



**الجامعة الريادية ودورها فى دعم وتحقيق
المزايا التنافسية المستدامة
(تصور مقترح)
إعجازو**

د/ شيرين عيد مرسي
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/صلاح الدين محمد توفيق
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
ومدير مركز المعلومات
كلية التربية - جامعة بنها

الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة (تصور مقترح)

إعجاز

د/ شيرين عيد مرسي

مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/صلاح الدين محمد توفيق

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
ومدير مركز المعلومات
كلية التربية - جامعة بنها

مستخلص البحث

أصبحت الريادية في ظل البيئة سريعة التغير وحدة المنافسة، ضرورة ملحة لمساهمتها الكبيرة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة خلال إيجاد مشاريع جديدة، وتخريج طلاب قادرين على إيجاد فرص عمل في سوق العمل . إذ تطمح أن يكون خريجها عبارة عن مشاريع اقتصادية واقعية ناجحة ومنتجة تدعم الاقتصاد وتحقق التنمية المستدامة . استهدف البحث الحالي: تقديم إطار مفاهيمي حول الريادية ، وطرق التحول نحو جامعة ريادية وأهم معوقاتها ، ومبررات الاهتمام بتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات مع وضع تصور مقترح لدور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، وأهم ما توصل إليه البحث : أنه صار ضرورياً على المؤسسات وخاصة الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل. والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية وهي أفضل موجودات المؤسسة الجامعية حتي تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة .

الكلمات المفتاحية : الريادية ، الجامعات الريادية ، التنافسية ، المزايا التنافسية ، المزايا التنافسية المستدامة

مقدمة

تحول الصراع فى العالم من الصراع الایدیولوجى إلى الصراع الاقتصادى ؛ بمعنى أن هذا الصراع القديم الحديث يقوم على مبدأ المنافسة والبحث عن أسواق جديدة ويقوم مبدأ المنافسة على السرعة فى الابداع والتجديد والمرونة ، ولتحقيق ذلك لابد من المبادرة فى مبدأ إيجاد فرص العمل بدلاً من التركيز على التوظيف ، أى تحويل فرص العمل إلى أفكار قابلة للتطبيق والتسويق وتطوير أنماط جديدة من خلال المخرجات .

وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات فقد أكدت دراسة (عمار السامرائى، ٢٠١٢) على أهمية بناء ودعم ثقافة الابداع والتميز والريادة للجامعات ، وأشارت إلى أن الدور الذى تقوم به جامعاتنا اليوم يسعى لتوافق مخرجاته مع متطلبات التوظيف فى سوق العمل، فى حين أن الجامعة اليرادية تسعى لتخريج طلاب قادرين على خلق فرص العمل فى السوق ، وثقافة العمل الحر فى بناء الأجيال القادمة. وهو ما أكدته دراسة جيبكيوس (Gibcus, Petra et.al , 2012) أن التعليم لليرادية أحدث فرقا للطلاب الذين درسوا البرامج الخاصة بالتعليم من اجل اليرادية ، وهو ما أظهره من خلال قدرتهم ابتكار المزيد من الأنشطة اليرادية ، والحصول على وظيفة فى وقت مبكر بعد الانتهاء من دراستهم مقارنة بزملائهم الذين لم يقوموا بدراسة هذه البرامج .

وأكدت أيضا دراسة (مى القاسم، ٢٠١٣) إلى بيان أثر الخصائص اليرادية فى تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين فى المدارس الخاصة فى عمان . و توصلت إلى وجود علاقة بين الخصائص اليرادية للمديرين بأبعادها المختلفة وتبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين بالمدارس الخاصة

كما أكدت دراسة (غسان العمري وآخرون ، ٢٠١١) ، إلى قياس خصائص الريادة لدى الطلبة وأثرها في المشروعات الريادية خلال دراسة مقارنة بين جامعتي عمان ودمشق. و توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لدى الطلبة في جامعتي عمان ودمشق وبين المشروعات الريادية و نجاحها.

وهو ما أكدته أيضا دراسة (عواطف خلوط ، ٢٠١٠) إلى أن المؤسسات بحاجة إلى إدارة قادرة على الحصول على نوع من التناغم بين ما تمتلكه من إبداع ومعرفة وقدرات فنية يمكن تطبيقها في سوق العمل إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي الجيد وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المؤسسة الريادية وصولاً بها إلى مركز تنافسي بسوق العمل ومن ثم الولوج إلى عالم المؤسسات المتميزة ، كما أكدت أيضا على مجالات صنع التنافسية المستدامة وخاصة في مجال التسويق الذي شهد تطورا هائلا في فكره وممارسة نشاطه وفنون هذه الممارسة وأساليب الإقناع ومجالات وعناصر الجذب التسويقي .

وهو ما أكدته إحدى التقارير الصادرة عن المنتدى الاقتصادي الدولي حول تعليم الموجة التالية من الرياديين والتي أكدت علي ضرورة تبني التعليم من أجل الريادية ، وتشجيع الابداع والابتكار والتجديد والتفكير الناقد، والتعرف على الفرص وانتهازها والاستفادة منها . الأمر الذي يتطلب إعادة التفكير من حيث المبدأ في العملية التعليمية ككل، وتحديد كيفية ضم التعليم للريادة. وأن تتمكن مخرجات العملية التعليمية من الوسائل التطبيقية؛ مما يشجع على إعداد الأجيال الحالية والمستقبلية من الطلاب بالشكل المأمول. (Tranchet,2009 , pp.18-19)

وقد صاحب هذا الإتجاه الحديث أن أصبحت الريادية محط اهتمام متزايد ، نظراً لما تسهم به في الاستجابة لتلك التطورات الكونية المتسارعة وما تسهم به في تحول الشهادة الجامعية من كونها وثيقة التوظيف المستديم إلى كونها مجرد بطاقة دخول إلى عالم العمل. خاصة وأن المؤسسات الريادية تعمل على أن يحمل خريجها

مشروع من ورق وليس شهادة من ورق ، إذ تطمح أن يكون خريجها عبارة عن مشاريع اقتصادية ناجحة و منتجة تدعم الاقتصاد والتنمية المستدامة. حيث أنها تسعى إلي تعليم وتدريب وتوجيه الأفراد من داخل الجامعة وخارجها وتحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع واقعية تساهم في بناء المجتمع المعرفي والاستثمار به وصيانتة علمياً وعملياً من ثوابت النهوض بمستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات على اختلاف أشكالها.

وإيماناً بضرورة التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل والتعليم القائم على الإبداع والابتكار والشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة ، والخريجين الذين يعتبرون أصولاً استثمارية ضخمة حين تحسن الجامعة التواصل معهم بمفهوم التمحور حول الطالب الذي يدرك الفرص ويمتلك روح الابتكار ، والإبداع ، ويستثمر الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمخرجات ناجحة تحقق له أهدافه ، ومن هنا صار ضرورياً على المؤسسات وخاصة الجامعات أن تعيد النظر فى تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل. والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية، وهى أفضل موجودات المؤسسة الجامعية حتي تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

مشكلة البحث

فى ظل البيئة سريعة التغير ، و التي هي بمثابة وحدة المنافسة، أصبحت الريادية ضرورة ملحة لمساهمتها الكبيرة في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، فهى تساعد المؤسسة التعليمية خاصة الجامعات، على توليد مصادر جديدة لهذه المزايا ، وإعادة تجديد أدوارها إضافة إلي مساهمتها في امتصاص البطالة ورعاية المواهب وتشجيع الاستقلالية والابتكار والابداع والحد من السلوكيات المنحرفة ، وهو ما أكدته دراسة (Wiklund, J. & Sheperd . D, 2005,pp.71-91) على أن المؤسسات

الريادية لها القدرة علي إيجاد الفرص الجديدة واستغلالها بما يسمح لها من تحسين مركزها التنافسي وأكدت علي أن تقديم أي منتجات جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو تحسين عمليات المؤسسة الموجودة هي نتاج العديد من الأفكار الريادية التي يحملها العاملين في المؤسسة ، إلا أن العديد من الدراسات أشارت ، بأن الريادية بمبادئها وأسسها المختلفة المتمثلة بـ : الاستقلالية، الإبداعية ، الاستباقية، التنافسية، تحمل التحديات التي لها تأثيراً على دعم وتحقيق التنافسية وإدامتها فضلاً عن وجود مجموعة من المعوقات التي تحول بينها وبين تحقيق الريادية والإستفادة من المميزات التي بإمكانها دعم و تحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، فقد أشارت دراسة (Barrow 1993, p.42)، إلي أن نصف المشاريع الريادية التي تقام لا تعيش أكثر من (١٨) شهراً ، وأن (٢٠ %) منها فقط تبقى لأكثر من عشرة سنوات ويرجع ذلك إلي مجموعة من المعوقات التي تمنعها عن تحقيق دورها ، كما أكدت دراسة (غراندا غريغوري، ٢٠٠٣، ص ٢) علي وجود العديد من عوامل الإخفاق التي تحول دون تحقيق الريادية وشخصت أسباب الإخفاق إلي عدم وجود مؤسسات راعية وداعمة وحاضنة للمشاريع الريادية وهذا هو السبب وراء فشل (١٢) مبادرة تسعى لدعم هذه المشاريع في ضوء متطلبات الاستدامة .

وأيدت دراسة (محمود الوادي ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٣) ما تقدم بالقول : أن توافر المؤسسات التي تدعم المشاريع هو أحد الخيارات لتطويرها ودعمها ، إلا أن إنشاء مثل تلك المؤسسات الريادية يعتمد على السياسات والتوجهات الحكومية في الغالب ، وربما يكون نشاطها محدوداً في أغلب الأحيان .

وأكدت دراسة (أحمد علي صالح ، محمد نيب المبيضين ، ٢٠١٠، ص ١٩٨) علي أهم الأسباب وراء وجود المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادية ومن ثم استدامتها ، وأرجع السبب وراء ذلك إلي : نقص خبرات الإدارة وعدم الإمساك بفرص الاستثمار الأنسب ، وضعف دراسات الجدوى والاستشارة . وكذلك إغفال دور الحاصنات في

تعزيز الأعمال الريادية وحمايتها وتطويرها ، وأن استمرار هذا الإغفال سيخلق ما يسمى بمتلازمة : (المشاريع الريادية والفشل العالى أو الموت المبكر).
وقد أشارت دراسة كل من (سعاد برونوي ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٧٦-٨٢) ، ودراسة (جهاد عفانة ، وقاسم أبو عيد ٢٠٠٤ ، ص ص ٢١-٢٢) إلى مسببات فشل الريادة بالآتي:
سوء اختيار الفرص الريادية - عدم توافر المهارات الشخصية والفنية لإدارة المشروع الريادي - الموقع غير ملائم - نقص واضح في الخبرة التسويقية - ضعف الدعم الحكومى والبيروقراطية الجامدة.

ويمكن القول أن الأفكار الريادية التي يحملها الأفراد تنصهر فى بوتقة المؤسسة خاصة الجامعة وتتعاقد الجهود لتحقيق الإبداع والاكتشافات الحاسمة، على وجه الخصوص إذا وجدت تلك الأفكار المناخ الريادي الذي يشجع ويتبنى تلك الأفكار. وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على الريادية وأثرها فى دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، خاصة وأن الجامعة وما تمتلكه من مراكز بحث متنوعة الاختصاص هي المصدر الأكثر قدرة على توليد الأفكار الريادية .

لذا فان مشكلة البحث تتمثل فى السؤال الآتى :

كيف يمكن أن تسهم الجامعة الريادية بدور فعال فى تحقيق ودعم المزايا التنافسية المستدامة ؟

وينفرد من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

١. ما الفلسفة التي تقوم عليها الجامعة الريادية ؟
٢. ما محددات المزايا التنافسية المستدامة وما مبررات الاهتمام بدعمها وتحقيقها ؟
٣. ما العلاقة بين التنافسية المستدامة والريادية فى المؤسسات التعليمية ؟

٤. ما التصور المقترح لدور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ؟

أهمية البحث

- لا يخفى على أحد الأهمية التي تضطلع بها الجامعة باعتبارها مصدر الأفكار الريادية بما تمتلكه من مراكز بحثية وامتلاك بحثي من السادة أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من أهمية إجراء البحث فيها وتبرز أهمية البحث فيما يلي :
- ١- إن الجامعة الريادية هي أكثر حيوية إذ يعول عليها في إنتاج المعرفة التي تعتبر مصدر لتدعيم الميزة التنافسية.
 - ٢- الميزة التنافسية أصبحت مطلبًا حتميًا حتى تستطيع المؤسسة الجامعية تحقيق النمو والبقاء في البيئة التنافسية.
 - ٣- يمكن أن تسهم الجامعة الريادية في تدعيم الميزة التنافسية من خلال امتلاك تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتطبيقها من قبل جميع الأفراد فيها .
 - ٤- لم تعد الاستدامة اجتهاد شخصي، أو استجابة لتأثير الضغوط الخارجية فحسب بل أصبحت منهج استراتيجي يتوجب التنقيف به داخل المؤسسة وتبنيه وفق متطلبات التنافسية المستدامة .
 - ٥- ارتباط الميزة التنافسية مع مستوى الإبداع وتطبيقها على أرض الواقع .
 - ٦- الربط بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج بين فكرتين فحسب ، بل إنه يعني استشراف لمسار استراتيجي جديد لعمل المؤسسة يتوافق مع النظرة إلى الموارد الطبيعية المتاحة والاستنزاف المفرط لتلك الموارد، وما يمكن أن تخلقه هذه العملية من تهديد خطير للأجيال القادمة.

أهداف البحث

- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته يمكن أن تتعكس أهداف البحث في الآتي :
- ١- تقديم إطار مفاهيمي متنامي حول الريادية، وأسسها ومبادئها وخصائصها .

- ٢- التعرف على طرق التحول نحو جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، وأهم معوقاتهما .
- ٣- إبراز الجوانب المهمة في الميزة التنافسية المستدامة للجامعات من خلال تناول : مفهومها - مبررات الاهتمام بتحقيق هذه المزايا - مصادرها - أبعادها - متطلباتها .
- ٤- توضيح العلاقة بين التنافسية المستدامة والريادية فى المؤسسات التعليمية (الجامعات) .
- ٥- وضع تصور مقترح لدور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

منهج البحث

اقتضت طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي ، لدراسة وتحليل الريادية بأبعادها المختلفة والتعرف على مدى دعمها وتحقيقها للمزايا التنافسية المستدامة ، لاستخراج أبرز الحقائق والنتائج المرتبطة بالموضوع محل البحث.

مصطلحات البحث

تحدد مصطلحات البحث فيما يلي :

المؤسسة الريادية (Entrepreneurial Corporation) : هي المؤسسة التي تجعل الأسواق تستجيب فيها لمخارجاتها بأسلوب مبدع ، سواء كان من خلال إيجاد فرص عمل ، أو زيادة مستوي التوظيف الذاتي ، أو التقليل من مستويات البطالة ، أو تحسين معدلات النمو الاقتصادي (حسين عليان الهراشمة ، ٢٠١٦ ، ص ١٤٢)

وتعرف إجرائيًا بأنها : أى مبادرة لإقامة مشروع جديد أو التوسع في مشروع موجود بالفعل داخل الجامعات من قبل فرد أو مجموعة أفراد ، أو هى كيانات حاضنة ومساهمة بقوة فى التنمية المستدامة وزيادة الدخل القومى بتوليد الابتكارات وتنمية

الأسواق وإيجاد فرص العمل ، وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين مخرجاتها سواء كان ذلك ضمن نطاق محلي أو دولي.

