



جامعة المنصورة
كلية التربية



التعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات (الاستراتيجيات)

إعداد

سوزان جاسم عبد الحسين باباجان

إشراف

أ.د/على عبد ربه حسين اسماعيل
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٥ – يناير ٢٠٢٤

التعليم الريادي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات (الاستراتيجيات)

سوزان جاسم عبد الحسين باباجان

مقدمة

يعد التعليم من أهم عوامل بناء رأس المال البشري، فهو الركيزة الأساسية التي من خلالها يحقق الإنسان الرفاهية والرفق، وهو شريان الحياة لأي مجتمع يسعى نحو التقدم والازدهار، ويؤدي التحديث والتطور فيه إلى نمو المجتمعات، ودفع عجلة التنمية بأشكالها وأبعادها المختلفة، وتحسين مستوى المعيشة للفرد والمجتمع على حد سواء، وفي شتى جوانب الحياة.

ويعتبر التعليم الركيزة الأولى لبناء الوطن، حيث إن أول ما تقوم به الدول في عملية البناء هو الاهتمام بتعليم أفراد المجتمع والاستثمار بأفراده من خلال التعليم والاهتمام بجودته ومخرجاته، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة، التي تمكنهم من القيام بدورهم في المجتمع، ويعد التعليم الجامعي من أهم مراحل التعليم التي تهيئ الأفراد لتلبية احتياجات المجتمع، وتولي المناصب القيادية والريادية فيه، فالهدف الأساسي للتعليم الجامعي يتمثل في خدمة المجتمع والإرتقاء به.

غير أن هناك تحديات جديدة تواجه المؤسسات التعليمية مثل: ضرورة تحقيق معايير الجودة، والحصول على الاعتماد، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، وحصولها على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية، وتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وغير ذلك من التحديات، وهذا ما يضع الجامعات المصرية في منافسة شديدة على المستوى المحلي والدولي. (أحمد وسعيد، ٢٠١٥، ٦٤٨ - ٦٤٩)

وتعد الريادة من مداخل التطوير التنظيمي الحديثة، التي ظهرت نتيجة التحديات البيئية السريعة، وزيادة التنافسية، وانعدام الثقة بالأساليب التقليدية، ورغبة المؤسسات في تطوير وضعها القائم، لمواجهة تحديات المنافسة، وتحقيق الإبداع والمرونة، وتحسين القدرات التنافسية، وإحداث التغيير في هيكل سوق العمل. (الحجار، ٢٠١٨، ٣٢٢)

ولم تعد ريادة الأعمال قاصرة على القيام بدورها بوصفها قوة دافعة لتحقيق التنمية الاقتصادية، وتوفير الفرص الوظيفية فحسب، وإنما تعدت ذلك إلى الإسهام في التنمية الشخصية والاجتماعية لأفراد المجتمع. (أيوب، ٢٠١٥، ٣٠٢)

لذلك شهد الاهتمام بالتعليم الريادي نمواً واضحاً في معظم أنحاء العالم حيث تم إدراجه في المناهج الدراسية في جميع المستويات التعليمية، وفي آخر مسح استهدف (٣١) من الدول الأوروبية وجد أن الغالبية العظمى من البلدان الأوروبية قد تناولت التعليم الريادي في استراتيجياتها أو مبادراتها الوطنية، وأن نصف هذه البلدان قد أدرجت في استراتيجياتها الشاملة أهداف مرتبطة بتعزيز التعليم الريادي. (الحشوة، ٢٠١٢، ١٧)

فالتعليم الريادي يسهم في إعداد وتأهيل الثروة البشرية، كما أنه يساعد على تنمية قدرات الطالب بشكل يجعله مواطناً صالحاً وفعالاً، ويسهم في بناء الوطن وخدمته، والتفاعل مع بيئة الأعمال المحيطة به بشكل إيجابي، والتعامل مع أفراد المجتمع بأسلوب أخلاقي واجتماعي حميد، وتكوين أفراد رياديين قادرين على العمل في وظائف مختلفة، ويسهم في الوقت نفسه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يعمل التعليم الريادي على تعديل أنماط السلوك التقليدية، ونمط التفكير

التقليدي، ونظام القيم والاتجاهات بما يناسب الطموحات التنموية للمجتمع. (الصعيد ، ٢٠١٥ ، ١٣٦)

يتضح مما سبق أن للتعليم الريادي دوراً في التنمية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية لأفراد المجتمع، ويعمل على زيادة قدرتهم على الابتكار والتنافس، خاصة وأن المنافسة لم تعد باكتساب كميات هائلة من المعلومات والمعارف، وإنما بالأساليب الإبداعية، والتغلب على مشكلاته المستقبلية بإيجابية وفكر.

وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات ، فقد أكدت دراسة (السعيد ، ٢٠١٥) على أهمية التعليم الريادي ، وأنه من أبرز التجارب الناجحة في التعليم العالي ، وأنه لابد من تطبيق التعليم الريادي الداعم لتوجه الطلاب نحو العمل الحر، ودراسة (خالد وآخرين ، ٢٠١٧) على ضرورة تفعيل دور الجامعة في ترسيخ ودعم ريادة الأعمال كفكر وثقافة لدى الشباب الجامعي، ودراسة (السامرائي ، ٢٠١٢) على أهمية بناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات، وأشارت إلى أن الدور الذي يقوم به الجامعات اليوم يسعى لتوافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف في سوق العمل.

وهو ما أكدته المفوضية الأوروبية (European Commission , 2012) أن التعليم الريادي أحدث فرقاً للطلاب الذين درسوا برامج التعليم من أجل الريادة، وذلك من خلال ما أظهره من قدرتهم على ابتكار المزيد من الأنشطة الريادية، والحصول على وظيفة في وقت مبكر بعد الانتهاء من دراستهم مقارنة بزملائهم الذين لم يقوموا بدراسة هذه البرامج.

وبناءً عليه، يصبح التعليم الريادي من أهم الوسائل، لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية بحيث تكون قادرة على المنافسة والبقاء والنمو مع مرور الوقت متزامناً ذلك مع التوازن بين كون الجامعة المؤسسات التعليمية من ناحية وسيلة للتسويق وريادة الأعمال من أجل الحفاظ على القيم الأساسية للروح الأكاديمية من ناحية أخرى، وهذا يعكس الاهتمام المتزايد بتصنيف الجامعات المبني على الاعتراف العام بأن المعرفة هي قاطرة النمو الاقتصادي والتنافسية العالمية، وأن الجامعات الريادية هي العامل الحيوي الرئيس في هذا المجال. (محمود وأحمد ، ٢٠١٦ ، ٣٢٢)

من خلال ما سبق صار ضرورياً على الجامعات المصرية أن تحدث أدوارها، وتأخذ بالتعليم الريادي في استراتيجياتها، لأهمية التعليم الريادي، وليصبح لها دور ريادي مؤثر في المجتمع، وله نتائج الكبيرة وأثاره القوية على التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث يسهم في بناء قاعدة عريضة من الرياديين والمبدعين في جميع المجالات من خلال إعداد ثقافة ريادية قوامها الإبداع والابتكار والإنجاز، ومن ثم دعم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مشكلة البحث

تنطلق مشكلة البحث من أن معظم الجامعات العربية تواجه العديد من المشكلات، والتي تتمثل في انخفاض إنتاجيتها العلمية، وانخفاض إنتاجية الفرد، وعدم وجود قدرات كافية على مستوى التحليل والابتكار إضافة إلى ذلك انخفاض العوائد الاقتصادية والاجتماعية المتحققة من العملية التعليمية كنتاج طبيعي للمعادلة الصعبة المتوافرة الآن بالمجتمع العربي من كثرة الخريجين، وقلة المقبول منهم في سوق العمل، لضعف مستواهم التعليمي والمعرفي والمهاري، وبالتالي ارتفاع معدل البطالة. (الينا، ٢٠١٥، ٧)

وقد أشارت دراسة (محمود وأحمد ، ٢٠١٦) من أن الجامعات العربية لم تعد قادرة على الوفاء بكل ما يتوقع منها من أدوار تتواءم مع التغيرات المتلاحقة في متطلبات الأسواق، واقتصاد المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، إذ يشهد الوضع الراهن لمؤسسات التعليم العديد من المشكلات كما يتضح فيما يلي :

