

نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي

إعداد

الأستاذ الدكتور / شاكر محمد فتحي أحمد

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة بكلية التربية جامعة عين شمس
ورئيس قسم بحوث ودراسات التربية بمعهد البحوث والدراسات العربية

ملخص البحث :

هدف هذا البحث إلي تطوير الأداء المؤسسي للتعليم العالي العربي في ضوء التوجه الريادي. وإستخدم البحث المنهج الوصفي ، وتكون البحث من الخطوات التالية :

١- فحص دواعي تطوير التعليم العالي وطبيعة الإدارة المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي .

٢- تحليل الريادة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي .

٣- تحليل الأداء الريادي لمؤسسات التعليم العالي .

وإنتهي البحث بتقديم نموذج مقترح للأداء الريادي من أجل تطوير مؤسسات التعليم العالي العربي .

الكلمات المفتاحية : الأداء - التوجه الريادي - الريادة الإستراتيجية .

Towards an Entrepreneurial Performance for Arab Higher Education Institutions

A Research Abstract :

This research aimed to develop the institutional performance of the Arab higher education in the light of the entrepreneurial orientation.

The research depended on the descriptive method to achieve its aim. It has included the following steps:

1. Examining the reasons for developing higher education and the nature of contemporary management of higher education institutions.

2. Analysis of strategic entrepreneurship of higher education institutions.

3. Analysis of the entrepreneurial performance of higher education institutions.

The research has concluded to submit a proposed model of the entrepreneurial performance for the development of the Arab higher education institutions.

Keywords: performance - entrepreneurial orientation - strategic entrepreneurship.

نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي

إعداد

الأستاذ الدكتور / شاكر محمد فتحي أحمد

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة بكلية التربية جامعة عين شمس

ورئيس قسم بحوث ودراسات التربية بمعهد البحوث والدراسات العربية

يعيش عالم الألفية الثالثة حياة غير مسبوقه في تاريخ البشرية، من حيث التحول إلى عصر التكنولوجيا الفائقة، والتناقص الحاد في زمن تضاعف حجم المعرفة، والتغير المتسارع والمنافسة الشديدة، والتميز المتفرد، وتحقيق الريادية.

وتدرك الأمم المتقدمة دوماً أهمية الدور المتعاظم لمنظومة التعليم العالي في كل من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما تدرك الدور المتنامي لهذه المؤسسات في صناعة المستقبل المأمول لمجتمعاتها في خضم المتغيرات العالمية المتسارعة، وتبوء المكانة المرموقة التي تسعى إليها. لذا لم يكن غريباً أن تُسخر هذه الأمم إمكاناتها المعرفية والبشرية والتكنولوجية لبلوغ هذا المستقبل.

وتسعى كل أمة إلى تطوير اقتصاد معرفتها، المتمركز حول الاقتصاد المؤسس على إنتاج المعرفة، ونشرها، واستخدامها في تعظيم عوائد أنشطتها المجتمعية المختلفة، وتحقيق استراتيجياتها، والتمكن من مواجهة التحديات العالمية والقومية.

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي -على مستوى كل أمة- محوراً رئيساً في تلبية الاحتياجات التنموية، وتحسين الاقتصاد الوطني، والمشاركة في صنع قرارات الاقتصاد العالمي، والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة، بل تعظيم أداء الموارد البشرية، وتمكنها من القدرة على المنافسة العالمية؛ الأمر الذي

يفرض على مؤسسات التعليم العالي حتمية التميز والتنافسية والريادية وتطوير أدائها المؤسسي.

وفي هذا السياق فإن ثمة حقيقة مؤداها أن علاقة تطوير التعليم العالي والتنمية المجتمعية هي علاقة وثيقة جداً؛ حيث إن تطوير التعليم العالي وتحديثه كماً وكيفاً يفرضي إلى الإسراع بمعدلات التنمية وتحقيق عوائد تنموية عالية، وعلى النقيض فإن أزمة التعليم العالي تلقي بظلالها السلبية على الأوضاع التنموية للمجتمع ككل.

ويفهم من هذا أن نجاح منظومة التعليم العالي وتميزها يرتبط بعدة محددات، من أبرزها محددتين، أولهما: كفاءة مواردها البشرية، ومدى قدرتها على خوض مضمار التنافسية، والتفوق فيه، وثانيهما: قدرة أدائها المؤسسي على الإنجاز غير المسبوق.

لذا دأبت الدول المتقدمة على تطوير مؤسساتها للتعليم العالي، وتعددت مداخل التطوير في هذا الشأن، غير أن أبرزهما مدخل الموارد البشرية ومدخل الأداء المؤسسي؛ حيث انطلق تطوير التعليم العالي في بعض الدول من اعتقاد علمي، يؤكد على أن الموارد البشرية أهم الأصول المؤسسية، القادرة على تطوير التعليم العالي، في حين انتهجت دول أخرى تطوير الأداء المؤسسي للتعليم العالي باعتباره مدخلاً رئيساً لتطوير التعليم العالي ككل.

والواضح أن الدول العربية لم تكن بمنأى عن تطوير تعليمها العالي؛ فلدبيها سجل زاخر في هذا التطوير، وتمتلك جهوداً عديدة في إرساء تعاون عربي في مجالات التعليم العالي. ويشهد على ذلك جهود المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو)، المتمثلة في مؤتمراتها للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، واستراتيجيتها لتطوير هذا التعليم، وأيضاً جهود وزارة التعليم العالي في كل دولة من الدولة العربية.

وربما غلب على المسار العربي لتطوير التعليم العالي الاهتمام الموجه إلى الجانب التطويري، أكثر من الجانب التطبيقي، أو اتخاذ خطوات تنفيذية حقيقية في الواقع

التربوي المعاش، أو تحقيق عائد تنموي عال على النحو المأمول والمخطط له؛ حيث توجد عدة صعوبات تحد من كفاءة وفاعلية التعليم العالي العربي، منها ما يلي: (١)

١- إن خريجي مؤسسات التعليم العالي يواجهون صعوبات في الاندماج مع الاقتصاد الجديد، وهم غير مؤهلين بشكل لائق لتلبية احتياجات سوق العمل وحاجات المجتمع وريادة الأعمال.

٢- إن الهياكل التنظيمية والإدارية للتعليم العالي تتسم بالبيروقراطية.

٣- إن برامج التعليم العالي ونظم دراستها بحاجة إلى التحديث.

٤- ندرة تعاون مؤسسات التعليم العالي على المستوى الإقليمي.

٥- إن التعليم العالي في مجمله بالوطن العربي وعلى مستوى دوله فرادى يواجه مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية.

٦- إن أزمة التعليم العالي لها تأثيراتها السلبية على التنمية العربية.

٧- ضعف مقدرة مؤسسات التعليم العالي على منافسة مثيلاتها العالمية.

وتفرض منطقية الأمور أن تكون نقطة البدء في التغلب على هذه الصعوبات والارتقاء بكفاءة مؤسسات التعليم العالي العربي هي الاعتماد على مدخل الأداء المؤسسي؛ باعتباره مدخلا لتطوير منظومة التعليم العالي، كما سبق التنويه. وتتحدد المنطلقات الأساسية لهذه الورقة البحثية فيما يلي:

١- إن دواعي تطوير التعليم العالي عالمية، تتأثر بها مؤسساته بغض النظر عن كونها محلية أو إقليمية أو عالمية، أو بغض النظر عن تواجدها في بيئة ثقافية بعينها. نظرا لأن التعليم العالي اليوم جزءاً أساسياً من مجتمع المعرفة.

٢- إن تميز مؤسسات التعليم العالي وتفوقها يقاس بدورها المتعاضد في بناء مستقبل الأمة، وأيضاً تحولها إلى مجتمعات تعلم مهنية رائدة، محلياً وإقليمياً وعالمياً.

٣- إن قدرة مؤسسات التعليم العالي على استمرارية التميز والتفوق تعتمد بالدرجة الأولى على استثمار المعرفة وإنتاجها، بما يسهم في تقدم المعرفة البشرية.

٤- إن المقوم الأساسي لمؤسسات التعليم العالي كمنتجة للمعرفة يتمثل في توافر بنيتين أساسيتين، هما البنية البشرية المؤهلة ذات الأداء والإنجاز العالي، والبنية التكنولوجية الفائقة، وذلك لما لهما من دور بارز ومؤثر في تحقيق استراتيجيات التعليم العالي المأمولة وأهدافه المبتغاة.

٥- إن ضمان استمرارية تحقيق استراتيجيات التعليم العالي بفاعلية وكفاءة يتطلب أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي توجهاً ريادياً، يسهم في تميزها وتفرداها عن مثيلاتها المحلية والإقليمية والعالمية.

٦- إن المحدد الحاكم في تحول مؤسسات التعليم العالي العربي إلى مؤسسات متميزة يتمثل في تبني توجهاً ريادياً للأداء، يُمكنها من تحقيق خططها الاستراتيجية الآنية والمستقبلية بكفاءة وفعالية.

من هنا تستهدف هذه الورقة تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي العربي على نحو ريادي، بما يساير تحديات الألفية الثالثة ومحدداتها الحاكمة. وذلك وفقاً للمحاور التالية:

- دواعي تطوير التعليم العالي.
- الإدارة المعاصرة للتعليم العالي.
- الريادة المؤسسية بالتعليم العالي (منظور استراتيجي).
- الأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي.
- نموذج مقترح للأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي العربي.

وتفصيلاً تتناول هذه الورقة المحاور سالفة الذكر فيما يلي:

أولاً: دواعي تطوير التعليم العالي:

تتفرد الألفية الثالثة بالتغيرات العالمية المتسارعة، والتقارب الشديد بين الدول، وتجاوز الحدود الزمنية والمكانية، وتدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار. لذلك أضحى تطوير التعليم العالي في هذه الألفية ضرورة حتمية لا مناص منها على مستوى العالم، باعتباره العمود الفقري لتمكين المجتمعات أو

المؤسسات أو الأنشطة الاقتصادية من تحقيق التنافسية، التي غدت السمة المميزة لهذا العصر.

وتفصيلاً يمكن تنفيذ أبرز دواعي تطوير التعليم العالي، التي أشارت إليها عدة أدبيات ودراسات سابقة في هذا الشأن، وذلك على النحو التالي: (٢)

١- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية:

يعتمد جوهر هذه الثورة على ما تحقق في ميدان صناعة الحاسب Computer Industry بمكوناته معاً العتاد والبرمجيات، تزامناً مع التطورات الهائلة في ميدان الاتصالات Communication.

حيث ثمة تأكيدات على أن التطور الحادث في صناعة الحاسب يؤسس على فكرتين أساسيتين، أولاهما التصغير المتناهي Miniaturization للعتاد، وثانيتها الرقمنة Digitization في البرمجيات، وقد اعتمد تطور الأخيرة على إدراك الفروق الجوهرية بين نوعين من الثنائيات (البيانات Data و المعلومات Information من جهة، والمعلومات والمعرفة Knowledge من جهة أخرى)، في ضوء تطور أساليب الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence.

وعلى صعيد ميدان الاتصالات فقد حدثت نقلة نوعية في تطوره، تبلورت في التحول من اعتماد أسلوب النقل الرقمي Digital Transmission في الاتصالات إلى استخدام الألياف الضوئية Optical Fiber ذات السعة الهائلة لنقل البيانات وسرعة النقل المساوية لسرعة الضوء، التي تفوق سعة وسرعة أسلاك النحاس بمئات الآلاف من المرات.

وبدءاً من الجيل الخامس للحاسبات Pentium تم اعتبار العتاد والبرمجيات والاتصالات عناصر مندمجة معاً، بمثابة ثلاثية مترابطة ذات تأثيرات متبادلة، مما أفضى إلى اعتلاء تكنولوجيا المعلومات قمة تطورات هذا العصر، وأيضاً تشييد شبكة الإنترنت Internet Network، التي أسهمت في انصهار التكنولوجيا في الكيان المجتمعي، وإتاحتها للجميع على اختلاف فئاتهم وقدراتهم.

وأضحى عالم اليوم يتسم بالانفجار التكنولوجي وانتشار نظم الاتصالات، والاستخدام المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت، الأمر الذي جعل هذا العالم قرية كونية إلكترونية؛ حيث التقدم الهائل في وسائل الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، والذي ساهم في سرعة وسهولة انتشار وتدفق المعلومات والمعرفة، وحيث ذابت الفواصل المكانية والزمانية بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات المختلفة.

وقد قادت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية إلى تحولات تكنولوجية عديدة في مجالات المجتمع وأنشطته كافة؛ السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية، وبطبيعة الحال منبنيها منظومة التعليم عامة والتعليم العالي على وجه الخصوص. وأضحت شرطاً جوهرياً - لاغني عنه- لإحداث تطوير حقيقي في أي مجال من المجالات، بل أصبح مدى توظيفها مقياساً حقيقياً للحكم على تقدم المجتمع أو تقدم المنظومة التربوية أو تقدم منظومة التعليم العالي.

وتتجلى أبرز التحولات الناجمة عن هذه الثورة في إذابة الحدود والحواجز بين الدول بعضها البعض، الأمر الذي أفضى إلى بزوغ عدة صيغ للتعليم العالي، بحيث يتلقى الطالب علومه ومعلوماته في مكانه دون التوجه إلى مصدر هذه العلوم والمعلومات، وربما التعليم العالي من بعد والجامعة الافتراضية من الأمثلة على ذلك.

٢- العولمة:

تعد العولمة مرحلة من مراحل تطور النظام الرأسمالي، تدوب فيها الشؤون السياسية والاقتصادية والثقافية والسلوكية للدولة القومية في الإطار العالمي، من خلال الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة، التي ولدت اتجاهًا عامًا بانفتاح الدول على بعضها البعض، لتكون ما يسمى (عالم بلا حدود)، يسيطر فيه الطرف الأقوى على الطرف الضعيف.

ويعتبر مفهوم العولمة من المفاهيم الحديثة، ويقصد بها تداخل اقتصاديات الدول في العالم، وتوحيد الأسواق ومناطق الإنتاج ومعايير الأداء ومفاهيم الإدارة الاقتصادية، وسهولة انتقال رعوس الأموال والتكنولوجيا وشبكات المعلومات عبر الحدود السياسية.

وتتطوي العولمة على تجاوز الأفكار والخبرات والنظم لبيئتها المحلية إلى البيئة الإقليمية والبيئة العالمية. والعولمة على هذا النحو سادت المجالات المجتمعية والأنشطة الاقتصادية؛ حيث برزت نوعيات متعددة من العولمة، مثل: العولمة السياسية، والعولمة الاقتصادية، والعولمة التقنية.

ولم يكن غريباً أن ترمي ظاهرة العولمة بظلالها على ميدان التعليم العالي وتنتقل إليه. ولعل من أبرز تأثيراتها وجود أعداد من الطلاب الذين يدرسون خارج أوطانهم بمؤسسات مماثلة لمؤسسات التعليم العالي بأوطانهم، الأمر الذي أفضى إلى وجود منافسة بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الدولية، واستتبع هذا محاولات الحكومات الوطنية من أجل تحسين مؤسساتها التعليمية.

ومن ناحية أخرى انتشر اتجاه تدويل التعليم العالي Internationalization of Higher Education الذي يعرف على أنه عملية دينامية، تهدف إلى تضمين البعد الدولي وعبر القومي، في كل من الوظائف الرئيسة المنوطة بها مؤسسات التعليم العالي، والتي تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ومن ثم فهذا الاتجاه يسهم في تحسين عمليات التعليم والتعلم ومنظومة البحث العلمي، وتحسين الهياكل الإدارية والإجراءات الإدارية لتسيير العمل على نحو فعال، وأيضاً تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي وتعظيم قدرتها التنافسية.

ومن ناحية ثالثة عبور التعليم العالي من القومية أو المحلية إلى الإقليمية أو العالمية، وبزوغ ما عرف بالتعليم العالي العالمي، الذي تمثلت أهم أشكاله في الاتفاقات التعاقدية والتوأمة والمعاهد الدولية وجامعات الشركات.

٣- اقتصاد المعرفة:

الألفية الثالثة هي ألفية الانفجار والتراكم المعرفي والتكنولوجي والاعتماد المتزايد على نظم الاتصالات والرقمنة. الأمر الذي فرض أن تكون قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع هي الدلالة العلمية الحقيقية على تقدم الأمم، وأصبحت المعرفة هي المعيار

الرئيس لقياس مدى تفوق وتطور المؤسسات والمجتمعات المختلفة. ولقد انبثق عن ذلك ما يُعرف بمجتمع المعرفة.

ويرتكز مجتمع المعرفة على عدة عناصر أساسية، هي:

- توليد المعرفة.
- نشر المعرفة.
- استخدام المعرفة؛ حيث إن قوة المعرفة تكمن في توظيفها بكفاءة وفاعلية.
- الابتكار والإبداع.
- حقوق الملكية الفكرية، وضمان الاستقلالية.
- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تحقيق التنمية المستدامة للفرد والمجتمع.

وإذا كان جوهر مجتمع المعرفة هو إنتاج المعرفة ونشرها وحسن استخدامها، فإن الفاعل الأساسي في مجتمع المعرفة هو الإنسان ذاته، نظراً لأنه المناط به الإبداع والابتكار الفكري والمعرفي والمادي، بغية تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعه وعالمه الأكبر. ومن ثم توجه العالم إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة بديلاً عن اقتصاد ذي كثافة عمالية واقتصاد ذي كثافة رأسمالية.

