

تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية جامعة الكوت أنموذجاً

م. د. نصير محمد عزال¹

المستخلص

انتساب الباحث
¹ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوت،
العراق، واسط، 52001

¹naseer.m.azaal@uokut.edu.iq

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث
تاريخ النشر: آب 2026

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 يؤول 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 أراء مكونات نظام الريادة الإستراتيجية. وبين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة. تم توظيف الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لإستخراج نتائج البحث وتحليلها واختبار الفرضيات. أهم الاستنتاجات: كشفت إستجابات أفراد عينة البحث وتوجهاتهم اتجاه أهمية توافر مكونات بين المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية الراجعة وتكاملها، لضمان نجاح تصميم نظام الريادة الاستراتيجية 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 وتقييم 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

Affiliation of Author

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

¹naseer.m.azaal@uokut.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2026

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

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، ولاسيما جامعة الكويت، بما يسهم في إعداد طلبة قادرين على الابتكار والمنافسة في سوق العمل. يهدف البحث الحالي: يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء للتعرف على ماهية الريادية والريادية الإستراتيجية وريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية 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 أزاء 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 الكويت 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.

الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

1- **الدراسات السابقة:** تُعد الدراسات السابقة إحدى الركائز الأساسية في بناء البحث العلمي الرصين؛ إذ تسهم في تأصيل المشكلة البحثية، وتحديد أبعادها النظرية والتطبيقية، فضلاً عن دورها في توجيه الباحث نحو اختيار المنهجية المناسبة وصياغة الأدوات البحثية وتحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية. كما تمثل مرجعاً مهماً لفهم الاتجاهات المعرفية

الحديثة في مجال الريادة الاستراتيجية والتعليم الريادي، والكشف عن الثغرات البحثية التي تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل. وانطلاقاً من ذلك، تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية والجامعات من زوايا متعددة. منها دراسة [1] التي أشارت إلى أن الريادة الاستراتيجية تمثل مدخلاً فاعلاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، حيث ركزت الدراسة على بيان دور التوجهات الريادية والاستراتيجيات الابتكارية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات البيئية المتزايدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تبني الريادة الاستراتيجية يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة [2] دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة الكوفة، من خلال تحليل آراء عينة من التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي واضح لممارسات الريادة الاستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على النمو والتطوير، وأوصت بضرورة دمج التوجهات الريادية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع التنظيمي.

أما دراسة [3] فقد سعت إلى قياس درجة توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والكشف عن الفروق المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية لدى المشرفين التربويين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة مكونة من (51) فقرة، وأظهرت نتائجها أن أبعاد الريادة الاستراتيجية متوافرة بدرجات تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والمهنية، مما يؤكد أهمية تعزيز التدريب والتطوير المرتبطين بالممارسات الريادية في المؤسسات التعليمية.

وعلى المستوى الدولي، قدمت دراسة [4] رؤية تطبيقية لمفهوم الريادة الاستراتيجية من خلال دراسة حالة في إحدى المؤسسات التعليمية الدينية في إندونيسيا، حيث ركزت على تحليل آليات التكامل بين الإدارة الريادية والإدارة الاستراتيجية في بيئة تعليمية تقليدية. وأظهرت النتائج أن الجمع بين التفكير الريادي والتخطيط

محدودية واضحة في الدراسات التي تناولت تصميم أنظمة متكاملة للريادة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما في البيئة العراقية. فقد انصبّت أغلب الدراسات السابقة على قياس مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية أو تحليل علاقتها بمتغيرات تنظيمية مختلفة، في حين لم تحظ مسألة بناء وتصميم نظام ريادي استراتيجي متكامل داخل الجامعات بالاهتمام الكافي من الناحية التطبيقية.

وتجلى الفجوة البحثية بصورة أكثر وضوحاً في ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت الجامعات العراقية عموماً، وجامعة الكوت على وجه الخصوص، بوصفها بيئة بحثية تستدعي تطوير نماذج حديثة قادرة على مواكبة التحولات العالمية في التعليم العالي والاقتصاد المعرفي. ومن هنا تنبع أهمية البحث الحالي، إذ لا يقتصر دوره على معالجة فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية والتربوية فحسب، بل يسعى إلى تقديم إطار عملي متكامل لتصميم نظام للريادة الاستراتيجية يمكن أن يدعم متخذي القرار في الجامعات العراقية في جهود التحول نحو الجامعة الريادية. وعليه، يمثل البحث الحالي محاولة علمية للإسهام في توطين مفاهيم الريادة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي العراقية، وربطها بالمطلوبات المعاصرة للتنمية المستدامة والتميز المؤسسي، بما يعزز قدرة الجامعات على إنتاج المعرفة واستثمارها وتحقيق دورها التنموي والمجتمعي بصورة أكثر فاعلية واستدامة.

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 الريادة الإستراتيجية ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوت. ومن

الاستراتيجي أسهم في تطوير البرامج التعليمية وتحسين الخدمات المقدمة وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المعاصرة، مؤكدة أهمية دمج الريادة الاستراتيجية ضمن برامج التطوير المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

2- مناقشة الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها: يتضح من

مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية الريادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً معاصراً لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية. كما أظهرت تلك الدراسات اهتماماً متزايداً بدراسة أبعاد الريادة الاستراتيجية، ولا سيما الابتكار والاستباقية واستثمار الفرص وتحمل المخاطر والمرونة التنظيمية، بوصفها عناصر أساسية في تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية، من أهمها:

- أ. بناء الإطار النظري للبحث وتحديد المفاهيم والأبعاد المرتبطة بالريادة الاستراتيجية والتعليم الريادي.
- ب. تطوير أداة البحث وصياغة فقرات الاستبانة بالاستناد إلى المقاييس والمؤشرات التي أثبتت فاعليتها في الدراسات السابقة.
- ج. تحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث وصياغة نموذج المفاهيمي بما يتلاءم مع طبيعة البيئة الجامعية.
- د. الاستفادة من المناهج والإجراءات الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة بما يدعم دقة النتائج وموضوعيتها.

توظيف النتائج والتوصيات السابقة في بناء مقترحات عملية قابلة للتطبيق في جامعة الكوت بما يسهم في تعزيز توجهاتها الريادية مستقبلاً. وعلى الرغم من التشابه النسبي بين البحث الحالي والدراسات السابقة في الاهتمام بموضوع الريادة الاستراتيجية واعتماد المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن البحث الحالي يتميز بتركيزه على تصميم إطار متكامل للريادة الاستراتيجية في البيئة الجامعية العراقية، وهو ما يمنحه بعداً تطبيقياً يتجاوز حدود الدراسات السابقة التي ركز معظمها على التشخيص أو القياس دون تقديم تصور تصميمي متكامل.

1- الفجوة البحثية: على الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي

بموضوع الريادة الاستراتيجية خلال السنوات الأخيرة، فإن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تشير إلى وجود

حلول مبتكرة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية، بما يعزز مكانة العراق في الاقتصاد الإقليمي والعالمي.

هذا المنطلق واتساقا مع ما تقدم ولتحقيق الأهداف المنشودة للبحث فإن إشكالية البحث تتضح في التساؤلات الآتية:

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

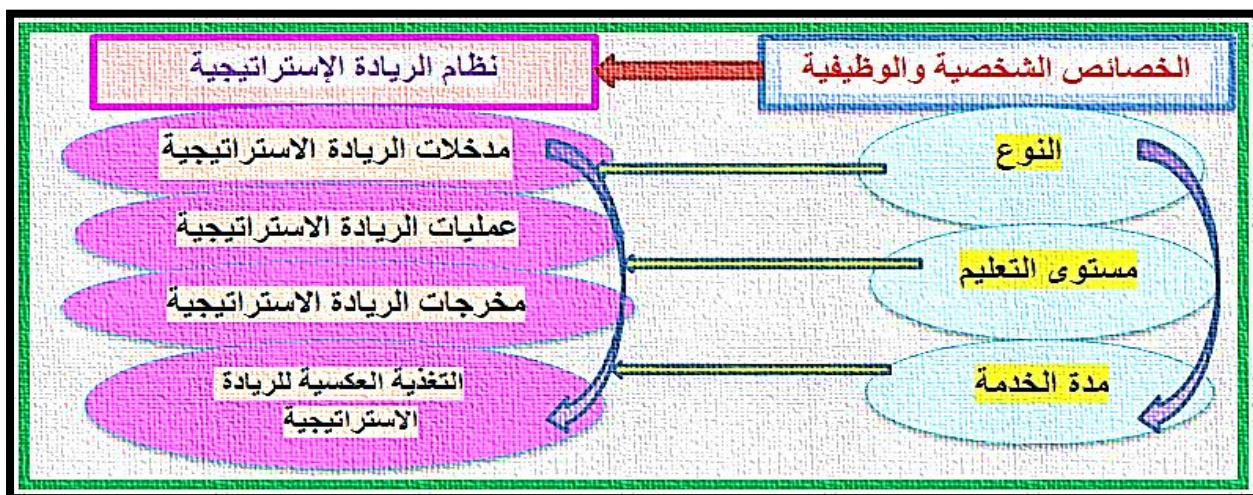
1. تسليط الضوء على التأثير المفاهيمي للريادة والريادية الاستراتيجية
2. تحديد أبعاد ودعائم وركائز وحصرها ضمن نطاق مضامين الريادة الإستراتيجية.
3. تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر تدريسي جامعة الكوت.
4. قياس مدى توقع التدريسين وتوجهاتهم أزاء تجسيد مكونات نظام الريادة الاستراتيجية بنجاح مستقبلاً.
5. هل توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة البحث إتجاه مكونات نظام الريادة الإستراتيجية (تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوت
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 المتممة وانسجاماً مع أهدافه وموضوع البحث الموسوم "تصميم نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية جامعة الكوت أنموذجاً" وكما موضح في شكل (1) الآتي:

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

ثانياً: أهمية البحث: يحظى نظام الريادة الإستراتيجية اهتماماً كبيراً على الصعيد المحلي والدولي لدوره الحيوي في معالجة المشكلات ومواجهة التحديات والأزمات والمتغيرات البيئية. تتبع 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



الشكل (1) يوضح أنموذج الافتراضي للبحث من تصميم الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمكونات نظام الريادة الإستراتيجية (المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية الراجعة) تُعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بالنوع، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

وانبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H01): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمكونات نظام الريادة الإستراتيجية تُعزى إلى متغير النوع لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: (H02): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمكونات نظام الريادة الإستراتيجية تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H03): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمكونات نظام الريادة الإستراتيجية تُعزى إلى متغير مدة الخدمة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

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 (الأنترنت) لتعقب آخر المستجدات العلمية ذات الصلة بمجالات البحث ومتغيراته الرئيسة والثانوية. فيما سلك الأسلوب التحليلي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول للبيانات 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 أفراد عينة مجتمع البحث المستهدف على أساس متطلبات البحث والمكونة من (100) تدريسي من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، وما يعادلها في جامعة الكويت 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 ونسبة 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 أن 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 وإفائها وصلاحيتها لموضوع البحث. وقد استجاب الباحث لآراء 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 إلى أي مدى الانسجام والاتساق الداخلي للعبارات ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث والبالغ عددها 92 استمارة ثم طبقت

الحالي(0.809) في جدول (1) وهو معدل مقبول
لأغراض البحث علماً ان معامل الثبات المقبول هو
(0.60) فما فوق كما مبينة في جدول (1) الآتي:

معادلة (الفا كورنباخ) لإعطاء الشرعية للاستبيان على
ضوئه تُعدّل 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

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

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	910.7	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

الإحصائية معنوية بين المتوسطات الحسابية في تقدير مفردات
المجتمع الإحصائي لدرجة توفر عناصر مكونات نظام الريادة
الإستراتيجية بالجامعة المبحوثة تبعاً لبعض الخصائص
الشخصية والوظيفية.

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
بالتعقيد، كونه متعدد الأبعاد بسبب تخصصات العلوم المختلفة
كالإقتصاد 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
والخلاقة المُبتكرة لخلق منتج جديد أو تحسين الحالي بهذا التوجه
والانطلاقة والسباق إلى التخطيط وتنظيم العمل والموارد
للإقتناص الفرص، المرتكزة على التطوير وإحتساب المخاطرة،
واكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الأرباح. وتعد الريادية محور
الإرتكاز وجوهرة الإنطلاق وأساس التغيير المؤسسي، فهي
تتماشى وتترافق مع إستراتيجيات المنظمة[5].

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

- 1- الحدود المكانية: اشتمل موقع هذا البحث في جامعة
الكويت- 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 الكويت
أنموذجاً"
- 4- الحدود البشرية: اقتصر عينة البحث الحالي على بعض
تدريسي جامعة الكويت.

تاسعاً: تقنيات التحليل الإحصائي: يتم عرض نتائج البحث
وتحليلها باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي الوصفي إعتماًداً
على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية - (SPSS-
PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES)
(STATISTICAL). بدءاً القيام بالتحليل المبدئي الرياضي
لاحتساب النسب المئوية والوزن المئوي لتحديد الأهمية النسبية،
وال تكرارات 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

المطلب الأول: الريادة وريادة الأعمال والريادة الاستراتيجية

أولاً: الريادة (Entrepreneurship): النشأة والتأصيل

المفاهيمي

تُعد الريادة من المفاهيم المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الاقتصادية والإدارية، إلا أن طبيعتها متعددة الأبعاد وتداخلها مع حقول معرفية متنوعة، كالاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع والتنمية التنظيمية، أسهمت في تعدد تعريفاتها واختلاف المنظورات الفكرية المفسرة لها. ويُنظر إلى الريادة بوصفها عملية ديناميكية تقوم على المبادرة والإبداع واستثمار الفرص المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعرفية بصورة مبتكرة، بما يفضي إلى خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فضلاً عن دورها المحوري في إحداث التغيير والتطوير المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة^[6].

من الناحية الاصطلاحية، فقد تعود الجذور الفكرية للريادة إلى المدرسة الاقتصادية الفرنسية، إذ اشتق مصطلح (Entrepreneurship) من الكلمة الفرنسية (Entreprendre) التي تعني المبادرة أو الإقدام على تنفيذ عمل جديد. وقد تطور المفهوم تدريجياً عبر إسهامات العديد من المفكرين والباحثين؛ حيث ركزت الكتابات المبكرة على دور الريادي في تحمل المخاطر المرتبطة بالأنشطة الاقتصادية، في حين توسعت الأدبيات الحديثة لتشمل الابتكار واستحداث القيمة وتطوير المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة^[7]، 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، حيث دلّ على الشخص الذي يباشر الأعمال ويتصرف بما في يده وبشرع في إنشاء مشروع أو نشاط تجاري مهم، بوصفه وسيطاً في العملية التجارية، وقد تُرجم إلى الفرنسية بمعنى "المنعهد".

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 بالريادي ذلك الشخص الذي يشرع في إنشاء عمل تجاري أو مشروع جديد، متمم بجملة من

الخصائص تبدأ بدور الوساطة بين الأطراف المختلفة، ولا تتفصل 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.

ومن الناحية اللغوية، تُعرّف الريادة لغةً 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 يُبعث من قبل جماعته لاستكشاف مناطق جديدة للمرعى أو لمواضع سقوط الأمطار (لسان العرب)^[9] يرتبط مفهوم الريادة بالفعل (راد)، الذي يدل على السعي والبحث والاستكشاف وطلب الأفضل، ويُطلق لفظ (الرائد) على الشخص الذي يتقدم الآخرين لاستكشاف الفرص وتمهيد الطريق أمامهم. ويعكس هذا المعنى اللغوي جوهر الفكر الريادي القائم على المبادرة والاستباقية والسعي نحو اكتشاف الفرص المستقبلية واستثمارها^[10].

وفي هذا السياق، يُعرّف الريادي بأنه الفرد القادر على تنظيم الموارد وإدارتها وتوجيهها نحو استثمار الفرص المتاحة وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشروعات أو منتجات أو خدمات ذات قيمة اقتصادية واجتماعية. ولا يقتصر دوره على تأسيس المشروعات الجديدة، بل يمتد إلى تطوير الأنشطة القائمة وإعادة صياغة أساليب العمل بما يحقق النمو والاستدامة والتميز المؤسسي^[11].

ويُعرّف قاموس (Webster) الريادي (Entrepreneur) بأنه: "الشخص الكفء الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع"^[12] 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 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

وإدارتها. والاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام وإدارة المعارك لتحقيق هدف معين.