- لا تؤدي معظم الجامعات العربية دوراً ملموساً في عملية الابتكار في الاقتصاد القائم على المعرفة الحديثة وفقاً للمثلث الحلزوني (الجامعة – الحكومة – الاقتصاد) في تنظيم المشروعات ، ولهذا احتلت مصر – كدولة عربية – المركز الأخير ضمن (٣١) دولة في دور التعليم العالي وفقاً لتقرير المرصد العالمي لزيادة الأعمال عام ٢٠٠٨.
- هناك زيادة مفرطة في خريجي معظم الجامعات مما يجعل (٥٠ ٪) منهم يعجزون عن الحصول على عمل، لنقص المهارات الريادية، والفجوة بين المخرجات وسوق العمل.
- تعاني معظم الجامعات العربية من غموض الرؤية والسياسات والتوسع الكمي على حساب النوعي، مما أدى إلى ضعف جودة المدخلات والمخرجات التعليمية.
- اتسام الكثير من الممارسات الجامعية بالانتمائية، وضعف الاستجابة لعوامل التغيير العالمي أو المجتمعي بالكفاءة والسرعة المطلوبة.
- غياب القدرة التحليلية والابتكارية كمنتج تعليمي، وضعف المشاركة في النشاط الاقتصادي. وبناءً على نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن معظم الجامعات العربية تعاني من ضعف في تمكين الخريجين للمهارات الريادية التي تؤهلهم للاندماج في سوق العمل، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات اجتماعية عديدة من أبرزها البطالة، والفقر، وتدني مستوى المعيشة، وعدم القدرة على المنافسة.
- وتأكيداً على ذلك فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن التعليم الريادي ما زال في طور البداية ضمن خارطة التعليم الجامعي، كما أن نسبة عدد الجامعات التي تمتلك الموارد البشرية المساندة للتعليم الريادي لازالت قليلة. (خالد وآخرون ، ٢٠١٧ ، ٧٠)
- وقد أشار تقرير ريادة الأعمال الصادر عن المرصد العالمي لزيادة الأعمال عام ٢٠١٢م إلى عدد من المؤشرات المتعلقة بريادة الأعمال، كان من أهمها ما يأتي: (المرصد العالمي لريادة الأعمال ، ٢٠١٢)
- حصل التعليم الريادي معظم البلدان العربية على أدنى تقييم من بين كافة شروط إطار ريادة الأعمال بعلامة وسطية تبلغ ١,٢٨، مما يضع مصر – كدولة عربية – في المرتبة الأخيرة بين البلدان التسعة والستين المشاركة في دورة ٢٠١٢ م، مما يعكس ضعف دعم ريادة الأعمال في مصر.
- جاء ترتيب الأبحاث التي تتم في ريادة الأعمال في معظم البلدان العربية، في مرتبة متدنية، وقد وضعت مصر – كدولة عربية – في المرتبة ٦٨ من بين ٦٩ دولة مشاركة في دورة ٢٠١٢ م. وقد أكدت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم على أن إصلاح نظام التعليم عبر غرس وتنمية مهارات ريادة الأعمال هو العنصر الأكثر أهمية لعملية التغيير المطلوبة، حيث إن التعليم الريادي سوف يؤدي إلى إعداد جيل من أصحاب الفكر الريادي والمشاريع الريادية، وبالتالي توفير فرص عمل؛ مما يؤدي إلى تنويع اقتصاديات الدول. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ٢٠١٤ ، ٣٢)
- كما أكدت دراسة (السكرانة ، ٢٠٠٨) على أن المؤسسات الريادية لها القدرة على تطوير أنماط جديدة من الأعمال ، وإيجاد فرص جديدة واستغلالها بما يسمح لها من تحسين مركزها التنافسي للولوج إلى عالم المؤسسات المتميزة، ودراسة (أحمد وسعيد ، ٢٠١٥) إلى أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات العربية من خلال العمل على إدراج تطبيقات ريادة الأعمال في البرامج الأكاديمية والبحثية.
- وبناءً على ما سبق من أهمية التعليم الريادي، وما برز في الواقع، ومن خلال الدراسات السابقة وقصور التعليم الريادي في الجامعات العربية نمت الرغبة لدى الباحثة بإجراء هذه الدراسة؛

لأهمية التعليم الريادي في المرحلة الجامعية، في تحقيق الجودة العالية والأداء الجامعي المتميز، وجعل الجامعات قادرة على البقاء والاستمرارية في التقدم والتميز، وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على التعليم الريادي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بين الجامعات العربية، خاصة وأن الجامعة وما تمتلكه من موارد بشرية ومراكز بحث متنوعة من أهم المصادر لتوليد الأفكار الريادية.

لذا فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيس التالي :

ما دور التعليم الريادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات العربية ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة تساؤلات فرعية، هي:

١. ما الإطار المفاهيمي للتعليم الريادي الجامعي؟

٢. ما الإطار الفكري للميزة التنافسية المستدامة؟

٣. ما متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة للجامعات واستراتيجيات تحقيقها؟

أهداف البحث: هدف البحث الحالي إلى:

• تقديم إطار مفاهيمي حول التعليم الريادي.

• تقديم إطار مفاهيمي حول الميزة التنافسية المستدامة للتعليم في الجامعات العربية.

• الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل دور التعليم الريادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات العربية.

• تحديد متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة للجامعات واستراتيجيات تحقيقها؟

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث الحالي إلى:

• حيوية وحداثة الموضوع حيث يتناول موضوعاً جديداً ينصب على التعليم الريادي الجامعي، والتي توليه الأديبات التربوية اهتماماً كبيراً كمدخل تطويري للتعليم الجامعي التقليدي إذ يعول عليه في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وإعداد جيل من الرياديين.