ووفقاً لاقتصاد المعرفة، أصبحت الغلبة لمن يعرف، لا لمن يملك. وأصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعاملاً حاكماً للإنتاج والنتائج نفسه؛ فجميع مؤسسات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها، وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتحسن وإلا كان مصيرها الفناء.

ويمتاز اقتصاد المعرفة الذي تعمل في إطاره المؤسسات حالياً بأمر عديدة، من

أهمها ما يلي:

- المعرفة هي المدخل الحقيقي للتنافسية ودخول حلبة المنافسة.

- امتلاك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتوجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة تماماً، لم تكن تعرفها الأسواق من قبل، والمساهمة في استحداث منتوجات أكثر إشباعاً وإقناعاً للعميل.
- امتلاك قوى اقتصادية جديدة، و نظم تسويق ابتكارية جديدة، تدفع إلى الابتكار، والتحسين الدائم المستمر.
- رأس المال البشري هو العنصر المفكر والقادر على الابتكار المستمر، وهو الذي يكون الميزة التنافسية الوحيدة للمؤسسات في صراعها من أجل البقاء والتواجد.

ومن ثم فلم يكن غريباً أن تتبلور أبرز خصائص مجتمع المعرفة فيما يلي:

- وجود مستوى عال من التعليم.
- نمو متزايد في قوة العمل التي تملكها المعرفة.
- القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الاصطناعي.
- تحول المنظمات المجتمعية على اختلاف ألوانها إلى منظمات ذكية.
- توظيف الخبرات المترجمة وأفضل الممارسات في مواجهة التحديات واستثمار الفرص المتاحة والتعامل الكفاء مع المتغيرات المتسارعة.
- وعليه أولت الدول على اختلاف درجة تقدمها الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي وتوظيف المعرفة في تعظيم مردودها، باعتبار هذه المؤسسات مصانع العلم والمعرفة والمحك الأساسي لتحقيق التميز والقوة الحقيقية للتجديد والتغيير، وقد تجسد هذا الاهتمام في بزوغ العديد من التخصصات المعرفية المستحدثة على مستوى منظومة التعليم العالي.

٤- التخصصية:

يعد مصطلح التخصصية من المصطلحات التي برزت حديثاً على المستوى العالمي والإقليمي المحلي؛ حيث يرجع الفضل في نحته إلى عالم الإدارة بيتر دراكر مؤسس علم الإدارة المستقبلية. وجاء هذا المصطلح انطلاقاً من أن قوة السوق أكبر من مقدرة

الدولة على التحكم في الأنشطة المجتمعية، ورغبة في رفع القدرة على التنافس وتعظيم كفاء الأداء برز مفهوم الخصخصة.

ويقصد بها التحول من الملكية أو التبعية العامة إلى الملكية أو التبعية الخاصة، وبعبارة أخرى هي تحول الأنشطة والأصول والمسئوليات من الحكومة أو المعاهد والمؤسسات العامة إلى مجموعة من الأفراد والهيئات الخاصة.

وتتمثل أبرز غايات الخصخصة فيما يلي:

- رفع كفاءة استخدام الموارد المختلفة التي تحتاجها العملية الإنتاجية، سواء البشرية، أو المادية أو المعنوية من حيث الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للموارد.
- تفرغ الدولة لصنع السياسات والاضطلاع بالأدوار التي لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها مع الحرص على أداء هذه الأدوار بفاعلية.
- وتتعدد أشكال الخصخصة في التعليم، ومن بينها ما يلي:
 - المشاركة في التكاليف.
 - تطبيق أساليب إدارة شبيهة بالأنشطة التجارية على المؤسسات العامة.
 - قطاع التعليم غير الحكومي.

وعلى مستوى خصخصة التعليم العالي فإن مؤسساته أو جامعاته يمكن أن تكون مملوكة لمجموعة أفراد أو مؤسسات خاصة، وأيضاً أن تعمل وفقاً لمعايير القطاع الخاص، أو أن تعمل بطريقة تشبه الأعمال التجارية وإدارة الأعمال، لكي تستجيب لتوقعات المستهلكين والعملاء.

وقد أظهرت الخصخصة العديد من البرامج الخاصة في الجامعات الحكومية بمقابل مادي؛ كالتعليم المفتوح، والتعليم الموازي، والتعليم عن بعد، وظهرت الجامعات الخاصة والأجنبية بقوة، وتوجهت الجامعات عامة إلى الربحية في تقديم خدماتها.

٥- التعليم العالي داعم للتنافسية الدول:

تمثل النتائج الطبيعي لظاهرة العولمة واقتصاد المعرفة في تدويل مقاييس ومواصفات العرض والطلب في جميع الأنشطة المجتمعية سواء كانت إنتاجية أو

خدمية. وأصبح مفهوم التنافسية من المفاهيم ذات الأهمية البالغة وأحد أهم محاور عمليات التطوير المجتمعي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، إضافةً إلى كونه محوراً هاماً تركز عليه المؤسسات للوصول إلى أهدافها من خلال تنافسية مستمرة بالمقارنة مع منافسيها.

ومن ثم لم يعد التوجه نحو التنافسية العالمية رفاهية أو مجالاً للاختيار، بل أصبح أمراً حتمياً، مفروضاً على الدول باختلاف ألوانها ومنظمتها نظراً للتنامي المتعاظم لدور العلم والمعرفة في ربط استدامة التنمية المجتمعية بتحقيق أعلى مستويات التقدم العلمي والتطوير التقني، والتطور غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وأيضاً الالتزام باتفاقية التجارة الدولية، الأمر الذي يترتب عليه حتمية مطالبة مجتمعات الألفية الثالثة ومؤسساتها بالتوجه نحو التنافسية العالمية واكتساب الميزة التنافسية.

والواضح أن تصنيفات التنافسية متعددة، ومنها ما يلي:

• التنافسية وفقاً للموضوع:

أ- تنافسية المنتج.

ب- تنافسية المنظمة.

• التنافسية وفقاً للزمن:

أ- التنافسية الملحوظة.

ب- القدرة التنافسية.

وتعد الميزة التنافسية أحد أهم وسائل الحكم على جودة العمل المؤسسي. لذلك فهي تشير إلى ابتكار الخدمات المتميزة من وجهة نظر العملاء، والمختلفة في ذات الوقت عما تقدمه المؤسسات المماثلة.

وتتحدد أهم أهداف الميزة التنافسية فيما يلي:

• تحقيق درجة عالية من الكفاءة بشكل مستمر كنتيجة للتنافس المباشر مع

المؤسسات المناظرة.

• التطوير المستمر للأداء بما يضمن التميز المستمر للمؤسسة.

- زيادة الأرباح الذي يكون أحد نتائج تطوير عمل المؤسسة.
- ابتكار فرص تسويقية جديدة، تتلاءم مع متطلبات سوق العمل.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

وينبغي على المؤسسات التي تسعى لتحقيق مزايا تدعم تنافسيتها مع غيرها أن تكون عملياتها التحديثية والتجديدية مستدامة من ناحية، وأن تصل إلى مستوى من التميز يرضي عملاءها من ناحية أخرى، وأن تمتلك ثقافة التنافسية من ناحية ثالثة، الأمر الذي له تبعات إيجابية في تعظيم دافعية الأعضاء وغرس روح الابتكار لديهم، ومن ثم بلوغ الإنجاز المبدع للمؤسسة.

ومن ثم يمكن القول إن ترسيخ مفهوم التنافسية في مؤسسات التعليم العالي يعد عاملاً حاكماً في تطوير أدائها، ويمنحها ميزات تعظم من عملها، من خلال التشجيع على التطوير والتجديد والتوجه نحو التحسين المستمر، إذ أن تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم هو السبيل الأمثل لتحقيق تميز الأداء، فضلاً عن أناتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية قد يسهم في تغيير أسس المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، ليدفعها إلى التحول من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتمد الطالب محوراً للعملية الأكاديمية.

وعليه فإن نشر فكر وثقافة التنافسية على مستوى مؤسسات التعليم العالي يفيد في تطوير أدائها، بل يحميها من الجمود والتخلف، ويفضي إلى تحسين المستويات الأكاديمية والإدارية وبلوغ الأداء المستهدف. بل يمكن هذه المؤسسات من الوقوف على أوضاعها الراهنة، وتحسين ترتيبها ومكانتها التنافسية بين مثيلاتها في التصنيفات العالمية لترتيب مؤسسات التعليم العالي والجامعات.

ولما كانت مؤسسات التعليم العالي تمثل أحد أهم المؤسسات التي تؤثر مخرجاتها في معظم - إن لم يكن جميع - المؤسسات الأخرى في المجتمع؛ كان لا بد من رفع كفاءة عمل هذه المؤسسات والرفقي بمستوى مخرجاتها، من خلال إيجاد الطرق الملائمة للوصول إلى الكفاءة التي تخولها الخوض في غمار المنافسة بين نظيراتها من المؤسسات على المستويين الإقليمي والعالمي.

وتحتاج مؤسسات التعليم العالي الراغبة في التنافس بكفاءة وفاعلية في أسواقها المحلية والإقليمية والعالمية إلى أن تتميز بخدماتها، لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء.

ومهما يكن من خصوصية تلك الدواعي -مجتمعة أو منفصلة- إلا أنها فرضت حتمية تطوير التعليم العالي على وجه العموم وتطوير إدارته على وجه الخصوص، من منظور معاصر، واضعاً في اعتباره مفردات الألفية الثالثة وتوجهاتها الفكرية.

ثانياً: الإدارة المعاصرة للتعليم العالي:

لعل من نافلة القول أن دواعي التطوير سالفة الذكر قد ألفت بظلالها على منظومة التعليم العالي، مُعظِّمة دوره التنموي، ومُعظِّمة قدرته على التعامل الكفاء مع الفرص المتاحة محلياً وإقليمياً وعالمياً. وهذا يتسق مع كون بيئة التعليم العالي اليوم بيئة عالمية مغايرة عما سبقها، وعما كان مألوفاً في الألفية الثانية.

وتعتبر الإدارة هي المدخل الحقيقي لتطوير مؤسسات التعليم العالي، وهي المنطلق الرئيس لتطوير أداؤها، وزيادة كفاءتها وفعاليتها على النحو الذي يحقق خططها الاستراتيجية وغاياتها والإنجازات المنوطة بها.

بيد أن إدارة مؤسسات التعليم العالي تواجه عدة تحديات بيئية، تتطلب إجراء تغييرات في بنية الإدارة، وتصبغها بعدة خصائص إدارية وتنظيمية، وتحدد الأخيرة ماهية الإدارة المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي ومرتكزاتها.

١- التحديات البيئية:

أفرزت متغيرات الألفية الثالثة عدة تحديات بيئية حاكمة لعمل مؤسسات التعليم العالي وإدارتها. تتمثل أبرزها فيما يلي: (٣)

أ- المنافسة الشرسة

حيث إن اتصاف البيئة الخارجية External Environment بتغيرات متسارعة ومتلاحقة قد استحدثت منافسين جدد للمؤسسات إثر الاندماجات أو التكتلات محلياً أو إقليمياً أو عالمياً، وأن التحول من العمل في إطار السوق المحلي إلى السوق العالمية الواحدة فرض على المؤسسات التعامل مع مثيلاتها بتنافسية لا مفر منها، كما أن توجه عمل المؤسسات إلى نطاق العالمية، قد فرض عليها العمل في ظل منافسة متزايدة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ب- التكنولوجيا الفائقة:

حيث أصبح العالم وحدة إلكترونية واحدة، وأضحت بيئة عمل مؤسسات التعليم العالي تتسم بالتطور التكنولوجي غير المسبوق وتكنولوجيا الاتصالات الفعالة، الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات التعامل مع بيئات تكنولوجية متقدمة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي. بل أصبحت القدرة الإدارية Managerial Ability لهذه المؤسسات تقاس بمدى مرونتها في البحث عن مواقع جديدة في العالم، من شأنها تحقيق أفضل استثمار ممكن للفرص المتاحة أو ما تستحدثه من فرص.

ج- المورد البشري أغلى موارد المؤسسة وأصولها:

حيث إن تعاضد دور المورد البشري على مستوى المؤسسات كأساس للإنتاج وكعامل حاكم لتحقيق إنجاز غير مسبوق، أدى إلى تفوق أهمية هذا المورد على مثيله من الموارد الأخرى أو الأصول الثابتة Fixed Assets. إضافة إلى كون البعد البشري بعداً أساسياً من أبعاد التنمية المستدامة، اتساقاً مع ماتنادي به المنظمات الدولية، وما قدمه الفكر التنموي من مفهوم التنمية البشرية المستدامة Sustainable Human Development، الذي يتمحور حول اعتبار الإنسان هو منطلق التنمية وغايتها. الأمر

الذي يفرض ضرورة التنمية المستدامة للموارد البشرية ورفع طاقتها الإنتاجية، وفي ذات الوقت تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية الإدارة.

د- رأس المال المعرفي بديل لرأس المال النقدي:

حيث تصاعدت في الآونة الأخيرة أهمية رأس المال المعرفي وقيمه بالنسبة للمؤسسات، بل تم اعتباره بديلاً كفوياً لرأس المال النقدي، إن لم يكن يفوقه، نظراً لما يعايناه العالم من أزمات اقتصادية متتالية، وأضحت زيادة الإنتاج المعرفي للمؤسسات دليلاً على نجاحها وتميز إدارتها. واتساقاً مع ازدياد معدلات الإنتاج المعرفي Knowledge Production على نحو متسارع فإن قوة المؤسسة تتحدد بقدرتها على تعظيم الإنتاج المعرفي.

ه- تراجع دور الدولة القومية مقابل تصاعد دور المجتمع المدني:

حيث لم تعد الدولة هي الوحدة المركزية الأساسية كما كانت عليه في السابق، نظراً لظهور قوى اقتصادية واجتماعية وتربوية محلية وإقليمية وعالمية منافسة لها. وقد استتبع التوجه إلى اللامركزية واختصاص هذه القوى بمهام ومسئوليات كانت من نصيب الدولة القومية؛ الأمر الذي يفرض مزيداً من الاستقلال المؤسسي على مستوى التعليم العالي. ويتضمن الاستقلال المؤسسي أربعة أنواع، هي: الاستقلال التنظيمي Organisational Autonomy والاستقلال الوظيفي Staffing autonomy والاستقلال المالي Financial autonomy والاستقلال الأكاديمي Academic Autonomy.

وثمة أدلة علمية على أن تلك التحديات استوجبت مزيداً من الفعالية الإدارية Managerial Effectiveness من قبل مؤسسات التعليم العالي وإدارتها مثلها في ذلك مثل المؤسسات المجتمعية. ومن هنا تبرز ضرورة إجراء عدة تغييرات مطلوبة في العناصر الأساسية لإدارة مؤسسات التعليم العالي.

٢- التغييرات المطلوبة:

حقيقة الأمر إن التعامل مع هذه التحديات يتطلب إحداث تغييرات مستمرة ومتفاوتة في العناصر الأساسية لإدارة مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة في كل من الأهداف والموارد البشرية والأساليب والطرق والأدوات، وتفصيلها على النحو التالي: (٤)

أ - الأهداف الرئيسية:

تتبلور الأهداف الرئيسية للإدارة المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي في التفوق والتميز والريادة، وذلك باستثمار كل الطاقات الخلاقة للتكنولوجيا المتقدمة والقوى البشرية فائقة المهارات والأداء العالي.

ولتحقيق هذه الأهداف الرئيسية فإن الأمر يتطلب العمل على تفوق الأداء المؤسسي في كل جزئيات مراحل العملية التعليمية، ونجاح السياسات المتصلة بكل من المناهج الدراسية والتمويل والتطوير المؤسسي، وسلامة المعلومات والاتصالات وتواصلها وتدققها بين أجزاء منظومة التعليم العالي، وتوزيع السلطة والمسئولية، وصحة العلاقات التنظيمية، وأيضا توقيت صنع واتخاذ القرارات التربوية ودقتها.

ب - الموارد البشرية:

تشكل الموارد البشرية عنصرا أساسيا من عناصر التغيير، فالتعامل الكفاء مع التحديات البيئية سألغة الذكر يتطلب إجراء تغييرات بدرجات ملحوظة في طبيعة الأعمال والمهام المتعلقة بإدارة مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يتطلب تغيير مماثل في المواصفات والمهارات اللازم توافرها في الموارد البشرية، لأداء تلك الأعمال والمهام بكفاءة وفاعلية.

ج - الأساليب والطرق والأدوات:

لاشك أن الانفجار المعرفي والتكنولوجي قد أثر على عمل إدارة مؤسسات التعليم العالي، وظهر هذا التأثير في شكل مجموعة متطورة من الأساليب وطرق وأدوات العمل، التي تعتمد في أساسها على التكنولوجيا الفائقة، والهدف من ذلك هو اختصار الوقت، وتصميم نظام جيد للمعلومات الإدارية، من شأنه تعظيم جودة صنع القرارات واتخاذها من جهة، وتيسير تنفيذ مهام فرق العمل.

٣- الخصائص الإدارية والتنظيمية:

إن المحصلة المنطقية لجميع التغيرات المطلوبة في العناصر سالفة الذكر أن تتسم مؤسسات التعليم العالي بمجموعة من الخصائص الإدارية والتنظيمية، مغايرة لما هو متعارف عليه، وكذلك خصائص إدارية وتنظيمية ملائمة لمنظومة التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، وتتحدد أبرز هذه الخصائص فيما يلي: (٥)

- أ- إن الهيكل التنظيمي يعتمد في الأساس علي المعلومات.
 ب- إن التنظيم المستهدف هو تنظيم مسطح Flat، حيث تقل عدد المستويات التنظيمية.
 ج- اختصاص المستويات التنظيمية ذات الوظائف الإشرافية بنواحي التنسيق والمساهمة في حل المشكلات.
 د- إن العنصر الحاكم لكفاءة التنظيم وترابطه هو سلطة المعرفة، ومدى إنتاجه المعرفي.

