

البحث ٢

علاقة تطبيق الريادة الاستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي في
الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة
تدريسها بها

المصادر :

د. موسى بن مساعد محمد العرياني
حاصل على الدكتوراه من قسم سياسات التعليم واقتصادياته
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

علاقة تطبيق الريادة الاستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة تدريسيها بها

د. موسى بن مساعد محمد العرياني

حاصل على الدكتوراه من قسم سياسات التعليم واقتصادياته
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

• المستخلص :

هدف البحث إلى بيان علاقة تطبيق الريادة الاستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس ، استخدم البحث المنهج الوصفي ، حيث تم تطبيق استبانة شملت : تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية ، وأبعاد تطوير الأداء التنافسي على عينة البحث التي بلغ عددها (٣٨٧) فردا من جامعة طيبة بالمدينة المنورة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة أم القرى ، وأوضحت النتائج أن مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء التنافسي جميعها جاءت دالة إحصائياً، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين من ٠.٣٤٨ إلى ٠.٦٩٤، أي أن قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرين تراوحت من متوسطة إلى مرتفعة. وهذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بممارسات الريادة الاستراتيجية لرفع جودة الأداء المؤسسي بالجامعة.
الكلمات المفتاحية : الريادة التنافسية - الأداء التنافسي - الجامعات السعودية .

The relationship of applying strategic leadership to developing competitive performance in Saudi universities from the perspective of their leaders and faculty members

Dr. Musa bin Mused Muhammad Al-Ariani

Abstract:

The research aimed to explain the relationship of applying strategic leadership to developing competitive performance in Saudi universities from the point of view of leaders and faculty members. The research used the descriptive approach, where a questionnaire was applied that included: applying the dimensions of strategic leadership and the dimensions of developing competitive performance to the research sample, which numbered (387). Individuals from Taibah University in Medina, King Abdulaziz University in Jeddah, and Umm Al-Qura University. The results showed that the matrix of correlation coefficients between the dimensions of strategic leadership and the dimensions of competitive performance were all statistically significant, and the correlation coefficients between the dimensions of the two variables ranged from 0.348 to 0.694, meaning that the strength of the correlation The dimensions of the two variables ranged from moderate to high. . This emphasizes the necessity of paying attention to strategic leadership practices to raise the quality of the university's institutional performance.

Keywords: competitive leadership - competitive performance - Saudi universities.

• مشكلة البحث:

في ظل التغيرات العالمية المتلاحقة، أصبحت مؤسسات التعليم العالي محورا رئيسا في تلبية احتياجات المجتمع، والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة، وتحقيق الميزة التنافسية، والتحول نحو اقتصاد المعرفة؛ وبما يتوافق مع مؤسسات التعليم العالي العالمية، فالريادة الاستراتيجية العالمية للجامعات السعودية قد يكون من الصعوبة بمكان تحقيقها من دون أن يكون لها رؤية استراتيجية عالمية، وأهداف ذات صبغة دولية، وأن تمتلك ميزة تنافسية في سوق التعليم العالي العالمي تؤهلها لاستقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

وأشارت دراسة اللوقان (٢٠٢٠) إلى أن الجامعات السعودية العريقة والناشئة تواجه العديد من التحديات الحالية والمستقبلية مما يحتم عليها البحث عن طرق غير تقليدية لمواجهة هذه التحديات والتغيرات وأن السعي إلى تحقيق تطلعات الرؤية المستقبلية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وما يصاحبها من برامج واستراتيجيات يحتاج إلى أساليب وعمليات ونظم تواكب حجم تلك التطلعات، ولعل اتباع التوجه الريادي الاستراتيجي يمكن أن يساعد في تحقيق تلك التطلعات وتجاوز المشكلات والتحديات.

وتضيف دراسة هاشم وسعد (٢٠١٨) إلى أن الجامعات اليوم بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، كذلك هي بحاجة إلى تخطيط استراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف الجامعة الريادية، وصولا بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم الجامعات المتميزة، وحتى يتحقق ذلك المركز فإن هناك العديد من المتطلبات التي على الجامعات الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي، كالابتكار، والإبداع، والبحث، والتطوير، والقاعدة المعرفية، والممارسات الإدارية الريادية الاستراتيجية المتميزة.

وتوصلت دراسة توفيق ومرسي (٢٠١٧) إلى أنه من الضروري على المؤسسات وخاصة الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل. كما أن عليها الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها أفضل موجودات المؤسسة الجامعية وهي الثروة الحقيقية؛ وذلك حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

وبالنظر إلى ما هدفت إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ في أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية، ولما كان تحقيق الميزة التنافسية في الأداء يتحدد من خلال موقع الجامعة في التصنيفات العالمية كان لا بد أن تسعى الجامعات السعودية إلى تحقيق تطلعات الرؤية من خلال تحسين تصنيفها بين الجامعات العالمية، إلا أنه وبالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذل يلاحظ غياب غالبية الجامعات السعودية عن هذه التصنيفات، إذ يوضح تحليل

قوائم تصنيف الجامعات لتصنيف شنغهاي للعام ٢٠١٤ الصادرة على موقع التصنيف ظهور خمس جامعات عربية فقط، أربع منها في المملكة العربية السعودية، تتقدمها جامعة الملك سعود في الفئة ١٥١ - ٢٠٠، وجامعة الملك عبد العزيز في الفئة ٢٠١ - ٣٠٠ ذلك لأن تصنيف شنغهاي يرتب أول مئة جامعة ويضم بعد ذلك الجامعات الباقية في فئات متتالية، في حين كشف التصنيف العالمي للجامعات للعام ٢٠١٥م، عن غياب الجامعات السعودية الـ ٢٨ من المراكز الـ (٥٠٠) الأولى في التصنيف الصادر عن مركز التصنيف العالمي للجامعات (CWUR) واكتفت جامعة الملك سعود باحتلال المركز الـ ٥٦٩ عالمياً من بين ١٠٠٠ جامعة (العباد، ٢٠١٧).

ولم تظهر أي جامعة من الجامعات السعودية ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية ضمن تصنيف التايمز للعام ٢٠٢١، وقد جاءت جامعة الملك عبد العزيز - على سبيل المثال لا الحصر - في المرتبة (٢٠٥ - ٢٠١) عالمياً، وجامعة الملك فيصل في المرتبة (٣٠٠ - ٢٥١) (البصير، ٢٠٢١). كما أشارت دراسة آل سعيدي (٢٠١٧) إلى أن توافر الميزة التنافسية في الجامعات السعودية كان بدرجة متوسطة، وأكدت دراسة التويجري (٢٠٢٠) على وجود فجوة بين توجّهات وزارة التعليم ومستوى حضور الجامعات في التصنيفات العالمية، وكشفت عن توفر الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في جامعة القصيم.

وعليه كان من الضروري دراسة العلاقة بين : تطبيق الريادة الاستراتيجية ، وتطوير الأداء التنافسي في الجامعات السعودية حسب وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ، الأمر الذي تناوله البحث الحالي.

• سؤال البحث :

ما علاقة تطبيق الريادة الاستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي في الجامعات السعودية حسب وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟

• هدف البحث:

تحديد العلاقة بين تطبيق الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي بالجامعات السعودية حسب وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

• أهمية البحث:

• أولاً : الأهمية النظرية

« يؤمل أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى لما توفره من إثراء للأدب النظري وأداتي البحث في مجال الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي. »
« يؤمل أن تكون إثراء للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص بمرجع ذا أهمية للأكاديميين والتربويين »

• ثانياً : الأهمية التطبيقية:

« تقدم الدراسة الحالية حلولاً تطبيقية للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية في تطبيق الريادة الاستراتيجية من أجل تحقيق الأداء التنافسي .
« تعطي الدراسة الحالية مزيداً من الأهمية للريادة الاستراتيجية وربطها بالأداء التنافسي في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي يشهدها قطاع التعليم والتي تستوجب تبني أساليب جديدة للإدارة التعليمية.

• حدود البحث:

« الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول العلاقة بين الريادة الاستراتيجية من خلال خمسة أبعاد: الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والفكر الريادي، والإبداع والابتكار، والإدارة الاستراتيجية للموارد. والأداء التنافسي من خلال أربعة أبعاد: الأداء التدريسي والمنهجيات، والأداء الإداري، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

« الحدود المكانيّة: طبقت الدراسة على ثلاث جامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز). وأختيرت بناءً على التنوع في التصنيفات العالمية للجامعات، وسنة التأسيس.

« الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز).

« الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثالث من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

• مصطلحات البحث:

• أولاً: الريادة الاستراتيجية (strategic entrepreneurship):

الريادة تعني في اللغة العربية "يتعهد الشيء أو رد الشيء وطلبه" وتشير لغويًا أنها مصدر مشتق من الفعل "راد" واسم الفاعل رائد والرائد هو الذي يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلاً، وعندما يحددها يرسل إليهم فيلحقون أو يقتضون به، والرائد هو من يسبق غيره، ويمهد سبل المستقبل " والجمع رواد والريادة هي التقدم والإنجاز"(الجوهري، ٢٠٠٧).

وبسبب تداخل مفهوم الريادة الاستراتيجية مع مصطلحات أخرى كالقيادة، والريادة فإنه من الضروري التمييز فيما بينها حيث يشير مفهوم الريادة إلى "الأعمال التي يبدعها أشخاص يمتلكون صفات ريادية تقود إلى ابتكار مشروعات تسهم في تحقيق التنمية وتقديم خدمات متميزة"، ويتميز مفهوم القيادة بأنه: "التعامل مع الأزمات بحكمة ووضع الحلول الاستراتيجية التي تمنع حدوثها"(الختلان والكيلاني، ٢٠٢٢، ٢٥٥)، بينما يشير مفهوم الإدارة إلى "تنفيذ

الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية" (أحمد والزائدي، ٢٠٢٢، ص٥٦٢).

والريادة الاستراتيجية تعني "أسلوب إداري حديث ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية في مواجهة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية، فلكي تستطيع المؤسسة التعليمية التكيف مع بيئتها الداخلية وما فيها من جوانب قوة وجوانب ضعف، وفي نفس الوقت التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية وحسن استغلالها كان لابد من اتباع أسلوب إداري قادر على صياغة استراتيجيات فعالة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التفوق والتميز". (علي، ٢٠٢٠، ص٩١)

كما تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها: "عملية إيجاد شيء جديد ذي قيمة، والإبداع والتجديد في وسائل وأساليب العمل المختلفة، من خلال توظيف موارد المنظمة المتاحة، وتحفيز العاملين، لاغتنام الفرصة المتاحة والاستفادة منها، ومواجهة المخاطر المرتبطة بحالة عدم التأكد لأنشطة المنظمة المستقبلية بطرق إبداعية". (عايض وأبو هادي، ٢٠١٩، ص٦٥)

ويعرف الباحث الريادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة لدى المؤسسة الجامعية، والقيام بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تتبناها لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها عن طريق إحداث تغييرات تتلاءم مع المتغيرات البيئية، والبحث المستمر عن الفرص والاستفادة منها لتحقيق ميزة تضمن لها التقدم والتفرد والسبق عن الجامعات الأخرى.

• ثانياً: الأداء التنافسي (Competitive performance):

"هو جوهر العملية الاستراتيجية الذي يساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة المحيطة بها ويتم قياسه من خلال الربحية ومدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظومة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة". (البداح، ٢٠١١، ص١١)

كما يعرف الأداء التنافسي بأنه: "قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية، وخلق مزايا من خلال المزيج التسويقي وإظهار تفوق في الأداء مقارنة مع المنافسين، بالإضافة إلى أن هناك علاقة بين مستوى التطور السوقي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية" (دداش وبوزيان، ٢٠١٧، ص٢٣٤).