• قد تعالج الدراسة الحالية العديد من المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع عن طريق التعليم الريادي كوسيلة فعالة في تكامل وظائف الجامعة، وتنمية المهارات الريادية لدى الطلاب؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

• تتناول الدراسة موضوعاً وثيق الصلة بمستقبل الوطن، وهو وصول الجامعات العربية إلى الميزة التنافسية؛ مما ينعكس على ارتقاء المجتمع العربي وتقدمه.

دراسات سابقة

انطلاقاً من أهمية الدراسات السابقة حرص الباحثة في دراستها على تناول بعض الدراسات التي تتصل بصورة مباشرة بمتغيرات الدراسة، واتخاذها قاعدة عريضة لها؛ لوضع أهداف وتساؤلات الدراسة، وسوف يتم عرض الدراسات السابقة في محورين: **الأول:** يدور حول الدراسات التي اهتمت بالتعليم الريادي، **والثاني:** يركز على دراسات الميزة التنافسية المستدامة.

• **أولاً: دراسات تناولت التعليم الريادي:**

هدفت دراسة (محمد ، أحمد ، ٢٠٢٠) إلى اكتساب طفل الروضة بعض مهارات ريادة الأعمال من خلال بعض الاستراتيجيات القائمة على المتعلم، واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، ومقياس لقياس مهارات ريادة الأعمال لدى طفل الروضة، وتكونت عينة البحث من (٦٠) طفل وطفلة، وتوصلت الدراسة إلى أن التنوع في الاستراتيجيات المستخدمة لإكساب الأطفال مهارات ريادة الأعمال تنمي قدراتهم على التخطيط كما جعلهم أكثر طموحاً وابتكاراً وتحملاً للمسئولية وأكثر قدرة على إدارة الفريق واتخاذ القرار، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام

استراتيجيات المشروع ولعب الأدوار وحل المشكلات جعل الأطفال يفكرون بإيجابية ساعدت بشكل كبير في إكسابهم مهارات ريادة الأعمال المتضمنة في البرنامج.

واستهدفت دراسة (حمد، ٢٠١٩) تعرف دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتفعيله وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة قدرها (١٩٨) من الباحثين المقيدون في درجتي الماجستير والدكتوراه بكلية التربية في جامعة أسيوط، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي للباحثين جاء بدرجة متوسطة من منظور العينة ككل؛ مما يؤكد تفعيل التوجه الريادي في تنمية أداء الباحثين لتوجيه بحوثهم للمجتمع، والتحول إلى الجانب التطبيقي، وكذلك ضرورة تقبل المبادرات البحثية الجديدة وتقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد، كما جاء محور الاستباقية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وجاء كل من محوري توجيه البحوث للتعاون المجتمعي والابتكارية بدرجتين متوسطتين، وجاء محور تقبل المخاطرة في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة.

وهدفت دراسة (الحجار، ٢٠١٨) إلى إعداد استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى نحو جامعة ريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستشراقي المستقبلي، مستخدمة استبانة لقياس درجة توافر الخصائص الريادية بالجامعات والمعوقات التي تواجهها، وطبقت على عينة قدرها (١٠٢) أكاديميًا، وبينت النتائج أن درجة توافر خاصيتي الإبداع والاستباقية متوسطة، وخاصيتي التنافسية وتحمل المخاطر ضعيفة، والتقدير العام للخصائص الريادية كان ضعيفًا، ودرجة توافر المعوقات كبيرة، وقد استخلص الباحث من هذه النتائج مصفوفة التحليل الاستراتيجي (جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وبناء على هذه المصفوفة تم بناء الاستراتيجية المقترحة، وتمحورت حول: الريادة في التعلم والتعليم، والريادة في البحث العلمي، والريادة في خدمة المجتمع.

ثانيًا: دراسات تناولت الميزة التنافسية المستدامة

هدفت دراسة (أبو ردن والغزوي، ٢٠١٧) إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة أسبائيل للاتصالات المتنقلة في العراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة قوامها (٨٠) شخصًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن للمرونة الاستراتيجية وأبعادها (السرعة، الإبداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

وجاءت دراسة (العبيد، ٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على مفهوم القدرة التنافسية للجامعات، ومعاييرها، ومؤشراتها على المستويين المحلي والدولي، وكذلك صياغة نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال تحليل قوائم التصنيفات العالمية التي تضمنت ترتيب بعض الجامعات السعودية، وفي نهاية الدراسة تم تقديم نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود، وذلك من أجل حصولها على مراكز متقدمة في قائمة تصنيف الجامعات العربية والعالمية، وقد تضمن النموذج المقترح أهدافًا تمثلت في تطوير وظيفة التدريس الجامعي، وتطوير وظيفة البحث العلمي، وتطوير وظيفة خدمة المجتمع، كما تضمن النموذج المقترح مجموعة من الآليات اللازمة للتنفيذ، وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه التنفيذ.