الشخص الريادي (Entrepreneurial Employee): هو الشخص الذي لديه القدرة على ابتكار أعمال جديدة في مواجهة المخاطرة ، ولديه الخبرة، والمعرفة، والاستقلالية بالتعبير عن أفكاره الجديدة ضمن تحفيز من المؤسسة لتعزيز تلك الأفكار . (طه كامل رياض ، ٢٠١٤ ، ص ١٠٥)

ويعرف إجرائياً بأنه : الفرد الذي يتمتع بإرادة وقدرة على التغيير والمبادرة بتقديم أفكار جديدة والعمل على القيام بها ضمن رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية .
التنافسية المستدامة (Sustainable Competitiveness) : قدرة المؤسسة على جذب الأفراد وبناء الثقة وبناء المركز التنافسي لها ولمخرجاتها (تامر البكري ، ٢٠٠٨ ، ص ١٥)

وتعرف إجرائياً : بأنها ما يمكن أن تقدمه الجامعة بشكل يفوق المنافسين مما يزيد رضا الأفراد ويعزز ديمومة المخرجات وعدم قدرة الآخرين على تقليدها .

الميزة التنافسية المستدامة : هي الخصائص الفريدة التي تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات المنافسة الحالية والمحتملة ، وتعنى أيضاً الميزات الجديدة التي تحصل عليها الجامعة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالنسبة لغيرها من الجامعات ، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها : المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها الجامعة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل الجامعات الأخرى (تامر البكري ، وخالد بني حمدان ، ٢٠١٣ ، ص ٧)

خطوات السير فى البحث : يسير البحث وفق الخطوات التالية

المحور الأول: فلسفة الجامعة اليرادية : وبتناول التأصيل النظرى لها من حيث :

أ- اليرادية (تنامى فكرة)

ب- اليرادية (المفهوم - الأسس والمبادئ - الخصائص)

ج - التوجه نحو الجامعة اليرادية : ومعوقاتنا

المحور الثانى: المزايا التنافسية المستدامة للجامعات : ويتم تناولها

من حيث :

أ- المفهوم ومبررات الاهتمام بدعمها وتحقيقها .

ب- المصادر

ج- الأبعاد

د- المتطلبات

المحور الثالث: العلاقة بين التنافسية المستدامة واليرادية فى المؤسسات التعليمية (الجامعة) .

المحور الرابع : تصور مقترح لدور الجامعة اليرادية فى دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة .

وفى ما يلى تناول لهذه المحاور بشئ من التفصيل المناسب للوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

المحور الأول : (فلسفة الجامعة الريادية)**أ - الريادية (تنامي فكرة)**

تعتبر الريادية من الحقول الهامة فى اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والنامية ، كونها تسهم مساهمة فعالة فى التنمية الاقتصادية الشاملة فى جميع البلدان، وإن مفهوم " الريادة " اليوم هو مفهوم بالغ الأهمية للأعمال الصغيرة والاقتصاد المعاصر (صلاح رمضان شبير ، ٢٠١٦ ، ص ٢)

ولقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح " ENTREPRENEUR " ثلاث مرات خلال العقود الأولى، فقد كانت منظم ثم مقال ثم تحولت فى التسعينيات إلى ريادة . ، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة ، وتحمل الصعاب . ثم دخل هذا المفهوم بعد ذلك إلى النشاطات الاقتصادية فى مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريتشارد كانتلون " RICHARD CANTILION " الذى وصف التاجر الذى يشتري سلعةً بسعر محدد لبيعها فى المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه ريادي ، مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادية (مروة احمد ، ونسيم برهم ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠)، (هاني سعيد ، ٢٠١٥ ، ص ٢٩٤)

ويرجع الفضل لأحد الصناعيين وهو ساي " J.B. SAY " الذى رأى فى الريادي مقدرة فائقة على الإدارة ، وهو الشخص الذى يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج فيها ، وعليه أن يكون قادراً على الربط والتوجيه والإشراف باعتباره حجر الزاوية فى العملية الإنتاجية ، إضافة إلى قدرته المتميزة على إدارة أموال البحث العلمي (عواطف خلوط ، ٢٠١٠ ، ص ٣)

أما فى مجال التعليم ، فقد تم عرض أول مادة للريادية أو الأعمال الصغيرة بكلية الأعمال لهارفرد سنة ١٩٤٧ وقد درس أيضاً (Druker peter , 1985) المادة بجامعة نيويورك سنة ١٩٥٣ إلا أنه لم يعط اهتماماً لدور التعليم فى صنع خريجى الريادية إلا خلال العقدى الأخيرين من القرن العشرين ، ومع تنامي أدبيات مدى

المساهمة الكبرى للمنشآت الصغرى فى خلق فرص التشغيل والعمل ، إضافة إلى اهتمامات الحكومات فى نشر ثقافة الاعتماد على النفس والمحفزة لإيجاد منشآت والشروع فى مشاريع جديدة عندئذ تنبتهت المؤسسات التعليمية ونظمها إلى مبادرة تطوير برامج تعليمية لبلوغ المقصد ، فجاءت الاعترافات الأولى من النظم التعليمية لبعض البلدان بتوصية الجامعات إلى ضرورة مراجعة برامجها التعليمية بطرق تجديدية لتشجيع مجالات الريادية فعلى سبيل المثال مع مطلع سنة ٢٠٠٠ قد اعتبر تطوير الأعمال الريادية من أهم أربعة أهداف استراتيجية للجامعات البريطانية ، وبالتالي يمكن تبنى فكرة أنه باستطاعة الجامعات والكليات أن تطور برامج تعليمية للريادية على أن يصاحب ذلك تغيير جذري وضروري فى الاهتمامات الفكرية والتعليمية (عبد الحفيظ بلعربي ، ٢٠١٢ ، ص ٣)

الريادية (المفهوم – الأسس والمبادئ – الخصائص)

مفهوم الريادية :

مع تطور المفهوم عرفت الريادية بأنها: عملية ديناميكية تعني بإنشاء شيء جديد ذا قيمة ، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع البحثي ، مع تحمل المخاطر المصاحبة . (طه كامل رياض ، ٢٠١٤ ، ص ١٠٥) . وتأمين تراكم الثروة ، التي تقدم عن طريق الأفراد اللذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة قد تكون جديدة أو فريدة إلى مخرجاتهم ، ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية . (مشعل عواد غازي الشمري ، ٢٠١٣ ، ص ٢١)

وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر (طاهر محسن الغالبي ، ووائل إدريس ، ٢٠٠٧ ، ص ٨٣) وهو نفس التعريف الذي أشار إليه (الوسير) ، (Lussier , 2008 , p. 20) وأضاف إليه الإبداع فى إدارتها

كذلك أوضح (كارنتر وآخرون) (Carpenter & Sanders, 2006, p. 304) بأنها "نشاطات تتضمن إيجاد منتج جديد أو عمليات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو إيجاد مشاريع جديدة.

وعبر عنها (هيت وآخرون) ، (Hitt et la., 2001 ,p. 526) بأنها "الأنشطة التي تعتمد على المؤسسات التعليمية (الجامعات) ، لبناء المركز المناسب لها في سوق العمل وإيجاد الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على الجامعات الأخرى فهمها أو تقليدها .

كما عرفت بأنها عملية تقوم على روح المبادرة لبدء مشروع جديد يرتكز على مفهوم الإبداع والابتكار عن طريق تحديد الفرص المتاحة في سوق العمل ، واستخدام الموارد المتاحة والتي يمكن استغلالها بهدف عمل جديد كما أنها تعد أداة للمواجهة مع تنافسية مستدامة في سوق العمل وبسرعة فائقة للتغيرات (رولا الضامن ، ٢٠١٢ ، ص ١٢٤)

وعرفت أيضا بأنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها الشخص لإيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم مخرج ممتاز يحقق رغبات الأفراد ويحقق قيمة مضافة ، تضاف إلى المخرج أو الإجراءات (مزهر شعبان العاني وآخرون ، ٢٠١٠ ، ص ٦٥) .

وعبر عنها كل من (محمد ثابت فرعون وآخرون ، ٢٠١٥ ، ص ١٢١) و (كي هت) ، (Kehet, 2007 ,p. 545) بأنها "عمليات وممارسات ونشاطات اتخاذ القرار التي تقود إلى مداخل جديدة ومشاريع الريادية ، فهي تعني التكامل المعرفي للفرص والموارد والقدرات الأساسية مع الريادي لإيجاد مشروع جديد . وأشار (ما ، وتان) ، (ma & Tan, 2006 ,p.704) بأنها "نوع مميز من العقول ، إبداعى من المغامرة، رائع نحو

تحقيق الذات. وأشار (ميلس وآخرون)، (Milss et al., 2003 ,p. 394) أنها قدرة الفرد على اقتناص الفرص الفريدة واستغلالها مما ينتج عنها أداءً متميزاً. وحديثاً عرفت (ندرين خالد ، ٢٠١٦ ، ص ١٢) ، بأنها : عملية يتمكن من خلالها الفرد أو مجموعة أفراد توليف الموارد (المعلوماتية - المادية - البشرية ...) علي أساس تقييم علمي ومنطقي وبعتماد الكفاءات القيادية والإبداعية في الحصول علي القيمة (ابتكارات - خدمات جديدة أو إضافة شيء جديد لها) وتجسيد الفرصة في مشروع مهيكلي وديناميكي يحقق الرضا لجميع أفراد المؤسسة ، مع الاستعداد التام لتنظيم الأعمال المرتبطة وتحمل المخاطر الناتجة عنه) .

ويلاحظ أن الريادية تضع الأفراد والمؤسسات أمام التحدي ، مما يخلق فيها الاستمرارية والتنافسية من أجل السبق إلي البدء قبل الآخرين وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة سواء أكانت إنتاجية ، تنظيمية ، تسويقية . وعليه فالريادية هي الضرورة الحتمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتجسيدها علي أرض الواقع في مختلف المجالات ، وما وصلت إليه الأمم من تطور وتقدم ما هو إلا نتاجاً لروح المبادرة والإبداع اللذان يعتبران من أهم خصائص الريادية . وهو ما أكد عليه (ياسين العايب ، ٢٠١١ ، ص ٧٨) في تعريفه للريادية بأنها : القدرة علي تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع ناجحة ، والتي تأخذ جوهرها من روح المبادرة والابتكار والتعرض للمخاطرة الناتجة عن تجسيد الأفكار علي أرض الواقع فوظيفة الريادية لا تقتصر علي تشكيل الفكرة ، بل يصلها للغير ومن ثم تطبيقها .

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الريادية هي متغير تابع لعدة عوامل كالقدرة علي التأثير في الغير، وصناعة الأفكار ، والابتكار ، والذكاء ، والمبادرة ، وتحمل المخاطر ، كما يمكن أن تقتصر الريادية علي السبق إلى البدء بشئ معين قبل الآخرين واقتناص الفرصة لإنشاء مؤسسة لتحقيق الأهداف وترجمتها علي أرض

الواقع . وقد تختص الريادية أيضا بجعل الأسواق تستجيب لمخرجاتها بأسلوب مبدع ، وكذلك مقدرتها علي إيجاد فرص العمل ، وزيادة مستوى التوظيف الذاتي ، والتقليل من مستوي البطالة ، وتحسين معدلات النمو المختلفة وتحقيق التنمية المستدامة .

مبادئ وأسس الريادية:

يركز هذا الجزء من البحث على أهم خمس مبادئ وأسس للريادية وهي:

أ-الاستقلالية **Autonomy** :

تشير الاستقلالية إلي الرغبة في العمل بشكل مستقل من أجل نقل أو توصيل الرؤية الريادية (Dess et al., 2007 ,p. 455). وهي الفعل المستقل من قبل الأفراد أو الفريق التي تهدف إلى تقديم مفهوم المشروع الجديد أو الرؤية ودعمها لحين اكتمالها (Dess & Lump Pkin, 2003 ,p. 402).

إن الحاجة إلى الاستقلالية ربما تطبق للجهود الريادية المركزة أو المنتشرة، وينبغي على المؤسسة أن تجعل العاملين يشعرون بقدرتهم على التفكير بحرية تامة حول فرض المغامرة، ولديهم الوقت الكافي للتحقق من نجاحها (حامد كاظم متعب ، ٢٠١٠ ، ص ٢٣٠)

ب-الإبداعية **Innovativeness** :

تشير الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المؤسسة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية (Dess et al., 2007 ,p.1581) وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل. فالنمط المعرفي للفرد والذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغيير، وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين (Maracati et al, 2008 ,p.1551) وهي تعكس ميل الأفراد للاشتراك في دعم الأفكار الجديدة، والمستحدثة وتجريبها والتخلي عن الممارسات

والتكنولوجيا الموجودة، (Wiklund & Shepherd,2005,p.75) فالإبداعية إذا هي اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته فى الإبداع وهى تتضمن تحسين جودة مؤسسات البحث العلمى، وزيادة الإنفاق على البحث العلمى، والوصول إلى مخرجات تكنولوجية متقدمة، وتوافر العلماء ، والتحسين الكمي والكيفي لبراءات الاختراع والتطبيقات التكنولوجية والابتكار والتجريب ومعرفة نتائجها وتقديم مخرجات جديدة أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية، وتتطلب من المؤسسات التخلي عن الممارسات التكنولوجية الموجودة، وفى ظل مناخ المؤسسات الجامعية اليوم الذى يتميز بالتغيير السريع يصبح تقديم واستيعاب واستغلال الإبداعات والتكنولوجيا وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية (Dess et al., 2008 , p. 465).

