذكاء الاصطناعي، حيث حصل هذا البند على أعلى متوسط حسابي 4.29 ووزن مؤوي 86%. كما أظهرت النتائج أهمية تطوير مناهج تعليمية مرنة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي (متوسط 4.27، 85%)، وتشجيع الطلبة على التفكير الريادي داخل الصف (4.18، 84%).

ويبينت النتائج أن الابتكار وتحديث المناهج دورياً يسهمان في تقديم حلول ريادية للقضايا المجتمعية والبيئية (متوسط 4.03-4.05، 81%)، إضافة إلى التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية لدعم الخبرات الطلابية والمخرجات الريادية (4.21، 84%). كما أكدت النتائج أهمية ربط البحث العلمي بالتعلم الريادي التطبيقي (4.00، 80%)، مع الحاجة إلى دعم الاستثمار في المشاريع الريادية والخضراء (3.82، 76%) لضمان استدامة المخرجات.

يستخلص الباحث في ضوء نتائج جدول (11) الذي يشير الى مخرجات نظام الريادة الإستراتيجية إلى أن مستوى هذه المخرجات جاء مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح العام (4.04) ووزن مؤوي (80%)، مما يعكس فاعلية تطبيق النظام في تحقيق نتائج تعليمية وريادية ملموسة.

يكتشف جدول (11) نتائج إجابات عينة مجتمع البحث أزاء مخرجات Outputs نظام الريادية الإستراتيجية وتصدرت على معطيات هي: أن المخرجات الفعالة تعتمد على التعليم الرقمي والتقنيات الحديثة، من خلال إنشاء منصات تعليمية متخصصة وتوفير ورش تدريبية في ريادة الأعمال الرقمية والذكاء الاصطناعي، حيث حصل هذا البند على أعلى متوسط حسابي 4.29 ووزن مؤوي 86%. كما أظهرت النتائج أهمية تطوير مناهج تعليمية مرنة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي (متوسط 4.27، 85%)، وتشجيع الطلبة على التفكير الريادي داخل الصف (4.18، 84%).

ويبينت النتائج أن الابتكار وتحديث المناهج دورياً يسهمان في تقديم حلول ريادية للقضايا المجتمعية والبيئية (متوسط 4.03-4.05، 81%)، إضافة إلى التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية لدعم الخبرات الطلابية والمخرجات الريادية (4.21، 84%). كما أكدت النتائج أهمية ربط البحث العلمي بالتعلم الريادي التطبيقي (4.00، 80%)، مع الحاجة إلى دعم الاستثمار في المشاريع الريادية والخضراء (3.82، 76%) لضمان استدامة المخرجات.

يستخلص الباحث في ضوء نتائج جدول (11) الذي يشير الى مخرجات نظام الريادة الإستراتيجية إلى أن مستوى هذه المخرجات جاء مرتفعاً، إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح العام (4.04) ووزن مؤوي (80%)، مما يعكس فاعلية تطبيق النظام في تحقيق نتائج تعليمية وريادية ملموسة.

جدول (12) نتائج إجابات عينة مجتمع البحث أزاء التغذية الراجعة Feedback في نظام الريادية الإستراتيجية

ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي	ترتيب الأهمية
	قياس أثر مخرجات التعليم الريادي في تحفيز الطلبة وتنمية قدرتهم على معالجة	4.02	1.06	80%	الثانية