وهدفت دراسة (Lindawati et al, 2014) إلى إجراء تحليل للميزة التنافسية في جامعة ويدا مانديلا الكاثوليكية، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف

الحالية، وكذلك الفرص والتهديدات التي من المحتمل أن تظهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج منها: أن الاستراتيجية التي تعمل جامعة ويديا مانديلا الكاثوليكية على تقديمها وعرضها تعد استراتيجية توافقية واستباقية تتزامن مع اثنين من البدائل الاستراتيجية المقترحة، وهي اختراق السوق وتطوير المنتجات، وأن الجامعة تمتلك ميزة تنافسية؛ للتغلب على نقاط الضعف الداخلية، وكذلك الفرص الخارجية من حولهم؛ وذلك لتجنب التهديدات القائمة.

المصطلحات الإجرائية

التعليم الريادي (entrepreneurial education)

مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة؛ لإكساب طلابها القيم الريادية، ومهارات العمل الحر، والتوظيف الذاتي، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والتطوير والاستكشاف، والإفادة من الفرص، وتعريفهم بالطرق التي يستطيعون من خلالها المساهمة في تنمية وتطوير مجتمعاتهم.

التنافسية المستدامة (Sustainable Competitiveness)

ما يمكن أن تقدمه الجامعة من خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة، مما ينعكس على خريجها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في أسواق العمل، ومن ثم زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وبناء ثقة المجتمع فيها، وعدم قدرة الآخرين على تقليدها.

خطوات السير في البحث: تسير الدراسة وفق المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتعليم الريادي

ويتناول التأصيل النظري له من حيث: مفهوم الريادية والنشأة التاريخية، وخصائص المؤسسات والأفراد الريادية، ومفهوم التعليم الريادي وأهدافه، ومبرراته، وأشكاله، ومعوقاته.

المحور الثاني: الإطار الفكري للميزة التنافسية المستدامة للجامعات

ويتناول التأصيل النظري له من حيث المفهوم، والأسس والخصائص، ومبررات الاهتمام بها، والمصادر، والأبعاد.

المحور الثالث: متطلبات استراتيجيات بناء الميزة التنافسية المستدامة للجامعات

وفيما يلي تناول هذه المحاور بشيء من التفصيل المناسب للوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتعليم الريادي

أولاً: التأصيل النظري للتعليم الريادي وأبرز سماته

(أ) نشأة التعليم الريادي:

يجمع الكثيرون على أن الريادية ليست ظاهرة جديدة، وإنما هي ظاهرة قديمة حديثة (محمد، ٢٠١٤، ٢٥٣)، فالريادة كظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الإنسانية، إلا أنها اختلفت عنها حيث كانت الاهتمامات الأولى لمصطلح الريادة في علم الاقتصاد ثم انتشرت إلى العلوم الأخرى. (صالح، ٢٠١٨، ١٧٥)

وباستعراض التطور التاريخي لمفهوم الريادية، فإن الأدبيات المتوافرة تشير إلى أن كلمة *Entrepreneurship* قد ظهرت لأول مرة في اللغة الفرنسية في القرن السادس عشر، وقد تضمنت معنى المخاطرة وتحمل المصاعب. (محمد) (٢٠١٤، ٢٥٣). ثم دخل هذا المفهوم إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر، إلا أن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادية. (توفيق ومرسى، ٢٠١٧، ١١)

وخلال عقد الستينات وصف الشخص الريادي بأنه الإنسان الذي يتمتع بالطاقة والحيوية العالية، والقبول بالتحديات والمخاطرة، وفي مطلع السبعينات وصفت الريادية بأنها تتكون من سلوك تنافسي، وبدخول عقد الثمانينات حدث ما يعرف بالثورة الريادية حيث ظهر دور الريادة كمحرك لاقتصاديات الدول، وولدت أشخاص أقاموا مشاريع ريادية صغيرة، ثم تحولت إلى مشاريع عملاقة من أمثال بيل جيتس مؤسس شركة *Microsoft*، وكذلك هناك نماذج أخرى مثل فكرة الفيسبوك *Face book* التي تحولت إلى مشروع عملاق (محمد، ٢٠١٤، ٢٥٢-٢٥٣)