وعرف الأداء التنافسي بأنه: قيام الجامعة بالمهام والمسئوليات الموكلة إليها في مجالات الأداء التدريسي والمنهجيات، والأداء الإداري، والبحث العلمي، وتلبية متطلبات سوق العمل وخدمة المجتمع وتحقيق أهداف الجامعة بجودة عالية

وإحراز النجاح على المستويين المحلي والعالمي، وتحقيق مخرجات متميزة تستطيع المنافسة مع الآخرين من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (عتريس، ٢٠٢٠، ٨٤١).

ويعرف الباحث الأداء التنافسي إجرائياً بأنه: قدرة مؤسسات التعليم الجامعي على استثمار مواردها المادية والبشرية والمعرفية المتاحة والطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ما ينعكس إيجاباً على نجاحها واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة وفق أسس ومعايير محددة موضوعه وفقاً لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف الاستراتيجية التي تمكنها من تحسين مستويات أدائها التنافسي.

• خلفية نظرية للبحث :

• الريادة الاستراتيجية وتحسين الأداء التنافسي للجامعات:

من سبل البحث عن التميز والمنافسة بين الجامعات البحث عن الاستراتيجيات المناسبة في إداراتها، وأن الأخذ بمدخل الريادة الاستراتيجية من أنسب المداخل في إدارة هذه المؤسسات مما يعطيها قيمة مضافة ترفع من قدرتها التنافسية المستدامة لما لهذا المدخل من أهمية كبرى في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات والتي تتضح فيما يلي (علي، ٢٠٢٠):

« يساهم تطبيق الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم في رفع مستوى جودة العملية التعليمي.

« تساهم الريادة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة أو ما يعرف بالتجديد المستدام من خلال مساهمتها في تقديم سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكن أن تحقق تواجد أكبر للمؤسسة وتجذب عملاء جدد.

« خروج المؤسسة من إطار منافستها الحالية إلى نطاق أوسع فتنتقل إلى المنافسة على النطاق العالمي.

« ارتباط الريادة الاستراتيجية في الأساس بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يجعل منها مدخلا لتحقيق الاستدامة في القدرة التنافسية.

« تساهم الريادة الاستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة والنظر إلى التغيير باعتباره فرصة يتعين اغتنامها.

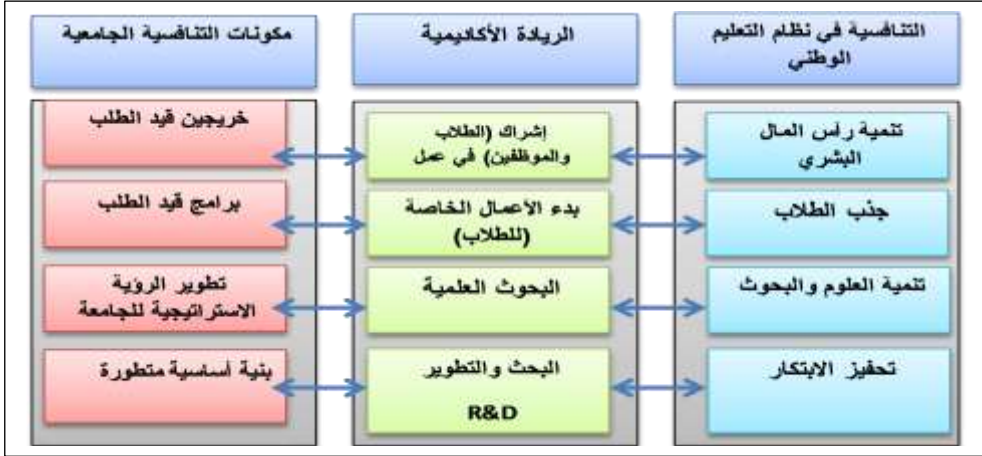
« تساعد الريادة الاستراتيجية المنظمة على توظيف مواردها المختلفة في كل أنشطتها بما يضمن لها تحقيق أهدافها بأفضل مستوى ممكن، وبشكل إبداعي يحقق لها المزايا التنافسية.

ولقد تطورت الاستراتيجيات في إدارة الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وأصبحت المؤسسات التعليمية تطور من وظائفها كمؤسسة خدمة ومؤسسة لتوفير الخدمات وفقاً لما هو مطلوب أو متوقع من قبل المستفيد (حمد، ٢٠٢٠). وأشار عتريس (٢٠٢٠) إلى أنه لن يتحقق الأداء التنافسي للجامعات إلا إذا اتبعت

الجامعة استراتيجية للتنافس تمكنها من تحقيق طفرات استراتيجية وتنافسية حقيقية. وتعد الريادة الاستراتيجية أحد أهم هذه الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة من خلالها تحقيق أداء تنافسي متميز. وبدون امتلاك الجامعة للريادة الاستراتيجية لن تكون قادرة على التواجد أو التقدم في التصنيفات العالمية للجامعات ولا تحسين مستواها التنافسي حتى وإن امتلكت الجامعة الدعم المالي والمادي اللازم.

وقد توصلت المراجعة البحثية للتراث النظري للريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي للجامعات التي قامت بها كيريفا وآخرين (٢٠١٨) إلى أن تنافسية الجامعة تعتمد على الريادة الأكاديمية فقد اكتشفت وزملاؤها أن القدرة التنافسية لنظام التعليم الوطني ومؤسسات التعليم العالي وبخاصة الجامعات والريادة الأكاديمية لها مكونات مترابطة وقد قدمت النموذج التالي لتوضيح هذه العلاقة:

شكل ١: المكونات التي تحدد تنافسية أنظمة التعليم الوطنية والريادة الأكاديمية والقدرة التنافسية الجامعية



ويوضح الشكل الترابط بين المكونات، فيمكن تشجيع رأس المال البشري من خلال إشراك الخريجين والموظفين في عمل خارجي. وأشارت البيانات الإمبريقية إلى أن جذب الطلاب للالتحاق بكليات الاقتصاد والتواصل معهم ومع أولياء أمورهم وتوضيح أن هناك فرصة لبدء أعمالهم الخاصة خلال سنوات التعليم يعد ذلك ميزة تنافسية للجامعة، كما أن تنمية البحث العلمي وتحفيز الابتكار هو أساس معترف به لتطوير ريادة الأعمال الأكاديمية. في الوقت نفسه فإن إشراك الخريجين في البرامج الفرعية يوضح مستواهم التعليمي ويوفر فرصة الطلب عليهم. فالبرامج التعليمية التي تؤدي إلى إمكانية خلق فرصة عمل (أولاً وقبل أي

شيء، تلقي برامج اقتصادية) مطلوبة بشكل كبير بين الطلاب الملتحقين بالجامعة. فمعظم الدراسات الأكاديمية لها تأثير طويل المدى. فهناك تراكم للإمكانات العلمية مما يعطي مزايا تنافسية على المدى الطويل، وبالتالي يقدمون الدعم للتطور الاستراتيجي للمؤسسة. وتعد البنية التحتية المتطورة كذلك أحد الشروط المسبقة للبحث العلمي النوعي المؤهل والناجح والتطوير نتيجة لذلك. وبالتالي تصبح المؤسسة التعليمية أكثر قدرة على المنافسة إذا أنتجت متخصصين مؤهلين للاقتصاد الوطني وفي نفس الوقت أن تعمل ككيان ذو فاعلية اقتصادية. ويأتي جزء كبير العائدات من نقل المعرفة ويكون في هذه الحالة من النتائج المطلوبة للعملية العلمية والتعليمية (Kireeva, et al.,2018).

ويضيف عتريس (٢٠٢٠) أن الريادة الاستراتيجية ذات علاقة وثيقة بتحسين الأداء التنافسي على النحو الآتي:

« إن المؤسسات ذات التوجه الريادي والاستراتيجي في آن واحد سوف تقدم خدمات جديدة ويتسع نطاق سوقها وخدماتها التسويقية وتتطور بنيتها التحتية وسيكون هناك إقبال عال من الطلاب عليها.

« إن المؤسسات التي لديها عقلية ريادية لتحديد الفرص وإدارة مواردها بشكل استراتيجي لمعالجة واستغلال هذه الفرص وتستطيع تحقيق أداء تنافسي أعلى. « المؤسسات التي تدعم الابتكار وتشجعه أفضل أداء تنافسياً من التي تثبط الابتكار فالابتكارات المستدامة تؤدي إلى طفرة في مسار تحسين الأداء.

« تؤدي الريادة الاستراتيجية إلى خلق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤدي بدورها إلى خلق أقصى قدر من الثروة ومن ثم تحقيق الأهداف التنافسية.

« الموارد والقدرات وإدارتها بشكل استراتيجي هي أساس الأداء التنافسي. « تساعد الريادة الاستراتيجية على الاستجابة بشكل فاعل للتغيرات البيئية المختلفة والتي تواجه مؤسسات اليوم ولا شك أن هذه الاستجابة تؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي.

في ضوء ما تم تناوله في مبحث الريادة الاستراتيجية يمكن القول إن الجامعات بالمملكة العربية السعودية بحاجة إلى تطبيق الريادة الاستراتيجية بأسلوب يركز على البحث عن الفرص الجيدة ويحقق الميزة التنافسية، الأمر الذي يتطلب إيلاء أهمية لبناء القدرات البشرية، واختيار القيادات ذات الخصائص الريادية الداعمة والمشجعة للأفكار المبدعة، كما تتصف بالمبادرة والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من اقتناص الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم ومشروعاتهم، لتقوم هذه القيادات بوضع استراتيجيات الارتقاء بالإدارة الجامعية وقد أوضح هذا المبحث أهمية الريادة الاستراتيجية ودورها كمدخل من مداخل تحقيق أهداف الجامعة وضمان الميزة التنافسية في ظل متغيرات: العولمة، والثورة الرقمية، والإدارة

الإلكترونية، والأزمات المالية، إضافة إلى أهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتتجلى أهداف الريادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية في تحقيق رضا المستفيدين والمجتمع ككل وذلك من خلال التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية سواء اجتماعية أو اقتصادية أو تقنية، وتحقيق النمو والاستقرار والتوازن في المؤسسة التعليمية وتحقيق رضا العاملين، وتمثل أهداف الريادة الاستراتيجية بالجامعات بوضع استراتيجية واضحة تظهر فيها رؤية ورسالة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى اتفاقها مع التوجهات العالمية.