				القضايا المجتمعية والبيئية وتحقيق التنمية المستدامة.
السادسة	74%	0.80	3.71	تعتمد التغذية الأمامية بشكل استباقي على استقبال الشكاوى والمقترحات من العاملين والمتعاملين والسوق من خلال التوقع المبكر..
الأولى	82%	0.78	4.09	الأخذ بملاحظات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة لتحسين جودة المدخلات التعليمية قبل تنفيذ المشروعات الريادية.
الثالثة	79%	0.92	3.96	إجراء التحليل العلمي للفجوات بين ما خطط له وما نفذ فعلياً لمعالجة أوجه القصور والقيام بالتقييم الأداء المالي والتشغيلي وقياس رضا الزبائن..
الثامنة	71%	1.13	3.55	تحليل نتائج الأداء التعليمي والتدريب الريادي بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية لقياس أثر مخرجات النظام.
الثانية	81%	0.66	4.04	تستخدم التغذية الراجعة لاستشراف الفرص المستقبلية وتوجيه القرارات الريادية وتوظيف لمواءمة مخرجات التعليم الريادي مع احتياجات سوق العمل المحلية والدولية.
الخامسة	76%	0.91	3.82	تعتمد الجامعة التغذية الراجعة الخلفية لتقويم نتائج المشروعات الريادية واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء اللاحق.
الثالثة	79%	0.72	3.96	تستفيد الجامعة من ملاحظات الخريجين والتغذية الراجعة الخلفية لتحسين التعليم والتدريب في ريادة الأعمال ومعالجة أوجه القصور.
السابعة	73%	1.02	3.63	تسهم التغذية الراجعة المستمرة في تعديل الخطط الريادية بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والسوقية.
الرابعة	77%	1.07	3.83	تسهم التغذية الراجعة المتكاملة في تعزيز جودة البحث العلمي وكفاءة الطلبة في تطوير مساراتهم الريادية المستقبلية.
	77%	0.58	3.86	الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام الخاصة التغذية الراجعة في نظام الريادية الإستراتيجية

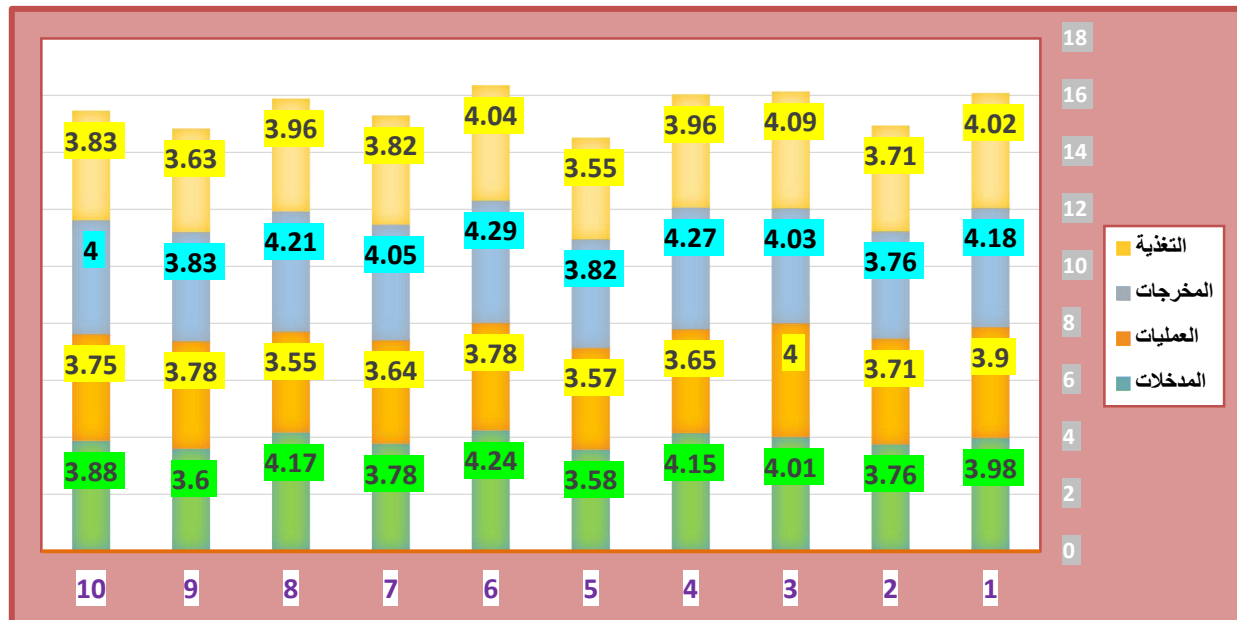
المرجع: نتائج بيانات نتائج الاستبانة باستخدام Spss من عمل الباحث.