ج- الاستباقية Proactiveness :

تشير الاستباقية إلى جهود الريادي فى النقاط الفرص الجديدة فهو يراقب الاتجاهات ويعمل على تحديد الحاجات المستقبلية للأفراد الموجودين، ويتوقع التغيرات فى طلباتهم فضلاً عن المشاكل التى يمكن أن تبرز فجأة والتى يمكن أن تصبح فرص جديدة، والاستباقية لا تتضمن إدراك التغيرات فقط، بل الرغبة فى العمل وفق الاستبصارات قبل أن يفعل ذلك المنافسون. فالمدير الاستراتيجى الذى يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث بشكل مستمر عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور (Dess et al., 2007 , p. 458)

د- التنافسية Competitiveness :

يذهب هذا البعد إلى أن بقاء ونجاح الجامعة يتوقف على مدى قدرتها على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة القوى التنافسية الخمس، والتى تمثل هيكل المنافس، وهى : الجامعات التقليدية، والجامعات الخاصة والأجنبية، والتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وقوة المستفيدين واحتياجاتهم، وقوة أصحاب المصالح وضغوطهم .وعليه

يمكن تحقيق تنافسية الجامعة عن طريق بعض المسارات لمواجهة هذه القوى التنافسية من خلال التعامل مع المستفيدين، وأصحاب المصالح، والمنافسين التقليديين والجدد . وهذه المسارات مثل :خفض الرسوم الدراسية، وتميز الخدمات، والتخصص والتفرد، وتطوير علاقات وثيقة مع المستفيدين وأصحاب المصالح (هاني سعيد عبده ، ٢٠١٥ ، ص ٢٩٧)

ه- تحمل المخاطر Rsk Takin :

تعرف بأنها "الرغبة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها". يعني العمل بجرأة بدون معرفة النتائج. فالمؤسسة ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة، حتى وإن تطلب ذلك التخلي عن الطرق أو المنتجات الموجودة لأجل الحصول على أداء عالي، وتتجسد المخاطرة في هذا المجال بـ : الالتزام بموارد كثيرة للمشروع الجديد، تقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة، الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة (Dess et al., 2007 ,p. 462)

خصائص الريادية : (بالنسبة للفرد والمؤسسات)

اختلف الباحثون في تعدادهم لخصائص الريادي وسلوكه وذلك بسبب تعدد مجالات المعرفة الخاصة بها ، وهنا لا بد من التوضيح والإشارة إلى أن موضوع الخصائص لا يمثل موضوعاً مستقلاً بذاته وإنما هو تمثيل للتكوين الشخصي للأفراد بشكل عام، فالخصائص الريادية تمثل القدرات الفائقة والمميزات الشخصية التي يتمتع بها الريادي، ويحتاجها لإدارة مؤسسته بنجاح، بما يعني تحديد طرائق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها . وتتميز المؤسسات الريادية الناجحة بعدد من الخصائص تتمثل بصفة عامة في مواجهة التحديات والقدرة على رؤية الفرص وتقييمها واغتنامها والقدرة على تحويل الرؤية كما يتميز الطموح، والحافز والعزيمة في مواجهة المعوقات باستمرار، وتكون

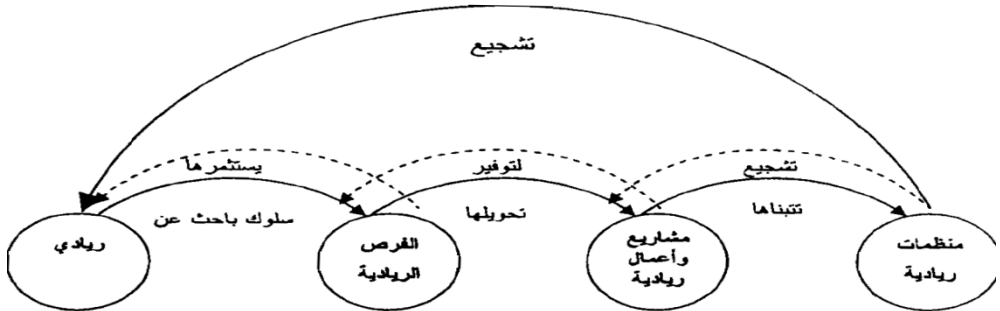
نشطة ومثابرة ومنضبطة، وقادرة على العمل تحت الضغط وفى الوقت ذاته تكون متفائلة ومرنة للتجاوب مع أية تحديات، وقادرة على حشد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها على نحو فعال. وقيام الإدارة بالتركيز على إيجاد قيمة مضافة عن طريق القيام بأشياء أفضل وأسرع وبتكلفة أقل. وعلاوة على ذلك يتعين على الرياديين أن يكون لديهم الحماس والقدرة على تعلم المعارف والمهارات الأساسية مثل معرفة سوق العمل والمهارات التقنية. والأهم من ذلك، يجب عليهم أن يتعلموا من الأزمات/ النكسات Setbacks الخاصة بهم ومن فشل الآخرين. وامتلاك المهارات الاجتماعية، والقدرة على الإقناع، والقدرة على بناء الشبكات الاجتماعية وإدارتها. وأخيراً، يجب أن يكون الرياديين على معرفة بكيفية إعداد المخرجات ، عندما يكون ذلك فى صالح المؤسسة . وهناك مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها الشخص الريادي نفسه فضلاً عن مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة .

وهناك مجموعة من الخصائص والمزايا التي تمتاز بها المؤسسات التعليمية الريادية وهي:

- الإبداع : والذي يعرف بأنه القدرة علي إيجاد طرائق جديدة لتطوير المخرجات والتكنولوجيا وأساليب العمل . إذ تتم عمليات البحث والتطوير لتجديد الخدمات التعليمية المقدمة لأفراد المجتمع.
- تحمل المخاطر : وهي رغبة الريادي في التضحية بما يمتلك من موارد مع تقبله لاحتمالية النجاح أو الفشل وتحمل مسؤولية النتائج والمخرجات.
- المبادرة : وهي الرغبة في أن تكون الأول في تحقيق النجاح .
- المنافسة : وهي القدرة علي السلوك التنافسي (منال بركات، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٢١ - ١٢٢) . التمايز : وذلك يتم من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة.

- التكلفة : تقديم خدمات تعليمية بتكلفة مناسبة مع المحافظة على جودة ونوعية التعليم.
- التحالفات : أي تكوين اتفاقيات مع مؤسسات تعليمية أخرى لتحقيق أهداف محددة (عمار السمرائي ، ٢٠١٢ ، ص ١٠٠٢).

وكما تميزت المؤسسات الريادية بعدد من الخصائص فإن الشخص الريادي هو الآخر يتمتع بعدد من الخصائص التي تجبر المظلة المفاهيمية للمؤسسات الريادية أن تبدأ به ، كونه يستطيع من خلال الإبداع والإدارة والمخاطرة وحسن التصرف الاستفادة من الفرص الريادية واستثمارها وتحقيق المنفعة وبناء الثروة والتميز بين هذه الفرص واغتنامها فضلاً على امتلاكه بعض الخصائص النادرة، لذا فإن المظلة المفاهيمية للريادية لا بد أن تبدأ بهذا الشخص الريادي الذي يمتلك هذه الخصائص ، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (١) : المظلة المفاهيمية للمؤسسات الريادية بداية من الشخص الريادي وانتهاء بالمؤسسة الريادية المصدر : (أحمد علي صالح ، ومحمد نيب ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠٠)

ويتضح من الشكل السابق أن :

١- هناك شخص ريادي ذو سلوك يبحث عن فرص ريادية ، والفرص الريادية هي الظروف التي تجعل من المخرجات تلبي احتياجات سوق العمل ، وهذه الفرص عادة ما توجد في بيئة ديناميكية (متغيرة) وغير مستقرة ومستوى اللايقينية بها يكون عالي.

٢- ينتهز الشخص الريادي الفرص الريادية ويحولها إلى أعمال أو مشاريع ريادية إما جديدة أو تطوير القائمة منها .

٣- هذه المشاريع والأعمال يفترض أن تتبناها مؤسسات ريادية كحاضنة لتحفيزها نحو العمل والإنجاز المتميز ، وقد تكون هذه المؤسسات هي بداية الدورة مرة أخرى فهي تشجع الأعمال والمشاريع مما يدفعها لتوفير الفرص الريادية التي يستثمرها الريادي .

وهنا ينبغي تحديد الخصائص الريادية التي سيتم الاعتماد عليها في البحث الحالي وتتمثل (الميل نحو المخاطرة ، الثقة بالنفس ، التفاؤل ، الرغبة بالنجاح ، الحاجة للإنجاز) والتي يمكن تناولها من خلال معرفة ما يلي :

١- السمات الشخصية، ومن أبرزها :

- **الرؤية المستقبلية :** يمتلك الشخص الريادي أحلام وطموحات عالية مختلفة عن طموحات الأشخاص الغارقين فى الواقعية، ويتوق إلى بلوغها من خلال ممارسة أعمال جديدة لم يسبقه إليها أحد.
- **المرونة فى بناء فرق العمل :** يسعى الرياديون نحو إيجاد مشروعات ومنتجات حديثة وجديدة، ولتحقيق ذلك لابد من التشجيع على العمل الجماعي ، وكسب قبول الآخرين للعمل معه وهنا يجب عليه أن يتمتع بالدبلوماسية

والتكتيكية فى التنقل بين كل مدخلات المؤسسة التعليمية بطريقة يحافظ من خلالها على وحدة هذه المؤسسات دون إحداث الاختلافات والتباينات بين مدخلاتها (شوقي ناجي جواد ، ٢٠٠٠ ، ص ٤٧٦)

• **المثابرة والمواظبة** : يتطلب من الريادى التحلى بالنشاط والمثابرة للتغلب على التحديات التى تواجهه خلال نشر أفكاره الريادية والعمل على جعلها حقيقة واقعية (فايز النجار ، وعبد الستار العلي ، ٢٠٠٦ ، ص ١٠)

• **الرغبة فى النجاح** : يجب على الريادى أن يعمل بمسؤولية و بدقة واتقان واهتمام لتحقيق النجاح وأن يكون مميزا عن الفرد العادى حيث درجة الأهمية والمسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذى يقوم بها الريادى مع قدرته على حل المشاكل التى تواجهه و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي لتحقيق النجاح المنشود (قيس إبراهيم حسين ، ٢٠١٣ ، ص ٧٦)

• **ثقة عالية بالنفس** : يشعر الريادى بثقة عالية بقدرته على بلوغ غاياته، وتتبع هذه الثقة من إدراكه لما يتمتع به من مهارات وخصائص وصفات تميزه عن غيره. ومضافاً لذلك الثقة التى تجعله يتقدم بسهولة وراحة عبر المخاطر (جمال حسين الحرامى ، ٢٠١١ ، ص ٣)

• **النظرة التفاؤلية** : يشعر الريادى بالتفاؤل تجاه المستقبل، وينتظر تحقق آماله وأهدافه طالما قام بواجباته وعمله بجد واجتهاد. ويميل الرياديون إلي التفاؤل لأنه لديه الثقة والعلم التام بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويله إلى نجاح وكذلك تحويل التفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي (علي أبو بكر حسين ، ٢٠١٢ ، ص ٧٨)

• **الحاجة إلى الإنجاز** : يتميز الريادى برغبة قوية فى تحقيق إنجازات متميزة، حتى لو تحمل الصعوبات للوصول إلى أهدافهم. والريادى شخص لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار

- الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا
- ميل كبير للاستقلالية : لا يميل الريادى إلى الاعتماد على الآخرين فى تحقيق أهدافه ويعمل باستقلالية كبيرة، مما يجعله غير مندفع للعمل فى المؤسسات التى تسودها أنماط إدارية بيروقراطية وقيادات مهيمنة.
 - مرونة عالية : هناك قابلية عالية لدى الشخص الريادى ليكون مرناً قادراً على التكيف مع المعطيات والظروف المستجدة، ومستعداً للعمل مع فريق، ولديه استعداد لتقبل الأفكار الجديدة، وتغيير أساليب العمل غير الفعالة.
 - الاستعداد للتضحية : يؤمن الريادى بأن بلوغ الأهداف يتطلب التضحية ببعض الجوانب كأوقات الراحة والعلاقات الاجتماعية.

٢- مهارات سلوكية :

إضافة إلى السمات الشخصية يتميز الأشخاص الرياديون بخصائص سلوكية من أبرزها ما يلي :

امتلاك مهارات تقنية عالية : كالمهارات الحرفية ، كالحاسب الآلى. (عمرعلي اسماعيل ٢٠١٠ ، ص ٧٤)

٣- مهارات إدارية من أبرزها :

- مهارات التخطيط ، لإعداد خطط واضحة ذات إطار زمني محدد لإنجاز أبحاثهم.
- مهارات فكرية، تتمثل فى القدرة الفائقة على تشخيص أساليب التفكير بحلول إبداعية لها.
- مهارات اتخاذ القرارات : لاتخاذ قرارته المهنية بناء على دراسة وتحليل واف للمعطيات والمعلومات الدقيقة.

• **مهارات إنسانية:** ومنها حسن التعامل مع الآخرين لبناء الثقة معهم، وكسب

دعمهم وولائهم فى العمل (سعيد هانى عبده ، ٢٠١٥، ص ٢٩٨)

نستنتج أن من أهم خصائص الرياديين هي التفاني في العمل والمبادرة والتعلق بهما والإصرار علي النجاح رغم التحديات والمخاطر والثقة الكاملة والتصميم وحب التنفيذ والمهارة في مواجهة التحديات ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم استغلالها ، والاستقلالية في العمل. كما أن العمليات الريادية تتضمن أبعادًا مختلفة من الخصائص والمهارات التي ينبغي أن يضطلع بها الشخص الريادي في مختلف النشاطات التي يقوم بها .

ج- التوجه نحو الجامعة الريادية : ومعوقاتها .

تباينت معوقات الريادة وتعددت من جهة، وتشابهت في نقاط من جهة أخرى. إذ يحدد (ساري وآخرون)، (Sarri et al, 2010,p. 281) المعوقات بقلة الخبرة وضعف الموارد المالية وقلة الوقت المخصص وضعف البنى التحتية وتحمل المخاطر ومحدودية الموارد ومحدودية الخبرة (Rahmawati, et al , 2012, pp. 462- 463) ومعوقات الريادة من منظور الإبداع على الآتى :

١- عدم كفاية المعرفة والتعلم : يتمثل في تحويل المعرفة والمهارات الريادية من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي. ولا يعنى التعليم الريادى فقط بتطوير قيادة الأفراد والتطوير الذاتى للموظفين بل فى الوقت ذاته بتزويدهم بالاتجاهات والمهارات والابتكار والمرونة وفى بعض الأحيان لا توفر البيئة الأمن والاستقرار للريادى.

٢- ضعف البيئات التمكينية للريادة : يعد عدم الاستعداد للمجازفة واحداً من المعوقات التي تحول نجاح أية مؤسسة. إذ يمنع الخوف من الفشل والإحراج من الأفراد من اكتشاف الأفكار والمغامرة فى مرحلة التنافس. وعندما تكون البيئة أكثر ملاءمة تشجع فى تبني الريادة وبالمقابل وفى بعض الأحيان لا توفر البيئة الأمن والاستقرار للريادى.

٣- المعوقات الاقتصادية والمالية : قد تواجه المؤسسة صعوبات فى الحصول على الأموال اللازمة لتمويل المؤسسة. مما يشكل ذلك عائقاً فى تعطيل الأفكار والمشاريع المهمة وقدرة المؤسسة فى مواكبة التطورات الحديثة.

٤- المعوقات التنظيمية : إنشاء بيئة عمل داعمة للريادة يتطلب الحصول على مجموعة واسعة من السياسات الداعمة فيما يتعلق بالسياسة النقدية والمالية والأسواق المالية والضرائب والمنافسة. لكن فى بعض الأحيان قد يكون من الصعب تنظيم مجموعة متنوعة من الإجراءات والمتطلبات للمؤسسات الريادية المحتملة. وقد توضع إجراءات من شأنها تؤدى إلى إعاقة ظهور المؤسسات الريادية.

٥- ضعف شبكات الأعمال ذات العلاقة : يحتاج العمل إلى المال، مثلما يحتاج إلى الأفكار. وفى هذه الحالة نحتاج لوجود شراكات وشبكات الأعمال لتحقيق ذلك، إلا أنه فى الواقع من الصعب جداً إيجاد شريك يسهم على نحو واضح فى تحقيق الريادة.

٦- ندرة وجود القدوة : إذ أن القدوة هم أفراد من خلال اتجاهاتهم وسلوكهم وقدرتهم على العمل بمصداقية يتم كسب الخبرة وإيجاد مسار للقيمة وتحقيق الريادة. (خالد محمد جميل ، ٢٠١٤ ، ص ١٩٨) ، (بن داوود العربي ، ٢٠١٢ ، ص ١٢٥ - ١٢٦) .

وقد تناول (كوراتكو وآخرون) ، (Kuratko & Goldsby, 2002 ,pp. 3-5) المعوقات من منظور أوسع، إذ قسمها إلى ست مدخلات (النظم، والهيكل، والسياسات والإجراءات، والتوجه الاستراتيجى، والأفراد، والثقافة). وكل من هذه المدخلات قد يكون سبباً فى إخفاق المؤسسة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها .

مما سبق يلاحظ تعدد مصادر هذه المعوقات على النحو الذى يحد من قدرة المؤسسات للتوجه نحو الريادة؛ فمن هذه المصادر (الأفراد) ، نتيجة ضعف دوافعهم للعمل وتحمل المخاطر والقصور المعرفي وضعف العمل التضامني والدعم العائلي والاجتماعي وندرة وجود القدوة فى تقديم النصح والإرشاد والتشجيع. ومن مصادر هذه المعوقات أيضاً (المؤسسة) ، نتيجة تركيزها على الإجراءات الروتينية وعدم تشجيع العمل بروح الفريق وسيادة قصر النظر الإداري وضعف الدعم المادى والمعنوى وتلبية الاحتياجات بالحد الأدنى وضعف الإفادة من التقنيات الحديثة وعدم مواكبة التطورات، وأخيراً ضعف مستوى المخرجات الذى ينذر المؤسسة بزيادة الهوة بين المؤسسة وبيئتها ومؤشراً لدخول المؤسسة فى مصاف المؤسسات الراكدة العليلة وتراجعها أمام المؤسسات الريادية المتميزة.