كما تناول هذا المبحث خصائص الريادة الاستراتيجية متمثلة بالعلمية، والتنظيمية، والعلاقاتية، والمقارنة، والإبداعية، والمبادرة، والبحثية، والإدارية، وعرض خصائص الجامعات الرائدة استراتيجياً القائمة على تبني قيم تحمل المخاطرة والاستباقية واقتناص الفرص والالتزام الإداري، والتنظيم المرن، والانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين ومكافأة الإنجاز، المساواة وتقاسم السلطة والعمل في ضوء خطة استراتيجية مدروسة، وتبني هيكل تنظيمي يعزز الاتصالات ويقلل من المعوقات البيروقراطية، ودعم ثقافة ريادة الأعمال للمبدعين من أفرادها، وقدرة الجامعة على الابتكار والإبداع وتحمل المخاطرة والمرونة في الهيكل التنظيمي، ويرى الباحث أن جميع هذه الخصائص على درجة من الأهمية لتحقيق العقلية الريادية المبتكرة الساعية إلى تحقيق الأداء التنافسي، وتستند الريادة الاستراتيجية إلى عدد من الأسس والمبادئ المتمثلة بالتوازن والتكامل بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي، واعتبار التفكير الاستراتيجي والموارد البشرية، والتفكير الاستباقي وإدارة المستقبل والتكيف البيئي، والابتكار والمخاطرة المحسوبة وروح المبادرة، واستكشاف الفرص واستغلالها، والتكيف الاستراتيجي، وتوافر قاعدة عريضة من المعلومات عن المنافسين، وعرض المبحث ونماذج الريادة الاستراتيجية ومنها: نموذج إيرلندا وآخرين الأول، ونموذج كيرغيدو وهيوز، ونموذج هيت وآخرين، ونموذج كوريوس وآخرين. واعتمد الباحث على بعض من أبعاد هذه النماذج دون تبنيها بشكل كامل، ووضح أبعاد الريادة الاستراتيجية التي يجب تطبيقها والعمل بها بهدف تطبيق الريادة الاستراتيجية بشكل علمي سليم، ومن أهمها الثقافة الريادية باعتبارها المناخ الذي يشجع ويساعد على توليد الأفكار الإبداعية والتجربة العملية، كما أوضح مكونات الثقافة الريادية وهي: مكونات التنظيم للقيام بالتجربة والمخاطرة إضافة إلى مشاركة العاملين في عملية إحداث التغيير وتطوير الخاص بالمنظمة، والقيادة الريادية باعتبارها قدرة الإدارة على تفعيل الرؤية الريادية للمنظمة والتزامها بتنمية رأس المال البشري من خلال الدائرة الإدارية، لتعزيز وإلهام أفكار وسلوكيات العاملين، لاغتنام الفرص، والاستفادة منها بإبداع ومرونة لتحقيق النمو المستدام وتكوين الثروة والميزة التنافسية وتحمل

المجازفة والسعي وراء التميز، والتفكير الريادي أحد متطلبات العمل بنجاح في الريادة الاستراتيجية، كما أن التفكير الريادي هو نوع من النمو الموجه الذي يتمكن من خلاله الأفراد على تشجيع المرونة، والابتكار والإبداع، والتجديد، ويعمل على تعزيز عملية النمو على المستوى الكلي للمنظمة، والإبداع والابتكار، والإدارة الاستراتيجية للموارد، فالمؤسسة بحاجة ثلاثة موارد أساسية وضرويه ودمجها بالريادة الاستراتيجية وتتمثل بالموارد المالية والبشرية والاجتماعية، وعرض المبحث أساليب الريادة الاستراتيجية لتحويل الجامعة إلى جامعات ريادية المعتمدة على خطوات مبتكرة وجديدة لتغيير النمط التقليدي، تتمثل بفاعلية النظام الإداري، والتميز بمورد مالي مستقل عن الحكومة، والسعي إلى إيجاد أقسام ووحدات حيوية تقدم مقترحات تحقق أهداف الجامعة الريادية، كما وضح المعوقات الريادية الاستراتيجية بالجامعات متمثلة بالمعوقات الإدارية والتنظيمية والبشرية والتمويلية، ونهاية عرض المبحث دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات باعتبارها أنسب المداخل في إدارة هذه المؤسسات حيث إنها حرية بأن تحقق مستوى جودة أعلى للعملية التعليمي، فضلا عن تحقيق الاستدامة أو ما يعرف بالتجديد المستدام، وتحقيق المنافسة على النطاق العالمي من خلال توظيف مواردها المختلفة في كل أنشطتها بما يضمن لها تحقيق أهدافها بأفضل مستوى ممكن.

• دراسات سابقة تناولت الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنافسي للجامعات:

وبعد البحث في الدراسات التي تناولت الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنافسي للجامعات، وجدت دراستين فقط تناولت المتغيرين معا هما: دراسة عتريس (٢٠٢٠) ودراسة علي (٢٠٢٠) التي استخدمت كلا منهما المنهج الوصفي وتناولتا كلا من متغيري الأداء التنافسي والريادة الاستراتيجية.

هدفت دراسة عتريس (٢٠٢٠) إلى التعرف على كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، وذلك من خلال رصد ملامح الوضعية الراهنة لكل من الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي للجامعات المصرية من خلال الوثائق والتقارير الرسمية والتراث النظري، وكذلك رصد وتحليل واقع الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي وطبيعة العلاقة بينهما من خلال الدراسة الميدانية، ووضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس في ٦ كليات بجامعة الزقازيق، وبلغ عددهم ٣٦٠ عضواً. توصلت الدراسة إلى أن ثمة نواحي ضعف وأوجه قصور واضحة في الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي للجامعة على أرض الواقع حيث كانت معظم استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمحورين وأبعادهما الفرعية

في حيز الاستجابة (غير متوفرة) وبشكل أقل لحيز الاستجابة (متوفرة إلى حد ما). يوجد ارتباط واضح بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٨٦٧ وهو دال عند مستوى دلالة ٠.٠١ ويدل على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي، وأن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة: الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، والابتكار) في الأداء التنافسي لجامعة الزقازيق، وقد كانت أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة هي بين الابتكار والأداء التنافسي إذ بلغت قيمتها ٠.٧٩٦. ويأتي بعد ذلك علاقة ارتباط قوية ومعنوية وموجبة بين إدارة الموارد بشكل استراتيجي والأداء التنافسي إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٧٨٧. ثم بعد القيادة الريادية إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٧٤٥. وبعدها بعد العقلية الريادية إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٦٨٨. وفي المرتبة الأخيرة بعد الثقافة الريادية إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٦٧١.

وبحث علي (٢٠٢٠) إلى معرفة كيف يمكن للريادة الاستراتيجية - كمدخل إداري - أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، مع تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية يتطلب توافر العديد من المتطلبات الهامة منها الأهداف والفلسفة والتمويل والبنية التحتية والعناصر البشرية والقيم السائدة والقيادة الجامعية والبرامج والمحتوى، كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة ذات الرؤية الاستراتيجية التي تتميز بالإبداع والابتكار والمبادرة والتمكين الإداري هي الإدارة القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، لذا فإن الأخذ بمدخل الريادة الاستراتيجية هو من أنسب المداخل في إدارة هذه المؤسسات لما له من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، كما توصلت إلى صياغة تصور مقترح استهدف تحقيق هدفين وهما: تنمية الوعي بأهمية مدخل الريادة الاستراتيجية - كمدخل إداري جديد - في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. ويتحقق الهدف الأول من خلال تنمية وعي المسؤولين بالمؤسسات التعليمية بمفهوم الريادة الاستراتيجية وأبعادها وأهميتها في إدارة المؤسسات التعليمية مع بيان علاقاتها بتطوير المؤسسات التعليمية وتنمية وعي المسؤولين بمفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، وقيم المنافسة والاستدامة والمخاطرة والابتكار والإبداع والمرونة والريادة والمبادرة، في حين يمكن تحقيق الهدف الثاني من خلال تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية، وتبني مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل أساسي لإدارة هذه المؤسسات، بتشكيل فريق عمل من العاملين بالمؤسسة التعليمية لصياغة رؤية

ورسالة المؤسسة ووضع خطتها الاستراتيجية بعد عمل التحليل البيئي الشامل للمؤسسة داخليا وخارجيا مع اعتماد هذه الخطة والحرص على تنفيذها.

يلاحظ بعد عرض الدراسات السابقة، أنها اختلفت عن الدراسة الحالية في عدد من العناصر، وتشابهت معها في عناصر أخرى وفق الآتي:

• من حيث الهدف:

تنوعت الأهداف المحددة من الدراسات السابقة، واختلفت باختلاف طبيعتها؛ فقد هدف بعضها إلى التعرف على كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م كما في دراسة عتريس (٢٠٢٠)، في حين هدفت دراسة علي (٢٠٢٠) إلى معرفة كيف يمكن للريادة الاستراتيجية - كمدخل إداري - أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، مع تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، وبذلك يلاحظ أن جميع الدراسات السابقة اختلفت عن الدراسة الحالية في الهدف المحدد منها، والمتمثل بالتعرف على واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية، والكشف عن مستوى تطوير الأداء التنافسي بالجامعات السعودية، والتعرف على العلاقة بين تطبيق الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي بالجامعات السعودية حسب وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

• من حيث المنهج:

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ لتحقيق أهدافها مثل: دراسة علي (٢٠٢٠)، وبذلك تشابهت بشكل جزئي مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع؛ لتحقيق أهداف الدراسة.

• من حيث الأداة:

استخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الاستبانة، لجمع المعلومات والإجابة عن أسئلة الدراسة مثل: دراسة علي (٢٠٢٠)، وبذلك تشابهت بشكل جزئي مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة، واختلفت مع دراسة عتريس (٢٠٢٠) التي استخدمت بطاقة تحليل الوثائق والتقارير الرسمية والتراث النظري أداة للدراسة، وتميزت الدراسة الحالية في اعتمادها على المقابلة أيضاً كأداة أخرى؛ لجمع المعلومات من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، إضافة إلى الاستبانة.

• من حيث العينة:

تنوعت العينات المستهدفة في الدراسات السابقة؛ إذ تناولت دراسة عتريس (٢٠٢٠) عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق وبذلك تشابه هذه الدراسة بشكل جزئي مع الدراسة الحالية في العينة المستهدفة، وتمثلت العينة في دراسة علي (٢٠٢٠) بالوثائق المتعلقة بالريادة الاستراتيجية وبذلك اختلفت

هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في العينة المستهدفة، وهي القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز).

كما يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت الريادة الاستراتيجية، إما تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، أو التعرف على كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات، في حين لم تتناول أي منها العلاقة بين تطبيق الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي حسب وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وانطلاقاً من ذلك، تمثلت الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين تطبيق الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي بالجامعات السعودية.

• إجراءات البحث :

• منهج البحث:

اتبعت البحث المنهج المختلط الذي يعرف وفق كريسويل Creswell بأنه: "منهج مبني على منهج البحث الكمي والنوعي ممارسة وتنظيراً، ويتضمن جمع بيانات كمية ونوعية للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليلها للبيانات الكمية والنوعية ودمج أو تفسير أو ربط البيانات في التحليل" (Creswell & Creswell, 2017)، ويعد من مناهج البحث التي تعطي الباحث فرصة لبحث الظواهر بصورة قد تكون أصدق مما يحدث في البحوث الكمية أو النوعية منفردة، حيث يكون الباحث صورة أشمل وأعم، ويتميز المنهج المختلط بإمكانية حل المشكلات الموجودة في البحوث النوعية أو الكمية من خلال ربط البيانات الكمية والنوعية بهدف التعمق والتوسع في دراسة الظاهرة، وتطوير البحث التربوي عبر استثمار مميزات وإيجابيات كل نوع من المناهج الكمية والنوعية (السعيد، ٢٠٢١، ١٠)، ومن مبررات استخدام المنهج المختلط:

- ◀ التكميل: توظيف أكثر من أداة بحثية أو طريقة لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة للتأكد من صحتها.
 - ◀ التعزيز: استثمار أداة بحثية لتوضيح النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة أخرى.
 - ◀ التوسع: فهم أجزاء من المشكلة البحثية المدروسة باستخدام أدوات وطرائق أخرى تساهم في التوسع.
 - ◀ التطوير: تطوير أداة تم استخدامها في الدراسة كاستخدام جهات نظر العينة في تطوير الاستبانة.
 - ◀ الابتداء أو الاستهلال: اختبار صحة المعلومات المتشابهة أو المتناقضة التي تم الوصول إليها، باستخدام أدوات أخرى جديدة (السلمي، ٢٠١٩، ٣٦٨).
- وتتعدد نماذج تصميم المنهج المختلط في العلوم الاجتماعية فمنها:

« المنهج المختلط التقاربي الذي يقوم على دمج البيانات الكيفية والكمية من أجل تقديم تحليل شامل لإشكالية البحث، ويجمع الباحث البيانات الكمية والكيفية في الوقت ذاته، وبعدها يدمج ويربط البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها في ذات الوقت، بعدها يستثمر المعلومات التي تم التوصل إليها في تفسير النتائج الإجمالية، وباستخدام هذا المنهج يتم تفسير وشرح النتائج المتنافضة بأسلوب أفضل.