وقد بدأ التوجه الحديث نحو ريادة الأعمال في أوائل القرن الحادي والعشرين، حيث اتجه الجميع للنشاط الريادي كوسيلة حتمية؛ لتغيير مفاهيم المنافسة والمزايا، واشتداد حدة المنافسة التي أدت إلى التحول من المزايا النسبية إلى المزايا التنافسية إلى المزايا التنافسية المستدامة؛ مما شكل تحديات لرجال الأعمال، والحاجة إلى تقديم منتجات وخدمات غير تقليدية، ومواجهة البطالة، ودعم الرياديين على إنشاء مشروعات خاصة بهم؛ ليتيحوا فرص عمل لهم ولغيرهم. (عبد العظيم، ٢٠١٦، ٥٥١)

أما في مجال التعليم فتشير العديد من البرامج العلمية إلى أن الولايات المتحدة كانت أول دولة على مستوى العالم تبنت التعليم في ريادة الأعمال، حيث قدمت جامعة (*Harvard*) أول مقرر في ريادة الأعمال، ثم حذت حذوها بعض الجامعات الأمريكية الأخرى بإدخال مقررات في ريادة الأعمال في الدراسات الجامعية (المخلافي، ٢٠١٧، ٥٨٨-٥٨٩)

(ب) ماهية التعليم الريادي

حتى تتضح ماهية التعليم الريادي، فمن المهم التعرف على مفهوم الريادة (*Entrepreneurship*)، ومفهوم الريادي (*Entrepreneur*) ، ومفهوم الجامعة الريادية *Entrepreneurial University* وتفضيل ذلك على النحو التالي:

(١) الريادة:

إن مفهوم الريادة مثل غيره من المصطلحات الاجتماعية، فحتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للريادة، بل يوجد عدد من التعريفات التي طورها العلماء والباحثون لهذا المصطلح، فقد عرفت الريادة على أنها نشاط مبدع، فهي القابلية على تكوين وبناء شيء ما من لا شيء عمليا، أي أنها موهبة الإحساس والفرصة التي يراها آخرون مشوشة ومتناقضة. (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٧، ١٥٨)

وهي صفة تطلق على من يأخذون زمام المبادرة، ويقومون باقتناص الفرص بغض النظر عن المصادر المتاحة أو نقص هذه المصادر، وذلك لتقديم أفكار مبتكرة، وأعمال إبداعية ومنتجات وخدمات جديدة. (محمد، ٢٠١٤، ٢٣٩)

كما أنها القدرة على إنشاء شيء جديد ذي قيمة شخصية واجتماعية، وهي القدرة على تحمل المخاطر المدروسة إزاء تحقيق الرضا الشخصي والاستقلالية باتجاه تحقيق المنفعة الاجتماعية، والقدرة على المبادرة بتنفيذ عمل جديد والبراعة في الانتباه للفرص، واكتشاف مصادر الموارد (محمد، ٢٠١٣، ٢٧١)

وتتمثل الريادة في المهارات والخصائص الإبداعية التي تمكن الفرد من إنشاء مشروع صغير ذي قيمة وبصيغة إبداعية وابتكارية وتساعده على امتلاك روح القيادة والمخاطرة، وتنمية الوعي بين الناس حول النشاط الاقتصادي، وتولد العمالة الذاتية والعمل الإضافي. (محمد وأحمد ، ٢٠١٤، ٥٦١)

فريادة الأعمال حركة حياتية مستمرة، وآلية من آليات إعمار الأرض، وتمثل وعاء مطاط صالح لكل زمان ومكان، ويتسع لمحاولات المبتكرين وطرق الإنتاج أو التوزيع الجديدة وغير المألوفة للسلع والخدمات. (مهدي، ٢٠١٤، ١١٠)
يتضح مما سبق تنوع تعريفات الريادة؛ لاختلاف وجهات النظر التي اهتمت بتناول الريادة، واتضح أنه مفهوم اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والتكنولوجي، وهو مفهوم متعدد الأبعاد **يتمحور حول مجموعة من العناصر تتكامل مع بعضها البعض؛ لتشكل مفهوم الريادة، وهذه العناصر تتمثل في:**

- الريادة عملية تحتاج إلى اكتشاف الفرص وتطويرها.
- تطبيق أفكار إبداعية ورؤى جديدة.
- الثقة وإعطاء الحرية للأفراد.
- أن يتسم رائد الأعمال بمجموعة من الصفات أبرزها المبادرة، والإبداع، والرغبة في الإنجاز، والمخاطرة.
- الابتعاد عن التقليد.
- ترجمة الأفكار إلى واقع.
- ضرورة توفر خصائص معينة في المنتج الريادي بغض النظر عن كونه سلعة أو خدمة أن يكون مبتكرًا ومميزًا.