والتقييم لضمان فاعلية النظام. والخاصة بالتغذية الخلفية لتطوير الأداء والمخرجات: تستخدم لاستشراف الفرص المستقبلية وتوجيه القرارات الريادية، ومواءمة مخرجات التعليم الريادي مع احتياجات سوق العمل المحلية والدولية (4.04، 81%). كما تعتمد الجامعة على التغذية الخلفية لتقويم نتائج المشروعات واستخلاص الدروس المستفادة وتحسين التعليم والتدريب، مع تسجيل المتوسطات بين 3.82 و3.96، والوزن المئوي بين 76-79%. في حين ان تعديل الخطط ودعم الاستدامة: تسهم التغذية الراجعة المستمرة في تعديل الخطط الريادية لتتلاءم مع التغيرات البيئية والسوقية (3.63، 73%)، وتعزز جودة البحث العلمي وكفاءة الطلبة في تطوير مساراتهم الريادية المستقبلية (3.83، 77%). يتضح من النتائج أن مستوى تفعيل آليات التغذية الراجعة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط المرجح العام 3.86 والوزن المئوي 77%. ويستدل من ذلك على أن التغذية الراجعة المتكاملة، الأمامية

يكشف جدول (12) نتائج إجابات عينة مجتمع البحث أراء التغذية الراجعة نظام الريادية الإستراتيجية وتصدرت على معطيات المتعلقة بالتغذية الأمامية لتحسين المدخلات: تعتمد الجامعة على استقبال الشكاوى والمقترحات من أعضاء الهيئة التدريسية، الطلبة، العاملين، والسوق بشكل استباقي لضبط جودة المدخلات قبل بدء المشاريع الريادية، وقد سجل هذا البند متوسط 4.09 ووزن 82%، مما يعكس أهميته في تعزيز فاعلية النظام منذ البداية. أما قياس أثر المخرجات وتحليل الأداء: يشمل ذلك تقييم تأثير مخرجات التعليم الريادي في تحفيز الطلبة وتنمية قدراتهم على معالجة القضايا المجتمعية والبيئية وتحقيق التنمية المستدامة (4.02، 80%)، وإجراء التحليل العلمي للفجوات بين المخطط والمنفذ لتحسين الأداء المالي والتشغيلي ورضا المستفيدين (3.96، 79%). كما أظهر تحليل الأداء التعليمي والتدريب الريادي متوسطاً أقل نسبياً (3.55، 71%)، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز أدوات القياس

التغذية الراجعة تُعدّ عنصراً بل مكوناً مهماً لضمان ديمومة
وجودة وفعالية تصميم نظام الريادة الإستراتيجية أثناء تنفيذ
المشاريع الريادية.

والخلفية، تضمن استدامة وكفاءة نظام الريادة الإستراتيجية، وتدعم
تحسين المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وتمكين اتخاذ قرارات
استراتيجية مستنيرة، مع التأكيد على ضرورة تعزيز أدوات القياس
والتقييم لضمان فعالية النظام الريادي واستمراره هذا يدل على ان



شكل (3) حالة التأييد وتجانس توجهات عينة البحث أزاء مكونات نظام الريادية الإستراتيجية من تصميم الباحث.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث:

بين متوسطات استجابات المبحوثين حول نظام الريادية
الإستراتيجية ككل بحسب (التعليم والخبرة)، لانهما يتكونان من
أكثر من مجموعتين. وعلى النحو الآتي:

تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) نظراً
لأن متغير النوع يتكون من مجموعتين مستقلتين. وتم استخدام
اختبار التباين الحادي (ANOVA) للفروق ودلالاتها الإحصائية