« المنهج التفسيري المتتابع المختلط الذي يبدأ فيه الباحث بجمع البيانات الكمية وتفسيرها بغرض الوصول للنتائج، ويهدف تحقيق فهم أعمق للبيانات الكمية يتم جمع البيانات الكيفية ويحللها، ويسمى بالمنهج التوضيحي؛ كونه يستثمر البيانات الكيفية لشرح البيانات الكمية والتعمق بها، كما يعد منهج متتابعاً لأن الباحث يقوم بمرحلة جمع البيانات الكمية أولاً ثم تليها مرحلة البحث الكيفي وجمع بياناتها، ويمثل تحديد النتائج الكمية للقيام بعملية بحث وتقصي أوسع من التحديات التي تواجه هذا التصميم إضافة إلى عدم تكافؤ أحجام العينات في مراحل البحث.

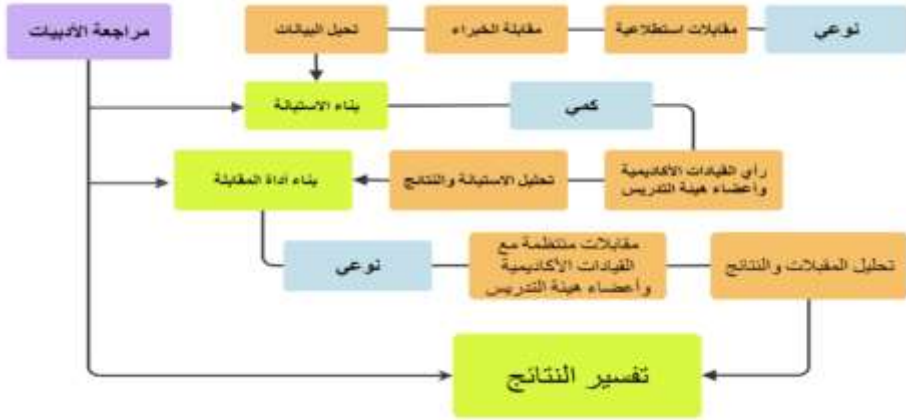
« المنهج الاستكشافي المتتابع المختلط الذي يتم بمرحلتين الأولى يتم فيها جمع البيانات الكيفية وتحليلها والمرحلة الثانية جمع البيانات الكمية وتحليلها، وتستثمر البيانات الكيفية في بناء أداة جمع البيانات الكمية من خلال استكشاف آراء المشاركين والاستفادة منها في تصميم الأداة المناسبة لمرحلة البحث الكمي (الزايدي، ٢٠٢٣، ١٢٤).

وقد اتبع البحث هذا المنهج من خلال التصميم المتتالي المختلط الذي يعتمد على جمع بيانات نوعية ثم جمع بيانات كمية ثم دمج النتائج المتعلقة بكلا النوعين من البيانات، حيث تم الحصول على البيانات النوعية من خلال إجراء مقابلات استطلاعية ومقابلة الخبراء، وبمراجعة الأدبيات وتحليل البيانات النوعية تم بناء الاستبانة للحصول على البيانات الكمية، وبالاعتماد على مراجعة الأدبيات ورأي القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وتحليل نتائج الاستبانة تم بناء أداة المقابلة وإجراء مقابلات منتظمة مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس للحصول على البيانات النوعية التي تم تحليل نتائجها واستخامها في تفسير النتائج النهائية.

• فلسفة للمنهج المختلط:

يعتمد المنهج المختلط على الفلسفة البراجماتية (Pragmatism) التي تنادي بأهمية الاستفادة من مميزات المنهج الكمي الكيفي حيث يُتاح للباحث استخدام كل المنهجيات والأساليب للتعاطي مع المشكلة البحثية وفهمها، كما تؤكد الفلسفة البراجماتية على أهمية الجمع بين البيانات الكمية والكيفية واستثمارها وتحليلها بهدف تكوين فهم أعمق للظواهر، وتفسيرها بشكل أمثل إذ أن الجمع بين نوعين متكيفين من البيانات الكمية والنوعية يحقق دراسة أكثر جودة وعمقا لمشكلة البحث من استخدام نوع واحد (البيانات الكمية أو البيانات النوعية) دون الأخرى (الزايدي، ٢٠٢٣، ١٢٢).

شكل ٢: نموذج تصميم المنهجية



إعداد: الباحث

وبالتالي تختلف المنطلقات الفلسفية للمنهج المختلط عن المنطلقات الفلسفية للمنهج الكمي الذي يستند على الفلسفة ما بعد الوضعية (Postpositive) التي تنطلق من أن المعرفة ظنية والبحث العلمي يقوم بصياغة الفرضيات واختبار مدى صحتها باستخدام أدوات قياس كمية تقدم البيانات والبراهين العقلانية للتوصل إلى النتائج الموضوعية المتسمة بعدم التحيز، والمنهج النوعي يعتمد على الفلسفة البنائية (Constructivism) التي تعطي للباحثين حرية التعبير عن آرائهم إذ أنها ترى أن رؤية الإنسان للعالم من حوله عبارة عن معان تتشكل من خلال تفسيره للعالم المحيط به، ومن خلال التفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة، وبالتالي فإن تفسير البيانات يتم عبر الاستقراء (السلمي، ٢٠١٩، ٣٦٧ - ٣٦٨).

• مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، والمعاهد، ووكلاء الكليات والعمادات، ورؤساء الأقسام) الذكور والإناث، وأعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بالجامعات السعودية التالية: جامعة طيبة، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى، البالغ عددهم ١٢١٩٤ فرداً، وحصل الباحث على إحصائيات رسمية بحجم مجتمع البحث من كل جامعة من الجامعات التي شملتها البحث.

• أولاً: عينة البحث المشاركين في الاستبانة:

اقتصرت عينة البحث على مجموعة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة طيبة بالمدينة المنورة وجامعة الملك عبد العزيز بجهة، وجامعة أم القرى، وهي العينة التي طبقت عليها أداة الاستبانة، وكذلك تم إجراء التحليل النهائي للنتائج في ضوءها، حيث بلغت ٣٨٧ فرداً بالجامعات الثلاثة، والجدول التالي يوضح خصائص عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

جدول ١: خصائص عينة البحث الأساسية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٦٩	٦٩.٥%
	أنثى	١١٨	٣٠.٥%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
الجامعة	جامعة طيبة	٩٥	٢٤.٥%
	جامعة الملك عبد العزيز	١٢٥	٣٢.٣%
	جامعة أم القرى	١٦٧	٤٣.٢%
الدرجة العلمية	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
	أستاذ	١١٤	٢٩.٥%
	أستاذ مشارك	٩٦	٢٤.٨%
طبيعة العمل	أستاذ مساعد	١٧٧	٤٥.٧%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
	عميد	١٢	٣.١%
	وكيل عميد	٢٢	٥.٧%
	رئيس قسم	٢١	٥.٤%
	نائب رئيس قسم	٢٦	٦.٧%
	مدير إدارة أو مركز	٢٧	٧%
سنوات الخبرة	عضو هيئة تدريس	٢٧٩	٧٢.١%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
	أقل من ٥ سنوات	٧٢	١٨.٦%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٦	١٩.٦%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ عام	٥٤	١٤%
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ عام	٥٤	١٤%
أكثر من ٢٠ عام	١٣١	٣٣.٨%	
المجموع	٣٨٧	١٠٠%	

• ثانياً: عينة البحث المشاركين في المقابلة:

هي العينة التي طبقت أداة المقابلة عليها، وبلغت خمسة عشر مشاركاً، أُختيرت هذه العينة بطريقة قصدية لتمثيل متغيرات الدراسة وجاءت خصائصهم كما بالجدول التالي:

جدول ٢: توزيع عينة المقابلة حسب متغيرات الدراسة الديموجرافية

المتغيرات	المستويات	العدد
الجنس	ذكر	٩
	أنثى	٦
	المجموع	١٥
الجامعة	جامعة طيبة	٤
	جامعة الملك عبد العزيز	٦
	جامعة أم القرى	٥
الدرجة العلمية	المجموع	١٥
	أستاذ	٦
	أستاذ مشارك	٤
طبيعة العمل	أستاذ مساعد	٥
	المجموع	١٥
	عميد	٢
	وكيل	٢
	رئيس قسم	٣
	عضو هيئة تدريس	٨
المجموع	١٥	

يلاحظ من الجدول ٢ أن أفراد عينة المشاركين في المقابلة توزعوا إلى ٩ من الذكور و ٦ من الإناث، ويلاحظ من الجدول نفسه أن أفراد عينة المشاركين في المقابلة توزعوا إلى ٤ أفراد ممن يعملون في جامعة طيبة و ٦ أفراد ممن يعملون في جامعة الملك عبد العزيز، وأفراد ممن يعملون في جامعة أم القرى.

ويلاحظ أيضاً أن عدد أفراد عينة المشاركين في المقابلة ممن هم في الدرجة العلمية برتبة أستاذ قد بلغ عددهم ٦ أفراد، في حين أن عدد أفراد الدراسة ممن هم في الدرجة العلمية برتبة أستاذ مشارك قد بلغ عددهم ٤ أفراد، وبلغ عدد أفراد الدراسة ممن هم في الدرجة العلمية برتبة أستاذ مساعد قد بلغ عددهم ٥ أفراد.

ويتضح من الجدول أيضاً أن عدد أفراد العينة المشاركين في المقابلة ممن هم يشغلون وظيفة عميد في طبيعة العمل قد بلغ فردين، في حين أن عدد الأفراد ممن هم يشغلون وظيفة وكيل عميد في طبيعة العمل قد بلغ فردين أيضاً، وبلغ عدد الأفراد ممن هم يشغلون وظيفة رئيس قسم في طبيعة العمل قد بلغ ٣ أفراد، كما بلغ عدد الأفراد ممن هم يشغلون وظيفة عضو هيئة تدريس في طبيعة عملهم قد بلغ ٨ أفراد.

• أداة البحث الكمية:

استخدم البحث استبانة قام بإعدادها الباحث في بحثين سابقين مكونة من جزئين : الجزء الأول خاص بأبعاد الريادة الاستراتيجية ، والجزء الثاني خاص بأبعاد الأداء التنافسي ، حيث تم ضبط الأداة من حيث الصدق والثبات ، وأصبحت صالحة للتطبيق على عينة البحث.

• أداة البحث النوعية (الكيفية) :

بعد تحليل البيانات الكمية استخدمت الأساليب النوعية، حيث قام الباحث بإجراء بحث نوعي على عينة الدراسة من خلال تفسير نتائج تحليل البيانات الكمية، وطرح الأسئلة على المشاركين في هذه المرحلة، واستخلاص المزيد من الاستنتاجات والوصول إلى تفسيرات أكثر عمقا من مرحلة الدراسة الكمية (كراسول، ٢٠١٩). فقام الباحث ببناء استمارة المقابلة بناء على تحليل نتائج الاستبيان واستجابات أفراد العينة، وجمع المعلومات والبيانات لاستكمال تفسير البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان؛ حيث تسمح المقابلات بجمع المعلومات مباشرة من المصدر. وتضمنت المقابلة ثلاثة أسئلة تمحورت حول محاور الاستبيان، وهي كما يلي:

« ما أهم الجهود المبذولة من الجامعة التي تسهم في تطبيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظرك؟

« من وجهة نظرك ما دور الريادة الاستراتيجية وأبعادها في تحسين الأداء والممارسات بالجامعة؟

« من خلال خبرتك العلمية والعملية ما أهم الإجراءات والممارسات التي تسهم في تطوير الأداء التنافسي بالجامعة؟

وجرى التحقق من صدق أداة المقابلة من خلال عرضها في صورتها الأولية على محكمين في مجال التخصص في الإدارة التربوية وأصول التربية بلغ عددهم ٨ محكم - ملحق ٥- للاستفادة من ملاحظاتهم حول مناسبة وصياغة أسئلة المقابلة ومدى وضوحها وتجميع بيانات نوعية تفيد في تكوين الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة. وفي ضوء آراء المحكمين تم إعادة صياغة سؤال واحد، وبذلك تكونت المقابلة في صورتها النهائية من ثلاثة أسئلة شبة مغلقة ملحق ٤.