(٢) التعليم الريادي (entrepreneurial Education)

تم تعريف التعليم الريادي بأشكال مختلفة في سياقات أضيق وأوسع نطاقا، فعلى المستوى الأضيق ينظر للتعليم الريادي باعتباره عملية إعداد المتعلمين لعالم الأعمال، ولكن التعريف الأوسع يرى أنها عملية تتجاوز مجرد تعليم الأفراد كيفية إدارة الأعمال، فهي تعنى بتشجيع التفكير الإبداعي، وتعزيز شعور قوي بقيمة الذات وتمكينها ورعاية العقلية والمواقف والمهارات الريادية. (السعيد، ٢٠١٥، ١٤٢)

وهو مقارنة تربوية تهدف إلى تعزيز التقدير الذاتي والثقة بالنفس عن طريق تعزيز وتغذية المواهب والإبداعات وبناء القيم والمهارات ذات العلاقة والتي ستساعد الدارسين في توسيع مداركهم من خلال البحث، (الرميدي، ٢٠١٨، ٣٧٨)

كما يعرف التعليم الريادي بأنه عملية تزويد الأفراد بالمفاهيم والمهارات التي تساعدهم على التعرف على الفرص التجارية التي قد يتجاهلها الآخرون، وتدعيم البصيرة واحترام الذات لديهم، وإمدادهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للعمل. (Ahmad, 2013, 195)
وتم تعريف التعليم الريادي على أنه مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام وتدريب وتعليم أي فرد يرغب في المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي الريادي وتأسيس مشاريع الأعمال أو تطوير مشاريع الأعمال الصغيرة. (صالح، ٢٠١٨، ١٧٤)

بناءً على ما سبق يمكن تعريف "التعليم الريادي بأنه التعليم الذي يهتم بإكساب الطلاب العديد من المعارف والمعلومات التي تعمل على نشر الثقافة الريادية وتنمية الوعي الريادي لديهم، وتكوين طلاب ذوي عقلية ريادية، وتزويدهم بالعديد من المهارات والتي تتضمن الإبداع والابتكار، واكتشاف الفرص التي يغفلها الآخرون والرؤية المستقبلية والدافع والمثابرة، والمبادرة والمخاطرة، والتوظيف الذاتي، والثقة بالنفس والاستقلالية والقيادة والعمل الجماعي، والتفكير الناقد وحل المشكلات والقدرة على التنافس محليا وعالمياً".

(ج) أهداف التعليم الريادي

إن الهدف الرئيس للتعليم الريادي في الجامعة هو بناء جيل جديد من الرياديين والمبدعين في مجال الأعمال وغيره من المجالات الأخرى في المجتمع، يقدمون إبداعاً على شكل منتج أو خدمة، أو عملية، أو مدخل جديد في الأعمال، أو مشروع جديد، أو اختراعاً أو اكتشافاً. (السعيد، ٢٠١٥، ١٤٥)

كما يذهب التعليم الريادي بعيداً عن مجرد كونه بداية أعمال، بل يستهدف تطوير جيل من الأفراد مبدعين ومبتكرين ولهم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطر (Kroon et al 2003, 319).

ويخلص بعض الباحثين الأهداف الرئيسة لبرامج التعليم الريادي في : (al, 2004, 7 - 8),

(Alberti)

- اكتساب المعرفة والمفاهيم المفيدة لريادة الأعمال.
 - اكتساب المهارات في استخدام التقنيات في تحليل حالات ومواقف العمل وفي بناء خطط العمل.
 - تعزيز وتحفيز روح المبادرة والمواهب والكفاءات والمهارات الريادية.
 - تنمية ثقافة إدارة المخاطر، والحد من التحيز لكره المخاطر.
 - تطوير الدعم للجوانب الفريدة من روح الريادة.
 - تطوير المواقف والدوافع (الابتكار - التعلم العاطفي)
 - الحصول على القدرات التقنية والمهارات اللازمة؛ لتطوير المشاريع الجديدة والتوظيف الذاتي والمهن الموجهة نحو تنظيم المشاريع.
 - تعزيز الشبكات والاتصالات للمشاريع الريادية.
 - تحفيز التنشئة الاجتماعية المهنية، والاهتمام بالتعلم على إعداد رواد الأعمال.
- ومن أهداف التعليم الريادي: (عبد العاطي، ٢٠١٩، ١٠٩ - ١١٠)
- تكوين أفراد مبادرين وقادرين على إنشاء مشروعات اقتصادية جديدة تنسم بالنمو.
 - ترقية الحلول الإبداعية للمشكلات، وإعداد خريجين أكثر مغامرة خلال عملهم بمشروعات مستقبلية.
 - تحسين عقول الشباب لتمكينهم؛ ليكونوا أكثر إبداعاً وثقة بالنفس.
 - استخدام الطرق القائمة على الممارسة.
 - زيادة وعي الطلاب نحو العمل الحر وريادة الأعمال.
 - القدرة على اتخاذ القرار المناسب.
 - اكتساب مهارات حل المشكلات، والعمل كجزء من فريق والانخراط في دعم المخاطرة.
 - القدرة على توظيف المهارات الأكاديمية إلى مهارات عملية.
 - بناء العقول الريادية التي تتميز بحب المغامرة والاستباقية.
- كما يعمل على زيادة المنافسة، وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والخارجية، وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية. (الأغا، ٢٠٠٩، ١٠)
- والتعليم الريادي يمكن الجامعات من الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال عقود البحث، وبراءات الاختراع وتعزيز روح الريادية لدى طلابها، ومساعدة طلابها على مواصلة حياتهم المهنية كرجال أعمال (Slinger et al, ٢٠١٥، ١٧٠).
- ويهتم التعليم الريادي بتحقيق خمسة أهداف رئيسة وهي معرفة **لماذا**: أي تطوير المواقف الصحيحة وتنمية الدوافع لبدء المشروعات، ومعرفة **كيف**: أي اكتساب المهارات التقنية والمهارات