جدول (13) نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) واختبار التباين الحادي (ANOVA) للفروق ودلالاتها الإحصائية بين
متوسطات استجابات المبحوثين حول نظام الريادية الإستراتيجية ككل بحسب الخصائص الشخصية والوظيفية

النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	الدالة الاحصائية	القرار
ذكر	54	3.9500	0.25320	90	1.716	1.986	0.090	قبول (H ₀)
أنثى	38	3.8280	.41315					الفرضية الثانوية (2)
مستوى التعليم	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F المحسوبة	F الجدولية	الدالة الاحصائية	القرار
بكالوريوس	7	3.8886	0.30350	2	.001	3.10	0.999	قبول (H ₀)
ماجستير	51	3.8920	0.30569	89				الفرضية
دكتوراه	34	3.8882	0.41107	91				الثانوية (2)

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F المحسوبة	F الجدولية	الدلالة الإحصائية	القرار
أقل من 1 سنة	14	3.9371	0.49258	4 87 91	0.711	2.47	0.587	قبول (H_0) الفرضية الثانوية (2)
من سنة إلى أقل 5 سنوات	17	3.8494	0.36680					
من 5 إلى أقل 10 سنوات	30	3.9587	0.26027					
من 10 إلى أقل 15 سنوات	9	3.7944	0.41762					
من 15 سنوات فأكثر	22	3.8382	0.29221					

المراجع: نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لبيانات استمارة الاستبيان اعتماداً على نظام Spss من عمل الباحث.

ويُستدل من ذلك أن الفروق بين مستويات التعليم ليست فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية في تأثيرها على المتغير محل البحث، الأمر الذي يقود إلى قبول فرضية العدم (H_0)، والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه مكونات نظام الريادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير مستوى التعليم.

وفي نفس الصدد كشفت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات استجابات عينة البحث بشأن تصميم نظام الريادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة تُعزى لمتغير مدة الخدمة. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.711)، وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.47)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (0.587) وهو أعلى من (0.05). ويُستدل من ذلك على تجانس توجهات أعضاء الهيئة التدريسية تجاه نظام الريادة الاستراتيجية بغض النظر عن مدة خدمتهم. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل فرضية العدم (الصفريّة) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه مكونات نظام الريادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير مدة الخدمة.

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المطلب الأول: الاستنتاجات

أسفرت نتائج الدراسة التحليلية للبحث والتي تشير إلى توقعات عينة البحث وتوجهاتهم حول تصميم وتبني نظام الريادة الاستراتيجية في

يُبين من الجدول (13) أن نتيجة اختبار تحليل (Independent Sample T-Test) تظهر فروقاً دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط استجابات عينة البحث أزاء مكونات نظام الريادة الاستراتيجية، تعزى لمتغير النوع لدى عينة البحث، وأن قيمة (T) بلغت (1.716) T المحسوبة أقل من (1.986) T الجدولية، وبمستوى دلالة بلغ (0.090)، وهو أكبر من (0.05). هذا يعني أن الفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث ليس دال إحصائياً عند مستوى 0.05. وبذلك يمكن الاستدلال بأنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى استجابات الكادر التدريسي وتوجهاتهم عند تصميم نظام الريادة الاستراتيجية، لا تختلف باختلاف النوع لديهم. وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية البديلة (H_1) والقبول بفرضية العدم أو الصفريّة (H_0) مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات عينة البحث أزاء مكونات نظام الريادة الاستراتيجية، تعزى لمتغير النوع لدى بعض تدريسي جامعة الكوت موضوع البحث.

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات استجابات عينة البحث حول نظام الريادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة تُعزى لمتغير مستوى التعليم، إذ بلغت قيمة (F) (0.001) المحسوبة أقل من (3.10) F الجدولية، وبمستوى دلالة بلغ (0.099)، وهو أكبر من (0.05).