المحور الثاني : الميزة التنافسية المستدامة

أ - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومبررات الاهتمام بها :

مصطلح التنافسية "Competitiveness" من المصطلحات التي شاعت فى الكتابات الإدارية والاقتصادية، ويختلف مفهوم التنافسية وفقاً للمستوى الذى تتم عنده؛ فهناك تنافسية على المستوى الكلي وهى تنافسية الدولة، وتنافسية على المستوى المتوسط وهى تنافسية القطاع مثل قطاع التعليم العالى، وتنافسية على المستوى الجزئى وهى تنافسية المؤسسة مثل الجامعة (عثمان الصالح ، ٢٠١٢، ص ٢٩٧) ، والتنافسية على مستوى المؤسسة - كالجامعة - هى عملية تبذل فيها المؤسسة محاولات مستمرة من أجل التفوق والمحافظة على المكاسب أمام المؤسسات الأخرى التى تعمل فى القطاع نفسه (رياض بن جليلي، ٢٠٠٩، ص ٥) حيث تتنافس الجامعات فيما بينها على جذب الموارد، والمستفيدين، والفرص المتاحة ، فالجامعة التى تحقق ميزة تنافسية وتسعى دائماً إلى استدامة هذه التنافسية ، هى الجامعة التى لا تعتمد على مصدر واحد للتمويل، بل تتعدد

مصادرها بين تمويل حكومي، وتمويل قادم من مشروعات تنافسية خاصة وحكومية، وإيرادات الرسوم الدراسية، ومنح، وهبات، ووقف، بما يصب فى صالح تمتعها بحرية أكاديمية أعلى فى ممارسة الأنشطة التدريسية والبحثية، ومن ثم جذب أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، وامتلاك مجموعة خصائص ذات مستوى متميز عالميًا، بما يجعلها تصنف من بين أفضل مائة أو مائتين جامعة على مستوى العالم فى التصنيفات الدورية (Wachter, Bernd & Kemp, 2010, pp. 6-7)

والميزة التنافسية المستدامة تعد النموذج المتطور للميزة التنافسية التى تستهدفها هذه الجامعات خاصة فى سوق العمل، لأنها تحتوى على العناصر التى تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة.

ويتطلب وضع مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة ، التنافسية ، المستدامة).

وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة ، إذ عرف الميزة (بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة) ، و عرف التنافسية بأنها (الخصائص التى تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها) ، و عرف المستدامة بأنها (التى يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة) (لويزا قويدر ، وحبيرة كشيدة ، ٢٠١٢ ، ص ٣٨)

الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

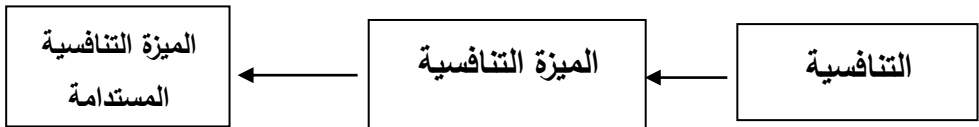
ظهرت الميزة التنافسية المستدامة فى السنوات الأخيرة من القرن الماضى كأحد أهم الهياكل النظرية الواعدة فى الأدب الإداري خاصة فى مجال الإدارة الإستراتيجية .

وهنا يمكن الإشارة إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها (الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع هؤلاء المنافسين) ، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها (المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى ، بل أن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد (قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم) (لميس يوسف احمد القرنة ، ٢٠١٤ ، ص ١٠)

وتعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة المؤسسة على تقديم مخرجات بخصائص معينة تقابل رغبات المستهلكين في السوق المحتمل هذه الخصائص تمثل السعر ، التدوق ، استمرارية خصائص المخرج وهذه الخصائص تتضمن جوانب مثل المعرفة ، المهارات ، الخبرة ، القيم ، المعتقدات السائدة في المؤسسة.

ويرى الباحثان أن امتلاك المؤسسة للمهارات والجدارات والكفاءات الوجدانية يمكن أن يساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وقد يكون تأثير الكفاءات الوجدانية على الميزة التنافسية أكبر من تأثير العناصر المادية.

ويمكن أن تتضح تلك الصورة من خلال الشكل التالي



شكل (٢) : تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

(الشكل من إعداد الباحثان)

أما عن مبررات الاهتمام بدعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة بين الجامعات

يمكن تحديد أهم هذه المبررات فيما يأتى:
التعليم من أجل الريادية ونشر ثقافتها

هو إيجاد عقلية مثقفة مبتكرة ومبدعة قادرة على حل المشاكل والنجاح فى كل ما
اختاروا وتحمل نتائج هذا الاختيار فضلاً عن تمتعها بالعضوية النشطة
بالمجتمع ولديها ثقة عالية بالنفس ، والهدف من التعليم للريادة هو مساعدة
الشباب ليصبحوا مبتكرين ومشاركين نشطاء فى سوق العمل ، ويتكون التعليم
للهيئة من جميع أنواع التجارب التى تعطى الطلاب القدرة والرؤية للوصول
إلى الفرص المختلفة واستغلالها ، كما أنه يعنى تنمية قدرة الأفراد على التوقيع
والاستجابة للتغيرات فى المجتمع وتشجيع الأفراد على وضع واتخاذ المبادرة
والسؤولية والمخاطرة ، ليس كل شخص يتلقى تعليماً للريادة سوف يصبح
باعت مشروع وشغله لحسابه الخاص ، ولكن المهارات المكتسبة ، وخاصة
عندما ترتبط بالمهارات العملية المطلوبة ، سوف تسهم فى إثراء الشخصية
وزيادة القدرات الفردية للتوظيف والمواطنة (منذر المصري وآخرون ، ٢٠١٠ ، ص
ص ١ - ٢)

العولمة

بسبب العولمة؛ انتقلت مفاهيم وأفكار جديدة إلى قطاع التعليم أفكار تشير إلى التعليم
باعتباره ظاهرة عالمية، أفكار تفسح المجال نحو تخفيف سيطرة الحكومات على
التعليم، وزيادة خصخصة مؤسساته. ومن ثم حدثت نقلة نوعية فى إدارة نظم التعليم
فى جميع أنحاء العالم من أجل تطبيق هذه المفاهيم والنظريات فى العديد من جامعات
العالم بهدف اكتساب ميزة تنافسية دولية (Hemsley Brown, Jane & Izhar
Oplatka , 2006, pp. 320-321)

وفى ظل العولمة، لم تعد الجامعات التقليدية وحدها محتكرة للمعرفة، حيث ظهرت
جامعات جديدة للوفاء بحاجات الطلاب، وتعليمهم بكفاءة أعلى، وتقديم برامج

وموضوعات تلبى احتياجات سوق العمل، بما يجعل وقع ومستقبل الجامعات التقليدية بحاجة إلى المراجعة بسبب عدم قدرتها على مسايرة التنافسية التي تزايدت في زمن العولمة (أحمد محمد هلالى، ٢٠١٢، ص ١٩٨) تنافسية أوجدتها مؤسسات تعليمية جديدة دخلت إلى مجال التعليم العالى مثل: الجامعات الريادية، الجامعات الخاصة، والجامعات الأجنبية، وجامعات الفضاء، والجامعات الافتراضية، والجامعات المفتوحة، وصيغ التعليم عن بعد.

تدويل التعليم

تدويل التعليم هو عملية لإضفاء البعد الدولي أو الكوني أو المتعدد الثقافات علي أهداف ووظائف وآليات تقديم خدمات المنظومة التعليمية بمؤسسات التعليم .

ولما كان مصطلح تدويل التعليم يشير أيضًا إلى : حرية الحراك الدولي للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والتركيز على اكتساب مهارات دولية، وتوفير برامج دولية، وعقد اتفاقات وتحالفات وشراكة متبادلة بين الجامعات، وإقامة برامج مشتركة، ألزم ذلك الجامعات أن تعمل على تخريج خريجين لديهم مهارات دولية، وأن تفتح الجامعات نوافذها للعالم الخارجى، وأن تتعرف على المشروعات البحثية الدولية، وأن تعمل على منافسة الجامعات العالمية والرائدة . كما فرضت هذه التحولات تحدي أمام الجامعات، متمثل في الاحتفاظ بكوادرها، وعلمائها، حيث تزايدت هجرة العقول من الدول النامية إلى الدول المتقدمة، وهذا أدعى بالجامعات أن تحسن من قدراتها التنافسية للاحتفاظ بطلابها، وأساتذتها، وتلبية متطلبات سوق العمل العالمى (جيلز برتون، وميشيل لامبرت ، ٢٠٠٦، ص ٢٥ ، ص ٣٣)، و(عبد الله السمري ، ١٤٣٤ هـ ، ص (١١

لما كانت فلسفة التنمية فى القرن الحادى والعشرين تقوم على المعرفة واقتصاد المعرفة، الذى تحركه صادرات ذات قيمة مضافة مرتفعة، هى نتاج الأبحاث والتكنولوجيا والقدرات العقلية. وأصبح امتلاك قدرات تنافسية هو ثمرة تجنيها من تحولها إلى اقتصاد المعرفة بتحقيق نمو اقتصادى مستدام، وريادة إقليمية، فمن ثم توجهت الأنظار إلى الجامعات لترقية البنية التحتية للتعليم والتدريب، ونقل المعرفة والاتصالات لدفع تنافسية الدولة (فرانثيسكو خافيير كاريللو، ٢٠٠١، ص ٢٠٠)

إنشاء الحاضنات التكنولوجية

هى المكان الذى يقوم بتقديم خدمات وتسهيلات للطلاب للراغبين بتأسيس منشآت صغيرة تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب خبرة واختصاص، وتسعى هذه الحاضنات إلى تنمية الطاقات البشرية المبدعة والخلاقة وإلى التعريف بالمفاهيم الجديدة وتوفير الأدوات اللازمة لتطبيقها (عواطف خلوط ، ٢٠١٠، ص ١١) وتستند الحاضنات التكنولوجية على فلسفة إمكانية ازدهار أصحاب المشروعات من خلال دعم وتوجيه الخبراء بالجامعات . ويمكن أن يساند برنامج الحاضنات أصحاب المشروعات الجديدة والذين لديهم أفكار إبداعية ولا يمتلكون المعرفة والمصادر لإدارة ونجاح المشروعات مستقبلاً من خلال إمدادهم بالتعاون المطلوب للنمو (نبيل محمد شلبي ، ٢٠٠٢ ، ص٣).

نشر ثقافة المنافسة للجامعة

يفيد نشر فكر وثقافة المنافسة فى تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية، ويحمي الجامعة من الجمود والتخلف، فعندما تجد الجامعة أنها وحدها مقدم الخدمات التعليمية والبحثية دون وجود جامعات أو مؤسسات أكاديمية وبحثية تنافسها فى ذلك، يحدث تكاسلاً عن تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها لمسايرة مستجدات العصر وتطوير المهن والتخصصات، وتغير احتياجات الطلاب، وتغير مطالب سوق العمل. أما ثقافة المنافسة فتشجع الجميع على التطوير والتجديد

والتحسين المستمر. ويؤدى مناخ المنافسة إلى رفع روح التنافس بين الجامعات على تجويد الأداء، وتحسين المستويات والجوانب الأكاديمية والإدارية. وكذلك يشجع على نقل التكنولوجيا واستخدامها فى الجامعات، والمساعدة فى دفع الجامعات نحو الاطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة بما يسهم فى الإرتقاء بالجامعات الوطنية، وتشجيع الجامعات لتحسين وتطوير قدراتها التنافسية للحفاظ على كوارها البشرية وخفض هجرة العقول المحلية، وحفز الجامعات إلى الاطلاع على مناهج الجامعات المتقدمة وما يجري بها من بحث علمي، وكيفية إدارتها. وتسمح المنافسة للجامعات المحلية من الانتشار فى الخارج بشرط تقديم خدمات تعليمية تمكنها من ذلك، وتدفع الجامعات إلى تدريب العاملين بها لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير نظم التعلم، وبرامجه، وأساليبه لتلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتشجيعهم على توجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة، كما تسهم المنافسة فى إلزام الجامعات بتطوير وبناء نظم للمعلومات؛ عن الجامعة كمنظومة، وعن البيئة الخارجية ومتطلباتها، وعن الجامعات المنافسة لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، إذ إن امتلاك المعلومة يعد قوة فاعلة فى التنافس (مروان جمعة درويش، ٢٠٠٦، ص ص ٦٤٠-٦٤١)

المشروعات التنافسية

تنطلق فكرة المشروعات التنافسية من أهمية تشجيع وإتاحة الفرصة لدعم ساحة المنافسة بين الجامعات والمؤسسات البحثية من خلال مشروعات مستقلة، وأحد مصادر هذه المشروعات هي المؤسسات الإنتاجية والخدمية التى تلجأ للجامعة طلباً لمشروع بحثي ينفذ لها، مما يمثل مصدراً إضافياً وعائداً مالياً للجامعة يفيد فى تنفيذ مشروعات أخرى (Coleman, Victoria, 2011, p.1) والمصدر الآخر لهذه المشروعات هو الجامعة نفسها، ووزارة التعليم العالي، من خلال تأكيد الميزات التنافسية لهذه المؤسسات، ودعم اللامركزية والاستقلالية للارتقاء بنوعية التعليم وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق إيجاد بيئة تنافسية للتميز والتطور الذاتي

والمستمر بين الجامعات والكليات والمراكز والوحدات البحثية والخدمية والأقسام العلمية والإدارية والبرامج الأكاديمية، وتقديم فكرة جديدة للتمويل غير المباشر لتحقيق التنمية المستدامة للموارد المالية، وتحسين العملية التعليمية وطرق التدريس، وتطوير تخصصات علمية حديثة ومبتكرة، وتقوية التعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي والصناعة وسوق العمل، وتحسين ودعم مصادر المعلومات، وتحسين المعامل داخل الجامعات (وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى ، ٢٠١٣ ، ص ١٥)

ومن خلال قيام الجامعة بدعم كافة مشاريع البحوث التخصصية والتنافسية والتعاونية.

فإنها تدعم مسيرة البحث العلمي فى الجامعة، وتعزز فرص التعاون بين الجامعة والمؤسسات البحثية العامة والخاصة، وتدعم روابط الصلة بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج، مما يؤدي إلى إثراء قدرة الجامعة فى البحث العلمي، وتحقيق مصلحة المجتمع، وتوفير الدعم المالي والمعنوي لمشاريع كافة الباحثين من أعضاء الهيئة التدريسية، ويسهم فى خدمة المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي (كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ٢٠٠٩، ص ٧)

ب- مصادر التنافسية المستدامة

يعد الاهتمام برصد المتغيرات البيئية وتحديد أساليب للتعامل معها تحديًا كبيرًا أمام المؤسسات التعليمية فمهما كان حجم هذه المؤسسات فهي تسعى لإيجاد الوسيلة التي تحقق لها التميز فى بيئتها الديناميكية ومن خلال سعيها إلى تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية وباستدامتها وتعزيزها تتمكن من دعم موقعها فى سوق العمل على حساب المنافسين.