- هـ- تدفق المعلومات في جميع المجالات في وقت واحد.
 و- تبني مفاهيم الرقابة الذاتية والرقابة الاستراتيجية أكثر من الاعتماد على أساليب الرقابة التقليدية.

- ز- رؤية واحدة ورسالة مشتركة بين جميع أعضاء منظومة التعليم العالي.
 ح- تبني استراتيجيات التميز التنافسي ورضاء المستفيدين التربويين.
 ط- تبني حضارة الإنجاز كحضارة للنظم والأدوار والموارد البشرية.
 ي- توافر موارد بشرية ماهرة ومحفزة للإنجاز.

والمدقق لهذه الخصائص يستطيع أن يستنتج مقولة مؤداها: إن إدارة مؤسسات التعليم العالي (المأمولة في الأفق الثالثة) مطالبة بالتحول من موقع رد الفعل Reactive Management والاستجابة البطيئة للتجديد والتطوير إلى إدارة موجهة للتغيير والتجديد Proactive Management. وعليه فالسؤال المشروع هو ما طبيعة الإدارة المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي؟

٤- ماهية الإدارة المعاصرة:

تعد الإدارة أساس تقدم مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يناط بالإدارة تحقيق أهداف هذه المؤسسات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة. وبالتالي فإن الإدارة تشكل عصب حياة تلك المؤسسات، بسبب الحاجة الماسة لاتخاذ قرارات واعية مدروسة لتحقيق الهدف المنشود.

ولقد ركزت الاتجاهات الإدارية المعاصرة على أهمية الإدارة كمهنة، بحيث ينبغي إعداد من يمتنها إعداداً أكاديمياً، انطلاقاً من أن إدارة المؤسسة هي كلمة السر في فعاليتها ونجاحها. بالتالي تعد إدارة مؤسسات التعليم العالي عاملاً حاسماً في تحقيق جودة الأداء المؤسسي لهذا النوع من التعليم.

وبعبارة أخرى يمكن القول إن الإدارة المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي تمثل مدخلاً رئيساً لتطوير الأداء المؤسسي لهذا التعليم، وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، وكذلك تحقيق تميزه وريادته، بما يتلاءم مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة.

وعليه فإن الإدارة المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي يقصد بها توظيف مفاهيم وأساليب الإدارة العامة الجديدة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، وبذات التقنيات والمنهجيات التي تطبق بنجاح في قطاع الأعمال وتستند إلى نقلة نوعية في ثقافة الإدارة تؤكد على مركزية "الطالب والمستفيد" علاوة على تركيزها على المسؤولية عن النتائج.^(٥)

والواضح أن الفصل بين إدارة مؤسسات التعليم العالي وبين إدارة الأعمال، في أسلوب العمل ومجالاته، أصبح من الموروثات غير المرغوبة في الألفية الثالثة. نظراً لضرورة الاستعانة بنظم إدارة قطاع الأعمال في ميدان التعليم العالي، وذلك حتى يتحقق الإصلاح الإداري لمؤسسات التعليم العالي وزيادة كفاءتها، وبما يساير ما تم استحداثه من مفاهيم في الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، مثل: استعادة التكلفة، ورسوم الانقاع، والتعاقد الخارجي، وآليات السوق، وإعادة الاختراع، والحوكمة، والريادة.

وأتساقا مع الماهية سالفة الذكر فإنه يمكن القول إن مرتكزات الإدارة المعاصرة في مؤسسات التعليم العالي تتحدد فيما يلي:

أ- التركيز علي الأنشطة والعمليات ذات المكون المعرفي العالي Knowledge based activities - وهي الأنشطة والعمليات التي تنتج قيمة مضافة أعلى High value added.

ب- استثمار المورد البشري وتنمية العمل الجماعي وتفعيل فرق العمل المتكاملة وتمكينها إدارياً.

ج- بناء نظم العمل عالية الأداء Creating high-performance work systems، وذلك من خلال مجموعة متكاملة من سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها، التي تعمل معاً وتسفر عن تميز أداء الموارد البشرية وتفرد لها.

د- إدارة التقنية، ويستهدف فكر "إدارة التقنية" الاختيار الواعي للتقنيات المناسبة وتشكيل الحزمة التقنية المتناسقة، واستخدامها وتوظيفها بكفاءة ومرونة بما يحقق أعلى قيمة مضافة لمؤسسات التعليم العالي.

٥- التوجهات الفكرية:

تفضي النظرة التحليلية لما سبق إلى القول إنماهية الإدارة المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي تنطوي على رؤية إدارية جديدة لأعمال منظومة التعليم العالي، متسقة مع مقتضيات الاستشراف المستقبلي من ناحية، والاستخدام المكثف لتقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها التي شملت كافة مجالات العمل الإداري والتعليمي لهذه المؤسسات إبان الألفية الثالثة.

وبصفة عامة فإن التوجهات الفكرية الحاكمة لإدارة مؤسسات التعليم العالي وفق هذه الرؤية تتمثل فيما يلي:

أ- التوجه الاستراتيجي: Strategic Orientation

يعد التوجه الاستراتيجي حجر الزاوية في نجاح مؤسسات التعليم العالي وتحقيق الإنجازات غير المسبوقة، لأنه بوصلتها في تحديد مستقبلها المأمول، وصياغة أهدافها

الاستراتيجية، ومهامها الرئيسية و مهامها الفرعية، وكذلك مجالات تميزها وتفردها وريادتها.

وعليه يُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه مدخل محدد للمؤسسات يزودها بإرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، بالإضافة إلى كونه مجموع توجهات المؤسسة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة و تحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، ويُعرف أيضاً بأنه قدرة المؤسسة على دمج وبناء الكفاءات والجدارات الداخلية والخارجية لها.^(٦)

ويفهم من ذلك أن التوجه الاستراتيجي يمكن أن يحقق عدة إيجابيات لمؤسسات التعليم العالي، منها: تحسين قدرتها على التعامل مع المشكلات الآتية والمستقبلية، والمشاركة الفعالة للموارد البشرية في صياغة استراتيجيتها، التخصيص الفاعل لمواردها، والقدرة على إحداث التغيير، وأيضاً تدعيم مركزها التنافسي.

وتتحدد مكونات التوجه الاستراتيجي فيما يلي:

* الرؤية.

* الرسالة.

* الأهداف الاستراتيجية.

وبالتالي يتضح مما سبق أن التوجه الاستراتيجي أصبح المفتاح الرئيس لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسياً، وفي ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المؤسسات تدرك أهمية التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وذلك من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها، وخلق قيمة مضافة تتميز بها المؤسسة عن مثيلاتها.

ب- التوجه الريادي: Entrepreneurial Orientation

يشير التوجه الريادي إلى البحث عن فرص السوق بشكل استباقي، والقيام بمشاريع ذات مخاطر كبيرة، والانخراط بشكل أعمق في التقدم التكنولوجي. أو يشير إلى الممارسات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في التميز والبدء

بالمشروعات الجديدة، أو يشير إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ويشمل التوجه الريادي الأبعاد التالية:^(٨)

• **تقبل المخاطرة:** استثمار موارد المؤسسة في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة.

• **الإبداع:** المشاركة في طرح الأفكار الجديدة، غير التقليدية ودعمها، مما يؤدي إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة.

• **الاستباقية:** البحث واكتشاف فرص جديدة تلبي الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة وتحقق قيم مضافة لمنتجاتها أو خدماتها أو أداءاتها.

• **القدرة التنافسية:** قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها في السوق، وتحسين مركزها التنافسي.

• **الحكم الذاتي أو الاستقلالية:** الإجراءات التي من شأنها تحقيق استقلال المؤسسة وتمتعها بالحكم الذاتي، واتخاذ قراراتها، دون تدخل خارجي.

ج- التوجه التسويقي: Market Orientation^(٩)

يشير التوجه التسويقي إلى استراتيجية تنافسية تتصل بالحصول و المحافظة على موقف يتم فيه تبادل القيمة و المصالح بين المؤسسة و السوق. أو هو نوع من السلوك الإبداعي المصمم لتقديم قيمة مميزة مستدامة لجمهور المستفيدين. أو هو ثقافة تنظيمية تكون لدى الموارد البشرية السلوكيات الأكثر فاعلية لإحداث قيمة مضافة للمستفيدين. ويولد التوجه التسويقي لدى الموارد البشرية للمؤسسة سلوك الابتكار في المنتجات بناء على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين.

ويتكون التوجه التسويقي من الأبعاد التالية:

• **التوجه بالعملاء:** قدرة المؤسسة على تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم وفهمها وتحليلها.

• **التوجه بالمنافسين:** قدرة المؤسسة على تحديد أو معرفة استراتيجيات المنافسين وتحليلها والاستجابة لها.

• **التكامل الوظيفي:** الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة الملموسة و غير الملموسة وصولاً إلى تحقيق قىمة مضافة لجمهور المستفيدين المستهدفين.

د-التوجه التكنولوجي: Technological Orientation^(١٠)

يقصد به توجه المؤسسة إلى التعويل على تقنيات أو منتجات أو ابتكارات جديدة. كما يُعبر التوجه التكنولوجي عن استخدام المؤسسة أحدث التقنيات التكنولوجية المتطورة. أو توجه المؤسسة نحو تطوير ودمج أفكار منتجات جديدة وفريدة ومتميزة تعتمد على التقنيات المتفوقة في مجال تخصصها. لذا فإن مثل هذه المؤسسات تواكب الاتجاهات التكنولوجية الجديدة في السوق.

وبناء على هذا يمكن القول إن المؤسسات المتوجهة نحو التكنولوجيا تتميز بمجموعة من الخصائص هي الالتزام بالبحث والتطوير، واكتساب تكنولوجيا جديدة، وتطبيق آخر المستجدات التكنولوجية، والانفتاح على التكنولوجيا.

هـ-التوجه بالتعلم:^(١١)

وهو يشير إلى تقدير المؤسسة وتوظيفها واستثمارها في عملياتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية. أو هو توجه المؤسسة نحو التعلم والتكيف والتغيير والتطوير. ومن ثم فإن الخصائص الرئيسية للتوجه بالتعلم تتمثل في: نقل التعلم من الأفراد إلى المجموعات، والالتزام بالتعلم، والانفتاح على العالم الخارجي، والالتزام العام بالمعرفة، ونظم تطوير التعلم، وآليات تجديد المنظمة.

ويتضمن التوجه بالتعلم الأبعاد التالية:

- الالتزام بالتعلم
- الرؤية المشتركة
- الانفتاح الفكري
- تبادل المعرفة داخل المنظمة

إن تبني التوجهات الفكرية سألقة الذكر بعضها أو جميعها كأستجابة منطقية وعلمية للتعامل مع تلك الدواعي يدفع المؤسسات إلى الأخذ بمنحى الريادة المؤسسية، بمعنى أن الريادة تكون مؤسسية وليست فردية، وأن التميز يكون مؤسسياً وليس تميزاً فردياً.

ثالثاً: الريادة المؤسسية بالتعليم العالى (منظور استراتيجي):

تسعى مؤسسات التعليم العالى في العالم إلى تحسين أدائها، وتحقيق تميزها وتفوقها في ظل بيئة تنافسية متسارعة التغير، تفرض عليها التوجه نحو الأخذ بعدة مداخل في الفكر الإداري المعاصر. ومن بينها مدخل الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship، الذي ترجع بداياته إلى كتابات (Covin and Miles, 1999). ومن وقتها أدركت المؤسسات المجتمعية (ومن بينها مؤسسات التعليم العالى) ضرورة التوجه نحو الريادة الاستراتيجية، كسبيل للتعامل مع تحديات ثلاث فرضت عليها، هي: (١٢)

- التزايد السريع للمنافسين الجدد.
- انخفاض الثقة في الطرق الإدارية التقليدية.
- التوجه إلى العمل الريادي المستقل.

ويعني هذا أن هدف البحث في موضوع الريادة الاستراتيجية يعد بمثابة إجراء علمي واجتهاد منظم لتحديد قدرة مؤسسات التعليم العالى على تحقيق النجاح والإنجاز غير المسبوق واستدامة ميزتها التنافسية، من خلال الإستجابة لمتغيرات بيئية داخلية أو خارجية.

وتتمحور الفكرة الأساسية للريادة الاستراتيجية حول مفهوم الاستراتيجية المصممة للإجابة عن سؤال مؤداه: لماذا تتفوق بعض مؤسسات التعليم العالى على مثيلاتها؟. فالريادة الاستراتيجية ظهرت كنقطة التقاء بين حقلي الريادة والإدارة الاستراتيجية، وتكاملهما، وأيضاً بلوغ حالة التوازن المأمول بين الاستكشاف Exploration (البحث عن الفرصة) وبين الاستثمار Exploitation (سلوكيات البحث عن الميزة).

ويفرضي الارتباط العلمي بين الحقلين سألني الذكر إلى تحقيق ريادة مؤسسات التعليم العالي، حيث إن كل حقل منهما يمكن أن يتعلم من الآخر، فضلا عن وجود قواسم مشتركة بينهما؛ حيث ترتبط نظريات الإدارة الاستراتيجية وأبحاثها بموضوعات متصلة بالريادة الاستراتيجية، مثل تكوين الأعمال الجديدة، والابتكار، والبحث عن الفرص، وافتراض المخاطرة، والشبكات التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والمرونة والتغيير، وفرق العمل.

وفي ذات السياق يمكن القول إن الريادة الاستراتيجية منظومة فرعية من منظومة ريادة المؤسسة؛ حيث تتضمن هذه المنظومة الفرعية الأنشطة الريادية للمؤسسة، وترتكز على العمليات الداخلية للمؤسسة، وعلى إبداع مواردها البشرية، وأيضا تركيز على المنظور المستقبلي للمؤسسة.

١- المفهوم:

تشير النظرة المدققة للفكر الإداري المعاصر إلى أن تطبيقات مصطلح الريادة تجاوزت مجالات إدارة الأعمال والمؤسسات الربحية وإنشاء المشروعات الجديدة إلى مجالات المؤسسات الاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية؛ فهناك الريادة الاقتصادية، والريادة الاجتماعية، والريادة الثقافية والريادة الاستراتيجية.

والواضح أن زوايا المنظورات التي تناولت مفهوم الريادة الاستراتيجية متعددة، نظرا لتنوع الخفيات العلمية لأصحاب هذه المنظورات، التي من بينها ما يلي: (١٣)

أ- المنظور الإداري:

أضفي أكثر من عالم رؤيته الإدارية على مفهومه للريادة الاستراتيجية، مثلما يتضح من الأمثلة التالية:

• هي فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الاستراتيجية والمرونة والابتكار والإبداع المستمر، وهذه الفلسفة توظف لتحويل الأعضاء الموجهين من قبل الإدارة إلى أعضاء رياديين. (Kraus & Kauranen , 2009)

• هي الكيفية التي تستطيع بموجبها المؤسسة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية. (Hinkler et al, 2009).

• هي حقل حديث في عالم الإدارة يعتمد على تكامل الريادة والإدارة الاستراتيجية، لتقييم الاستراتيجيات الريادية التي من شأنها تعظيم ثروة المؤسسة، وتنفيذها. (Yilmaz , 2012).

ب- المنظور الاستراتيجي:

يوضح المنظور الاستراتيجي لمفهوم الريادية الاستراتيجية المفاهيم التالية:

• نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي. (Hitt et al , 2001).

• هي عمل ريادي ذو منظور استراتيجي، إذ أن العمل الريادي الذي يستخدم المنظور الاستراتيجي يساعد في تشخيص الفرص الملائمة والأكثر استثماراً، مما يفيد في استثمار الفرص من تكوين ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. (Hitt et al , 2001).

• هي عبارة عن نشاط ريادي يوجه أعمال المؤسسة وفق منظور استراتيجي، من شأنه تطوير المعرفة وتقديم منتجات وخدمات واقتحام أسواق جديدة. (Luke , 2009).

ج- المنظور الريادي:

تتمثل أبرز مفاهيم الريادة الاستراتيجية التي تعبر عن المنظور الريادي فيما يلي:

• تشير إلى تحقيق التكامل بين الإجراءات الريادية التي تسعى إلى استثمار الفرص والإجراءات الاستراتيجية التي تلتزم ميزة في تصميم استراتيجيات المؤسسة وتنفيذها، من أجل تعظيم ثروات المؤسسة. (Sathe , 2003).

• هي تكامل مجال البحث عن الفرص مع مجال البحث عن الميزة لتشكيل الريادة الاستراتيجية، للتعامل مع أعمال المؤسسة، واستثمار ابتكاراتها الجديدة في الاكتشاف المستمر للفرص. (Ireland & Webb , 2007).

• هي الطيف الواسع من الظواهر الريادية، التي تنتج عن الأعمال الجديدة، وتشارك هذه الظواهر في شكل إبداعات المؤسسة من أجل الحصول على الميزة التنافسية. (Kuratko & Audretsch , 2009).

د- منظور السياسة والاقتصاد:

يبرز هذا المنظور مفهومين، هما:

• الريادة الاستراتيجية هي العملية التي تيسر جهود المؤسسة في تحديد أعمال استراتيجية قياسية، وأيضاً تحديد فرص تكوين القيمة المضافة في ريادة الأعمال. (Kyrgidou & Huges , 2010).