والتحفيز التعليمي والابتكار، بنسبة (75-84%)، مع الحاجة إلى تطوير جانب التنفيذ خصوصاً في مجالات تدريب الكوادر ورقمنة المناهج وبناء الشراكات.

11. يعتمد النظام على تطوير المناهج وتعزيز التعلم الريادي التطبيقي وتنمية المهارات الريادية والتقنية لدى الطلبة، فضلاً عن توسيع نطاق جذب الاستثمارات وربط الخريجين بسوق العمل المحلي والدولي بصورة أكثر فاعلية.
12. تؤكد التغذية الراجعة على أهمية استغلال الملاحظات والتقييمات لتحسين الأداء المستقبلي، حيث تراوحت النسب بين (71-82%)، مما يستلزم تطوير أدوات قياس الأداء وتحليل الأثر بمنهجية علمية تضمن التحسين المستمر والاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية.

المطلب الثاني: التوصيات والمقترحات

استناداً إلى النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز فرص نجاح نظام الريادة الاستراتيجية في البيئة الجامعية وضمان استدامته، وذلك على النحو الآتي:

1. إنشاء وحدة استراتيجية للريادة: تأسيس مركز متخصص للريادة الاستراتيجية في جامعة الكوت يتولى مهام التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم لجميع الأنشطة والمشاريع الريادية، مع ضمان تكامل مكونات النظام الأربعة (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة).
2. التأكيد على تحديث ودمج المناهج التعليمية وتطويرها بشكل دوري ودمج الجانب التطبيقي مع النظري، بما يسهم في تعزيز الابتكار وربط مخرجات التعليم بسوق العمل المحلي والدولي.
3. يتوجب إعداد برامج تدريبية متخصصة لتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الأكاديمية وتدريب الطلبة، تركيز على المهارات الريادية، التفكير الاستراتيجي، الابتكار، واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
4. تفعيل نظام التغذية الراجعة: اعتماد آلية متكاملة للتغذية الراجعة والخلفية تستند إلى آراء الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية وأصحاب المصلحة، بهدف تحسين المدخلات وتطوير العمليات وتعزيز المخرجات، ودعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة.
5. دعم المشاريع الطلابية وحاضنات الأعمال: إنشاء حاضنات ومسرعات أعمال جامعية وربط المشاريع الطلابية بسوق

الجامعة، وإنشاء المشاريع الريادية داخلها وخارجها، الى جملة من الاستنتاجات النظرية والتحليلية وعلى النحو الآتي:

1. أظهرت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية مستوى عالٍ من التأييد لدى أفراد العينة تجاه إمكانية توافر مكونات نظام الريادة الاستراتيجية وتفعيلها في المؤسسات التعليمية، مع التأكيد على أهمية التكامل بين المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة لضمان نجاح النظام.
2. بينت النتائج أن المدخلات الإيجابية للنظام تتمثل في تأهيل الكوادر والقيادات الجامعية المرنة، وتعزيز الشراكات مع سوق العمل، وتنمية مهارات الطلبة، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.58-4.24) وبوزن نسبي (72-85%) ركزت العمليات على التخطيط الاستراتيجي وصياغة البدائل واتخاذ القرارات، مع تعزيز الرقابة والتقييم ودمج التعليم النظري بالتطبيق العملي، بمتوسطات (3.55-4.00) وبوزن نسبي (71-80%).
4. أظهرت المخرجات اعتماد النظام على التعليم الرقمي وتطوير المناهج وتشجيع التفكير الريادي، إضافة إلى تعزيز الابتكار والشراكات المحلية والدولية وربط البحوث العلمية بسوق العمل، بمتوسطات (3.82-4.29) وبوزن نسبي (76-86%).
5. أكدت النتائج أن التغذية الراجعة تمثل عنصراً محورياً في تحسين المدخلات وتطوير العمليات والمخرجات ودعم القرارات الاستراتيجية، بمتوسط عام (3.86) ووزن نسبي (77%).
6. لم تُظهر التحليلات فروقاً معنوية في استجابات أفراد العينة تبعاً للنوع أو المستوى التعليمي أو مدة الخبرة، مما يعكس تجانس الرؤى واتفاقها حول نظام الريادة الاستراتيجية.
7. يعكس غياب الفروق الإحصائية الدالة وضوح النظام الريادي وشموليته لجميع مكوناته (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة).
8. اتساق إدراك أفراد العينة تجاه النظام يعكس موافقته مع احتياجات الجامعة والكوادر الأكاديمية والطلبة، ويؤكد قابليته للتطبيق في البيئة الجامعية بشكل سليم وفعال.
9. أظهرت النتائج أن الموارد الاستراتيجية والكوادر والبرامج التدريبية تمثل نسبة (80-95%)، مما يستلزم استكمال البنية التحتية الرقمية وتكاملها مع المناهج التعليمية لضمان تحويل المدخلات الريادية إلى مخرجات تعليمية وريادية مستدامة.
10. أوضحت النتائج أن نجاح عمليات النظام يتطلب تعزيز التخطيط الاستراتيجي وصياغة البدائل وصنع القرار والتنفيذ