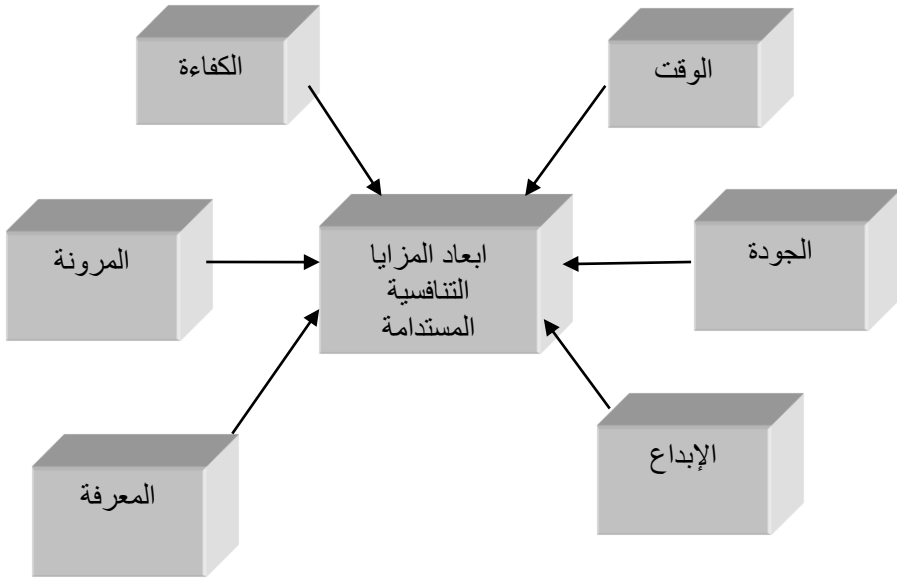
وتتصدر مصادر التنافسية المستدامة فى المؤسسات فى : (ساره العمري ، ٢٠١٢ ، ص ١٢٥) ، و (لميس يوسف ، ٢٠١٤ ، ص ٢٤)

مصادر داخلية : تتبع من داخل المؤسسة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها وتمثل مصدر قوة لها ومنها : الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة، طرق وأساليب العمل، وتحليل سلسلة القيمة للأنشطة التي تؤديها بكفاءة عالية.

مصادر خارجية : تتمثل بالبيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص تمثل مصدرًا للتفوق التنافسي تتضمن : التكنولوجيا، وبراءة الاختراع، والمنافسة، والتحالفات والتشريعات.

ج- أبعاد التنافسية المستدامة

هنالك عدة أبعاد للتنافسية المستدامة من بينها ما يلي :



الشكل (٣) : أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

(الشكل من إعداد الباحثان)

١- الكفاءة

تتجسد الكفاءة في العلاقة الاقتصادية بين الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة والنتائج المتحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات ، أو

تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبالتالي يفهم من الكفاءة غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة (شوقي بورقية ، دت، ص ٣)

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تكون ذات كفاءة إذا ما حققت الأهداف المرجوة سواء في استغلال الوسائل المتاحة أو البلوغ إلى النتائج المقدرة، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة ، وبالتالي يمكن تعريف الكفاءة على أنها الطريقة المثلى في استعمال الموارد.

٢- الجودة

تحولت معايير الجودة في التعليم من معايير محلية تضعها الجهات المسؤولة عن التعليم في كل دولة إلي معايير عالمية (ISO) الأيزو، تضعها مؤسسات دولية متخصصة وتشكل منطقاً وهدفاً تسعى إليه مختلف المعاهد والكليات والجامعات ، وأصبح معيار نجاح وتقدم أى جامعة أو مؤسسة تعليمية يقاس بالمستوى العلمي والأكاديمي لخريجها ومدى تسليحهم بمهارات تطبيقية تتلاءم ومتطلبات سوق العمل المعاصر وليس بعدد هؤلاء الخريجين أو بجرعات الحفظ والتلقين لمهارات بعيدة عن الواقع العلمي ، ومتطلبات سوق العمل ، وأصبحت الجودة أحد الأبعاد الأساسية التى تبنى عليها الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة فى مواجهة التحديات المختلفة (إيمان علي سليم ، ٢٠١١ ، ص ٨١)

٣- المرونة

مع دخول مرحلة التسعينيات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية ، أصبحت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية المستدامة التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها ، ذلك أن اعتبار المرونة أداة لمواجهة تحديات هذه المرحلة ، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في إنتاجها العلمي.

٤- الوقت

في ظل المنافسة العالمية وتناقص الأرباح يتحتم علي المؤسسة الأخذ بعنصر الوقت كاستجابة لعالمية الأسواق وخدمة لمصالح الأفراد ومنه تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ، وبالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الفرد واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن ، وذلك بتقليصه ما أمكن لفائدة الأفراد (عواطف خلوط ، ٢٠١٠، ص ٥)

٥- الإبداع والتميز والريادة

- إن الإبداع والريادة حالات متجددة في جميع نواحي الحياة والتي تشمل الثقافة والسياسة والتكنولوجيا والإعلام والتعليم والاقتصاد ، والريادية هي عملية إطلاق الطاقات الكامنة للمبدعين وتوفير العناصر الضرورية التي تحفزهم على المبادرة والتميز والإبداع في جميع المجالات المعرفية وصقلها بالمهارات المناسبة من أجل تحقيق التنمية المستدامة (عمار السمارائي ، ٢٠١٢، ص ١٠٠٢).
- إن الريادة كمفهوم تحتاج إلى الشخصية الريادية القادرة على مجابهة التحديات ولديها الإصرار وضرورة العمل على بنائها وتشجيعها وتزودها بمتطلبات النجاح.

والتميز: يعني الابتكار، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين ، وهو مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية ، وليس البحث

والتطوير إلا خطوة من هذه الخطوات (علي فلاح الزغبى ، ٢٠١١ ، ص ١٥٩) ،
ويلاحظ من هذا التعريف أنه يختصر الابتكار علي أنه يشمل تجديد وتوسيع مجال
المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها واعتماد طرائق جديدة للإنتاج وعرضها
وتوزيعها ، وكذلك إدخال تغييرات علي الإدارة وتنظيم العمل ومهارات القوى العاملة .
وهو أيضاً : التخلي عن القديم بطريقة مبدعة ومنظمة ، وقدرة المؤسسة على التوصل
إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لهذه الأفكار الجديدة ، وهو
لا يتوقف عند الفكرة لأن ذلك اختراعاً ولا عند تعديلها وتحسينها لأن ذلك إبداعاً ،
وإنما يتعدى إلى التطبيق العملي في تحقيق هدف في طرحه إلى السوق ، وذلك طبعاً
بعد تحسينه وإضافة كل ما هو جديد ، ومن خلال ذلك نجد أن الابتكار مر بعدة
مراحل : اختراع الفكرة والإبداع فيها وتحسينها (فاطمة الزهراء عنان، ٢٠٠٧ ، ص ص
٦٤ - ٦٥)

أما الإبداع فيعني : القيام بالأعمال بطرق مبتكرة بصورة غير المعمول بها بين
المتنافسين بصورة صحيحة ومن أول مرة ، وهو عبارة عن أفكار جديدة ومتصلة بحل
مشكلات معينة، وإعادة تركيب الأنماط المعروفة إلى أشكال فريدة وألا يقتصر على
تطوير السلع، وهو الجانب الملموس للأفكار من خلال تعديلها وإضافة تحسينات عليها
قبل تطبيقها علي أرض الواقع ، وهذا ما يجعل الاختلاط بين الإبداع والابتكار شائعاً
لأنه لا يفصل بينهما إلا فترة التعديل (إيلي قطاف ، وإيمان بوشنقى، ٢٠١٢ ، ص ٣)

ومن هنا يأتي التركيز على عدة أنواع للإبداع منها : **الإبداع التكنولوجي** والذي يعنى
بتحويل فكرة معينة إلى مخرج قابل للتسويق أو تحسين مخرج ما كمتطلب ضرورى
لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، وذلك بالحصول على قيم مضافة أعلى باستخدام
التكنولوجيا المتكاملة وامتلاك القدرة على الإبداع، وتحسين جودة مؤسسات البحث
العلمي، وزيادة الإنفاق على البحث العلمي، والوصول إلى منتجات تكنولوجية متقدمة،

وتوافر العلماء والمهندسين، والتحسين الكمي والكيفي لبراءات الاختراع والتطبيقات التكنولوجية (World Economic Forum , 2014, p.8) ، وهناك الإبداع الوظيفي والذي يعني إيجاد أفكار جديدة تتطلب الإحساس بها والقدرة علي إيجاد حلول بطريقة متفردة عن الآخرين (الميس يوسف القرنه ، ٢٠١٤ ، ص ١٩) ، وهناك أيضًا الإبداع التنظيمي والمقصود به إحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهمات وتحسين علاقات العمل - (World Economic Forum; Report , 2014 - 2015, p.8) (عمار السمراني، ٢٠١٢، ص ١٠٠٢) . ويعد الإبداع قلب الريادية ويحرص الرياديون علي إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز الميزة التنافسية لأعمالهم ، وبذلك يمكن القول أن استراتيجية الإبداع تسهم في المحافظة على مكانة المؤسسة وتعزيز دورها وموقعها الريادي ، وبالتالي إمكانية تحقيقها الميزة التنافسية واستدامتها، والتي تثمر في النهاية لمزيد من العوائد والربحية . (سعيد عبد الله محمد، ٢٠١٣، ص ٢٧٤)

ويعتبر أيضا الإبداع بعدًا رئيسيًا للميزة التنافسية المستدامة من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بانجاز تطور معين أو عمل خلاق ، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقًا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة ، الشيء الذي تكون محصلته دعم قوى للموقع التنافسي للمؤسسة ومن ثم استدامته (غالب محمد البستي ، ١٤٣٥ ، ص ٢٠١)

٦- المعرفة

نتيجة لما يشهده عصرنا الحالي من إنفجار معرفي ، فقد أصبحت هذه المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الناجحة اليوم هي للمؤسسات التي تحصل على المعرفة الجيدة وتجسدها في شكل مخرجات

وإنتاج علمي ، وتكنولوجيا حديثة ، فالمعرفة اليوم أصبحت دعامة أساسية لدعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، فضلاً على أنها حجر الأساس في التنمية البشرية، فهي أداة لتوسيع خيارات البشر وقدراتهم ، فهي اكتساباً وإنتاجاً وتوظيفاً ، وهى التي ترسم الحدود بين القدرة والعجز وبين الثروه والفقير . (محمد زرقون ، وابو حفص رواني ، ٢٠٠٧ ، ص ٣)

د- متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة للجامعات : تتطلب استدامة التنافسية الآتى...

- التخطيط الاستراتيجي : لكى تحقق الجامعة مكانة تنافسية مستدامة تتطلب تفكير كلى شامل، يتناول الجامعة من مختلف الجوانب والأبعاد؛ داخلياً وخارجياً ، وذلك عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف فى بيئتها الداخلية، والوقوف على قدرات المنافسين وتحليل الفرص والتحديات المحيطة، ووضع الأهداف المستقبلية، والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، فالجامعة تحتاج إلى التفكير الاستراتيجي، ويذهب التفكير الاستراتيجي إلى أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على تحليل كل من : نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتحديات الخارجية فى بيئة المؤسسة مقارنة بالمنافسين . وأن الميزة التنافسية هى ذلك المفهوم الاستراتيجي الذى يعكس الوضع التنافسي المستمر للمؤسسة إزاء منافسيها، بحيث يتجلى فى صورة خدمات متفردة . وبهذا المعنى تعد الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية لأنظمة وأنشطة وعمليات المؤسسة (طه حسين نوى ، ٢٠٠٦ ، ص ١٧٠)

ويمكن الحكم بأن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الشاملة للمؤسسة فى إيجاد ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وتحديد مجال نشاطها، وحصر الموارد، والإمكانيات المتاحة والممكنة، وتحديد توجهات المنافسين

- وسبل مواجهتها، وتحديد مواطن القوة والضعف، والفرص والتحديات، ووضع الخطة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف . (محمد محمد منصور ،٢٠٠٢، ص١٦).
- تنشئة أجيال معلوماتية قادرة على مواكبة التقنيات الحديثة وتطويرها، بواسطة تطوير بيئة العائلة المتعلمة والتركيز علي التعليم والتدريب المستمر لرفع درجة كفاءة أفرادها وابداعهم وتميزهم .
- إيجاد نماذج مشروعات ومجموعة مؤسسات صغيرة ومخرجات متكاملة لتوفير فرص وظيفية ذات عوائد مالية عالية للمباردين
- توفير التقنيات المطلوبة لتسويق منتجات مستقبلية للأفراد (ذكية مقري وآخرون ، ٢٠١٥ ، ص ٥٥)
- التنافس على الأصول والموارد والقدرات التي تسهم في تحقيق مخرجات يصعب على الجامعات المنافسة تقليدها ، فعلى الرغم من أن توفير التعليم غالباً ما يعد أولوية سياسية ووطنية، إلا أن القطاع التعليمي عليه أن ينافس مع القطاعات الأخرى بسبب المصادر الوطنية المحدودة، في الوقت الذي لا تستطيع فيه كثير من دول العالم النامي ذات النمو السكاني المرتفع أن تتخلى عن الاهتمام بالتعليم (الهلالى الشربيني الهلالى،٢٠٠٨، ص ٢٨) ، و لا توجد موارد تكفى احتياجات جميع قطاعات الدولة، ومن ثم تدخل الجامعات الحكومية، وقطاع التعليم عامة، في تنافس مع القطاعات والهيئات والمؤسسات الحكومية الأخرى، مما يتطلب من الجامعات إقناع المشرعين والمسؤولين عن توزيع الموارد، وإقناع الجهات المانحة بجدواها ومدى مساهمتها في دعم التنمية المجتمعية، وتحسين القدرة التنافسية للدولة والمجتمع ككل . وهذا أدعى في الوقت الحاضر، حيث أصبح التوجه السائد في الدول وفي الأوساط السياسية عموماً هو خفض الإنفاق، وتقليل الدعم، وخفض المخصصات المالية للخدمات . كما تدخل الجامعات الحكومية في تنافس مباشر فيما بينها من أجل الحصول على الأموال الكافية لأنشطتها . وتظهر اعتبارات لما

يسمى بتكلفة الفرصة الضائعة، حيث تعقد مفاضلة بين الإنفاق على الجامعات وبين الإنفاق على القطاعات الأخرى مثل الزراعة، والصناعة، والسياحة، وغيرهم، فيتم المقارنة بين الإنفاق والعائد من قطاع التعليم الجامعى، وقطاعات أخرى؛ مثل بناء مصنع أو تطوير قطاع السياحة، فأى قطاع يدر عائداً أفضل؟ وهنا لابد للجامعات أن تثبت أنها لم تعد مؤسسات استهلاكية، ولكنها مؤسسات استثمارية، وأن العائد والمنفعة منها أعلى مما ينفق عليها، بحيث يكون قياس الكلفة المنفعة مؤشراً إيجابياً لصالح الجامعات، فتحظى بذلك على تشجيع المجتمع عامة، وتحظى بالمزيد من النفقات بما يساعدها على تحسين العمليات والمخرجات بما يفيد المجتمع فتتحسن مكانتها، وهكذا تظل فى البقاء والاستمرار فى التحسين المستمر.