• هي حل ممكن لمشكلات الكفاءة المستدامة، لبلوغ التكيف مع التغييرات الجذرية التي تواجهها المؤسسة، وأيضاً الإبداع لضمان التنافسية في السوق. (Sokolova , 2011).

• هي وسيلة بارزة للتنمية الاقتصادية في البلدان الأقل نمواً اقتصادياً والدول المتقدمة اقتصادياً، من أجل تميز مؤسساتها في ظل البيئة الاقتصادية، والقيام بتغييرات جذرية لزيادة الإنتاج وتنمية القدرات واستدامة فرص العمل. (Mujura , 2014).

ومهما تنوعت منظورات الريادة الاستراتيجية كما هو موضح سابقاً، إلا أن هذه المنظورات تجمع على عدة معطيات مفيدة لمؤسسات التعليم العالي، بيانها على النحو التالي:

- إن نقطة الانطلاق هي التكامل بين الفكر الاستراتيجي والفكر الريادي.
- استثمار الفرص المتاحة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تحقيق الإبداع في ابتكار القيمة المضافة.
- تأسيس الفلسفة الإدارية للمؤسسة على الريادة.

٢- الأهمية:

تعد الريادة عاملاً مهماً في تحسين أداء المؤسسات، ودعم نموها، وبناء ثروتها ومزاياها التنافسية، وذلك لأن الريادة بأركانها الرئيسية (الاستقلالية، والإبداعية،

والاستباقية، والتنافسية، وتحمل المخاطر) لها مردود إيجابي على الأداء المؤسسي، كما أن المؤسسات ذات التوجه الريادي لها القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها، بما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي.

ولقد أضحت تعزيز الريادة للمؤسسات وتحفيزها لبلوغ مستوى التميز والتفرد بمثابة المهمة الرئيسية لإدارة المؤسسات المجتمعية المعاصرة، وبطبيعة الحال مؤسسات التعليم العالي. وذلك من خلال البحث عن إمكانات تتفوق بها عن مثيلاتها وتوظفها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويرد اهتمام علماء الإدارة المعاصرين بمدخل الريادة الاستراتيجية إلى الدور الملموس الذي يلعبه هذا المدخل في الارتقاء بأداء المؤسسات المجتمعية ومن بينها مؤسسات التعليم العالي، وإكسابها ميزة تنافسية، تضمن لها الاستمرار والتفوق على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

لأن الريادة الاستراتيجية تساعد مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة بشكل صحيح إلى أنواع المتغيرات البيئية المهمة التي تواجه العديد من هذه المؤسسات.

ومن ناحية أخرى فالريادة الاستراتيجية تسهم في توليد الأفكار الجديدة والإبداع واستثمار الفرص المتاحة. ومن ناحية ثالثة ترتبط الريادة الاستراتيجية ارتباطاً إيجابياً بنمو مؤسسات التعليم العالي وإصلاحها وتفردتها وتميزها علي مثيلاتها محلياً وإقليمياً وعالمياً، فالمؤسسات التي تتبنى أنشطة ريادية تحقق مستويات متميزة من النمو والأداء المؤسسي أكثر من الأخرى التي لا تتبنى هذه الأنشطة.

والواضح أن أهمية الريادة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي تزداد يوماً بعد يوم، لما تحقّقه من منافع وفوائد عديدة بالنسبة للمستفيدين التربويين، ولما تحقّقه للمؤسسات ذاتها قياساً على ما حقّقه نظيراتها محلياً وإقليمياً وعالمياً، ولما يتحقق على مستوى المجتمع ذاته.

حيث تفيد الريادة الاستراتيجية مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على مختلف برامجها وخدماتها، في مقابل تنوع فئات المستفيدين.

وهذا يفضي إلى تمكين المستفيدين التربويين (الداخليين والخارجيين) من إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة.

وحيث تفيد الريادة الاستراتيجية أيضا مؤسسات التعليم العالي في التعامل الكفاء مع المتغيرات البيئية وظروف المنافسة، ومواكبة التطورات التقنية والمعرفية، ومن ثم تتحقق لها استمرارية البقاء والنجاح.

وحيث تفيد الريادة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في استحداث برامج دراسية متنوعة وخدمات مجتمعية عديدة وخدمات تعليمية غير مسبقة وأبحاث واستشارات، الأمر الذي يفرز مجالات وظيفية متجددة دائما وفرص عمل متنسقة مع التطورات المعرفية والتكنولوجية، بما يعضد من تميز أداء الموارد البشرية على مستوى المجتمع. ومن ثم يتسنى لمؤسسات التعليم العالي القيام بدورها المجتمعي المتمثل في تأسيس نظام فعال وكفاء للتعليم العالي ونظام بحثي متميز، داعم للأنشطة المجتمعية المختلفة.^(١٤)

واستقراء للأدبيات والدراسات ذات العلاقة يمكن القول إن الريادة الاستراتيجية بمثابة المدخل الذي تلجأ إليه مؤسسات التعليم العالي من أجل البقاء واستمرارية النمو والمنافسة؛ حيث يفيد هذا المدخل في كل من:^(١٥)

- أ- مواجهة الضعف في أساليب الإدارة التقليدية التي تتبعها المؤسسات.
- ب- توفير بيئة عمل جيدة تدعم الابتكار، والأفكار الريادية.
- ج- بناء المعرفة التنظيمية من خلال سلوكيات الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة.
- د- تهيئة مناخ صالح لعمل المنظمة.
- هـ- البحث عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز العمل.
- و- تطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة.
- ز- تيسير التغيير والإبداع المستمر.
- ح- تدعيم قدرات الموارد البشرية وتعزيزها من أجل إضافة قيمة إبداعية داخل المؤسسات.

- ط-توظيف الممارسات الريادية في تطوير الأداء المؤسسي.
 ي-تحسين جودة الخدمات التعليمية.
 ك-جذب موارد غير تقليدية.
 ت-تعزير سمعة مؤسسات التعليم العالي، عبر جذب أفضل نوعيات من أعضاء هيئة التدريس.
 م-مواجهة التنافس داخليا وخارجيا.
 ويتضح مما تقدم أن الريادة الاستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة لمؤسسات التعليم العالي، خاصة في ظل السعي الدائم لهذه المؤسسات نحو تحسين القدرات المؤسسية وتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وزيادة الموارد المالية وجذب المزيد من المستفيدين في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافسية.
٣- الأبعاد:

إن الافتراض الأساسي لمدخل الريادة الاستراتيجية يتمثل في أن المتغيرات البيئية المتسارعة تجبر المؤسسات المجتمعية وأيضا مؤسسات التعليم العالي على أن تكون ريادية في أداء أنشطتها واتخاذ قراراتها، واستثمار الفرص المتاحة لديها على نحو إبداعي. ويتطلب هذا توافر مجموعة من الأبعاد، تمكن المؤسسات من تحقيق الريادية في مجالات تخصصها.

والواضح أن الخلفيات المعرفية لعلماء الريادة الاستراتيجية قد أثرت في تحديد نظرتهم إلى ماهيتها، ومن ثم أثرت على تحديدهم لأبعادها؛ حيث ذهب بعض العلماء إلى اعتبار الإبداع والفرص وتحمل المخاطرة والثقافة الريادية والعقل الريادي أبرز هذه الأبعاد، وذهب البعض الآخر إلى اعتبار: المرونة والنمو، والتعلم التنظيمي، والقوة الاستراتيجية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد الاستراتيجية أبرز هذه الأبعاد. ومن الملاحظ أن كثير من الباحثين قد اتفقوا على أربعة أبعاد رئيسة للريادة الاستراتيجية، هي: (١٦)

أ- الثقافة الريادية: Entrepreneurial Culture

يعتبر مفهوم الثقافة الريادية من المفاهيم بينية التخصصات؛ حيث إنه متعارف عليه في تخصصات متعددة مثل: علم النفس، والاجتماع، والاقتصاد، والإدارة الاستراتيجية، والتسويق.

ويقصد بالثقافة الريادية أنها جملة الأفكار الجديدة وتوقعات الخطر، بما يسهم في التغيير المخطط وترويج التعلم وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرارية نحو استثمار الفرص المتاحة.

ويفهم من هذا أن وجود الثقافة الريادية في المنظمة المتعلمة يعد أمراً أساسياً ضمن إطار المنافسة، لأنه يساعد في توليد الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية، من أجل تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية. ومن ثم يمكن القول إن المؤسسات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لتكسب أعضائها الاستثمار الأفضل للموارد المحدودة.

ومن ناحية أخرى تعرف الثقافة الريادية بأنها نظام القيم المشتركة (أي ماهو مهم) والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء) التي توجه الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإجراءاتها وأعضاءها، من أجل تحقيق إنجازات مأمولة، وذلك عبر صياغة المعايير السلوكية لأداء الأعمال والالتزام بها.

ويشير هذا إلى أن الثقافة الريادية الفاعلة تنحو إلى طرح الأفكار الجديدة، وتشجيع المخاطرة المحسوبة، وتبني الإبداعات على مستوى عمليات المؤسسة وأنشطتها ونواتجها. وذلك عبر تدعيم البحث المستمر الفرص الريادية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ومن ناحية ثالثة توصف الثقافة التنظيمية بتوليد الأفكار الجديدة، وتعزيز الثقة التنظيمية للمؤسسة (سواء داخليا أو خارجيا)، وأيضا تهيئة مناخ تنظيمي ملائم للريادة الاستراتيجية.

ويعني هذا أن الثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة، والعمل في بيئة تتصف بعدم التأكد، والبحث الدائم عن الفرص والميزة والتغيير المخطط والتنافس، في ظل متغيرات بيئية متسارعة.

وتتضمن الثقافة الريادية في بنيتها توجهاً إيجابياً نحو الانفتاح على التغيير باعتباره يحمل في طياته من الفرص أكثر مما يحمل من التهديدات والمخاطر. وتحفز الثقافة التنظيمية الريادية الأفراد على المبادرة بدلاً من مجرد التكيف السلبي مع التغيير، بالإضافة إلى ذلك تعطي الثقافة الريادية اهتماماً كبيراً للإبداع والابتكار؛ فهي تحفز الأفراد والفرق على توليد الأفكار الجديدة القائمة على المعرفة والتي تمثل عنصراً أساسياً في أي عملية ريادية، ومن ثم تمثل المنظمات دائمة التعلم في جوهرها منظمات ريادية قادرة على التعلم من تراكم الخبرات السابقة.

والنظرة التحليلية لما سبق تبرز أن الثقافة الريادية تلعب دوراً في دعم ريادية مؤسسات التعليم العالي، وعليه فإن خصائصها الرئيسة تتمثل فيما يلي:

- دعم الأنماط المختلفة للسلوك الريادي والتزام أعضاء المؤسسة بها.
- تشجيع الأعضاء على التكيف، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، والمرونة.
- دعم الثقة والتعاون بين الأعضاء.
- تعزيز الإبداع والتجديد؛ من خلال حفز الأعضاء على تقديم الأفكار الجديدة، واقتراح الحلول المبدعة للمشكلات.
- حث الأعضاء على الابتكار والمخاطرة في أداء أعمالهم والبعد عن النمطية والروتين.
- تشجيع الأعضاء على التعلم المستمر، وتبادل المعارف والخبرات، بما يسهم في دعم الابتكار والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، وتطوير الأداء وتحقيق ريادته.

ب- القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

تعتبر القيادة الريادية بمثابة الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط الرئيسية للمؤسسات المنظور المستقبلي، بغض النظر عن حجمها وتعداد مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية.

لذلك يصفها البعض بأنها القيادة القادرة على صياغة سيناريوهات قائمة على رؤى مستقبلية واضحة يستفاد منها في تعبئة جهود المؤسسة ومواردها. أو هي القدرة في التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي، من أجل البحث عن الفرص وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي ذات السياق يقال إن القيادة الريادية هي القيادة التي تولد سلوكيات ريادية لمجموعات عمل متماسكة معا ومرتبطة بهدف مشترك، وهذه السلوكيات تدعم التغيير المخطط والابتكار بين القائد وأعضاء المؤسسة، وتكسبهم القدرة على المبادرة والتحول تجاه المسار المأمول مستقبلا.

وهنا يبرز دور الرؤية الريادية للقائد/الإدارة leader/management entrepreneurial vision كأساس لتحقيق الريادة ودمجها في استراتيجية المؤسسة. وتشير الدراسات في هذا الصدد إلى أن القيادة الريادية تعد أحد المتغيرات المؤثرة على الارتقاء بالأداء التنظيمي.

وتؤكد بعض الدراسات على أن المؤسسات الريادية تمنح قادتها والعاملين بها السلطة اللازمة لأداء أعمالهم، بينما تتسم المؤسسات غير الريادية بمحدودية السلطة المتاحة لقادتها والعاملين بها وفق السياسات والقواعد والإجراءات التنظيمية.

وعلى صعيد آخر لا يمكن تغافل دور القيادة الإبداعية والقيادة التحويلية في هذا المجال؛ حيث أشارت دراسات إلى أنه على قادة المؤسسات الريادية تبني فلسفة شاملة ومنهجية عامة تجعل الإبداع أحد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فضلاً عن قيامهم بإجراء التغييرات اللازمة التي تهيئ المناخ الإبداعي، وحث العاملين على استخدام الأساليب والطرق غير التقليدية، وتوفير الموارد الضرورية لتحقيق ذلك.

وأشارت دراسات أخرى إلى الدور المهم لنمط القيادة التحويلية في التأثير على أداء العاملين وتنمية الابتكار لديهم، وزيادة رضاهم الوظيفي بما تؤكد عليه من مبادئ حفز السلوك الإبداعي، والاستثارة العقلية، والاعتبارات الفردية.

وجدير بالذكر أن برامج التنمية المهنية والتدريب الإداري والتعلم المهني يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إكساب قادة المنظمات العديد من الخبرات والمهارات الريادية المطلوبة للقائد الريادي، كالإقدام، والمبادأة، والمخاطرة مع الاستعداد لتحمل النتائج.

ويتضح مما سبق أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الريادية في تطوير أداء المؤسسات المجتمعية ومنها مؤسسات التعليم العالي؛ فتوافر قيادة ريادية ذات توجه استراتيجي؛ قادرة على استشراف المستقبل، ووضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة، وحفز العاملين على تبنيها، يسهم بالضرورة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق تميزها، مما يدعم قدرتها على المنافسة.

وبعبارة أخرى تركز القيادة الريادية على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمؤسسة، من خلال الابتكار والإبداع . كما أنها تشمل جميع المستويات القيادية التنظيمية، سواء مستوى القيادة العليا أو المتوسطة أو الإشرافية.

وبناءً على ما سبق يمكن إيجاز أهم سمات القائد الريادي فيما يلي:

- القدرة على استشراف المستقبل.
- امتلاك التوجه الاستراتيجي والقدرة على التخطيط.
- القدرة على اكتشاف الفرص واستثمارها.
- القدرة على إحداث التغيير.
- القدرة على حفز العاملين على الابتكار والتجديد في أداء مهامهم الوظيفية.
- الإقدام والمبادأة والمخاطرة المحسوبة مع الاستعداد لتحمل النتائج.
- القدرة على التعامل مع التغيير بشكل سلس.

ج- الهيكل التنظيمي الريادي: Entrepreneurial Organizational Structure

يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الحاكمة في تطوير المؤسسات وتغييرها نحو الوجهة المرغوبة، لأنه المسئول الرئيس عن تحقيق التناغم بين أنشطتها وممارساتها واستراتيجياتها. الأمر الذي يبرهن على منطقية توافر هيكل تنظيمي يلائم طبيعة الريادة الاستراتيجية، لأنه يتيح للمؤسسة آليات إدارية يتم من خلالها تقييم الأفكار الجديدة، والاختيار من بينها، وتنفيذها.

والمعارف عليه أكاديمياً وجود نموذجين من الهياكل التنظيمية للمؤسسات، هما: نموذج الهيكل الميكانيكي mechanical structure، ونموذج الهيكل العضوي structure organic، ومن المتوقع أن يكون هناك مؤسسات لديها هياكل تشكل وضعاً متوسطاً بينهما. ويتم التمييز بين النموذجين خلال أبعاد ثلاثة تتمثل في: درجة التعقد complexity ومستوى الرسمية formalization ودرجة المركزية centralization؛ حيث يعبر التعقد عن عدد المستويات الإدارية الموجودة بالمنظمة وملامح هيراركية الإدارة، أما مستوى الرسمية فيشير إلى مدى الاعتماد على القواعد واللوائح والإجراءات الإدارية المحددة لسلوك العاملين وفق توصيفهم الوظيفي، وأخيراً فإن درجة المركزية تعبر عن نمط تركيز السلطة وصنع القرار، ومدى إتاحة المعلومات ودرجة مشاركة المستويات التنفيذية.

وعادة ما تتبنى المؤسسات كبيرة الحجم نموذج الهيكل الميكانيكي؛ حيث تعمل تلك في بيئات مستقرة يمكن التنبؤ بمتغيراتها. في حين أن المؤسسات التي تعمل في بيئات سريعة التغير وتعاني درجة كبيرة من عدم الاستقرار تحتاج إلى نموذج الهيكل العضوي، باعتباره أكثر مرونة وأكثر قدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة.

ونظراً لما يتمتع به الهيكل التنظيمي العضوي من مرونة وقلة تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، وقلة مستوى الرسمية والتعقيد، فإن المؤسسات الساعية نحو تحقيق التميز تعتمد عليه، باعتباره الهيكل التنظيمي الملائم لدعم توجهها الريادي. لذلك لم يكن غريباً أن تتمحور السمات الرئيسة لهياكل المؤسسات الريادية (التي تعمل في ظل البيئات الديناميكية والتنافسية) في ثلاث، هي: التجديد والابتكار، والمغامرة والمجازفة، ومجاراة الجديد ومسايرته. ولهذه السمات الثلاث علاقة بسلوكيات المنظمات الريادية الساعية نحو التميز.