المصادر:

- العمل المحلي والدولي، مع توفير آليات تمويل مبتكرة لضمان استدامة هذه المشاريع.
6. ضرورة دمج التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي و توظيف المنصات الرقمية والتقنيات الذكية لدعم التعلم التفاعلي، تحسين المناهج، وتعزيز المشاريع الطلابية والابتكار المؤسسي.
7. تعميق البحث العلمي التطبيقي: ربط البحث العلمي التطبيقي بالمشاريع الريادية لتقديم حلول مبتكرة للقضايا المجتمعية والبيئية، مع موازنة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل والتنمية المستدامة.
8. تعزيز المشاركة والشراكات: تمكين الطلبة والمجتمع الأكاديمي من المشاركة في تطوير المناهج والأنشطة، وتوسيع نطاق الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية والشركاء الدوليين لتوفير الموارد والبنية التحتية اللازمة.
9. تطوير البيئة المؤسسية والقيادة الريادية: بناء بيئة مؤسسية وقانونية ومالية داعمة للمشاريع الريادية، مع تطوير القيادة المرنة، وتبني سياسات مكافآت وتحفيز، وتوفير برامج تدريب قيادي لأعضاء الهيئة التدريسية لضمان استدامة النظام وتعزيز الانتماء المؤسسي.
10. تعزيز ثقافة الريادة والابتكار: ترسيخ قيم المبادرة والاستباقية والمخاطرة المحسوبة والمسؤولية الاجتماعية، من خلال سياسات ومكافآت مرتبطة بالأداء والإبداع، وتشجيع الابتكار المستدام عبر المسابقات والأنشطة التفاعلية.
11. إرساء نظام متابعة وتقييم دوري للأداء الريادي: وضع آلية مؤسسية لمتابعة وتقييم تطبيق نظام الريادة الاستراتيجية بشكل دوري، من خلال مؤشرات كمية ونوعية تقيس مدى تحقق الأهداف وتكشف عن نقاط القوة والضعف، بما يتيح إجراء تحسينات مستمرة وضمان توافق النظام مع المتغيرات البيئية والتعليمية.
12. تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للريادة عبر التواصل الفعال: إطلاق حملات توعوية وورش عمل داخل الجامعة لنشر ثقافة الريادة والابتكار بين التدريسيين والطلبة والإداريين، مع بناء قنوات تواصل فعالة تضمن مشاركة جميع الأطراف في صياغة الأفكار الريادية وتبنيها، مما يعزز الانتماء المؤسسي ويزيد من فرص نجاح النظام.
- [1] نادية حسن السيد، الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، مجلة التعليم والبحث العلمي، 2020،
- [2] حوراء صاحب وأفراح خليل، توظيف ريادة الأعمال الاستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2024.
- [3] أشرف السعيد أحمد محمد ؛ أحمد بن محمد الزاندي واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كلية أصول التربية - جامعة المنصورة وجامعة الملك عبد العزيز، دراسة ميدانية، مجلة بحوث العلوم التربوية، 2022
- [4] Arif Yanto, A. F., et al., Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives. KnE Social Sciences, 2021, 256–264.
- [5] لسان العرب (معجم)، أبو الفضل جمال الدين ابن منظور ألفه في أواخر ق 7 الهجري، تقريباً بين 711–690هـ (الموافق تقريباً 1311–1290م)، الناشر: دار صادر بيروت، طبعة دار صادر سنة النشر (للطبعة المتداولة) 1414: هـ / 1994م
- [6] احمد خليل، مقدمة في ريادة الأعمال نقلا <http://www.igal.blogspot.com/entrepreneurship-introduction/consulté>
- [7] Boiton, Bill & Thompson, John, "Entrepreneurs/ Talent, Temperament Technique" 2nd ed., Elsevier Butter worth Heinemann, U.K., 2004, P:54.
- [8] Quick MBA, "Entrepreneurship", Internet Center for Management & Business Administration, inc, 2007 p:1.
- [9] Michael Morris, Terry Noel & Minet Schindehutte, "Entrepreneurial and the need for Management Control: Efficiency vs. Effectiveness", Second Annual USASBE/SBIDA, Joint National Conference in Orlando, Florida, Feb: 7-10:2001, p p 3- 4.
- [10] زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري، 2005، ص: 22-24.