فقد عرف قدامى اليونانيون الإستراتيجية [17] 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 الاستراتيجية 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 والتكنولوجية والنفسية والعسكرية وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطة السياسية. لقد امتدت الإستراتيجية [18]. في استخداماتها المعاصرة، فهي تعدت الجانب العسكري فأصبحت تعبر عن مفهوم أوسع يشمل السياسة العليا للدولة من حيث الأهداف المراد تحقيقها والخطط الواجب اتباعها، 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 لتعطي السمات التي تخص المؤسسات وما يخصّ الوزارات المختلفة. إذ يُشبه ROSS & KAMIL الجامعة بدون إستراتيجية كالسفينة بدون مُوجّه 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 [19] 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 المراكز 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

التطوير واحتساب المخاطر المدروسة، بما يفضي إلى تحقيق ميزة تنافسية وعوائد اقتصادية.

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 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 [13]. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الريادة تمثل عملية مستمرة لخلق القيمة من خلال توظيف الإبداع والابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة المحسوبة، إذ يسعى الريادي إلى استكشاف الفرص غير المستغلة، وتعبئة الموارد اللازمة، وتطوير الحلول المبتكرة التي تلبي احتياجات المجتمع والأسواق. ومن ثم أصبحت الريادة إحدى الركائز الأساسية في بناء الاقتصادات المعرفية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات الأعمال المعاصرة [14].

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 وإن النشأة والبذرة 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) [15].

تتضمن الإستراتيجية مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل [16].

1. الإستراتيجية STRATEGY: مصطلح الإستراتيجية STRATEGIC أصلها إغريقي (STRATEGOS) وتعني فن الجنرال أو فن تنظيم الحرب وقيادة الجيش والبراعة العسكرية

STAKEHOLDERS [23] من ضمنهم المساهمون STOCKHOLDERS وتحقيق مزايا تنافسية وتميز مؤسسي مستدام [24].

3. 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. والمتعة بالمعرفة والمعلومات والخبرة البصيرة النافذة بالرؤيا الناقبة والمبادأة ويفهم ويستنتج ما يدور حوله يفكر ويشخص ويحلل داخل الصندوق وخارجه. كذلك يتمتع بصفاء الذهن والتحرر من الروتين، والإلمام الفني بطبيعة العمل وتطويرة. 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، فضلا عن كونه قائد عليم وسياسي جيد لديهم ويجيد حسن استخدام القوة مع المهارة والمودة وفي استعمال الصلاحيات، والقدرة على الأفق ومواجهة وحل المشكلات، ويتصرف كموجه بروح الفريق وبناء الائتلافات لتعزيز مناطق القوة واستثمار الفرص ومجابهة المخاطر والتحديات ومعالجة مناطق الضعف، ويمتلك القدرة على التعبير ونقل الأفكار بصورة يفهمها الآخرون في ظل المناخ المؤسسي المناسب.

ثالثاً: الريادة وفق المنظور الإستراتيجي: تُعدّ الريادة من المنظور الإستراتيجي مدخلاً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، يقوم على التكامل المنهجي بين الريادة والإدارة الإستراتيجية، بما يتيح تقييم الاستراتيجيات 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 عقلاني ومنهجي، وإنتاج أفكار مبتكرة قابلة للتطبيق،

المؤسسة وبيئته. 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 [20].

2. 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^[21]. 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 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، تبتدأ بمرحلة التوجه الإستراتيجي(تحديد الرؤيا والرسالة والغايات والأهداف) - والقدرة على التحليل البيئي (فن التعامل والتكيف مع البيئة) - صياغة الإستراتيجية - الإختيار 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 الإستخبارات الإستراتيجية والمسح البيئي وتقديمها لصناع القرار بشأن مستقبل المؤسسة [22]. 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

[26].Management Journal، ومن ثم ظهرت أول دورية متخصصة بالريادة الإستراتيجية تحت عنوان Strategic 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[27]. 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[28]. وتسهم الريادة الإستراتيجية في بناء عناصر جديدة وحيوية وفعالة داخل المؤسسة، وتحقيق إنجازات نوعية تمكّنها من بلوغ النجاح والتميز التنافسي، من خلال تحديد الفرص المتاحة واستغلالها بما يتلاءم مع أولوياتها وأهدافها الإستراتيجية. كما تؤكد على امتلاك الأفراد لمقومات ريادةية تمكّنها من توليد حلول إبداعية للمشكلات، وابتكار مشروعات وأفكار جديدة تسهم في دعم استدامة المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو.

ويمكن استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال كما مبين في جدول (2) الآتي:

كالمشروعات التنموية، فضلاً عن ابتكار حلول عملية للمشكلات التي تواجهه، 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.

1- مفهوم الريادة الإستراتيجية: STRATEGIC

ENTREPRENEURSHIP

تعد الريادة الإستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) أحد مواضيع أو مجالات الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال المهمة والنادرة. ومن الاتجاهات الإدارية الجديدة والمعاصرة في الفكر الإداري وتطوره. تعود بداياتها إلى كتابات كل من: [25] Covin Miles and Kimuli، عام 2001 بإصدار مجلة Strategic

جدول (2) مفهوم الريادة الإستراتيجية وتعريفها من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتاحة

مفهوم الريادة الإستراتيجية
الريادة الإستراتيجية تجمع الريادة بين خصائص الريادة وخصائص الإدارة الإستراتيجية، للعمل على إنشاء إستراتيجيات ريادةية، تساعد المؤسسات على إيجاد قيمة مضافة لمختلف الفئات المستفيدة من أعمالها، وتحقيق أداء متميز لها[29].
هي القابلية والقدرة على إيجاد وبناء شيء أو تحقيق إنجاز ما من لا شيء تقريباً، وامتلاك البراعة على تحديد الفرص التي يراها الآخرون مشوشة غير واضحة وبلورتها، والاستعداد للمخاطرة المدروسة من أجل تحقيق النجاح وبلوغ التميز[30].
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"[31].
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[32]

والدخول الى في أكثر من سوق فضلاً عن تقديم حلول إبداعية غير مألوفة في بيئة عشوائية تتسم باللايقين والتغير المستمر. وتبني المخاطرة، والاستباقية، والتنافسية الشديدة، فضلاً عن رأس المال الاجتماعي. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.

الريادة الإستراتيجية هي مجال فرعي لريادة المؤسسة وثقافتها بوصفها العملية التي تدمج بين المبادرات الريادية. وحشد الموارد التنظيمية لتحقيق أهداف بعيدة المدى، وتمتلك والمرونة القدرة في خلق المغامرة الجديدة وإغتنام الفرص واستثمارها تهدف إلى خلق وإبتكار للمنتج والعملية وإبداعية المنتج والخدمة، وإبداعية العملية وتنفيذ أفكار جديدة وتقديم منتجات جديدة وتطوير منتجات حالية

2-التمييز بين : القيادة - الريادة -ريادة الأعمال - الريادة الاستراتيجية: نظراً للتقارب المفاهيمي بين مصطلحات القيادة، والريادة، وريادة الأعمال، والريادة الاستراتيجية، وما قد ينشأ عنه من تداخل في الاستخدام، فإن من الضروري توضيح الفروق الجوهرية بينها، بما يسهم في تحديد الإطار المفاهيمي لكل منها بصورة دقيقة. وفي هذا السياق، يستعرض جدول (3) الآتي:

والأخذ بالحسبان العلاقة التعويضية والتوازنية بين العائد والمخاطرة والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تُسهم في خلق الثروة وهذا يتولد من تكامل الريادة الاستراتيجية من منظور الريادة (اقتناص الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (الحصول على الميزة) وخلق تماسك ثقافي إذ يسهم في المشاركة بالمعرفة بطرائق تنافسية منطقية. تُسهم في خلق الثروة موارد فريدة ذات قيمة خلقة للمجتمع وتحقيق الرفاهية [33].