- بحث الجامعات عن جهات ترعاها، وذلك فى ضوء الإتجاه نحو البحث عن موارد إضافية للتمويل . ويشترك فى ذلك الجامعات الحكومية والخاصة، وتزيد هذه المنافسة من المصاعب أمام جمع ما يكفي من الهبات والمنح للجامعات، مما يزيد من حدة التوتر فى البيئة التنافسية (دانيل جيمس راولى ، وهيربيرت شيرمان ، ٢٠٠٧، ص ٦٠)
- التنافس على الطلاب، حيث ترغب كل جامعة فى اجتذاب طلاب يضيفون المزيد من السمعة والعراقة إلى الجامعة؛ طلاب متفوقون لديهم المقدرة على إتمام الدراسة الجامعية بتفوق. و تتلهم كل جامعة أو كلية أن تكون محل اختيار أمثال هؤلاء الطلاب المتفوقين . فتقوم بعض الجامعات باتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلاب مثل التوسع فى المنح الدراسية، وإن كانت مثل هذه المنح تكلفه إضافية لها تأثيرها على موارد الجامعة.

- التنافس على اجتذاب - فضلاً عن الاحتفاظ - الهيئة التدريسية والإدارية المتميزة. حيث تتنافس الجامعات في ضم أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بما يدعم من قدرتها التنافسية ويحسنها.
- التنافس من أجل التفوق، ففي أنحاء العالم كله جامعات وكليات معينة يشير اسمها إلى التفوق والتميز . وأصبحت هذه الأسماء بمثابة نماذج تحتذى، وعلامات مميزة للنوعية الفائقة تهتدى بها كثير من مؤسسات التعليم العالى الأخرى . ويبقى القول بأنه في وسع كل جامعة أن تطور برامجها وأن تكون لديها الرغبة في أن تضاهى مؤسسات الأسماء المتميزة مثل هارفارد وكمبردج، بالوصول ببرنامج أو أكثر من برامجها ليكون ذا نوعية فائقة التميز، وهذا التفوق بدوره يجتذب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس الأكفاء، والمنح، والهبات، والهدايا لمساعدتها في الحفاظ علي ميزتها التنافسية واستدامتها . (دانييل جيمس راولى ، وهيربيرت شيرمان ، ٢٠٠٧، ص ص ٦٠-٦١).

ويمكن تحديد أهم متطلبات وصول الجامعة إلى مرتبة تنافسية متقدمة في:

- تحقيق سمعة عالمية معترف بها في البحث العلمي و التدريس .
- إيجاد أفكار مبتكرة مبدعة يقوم الريادي بنقلها وتحويلها إلى مخرج وعملاً جديداً في سوق العمل مما يتطلب نوعاً من الإبداع والقدرة على رؤية المتطلبات والاتجاهات قبل أن تتضح هذه الرؤية للآخرين.
- امتلاك عدداً من علماء البحث العلمي، وقادة الفكر والإبداع المتميزين في مجالهم. مع امتلاك مخرجات بحثية مبتكرة بشهادة الأقران، وبالجوائز التي نالتها المخرجات.
- تحقيق مكانة مميزة معترف بها من مؤسسات المجتمع سواء التعليمية، أو غير التعليمية.
- تطوير تخصصات متميزة عالمياً .

- جذب أفضل الطلاب، وتخريج أفضل الخريجين وأفضل العناصر العاملة، وتحفظ بها وأفضل أعضاء هيئة التدريس على المستوى الدولي ونسبة عالية من طلاب الدراسات العليا للدراسة والبحث بها ونسبة عالية من الطلاب الوافدين.
 - إقامة تحالفات تسهم فى تزايد حركة الأساتذة والطلاب والأبحاث العلمية المشتركة.
 - امتلاك رصيد مالي قوي مع امتلاك دخل وممتلكات مادية كبيرة.
 - امتلاك بنية وبيئة جامعية ذات جودة عالية، وداعمة للبحث العلمى والتعليم.
 - امتلاك إدارة متميزة لديها رؤية استراتيجية، وخطط تنفيذية.
 - تخريج خريجين قادرين على تولي وظائف قيادية فى الدولة.
 - تحقيق تاريخ فى الإنجاز المتفوق.
 - المساهمة بفعالية فى تقدم المجتمع المحلي والعالمى.
 - المقارنة الدائمة بأفضل الجامعات والأقسام العلمية على مستوى العالم.
 - امتلاك حرية أكاديمية فى تحديد مسارها ومصيرها.
 - توفير المزيد من فرص العمل التى ترضى وتناسب الجميع.
 - زيادة الدخل القومى وزيادة النمو الاقتصادى.
 - التحرر والاستقلال من الاعتماد على وظائف الآخرين.
 - القدرة على تحقيق إنجازات عظيمة.
 - تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جديد لهم.
- وهذه المتطلبات بمثابة أهداف رئيسة عليا ومركبة تقتضي من الجامعة التى ترغب فى الوصول إلى مكانة تنافسية أفضل أن تسعى نحوها عن طريق مجهودات كبيرة تستدعى تحقيق أهداف فرعية كثيرة، فكل متطلب ينطوي على أهداف عديدة تمثل هى الأخرى متطلبات لها، وهذا يستلزم تحرك الجامعة ككل لتحقيق كل متطلب منهم.
- والجامعة التى تستطيع تلبية هذه المتطلبات لتصل لمكانة تنافسية مستدامة، هى التى تمتلك وسائل وأدوات وموارد مالية ومادية وبشرية متقدمة، والتى هى فى الأساس

نتاج الأداء التنافسي المتقدم . ومن ثم تؤدي لمزيد من القوة دون إعادة توجيه لها. وهذا يعنى أن هذه المتطلبات ترسخ لنموذج مثالى للجامعة باعتباره القاعدة التى ينبغى تحقيقها، ودون ذلك يعد فشلاً.

المحور الثالث: العلاقة بين التنافسية المستدامة والريادة فى المؤسسات (الجامعة الريادية)

تعد الجامعة الريادية أحد أركان التنافسية العالمية . إذ إن العالم بأسره على مشارف عصر جديد لاحت بوابره فى الأفق، ويتأهب المجتمع الإنسانى لنقلة نوعية نحو مجتمع جديد . مجتمع لم تتحدد معالمه بعد، لكنه بلا شك مجتمع دينامى سريع التغير، مغاير بشدة للواقع فى أشكاله وتنظيماته وأنماط أعماله، وأدوات أفراده ومؤسساته، والعلاقة التى تربط بين عناصر المنظومة المجتمعية . فأحد سمات العالم المعاصر هو السباق الحضارى الذى يتمثل فى التفوق الذى تحكمه القوة وعناصرها، وهى تعتمد اليوم على ما تنتجه الشعوب من ثقافة وعلوم وتكنولوجيا وما يرتبط بها ويقوم عليها من نمو اقتصادى عملاق وارتقاء اجتماعى عصرى . لذلك فإن انتصار الشعوب أصبح قضية اقتصادية بدايتها فى المدرسة والمعمل ثم مرافق الإنتاج والخدمات (إبراهيم جميل بدران ، وعلى على حبيش ، ٢٠١١، ص ٥)

ولما كان الأصل فى تنافسية الدولة متمثل فى تنافسية مؤسساتها مع المؤسسات المشابهة فى الدول الأخرى، فالمؤسسات التى تمتلك قدرات تنافسية عالية فى الأسواق العالمية قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها (سارة محمد البشير أبويكر ، ٢٠١٤، ص ٢٧)، فإن تحسين القدرة التنافسية للدولة يحتاج لمؤسسات ريادية ذات قدرات تنافسية عالية ، فالمؤسسات الريادية (الجامعات) تعتبر وكيلة تغيير فى المجتمع الذى يسعى إلى تحقيق التنافسية واستدامتها ، وتسهم الريادية فى إيجاد فرص العمل على المدى الطويل ومعرفة الثقافات المطلوبة فى سوق العمل ، مما يحد من الفقر والبطالة، ورفع الكفاءة فى استخدام الموارد وتحويلها من مستوى متدنى الإنتاجية إلى

مستوى عالي، وتوطين ونقل أساليب ووسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة من الدول المتقدمة، الأمر الذي يساعد على تطور المجتمعات وتحقيق التنافسية بينهم . وتمثل الريادية أيضا (Entrepreneurship) طريقاً بين العلماء والعملاء أو بين العلم والسوق، وسد الفجوة بين العلوم والأسواق، من خلال إيجاد مشروعات و سلع وخدمات جديدة ثقافات مطلوبة في سوق العمل (Hisrich and Peters , 2002,p.17)

فالمؤسسة التى ليس لديها ثقافات مطلوبة فى سوق العمل لا يمكنها الانخراط أو تعديل ثقافتها لكي تكون نادرة أو لا يستطيع أن يقلدها أحد، لذا فإن المؤسسة التى تشجع الابتكار التعاونى هى التى تولد تفوقاً مستداماً وتستطيع البقاء فى سوق العمل لمدة أطول.

كما تبرز العلاقة الوثيقة بين الريادية والتنافسية فمن خلال مساهمة التنافسية فى المؤسسات تجعلها تحافظ على الدفاع عن مزايا كل نشاط من أنشطة المؤسسة إذا كانت ريادية وفريدة فى سوقها وهناك عناصر كثيرة تلعب دوراً مهماً فى الحفاظ على الريادية وبالتالي إبقاء التنافسية مسيطرة منها :

- النظر لأي مشروع ريادي ناشئ على أنه وسيلة فاعلة لإيجاد أسواق جديدة ومن ثم محاربة البطالة، وممارسة الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي وزيادة الدخل الشخصي و الذي بدوره يحقق التنافسية في ضوء القوة التي تقف خلف الإبداع والابتكار، وخلق الثروة بصورة تراكمية (STOREY,2008,p.3) ، (Mokaya et. Al,2012,p.128).
- معرفة مدى نفوذ المؤسسة فى سوق العمل اللازمة للنمو المستمر.
- التعرف على طبيعة البيئة التى تسعى المؤسسة إلى التعامل معها، ورعاية ثقافة الجامعة الريادية وتطويرها (Nguyen, N., 2008 , p.8)

- تراكم المعرفة وحمايتها وإدارتها لضمان النمو من خلال أربع وظائف أساسية؛ هي : الحصول على المعرفة، وصقل المعرفة، وتخزين المعرفة، والمشاركة في إنتاج المعرفة . وعلى المؤسسة أن تعي بأنه ليس من السهل زيادة قدرتها على إدارة المعرفة في فترة قصيرة، لأن هذا يتطلب رأس مال وتكنولوجيا، وقوى عاملة مدربة. (Liu, Pang – Lo, et. al , 2004, pp. 975-976)
- فهم عمليات ايجاد المشروعات في أي بيئة وتشمل القدرة على معرفة عمليات ايجاد المشروعات التي قد تطرأ في أي مرحلة من مراحل حياة المشروع، والتعرف على التحديات والقدرة على كيفية التعامل مع تلك التحديات.
- تنمية القدرات الريادية العامة وتشير إلي القدرة علي كيفية ايجاد الفكرة وتقييمها، ورؤية المشكلات كفرص، وتحديد الأفراد الذين يمكن التأثير بهم، و التعلم من خلال العلاقات، وتقدير احتياجات الأعمال، وإدارة العلاقات بكفاءة، ورؤية الذات والمشروع بعيون أصحاب المصلحة.
(عبد الملك طاهر المخلافي ، ٢٠١٤ ، ص ١٠)
- تنمية مجموعة القيم والمهارات والمعتقدات والسلوكيات الريادية التي تؤثر في مخرجاتها في جعل الأفراد رياديين أم لا، لتدعيم مخرجات أو إمكانيات المؤسسة في سوق العمل ، وبالتالي الحفاظ على مزاياها بشكل مستدام مثل : القدرة على البحث عن الفرص ، والتحكم الذاتي ، وأخذ المبادرة ، وتطوير شبكات الأعمال واتخاذ القرارات والاستقلالية وامتلاك التفكير الاستراتيجي
(عبد الملك طاهر المخلافي ، ٢٠١٤ ، ص ٩)
- تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة القوى التنافسية الخمس، والتي تمثل هيكل المنافسة وهي: الجامعات التقليدية، والجامعات الخاصة والأجنبية، والتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وقوة المستفيدين واحتياجاتهم، وقوة أصحاب المصالح وضغوطهم (صلاح الدين السيسى، ٢٠١٥، ص ١٦٠)

- تلبية متطلبات التنافسية من خلال استراتيجيات تحسن الأنشطة الرئيسية والمساعدة مثل :استراتيجية تحسين فعالية الأداء، واستراتيجية تحسين الكلفة - المنفعة، واستراتيجية اختراق السوق العالمي، واستراتيجية إجراء تغييرات جوهرية فى الخدمات.
- حسن الاستفادة من الموارد البشرية لديها. و يتحقق ذلك بتقديم تدريب عالي الجودة، وحسن بناء وتوظيف وتنمية قدرة الموارد البشرية وحشد حماسهم، وزيادة القدرة على المعرفة والتغيير من أجل تعزيز التنمية الشاملة للفرد والمجتمع . وذلك من خلال امتلاك عدة قدرات ؛ هى : القدرة على التعلم المستمر، والقدرة على الإبداع والإنتاج المتميز، والقدرة على التكيف الذاتي مع مجتمع المعرفة من خلال امتلاك روح المبادرة والمغامرة، والعمل التعاوني فى فريق، وسرعة التغيير والتكيف وامتلاك الطرق الجديدة فى العيش والبقاء، والقدرة على المنافسة القائمة على أساليب التعاون، والعمل الجماعي، والتحالف، وذلك بإكتساب الوعي التنافسي، وإشراكهم بفعالية فى المنافسة . فالقدرة على التنافس هى فى الأساس استراتيجية لبناء قدرة الموارد البشرية .

(Jian – Xin, Zhang & Liao Hong – Zhi , 2010,pp. 83–84).

- المقارنة المرجعية بالمنافسين حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى
- المنافسة ذات التفوق والريادة فى المجال . وذلك بهدف تحديد الفجوة بين الأداء المثالي والذى
- يمثله أداء أفضل منافس، والأداء الفعلي الذى يمثله أداء المؤسسة . ومن ثم اتخاذ كافة التدابير
- اللازمة للعمل على تقليل هذه الفجوة . وبذلك تستفيد المؤسسة من المقارنة وتتعلم الكثير من

جوانب و أسباب ومتطلبات النمو والتطوير للوصول إلى مكانة تنافسية متميزة. (مايكل صموئيل الفونس ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٢٩ - ٣١) وبالتالي فإن هنالك علاقة قوية بين التفوق التنافسي والاقتصادي للمؤسسة الذي يتنامى مع ريادة الأفراد فيها والتي تؤثر بقوة على أن تكون ناجحة في اكتساب المعرفة وبالتالي تحقق التنافسية والريادة لمواصلة تأثيرها في سوق العمل .

المحور الرابع : التصور المقترح لدور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة

فلسفة التصور المقترح :

يستند التصور المقترح على فلسفة مؤداها أن الجامعة الريادية تعد ذات فاعلية مهمة في تحقيق ودعم المزايا التنافسية المستدامة لما تتمتع به من قدرتها علي إقامة مشاريع جديدة إبداعية ومبتكرة أو توسعة مشروع موجود بالفعل من قبل أفراد لديهم أفكار إبداعية و لكن لا يمتلكون المعرفة والمصادر لإدارة ونجاح تلك المشاريع في سوق العمل ، باعتبارها كيانات حاضنة ومساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية و زيادة الدخل القومي ، ومن ثم تحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، بحيث تستطيع بأبعادها المختلفة التغلب علي معوقات التحول نحو الجامعة الريادية ومن ثم تحقيقها ودعمها وهو ما يمكن تحقيقه من خلال هذا التصور المقترح .

ركائز التصور المقترح:

١. إن الجامعة الريادية هي أكثر حيوية إذ يعول عليها في إنتاج المعرفة التي تعتبر مصدر لتدعيم الميزة التنافسية.