ومن ناحية أخرى هناك تأكيد على أن المؤسسات الطامحة نحو تحقيق الريادية بحاجة إلى تبني هيكل تنظيمي يستطيع تذليل المشكلات وتعزيز عملية الإبداع التنظيمي وتفعيل الاتصال، والعمل الفرقي، وتدعيم استقلال العاملين في اتخاذ قراراتهم؛ حيث تسهم الهياكل التنظيمية المرنة في تمكين العاملين ذوي الفكر الريادي، وتشجعهم على ممارسة أعمالهم الريادية بكل سهولة واقتدار، وتساعد على تخطي العقبات التي تحول دون وصول المؤسسة إلى مصاف المؤسسات الريادية.

وقياساً على ما تقدم يمكن القول إن ريادية مؤسسات التعليم العالي يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية واستبدالها بهياكل تنظيمية تتوافق والتوجه الريادي، وتتناسب التقدم التكنولوجي وتسهم في الاستفادة العظمى من التطبيقات الجديدة، وتتناسب وأساليب العمل الجديدة وتعمل على توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث تكون أكثر فعالية وكفاءة بما يمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة والتأقلم مع التغيرات السريعة في بيئتها. ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجية، وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يسهم في فعالية الأداء.

ويعني هذا أن مؤسسات التعليم العالي الطامحة للريادية يجب عليها أن تتبنى هيكل تنظيمي ملائماً للتوجه الريادي، بحيث:

- يتسم بالمرونة، واللامركزية، واللا رسمية، وقلة عدد المستويات الإدارية.

- يدعم العمل الجماعي من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة التي تعتمد على تكامل مهارات وخبرات أعضائها المختلفة.
- يساعد على تهيئة مناخ صحي، ويعزز الإبداع والابتكار.
- يزيل العقبات أمام الأداء الريادي لأعضاء المنظمة ويدعمه.

د- إدارة الموارد استراتيجياً: Strategic Resources Management

تسمح الريادة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق المعرفة المتجددة، و البحث واكتشاف الفرص، وامتلاك قدرات جديدة. لذا فهذه المؤسسات تحتاج إلى إدارة الموارد استراتيجياً، لما لهذه الموارد من دور في صنع الميزة التنافسية ودعمها. وتشير الموارد إلى ممتلكات المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى نوعين: موارد مادية وأخرى غير مادية. وتتعدد الموارد المادية، ومنها رأس المال النقدي (المورد المالي)، والأرض والأجهزة والمعدات والأبنية. أما الموارد غير المادية فتشمل موارد مثل: رأس المال البشري (المورد البشري)، ورأس المال الاجتماعي (المورد الاجتماعي) وسمعة المؤسسة.

وتعتمد المؤسسة على ثلاثة موارد في تحقيق الريادة الاستراتيجية. أولها: المورد المالي، وثانيها: المورد البشري، وثالثها: المورد الاجتماعي. لما لهذه الموارد من مقدرة على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. ومن ثم يطلق عليها الموارد الريادية.

يعد المورد المالي عاملاً مهماً في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة، يوماً بعد يوم تزداد أهمية التمويل المالي للمؤسسات الريادية. ففوة التمويل تعني قوة المؤسسة، ولأنه يمكن المؤسسة من تطوير استراتيجيات التغيير وتعظيم قدراتها واستثمار الفرص الريادية.

ويعتبر المورد البشري من أهم عناصر المؤسسة، وعاملاً حاسماً للنجاح التنظيمي والريادة الاستراتيجية. ويقصد به قدرات الموارد البشرية للمؤسسة وخبراتهم وكذلك

المعرفة الضمنية والصريحة على مستوى المؤسسة. فال مورد البشري يمثل القيمة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسات الريادية، من أجل تحقيق التميز والتفرد لها. وعلى صعيد المورد الاجتماعي فهو يعني مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي تيسر إنجاز أعمال المؤسسة على نحو ريادي، ويشمل نوعين من العلاقات، أولها: علاقات اجتماعية بين أعضاء المؤسسة بعضهم البعض (رأس المال الاجتماعي الداخلي)، ثانيها علاقات اجتماعية بين أعضاء المؤسسة والمؤسسات الأخرى (رأس المال الاجتماعي الخارجي). ويسهم النوعان في تطوير قدرات المؤسسة وعمليات المعرفة بها.

٤- السمات: (١٧)

تتميز المؤسسات الريادية بدمج الروح الريادية في رسالتها، وأهدافها، واستراتيجيتها، وهيكلها، وعملياتها، وقيمتها، كما تتسم بأنها حيوية ومتجددة يتوافر فيها التوجيه البناء للأعضاء، وتقدم فيها الخدمة للمستفيدين بطرق متميزة ومبدعة، ويتميز هيكلها التنظيمي بالمرونة الكافية.

ويمكن إجمال أهم السمات التي تتميز بها المؤسسات الريادية فيما يلي:

١- دمج مفهوم الريادية في رسالة المؤسسة، وأهدافها، واستراتيجيتها، وهيكلها، وعملياتها، وقيمتها.

ب- تبني هيكل تنظيمية لامركزية تتسم بالمرونة الكافية لإعادة البناء والهيكلية.

ج- التحرر من القوانين والقيود التنظيمية الجامدة.

د- الرغبة في تغيير الوضع الحالي، وأساليب العمل.

هـ- الاهتمام بتمكين الأفراد وتنميتهم المستمرة.

و- التكيف مع المشهد المتغير من خلال بناء القدرات المؤسسية الدينامية الفعالة.

ز- توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المنظمي.

ح- سيادة ثقافة الابتكار والتجديد في المؤسسة.

- ط- الحرص على استخراج الأفكار الإبداعية الخلاقة لدى العاملين، والاستفادة منها لتحقيق الارتقاء و النمو للمنظمة.
- ك- استثمار الابتكار والمعرفة لدى العاملين.
- ت- تدعيم الإبداع والتجديد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- م- الانفتاح على الأفكار الإبداعية.
- ن- التأكيد على التجريب والاستكشاف، والتعليم المستمر مدى الحياة.
- س- توجه القادة وأعضاء المؤسسة إلى الإقدام نحو المخاطرة في العمل.
- ع- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات.
- ف- تطوير القواعد المعرفية التي تسهم في أداء تنظيمي مرتفع.
- ص- التنبؤ بردود أفعال المستفيدين، والمنافسين، والأطراف المعنية، والاستجابة لها.

إن اتصاف مؤسسات التعليم العالي بالسمات الريادية، وتوجهها إلى ما يعرف بالريادة المؤسسية (من منظور استراتيجي) أو الريادة الاستراتيجية يفضي إلى التحول من الشكل التقليدي للأداء إلى الأداء الريادي.

رابعاً: الأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي:

بات من المسلم به أن مؤسسات التعليم العالي الطامحة إلى تحقيق التميز والراغبة في بناء مركز تنافسي استراتيجي يجب عليها أن تمتلك رؤية مستقبلية، تضمن لها بناء أداء مؤسسي فعال وتطويره على نحو مستدام ليتلاءم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها سواء على المستوى المحلي أم الإقليمي أم العالمي.

حيث إن الأداء المؤسسي بالتعليم العالي يعتبر مجالاً واسعاً، يشمل الموارد البشرية والموارد المادية والمالية والموارد التكنولوجية. وذلك في إطار تنظيمي، يتحدد من خلال هيكل تنظيمي وسياسات وقواعد ونظم وإجراءات، متجهاً إلى إنتاج معرفة وتقديم خدمات تعليمية واجتماعية وثقافية، وموجهاً إلى المستفيدين التربويين والمنافسين.

١- طبيعة الأداء المؤسسي:

يعبر الأداء عن مكانة المؤسسة ودرجة تقدمها، لأنه المرشد على مدى تحقق أهدافها المرجوة، ومدى تطور أنشطتها وعملياتها عبر فترات زمنية مختلفة، ومدى تنمية مواردها البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية، وأيضاً جودة المخرجات.

أ- الماهية:

إن المدقق لأدبيات الإدارة الحديثة والمعاصرة يلحظ أن تعريفات الأداء المؤسسي تدور في فلك واحد تقريباً، بالرغم من اختلاف الصياغات بدرجة أو بأخرى، ويتضح هذا فيما يلي: (١٨)

• الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

• إن الأداء المؤسسي يتكون من ثلاثة مستويات متلاحمة، أولها: المستوى الفردي (أداء العاملين، الموارد البشرية)، ثانيها: المستوى الوظيفي الجزئي (الإدارة، القيم)، إدارة الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة، ثالثها: المستوى الكلي، أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة.

• إن الأداء المؤسسي هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

• إن الأداء المؤسسي هو مجموعة التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية داخل المؤسسات ذاتها من جهة، وبين الموارد البشرية بالمؤسسة وبين ثقافتهم والبيئة المحيطة بهم من جهة أخرى.

• إن الأداء المؤسسي هو محصلة أداء الموارد البشرية ولأداء الوحدات التنظيمية وتأثير البيئة عليهما.

والنظرة المدققة لتعريفات الأداء المؤسسي تبين أن مفهوم الأداء المؤسسي من

المفاهيم المهمة للمؤسسات على اختلاف ألوانها، بل يشكل أحد المفاهيم الرئيسية في فروع المعرفة الإدارية. ويرد اختلافات الصياغة والطرح لتعريفات هذا المفهوم إلى تعدد معايير ومقاييسه والخلفية العلمية لرواده.

ومن ناحية أخرى فتحليل التعريفات المرتبطة بالأداء المؤسسي يؤدي إلى استخلاص عدة ملامح مشتركة، تميز الأداء المؤسسي، وهي تنسحب على مؤسسات التعليم العالي، منها ما يلي:

- (١) القدرة على تحقيق الإنجاز والسبق في نوعية الأنشطة والخدمات والبرامج.
- (٢) ترسيخ علاقة اعتمادية بين موارد المؤسسة والبيئة المحيطة لتنمية التعاون والتكامل من أجل التطوير المستهدف.
- (٣) استثمار موارد المؤسسة لإعادة تشكيل قدراتها التنافسية واستثمارها.
- (٤) إن الموارد البشرية هي أهم الأصول التي تتعامل معها الإدارة.
- (٥) حشد قدرات جميع موارد المؤسسة واستثمارها من أجل تحقيق التناغم بين المخرجات الأهداف.

(٦) التأكيد على العمل بروح الفريق.

(٧) التركيز على التحفيز لدوره المهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.

والنظرة المدققة لتعريفات الأداء المؤسسي وما يسفر عنها من ملامح مشتركة

تشير إلى أن أبرز مبادئ الأداء المؤسسي تتحدد فيما يلي: (١٩)

(١) إن كل مستوى من مستويات الأداء (فردا كان أم وحدة تنظيمية) هو جزء من

مستوى أداء كلي أكبر بالمؤسسة.

(٢) إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التماس

والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من

الصراعات التي تؤدي في النهاية الهدم وتشتت الجهود.

(٣) إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى

الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.

(٤) إن أدراك طبيعة النظرة الكلية في الأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.

(٥) إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجهة الاختلاف وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري.

والواضح أن تطبيق هذه المبادئ يفيد في قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها مسبقاً، كما يفيد في تحديد ما تم تنفيذه (سواء فرداً أم وحدة تنظيمية) وما نتج عن هذا التنفيذ من كفاءة تنفيذية أو انحرافات أو بروز معوقات تحد من كفاءة التنفيذ.

ب- الأهداف:

- صفة عامة فإن أهداف تقويم الأداء المؤسسي تنحصر فيما يلي:- (٢٠)
- (١) الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، من خلال الحد من الإسراف وتقديم الخدمة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة وفعالية.
 - (٢) تحديد المشكلات الإدارية سواء التي تواجه الوحدات التنظيمية منفردة أو مجتمعة أم التي تواجه الأفراد، والتي من شأنها الحد من كفاءة الأداء، الأمر الذي يفيد في وضع مقترحات لتفعيل الأداء المؤسسي وتطويره.
 - (٣) تحديد مجموعة من معايير ومؤشرات الحكم على كفاءة الأداء المؤسسي.
 - (٤) الوقوف على الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظروف التي تحكم استخدامه فيها، نظراً لاختلاف نوعيات الأداء داخل المؤسسة.
 - (٥) تقرير جميع العوامل الممكنة داخل المؤسسة بغرض تحديد ما يلي:
 - إمكانيات المؤسسة مستقبلاً.
 - درجة الكفاءة التي يتم بها استخدام الاعتمادات والموارد المالية.
 - الخطوات التي يجب اتخاذها للتخلص من أي ضعف يتم اكتشافه.
 - كيفية المحافظة على منظومة استمرارية نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها وتقديم خدماتها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.

(٦) تحديد فرص التدريب والتنمية.

(٧) المساهمة في تطوير الأداء المستقبلي للمؤسسة.

(٨) زيادة الإنتاجية من خلال تحديد الجوانب التي بحاجة إلى تطوير.

والنظرة الدقيقة لهذه الأهداف تبين أنها تتضمن أهدافا إدارية وأخرى تنموية، حيث يستخدم تقويم الأداء المؤسسي لأغراض إدارية عندما يكون أساسا لاتخاذ قرارات حول ظروف العمل والمشكلات التي تواجه الوحدات التنظيمية للمؤسسة أو أفرادها فيما يتعلق بالترقيات والمكافآت وإنهاء الخدمة. أما الأهداف التنموية لتقويم الأداء المؤسسي فهي ترتبط بتطوير الخدمة والتركيز على الأداء المستقبلي وكذلك تطوير أداء الأفراد.

ج-التقويم:

في ضوء تعريف الأداء المؤسسي ومبادئه وأهدافه تتحدد خطوات تقويم الأداء المؤسسي للمؤسسة مهما تعددت نوعيتها على النحو التالي: (٢١)

(١) تحديد أهداف المؤسسة:

حيث إن لكل مؤسسة عددا من الأهداف تبغي تحقيقها، فإن التحديد الدقيق لهذه الأهداف يتم عن طريق صياغة الأهداف الاستراتيجية في العديد من الأهداف الرئيسية والفرعية المحددة حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل وحدة فرعية في المؤسسة.

(٢) تحديد الخطط التفصيلية لعمل المؤسسة:

حيث تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة، وتقسم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء، وتعتمد هذه الخطط التفصيلية على الموارد والاعتمادات الحكومية المخصصة لها في الموازنة، كما أنها تراعي كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

(٣) تحديد مراكز المسؤولية الإدارية:

حيث تمثل المسؤولية التي تختص بالقيام بنشاط معين ومحدد تماما ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والاعتمادات الموضوعية

تحت تصرفها، وتدرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية.

(٤) تحديد مؤشرات قياس الأداء:

ويمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

- مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد المستخدمة في مؤسسة؛ حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي تقدمها المنظمة. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

- مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity وحدات المؤسسة ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة والإنتاجية الجزئية لكل وحدة من وحداتها.

- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality الخدمات المؤداة في المؤسسة، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة التي يقدمها.

ينضح مما سبق أن تقويم الأداء المؤسسي يبدأ بخطوة التحديد العلمي الدقيق لأهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الخطوة في غاية الأهمية لأنها نقطة الانطلاق للخطوات الأخرى، فإن صحت نقطة الانطلاق تحققت صحة وعلمية الخطوات التالية لها، كما يلاحظ أن تقويم الأداء ينتهي بتحديد مؤشرات، يتم على أساسها تقويم الأداء وتحديد أو طريقة أو أسلوب التقويم.

وبمراجعة خطوات تقويم الأداء المؤسسي يتضح ضرورة توافر عدة متطلبات، منها: وجود معدل أو مستوى محدد ينبغي أن يصل إليه كل من الفرد والوحدة التنظيمية

والمؤسسة ككل، وتوافر تغذية راجعة حول أداء الفرد والوحدة التنظيمية والمؤسسة، وقياس الأداء الفعلي لهم ومقارنة بالأداء المحدد سلفاً.

٢ - طبيعة الأداء الريادي:

يمثل الأداء الريادي في الألفية الثالثة إحدى المميزات التنافسية للمؤسسات عامة، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، لأنه يمكن هذه المؤسسات وتلك من اكتشاف الفرص واستثمارها، من أجل التطوير والنفرد، وأيضاً التواجد في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغيير.

ومن جهة أخرى فالمؤسسات المعاصرة تحتاج إلى تطوير أدائها بما يتناسب مع متغيرات البيئة التنافسية المتغيرة بشكل مستمر، مما يدفعها لاتباع أساليب متجددة تحفز أنشطتها على الابتكار، الارتقاء بمستوى فاعليتها، وكفاءة أدائها من خلال التخطيط الجيد لعملياتها.

وتسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها، و تجتهد دوماً لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، بما يضمن لها البناء و النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها. ولإنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المؤسسات أن تتبنى توجهاً استراتيجياً مقروناً برؤية بعيدة المدى تستهدف تطوير أدائها و تحقيق التميز.

ويعني هذا أن مؤسسات التعليم العالي غدت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاستفادة من ممارسات الأداء الريادي، واستغلال تلك الممارسات في تبني مفهوم الريادة داخلها، بما يدفع بها نحو تحقيق أهدافها التنافسية، وذلك بالارتقاء بمستويات الكفاءة الداخلية، والارتقاء بمستويات التخطيط المسبق لعملياتها، بغرض تقليص الفجوة بين ما تقدمه من برامج وخدمات لمجتمعها من جهة وبين متطلبات تلك المجتمعات واحتياجاتها من جهة أخرى.