جدول (3) التمييز بين القيادة، والريادة، وريادة الأعمال، والريادة الاستراتيجية: 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 [34].	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، والتركيز المبادرة والابتكار وإحداث التغيير [35].	الريادة Entrepreneurship/ Innovation Leadership
تشير إلى عملية تأسيس مشاريع جديدة اقتصادية وتجارية بالدرجة الأولى عن طريق استغلال الفرص وتوظيف الموارد إدارة الموارد بكفاءة عالية وبقرارات 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. [36].	ريادة الأعمال Entrepreneurship
الريادة الاستراتيجية هي التكامل بين التفكير الريادي والتخطيط الاستراتيجي تتبع من التوجه الاستراتيجي 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. تتبع بتعميق ثقافة الريادة، لإغتنام الفرص وتحمل المخاطر العالية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في المدى الطويل. أي تجمع بين استثمار الفرص الريادية وبناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال منظور استراتيجي [37].	الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

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 مكملاً للدور القيادي، يعتمد عليها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية عبر تأسيس مشروعات استثمارية أو تحسين المنتجات القائمة، بما يسهم في خلق القيمة الاقتصادية وتحسين المستوى المعيشي. كما تمتد الريادة إلى بناء مجتمع ريادي قيادي، يقوم على المبادرة الذاتية والتخطيط والتنفيذ العملي القائم على الشجاعة والمخاطرة المحسوبة. وتتمحور القيادة حول التأثير والتنظيم،

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 تندرج 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، تندرج ريادة الأعمال ضمن مجال القيادة، إذ يُعد

والإبداع، وتبني المخاطرة، والمرونة، والإدارة الاستراتيجية للموارد، المشاركة وفرق العمل، النمو، التحفيز، التميز، التعلم المؤسسي، تحديد الفرص، ريادة الميزة التنافسية[39].

فضلا عن 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. هنا يقوم الباحث باستعراض توليفة أو تشكيلة لأبعاد DIMENSION الريادة الإستراتيجية وان اختلف حصر هذه الأبعاد طبقاً لوجهة نظر كل باحث[40]، في جدول (4) وعلى النحو الآتي:

بينما تنصرف الريادة إلى الابتكار والتغيير، وتتمحور ريادة الأعمال حول إنشاء المشروعات وتحقيق القيمة الاقتصادية، في حين تجمع الريادة الإستراتيجية بين الابتكار الريادي والرؤية الإستراتيجية لتحقيق نمو مستدام وتَفوق 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.

3- أبعاد الريادة الإستراتيجية: لقد تناولت بعض الأدبيات الإدارية الحديثة[38] أبعاد أو عناصر الريادة الإستراتيجية، وكذلك بعض العناصر والمرتكزات والداعمة الى الريادة الإستراتيجية المتمثلة بالرؤية

جدول (4) أبعاد الريادية الإستراتيجية من من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتاحة.

الأبعاد	البيان
التفكير الريادي	يعد مرتبط للريادة الاستراتيجية والتوجه والقصد الاستراتيجي نحو المستقبل ويؤجّه الطاقات بشكل إيجابي وفعال لإنجاز أهداف المؤسسة، بعيداً عن العشوائية. Entrepreneurial Mindset.
الرؤية	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. Vision ^[41] .
التنظيم الريادي	هيكل تنظيمي مرن وأكثر فعالية وكفاءة يستجيب للتكنولوجيا وشبكات المعلومات والاتصال ويعزز الابتكار واتخاذ القرار المناسب ^[42] . Entrepreneurial Organization.
القيادة الريادية	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 Entrepreneurial Leadership.
المرونة والتغيير	القدرة على التغيير والتكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتشغيلية والاستراتيجية لضمان الاستدامة والميزة التنافسية طويلة الأمد[43]، 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). 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. Flexibility and Change.
الثقافة الريادية	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]. Entrepreneurial Culture.

الإبداع هو الشرارة الفكرية: توليد فكرة جديدة وأصلية غير مألوقة، نابغة 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. 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. Creativity& Innovativeness	الإبداع الابتكار
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 إحتمال وقوع خسارة أو إحتمال تحقق العائد مستقبلا. Risk-Taking.	تقبل المخاطرة
الفرصة المتاحة واستثمارها، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة الريادية ويجعلها متميزة وتنفرد عن غيرها لتلبية حاجات المؤسسة استثمار الفرص المتاحة لضمان تميزها التنافسي [47]. Opportunity Recognition.	اقتناص الفرصة
الاستباقية تتعلق بالبعد بالمنظور المستقبلي هي اقتناص الفرص والقدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من المتغيرات البيئية، وتتصل بالإنجاز لتصبح الريادية مثمرة قبل المنافسين Proactiveness	الاستباقية والمبادأة
يتم صيانة رأس المال البشري والمحافظة على الكفاءات وتحفيزها والالتزام بأخلاقيات العمل Human Capital والالتزام بأخلاقيات العمل لتقديم الخدمات بفعالية للزبائن والمصالح المشتركة لتعزيز الإنتاجية والمنافسة [48].	رأس المال البشري
تعزيز مناطق القوة ومعالجة مناطق الضعف وردم الفجوات واتخاذ القرار بالوقت المناسب. واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وسرعة اتخاذ القرار لتحقيق التوازن الاستراتيجي. Evaluation and Decision-Making.	التقويم واتخاذ القرار

وتسريع العمليات وتحسين الجودة واتخاذ القرار المبني على تحليل البيانات 51

ويُفرض هذا التكامل التراتبي إلى استثمار رشيد وفعل للموارد البشرية والمالية والتكنولوجية والرقمية والمعرفية، بما يحقق أداءً عاليًا 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

من المفيد هنا يُفرض الباحث أزاء توافر التكامل التراتبي بين أبعاد الريادية الإستراتيجية ودعائنها ومرتكزاتها وتجسيد جوهر الريادة الاستراتيجية المتمثلة بالإمكانات والإمكانات والمقدرات والقدرات، يؤدي إلى 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،

الرغبة الذاتية وتشجعها على البدء في المشاريع الخاصة بدل من الاعتماد على الآخرين وانتظار الوظيفة.

يتطلب تفعيل التعليم الريادي [53] برامج إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية توافر رؤية مؤسسية واضحة تدعم هذا التوجه، إلى جانب تطوير المناهج بما يعزز التعلم التطبيقي وبحفز 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 ال ريادية Entrepreneurial University لمواكبة التطورات

الجديدة لتكون فاعلة وناجحة و باستطاعتها تطوير مهارات التفكير الريادي لدى الطلبة داخل الجامعة ان تبدع وتبتكر وتقننص الفرص الإستثمارية والتحوط من التهديدات ومجابهة التحديات والتحسب للمخاطر والاستجابة بنجاح للتعديات.

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 وشرائط استراتيجية مع قطاع الأعمال. ويمكن استعراض بعض مفاهيم التعلم الريادي في الجدول (5) على النحو الآتي:

جدول (5) بعض مفاهيم التعلم الريادي من من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتاحة

التعليم الريادي
التعليم الريادي الجامعي عبارة عن "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].
التعليم الريادي بوصفه " تنمية قدرات الطلبة على الابتكار وصناعة الفرص بدلاً من انتظارها" [55].
التعليم الريادي يركز على " إعداد الطلبة وإكسابهم اتجاهات ومهارات العمل الريادي المنظم القائم على العلم والمعرفة باقتصاد الدولة والدول الأخرى بهدف خلق فرص عمل جديدة تطلباها 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 بنقاط الأهداف التفصيلية والفرعية للتعليم الريادي في الجامعات على النحو الآتي:

أ- الابتكار الإبداع والمبادرة: تنمية الفكر الإبداعي وغرس ثقافة الابتكار لتحويل الطلبة من مستهلكين للمعرفة

إلى صنّاع لها، واقتناص الفرص وتقديم حلول ذات قيمة مضافة للمجتمع، بما يشكل بديلاً فاعلاً للمسار الوظيفي التقليدي

ب- التوظيف الذاتي: تعزيز الاستقلال المهني وترسيخ ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال والتوظيف الذاتي لتجسيد فكرة "صناعة الفرص" بدلاً من البحث عنها، واعتبار العمل الحر مساراً مهنيّاً استراتيجياً ومستداماً.

ج- بناء الشخصية الريادية: تعزيز الدوافع الذاتية وتشكيل الوعي الريادي لتنمية الشخصية الريادية القائمة على الجرأة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وغرس قيم الاستباقية وصقل المهارات القيادية وبناء المستقبل المهني بروية طموحة.

د- المساهمة في التنمية: خلق تأثير تنموي مستدام يربط مخرجات التعليم باحتياجات السوق الحقيقية تحفيز النمو الشامل: من خلال تخريج كوادر قادرة على إحداث نقلة نوعية في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية عبر التجديد المستمر.

هـ- **العلاقات والتواصل الإيجابي:** بناء شبكات تواصل مهنية واجتماعية قوية وتطوير الذكاء التواصلي بتوافر بيئة تعليمية تفاعلية تعزز مهارات التواصل الفعال لمواجهة تحديات المهن الجديدة ومتغيرات سوق العمل التكيف مع المستقبل.

وسيادة الروتين الحكومي وضعف المعنويات في العمل الإداري المعني. تغير القيادات في الجامعة، وبالتالي ضعف الحماس لتطبيق الخطة الإستراتيجية. فضلا عن عدم الوضوح والفهم بعض العاملين للخطة الإستراتيجية، وبالتالي عدم قناعتهم بمبادراتها [58].