وتكون مجتمع الدراسة وعينة الدراسة في المقابلة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وقد اختار الباحث عينة مقصودة عددهم ١٥ خبير في القيادة والإدارة التربوية كان توزيعهم على النحو التالي: ٤ خبراء من جامعة طيبة بما نسبته ٢٦.٧٪، ٦ خبراء من جامعة الملك عبدالعزيز بما نسبته ٤٠٪، و ٥ خبراء من جامعة أم القرى بما نسبته ٣٣.٣٪، ونظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها استخدم المنهج النوعي، واعتماد بطاقة المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث جمعت البيانات بعد بيان الهدف من الدراسة وغرضها للخبراء المشاركين والحصول على موافقة لتطبيق المقابلة ملحق ٧ و ٨ و ٩، وأخبر الخبراء أن البيانات تعامل بسرية كاملة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي ضوء ذلك حصل الباحث على الموافقة المسبقة من المشاركين بالمقابلة على تدوين حديثهم، وطرح أسئلة المقابلة عليهم، واستغرقت المقابلات ما بين ٣٠ إلى ٤٥ دقيقة، من خلال المقابلة الشخصية في مقر عمل المستجيب أو الاتصال هاتفيا وتسجيل المقابلة يدويا.

قام الباحث بتحليل الاستجابات وفق منهجية البحث النوعي من خلال القراءة الفاحصة لكل عبارة وكلمة وفقرة ذكرها أفراد العينة، والقيام بترميز الإجابات، ووضع الأفكار المتشابهة والمتقاربة، واستعراض نتائج المقابلة في تفسير نتائج الدراسة الكمية في الفصل الرابع، حيث "جرت العادة أن تُفسر النتائج في التصميم المزجي المتقارب في القسم الخاص بمناقشة النتائج" (كروسول، ٢٠١٩، ص. ٣٧٨). وضمن تصنيف الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية ما نسبته ٤٣٪ من عبارات التكرار في المقابلات التي أجراها الباحث، فيما جاءت العبارات التي تحتوي على تطوير الأداء التنافسي بالجامعات السعودية بنسبة ٥٧٪ من مجموع العبارات الكلية للمقابلات الشخصية مع عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ويوضح ملحق ١٣ نتائج الدراسة اللاحاقية .

وقد التزم الباحث بمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي ومنها الأمانة العلمية بالنقل من المصادر والمراجع العلمية والالتزام بإجابات المقابلة لأفراد عينة الدراسة

والحفاظ على سرية إجاباتهم واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، الموضوعية وعدم تفضيل المنفعة الشخصية للباحث وتجنب التحيز والتعصب عند اختيار المجتمع الأصلي للدراسة وعينتها، وخلال تطبيق أدوات الدراسة، وتحليل البيانات، توخي الدقة العلمية في تصميم أدوات الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

• نتائج البحث:

استناداً لنتائج البحث الأول الذي قام به الباحث حول واقع تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، والبحث الثاني الذي قام به الباحث حول تطبيق أبعاد الأداء التنافسي من وجهة نظر القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات، توصل البحث الحالي لنتائج التالية:

وحددت درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة الدراسة، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الأهمية، حيث حدد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من ١: ٥)، وتم حساب المدى (٥ - ١) وقسمت على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة، أي (٥/٤ = ١.٢٥)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول ٣: درجات قطع مقياس أداة الدراسة

م	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١	١.٨ - ١	١.٧٩ - ١	ضعيفة جداً
٢	٢.٦ - ١.٨	٢.٥٩ - ١.٨	ضعيفة
٣	٣.٤ - ٢.٦	٣.٣٩ - ٢.٦	متوسطة
٤	٤.٢ - ٣.٤	٤.١٩ - ٣.٤	كبيرة
٥	٥ - ٤.٢	٥ - ٤.٢	كبيرة جداً

وقبل عرض نتائج البحث سيعرض الإحصاء الوصفي للبيانات كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ٤: الإحصاء الوصفي لبيانات العينة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الريادة الاستراتيجية ككل	٣.٤٧	٠.٨٧	-٠.٥٧٠	-٠.١٨٠
الثقافة الريادية	٣.٤٦	٠.٩٨	-٠.٦٨٥	٠.٤٠
القيادة الريادية	٣.٣٦	١.٠٣	-٠.٤٩٢	-٠.٦٢٧
الفكر الريادي	٣.٥١	١.٠٢	-٠.٦١٦	-٠.٣٦٢
الإبداع والابتكار	٣.٤٨	١.٠٠	-٠.٤٦٢	-٠.٤٨٣
الإدارة الاستراتيجية للموارد	٣.٥١	١.٠١	-٠.٦٤٣	-٠.٣٥٤
الأداء التنافسي ككل	٣.٦٥	٠.٨٣	-٠.٦٣٦	-٠.٠٩٦
أساليب ومنهجيات التدريس	٣.٦٣	٠.٦٧	-٠.٥٩٤	-٠.١٣١
الأداء الإداري	٣.٦٥	٠.٩٤	-٠.٦٣٠	-٠.٢١٩
البحث العلمي	٣.٦٥	١.٠٢	-٠.٧٩٥	٠.٥١
خدمة المجتمع	٣.٧١	٠.٩٦	-٠.٩٦٨	٠.٦٤٥

يتضح من جدول ٤ ما يأتي:

◀ البيانات الخاصة بمتغير الريادة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة تتوزع توزيعاً اعتدالياً في ضوء معامل الالتواء والتفلطح، حيث إن معامل الالتواء والتفلطح

لهذه البيانات ينحصر ما بين ± ١ ، مما يسمح باستخدام الإحصاء البارامترى للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

« البيانات الخاصة بمتغير الأداء التنافسي وأبعاده الأربعة تتوزع توزيعاً اعتدالياً في ضوء معامل الالتواء والتفطح، حيث إن معامل الالتواء والتفطح لهذه البيانات ينحصر ما بين ± ١ ، مما يسمح باستخدام الإحصاء البارامترى للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

• **مجمّل نتائج الريادة الاستراتيجية :**

جدول ٥: الريادة الاستراتيجية ككل

المتغير / البعد	المتوسط	درجة الموافقة
الثقافة الريادية	٣.٤٦	كبيرة
القيادة الريادية	٣.٣٦	متوسطة
الفكر الريادي	٣.٥١	كبيرة
الابداء والابتكار	٣.٤٨	كبيرة
الإدارة الاستراتيجية للموارد	٣.٥١	كبيرة
المحور ككل، الريادة الاستراتيجية	٣.٤٧	كبيرة

يتضح من الجدول ٥ أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات استبانة الريادة الاستراتيجية ككل جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة، وكذلك بالنسبة لدرجة الموافقة لإجمالي عبارات كل بند على حدة، عدا بعد القيادة الريادية التي جاءت درجة الموافقة فيه متوسطة، وفيما يلي استعراض لنتائج أبعاد الريادة الاستراتيجية، وتفسير للمحور ككل بشكل تكاملي لجميع العبارات.

• **التفسير النوعي لنتائج الريادة الاستراتيجية:**

يمكن تفسير النتائج السابقة في ضوء أن اهتمام الجامعة بترسيخ القيم الحديثة والمتطورة والإيجابية التي تدعم الأداء الريادي والمؤسسي داخل الجامعة، مما يساعد على تحسين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة. كما يتضح أن الجامعة تأخذ المستجدات الحديثة في الإدارة والقيادة على محمل الجد، حيث تسعى إلى دعم الممارسات التطبيقية والحقيقية للريادة الاستراتيجية؛ وهذا قد يرجع إلى الاتجاه العام للجامعات، حيث إن اللحاق في ركب التطور يتطلب أساساً للوصول إلى مرتبة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات الريادية، وكذلك لاستقطاب الطلبة، كما تعكس هذه النتيجة مدى تمتع القادة الجامعيين بالمهارات الفكرية المنفتحة، وعدم الانغلاق على ما هو تقليدي.

وفي هذا الصدد أكد المشاركون في المقابلة البحثية في هذه الدراسة ذلك الرأي، حيث أشار أحد أفراد العينة أن الجامعة توفر برامج تعليمية وتدريبية مبتكرة تهدف إلى تعزيز المهارات اللازمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية في المجتمعات المحلية والعالمية، مثل برامج الإدارة والأعمال والهندسة والتكنولوجيا والعلوم الإنسانية. كما أشار مشارك آخر أن الجامعة تشجع البحث العلمي والابتكار كوسيلة لتطوير حلول جديدة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية

والبيئية، وتعمل على توفير الموارد اللازمة لدعم البحوث والمشاريع الابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تخدم المجتمعات.

كما أشار أحد المشاركين أن الجامعة تستمد توجهها الريادي من مرجعية أساسية، وتستند إلى استعدادات الأكاديميين والباحثين لإجراء البحوث المتعمقة والأصلية؛ للخروج بأفكار إبداعية ريادية تساعد في الوصول إلى براءات اختراع يمكن تحويلها إلى أفكار تجارية تسويقية ذات عوائد. بينما أشار مشارك آخر إلى أن الجامعة تواكب المستحدثات التكنولوجية بتطوير بنيتها التحتية في مجال التقنية وتكنولوجيا التعليم والإدارة، كذلك تهتم بالبيئة التعليمية والمساحات والمباني داخل الحرم الجامعي بهدف مواكبة الاقتصاد الأخضر عالمياً.

بينما أشار مشارك آخر أن الجامعة تطبق الريادة الاستراتيجية في الجامعات كمدخل للتجديد المستدام، وذلك من خلال سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تتيح تواجداً أكبر للجامعة، وتجذب عملاء جدد.

وقد يدفع الجامعة إلى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية عدد من العوامل، منها التحديات البيئية والمجتمعية التي تواجه الجامعة والخريجين على وجه الخصوص، وكذلك المنافسة الشرسة بين الجامعات سواء على المستوى المحلي أو العالمي. وكذلك إيمان الجامعة بأن الموارد البشرية هي أعلى موارد المؤسسة وأصولها، وأن رأس المال المعرفي أهم وأقوى أثراً من رأس المال النقدي.

كما قد يدفع الجامعة إلى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية فقدانها للثقة في الطرق الإدارية التقليدية التي تعتمد على معطيات الماضي، حيث تؤمن الجامعات وقادتها حالياً في التوجه إلى العمل نحو المستقبل ويعزز ذلك انفتاح الجامعات على الخبرات العالمية وزيادة الحديث والبحث حول التجارب العالمية المميزة على مستوى الجامعات. وقد تكون الجامعة مجبرة الآن للتوجه نحو الفكر الريادي والاهتمام بمستقبلها بفعل الضغوط الاجتماعية المتزايدة والتي تأتي في المقام الأول من الحكومات التي تمول الجامعات بمبالغ طائلة وترغب في تحقيق عوائد على مستوى جودة التعليم وجودة البحث العلمي وجودة خدمة المجتمع. كما يأتي هذا الضغط من باقي أصحاب المصالح من الطلاب وأولياء الأمور والمؤسسات الإنتاجية والخدمية التي تعتمد على مخرجات الجامعة من الخريجين والبحوث العلمية حيث تتزايد توقعات هذه الأطراف بشكل كبير.