وتتجلى أهمية الأداء الريادي من كونه الأداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة و المستندة إلى وضع الأهداف، و التعرف على مشكلات العمل ، و متابعة

التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط، وتقويم الأداء وفق معايير الأداء العالي الموضوعية.

أ- الماهية: (٢٢)

ظهر الاهتمام بالأداء الريادي من خلال الاهتمام برأس المال البشري للمؤسسات، في بداية ثمانينيات القرن الماضي، ثم تعمقت الأدبيات في تناول مفهوم الأداء الريادي من حيث توجه رواد الأعمال باختلاف تخصصاتهم المعرفية. والنظرة المدققة للأدبيات في هذا الشأن توضح أنها تنظر إلى الأداء الريادي على أنه:

- قدرة أعضاء المؤسسات على تحقيق أهدافها، من خلال الاعتماد على الإبداع كوسيلة لتحقيق الربح الأكبر للمؤسسة.
- الأداء الذي يزود المؤسسة بطاقة عالية أكبر من منافسيها التي تعمل في ذات الأعمال والأنشطة، بما يضمن لها التفرد في عملها في عالم الأعمال، وزيادة قدرتها على الإبداع و الابتكار، وتلبية متطلبات ورغبات مستفيديها بشكل مستمر.
- نتائج توظيف المؤسسة المبدعة لمواردها المختلفة فيمجمّل أنشطتها بما يضمن لها أفضل نواحي التحقق لأهدافها، والتي تتسم بالتجديد والابتكار على نحو له أثره في الاستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المؤسسة للأسواق.
- الأداء الذي لا تقف منافع التفوق في إنجازة عند مجرد تحقيق المؤسسة لأهدافها المخططة، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المؤسسة رائدة في الأسواق وبؤرة أنظار المؤسسات الأخرى للاقتداء بها.

• أداء شامل لجميع أنشطة المؤسسة، يؤسس على التحليل الكلي لبيئة عملها، وللظروف التنافسية لتلك البيئة، كذلك أن يشمل الأداء الريادي تحديد احتياجات المستفيدين وتلبية متطلباتهم.

والملاحظ أن التعريفات سالفة الذكر تشتمل ذات المعاني ولكنها بصياغات مختلفة. وأن هذه التعريفات تلفت النظر إلى أن الأداء الريادي يؤسس على عدة مبادئ، من أبرزها الميزة التنافسية والإبداع الإداري والريادة ذاتها. وأن الأداء الريادي يشمل عدة مجالات رئيسية، منها النمط القيادي والإنتاجية المعرفية والتغيير الاستراتيجي والمحاسبية. وسواء تلك المبادئ أو تلك المجالات، فهي تمثل نقاط تميز للأداء الريادي عن الأداء المؤسسي التقليدي.

وبناء على ذلك يمكن القول إن الأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي يقصد به مجموعة الإجراءات والجهود التي تقوم بها هذه المؤسسات في مجالات رئيسية (مثل: النمط القيادي، والإنتاجية المعرفية، والتغيير الاستراتيجي) بهدف أن تكون هذه المؤسسات رائدة ومتميزة عن مثيلاتها.

ومن ناحية أخرى تشير ماهية الأداء الريادي إلى جوانب أهمية هذا الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وهي:

- يزود المؤسسة بطاقة أعلى مما تمتلكه منافسيها التي تعمل في ذات النشاط.
- يضمن للمؤسسة التفرد في عملها في عالم الأعمال.
- يزيد من قدرات المؤسسة على الإبداع والابتكار.
- يسهم في إشباع حاجات و رغبات عملائها بشكل مستمر.
- يفيد في بلورة رؤية مستقبلية للمؤسسة.

ب- الأهداف:

تسعى المؤسسات من خلال أدائها الريادي إلى تحقيق عدة أهداف، من أهمها ما يلي: (٢٣)

١- زيادة القدرة على التكيف مع تغيرات بيئة عملها.

٢- تجاوز التقيد باستغلال الفرص المتاحة، إلى توقع فرص مستقبلية والاستعداد للتعامل معها.

٣- فتح المجال للمؤسسة لإنشاء ممارسات جديدة ضمن ممارساتها القائمة بالفعل.

٤- دعم التوجه نحو المخاطرة، التي تقود المؤسسة لتحقيق أهداف لا يستطيع منافسوها الوصول إليها.

٥- دعم الابتكار والإبداع.

٦- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

٧- الارتقاء بفاعلية الأداء الداخلي للمؤسسة، مما يقودها إلى استثمار مواردها بشكل متميز.

والنظرة المقارنة لهذه الأهداف وأهداف الأداء المؤسسي تبين أنهما يتفقان في تحديد مشكلات الأداء والعمل على معالجتها، وتطوير أداء المؤسسة ذاتها، والارتقاء بأنشطتها وعملياتها واستمرارية نجاح المؤسسة.

وتنفرد أهداف الريادي بالتوجه إلى المخاطرة، وتوقع الفرص المستقبلية، والتوجه نحو المخاطرة، والتنافسية مع المؤسسات المثلية، والتعويل على الإبداع، وهذا يعني أن ثمة اتفاقاً مع مبادئ الأداء الريادي المشار إليها آنفاً. ويمكن القول إن هذا التفرد في الأهداف المتسق مع تلك المبادئ يلفت النظر إلى أن مجالات الأداء الريادي متعددة، منها نمط القيادة والإنتاجية المعرفية والتنافسية الأكاديمية.

ج-التقويم:

يمكن قياس الأداء الريادي للمؤسسات من خلال عدة أبعاد، من أهمها ما يلي: (٢٤)

١- الكفاءة (Efficiency):

تقاس الكفاءة بنسبة مدخلاتها إلى مخرجاتها، وهي تشير إلى إنجاز المهام بطريقة سليمة.

وتتحقق الكفاءة للمؤسسات من خلال التوجه نحو الابتكار والإبداع؛ حيث تركز المؤسسة على استثمار الفرص المتاحة بطرق ابتكارية وسريعة لا يمكن

للمؤسسات المنافسة الوصول إلى تلك الفرص قبلها، وترتفع قيمة كفاءة أداء المؤسسة من خلال إدارة المعرفة والابتكار وتجاوز العقبات البيروقراطية.

ويمكن تعزيز كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل مستدام، من خلال الممارسات التعاونية والتعلم المستمر، وتحفيز الاتساق بين أنظمة التعلم داخل الجامعة والتغيرات المحيطة بها، واستثمار التقنيات والوسائل المتجددة، وكذلك تعتمد كفاءة أداء هذه المؤسسات على ما تقدمه لطلابها من دعم، بما في ذلك التدريس الفردي والجماعي، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة تدريسيها.

٢- الفاعلية (Effectiveness):

تختص بالقدرة على تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة. وتتحقق فاعلية مؤسسات التعليم العالي من خلال تركيزها على تطوير برامجها الدراسية بما يتسق ومتطلبات سوق العمل المحلية والإقليمية والعالمية، وتحديد معايير علمية لتقييم مكوناتها، بما يحقق جودة المخرجات وتميزها.

٣- الحصة السوقية (Market-Share):

تزايد الاهتمام بتطوير أنظمة إدارة مشاريع الأعمال، وتزايد التوجه نحو صناعة سياسات واضحة لمؤسسات التعليم العالي، تدعم توجهها نحو الاستحواذ على الحصة السوقية العالية، وبالتالي ازدياد اهتمام صناع القرار والباحثين بوضع معايير تدعم الخصائص التي تدعم ذلك، بربط مخرجات تلك المؤسسات مع احتياجات السوق من خلال أدائها الريادي.

وينعكس الأداء الريادي على مواقف المجتمع من ريادة الأعمال حيث يتم الحكم عليها من خلال ما تحققة من حصة سوقية لتلك المؤسسات، وما ينتج على ممارساتها من إقبال المستفيدين على خدماتها أو منتجاتها، وتتضمن تلك الممارسات المبادرة والمخاطرة، والتحالفات التي تنشئها تلك المؤسسات مع مثيلاتها (التشبيك المؤسسي)، علاوة على قدرتها على الانتشار والاستحواذ على ولاء المستفيدين، من خلال تحقيق متطلباتهم.

٤- التجديد والتحديث (Renewal & modernization):

يشير التجديد و التحديث إلى اكتساب مؤسسات التعليم العالي لمعلومات و معارف جديدة ، واستيراد الخبرات من المؤسسات المماثلة لها، واستحداث وسائل وتقنيات جديدة للتعامل معها، وتطوير أساليب عملها القائمة، بما يتلاءم مع تلك المعرفة و التقنيات الجديدة.

يعد استكشاف الفرص المتاحة في بيئة عمل المؤسسة، وسيلة هامة في تحديد وسائل تطوير ممارساتها والارتقاء بمستوى أدائها، من خلال استئجار فرص العمل الريادية واستغلالها لتجديد وتحديث أنشطتها بصورة مبتكرة، تسبق بها المؤسسات المنافسة لها.

حيث يحدد اكتشاف الفرص ما تحتاجه المؤسسة من أجل تحسين مستويات أدائها الريادي، بابتكار مشروعات جديدة بداخلها، الأمر الذي يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة عملها، بالاعتماد على التجديد والتحسين المستمر لعملياتها. واستقراء أبعاد قياس الأداء الريادي للمؤسسات يوضح أن هذه الأبعاد تؤكد على وجود مبادئ حاكمة لهذا الأداء، مثل: الإبداع الإداري، والميزة التنافسية المستدامة، ومن ناحية أخرى تؤكد على بعض المجالات الرئيسية لهذا الأداء، مثل التشبيك المؤسسي، والإنتاجية المعرفية.

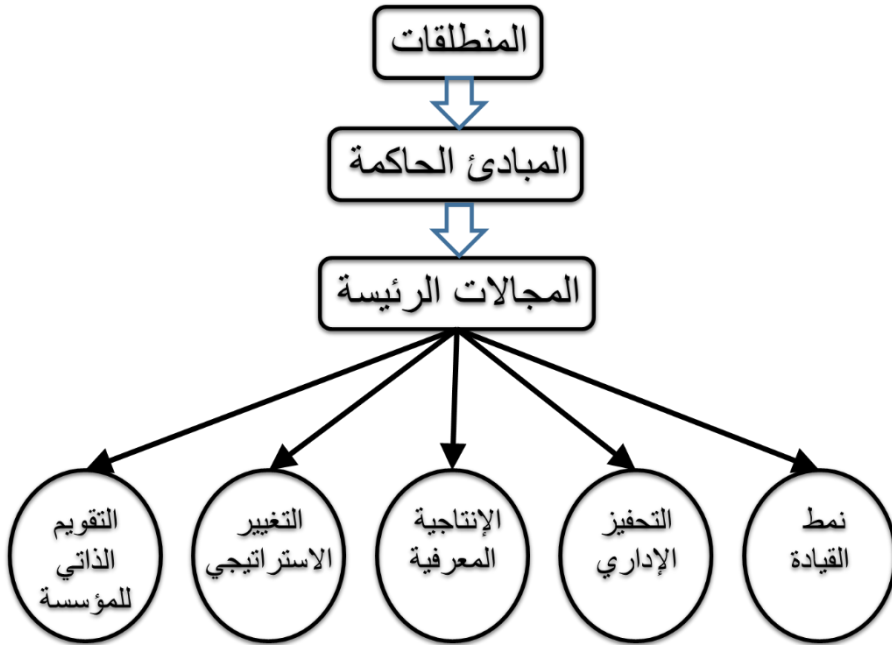
خامساً: نموذج مقترح للأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي العربي:

تمحور الهدف الرئيس من هذه الورقة في التوصل إلى نموذج مقترح للأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي العربي، بما يساير تحديات الألفية الثالثة ومحدداتها الحاكمة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تناولت الورقة عدة محاور متتالية وذات علاقة وثيقة، بدءاً من دواعي تطوير التعليم العالي وانتهاءً بالأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي. وقد أفضت هذه المحاور إلى استنتاج النموذج المقترح.

وفي ذات الوقت فإن هذه المحاور تعتبر مصادر لبناء النموذج المقترح للأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي العربي، نظرا للعلاقات التشابكية والاعتمادية بين تلك المحاور.

ويمكن توضيح الأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي العربي بمكوناته الثلاثة في الشكل التالي:

نموذج مقترح للأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي العربي



ويبين الشكل السابق أن النموذج المقترح يتضمن ثلاثة مكونات. أولها المنطلقات، وثانيها المبادئ الحاكمة للأداء الريادي، وثالثها المجالات الرئيسية للأداء الريادي.

وتلاحم هذه المكونات الثلاثة معاً يفضي إلى تحويل هذه المؤسسات إلى مؤسسات ريادية.

وتفصيلاً فهذه المكونات، هي:

١- المنطلقات:

تتحدد فيما يلي:

- أ- ارتفاع قيمة المعرفة كعامل حاكم في تحقيق أداء متميز وريادي لمؤسسات التعليم العالي في الألفية الثالثة.
- ب- إن مؤسسات التعليم العالي تعمل في ظل منافسة شرسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- ج- إن ربط التعليم العالي بخطط التنمية المستدامة يحقق قدرته على المنافسة والريادة.
- د- إن تأقلم مؤسسات التعليم العالي مع المتغيرات البيئية المتسارعة تتطلب ريادة استراتيجية، تمكنها من التميز والتفرد.
- هـ- إن تميز مؤسسات التعليم العالي وتفردتها لا يتأتي إلا من خلال أداء ريادي.
- و- إن رؤى واستراتيجيات التعليم العالي العربي تحتم تطوير مؤسسات التعليم العالي العربي بما يساير مثيله في الدول المتقدمة.
- ز- إن الأداء الريادي هو السبيل العلمي لتطوير مؤسسات التعليم العالي العربي على نحو متميز.

٢- المبادئ الحاكمة للأداء الريادي:

في حقيقة الأمر، إن التوصل إلى هذه المبادئ جاء نتيجة التحليل العلمي لكل من توجّهات الإدارة المعاصرة في التعليم العالي (خاصة التوجه الريادي)، ومنظورات الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وأبعادها، والمنظور الاستراتيجي للأداء المؤسسي، والإطار المفاهيمي للأداء الريادي، وأهداف الأداء الريادي، وأيضاً الخصائص المميزة للأداء الريادي. وعليه فإن الأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي العربي يؤسس على المبادئ التالية:

أ- الريادة: Entrepreneurship

ويقصد بهذا المبدأ قيام مؤسسات التعليم العالي العربيب أنشطة فريدة لتلبية احتياجات أسواق العمل المحلية والإقليمية والعالمية، وأيضاً احتياجات المستفيدين، من خلال اكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية، وتبني المخاطرة المحسوبة، من أجل تحقيق إبداعية الأنشطة والخدمات والبرمج والعمليات والتجديد الذاتي، بغية أن تتمكن هذه المؤسسات من الاستمرارية في التنافسية مع مثيلاتها، بل والتفوق عليها.

ويفصي هذا المبدأ إلى صيغ المؤسسة والبشر بالريادية، بمعنى صيغ مؤسسات التعليم العالي العربي وموارده البشرية بالريادية؛ حيث يقصد بالموارد البشري الريادي أنه الشخص الذي يبتكر عملاً جديداً في مواجهة الخطر وعدم التأكد، والهدف من ذلك هو استثمار الموارد الضرورية من أجل اكتشاف الفرص المتميزة وتحقيقها.

أما الريادية كصفة لمؤسسات التعليم العالي العربي فتعني تلك المؤسسات التي تمتلك القدرة على اكتشاف الفرص المستقبلية واستثمارها المتواصل، بغية نقل المؤسسة كلياً أو جزئياً من وضع معين إلى وضع جديد متميز، ومن ثم يتسنى للمؤسسة تعزيز قدرتها على المنافسة وتحمل المخاطرة وإضافة أنشطة وبرامج وخدمات جديدة لها.

ب- الإبداع الإداري: Administrative Creativity

يرتبط الإبداع دائماً بالأفكار الجديدة التي تتميز بالأصالة، ومناسبتها لحل المشكلات دون غيرها، ومناسبتها لظروف العصر وتحدياته، ولها قيمة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى البيئة المحيطة.

كما يرتبط باكتشاف طرق إبداعية ومداخل للتغيير نحو الأفضل، وبقدرة المؤسسة على تبني هذه الطرق والاستفادة منها، وامتلاك مواردها البشرية القدرة على التفكير الابتكاري، والمناخ التنظيمي الملائم للإبداع، بغية تحقيق سبق متميز ومبدع مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

وعلى هذا فإن الإبداع الإداري كمبدأ في مؤسسات التعليم العالي العربي يقصد به القدرة على إيجاد أفكار، وممارسات وحلول وطرق وإجراءات وأساليب جديدة تقدمها

الموارد البشرية لهذه المؤسسات، سواء على المستوى القيادي أم المستوى التنفيذي، بغية إيجاد طرق وأساليب إدارية جديدة ذات كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف هذه المؤسسات، بما يحافظ على موقعها التنافسي.

ج- الميزة التنافسية: Competitive Advantage

تشير الميزة التنافسية إلى قدرة مؤسسات التعليم العالي العربي على ابتكار ودعم الخدمات والبرامج والأنشطة المتميزة، والمتفردة عما تقدمه المؤسسات المماثلة في نفس المجال. كما تشير الميزة التنافسية إلى قدرة هذه المؤسسات على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المماثلة.