٢. الميزة التنافسية أصبحت مطلبًا حتميًا حتى تستطيع المؤسسة الجامعية تحقيق النمو والبقاء في البيئة التنافسية.
٣. تسهم الجامعة الريادية في تدعيم الميزة التنافسية من خلال امتلاك تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتطبيقها من قبل جميع الأفراد فيها.
٤. تعمل المؤسسات التعليمية الطامحة إلى الريادة العالمية على استغلال القدرات الإبداعية لدى الهيئات التعليمية وتسخيرها وتوجيهها في خدمة الريادية والتنمية المستدامة.
٥. تقوم الجامعة الريادية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية المناسبة بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المؤسسات المختلفة.
٦. تعمل الجامعة الريادية على تنمية و تطوير إمكانياتها و وسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات عالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.
٧. تعد الجامعة الريادية خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المؤسسة.
٨. تسعى الجامعة الريادية لابتكار و تحديث تقنياتها ومصادر المعرفة بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويعه لمقتضيات البيئة المحلية، وذلك بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره.

٩. تتابع الجامعة الريادية التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع ، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعالياتها بما يواكب تلك التطورات .
١٠. تسعى الجامعة الريادية إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المؤسسات من المصادر المحلية و الأجنبية.
١١. تسعى الجامعة الريادية إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتقوم تقني وعلمي.
١٢. تلتزم الجامعة الريادية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية ، وتلتزم أنفسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول والأعراف وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.

أهداف التصور المقترح وآليات تحقيقه

يتمثل هدف التصور المقترح في التعرف على دور الجامعة الريادية في تحقيق ودعم الميزة التنافسية المستدامة ، وتنقسم آليات تحقيق أهداف التصور المقترح إلى قسمين :

[1] آليات خاصة بكيفية تكوين الجامعة الريادية وكيفية تأسيسها ، ويمكن

تحقيق ذلك من خلال

١. بناء هيكل تنظيمي جديد يتناسب مع البيئة المحيطة.
٢. بناء نظام معلومات متكامل.
٣. توطيد العلاقات مع المؤسسات التعليمية الحكومية المحلية و العالمية.
٤. إتباع المعايير الدولية لضمان الجودة في مجال التعليم فضلاً عن المعايير الأخلاقية.

٥. تطوير وتدريب الكوادر التعليمية في تلك المؤسسات ورفع كفاءتهم.
٦. توفير الدعم المادي والتقني من أجل تدفق الأفكار الإبداعية و المتميزة.
٧. نشر ثقافة الابتكار والإبداع لدى الكوادر التعليمية والطلبة في مجال البحوث العلمية.
٨. التعامل مع جهات استشارية عالمية لتوجيه المؤسسات التعليمية نحو الريادية ودعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة .

[2] آليات خاصة بتفعيل دور الجامعة الريادية في تحقيق ودعم الميزة التنافسية المستدامة:

١. تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ الحصول علي فرص العمل. وهناك فارق كبير بينهما، فالجامعات التقليدية تسعى إلى البحث عن توافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، في حين أن الجامعة الريادية تبني وتصمم مناهجها وتخصصاتها لتخريج طلاب قادرين على إيجاد فرص العمل في السوق. وهذا الدور الجديد يعني أن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية وإستدامتها ، وتُعد خريجها إلى حياة عملية أكثر تعقيداً وأقل استقراراً تتوافق مع طبيعة الوظيفة المؤقتة، وعقد العمل المبني على الجدارة، والتنقل الدولي، والتواصل الثقافي ، والاعتماد الأعظم على توظيف الذات. وبهذا المعنى تتحول الشهادة الجامعية من كونها وثيقة التوظيف المستديم إلى كونها مجرد بطاقة دخول إلى عالم العمل.
٢. الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين. فالمناداة بالشراكة مع أصحاب المصالح المحيطين بالجامعة مطلب قديم تسعى كثير من الجامعات إلى الحرص على تطبيق بعض ملامحه. لكن

المطلوب هو الشراكة المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتي يأتي في مقدمتها الخريجون الذين يعتبرون أصولاً استثمارية ضخمة حين تحسن الجامعة التواصل معهم بمفهوم التمحور حول الطالب. هذا إضافة إلى أهمية التركيز على شراكة المنشآت الصغيرة، ورواد المشروعات، والجمعيات غير الهادفة للربح، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة، والمنشآت الصغيرة المعززة لبناء ثقافة الريادية في المجتمع المحلي.

٣. نقل التقنية والمعرفة ويتم ذلك بالتواصل الوثيق مع الجامعات الغربية والشرقية المتقدمة في مجالات الريادية. ومن وسائل نقل التقنية إقامة الوحدات العلمية، ومراكز الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية. تلك الحاضنات التي يمتد دورها من تشجيع الأعمال الحرة الصغيرة داخل الجامعة مروراً بتقديم الخدمات الاستشارية والتجهيزات المكتبية وحتى استضافة المشاريع ورعايتها حتى تتخرج من الجامعة. ومن خلالها يتم تجسيد ما يسمى بنظرية الحظون الثلاثي المرتكز على الجامعات وقطاعات الأعمال والحكومة والمعزز بالتوأمة المدروسة مع الجامعات المتقدمة في المجالات المنشودة.

٤. التعليم القائم على الإبداع والابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء الجامعة الريادية. فالريادية تتطلب تعليماً قائماً على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية. كما يتطلب التفكير الريادي أن يتمحور الطالب على مفهوم "المنشأة" أثناء الدراسة الجامعية. هذا المفهوم الذي يوجه التفكير والإبداع إلى مكونات وأنشطة ومهارات بناء "المنشأة" ويصبح التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم الجامعي.

كما أن التعليم الابتكاري القائم على الإبداع والابتكار يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يتيح للطالب فرصة تعدد التأهيل والاختيار من بين التخصصات المتنوعة مما ينمي سعة الأفق، ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخاً تعليمياً متعدد الأبعاد التخصصية يسهم في الوصول إلى فكرة يمكن تحويلها إلى مشروع منتج.

٥. القيادة القادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للأفراد فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو الريادية والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة اليرادية. فنشر ثقافة الريادية يتطلب وقتاً طويلاً وبرامج متنوعة وتعهداً مستمراً. هذه القيادة يجب أن تتميز بالإيمان العميق بالفكرة، والتبني الجاد لمفهوم الجامعة اليرادية، ووضع الخطط الاستراتيجية لها، والبرامج التنفيذية لمراحلها. ومن ذلك استحداث البرامج الداعمة لبناء ثقافة الريادية في التعليم الجامعي مثل مراكز التميز، والأندية والشركات الطلابية، و منافسات خطة العمل، وزمالة ومسابقات الأعمال وغيرها - قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق وتطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة .

٦. التوجه للعمل على إيجاد بدائل جديدة للموارد الطبيعية المتاحة مع التعظيم للاستخدام المتحقق للموارد الطبيعية بذات الوقت وبدون أي إهدار لها . فضلاً عن العمل لحماية البيئة من أي تأثيرات سلبية سواء كانت خلال عمليات الإنتاج أو مابعدا وحتى ماقبلها . وهذا ما يمثل توجه متمايز لعمل المؤسسة يتوافق مع إرادة المجتمع و رغبته في العيش ببيئة نظيفة وآمنة و أن تكون المنتجات المقدمة له من قبل المؤسسات متوافقة مع توجهاته البيئية والاستجابة لحاجاته الإنسانية بذات الوقت.

٧. وضع مجموعة من المتطلبات لمواجهة معوقات التوجه نحو الجامعة اليرادية.

٨. اتخاذ مجموعة خطوات جديدة فى تشخيص المعوقات وأنواعها ومعرفة أسبابها ووضع حلول استراتيجية منطقية وحسب الأولويات وباستمرار هدفها لمعالجة المعوقات وتذليلها من جهة، وتحفيز المؤسسة باستمرار باتجاه المزيد من الريادة من جهة أخرى.
٩. احتواء المعوقات و العمل على تحجيمها للصالح المؤسسي على نحو يمكن القيادات الإدارية من تخفيف وطأة متطلبات التحول نحو الجامعة الريادية وفى إظهار الدور المتميز له. إذ تتطلب الريادة أن يكون الريادي لديه القدرة الفائقة المتفوقة لتحقيق الأهداف على الرغم من المعوقات والتعارض والنكسات والفشل.
١٠. الاستمرار فى مواجهة الشدائد، والتحديات غير المعروفة والأخطار والتعلم من الفشل والثقة والقدرة على التعامل مع البيئة الدولية. واتخاذ خطوات عملية عقلانية فى السعى لتحقيق الأهداف.
١١. استثمار القدرات والموارد المتاحة على نحو أفضل يساعد المؤسسة فى تجنب العديد من المعوقات وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة الريادية إذ استنتج أن معالجة هذه المعوقات على نحو تدريجى، يساعد التوجه الريادى فى زيادة العوائد وتحسين الاستثمار. وعندما يحقق القادة النجاح فى اتخاذ القرارات الصحيحة، فإن ذلك يسهل من إزالة كافة المعوقات ومن ثم يصبح الإبداع أمراً مألوفاً.
١٢. تحول وتغير رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع و الابتكار.
١٣. السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية : أي أصول معلنة ومملوكة للمؤسسة .
١٤. التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية [عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير،...] التي تتم فى المؤسسة وتأكيد حقوقها

فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المؤسسة منها.

١٥. التوجه إلى عصر المعرفة باعتباره موجه للأساليب التي تتبعها المؤسسات لتوليد، وتداول و استثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها هذه الجامعات الريادية.

معوقات تنفيذ التصور المقترح :

- عدم الرغبة في التغيير، فالتغيير مرفوض فكثير من الجامعات قد اعتاد على العمل الروتيني، فالكثير منها رافض الابتكار والتغيير.
- لتنفيذ هذا التصور المقترح نحن نحتاج إلى كوادر على مستوى عالٍ من الكفاءة والتمتع بروح الابتكار وهم قلة.
- طبيعة الإدارة الجامعية نفسها ممكن أن تزيد من تعقيد البيئة الداخلية للمؤسسة، ويمكن أن تؤدي إلى مشكلات أخلاقية وتسبب أضراراً للمؤسسة نتيجة تركيزها على الأعداد والكم على حساب الجوانب الأخلاقية فى المؤسسة.
- السياسات والإجراءات الجامعية : قد تقوم الإدارة بإحباط المبدعين مما يجعلهم ينحرفون عن الهيكل التنظيمي الرسمي. إذ يمكن أن يحدث الشعور بالإحباط والتناقض و الإزدواجية. فقد تهتم الإدارة بتلبية التوقعات التنظيمية و بوضع معايير متعارضة وقد تهتم بالأفكار الجديدة دون الاهتمام بآثارها على المؤسسة فى الأمد البعيد (عندما تكون الإجراءات معقدة وكثرة الموافقات).
- غياب التوجه الاستراتيجى : عندما لا توجد رؤية واضحة للجامعات وضعف الالتزام وكذلك فى حالة عدم وجود قنوة فى الإدارة العليا، وضعف التوجيه الهادف ، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك غياب الأهداف الخاصة بالإبداع والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف. ففى هذه الحالة تكون الأنشطة الريادية قيد الصدفة غير مستمرة. وعندما لا تسعى الإدارة على نحو جدى لتذليل

القيود التقليدية وكسرها للاستفادة من الفرص المتاحة فإن ذلك يشكل عائقاً كبيراً لتحقيق الريادة.

- الأفراد : قد يكون الأفراد من أكثر المعوقات تأثيراً مقارنة بالمعوقات الأخرى وبخاصة عندما يتسابقون في تخزين واكتناز الموارد والمعلومات الخاصة والمعرفة الضمنية ومقاومة قنوات الاتصال ويشكلون جهود تعاونية مريبة (بل ولديهم شكوك حول الجهود التعاونية المطلوبة) ووجود تحيز من شأنه إعاقة عملية الريادة.
- وفيما يتعلق بالمؤسسة الجامعية فهي أيضاً تسهم في خلق عدد من المعوقات المحتملة إلى جانب معوقات السوق : من التقدير غير الكافي للاحتياجات، والتقييم الخاطئ لطلب السوق، وضعف وقلة الخطط البديلة وقت الأزمات ، وضعف التزام الإدارة العليا بالإبداع، والتوقعات غير المنطقية.
- زيادة القوانين والإفراط في اللوائح هي مشكلة بحد ذاتها. والجامعات التي لديها عبء عالي في اللوائح التنظيمية أقل دعماً للريادة ، إذ الغرض من اللوائح والتعليمات تسهيل العمل وانتظامه وليست غاية تسعى المؤسسة لتحقيقها. فكل إبداع يحتاج إلى مرونة و تسهيلات وتبسيط الإجراءات. وكذلك كلما تزداد اللوائح تؤدي إلى المزيد من الفساد.

خاتمة البحث :

في ظل السعي نحو التنافسية واستدامتها تعتبر الجامعة الريادية من المفاهيم الجديدة في عالم المنافسة اليوم الذي ينتشر انتشاراً هائلاً، بل أصبحت ضرورة لابد أن تأخذ قدرًا من العناية والاهتمام و وضع تصور مقترح لدورها في دعم وتحقيق هذه المزايا وأن تركز المؤسسات وخاصة الجامعات على مبدأ إيجاد فرص العمل. والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية وهي أفضل موجودات المؤسسة الجامعية حتي تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة .

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية

- ١- إبراهيم جميل بدران ، وعلى على حبش (٢٠١١) : نحو حضارة إسلامية أساسها الإيمان والعلم، سلسلة قضايا إسلامية، العدد (١٩٤)، الطبعة (٢) ، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، القاهرة .
- ٢- أحمد علي صالح ، ومحمد ذيب المبيضين (٢٠١٠) : دور الحاضنات في تعزيز المشاريع اليرادية : أساسيات نظرية و وقائع ميدانية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن .
- ٣- أحمد محمد هلالى (٢٠١٢): عولمة التعليم الجامعى ، دار الشروق، عمان .
- ٤- الهاللى الشربيني الهاللى (٢٠٠٨) : التخطيط الاستراتيجى وديناميكية التغير فى النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .
- ٥- إيمان علي سليم (٢٠١١) : دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالى في المملكة السعودية ، دراسات المعلومات ، جمعية المكتبات السعودية ، العدد (١٢) ، المملكة العربية السعودية.
- ٦- بن داوود العربي (٢٠١٢) : معوقات تحقيق اليرادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة سطيف ، الجزائر ، العدد (٨) ، الجزائر .
- ٧- تامر البكري (٢٠٠٨) : استراتيجية التسويق ، دار اليازورى، عمان .
- ٨- تامر البكري ، وخالد بنى حمدان (٢٠١٣): الإطار المفاهيمى للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة : محاكاة لشركة Hp فى اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، الأردن ، العدد (٩)، الأردن .
- ٩- جمال حسين الحرامى (٢٠١١) : وآخرون : دور اليرادية في تطوير المنتجعات السياحية ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، مخبز التنمية الاقتصادية والبشرية

- : حالة طيبة زمان ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، العدد (٤) ، الجزائر .
- ١٠- جهاد عفانة ، وقاسم أبو عيد(٢٠٠٤): إدارة المشاريع الصغيرة ، دار اليازوري للنشر ، عمان .
- ١١- جيلز برتون، ميشيل لامبرت (تحرير) (٢٠٠٦) : العولمة والتعليم الجامعي : المضامين، المستقبل: دراسة حالة ، ترجمة : السيد عبدالعزیز البهواشي وآخرون، عالم الكتب، القاهرة.
- ١٢- حامد كاظم متعب ، وجواد محسن راضي(٢٠١٠) : الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز ، دراسة اختبارية لعينة من القيادات الجامعية في محافظة القادسية ، المؤتمر العربي الثالث : الجامعات العربية ، التحديات والآفاق ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
- ١٣- حسين عليان الهراشمة (٢٠١٦) : اتجاهات طلاب إدارة الأعمال نحو إقامة المشروعات الصغيرة الريادية : دراسة حالة طلبة جامعة الزرقاء ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن ، المجلد (١٦) ، العدد (١) ، الأردن .
- ١٤- خالد محمد جميل عبد القادر(٢٠١٤) : تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية : دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية - العراق، مجلد (٦) ، العدد (١١) ، العراق .
- ١٥- دانييل جيمس راولي ، وهيربيرت شيرمان(٢٠٠٧): من التخطيط إلى التغيير : تطبيق الخفستصطة على مستوى التعليم العالي، ترجمة :ياسين كلاس، مكتبة العبيكان، الرياض .
- ١٦- رولا علي الضامن(٢٠١٢) : الخصائص الريادية لأصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة وأثرها علي الأداء : دراسة تطبيقية علي الأعمال الصناعية الصغيرة في الأردن ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مصر ، مجلد (٣)، العدد (٤)، مصر .