وقد اتفقت مع هذه النتيجة دراسة (هاشم وسعد، ٢٠١٨) التي أشارت إلى أن الربط بين الريادة الاستراتيجية والتنافسية أصبح أكثر تداولاً، واقترحا تضمين الإدارة الاستراتيجية في الأعمال والقرارات والالتزامات المصممة لتحقيق الميزة التنافسية والحصول على عائدات فوق المعدل. كما اتفقت دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) مع ذلك حين أشارت إلى أن الريادة الاستراتيجية هدفها تحقيق أداء تنافسي

متميز من خلال عمليات ونشاطات البحث عن الفرص والتقاطها وتوظيفها ونشاطات البحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها في آن واحد وبشكل متكامل.

في حين جاءت العبارة التي تنص على " تدمج الجامعة ثقافة الفكر الريادي داخل مقرراتها" في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة موافقة "متوسطة" بمتوسط حسابي ٣.٢٩١ وانحراف معياري ١.٠٦٥٦، وقد جاءت العبارة التي تنص على "تضع القيادة الجامعية منظومة واضحة لاكتشاف قيادات المستقبل" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة "كبيرة" بمتوسط حسابي ٣.١٧٧ وانحراف معياري ١.١٧٦٤.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تسعى إلى دمج ثقافة الفكر الريادي داخل مقرراتها، لكنه في حاجة إلى المزيد من الدمج بشكل أكبر، وقد أشارت دراسة القرشي (٢٠٢١) إلى أن درجة توفر متطلبات الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة جاءت متوسطة، وهذا قد يشير إلى أن الجامعة قد يكون لديها عدد من العوائق التي تعرقل دمجها لثقافة الفكر الريادي داخل مقرراتها. مثل طبيعة المقررات، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات نحو تطبيق الريادة الاستراتيجية. وهذا ما يجعل الجامعة مضطرة إلى وضع منظومة واضحة تعمل على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات في مجال استراتيجيات القيادة الحديثة والفعالة والمناسبة للعملية التعليمية والإدارية داخل الجامعة.

وقد أكدت دراسة عبيد (٢٠١٧) هذا التفسير، حيث أشارت إلى ضرورة الاهتمام بتحسين جود التعليم من خلال البحث عن الطرق العلمية التي يمكن من خلالها قياس وتقييم أداء تلك المؤسسات لقياس الإنجازات في مقابل الأهداف المعلنة. كما أشارت دراسة المنسي (٢٠٢١) إلى دعم التوجه الاستراتيجي، وتعزيز التمكين الإداري ودعم الثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري، يسهموا بشكل فعال في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

• محمل نتائج الأداء التنافسي :

جدول ٦: الأداء التنافسي ككل

المتغير / البعد	المتوسط	درجة الموافقة
أساليب ومنهجيات التدريس	٣.٦٣	كبيرة
الأداء الإداري	٣.٦٥	كبيرة
البحث العلمي	٣.٦٥	كبيرة
خدمات المجتمع	٣.٧١	كبيرة
المحور ككل الأداء التنافسي	٣.٦٥	كبيرة

يتضح من الجدول ٦ أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات استبانة الأداء التنافسي ككل جاءت بدرجة موافقة "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة، وكذلك بالنسبة لدرجة الموافقة لإجمالي عبارات كل بند على حدة، وفيما يلي استعراض لنتائج أبعاد الأداء التنافسي، وتفسير للمحور ككل بشكل تكاملي لجميع العبارات.

• التفسير النوعي لنتائج الأداء التنافسي :

ويمكن تفسير النتائج السابقة في ضوء أن سعي الجامعة إلى إحداث توافق بين رسالتها وأهدافها وبين أهداف وقيم المجتمع هو من أهم أدوار الجامعة، حيث إن أهم أدوار الجامعة يتمثل في مدى خدمتها للمجتمع ومدى الخدمات التي تقدمها لأفرادها على اعتبار أن كل ما تقوم به الجامعة من نشاطات تعليمية وبحثية هو في المقام الأول لخدمة المجتمع، فالجامعات مؤسسات مجتمعية وجدت لخدمة المجتمع.

ومن أهم الأدوار التي قد تقوم بها الجامعة في خدمة المجتمع هو إعداد الكوادر البشرية فيها بما يخدم المجتمع الخارجي وأفراده، ويمكن تحقيق ذلك من خلال البرامج الدراسية المتميزة التي تقدمها الجامعة للطلاب علاوة على الحرص على تطوير كوادرها البشرية في مجال خدمة المجتمع والبيئة المحلية. كما يتمثل دور الجامعة في خدمة المجتمع في تحفيز الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في دوريات ومجلات ذات تصنيف عالمي والتركيز على القضايا والمشكلات البحثية ذات الارتباط باحتياجات المجتمع. وتبني إدخال تخصصات وبرامج تعليمية جديدة يتطلبها سوق العمل. كل هذه الأدوار التي تقوم بها الجامعة تسهم وتشير إلى زيادة الأداء التنافسي لكوادرها البشرية.

وقد اتفقت مع هذه النتيجة دراسة شلبي (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن الأداء التنافسي للجامعات سيتحقق من خلال قدرة الجامعة على التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية: مثل البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، وخصائص أعضاء هيئة التدريس بها، التقنيات التكنولوجية، والتجهيزات المادية، نمط الإدارة ونظم الجودة، قدرتها على ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات في البيئة المحيطة والبيئة العالمية. وكذلك من خلال قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب.

وفي هذا الصدد أكد المشاركون في المقابلة البحثية في هذه الدراسة على عدد من الإجراءات والممارسات التي تسهم في تطوير الأداء التنافسي بجامعاتهم، حيث أحد المشاركين أن الجامعة تهتم بالتميز في مجالات البحث العلمي والمشاركات العلمية في المؤتمرات والمجلات العلمية المتخصصة المرموقة، وتوفير المناخ الداعم للإنتاجية، وغرس الثقة والمشاركة الإيجابية وأهمية العمل المؤسسي والتوجه إلى الريادة والتنافس المحلي والعالمي من خلال تنمية المعارف والمهارات والنمو المعرفي.

وأشار مشارك آخر أن الجامعة تولي اهتمام كبير بالعناية بتحفيز منسوبي الجامعة، وبالذات أعضاء هيئة التدريس لرفع الأداء والمنافسة. كما تدعم المشاركات في المسابقات، والجوائز المحلية، والإقليمية، والدولية. في حين أشار مشارك آخر إلى أن الجامعة تعمل وفق مؤشرات أداء رئيسية وتعمل على قياسها باستمرار ودورياً، كما أنها تهتم بتطوير البرامج الأكاديمية وفقاً للاحتياجات المتغيرة لسوق العمل، وتحديث المناهج الدراسية والاستفادة من أحدث التقنيات والأساليب التعليمية.

بينما أشار مشارك آخر إلى أن الجامعة تعزز البحث العلمي وتشجع الباحثين على إجراء الأبحاث المبتكرة، وتطور الحلول العلمية للمشكلات الحيوية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المجتمع. وقد أشار مشارك آخر إلى أن الجامعة تهتم بتحسين البنية التحتية للجامعة بما في ذلك تحديث التجهيزات الفنية والتحسينات البيئية وتوفير الأدوات والمعدات الحديثة للطلاب والموظفين. كما أنها تعمل على توفير بيئة أكاديمية جاذبة ودافعة للتنافس، وتوفير محفزات مادية ومعنوية تؤدي إلى تطوير الأداء.

وتبين من نتيجة هذا السؤال عدد من النقاط التي قد لا تتوفر بشكل كبير في الجامعات السعودية محل الدراسة الحالية، حيث جاءت العبارة ٢٠ والتي تنص على " لدى الجامعة خطة لتسويق البحوث والإبداعات والمبتكرات الجامعية بشكل متميز يدعم التنافسية " في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة موافقة "متوسطة" بمتوسط حسابي ٣.٥١٤ وانحراف معياري ١.١٤٩٨، وقد جاءت العبارة ٨ والتي تنص على " تخصص الجامعة حوافز ومكافآت للأساتذة المتميزين في الأداء التدريسي " في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة "كبيرة" بمتوسط حسابي ٣.٤٤٩ وانحراف معياري ١.١٣١٢.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية قد يكون في حاجة إلى تحسينات إضافية، وكذلك فإن الجامعات السعودية في حاجة أكبر إلى دعم المبدعين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، وتسويق البحوث والإبداعات والمبتكرات الجامعية بشكل متميز يدعم التنافسية، كما أن الجامعات السعودية في حاجة إلى استقطاب المواهب البشرية في التخصصات النادرة والفريدة، وتخصيص حوافز ومكافآت للأساتذة المتميزين في الأداء التدريسي، كل ذلك من شأنه أن يرفع مستوى الأداء التنافسي داخل الجامعات السعودية.

وتحقيق ذلك قد يعوقه عدد من العوامل والمتغيرات المؤثرة على الأداء التنافسي للجامعات، ويتفق مع ذلك عتريس (٢٠٢٠) الذي يشير إلى أن تنافسية التعليم العالي يعرقلها عدد من المحددات والعوامل منها ما يأتي:

- ◀◀ مدى وجود أعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلاً عالياً.
- ◀◀ مدى وجود بنية تحتية قوية.
- ◀◀ مدى توافر الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة.
- ◀◀ مدى اختيار استراتيجية مستدامة في الإدارة والتطوير.
- ◀◀ عوامل خارجية مثل سياسة الدولة، وغياب المنافسة، والطلب الشديد على الخدمات التعليمية في سوق العمل.

واتفقت أيضاً دراسة (de Haan, 2015) مع النتيجة الحالية، حيث أشارت إلى وجود عدد من العناصر الأساسية التي تؤثر على تنافسية مؤسسات التعليم العالي، وتمثل هذه العناصر في مدى قدرة الجامعة على استقطاب الكوادر

والمواهب، ومدى جودة التعليم و/أو الأبحاث العلمية، والسمعة الأكاديمية، وصورة المؤسسة وجاذبيتها التعليمية، وزيادة أعداد الراغبين في الالتحاق بالجامعة، وجودة البنية التحتية، وترتيب المؤسسة في التصنيفات العالمية، ومدى الاهتمام بالشراكات والتعاون الدولي، والموقع الجغرافي للمؤسسة.

ويُفسر تراجع جهود الجامعات السعودية في هذه المجالات ربما إلى ضعف ثقافة التنافسية بالجامعات حيث يعتقد البعض أن التنافس بين الجامعات فكرة سلبية على اعتبار ان الجامعات كلها تقوم بدورها في خدمة المجتمع، وهذا لا يعكس الواقع كما هو الحال في جامعات الدول المتقدمة التي تتنافس على التمويل الحكومي وخدمات المتبرعين والداعمين، والحصول على أعضاء هيئة التدريس المتميزين وجذب أفضل العناصر البحثية، وعقد شراكات مثمرة مع مؤسسات العمل والإنتاج بما يعزز عوائدها المالية من البحوث العلمية والاستشارات.

• العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي:

تم استخدام برنامج SPSS 26 ومعامل الارتباط (بيرسون)، للتحقق من العلاقة الارتباطية بين الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي لدى عينة البحث. ويوضح جدول ٧ معامل الارتباط بين درجة الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي لدى عينة البحث.