وتهدف الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي العربي إلى ابتكار فرص تسويقية جديدة ملائمة لمتطلبات أسواق العمل، والدخول في مجالات تسويقية جديدة، والتعامل مع نوعية جديدة من المستفيدين أو الخدمات أو البرامج أو الأنشطة.

ويتم الحكم على الميزة التنافسية دائماً بالمقارنة بما يقدمه المنافسون من خدمات ومنتجات مماثلة، وهنا يمكن القول إن مؤسسات التعليم العالي لكي تحقق ميزة تنافسية ينبغي لها أن تحقق تميزاً يمكن الحكم عليه من وجهة نظر المستفيدين من خدماتها، فيمثل بذلك قيمة يمكن قياسها وإدارك مدى جودتها وتميزها من قبل العملاء، وبالتالي يمكن الحكم عليها، وفي ذات الوقت ينبغي أن تتميز هذه الخدمات عما يقدمه المنافسون فتكون بذلك ميزة تنافسية مقبولة.

ح- التشارك المعرفي:

يعني مجموعة من الأنشطة التي تسهم في نقل المعرفة ونشرها بين الأفراد والمجموعات والمؤسسات. ويسهم التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات البشرية بمؤسسات التعليم العالي العربي المختلفة من خلال نقل المعرفة وتبادلها مما يسهم في تحقيق الإبداع للمؤسسات، وتطوير تلك المؤسسات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها؛ حيث إن من أهم خصائص المعرفة هي التفرد والأصالة؛ فبمجرد إنشاء المعرفة، لا

يمكن تقليدها أو استبدالها، مما يجعلها مورداً استراتيجياً رئيساً لجميع المؤسسات، وفي ذات الوقت سلوكاً لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

كما يسهم التشارك المعرفي في نشر أفضل الممارسات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي العربي، مما يسهم بدوره في تطوير هذه المؤسسات وتحسين أدائها، كما أن التشارك المعرفي يسهم في تحقيق العمل التعاوني بين هذه المؤسسات بعضها البعض. وتتبلور أهمية التشارك المعرفي في جانبين، أولهما: أهمية فردية (مثل: تمكين الموارد البشرية من أداء وظائفهم على نحو فعال، ودعم التعاون بينهم)، ثانيهما: أهمية تنظيمية (مثل: الحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد من المعلومات المتوفرة، والعمل على تحسين كفاءة المؤسسات وجودة العمل بها).

هـ - الاستقلال المؤسسي:

يتضمن الاستقلال المؤسسي في التعليم العالي مكونات أربعة، هي:

(١) الاستقلال التنظيمي Organizational Autonomy ويعني قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحديد تنظيمها الداخلي، وعملية صنع القرار فيها، وذلك فيما يخص قياداتها التنفيذية وهيئات اتخاذ القرار فيها، والكيانات القانونية، والبناءات الأكاديمية الداخلية فيها.

(٢) الاستقلال الوظيفي Staffing autonomy: يشمل مكونين فرعيين متساويين في الأهمية، هما: سياسات التعيين، وزيادة الرواتب، وبتراوح انخراط السلطات الحكومية في قضايا التوظيف من تحديد المرتبات بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى أن تكون الجهة الموظفة مباشرة لموظفي هذه المؤسسات.

(٣) الاستقلال المالي Financial autonomy: يتضمن ثلاثة مكونات فرعية متساوية الأهمية، هي: مصادر التمويل، وإدارة الأصول، وملكية المؤسسات.

(٤) الاستقلال الأكاديمي Academic Autonomy: ويتضمن مكونين فرعيين متساويين في الأهمية، هما: المناهج والبرامج الجديدة، وعملية القبول، وهو ما يعني قدرة هذه المؤسسات على تحمل مسؤولياتها التعليمية بخصوص منح الدرجات العلمية

في تخصصات معينة، وقدرتها على اختيار طلابها. ويعني ما سبق أن الاستقلال المؤسسي إدارياً ومالياً من الأهمية بمكان لمؤسسات التعليم العالي؛ حيث ينعكس على استقلالها التوظيفي والأكاديمي؛ فالاستقلال الإداري والمالي يعني عدم تدخل أي سلطة سياسية، أو دينية، أو اجتماعية، في تعيين أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في هذه المؤسسات، وفي ترفياتهم، وإجازاتهم، وإعفائهم، وعزلهم منها، ويعني حقها في إدارة أموالها، وإنفاقها وفق قوانينها، وأنظمتها، وتعليماتها، دون أي تدخل من الخارج. كما يعني أيضاً حقها في إنشاء المراكز العلمية، وفتح التخصصات الأكاديمية، والدورات التدريسية، ووضع برامج أبحاثها، ومناهجها الدراسية والتدريسية، وتعديلها، وتطويرها، وإلغائها، وعقد الامتحانات، ومنح الدرجات العلمية، والفخرية، والشهادات، ووضع أسس قبول الطلبة في مختلف وحداتها.

٣- المجالات الرئيسية للأداء الريادي:

يتضمن الأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي العربي المجالات الرئيسية التالية:

(أ) نمط القيادة:

يعني مجموعة السلوكيات التي يمارسها القادة في مؤسسات التعليم العالي، والتي تمثل محصلة تفاعلهم الإنساني مع كافة الأعضاء في هذه المؤسسات، بغية تحقيق الأهداف المبتغاة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية والتأثير، وصياغة سيناريوهات قائمة على رؤى مستقبلية، يستفاد منها في بلوغ المؤسسة مرحلة الريادية. ومن هنا تتعدد الأنماط القيادية التي يتطلبها الأداء الريادي في هذه المؤسسات، وتتحدد أبرز الأنماط القيادية وأكثرها ملاءمة لبلوغ تلك المؤسسات ما يعرف بالأداء الريادي في الأنماط التالية:

(١) القيادة التحويلية Transformational Leadership

حيث يفيد هذا النمط في دقة التوقع والاستجابة لمطالب البيئة المحيطة (المحلية / الإقليمية / العالمية)، ويمنح المؤسسة أو مؤسسات التعليم العالي القوة التحويلية التي بمقتضاها يتبدل وضعها من حال إلى حال آخر أفضل وأكثر تميزاً وتفرداً عن مثيلاتها.

(٢) القيادة التشاركية Participative Leadership

يعتمد هذا النمط على صنع القرارات على نحو تشاركي؛ حيث يشارك أعضاء مؤسسات التعليم العالي قادة هذه المؤسسات في صنع قراراتها، ومن ثم الاستفادة من آرائهم وخبراتهم واستثمارها، من أجل تطوير تلك المؤسسات وبلوغها مرحلة التميز والتفرد. كما يفيد هذا النمط في دعم العلاقات التفاعلية البناءة بين الموارد البشرية لتلك المؤسسات، الأمر الذي يكسبها القدرة على التغيير والوصول إلى الريادية.

(٣) القيادة التوزيعية Distributive Leadership

يميز نمط القيادة التوزيعية ما يطلق عليه الفعل الجماعي أو الموزع Concerted Action، ويعني الطاقة الإضافية التي تنتج عن النشاط المشترك، فعندما تعمل الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي (قادة وأعضاء) معا كتلة متلاحمة، ويسهمون بجهد مشترك وفقاً لخبراتهم ومبادراتهم، تكون المحصلة النهائية طاقة أكبر من الأعمال الفردية لهذه الموارد البشرية.

وبعبارة أخرى فإن القيادة التوزيعية عبارة عن فعل جماعي أو نشاط مشترك تسهم فيه جميع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي، فهي تعتمد أساساً على توزيع المسؤوليات والأنشطة على الموارد البشرية كل وفقاً لقدراته، وتحويلها إلى أداء ريادي.

(ب) التحفيز الإداري:

تركز مؤسسات التعليم العالي (مثلها في ذلك مثل مؤسسات الألفية الثالثة) على الإدارة الفعالة للأفكار المبدعة في تقديم برامجها وأنشطتها وخدماتها، دون الاعتماد بالدرجة الأولى على الاستثمارات المالية الضخمة، لأن نتائجها عادة ما تكون غير مؤكدة، وربما لا تحقق أهدافها المتوقعة على النحو المأمول وبالكيفية الفعالة.

ويعتبر هذا التركيز في جوهره بمثابة تركيز على أفكار المورد البشري وإبداعاته، نظرا لكون المورد البشري أهم الموارد لمؤسسات التعليم العالي وأصولها البشرية، فضلا عن كونه من أكثر العوامل الحاكمة في تحقيق التميز والريادية لهذه المؤسسات. الأمر الذي يحتم أهمية الحفز أو التحفيز الدائم للسلوك الريادي لدى الموارد البشرية في هذه المؤسسات وتشجيع ابتكاراتهم، والارتقاء الدائم بمستوى أدائهم، وسلوكياتهم الريادية، مما يسهم في تطوير تلك المؤسسات.

ويتضح مما سبق أهمية تعويل مؤسسات التعليم العالي على التحفيز الإداري الملائم من أجل الارتقاء بالأداء الريادي لمواردها البشرية، وحفزهم لتبني السلوكيات الريادية، ودعم الأنشطة الريادية والابتكارية لهذه المؤسسات. وذلك من خلال الآليات التالية:

(١) تعظيم الدافعية الذاتية لدى الموارد البشرية:

يأتي في قمة أولويات حفز السلوك الريادي لدى أعضاء مؤسسات التعليم العالي ما يرتبط بالدافعية الذاتية للعمل لديهم، ورغبتهم في إنجاز أهداف هذه المؤسسات، وتحقيق ذواتهم واتجاهاتهم نحو التجديد والابتكار في أداء مهامهم، الأمر الذي يفضي إلي ريادية المؤسسات.

(٢) الكشف عن المواهب البشرية ورعايتها:

تمثل المواهب البشرية كنزا مهما في الوصول إلى الأداء الريادي؛ حيث تشكل أفكاره وإبداعاته إحدى المداخل الأصيلة لبلوغ مؤسسات التعليم العالي مرحلة الريادية (محليا وإقليمياً وعالمياً). لذا يستوجب الأمر توجه هذه المؤسسات -ليس فقط- إلى اتباع أفضل الأساليب العلمية في اكتشاف المواهب البشرية داخلها أو خارجها، واستقطاب أفضل المواهب البشرية، بل أيضا تثمين أفكارها ورعايتها وتنميتهم تنمية مهنية مستدامة.

(٣) مكافأة الأداء الجماعي:

تعتبر هذه الآلية من آليات التحفيز الرياديمكافأة الأداء الجماعي group-based rewards من خلال تقدير الفريق ككل، الأمر الذي يدعم روح العمل الجماعي. ويؤكد هذا أن كثرة من الدراسات والبحوث خلصت إلى أن أهمية العمل التعاوني تتمثل في تحقيق ودعم ريادية مؤسسات التعليم العالي، ومرد ذلك أن تنوع قدرات الموارد البشرية وكفاياتهم في ظل مناخ تنظيمي صحي يوفر فرصاً للابتكار والمخاطرة والإيجابية لهذه المؤسسات.

(٤) الدعم التنظيمي:

تتعدد صور الدعم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، من أبرزها: توفير مناخ تنظيمي صحي، وإتاحة الموارد المعلوماتية والتكنولوجية والمادية للمورد البشري، وإتاحة الوقت الملائم لتنفيذ الأفكار الجديدة، وكذلك دعم القيادات، الأمر الذي يسهم بدرجة كبيرة في حفز السلوك الريادي لدى أعضاء مؤسسات التعليم العالي. لذا فإن الدعم التنظيمي يلعب دوراً إيجابياً في دعم السلوك الريادي على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى مواردها البشرية، والحفز الدائم على الإبداع والابتكار، الأمر الذي يفرض على المؤسسات أنشطة ريادية في مؤسسات التعليم العالي.

(٥) مكافأة المتميزين:

إذا السلوك الريادي سلوك مؤسسي، يعتبر محصلة السلوكيات الريادية لأعضاء المؤسسة، الأمر الذي يحتم ضرورة تحفيز المتميزين من الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. وتتعدد صور هذه الآلية: منها التقدير العلني لذوي الأفكار المبتكرة، وتقديم الأوسمة للمبدعين، وزيادة عدد المنح والبعثات الخارجية والزيارات العلمية لمؤسسات التعليم العالي العالمية، بما يكسبهم أفكاراً إبداعية، والقدرة على التعامل مع المخاطر بطرق محسوبة.

(ج) الإنتاجية المعرفية:

تعتبر المعرفة رأس المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي، عليه تتوقف درجة تقدم هذه المؤسسات وتطورها بل أيضا رياديتها. وتشير المعرفة إلى الأفكار والمفاهيم التي تنتجها مؤسسة ما أو تمتلكها بغية توظيفها في أنشطتها وتحقيق أهدافها وأيضاً امتلاك قيمة مضافة تميزها عن منافسيها.

وتصنف المعرفة إلى نوعين، أولهما المعرفة الضمنية، وهي المعرفة الكائنة داخل عقول أعضاء المؤسسة وتترأى في سلوكهم، وتنتقل بالتفاعل الاجتماعي والتعاون والمحادثة. ثانيهما المعرفة الصريحة، وهي المعرفة الكائنة بالمؤسسة، ويمكن ترميزها وكتابتها ونقلها وتحويلها للأعضاء بواسطة قواعد البيانات أو الندوات أو اللقاءات، على مستوى المؤسسة. لذا فإن إدارة المعرفة مهمة في إنجاح المؤسسة وبلوغها غايتها.

وتشمل عمليات إدارة المعرفة- حسب التصنيف الشائع- أربع عمليات، أولها: توليد المعرفة (التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعرفة، وتتم عبر مرحلتين: تحديد مصادر المعرفة واكتسابها). ثانيها: تخزين المعرفة (تحديد وحدات الخزن على صعيد المؤسسة وأيضاً تحديد ما يمكن الاحتفاظ به، نظراً لتجدد المعرفة المستمر)، ثالثها: توزيع المعرفة (وتشير هذه العملية إلى نشرها والمشاركة بها وكيفية تدفقها على جميع مستويات)، رابعها: تطبيق المعرفة (وتشير هذه العملية إلى الاستفادة من المعرفة، وهي الغاية من إدارتها)، وتعمل هذه العمليات الأربع بشكل متتابعي وتكاملي في ما بينها، بمعنى شكل دائرة متصلة، الأمر الذي من شأن أن يفضي إلى إنتاجية المعرفة.

ووفقاً للأدبيات والبحوث الإدارية، فإن عملية إنتاج المعرفة هي العملية التي تميز مؤسسة ما عن أخرى، وبالتالي هي العلامة الفارقة بين مؤسسة تتصف بالتميز والنفرد والريادية، ومؤسسة لا تتصف بهذا. وإجمالاً فإن إنتاجية المعرفة هي قدرة مؤسسة / مؤسسات التعليم العالي على التوصل إلى معرفة جديدة أو تطوير الراهنة لديها، بما يفضي إلى تحويل المدخلات بكفاءة إلى مخرجات، بجانب إنتاجيات معرفية متنوعة مثل: الإنتاجية الفكرية، والإنتاجية البحثية، والإنتاجية الاستشارية.

وتتطلب الإنتاجية المعرفية في مؤسسات التعليم العالي توافر ما يلي:

(١) سياسة واضحة وخطط محددة:

أن تتبنى كل مؤسسة سياسية وخططاً واضحة ومعلنة لجميع أعضائها، وتحديدًا لفلسفتها في إنتاج المعرفة، وآليات التشارك فيها.

(٢) ثقافة تنظيمية داعمة:

أن تتبنى الثقافة التنظيمية توجهًا إيجابيًا نحو التغيير المخطط، لأنه يتضمن فرصاً لمستقبل المؤسسة، وأن تحفز المورد البشري على المبادرة وتوليد الأفكار الجديدة المؤسسة على المعرفة، وأن تدعم ثقافة التعاون والسلوك الريادي.

(٣) هيكل تنظيمي مرن:

يلعب الهيكل التنظيمي المرن دوراً مهماً في تحقيق ريادة المؤسسة، لأنه يمكنها من تذليل العقبات، وتعزيز الإبداع التنظيمي والعمل الفريقي، ويسهم بدرجة عالية في تمكين ذوي الفكر الريادي من ممارسة أعمالهم الريادية.

(٤) تكنولوجيا معلوماتية معاصرة:

تتمثل في بنية تحتية تكنولوجية متطورة وملائمة لتقنيات التكنولوجيا الفائقة للمعلومات والاتصالات، بغية تحقيق التعاون العلمي في مؤسسات التعليم العالي (محلياً وإقليمياً وعالمياً)، مما يؤدي إلى رسم عمليات إدارة المعرفة بشكل أفضل، وبالتالي تتعاطف قيمة الإنتاجية المعرفية.

(د) التغيير الاستراتيجي:

يعتبر التغيير الاستراتيجي أحد أنواع التغيير، الذي يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل (المستقبلية) للمؤسسة، لذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية. وهو يشمل هدف المؤسسة ورسالتها، وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار، والثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية، واحتياجات الفئات المستفيدة، والتقنيات المستخدمة.

وتتبلور الغاية الكبرى للتغيير الاستراتيجي في تأمين وضع تنافسي متقدم للمؤسسة؛ حيث يهتم التغيير الاستراتيجي ببناء قدرات التغيير في المؤسسة، الأمر الذي يساعد في التغلب على التهديدات التي تواجهها، وتنمية قدرات التغيير لدى مواردها البشرية، والارتقاء بأدائهم، وإتاحة الفرصة أمامهم للتميز والإبداع والابتكار.