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 اعتمادا 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:

ومن المفيد ان نذكر بخصوص تطبيق نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، لابد ان ترتبط هذا النظام باستراتيجيات الجامعة بتوافر الموازنة التخطيطية والبرامج والسياسات والخدمات الجديدة، ارتباطاً إيجابياً بنمو الجامعات وإصلاحها وتفردھا، وتميزھا، محلياً وعالمياً. والاستجابة السليمة للمتغيرات البيئية. لجذب الجمهور ولتعزيز الموقف التنافسي للجامعة.

يُعدّ التعليم الريادي أحد المداخل الحديثة في تطوير برامج إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، لما له من دور فاعل في إعداد كوادر قادرة على التفكير الإستراتيجي، وابتكار الحلول، وقيادة المنظمات في بيئات تنافسية متغيرة. وتصبح الجامعات رائدة إستراتيجياً، من خلال البحث عن الموارد لإقتناص الفرص الإستثمارية للتميز بتوافر الموظفين الموهوبين ذوي الابتكار والإبداع وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي. والإعتماد على الباحثين والأكاديميين والمرجعية الأساسية، لإجراء البحوث القيمة والأصيلة؛ للإتيان بأفكار جديدة ريادية يمكن تحويلها إلى براءات اختراع ثم تحويلها مشاريع مربحة[57]. تواجه عملية تنفيذ نظام الريادة الإستراتيجية بعض الصعوبات والتحديات المتمثلة بمقاومة بعض العاملين في الجامعة للتغيير،

جدول (6) التوزيع العددي والنسب المئوية لأفراد العينة حسب (النوع - المستوى التعليمي - مدة الخدمة).

المتغير المستقل	الخصائص العامة للعينة					
	الفئة	ذكر	أنثى			
النوع Gender	التكرار	47	45			
	النسبة%	51	49			
المستوى التعليمي Educational Qualification	الفئة	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	الكلية	
	التكرار	7	51	34		
	النسبة%	8	55	37		
مدة الخدمة Length of Service	الفئة	أقل من سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر	الكلية
	التكرار	14	17	30	22	92
	النسبة%	15	19	33	24	100

المرجع: نتائج الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات استمارة الاستقصاء.

يكشف جدول (6) ، 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

المرجع: نتائج الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات استمارة الاستقصاء.

الإستراتيجية جامعة الكوت وتشخيص واقعها التعليمي، بما ينسجم مع أهداف البحث

القسم الثاني: مقاييس مكونات نظام الريادة الإستراتيجية:
يتضمن هذا القسم عرض نتائج استجابات وتأيد عينة البحث - تدريسي جامعة الكوت إتجاه مكونات نظام الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية التنبؤي المتمثلة بأربع مكونات: هي (مدخلات وعمليات ومخرجات نظام الريادة الإستراتيجية، والتغذية الراجعة)، اعتمادا على الأسلوب الرياضي والإحصاء الوصفي والمبينة وسيتم التطرق اليها وتصويرها بالجدول (7-10-9-8) الآتية:

المكون الأول: مدخلات نظام الريادة الإستراتيجية (INPUTS)

البشرية السائدة في المؤسسات التعليمية الجامعية، ولاسيما في المواقع ذات الطابع الأكاديمي والإداري المؤثر.

كما تشير النتائج إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، إذ تؤول حملة (المجستير والدكتوراه) ما نسبته (92%) من إجمالي العينة، الأمر الذي يضيف مصداقية علمية على توجهاتهم ويعزز قدرتهم على تقييم متطلبات ومكونات نظام الريادة الإستراتيجية. 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 أفراد العينة تدل على مستوى عالٍ من النضج الأكاديمي والمهني، بما يجعلها قادرة على تقديم تصورات واقعية وموضوعية تسهم في دعم تصميم نظام الريادة

جدول (7) نتائج إجابات أفراد عينة مجتمع البحث أزاء مدخلات نظام الريادة الإستراتيجية في الجامعة

ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	ترتيب الأهمية
1	تمتلك قيادات الجامعة توجهات استراتيجية ذات رؤية ريادية طموحة داعمة للتعليم الريادي.	3.98	1.04	80%	الثالثة
2	تشجيع الطلبة وتدريبهم لإقامة مشاريع ريادية مبتكرة، قائمة على الاستباقية والمبادرة واقتناص الفرص وتقبل المخاطرة.	3.76	0.73	75%	السادسة
3	دمج البرامج الإرشادية ضمن الأنشطة التعليمية والبحثية وتنمية مهارات التفكير الإبداعي، والعمل الجماعي بين منتسبي الجامعة.	4.01	0.80	80%	الثالثة
4	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
5	توظيف المناهج الدراسية القائمة على التعلم الريادي باستخدام التقنيات الرقمية والمنصات الذكية والشبكات تعزيز التواصل الاجتماعي.	3.58	1.17	72%	السابعة
6	صيانة راس المال البشري وتأهيل الكوادر التعليمية في مجال ريادة الأعمال التخطيط الإستراتيجي ومضامين الإدارة الإستراتيجية.	4.24	0.63	85%	الأولى
7	يتضمن التنظيم الريادي أقساماً علمية ذات توجه ريادي للإبداع والابتكار واستخدام تقنيات التعليم والتعلم الريادي داعمة للمشروعات الريادية.	3.78	0.84	76%	الخامسة
8	ربط مخرجات التعليم بسوق العمل والشراكة مع قطاع الأعمال وعقد اتفاقيات تعاون مع المصارف لدعم ديمومة البرامج والمشروعات الريادية.	4.17	0.58	83%	الثانية
9	تهيئة بنية تحتية متكاملة تشمل الموارد المالية والتكنولوجية والرقمية والقانونية ونظم المعلومات، بما يعزز دعم الريادة الإستراتيجية.	3.60	0.98	72%	السابعة
10	تعميق نشر الثقافة الريادية داخل الجامعة من خلال المبادرات الطلابية، والأنشطة اللاصفية التفاعلية، والمسابقات.	3.88	1.10	77%	الرابعة

الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام الخاصة بمدخلات نظام الريادية الإستراتيجية	3.92	0.52	78%
--	------	------	-----

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

واضحاً لأهمية القيادة الإستراتيجية القادرة على التكيف مع البيئات الديناميكية وربط الجامعة بالبيئة الخارجية، وهو ما يمثل أحد المرتكزات الأساسية لنموذج الريادة الإستراتيجية. وفي المقابل، سجلت الفقرتان المتعلقتان بتوظيف التقنيات الرقمية والمنصات الذكية، وتهيئة البنية التحتية الرقمية والمالية والقانونية أقل المتوسطات الحسابية (3.58 و 3.60)، على

الرغم من بقائها ضمن المستوى المقبول.

ويشير ذلك إلى وجود فجوة بين القناعة بأهمية التحول الرقمي وبين مستوى تطبيقه الفعلي، وهو ما قد يعزى إلى ندرة الإمكانيات التقنية، والتمويل، أو حداثة تجربة التحول الرقمي في البيئة الجامعية. وبالمقابل تعكس هذه النتائج أن الجامعة تمتلك المقومات الفكرية والبشرية أكثر من امتلاكها المقومات التقنية والتنظيمية، وهو ما يعني أن نجاح الريادة الإستراتيجية مستقبلاً سيتوقف بدرجة كبيرة على استكمال البنية التحتية الرقمية، وتطوير الأنظمة الداعمة للابتكار، وتوفير بيئة تنظيمية أكثر مرونة.

المكون الثاني: عمليات نظام الريادة الإستراتيجية (PROCESSES)

تشير النتائج الواردة في جدول (7) إلى أن مستوى توافر مدخلات نظام الريادة الإستراتيجية في جامعة الكويت جاء بمستوى مرتفع نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.92) وبوزن مئوي (78%)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لتوافر البنية الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الريادة الإستراتيجية داخل الجامعة.

وتظهر النتائج أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للفقرة الخاصة بصيانة رأس المال البشري وتأهيل الكوادر التعليمية، إذ بلغت (4.24) وبوزن مئوي (85%)، وهو ما يؤكد أن رأس المال البشري يمثل الركيزة الجوهرية التي تنطلق منها جميع الأنشطة الريادية. ويتفق ذلك مع أدبيات الريادة الإستراتيجية التي ترى أن الموارد البشرية ذات الكفاءة تمثل المورد الأكثر ندرة والأكثر قدرة على خلق الميزة التنافسية المستدامة، ولا سيما في المؤسسات الجامعية التي تعتمد بصورة رئيسة على المعرفة والخبرة الأكاديمية.