- ١٧- رياض بن جليلي (٢٠٠٩) : سياسات تطوير القدرة التنافسية، جسر التنمية، المعهد العربى للتخطيط ، الكويت، العدد (٨٣)، الكويت .
- ١٨- ذكية مقري وآخرون (٢٠١٥): إطار مقترح لتسويق البحث العلمي كآلية لدفع المشاريع الريادية في الجزائر ، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعى ، اليمن ، المجلد ٨ ، العدد ٢٢ ، اليمن .
- ١٩- سارة العمرى (٢٠١٢) : أثر سماع صوت الزبون فى تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة فى شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآسيا للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (٦٨)، العدد (١٨).
- ٢٠- سارة محمد البشير أبو بكر (٢٠١٤) : صياغة دليل التنافسية لمراكز التنمية الحضرية فى مصر : المفهوم، المنهج، القياس ، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى ، جامعة القاهرة، القاهرة.
- ٢١- سعاد برنوطي (٢٠٠٥): إدارة الأعمال الصغيرة : أبعاد الريادية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٢- سعيد عبد الله محمد (٢٠١٣) : إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين فى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية فى نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد ٣٥ ، العدد ١١٢ ، العراق .
- ٢٣- شوقي بورقيه (د.ت): التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر .
- ٢٤- شوقى ناجي جواد (٢٠٠٠) : إدارة الأعمال : منظور كل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٥- صلاح الدين حسن السيسى (٢٠١٥): منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإدارى والتنافسى للمؤسسات، الناشر : المؤلف، القاهرة .
- ٢٦- صلاح رمضان شبيب (٢٠١٦) : المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية فى محافظات غزة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

- ٢٧- طاهر محسن منصور الغالبي ، ووائل محمد صبحي إدريس (٢٠٠٧) : الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
- ٢٨- طه حسين نوى (٢٠٠٦) : الاستثمار فى رأس المال المعرفى ودوره فى بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية ، للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد (١)، حلوان .
- ٢٩- طه كامل رياض (٢٠١٤) : تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمى وأثرها على الأداء التنافسي : دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية للأغذية (بسكو مصر) ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد ٣٨ ، العدد ٤ ، مصر .
- ٣٠- عبد الحفيظ بلعربي (٢٠١٢) : التعليم وصنع الريادية : فرصة إصلاح الخلل ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبز التنمية الاقتصادية و البشرية - جامعة سعد دحلب البليدة ، العدد (٦) ، الجزائر .
- ٣١- عبد الله بن محمد علي السمرى (١٤٣٤هـ) : متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتعليم الريادة العالمية للجامعات السعودية : تصور مقترح ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة ام القري ، السعودية .
- ٣٢- عبد الملك طاهر المخلافي (٢٠١٤) : واقع التعليم لريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية، المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة الملك سعود، السعودية .
- ٣٣- عثمان بن عبد الله الصالح (٢٠١٢): تنافسية مؤسسات التعليم العالي، إطار مقترح، مجلة الباحث ، جامعة قاصدى مرباح ورقلة بالجزائر، العدد (١٠) ، الجزائر .
- ٣٤- على أبو بكر حسين (٢٠١٢) : القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي ، رسالة ماجستير ، جامعة عدن ، اليمن .
- ٣٥- علي فالح الزغبى (٢٠١١) : العوامل المؤثرة علي الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد ١٠، ديسمبر .

- ٣٦- عمار عصام السمارائي (٢٠١٢) : أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة : دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين في الفترة من ٤-٥ /٤/٢٠١٢ .
- ٣٧- عمر علي إسماعيل (٢٠١٠) : خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها علي الإبداع التقني ، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الآثاث المنزلي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٢ ، العدد ٤ ، جامعة نينوي ، العراق .
- ٣٨- عواطف خلوط (٢٠١٠): المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية مستدامة ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الجزائر .
- ٣٩- غالب محمد البستجي (١٤٣٥هـ) : اثر استخدام لمزيج التسويق الخدمي ذي الصبغة الإسلامية علي بناء الميزة التنافسية في شركة الاتصالات السعودية STC ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، العدد (٣١) ، السعودية.
- ٤٠- غرانده غريغوري (٢٠٠٣) : خلق وتعزيز منظمة نامية لتمويل مشاريع الأعمال الصغيرة جداً ، مؤسسة مشاريع الأعمال في جنوب المحيط الهادي .
- ٤١- غسان العمري ، ومحمد جودت ناصر (٢٠١١) : قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ٢٧ - العدد الرابع، دمشق.
- ٤٢- فاطمة الزهراء عنان (٢٠٠٧) : الابتكار التكنولوجي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة عنابة ، الجزائر .

- ٤٣- فايز النجار ، وعبد الستار العلى (٢٠٠٦) : الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ٤٤- فرانثيسكو خافيير كاريلو (تحرير) (٢٠٠١) : مدن المعرفة : المداخل والخبرات والرؤى، ترجمة : خالد على يوسف، عالم المعرفة، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، العدد (٣٨١)، الكويت.
- ٤٥- قيس إبراهيم حسين (٢٠١٣) : دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (ديالى) ، جامعة السليمانية: الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العدد ٢٦ ، العراق.
- ٤٦- كلية الدراسات العليا والبحث العلمى (٢٠٠٩): مشاريع البحوث المدعومة فى جامعة الشارقة لعامى ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ، جامعة الشارقة، الشارقة ، الإمارات .
- ٤٧- لميس يوسف أحمد القرنة (٢٠١٤) : أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة :دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، عمان .
- ٤٨- لويزة، قويدر، وحببية، كشيدة(٢٠١٢): دور الميزة التنافسية فى بيئة الأعمال ومصادرها، جامعة حسبية بن بو على، الملتقى العلمى الدولى حول المعرفة، الجزائر.
- ٤٩- ليلي قطاف ، وايمان بوشنقىر(٢٠١٢) : دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية : نحو تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة دراسات وأبحاث ، جامعة الجلفة ، العدد ٧ ، الجزائر .
- ٥٠- مايكل صموئيل الفونس (٢٠٠٩): دراسة تحليلية لاستخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ، مصر.

- ٥١- محمد ثابت فرعون وآخرون (٢٠١٥): صياغة استراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية ، بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق ، (زين العراق - اساسيل) ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة الاقتصاد ، جامعة الكوفة العدد ٣٣ ، العراق .
- ٥٢- محمد زرقون ، وابو حفص رواني(٢٠٠٧) : التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثاني : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر العولمة الاقتصادية شمال افريقيا ، الجزائر .
- ٥٣- محمد محمد منصور (٢٠٠٢): دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العددان (٣)، (٤) ، حلوان.
- ٥٤- محمود الوادي(٢٠٠٥): المشروعات الصغيرة : ماهيتها والتحديات الذاتية فيها ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد (٢٥)، العدد (١) ، القاهرة .
- ٥٥- مروان جمعة درويش (٢٠٠٦) : دور التعليم المفتوح والتعليم عن بعد في زيادة القدرة التنافسية للجامعات: تجربة جامعة القدس المفتوح، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات، جامعة حلوان، ٧-٩ مايو ٢٠٠٦، حلوان.
- ٥٦- مروة أحمد ، ونسيم برهم(٢٠٠٧) : الريادة وادارة المشروعات الصغيرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة .
- ٥٧- مزهر شعبان العاني وآخرون(٢٠١٠) : إدارة المشروعات الصغيرة : منظور ريادي وتكنولوجي ، دارصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٥٨- مشعل عواد غازي الشمري (٢٠١٣): دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية : دراسة ميدانية علي منتجات المواد الغذائية

- في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- ٥٩- منال بركات (٢٠٠٧): واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، غزة ، فلسطين .
- ٦٠- منذر المصري واخرون (٢٠١٠): التعليم للريادة في الدول العربية : مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة (start REAL) البريطانية، دراسة حالة على الدول العربية ، منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، مكتب اليونسكو الإقليمي ، بيروت.
- ٦١- مي منذر موسي القاسم (٢٠١٣) : أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.
- ٦٢- نبيل محمد شلبي(٢٠٠٢) : نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة الى ندوة عن واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، ٨-٩ أكتوبر ، ٢٠٠٢ ، الرياض ، السعودية
- ٦٣- ندرين خالد فارس(٢٠١٦) : العلاقة بين الخصائص الريادية لدي الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة : دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ٦٤- هاني سعيد عبده(٢٠١٥) : أثر خصائص الريادة في تكوين الإتجاهات نحو تأسيس المشاريع الريادية بعد التخرج : دراسة مقارنة لطلاب جامعة تبوك وجامعة فهد بن سلطان ، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي -مصر، العدد (٥٧) ، مجلد (١٩) ، مصر.

- ٦٥- وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى، إدارة دعم التميز (٢٠١٣) :
المشروعات التنافسية لدعم تميز مؤسسات التعليم العالى (CEPHEI) ، وزارة
التعليم العالى، القاهرة .
- ٦٦- ياسين العايب (٢٠١١): الريادية وقيودها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ،
مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح
الأردن ، العدد (٥) ،الأردن.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1- Barrow,C.(1993). The Essense of small Business , prentice Hall international U.K.
- 2- Carpenter, A. ; Sanders , G. (2006). Strategic Management : Creating Complete Advantage. Mg Crow-Hill, New York.
- 3- Coleman, V; Carol ,B. (2011). Mobilizing for Outstanding Independent Projects.
- 4- Dess, G.; Lumpkin , G. ; Eisner, B. (2007).Strategic Management : Creating competitive Advantage, MC Grow – Hill Barded New York.
- 5- Gibcus, p; et.al .(2012).Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education, European Commission, General for Enterprise and Industry.
- 6- Hemsley, J.; Izhar, o.(2006). Universities in A Competitive Global Marketplace: A Systematic Review of the Literature on Higher Education Marketing, International Journal of Public Sector Management, Vol. 19, No.4.

- 6- Hisrich, D.; Robert , M.(2002). Entrepreneurship. 5th edition. the McGrwa–Hill, Companies .
- 7- Hitt, A.; Ireland, D.; Hoskisson, E. (2001).Straegic Management : Competitiveness and Globalization, South – Western, 4th ed., New York.
- 9 – Jian , Z.; Liao Hong ,Z.(2010). Upgrading Knowledge Competitiveness is the New Mission of Higher Education, VS–China Education Review, Vol. 7, No.10.
- 10-Ken ,T.; Nguyen,M.; Ping ,H. (2007). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Marketing Inormation on the Performance of SMEs, Journal of Business Venturing, N 22
- 11-Kuratko , F.; Goldsby , G. (2000). Establishing A Framework For Ethical Corporate Entrepreneurship.
- 12- Liu, P. ; et al .(2004) . An Empirical Study on the Correlation between Knowledge Management Capability and Competitiveness in Taiwan's industries, Technovation, No
- 13- Lussier, N. (2008).Management Fundamentals : Concepts Application, Skill Development, South – western, Mason, USA.
- 14- Ma, H.; Tan, J. (2006). Components and Implication of Entrepreneurship : A4–p Framework , Journal oF Business Venturing, 21
- 15- Marcati, A.; Guido, G.; Peluso , A.(2008). The Role of SME Entrepreneur's Innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations, Research Policy, 37.

- 16- Miles, M.; Paul, C.; Wilhite, A. (2003). Modeling Corporate Entrepreneurship as Rent – Seeking Completion, Technovation, 23.
- 17- Mokaya, S.; Namusonge , M.; Sikalieh, D.(2012). The Concept of Entrepreneurship; in pursuit of a Universally Acceptable Definition. International Journal of Arts and Commerce . 6(1) November
- 18- Nguyen,Q.;Neck,P.;Nguyen,T .(2008). The inter relationships between entrepreneurial culture knowledge management and competitive advantage in a transitional economy, Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia, Australia .
- 19- Rahmawati ,F.; Hasyiyati ,A.; Yusran ,H.(2012). The obstacles to be Young Entrepreneur,The International Conference on Business and Management, Phuket – Thailand .
- 20- Sarri , K.; Bakouros, L.; Petridou ,E.(2010). Perspective on Practice Entrepreneur training for creativity and innovation, Journal of European Industrial Training, .34(3).
- 21- Storey ,D.(2008). Entrepreneurship and sme policy. World entrepreneurship forum.
- 22- Tranchet, N. (2009). Educating the Next Wave of Entrepreneurs Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century, A Report of the Global Education Initiative, World Economic Forum, Switzerland, April.

- 23- Wachter, B.; Neil ,K.(2010). Internationally Competitive Universities: A Study for Arengufond, Academic Cooperation Association, Brussels.
- 24- Wiklund, J. ; Sheperd , D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance : A Configurationally Approach, journal of Business Venturing, 20
- 25- World Economic (2014 -2015) Forum; The Africa Competiviveness Report, Geneva,

Entrepreneurial University and its Role in Supporting and Achieving Sustainable Competitive Advantages (proposed Vision)

Entrepreneurial University has become – in the light of rapidly changing environment and competition-an urgent need. And this comes through its large contribution in supporting and achieving sustainable competitive advantages by finding new projects. Also by graduating students who able to find jobs in the business market. That university aspires to make its graduates a real economic projects and productive persons who can support the economy and achieve the sustainable development. So this research aims to : introducing a conceptual framework about Entrepreneurial University, ways of converting to it, its faced obstacles, and important reasons for achieving sustainable competitive advantages for universities. The research reached the following important results: it has become necessary for institutions –especially universities- to convert its role from focusing on recruitment like traditional universities to focus on creating job opportunities and to pay great attention to its human resources as a real wealth and the best assets of it, and to become an Entrepreneurial University able to support and achieve sustainable competitive advantages.

University Entrepreneurial and its role in supporting and achieving sustainable competitive advantages (Conceived proposal)

Abstract

University Entrepreneurial in the face of a rapidly changing environment has become a competition, an urgent need for large contribution to support and achieve sustainable competitive advantage throughout finding new projects. Also by graduating students able to find jobs in the market of business. This is as it aspires to have its graduates to be real economic projects, productive, support the economy and achieve the sustainable improvement

This research aims to: Introducing a conceptual framework about leadership, ways of converting to a leading university and its most important snags, and justification interest in achieving sustainable competitive advantages as well

The most important findings of this research is that it has become necessary for institutions, especially universities to reconsider converting its role from focusing on recruitment as traditional universities to focus on the principle of creating job opportunities and to pay attention to human resources as its real wealth and are the best assets of the university to become a pioneer university able to support and achieve sustainable competitive advantages

Key words: Entrepreneurial - universities Entrepreneurial - competitive - competitive advantages - sustainable competitive advantages