- Environment: strategic Entrepreneurship", International Journal of Economic and Administrative Studies, 2012, Vol. 5, No. 9.
- [23] Klein, Peter G., Barney, Jay, B. & Foss, Nicoli J. , "Strategic Entrepreneurship", Encyclopedia of Management Theory, New York, Sage, Forthcoming, 2012.P:9.
- [24] Luke, B., Keains, K., and Verreyne, M. , "A Theory of Strategy Entrepreneurship", AGSE, 2010, P:13.
- [25] فاطمة زهرة بن قايد ، تبني مقارنة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية جامعة برج بوعريرج - الجزائر، 2017 .
- [26] فؤاد أحمد غدير ، " أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة اليرموك، الأردن، 2017، ص:15.
- [27] قاسم عبد علاج كشكول (2014) : "حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية "، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2014، ص:12.
- [28] http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=ريادة_أعمال&oldid=8760842
- [29] Kraus, sascha et al, "Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship using the configuration Approach", Management Review, 2011, Vol. 3, No. 1, pp. 1-34
- [30] ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض النول، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، 2013، ص387-386.
- [31] Northouse, P. G., Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications. 2021, pp; 6–8
- [11] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- [12] McMillan H., & Tampoe M., Strategic Management: Process, Content & Implementation, Oxford Univ. Press, London, 2000, P:14.
- [13] سعود عابد، الفرق بين الإستراتيجية والجيوسراتيجية، مقالة 25 مارس 2010 <https://www.alriyadh.com/509799>
- [14] فهمي، عبد القادر، (4064)، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2012، ص: 42.
- [15] David, F., "Strategic Management- Concepts & Cases", 8th ed., New Jersy, Prentice-Hall, 2001.P:3.
- [16] نصير محمد عزال، قراءات في أساسيات التسويق المصرفي الإستراتيجي، مركز البحوث والدراسات- كلية الكوت الجامعة، بغداد، 2022، ص ص: 173-187.
- [17] ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 439.
- [18] إسماعيل محمد السيد. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 30.
- [19] محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر غير منكرة، مصر، 2002، ص: 34.
- [20] وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1-أ، 2009، ص: 5.
- [21] Covin, J. G., & Slevin, D. P. "The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership", In M. A., Hitt, R.D., Ireland S. M., Camp & D. L., Sexton (EDS), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, PP. 309-327, Oxford: Black well Publishers. 2002.
- [22] Genic K. Y., The response of the Entrepreneurship to the Changing business