كما أظهرت النتائج ارتفاع تقييم أفراد العينة لكل من مرونة القيادة الجامعية وسرعة استجابتها للتغيرات، وكذلك الشراكات مع سوق العمل وقطاع الأعمال، الأمر الذي يعكس إدراكاً

جدول (8) نتائج إجابات أفراد عينة مجتمع البحث أزاء عمليات نظام الريادية الإستراتيجية

ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	ترتيب الأهمية
11	تحديد الجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعناية لضمان توافقها مع توجهاتها الإستراتيجية.	3.90	0.91	78%	الثانية
12	تعزز الجامعة نقاط القوة لإستثمار الفرص تتجنب نقاط الضعف ومعالجتها ومجابهة التهديدات والتحوط من التحديات والاستعداد للحالات الطارئة..	3.71	0.87	74%	الخامسة
13	تكوين البدائل الاستراتيجية وتقويمها واختيار أفضلها وفق نماذج محفظة الأعمال وتخضع لمعايير محددة.	4.00	0.94	80%	الأولى
14	تنفيذ استراتيجيات ريادية عبر تدريب الكوادر التعليمية على رقمنة المناهج واستخدام التقنيات الحديثة في تصميم المشروعات الريادية.	3.65	0.94	73%	السادسة
15	تطوير استراتيجيات فعالة عبر تدريب الكوادر التعليمية على رقمنة المناهج، بما يسهم في إرساء مشروعات ريادية.	3.57	1.02	71%	السابعة
16	ممارسة التخطيط الإستراتيجي والرقابة والتقويم الاستراتيجي وترشيد اتخاذ القرار	3.78	0.76	76%	الثالثة

				أراء تعزيز الانحرافات الإيجابية ومعالجة الانحرافات السلبية.	
17	استقطاب الجامعة على مشاركة المستثمرين في المجتمع المحلي والشركاء الخارجيين في المبادرات الريادية.	3.64	0.84	73%	السادسة
18	توفر المناخ المؤسسي وتجسيد مبادئ أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، بما يعزز الانتماء المؤسسي ورضا المجتمع.	3.55	0.90	71%	السابعة
19	تشجيع الطلبة على التفكير الريادي داخل الصف وتحقيق التكامل بين التعليم النظري والتدريب العملي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل	3.78	0.93	76%	الثالثة
20	غرس ثقافة الابتكار والريادة لدى الطلبة والتدريسيين من خلال دمج أدوات الذكاء الاصطناعي والعاطفي والاجتماعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	3.75	0.94	75%	الرابعة
	الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام الخاصة بعمليات نظام الريادية الإستراتيجية	3.73	0.51	74%	

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

متوسطات مرتفعة نسبياً، وهو ما يؤكد أن الجامعة تعتمد على آليات تخطيط رسمية، وتدرك أهمية المواءمة بين الأهداف الإستراتيجية والمتغيرات البيئية. في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة برقمنة المناهج واستقطاب المستثمرين، وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية بمتوسطات أقل، الأمر الذي يكشف أن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ما تزال تمثل الحلقة الأضعف مقارنة بمرحلة التخطيط.

المكون الثالث: مخرجات نظام الريادة الإستراتيجية (OUTPUTS)

أظهرت النتائج في جدول (8) أن العمليات الداخلية لنظام الريادة الإستراتيجية جاءت بمستوى جيد يميل إلى الارتفاع، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.73) والوزن المئوي (74%)، وهو ما يعكس وجود ممارسات تنظيمية تدعم تطبيق النظام، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى النضج المؤسسي الكامل. وقد احتلت الفقرة الخاصة بتكوين البدائل الإستراتيجية وتقويمها واختيار الأنسب المرتبة الأولى بمتوسط (4.00). مما يدل على اهتمام الجامعة بمرحلة صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرار، وهو ما يعكس وجود توجه واضح نحو التخطيط الإستراتيجي المنهجي. كما سجلت الفقرات المتعلقة بالرؤية والرسالة والتخطيط الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية

جدول (9) نتائج إجابات أفراد عينة مجتمع البحث أراء مخرجات نظام الريادة الإستراتيجية

ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	ترتيب الأهمية
21	توظيف التوجه الرقمي والذكاء الاصطناعي والعاطفي والاجتماعي في العملية التعليمية، وتطوير المناهج، ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي.	4.18	0.94	84%	الثالثة
22	تطوير محتوى المواد التعليمية والتدريبية في مجالات ريادة الأعمال، وتطبيق تقنيات التعلم المدمج لتوفير بيئة تعليمية مرنة ومتنوعة.	3.76	0.80	75%	الخامسة
23	تحديث المناهج الدراسية دورياً وفق التوجهات العالمية، وابتكار نماذج تعليمية تعتمد على تقنيات التدريس الحديثة الفعالة.	4.03	0.83	81%	الرابعة
24	تطوير مناهج وبرامج تعليمية والبحث تجمع بين النظرية والتطبيق، والتكيف مع المتغيرات البيئية السريعة وجذب الاستثمارات الريادية	4.27	0.89	85%	الثانية

25	استقطاب استثمارات جديدة في مجالات الطاقة المتجددة والمشاريع الخضراء، لتوظيف الخريجين الذين تلقوا تدريبات ولديهم مهاراتهم	3.82	0.98	76%	السابعة
26	إنشاء منصات تعليمية وتوفير ورش لتدريب الطلبة في مجال ريادة الأعمال الرقمية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة والأمن السيبراني والذكاء الصناعي	4.29	0.67	86%	الأولى
27	ابتكار حلول ريادية لحل قضايا المجتمع مثل الفقر والبطالة، والتعليم، إعادة التدوير النفايات والطاقة المتجددة، والبيئة لتحقيق التنمية المستدامة.	4.05	0.81	81%	الرابعة
28	لتعاون مع مؤسسات محلية ودولية لإقامة مشاريع ريادية مشتركة، تسهم في إكساب الطلبة خبرات متنوعة بما ينسجم مع التوجهات العالمية.	4.21	0.72	84%	الرابعة
29	تطبيق أنسب إستراتيجية في ضوء تحليل الموقف والإختيار الاستراتيجي والاستجابة للتغيرات البيئية السريعة والطارئة والتكيف معها.	3.83	0.94	77%	السادسة
30	تعزيز دور البحث العلمي ومشاريعه والتعلم الريادي في تحسين الأداء الأكاديمي لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والدولي.	4.00	1.02	80%	الخامسة
	الوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام الخاصة بمخرجات نظام الريادية الإستراتيجية.	4.04	0.51	80%	

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

مترابطة من المخرجات التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة الجامعية.

في المقابل، سجلت فقرة استقطاب الاستثمارات في المشاريع الخضراء والطاقة المتجددة أقل المتوسطات (3.82)، وهو ما يشير إلى أن الجامعة ما تزال في المراحل الأولى من توظيف مفهوم الريادة الخضراء والاستثمار المستدام.

ومن الناحية التفسيرية، تعكس هذه النتائج أن الجامعة نجحت في تحقيق المخرجات الأكاديمية أكثر من نجاحها في تحقيق المخرجات الاقتصادية والاستثمارية، وهو نمط شائع في الجامعات التي لا تزال تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الحكومي..

المكون الرابع : التغذية الراجعة في نظام الريادة الإستراتيجية (Feedback)

تشير نتائج جدول (9) إلى أن مخرجات نظام الريادة الإستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.04) والوزن المنوي (80%)، وهو أعلى متوسط بين مكونات النظام الأربعة، الأمر الذي يعكس قدرة الجامعة على تحويل مدخلاتها وعملاتها إلى نتائج ملموسة.

وقد احتلت الفقرة الخاصة بإنشاء المنصات التعليمية والورش التدريبية في ريادة الأعمال الرقمية والذكاء الاصطناعي المرتبة الأولى بمتوسط (4.29)، مما يعكس توجه الجامعة نحو الاستثمار في التقنيات الحديثة باعتبارها محركاً رئيساً للابتكار المؤسسي.

كما سجلت الفقرة المتعلقة بتطوير البرامج التعليمية وربطها بالتطبيق العملي متوسطاً مرتفعاً (4.27)، وهو ما يؤكد نجاح الجامعة في الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم التطبيقي القائم على الريادة.