جدول ٧: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي لدى عينة الدراسات

المتغيرات	الأداء التنافسي	أساليب ومنهجيات التدريس	الأداء الإداري	البحث العلمي	خدمات المجتمع
الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي	♦♦٠.٦٩٤	♦♦٠.٥٦٣	♦♦٠.٥٩٥	♦♦٠.٥٦١	♦♦٠.٦٦٠
الثقافة الريادية	♦♦٠.٦٧٨	♦♦٠.٤٦٦	♦♦٠.٥٧٨	♦♦٠.٥٩٥	♦♦٠.٦٨٤
القيادة الريادية	♦♦٠.٥٦٦	♦♦٠.٣٧٠	♦♦٠.٤٧٧	♦♦٠.٤٨٧	♦♦٠.٦٠٦
الفكر الريادي	♦♦٠.٥٣٧	♦♦٠.٣٤٨	♦♦٠.٤٥٠	♦♦٠.٤٧٧	♦♦٠.٥٦٤
الإبداع والابتكار	♦♦٠.٥٣٩	♦♦٠.٥٠٣	♦♦٠.٤٤٤	♦♦٠.٤٠٧	♦♦٠.٤٩٤
الإدارة الاستراتيجية للموارد	♦♦٠.٦١٤	♦♦٠.٦٩٢	♦♦٠.٥٦٥	♦♦٠.٤٠٩	♦♦٠.٤٤١

يتضح من جدول ٧ أن معامل الارتباط بين الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي يساوي ٠.٦٩٤ وهو معامل ارتباط طردي قوي (البهي، ٢٠١٦، ٢٦٠). أي كلما طبقت الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية، كلما زاد تطوير الأداء التنافسي. كما اتضح أن مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء التنافسي جميعها جاءت دالة إحصائياً، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرين من ٠.٣٤٨ إلى ٠.٦٩٤، أي أن قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرين تراوحت من متوسطة إلى مرتفعة. وهذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بممارسات الريادة الاستراتيجية لرفع جودة الأداء المؤسسي بالجامعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عتريس (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن الريادة الاستراتيجية أحد أهم المداخل الحديثة في الفكر الإداري الاستراتيجي والذي يهدف إلى تحسين الأداء التنافسي للجامعات، من خلال تكامل أنشطة البحث في الفرض واستغلالها، وأنشطة البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها. كما اتفقت

النتيجة مع دراسة (Thompson 2016) التي أشارت إلى أن التوجه الريادي الاستراتيجي في الجامعات وسيلة لتقييم قيادة الأعمال والقيادة، التي وصفت بأنها عملية صنع استراتيجيات الريادة التي يستخدمها صناع القرار لسن الغرض التنظيمي للجامعة، والحفاظ على رؤيتها، وخلق ميزة تنافسية.

كما أشارت دراسة هاشم وسعد (٢٠١٨) إلى أن الجامعات اليوم بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، وأنها بحاجة إلى تخطيط استراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف الجامعة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم الجامعات المتميزة، وحتى يتحقق ذلك المركز فإن هناك العديد من المتطلبات التي على الجامعات الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي، كالابتكار، والإبداع، والبحث، والتطوير، والقاعدة المعرفية، والممارسات الإدارية الريادية الاستراتيجية المتميزة.

بينما اتفقت دراسة خاطر (٢٠٢١) مع النتيجة الحالية حينما أكدت على أن مدخل الريادة الاستراتيجية يدعم الاتفاق بين الجانب الإداري والقيادي بالمؤسسة التعليمية، مع إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للريادة، كإدارة الموارد استراتيجياً، ويمكن اعتبار كل ذلك محركاً رئيسياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. كما أشارت دراسة سلطان وحجي (٢٠١٩)، ودراسة ناصر الدين (٢٠٢٠)، ودراسة الأيوبي وآخرون (٢٠٢٠) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة: إدارة الفرص الريادية، وإدارة الموارد الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، في الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة: الابتكار التنظيمي، والمرونة التنظيمية، والبراعة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة.

وفي ذات السيات دعمت دراسة محمد (٢٠٢١) العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنافسي، حيث أشارت الدراسة إلى أن تحقيق الجامعة للتقدم والتنمية يأتي من خلال وجود الفكر الريادي والاستراتيجي في الأداء، وتقديم الخدمات والبرامج والبحث العلمي، فتساعد الريادة الاستراتيجية بالجامعات في غرس مبادئ تحمل المخاطرة والمبادرة والسبق والإقدام لتوليد الأفكار الابتكارية والعمل على خلق الموارد الذاتية للجامعات.

كما أشار أبو برهم (٢٠٢٢) إلى أن الريادة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو والتوازن والاستقرار ورفع مؤشرات الأداء والعمل على الوصول إلى الرضا الوظيفي ورفع أداء العاملين، وزيادة الفاعلية في المتغيرات البيئة الداخلية: الإنتاجية والمالية، والعلاقات والخدماتية. كما أشارت دراسة إسماعيل وسعد (٢٠٢٢) إلى وجود ارتباط طردي بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام والارتباط الوظيفي. مما يزيد من الأداء التنافسي بالجامعة.

وفي هذا الصدد أكد المشاركون في المقابلة على أن هناك دور كبير للريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء والممارسات بالجامعات الثلاثة محل الدراسة

الحالية، وقد أشار أحد المشاركين في الدراسة أن هذه الأدوار تتمثل في المساعدة في تحديد الأهداف والرؤية الاستراتيجية اللازمة لتحقيقها، وتطوير الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. بينما أشار شخص آخر أن الريادة الاستراتيجية تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، وتحفز الموظفين والطلاب على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتساعد في تطبيق التغييرات اللازمة لتحسين الأداء والممارسات في الجامعة.

وأشار شخص آخر أن الريادة الاستراتيجية تساعد في تحديد المعايير اللازمة لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي والخدمات الأخرى المقدمة من الجامعة، وتحسن الكفاءة والإنتاجية في جميع المجالات والأقسام. وتساعد في تحسين العلاقات الخارجية للجامعة مع المجتمعات المحلية والدولية والشركات والمؤسسات الأخرى، وتساعد في تطوير الشراكات والتعاون اللازم لتحقيق الأهداف المشتركة.

بينما أشار شخص آخر أن الريادة الاستراتيجية تعمل على تحسين الإدارة والقيادة في الجامعة، وتدعم تطوير المهارات اللازمة للموظفين والمسؤولين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتساعد في بناء سمعة جيدة للجامعة وتطوير مكانتها وتميزها في المجالات المختلفة، وتساهم في تحسين الصورة العامة للجامعة داخلياً وخارجياً.

في حين أكد مشارك آخر أن الريادة الاستراتيجية تجعل الجامعة تهتم بتطوير منسوبيها من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات بشكل متواصل بهدف رفع الكفاءة المهنية، وأن الريادة الاستراتيجية تعد أسلوباً تطويرياً، أثبت في كثير من الحالات نجاحه وخاصة في تطوير الجامعات.

وعطفاً على ما سبق فالعلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتطوير الأداء التنافسي في الجامعات هي علاقة متعددة الأوجه، ولها دور كبير في تحسين الأداء والممارسات بالجامعات من خلال رؤية واضحة لمستقبل الجامعة، ووضع خطط شاملة تترجم الرؤية إلى أهداف ومبادرات قابلة للتنفيذ، وتساعد الجامعة في تحديد المعايير اللازمة لتحسين من جودة التعليم والبحث العلمي والكفاءة والإنتاجية، وتساهم في التواصل والشراكات العالمية الذي يعزز الميزة التنافسية للجامعة. فالريادة الاستراتيجية القوية تضمن التركيز اللازم لتمييز الجامعة والتنقل في المشهد التنافسي، وتعزز ثقافة الإبداع والابتكار وتشجع المبادرات الجديدة التي تخلق ميزة تنافسية فريدة، وتحسن الموارد التي تؤدي إلى زيادة التأثير وتضمن قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بفعالية.

• توصيات البحث :

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج؛ يوصي بما يلي:
 ◀ استمرار الجامعات بتعزيز جميع محاور الريادة الاستراتيجية في الخطط الاستراتيجية بما يساهم في تطوير الأداء التنافسي.

- ◀◀ تقييم جهود أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وأنشطتهم التدريسية والإدارية والأكاديمية المرتبطة بالريادة الاستراتيجية.
- ◀◀ تعميم تجربة الريادة الاستراتيجية على كافة الجامعات بالمملكة العربية السعودية.
- ◀◀ الاستمرار في تعزيز جهود أعضاء هيئة التدريس الرياديين ذوي المواهب والجدارات القيادية المطورة للأداء التنافسي للجامعات.
- ◀◀ تحديث السياسات واللوائح الجامعية بما يتوافق مع معايير التوجه الريادي الاستراتيجي للجامعات.
- ◀◀ ضرورة تعزيز محاور تطوير الأداء التنافسي بالجامعات، والاستمرار في تعزيز الأبحاث العلمية المساهمة في رفع تصنيف الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، وصولاً لتحقيق الكفاءة والجودة في أداء المهام المختلفة مقارنة بنظرائها من الجامعات العالمية.
- ◀◀ ضرورة تبني أسلوباً تطويرياً للريادة الاستراتيجية في الجامعات، الأمر الذي ينتج عنه إيجاد سبل للابتكار والإبداع في وظائفها الرئيسية المتمثلة في: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وعندئذ ستحقق أداءً جامعياً تنافسياً.

• مقترحات البحث:

- ◀◀ إجراء دراسة تتناول الريادة الاستراتيجية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز) كمدخل لتحسين ترتيب الجامعات السعودية.
- ◀◀ إجراء دراسة تتناول دراسة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتطبيق أبعاد الحوكمة في الجامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز).
- ◀◀ إجراء دراسة تتناول دراسة العلاقة بين تطوير الأداء التنافسي وتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات السعودية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز).
- ◀◀ إجراء دراسة تتناول دراسة الصعوبات التي تعيق تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز).
- ◀◀ إجراء دراسة علمية لمقارنة الجامعات السعودية بالجامعات العالمية الريادية.
- ◀◀ استثمار وسائل الإعلام لتعزيز الشراكات الخارجية المعززة لدور الجامعات السعودية الريادي والاستراتيجي الذي يساهم في تحسين الأداء التنافسي للجامعة.
- ◀◀ إقامة ورش عمل للتواصل بين الكوادر الإدارية والتدريسية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز، جامعة القصيم، جامعة الإمام...)، والاستفادة من إبداعات وابتكارات الريادية الجامعية الداعمة للأداء التنافسي.

- ◀ إجراء دراسة تستهدف تقديم تصور مقترح للسياسات التعليمية المعززة للأداء التنافسي والممارسات الريادية بالجامعات في المملكة العربية السعودية، سواء على المستوى القيادي أو على مستوى أعضاء هيئة التدريس.
- ◀ إجراء دراسة تستهدف تحديد متطلبات البيئة التنظيمية الداعمة للعمل والتوجه الريادي، والمعززة للأداء التنافسي الجامعي في المملكة العربية السعودية.
- ◀ الاستمرار في تحديث وتطوير متطلبات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العملية التعليمية بما يحقق الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في أداء الجامعة.
- ◀ العمل على نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كافة جامعات المملكة العربية السعودية عبر كل السبل المتاحة.

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية

- أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد (٢٠٢٢). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٧)، فبراير، ١-٢٨.
- أبو تجار، هبة؛ وخاطر، نعمة. (٢٠٢٠). دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات. مجلة كلية التربية، ٥٧٥-٦٥٨ (١٢٤).
- أبو حسنة، خالد محمد سليم (٢٠١٨). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩(٣)، ٨٢٢-٨٤٢.
- أحمد، أشرف السعيد؛ والزائدي، أحمد بن محمد. (٢٠٢٢). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في جامعة الأزهر، ١٣(٤١)، ٥٥٦-٥٩٣.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى؛ سعد، بهاء الدين مسعد (٢٠٢٢). إدمان العمل والارتباط الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام للجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٤(١)، يونيو، ١-٧.
- البداح، صلاح حسن محمد (٢٠١١). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
- بسطويسي، نشوة. (٢٠١٧). متطلبات تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٣(١٧٤)، ٣١٤-٤٢١.
- البصير، خالد. (٢٠٢١). استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية، تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٢٧(ديسمبر)، ٢٤٠-٣٣١.
- البهي، فؤاد. (٢٠١٦). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. القاهرة: دار الفكر العربي.
- توفيق، صلاح الدين محمد توفيق؛ مرسي، شيرين عيد (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية، ١(١٠٩)، يناير، ١-٧.
- الجهني، حنان. (٢٠١٩). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. دراسات تربوية ميدانية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، ٣(٣)، ١٩٨-٢٦١.