ويعني ماسبق أن أهداف التغيير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تتحدد في بناء قدرات تنظيمية للتعامل والتكيف والتأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وبناء قدرات البقاء والنجاح والنمو والإبداع لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وبناء إمكانات التعاون والتنسيق والتكامل بين الأقسام والإدارات والوحدات بالمؤسسة، وبين المؤسسة والمؤسسات الخارجية، وأيضاً معالجة المشكلات التي تواجه الأداء الفعال للمؤسسة وجودة مخرجاتها.

ويتكون التغيير الاستراتيجي الناجح لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالي وريادتها

من خمسة أبعاد، تتمثل فيما يلي:

(١) الحاجة إلى التغيير:

ويتحدد هذا البعد فيما يلي:

- تحليل احتياجات العمل.
- إجراء مسوحات عن المستفيدين وأعضاء المؤسسة وعملياتها ومواردها الفكرية والبشرية والتكنولوجية.

• إدراك الحاجة للتغيير وإقناع أعضاء المؤسسة به.

• تحديد نوع التغيير ومجالاته ومستوياته.

(٢) الرؤية المستقبلية:

ويتحدد هذا البعد فيما يلي:

- تصور الممارسات المستقبلية للمؤسسة.
- تحديد الإطار الاستراتيجي للعمل المستقبلي بالمؤسسة.
- تحديد وتحديث القيم التنظيمية المتسقة مع هذا الإطار وتلك الممارسات.

- مشاركة أعضاء المؤسسة في صياغة الممارسات المستقبلية وإطارها الاستراتيجي للعمل.
- (٣) القدرة على التغيير:
 - ويتحدد هذا البعد فيما يلي:
 - إيجاد الدافع والوعي بأهمية التغيير لدى أعضاء المؤسسة.
 - تخطيط مشروع التغيير المستهدف.
 - غرس الالتزام بالتغيير لدى أعضاء المؤسسة.
 - إدارة الفترة الانتقالية على نحو يضمن تعزيز التيار الداعم للتغيير وتقليل التيار المقاوم للتغيير.
- (٤) موارد إحداث التغيير:
 - ويتحدد هذا البعد فيما يلي:
 - اعتبار القائد مرجعاً لأفراد المؤسسة واستفساراتهم حول التغيير.
 - التخطيط لبرامج التنمية المستدامة لأعضاء المؤسسة.
 - تعزيز نجاحات أعضاء المؤسسة المبتكرين.
 - إعلام البيئة المحيطة (المحلية والإقليمية والعالمية) بنجاحات المؤسسة وجوانب رياديتها.
- (٥) مسارات التميز:
 - ويتحدد هذا البعد فيما يلي:
 - التحليل التنافسي.. تحليل مجال عمل المؤسسة وتحليل المستفيدين وتحليل المنافسين، بما يؤدي إلى تقويم موضوعي لقدرات المنافسين الأساسيين.
 - تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة.
 - التسويق الناجح للخدمات التعليمي والبرامج التعليمية.
 - الاستحداث الدائم لمجالات التميز والتفرد للمؤسسة.
- (هـ) التقويم الذاتي المؤسسي:

يعد التقييم الذاتي مدخلا لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وتعظيم فعاليتها وزيادة كفاءة مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية؛ حيث إنه في حقيقته بحث منظم لدراسة وتقييم فاعلية الإجراءات والعمليات المؤسسية، وتقييم الأنشطة والممارسات والإنجازات السابقة والراهنة، وتحديد الدور المستقبلي للمؤسسة وعلاقته باحتياجات أسواق العمل المحلية والإقليمية والعالمية.

ويهدف التقييم الذاتي المؤسسي Institutional Self-Evaluation (على مستوى مؤسسات التعليم العالي) إلى هدفين أساسيين، أولهما: التحليل العلمي لما يدور في المؤسسة، لتحديد جوانب القوة والضعف في ضوء رسالتها واستراتيجيتها ومسئولياتها التربوية والمجتمعية والعالمية، ثانيهما: السعي دوماً إلى تحسين الأداء وتجويد نوعية مخرجات المؤسسة.

لذلك يعتبر التقييم الذاتي المؤسسي مجالاً رئيساً في الأداء الريادي للمؤسسة. لأن العلاقة بين التقييم والأداء الريادي علاقة تأثيرية؛ حيث يتضمن التقييم تحليل قدرة المؤسسة على إنجاز رسالتها وأهدافها، وقدرتها على التنافسية مع المؤسسات المماثلة، وأيضاً التحسين المستمر لهذه التنافسية في ظل ظروف متغيرة، وهذا يؤدي إلى أن يكون أداء المؤسسة أداءً ريادياً.

ولا يعني مصطلح التقييم الذاتي المؤسسي أن تقوم المؤسسة دوماً بإجراء عملية التقييم بمواردها الخاصة، لأنه نادراً ما تكون قادرة على تحديد أوجه الضعف فيها بالاعتماد على ذاتها فقط، إنما هذا المصطلح يعني أن المؤسسة هي المحور النشط لموضوع التقييم، وأنها ستوظف جميع الموارد الداخلية والخارجية الضرورية، لإنجاح عملية التقييم وتطوير قراراتها الاستراتيجية لتحقيق التميز والتفرد، من خلال التخطيط الاستراتيجي بغية التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، بما يؤدي إلى ريادية المؤسسة.

وتتعدد أساليب التقييم الذاتي المؤسسي، من بينها أسلوب خاظة المصفوفة (أو ما يعرف بمصفوفة تحسين الأعمال)، الذي يفيد في المقارنة بناء على معايير علمية فيما

بين المتوقع أو المخطط له والفعلي، فضلاً عن رصد وتحليل ما يخص التحسين المستمر في المؤسسة.

ويشمل هذا الأسلوب ثلاثة مكونات، هي:

(١) الرسالة والأهداف:

حيث تمثل رسالة المؤسسة وأهدافها إطاراً مرجعياً لتقويم النتائج. ويشار إلى هذا المكون بالنتائج.

(٢) العمليات:

هي سلاسل القيمة التي بواسطتها تحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها، أو كيفية إدارة عمليات تحسين فاعلية المؤسسة وامتلاكها قدرات تنافسية.

(٣) العوامل التنظيمية:

هي العوامل التي تميز المؤسسة كنظام، وتقودها نحو رسالتها وأهدافها (وعادة ما يشار إليها بالعوامل الأساسية للنجاح).

والجدير بالذكر أن المكونات الثلاثة ترتبط بعلاقات السبب - الأثر؛ حيث إن الصلات بين النتائج والعمليات صلات مباشرة، وتلك التي بين النتائج والعوامل التنظيمية (حيثما وجدت) صلات غير مباشرة تحدث من خلال وسيط العمليات.

الهوامش

=====

١- يرجى مراجعة ما يلي:

- عبد الله بوبطانة وآخرون، (٢٠٠٥) الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص ص ٩٠ - ٩١.
 - علي خلف الهروط، (٢٠١٠)، إصلاح الجامعات العربية: مدخل تنموي في العلاقة مع المجتمع، المؤتمر العربي الثالث: الجامعات العربية - التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، ص ٢.
 - عادل عبد الفتاح سلامة، (٢٠١١)، "واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي"، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العالمي في الوطن العربي: تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبو ظبي، ص ٣، ص ٩.
 - عماد نجم عبد الحكيم مصطفى، (٢٠١٦)، دراسة مقارنة لبعض خبرات التعاون الإقليمي في التعليم العالي وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة مقدمة إلى قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة بني سويف، ص ص ٢٨٤-٢٨٥
 - عصام إدريس العبد، (٢٠١٨)، معهد البحوث والدراسات العربية: الميزات التنافسية في ضوء إدارة المعرفة، القاهرة، وحدة النشر العلمي لمعهد البحوث والدراسات العربية، ص ١٩.
 - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، (٢٠١٨)، تقرير دراسة اليونسكو لتمويل التعليم العالي في الدول العربية، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، ص ص ١٦-١٧
- ٢- يرجى مراجعة مايلي:

- أحمد بطاح، (٢٠١٧)، قضايا معاصرة في التعليم العالي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص ص ٨٧-٨٩
- شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، (٢٠١٩)، معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ٥٢، ص ٦٥.
- أمنية أمين محمد المغربل، (٢٠١٨)، عوامل تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراة، قدمت إلى قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية جامعة الإسكندرية، ص ص ٥١-٥٤.
- Sandhya Shekhar, **Managing the Reality of Virtual Organizations**, India: Springer India ,2016, p.34.
- Włodzimierz Sroka, and Štefan Hittmár, "introduction", **Management of Network Organizations: Theoretical Problems and the Dilemmas in Practice**, New York: Springer International Publishing Switzerland, 2015, p.1.
- Joakim Wincent, and et. al., "Entrepreneurial orientation and network board diversity in network organizations", *Journal of Business Venturing*, No. (29), 2014, pp. 327, 328.
- Laleh Jamshidi and Others, (2012), " Developmental Patterns of Privatization in Higher Education: A Comparative Study", **Springer Science & Business Media**, P.5.

٣- يرجى مراجعة ما يلي:

- محمد محفوظ، (٢٠١١)، العولمة: المسيرة البشرية لإدراك المشتركات الإنسانية - دراسة في الأبعاد الفكرية والمادية والاجتماعية والإنسانية لظاهرة العولمة، القاهرة، مكتبة عين شمس ن ص ٤٢.

- شاكر محمد فتحي أحمد، (٢٠١٤)، واقع الحريات الأكاديمية في مؤسسات التعليم الجامعي العربية (الأردن - السودان - فلسطين - مصر)، دراسة مقدمة إلى المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص ص ٨ - ٩
- خالد عجيل الخشاش، (٢٠١٥)، الاقتصاد المعرفي: الثروة المستدامة، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ص ١٥٣
- علي السلمي، (٢٠١٧)، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، القاهرة، سما للنشر والتوزيع، ص ص ٩٣ - ٩٥

• Swet Singh Padiya , 2019 , Administration of Higher Education , Delhi , Pacific Books International , pp 48- 50

٤- يرجي مراجعة ما يلي:

- شاكر محمد فتحي أحمد، (٢٠٠٢)، تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، ع ٢٦، الجزء الثاني، ص ص ١١ - ١٢

- شاكر محمد فتحي أحمد، (٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، كلية التربية - جامعة البحرين، ص ص ٣١٩ - ٣٢١
- فلنتينا عبد الله بدر، (٢٠١٤)، الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص ٥٥.

- علي السلمي، مرجع سابق، ٩٧ - ٩٩

٥- يرجي مراجعة مايلي:

- فؤاد أحمد حلمي، (٢٠١٩)، فجوة الإدارة الجديدة في إدارة المؤسسات الجامعية، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في

عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية، القاهرة، دار الضيافة - جامعة عين شمس، ٢٦ -
٢٧ يناير ٢٠١٩.

[J.G. Wissema, \(2009\) Towards the Third Generation University Managing the university in transition , Edward Elgar Publishing Limited, UK.](#)

- Swet Singh Padiya , Op.Cit, pp 35- 36

6- Colin Cheng, and et. al., "effects of Strategic Orientations and New Service Development Performance", In: Decision Sciences Institute, **Trends and Research in the Decision Sciences: Best Papers from the 2014 Annual Conference**, New Jersey: Decision Sciences Institute, 2015, p. 332.

7-Krishna Chandra Balodi,"Strategic orientation and organizational forms: an integrative framework", European Business Review, Vol. 26 Issue (2), 2014, p.190.

٨- يرجي مراجعة مايلي:

*Gregory Dess, and et. al., Strategic Management: Creating CompetitivAdvantages ed.7th, Maidenhead Berkshire: McGraw-Hill Education, 2014, p. 454

* Andreas Rauch, and Michael Frese, "Entrepreneurial Orientation", **Handbook Utility Management**, New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009, p. 90.

9-John A Davis,and Mark A Farrell, **The Market Oriented University: Transforming Higher Education**,Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2016, pp. 108- 110.

10- Namwoon Kim , and et. al., "Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High-Technology Firms", **J PROD INNOV MANAG**, Vol (30), No. (1), 2013, p.141.

11- Roger J. Calantone, and et. al.,(2002), " Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", **Industrial Marketing Management**, No. (31), p.516.

12- Shahram Gilaninia& et al., 2013,"Factors Effective Willingness to Orrganizational Entrepreneurs", Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research In Business Vol.5,No.5, September,p.277

١٣- يرجى مراجعة مايلي:

• أكرم محسن الياسري وعادل عباس الجنابي،(٢٠١٨)، الريادة الاستراتيجية: المكانة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي - مدخل معاصر، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ص ص ٣٤ - ٣٩

• Kiril Todorov ,(2014), Strategic Management in Small and Medium Enterprises , London , IGI Global , pp.105-106

• Peter Drucker , (2014) , Innovation and Entrepreneurship ,London , Routledge , p.63

14-Patricia Palos, 2013, "Strategic Role of Tertiary Education and Technologies for Sustainable Competitive ", Advances in Educational Marketing Administration and Leadership , IGI Global , p.104

١٥- يرجى مراجعة ما يلي:

- أحمد إسماعيل حجي وحسام حمدي، (٢٠١٢)، الجامعة والتنمية البشرية: أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة، القاهرة، عالم الكتب، ص ص ٢٤٨-٢٤٩
- سيد محمد جاد الرب، (٢٠١٠)، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ص ٤٤٤-٤٤٥
- إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب، (٢٠١٧)، "تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة"، مجلة الإدارة التربوية، السنة الرابعة، العدد الخامس عشر، سبتمبر، ص ص ٤٨٥ - ٤٨٦.
- ١٦- يرجى مراجعة مايلي:
- أكرم محسن الياسري وعادل عباس الجنابي، مرجع سابق، ص ص ٦٠-٧٢
- إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب ، مرجع سابق، ص ص ٤٩٩ - ٥٠٤.
- سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، (٢٠١٥)، "القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والخمسون، العدد الثالث، أبريل، ص ص ٤٤٢ - ٤٤٣.
- Hardy Loh Rahim& et.al (2015) "The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance", *International Academic Research Journal of Business and Technology* Vol.1, No.2. , pp. 195 – 196.
- ١٧- يرجى مراجعة ما يلي:
- إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب، مرجع سابق، ص ص ٤٩٠ - ٤٩٤

- بلال خلف السكارنة، (٢٠١٦)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان، دار المسيرة، ص ص ١٠٣ - ١٠٤
- ١٨- يرجى مراجعة ما يلي:
- شاكر محمد فتحي أحمد وهمام بدر اوي زيدان، (٢٠٠٤)، "تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة - تصور مقترح"، المؤتمر الدولي لكلية التربية - جامعة السلطان قابوس: نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، مسقط، ١-٣ مارس ٢٠٠٤، ص ص ٦٨ - ٦٩
- عبد العزيز مخيمر وآخرون، (٢٠٠٠)، قياس الأداء للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٩ .
- حسن ناصر سعد العسيري، تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص إدارة تربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، ص ص ١٠-١١
- ١٩- يرجى مراجعة ما يلي:
- شاكر محمد فتحي أحمد وهمام بدر اوي زيدان، مرجع سابق، ص ٦٨
- حسن ناصر سعد العسيري، مرجع سابق، ص ص ١٠ - ١١
- ٢٠- يرجى مراجعة ما يلي:
- شاكر محمد فتحي أحمد وهمام بدر اوي زيدان، مرجع سابق، ص ٧٠
- حسن ناصر سعد العسيري، مرجع سابق، ص ٧٩
- ٢١- شاكر محمد فتحي أحمد وهمام بدر اوي زيدان، مرجع سابق، ص ٧٠
- ٢٢- يرجى مراجعة ما يلي:

*Ariane Berthoin and others , (2013) **Learning Organizations: Extending the Field**, Springer Science & Business Media , Germany , p:66.

* – Getahun Fenta Kebede, (2018), Social Capital and Entrepreneurial Outcomes: Evidence from Informal Sector Entrepreneurs in Ethiopia, **The Journal of Entrepreneurship**, India, Vol.(27), No.(2), p:210.

* – F.S. Hasan & M.M.S. Almubarak (2016). Factors influencing women entrepreneurs' performance in SMEs. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 12(2), P:86.

* فضيلة سلمان داوود، (٢٠١٧)، الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمي، ع(٢٧)، العراق، ص: ١٢٢.

* – Radic Vlado & Popovic Jovanka (2014), MARKET ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE, **International conference, entrepreneurship: factors affecting small-scale business performance and development**, p:8.

²³ – Alain Fayolle and Dana Redford, (2014), **Hand Book of Entrepreneurial University**, Edward Elgar, New York, P:220.

٢٤ – يرجى مراجعة ما يلي:

– Marta peris & Others, (2019), **Knowledge Innovation and Sustainable Development in Organizations: A Dynamic Capabilities Perspective**, Springer, Germany, P:49.

* – Carina Bossu & Natalie Brown, (2018), Professional and Support Staff in Higher Education, Springer, Germany, P:48.

* – Carina Bossu & Natalie Brown, (2018), **Professional and Support Staff in Higher Education**, Springer, Germany, P:278.

* – Zoltán J. Ács and Others, (2018) **Global Entrepreneurship and Development Index 2018**, , Springer, Germany, P:67.

– Antje Schmitt, and Others, (2017), A Dynamic Model of Entrepreneurial Uncertainty and Business Opportunity Identification: Exploration as a Mediator and Entrepreneurial Self-Efficacy as a Moderator, **Entrepreneurship Theory and Practice Journal**, Vol. 42, No.(6) ,p:842.

José Fernández-Serrano, and Others, (2018), Efficient entrepreneurial culture: a cross-country

analysis of developed countries,**International Entrepreneurship Management Journal**, USA, P: 121