وتوضح النتائج كذلك أن دمج الذكاء الاصطناعي، وتحديث المناهج، والتعاون مع المؤسسات المحلية والدولية يمثل مجموعة

جدول (10) نتائج إجابات أفراد عينة مجتمع البحث أزاء التغذية الراجعة FEEDBACK في نظام الريادية الإستراتيجية

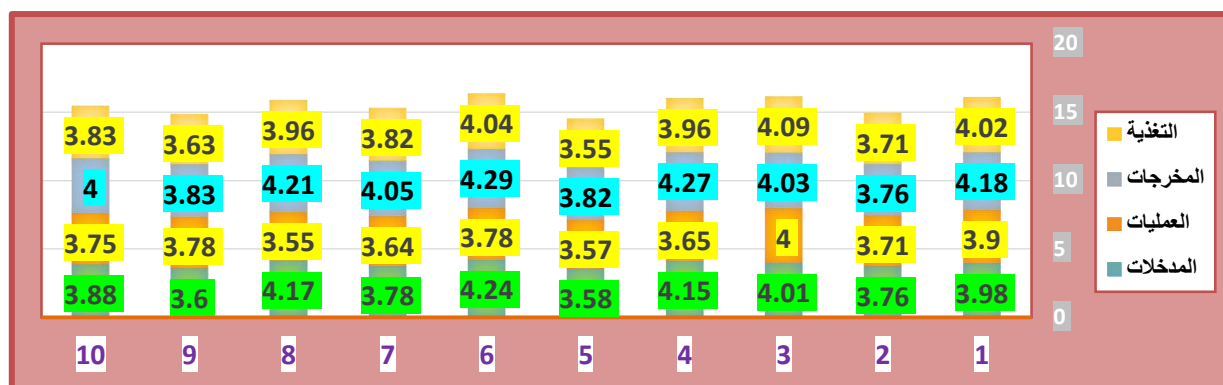
ت	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	ترتيب الأهمية
31	قياس أثر مخرجات التعليم الريادي في تحفيز الطلبة وتنمية قدرتهم على معالجة القضايا المجتمعية والبيئية وتحقيق التنمية المستدامة.	4.02	1.06	80%	الثانية

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

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

الحاجة إلى تطوير نظم القياس والمؤشرات المقارنة BENCHMARKING، واعتماد أدوات تقييم أكثر تقدماً تعتمد على التحليلات الرقمية ولوحات المؤشرات الذكية. وتبين النتائج أيضاً أن الجامعة تعتمد بدرجة مناسبة على التغذية الخلفية في تقويم المشروعات واستخلاص الدروس المستفادة، إلا أن مستوى الاستفادة منها في إعادة تصميم السياسات والبرامج لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير. ومن المنظور النظمي (SYSTEMS THEORY)، فإن هذه النتائج تؤكد أن التغذية الراجعة تمثل الحلقة التي تربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات، وتسهم في تصحيح الانحرافات وتحقيق التعلم التنظيمي المستمر، بما يضمن استدامة النظام الريادي. وتجدر الإشارة إلى أن الباحث يوضح درجة التأييد والتجانس في توجهات أفراد عينة البحث تجاه مكونات نظام الريادة الاستراتيجية، وذلك كما يتضح في الشكل (2) الآتي:

تكشف نتائج جدول (10) أن التغذية الراجعة تمثل أحد أكثر المكونات أهمية في نظام الريادة الاستراتيجية، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.86) وبوزن مئوي (77%)، مما يعكس وجود منظومة مراجعة وتحسين مستمرة داخل الجامعة. وقد حصلت الفقرة الخاصة بالأخذ بملاحظات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة لتحسين جودة المدخلات على أعلى متوسط (4.09)، الأمر الذي يدل على تبني الجامعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والتحسين المستمر. كما أظهرت النتائج ارتفاع متوسط استخدام التغذية الراجعة في استشراف الفرص المستقبلية ومواءمة المخرجات مع سوق العمل، وهو ما يشير إلى أن الجامعة لا تنظر إلى التغذية الراجعة باعتبارها أداة لتصحيح الأخطاء فقط، وإنما باعتبارها أداة استشرافية لدعم القرارات الإستراتيجية. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بتحليل نتائج الأداء التعليمي وفق الاتجاهات العالمية بأقل متوسط (3.55)، وهو ما يكشف



الشكل (2) حالات التأييد والتجانس في توجهات أفراد عينة البحث أزاء مكونات نظام الريادية الإستراتيجية من تصميم الباحث.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث:

الإحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول نظام الريادية الإستراتيجية ككل بحسب (التعليم والخبرة)، لانهما يتكونان من أكثر من مجموعتين والمبينة في جدول (11) 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

جدول (11) 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 الإحصائية	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 الإحصائية	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	الدالة الإحصائية	القرار
أقل من 1 سنة	14	3.9371	0.49258	91	0.711	2.47	0.587	قبول (H_0)
من سنة إلى أقل 5 سنوات	17	3.8494	0.36680					الفرضية
من 5 إلى أقل 10 سنوات	30	3.9587	0.26027					الثانوية (2)
من 10 إلى أقل 15 سنوات	9	3.7944	0.41762					
من 15 سنوات فأكثر	22	3.8382	0.29221					

المرجع: نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لبيانات استمارة الاستبيان اعتماداً على نظام SPSS من عمل الباحث.

- يتبين من الجدول (11) أن نتيجة اختبار تحليل (INDEPENDENT SAMPLE T-TEST) تظهر فروقاً دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($A = 0.05$) بين متوسط استجابات عينة البحث أراء بمكونات نظام الريادية الإستراتيجية، 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 الريادية الإستراتيجية، لا تختلف باختلاف النوع لديهم. وهذا يؤدي إلى رفض الفريضة البديلة (H_1) والقبول بفرضية العدم أو الصفرية (H_0) مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات عينة البحث أراء بمكونات نظام الريادية الإستراتيجية، 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 الإستراتيجية 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).

ويُستدل من ذلك أن الفروق بين مستويات التعليم ليست فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية في تأثيرها على المتغير محل البحث، الأمر الذي يقود الى 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 الإستراتيجية 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 استجاباته أفراد 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 (الصفرية) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه مكونات نظام الريادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير مدة الخدمة.

المبحث الثالث

الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المطلب الأول: الاستنتاجات: أسفرت نتائج الدراسة التحليلية للبحث والتي تشير الى توقعات عينة البحث وتوجهاتهم حول تصميم وتبني نظام الريادة الاستراتيجية في الجامعة، وإنشاء المشاريع الريادية داخلها وخارجها، الى جملة من الاستنتاجات النظرية والتحليلية وعلى النحو الآتي:

1- تشكل مدخلات نظام الريادة الإستراتيجية في الجامعة قاعدة مناسبة للانطلاق نحو بناء جامعة ريادية، إلا أن التحول إلى ريادة استراتيجية متكاملة يتطلب تعزيز الاستثمار في البنية الرقمية، وتوسيع الشراكات المؤسسية، وإعادة تصميم المناهج التعليمية بما ينسجم مع الاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة

2- تتسم عمليات النظام بالكفاءة في جانب التخطيط الإستراتيجي، بينما تحتاج إلى مزيد من التطوير في جانب التنفيذ، والتحول الرقمي، وإدارة الشراكات، الأمر الذي يؤكد أن نجاح الريادة الإستراتيجية لا يعتمد على جودة التخطيط وحدها، بل على كفاءة التنفيذ والمتابعة والتقويم.

3- مقدرة النظام على إنتاج مخرجات تعليمية وريادية ذات جودة مرتفعة، إلا أن استدامة هذه المخرجات تتطلب تعزيز الاستثمار، وتحويل الابتكارات الجامعية إلى مشاريع إنتاجية، وتفعيل حاضنات الأعمال ومسرعات الابتكار.

4- تؤدي التغذية الراجعة دوراً محورياً في ضمان استمرارية نظام الريادة الإستراتيجية، إلا أن تعظيم أثرها يتطلب تطوير مؤشرات الأداء، وتطبيق التحليلات التنبؤية ولوحات مؤشرات الأداء (Dashboards) ، والتحليلات التنبؤية، والقياس المقارن (Benchmarking) مع الجامعات الريادية العالمية .