- جودة، يسري السيد يوسف؛ عبد الخالق، إبراهيم أحمد محمد (٢٠٢٠). تقييم مدى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية: دراسة مقارنة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤(١)، ٦٤٥-٦٧٤.
- الجوهري، إسماعيل بن حماد (٢٠٠٧). معجم الصحاح. ط٢، دار المعرفة: بيروت.
- الحارثي، سعود عبد الجبار (٢٠١٩). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ٦٦(٦٦)، ٩٦-١٢٧.
- حسانين، علاء أحمد (٢٠٢١). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري لدى القيادات الجامعية المصرية لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٢(١١)، ١-٤٢.
- حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة أسيوط، ٧٦(٧٦)، أغسطس، ١٩٣١-١٩٩٥.
- الحميدي، منال حسين (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٥(٥)، مايو، ٤٤٢-٤٨٠.
- حوالت، سهير محمد (٢٠٠٩). الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٩(٣)، ١٤٨-٢٦٦.
- حويحي، محمد أحمد غريب السيد، والسهمي، خضران بن عبد الله (٢٠١٩). آليات تحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مركز البحوث التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد، ٣٠(٢)، ١-٣٣.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، ٤(١)، ١٥٩-٢٥١.
- الختلان، أماني مسعود؛ والكيلاني، أنمار مصطفى. (٢٠٢٢). درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. المجلة العلمية، ٣٨(٦)، ٢٥٠-٢٦٦.
- الخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر؛ الخضيري، فاطمة بنت علي بن صالح (٢٠١٩). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، ٣٥(٦)، يونية، ١٠٤-١٢٢.
- الدجج، عائشة عبد الفتاح مغاوري (٢٠١٨). تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية (الحكومية والخاصة) لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي. مجلة كلية التربية، بنها، ١١٤(١)، ٩٩-١٧٤.
- دداش، أمينة، وبوزيان، عثمان. (٢٠١٧). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة المال والبنية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - مخبر ديناميكية الاقتصاد الكلي والتغيرات الهيكلية دينامكس، ٦٤، ٢٢٩-٢٤٥.
- رسمي، محمد محمد وغالي، عزة عادل وعمار، هاله محمد (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ١١٩(١)، ١٥-١١٦.
- الرشدي، خالد فضي (٢٠٢١). تطوير نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية، بنها، ٢(١٢٦)، ٢٢١-٢٤٢.
- الزايدي، ضيف الله عواض. (٢٠٢٣). متطلبات وتحديات توظيف أعضاء هيئة التدريس المنهج المختلط في بحوث الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٣٨، ١١٩-١٥٠.

- السعيد، رضا مسعد.(٢٠٢١). المنهج المختلط: مدخل تكاملي لدمج البيانات الكمية والنوعية في البحث التربوي. *مجلة تربويات الرياضيات*، ٢٤ (٥)، ٣١-٧.
- السلمي، محمد بن عبد الجبار بن معيوض.(٢٠١٩). استخدام منهج البحث المختلط في أبحاث تعليم اللغة العربية وتعلمها. *المجلة العلمية*، ٣٥ (٥)، ٣٦١-٣٨١.
- سلطان، حكمت رشيد، حجي، آفان يوسف (٢٠١٩). دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينت من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، ٨ (٢)، ٢٧٨-٢٩٤.
- السيد، محمد عبد الرؤوف.(٢٠٢١). متطلبات تنمية ثقافة ريادة الأعمال بجامعة الملك خالد من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *المجلة العلمية في كلية التربية بجامعة الوادي الجديد*. (٣٨). ١٠٦-٧٦.
- شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة. رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة المنصورة.
- شلبي، أماني. (٢٠١٧). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*. (٤٥). ١٦-١.
- شلح، فؤاد محمد محمود؛ والمحيوي، سرمد إسماعيل خليل.(٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، ١٦، ١١٩-١٠٦.
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، (١٨٥)، ٦٧-١٣٤.
- آل سعيدي، يحيى. (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية بالجامعات السعودية- رؤية مستقبلية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك خالد.
- صرصور، جابر على سلمى (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى- غزة.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد؛ أبو هادي، أحمد جابر حسين (٢٠١٩). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. (٣)٢٥.
- العباد، عبد الله. (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. (٣)٦. ٢٢-١.
- عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٢ (٨٣)، ٩٠١-٩٥٣.
- عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني "الاحتراي" بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف. *العلوم التربوية*، ٢٨ (٤)، ٢٢٥-٣٧٦.
- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠٢١). إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس*، ٤٥ (٣)، ١٥-١٤٥.
- عبد اللطيف، سمر عبد الله؛ ومحمد، وليد عبد الحليم (٢٠١٨). حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف "رؤية مقترحة"، *مجلة كلية التربية- جامعة طنطا*، ٧١ (٣)، يوليو ٢٠١٨، ٦٥٤-٧٦٠.
- عبيد، راوية رضا (٢٠١٧). تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم ودعم المركز التنافسي للجامعات السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة- جامعة عين شمس*، ٢١ (٤)، ٣٦٠-٤٠٠.

- عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ٧٧*(٧٧)، سبتمبر، ٧٩١-٩٤٨.
- علي، نادية حسن السيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. *مستقبل التربية العربية - المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٧*(١٢٥)، مارس، ٨٥-١١٨.
- علي، هيام. (٢٠٢٢). آليات مقترحة: لتسويق برامج الدراسات العليا التربوية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: كلية التربية - جامعة الإسكندرية نموذجاً. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٤*(١)، ١٦٧-٢٨٠.
- العمري، دانا. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- الغامدي، حمد حمدان (٢٠١٩). تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات تخصصية التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة، ٨*(٩)، ٨٤-٩٧.
- التوبجري، هيلة. (٢٠٢٠). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق المسرة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٧*(٢)، ٥١١-٥٣٦.
- الغامدي، منال. (٢٠٢١). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز استراتيجية مقترحة. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٣*(٣)، ١٤٣-١٨٢.
- الغامدي، محمد سعيد (٢٠٠٨). الجامعات ودورها البحثي في خدمة المجتمع. المؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية. تحديات وطموح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب، ٢٢٨-٢٤٩.
- قاووق، فراس. (٢٠١٩). الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- القحطاني، عبير. (٢٠٢١). واقع الإبداع الريادي في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٢*(٢٢)، ١٨٢-٢٠١.
- القحطاني، عبير؛ والخلافي، محمد. (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٤٠*(٤٠)، ٢١٦-٢٣٣.
- القرشي، وجدان بنت عبید سعيد (٢٠٢١). دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، السنة* (١٥).
- القرني، عبد الله عالي (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي بجامعة تبوك. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٢٩*(٤)، ٥٣١-٥٩٩.
- كروش، محمد الأمين (٢٠٢٠). أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال تسويق الهواتف الذكية: دراسة حالة سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج/ البويرة، الجزائر.
- اللوقان، محمد. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ج*(١٨٥)، ٦٧-١٣٤.
- محمد، ثابت حمدي ثابت (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسبوط: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسبوط، ٣٧*(١٠)، أكتوبر، ١٥٧-٢٠٦.

- محمد، سحر. (٢٠١٥). تصور مقترح لضمان جودة التعليم المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *المجلة العربية لجودة التعليم العالي*. ٨ (١٩).
- كروسول، جون. (٢٠١٩). تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية (عبد المحسن القحطاني، مترجم؛ ط٤). (العمل الأصلي نشر في ٢٠١٤).
- محمود، هناء فرغلي علي (٢٠٢٠). التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية، بينها*، ٤ (١٢٢)، ٨٥-١٦٤.
- مصطفى، جمال. (٢٠٢١). ثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وسبل تعزيزها من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*. ٤ (١). ١١-١٥٥.
- المليجي، رضا. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتنفيذ دور الإدارة الجامعية في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل في ضوء بعض التوجهات الوطنية للمملكة العربية السعودية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. (١٢٧). ١١٩-١٨٢.
- المنسي، منال دسوقي منسي (٢٠٢١)، دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢ (٣)، ١٣٨-١٦٢.
- المنيع، الجوهره. (٢٠٢٠). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهم المعوقات التي تواجهها. *مجلة الفتح*. (٨٣). ٢٣٧-٢٥٩.
- ناصر الدين، أحمد يعقوب (٢٠٢٠). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا - جامعة مؤتة، الأردن.
- نصير، غدير فؤاد (٢٠١٧). أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- المساعفة، رعدة يوسف ساري (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.
- الهاجري، محمد عبد الله قحيسان محمد (٢٠٢١). أثر قدرات ذكاء الأعمال في الأداء التنافسي من خلال الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات القطرية "أوريدو"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا - جامعة مؤتة، الأردن.
- هاشم، نهلة عبد القادر؛ سعد، السيدة محمود (٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرون للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة ٢٧-٢٨ يناير.
- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس*، ١٧٤، ٥٣-٥٥٧.
- رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية. (٢٠٢١). في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. <https://www.vision2030.gov.sa>
- جامعة طيبة. (٢٠١٥، أبريل ١٦). جامعة طيبة توقع مع ثلاث جامعات عالمية للتعاون والشراكة وتبادل الخبرات. جامعة طيبة، استرجعت في سبتمبر، ٢٠٢٣، من <https://taibahu.edu.sa/Pages/AR/News/NewsDetails.aspx?ID=4598>

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Andersonc, M. Andres, C.b, Marc H. Mehdi, Pol Herrmannd (2019). What is strategic leadership? Developing a framework for future research, *The Leadership Quarterly, Elsevier*, P.P. 1- 22.

- de Haan, H., H. (2015). Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions? *International Journal of Educational Management*, Vol. 29 No. 1, 44-61.
- Dimitrova, G., And Dimitrova, T. (2017). Competitiveness of The Universities: Measurement Capabilities, *Trakia Journal Of Sciences*, Vol. 15, Suppl. 1, 311-316.
- Hidayati, A., (2020). Performance and Competitiveness of Private Universities in Bengkulu Provinc, *Technium Social Sciences Journal* Vol. 3, 26-36.
- Kimuli, S., N., L., Ajagbe, M., A., Udo, E., E., U. and Balunywa, W. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. IV, Issue 7, July, 466- 493.
- Kireeva, N., Slepenskova, E., Shipunova, T., And Iskandaryan, R. (2018). Competitiveness Of Higher Education Insitutions And Academic Entrepreneurship, *Education*, Vol. 32, No. 23, 1-11.
- LAWSHE, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/i.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Piening. E. P.. & Salge. T. O. (2015). Understanding the antecedents. contingencies. and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 80-97.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Oassas. K.. & Areiqat. A. (2021). Management Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordanian Private Universities. *International Journal of Higher Education*, 10(2), 92-107.
- Shisia, T., M. and Wanjere, D., M. (2019). School of Business, Effect of Competitive Strategies On Performance of Public Universities In Kenya (Nairobi County), *International Journal of Economics, Business and Management Research* Vol. (3), No. 01, 203- 226.
- Spitsin, V., Vorobyeva, E., Krakovetskaya, I., and Osokin, G. (2016). Assessing the Competitive Performance of National and International Higher Education Institutions, *2nd International Conference on Social Science and Higher Education*, 611- 614.
- Thompson, S.(2016).The role of academic deans as entrepreneurial leaders in higher education institutions , *Innovation High Education*, Vol.41,pp.75-85