- Objectives. American Journal of Industrial and Business Management, 2024,14, 66–82.
- [42] محمد بن فهد اللوقان، "إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية: تصور مقترح"، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (الجزء الأول 185)، 2020، ص 382-321.
- [] 43 محمد بن فهد اللوقان، المرجع السابق، 2020-ص: 81.
- [44] Kurtulus Yilmaz Genc, The response of the entrepreneurship to the changing business environment: Strategic entrepreneurship. Uluslararası İktisadi ve İdari Interlamellar Dergisi, (9). 2012, P:75.
- [45] أمينة محمود، نادية جمال، وسامة مصطفى مطاوع، دراسة تحليلية للعلاقة بين الكلفة وجودة المؤسسات التعليمية. مجلة البحث العلمي في التربية، مج (17)، ج (1)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس ، 2016، ص:98.
- [46] Morris, Michael H., Kuratko, Donald F. and Covin, Jeffrey G , "Corporate Entrepreneurship & Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations", 3 rd ed., (USA: South-Western Cengage Learning. 2011, P:13.
- [47] جابر علي سلمي صرصور، "الريادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة 2019، ص:28.
- [48] بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2008.
- [49] Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis (9th ed.). Chichester: John Wiley & Sons, pp. 65–75.
- [50] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 1997, 18(7), 509–533.
- [51] Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E.). Strategic Management
- [32] Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, pp. 27–30.
- [33] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. , Entrepreneurship (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2017, P:12.
- [34] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A., ibid, P:15.
- [35].Hitt, Michael A.Ireland, R.- Duane, Sirmon, David G.-Trahms, Cheryl A, Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society, Journal: Academy of Management Perspectives, 20 11, Volume:25,Issue:2Pages:57–75.
- [] 36 وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي؟، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1-A، 2009، ص 6، 5.
- [37] جلال شبات، نضال المصري، "دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج (28)، ع (2)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2020، ص 23 – 50.
- [38] أكرم محسن الياسري، عادل عبس الجنابي، الريادة الإستراتيجية، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2018، ص:29-33.
- 39 بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 17، يناير 2008، ص:88.
- [40] عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان 2011، ص:151.
- [41] Mtau, T. T., & Rahul, N. A. Optimizing Business Performance through KPI Alignment: A Comprehensive Analysis of Key Performance Indicators and Strategic

- and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.). Boston: Pearson, 2018, pp. 105–120.
- [52] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts and Cases (12th ed.). Boston: Cengage Learning, 2017, pp. 370–385
- [53] صالح علام، التعليم الريادي في برامج إدارة الأعمال: رؤية مؤسسية وتطبيقات عملية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2019، ص: 47.
- [54] لخضر وليد، شاطر شفيق، التعليم الريادي كنهج استراتيجي لتنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة الجامعة: رؤى وتجارب، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2023، المجلد 16، العدد 1، ص 49-67.
- [55] صالح ناصر علام، التعليم الريادي: تنمية قدرات الطلبة على الابتكار وصناعة الفرص بدلاً من انتظارها، مجلة التربية والتنمية البشرية، 2019، ص: 120.
- [56] خالد مدخل وعبد الحق طير، مساهمة الجامعة الجزائرية في نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الطلبة، دراسة ميدانية في كلية التكنولوجيا بجامعة الوادي مجلة التنمية الاقتصادية المجلد، 06 عدد 02، 2021، ص: 195.
- [57] نهلة هاشم، السيدة محمود سعد، " الريادة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية ". أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي 25 للجمعية المصرية للتربية للفترة من 27-28 يناير 2018، القاهرة، ص: 393.