5- تؤدي التغذية الأمامية والخلفية دوراً محورياً في تحسين المدخلات، والعمليات، والمخرجات بما يضمن استدامة نظام

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 من خلال، تأسيس مركز جامعة الكويت للريادة الاستراتيجية والابتكار بوصفه جهة مؤسسية متخصصة تتولى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقويم جميع المبادرات والبرامج والمشاريع الريادية في الجامعة، بما يضمن توحيد الجهود وتعزيز التكامل بين الكليات والوحدات الإدارية. بما يسهم في ترسيخ ثقافة الريادة وتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي في الجامعة.
2. تحديث ودمج المناهج التعليمية: تطوير المناهج بشكل دوري ودمج الجانب التطبيقي مع النظري، بما يسهم في تعزيز الابتكار وربط مخرجات التعليم بسوق العمل المحلي والدولي.
3. برامج تدريبية متخصصة: إعداد برامج تدريبية متقدمة لأعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الأكاديمية والطلبة، تركز 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 العمل المحلي والدولي، مع توفير آليات تمويل مبتكرة لضمان استدامة هذه المشاريع.
6. دمج التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي: 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 مواءمة 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

الريادة الإستراتيجية، إلا أن فاعليتها ستزداد إذا دعمت بأنظمة الذكاء التكاملي (الاصطناعي- العاطفي – الاجتماعي – الاستراتيجي) لترشيد القرارات الإستراتيجية وتحسين جودة التعليم الريادي في المؤسسات التعليمية.

- 6- 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.
- 7- 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.
- 8- اتساق إدراك أفراد العينة تجاه النظام يعكس مواءمته مع احتياجات الجامعة والكوادر الأكاديمية والطلبة، ويؤكد قابليته للتطبيق في البيئة الجامعية بشكل سليم وفعال. مما يستلزم استكمال البنية التحتية الرقمية وتكاملها مع المناهج التعليمية لضمان تحويل المدخلات الريادية إلى مخرجات تعليمية وريادية مستدامة.
- 9- 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.
- 10- تحقق العديد من الجامعات العربية مستويات جيدة في صياغة الخطط الاستراتيجية، إلا أن فجوة التنفيذ تبقى قائمة نتيجة محدودية الموارد، وضعف المرونة الإدارية، وقلة الشراكات الاستثمارية.
- 11- انخفاض متوسط استقطاب المستثمرين يدل على أن العلاقة بين الجامعة والقطاع الخاص ما تزال بحاجة إلى إعادة بناء بما يحقق مفهوم الجامعة الريادية Entrepreneurial University.
- 12- يستدل الباحث بحكم تخصصه وخبرته 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.

- 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 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.
- المصادر**
- [1] نادية حسن السيد، الريادة الاستراتيجية 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 الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2024.
- [3] أشرف السعيد أحمد محمد ؛ أحمد بن محمد الزائدي 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., 2021. Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives. *KnE Social Sciences*, 2021 pp.256–264.
- [5] Genic K. Y., The response of the Entrepreneurship to the Changing business Environment: strategic Entrepreneurship", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2012, Vol. 5, No. 9.
- [6] Klein, Peter G., Barney, Jay, B. & Foss, Nicoli J. , "Strategic Entrepreneurship", *Encyclopedia of Management Theory*, New York, Sage, Forthcoming, 2012.P::9.
- [7] قاسم كشكول، حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، 2014.
- [8] Kraus, Sascha et al., Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration Approach, *Management Review*, Vol. 3, No. 1, 2011.
- [9] لسان العرب (معجم)، أبو الفضل جمال الدين ابن منظور ألفه في أواخر ق 7 الهجري، تقريباً بين 711–690 هـ (الموافق تقريباً 1290–1311م)، الناشر: دار صادر بيروت، طبعة دار صادر سنة النشر (للطبعة المتداولة) 1414: هـ / 1994م
- [10] فاطمة زهرة بن فايد، تبني مقاربة الريادة الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2017، ص: 45.
- [11] Quick MBA, Entrepreneurship, Internet Center for Management & Business Administration, inc, 2007 p:1.
- [12] Quick MBA, ibid, 2007 p:1.
- 13 Drucker, Peter. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row, P.: 67.
- [14] Michael Morris, Terry Noel & Minet Schindehutte, "Entrepreneurial and the need for Management Control: Efficiency vs.

- [26] Genic K. Y., The response of the Entrepreneurship to the Changing business Environment: strategic Entrepreneurship", International Journal of Economic and Administrative Studies, 2012, Vol. 5, No. 9.
- [27] Klein, Peter G., Barney, Jay, B. & Foss, Nicoli J. , "Strategic Entrepreneurship", Encyclopedia of Management Theory, New York, Sage, Forthcoming, 2012.P:9.
- [28] Luke, B., Keains, K., and Verreynne, M. , "A Theory of Strategy Entrepreneurship", AGSE,2010,P:13.
- [29] غدير فؤاد أحمد، " أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة اليرموك، الأردن، 2017، ص:15.
- [30] [فاسم عبد علاج كشكول (2014) : "حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2014، ص:12.
- [31] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A., Entrepreneurship ,9th ed. McGraw-Hill Irwin,2013, p.6.
- [32] Kraus, S., Kauranen, I. and Reschke, C.H., 2011. Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. Management Research Review, 2011, Vol. 3, No. 1, pp. 1-34
- [33] [ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد2، 2013، ص:386،387.
- [34] Northouse, P. G., Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021, pp. 6–8.
- Effectiveness " ,Second Annual USASBE/SBIDA, Joint National Conference in Orlando, Florida, Feb: 7-10:2001, P: 4.
- [15] زكريا الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري 2005، ص:22-24.
- [16] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- [17] McMillan H., & Tampoe M., Strategic Management: Process, Content & Implementation, Oxford Univ. Press, London, 2000, P:14.
- [18] فهمي، عبد القادر، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 2012، ص: 42.
- [19] David, F., "Strategic Management- Concepts & Cases", 8th ed., New Jersy, Prentice-Hall, 2001.P:3.
- [20] نصير محمد عزال، قراءات في أساسيات التسويق المصرفي الإستراتيجي، مركز البحوث والدراسات- كلية الكوت الجامعة، بغداد 2022، ص ص: 173-187.
- [21] ناديا العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 439.
- [22] إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 30.
- [23] محمد المحمدي الماضي، الإدارة الاستراتيجية، دار النشر غير مذكورة، مصر، 2002، ص:34.
- [24] وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد-1، 2009، ص:5.
- [25] 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.

- Incelemeler Dergisi (International Journal of Economic and Administrative Studies), 2012 (9), 71–83.
- [45] أمنية 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, M.H., Kuratko, D.F. and Covin, J.G., Corporate Entrepreneurship & Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations. 3rd ed. USA: South-Western Cengage Learning. 2011, P:13.
- [47] جابر علي سلمي، "الريادة الإستراتيجية لدي القيادات الأكاديمية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة 2019، ص: 28.
- [48] بلال خلف السكران، ريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2008.
- [49] Grant, R. M. , Contemporary Strategy Analysis (9th ed.). Chichester: John Wiley & Sons, 2016, p. 65–75.
- [50] Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), pp.509–533., 1997, 18(7), 509–533.
- [51] Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E.). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.). Boston: Pearson, 2018, pp. 105–120.
- [52] Hitt, M.A., Ireland, R.D. and 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.
- [35] Drucker, P.F., Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row., 1985, pp. 27–30.
- [36] أحمد بن عبد الرحمن والمبيريك، وفاء بنت ناصر، ريادة الأعمال، أساسيات ريادة الأعمال. الرياض: مكتبة العبيكان، 2011.
- [37] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A., Entrepreneurship (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education, pp. 12–15.
- [38] Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sirmon, D.G. and Trahms, C.A. Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. Academy of Management Perspectives, 2011, 25(2), pp.57–75..
- [39] وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي؟، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1-A، 2009، ص: 6، 5.
- [40] 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.
- [41] نصير محمد عزال، قراءات في أساسيات التسويق المصرفي الإستراتيجي، مركز البحوث والدراسات- كلية الكوت الجامعة، بغداد، 2022، ص: 173-187.
- [42] محمود خليل راجي، دور الخدمات التي تقدمها مؤسسات الإقراض الصغير على أداء ريادة الأعمال في محافظة الزرقاء في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأردن: جامعة آل البيت، 2015)، ص 5.
- [43] محمد بن فهد اللوقان، "إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح"، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (الجزء الأول 185)، 2020، ص 321-382.
- [44] Kurtulus Yilmaz Genc, The response of the entrepreneurship to the changing business environment: Strategic entrepreneurship. Uluslararası İktisadi ve İdari

- [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.
- [58] سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض: كلية الملك فهد الأمنية – مركز البحوث والدراسات، 2005، ص: 267.