اللازمة لتطوير العمل، ومعرفة من أي: تعزيز الشبكات والاتصالات للمشروعات الريادية، ومعرفة متى: أي تحقيق الحدس الحاد للقيام بالموقف الصحيح، ومعرفة ما: لتوفير قادة من المعارف والمعلومات، لتنمية مشروع جديد، وبشكل أوسع يهدف التعليم الريادي إلى إعداد الطلاب للنجاح الوظيفي، وزيادة قدرتهم على التعلم في المستقبل، وتحقيق ذاتهم، ومساهماتهم في بناء المجتمع بفاعلية. (Lee & Wong, 2005, 7)

يتضح مما سبق أن أهداف التعليم الريادي تميزت بالتنوع والتعددية، حيث يحرص التعليم بتوضيح الريادي على إعداد جيل جديد من الرياديين والمبدعين من خلال تغيير نمط تفكيرهم، وتغيير القيم الراسخة لديهم، ودعم المعارف والمهارات لدى الطلاب، ودعم الإنجاز والإبداع والمبادرة واتخاذ القرار، ودعم قيم الاستقلالية والإدارة الذاتية، وبناء اتجاهات إيجابية للطلاب نحو الريادة وتشجيعهم على بناء تصور أفضل لمستقبلهم ودعم طموحاتهم، وتنمية وعيهم بالتوظيف الذاتي؛ أي أنها تركز على شخصية الطالب ومهاراته في جميع الجوانب العملية والمهنية والاجتماعية والعملية.

ثانياً: الجامعات الريادية: المبررات، الأبعاد الريادية، الأشكال **(أ) الجامعة الريادية: Entrepreneurial University**

هي الجامعة التي تمتلك مدى واسع من آليات تعزيز ريادة الأعمال، ومن هذه الآليات: مقررات ريادة الأعمال، وإعادة الهيكلة التنظيمية للجامعات للسماح للترويج الفعال لريادة الأعمال بين الطلاب والهيئة التدريسية، ونظام داخلي شامل؛ لتسويق المعرفة التي أنتجتها، والذي يشمل مكاتب نقل التكنولوجيا، وخدمات استشارية والمساهمة في إنشاء شركات الطلاب. (لطفى، ٢٠١٨، ص ص ٤٣٧-٤٣٨)

وتعرف الجامعة الريادية بأنها الجامعة التي تسعى إلى تسويق برامجها التعليمية وخدماتها الاستشارية وبراءات الاختراع؛ لتوفير فرص عمل جديدة لطلابها، ومساعدتهم على إنشاء مشاريع منتجة من أجل تنمية المجتمع (Jaccob et al, 2003-1556).

وهي كيانات حاضنة ومساهمة بقوة في التنمية المستدامة، وزيادة الدخل القومي بتوليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل، وإدخال التكنولوجيا المتطورة؛ لتحسين مخرجاتها سواء كان ذلك ضمن نطاق محلي أو دولي (توفيق ومرسى، ٢٠١٧، ٩)

فالمؤسسة التعليمية الريادية هي التي تملك القدرات لتطوير خدماتها التعليمية، بالإضافة إلى القدرة على تنظيم وإدارة عمليات الابتكار، والربط بين الابتكار والتحديث، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية التعليمية. (السامرائي، ٢٠١٢، ١٠٠٣)

يتضح مما سبق أن الجامعة الريادية منظمة تعليمية ريادية، تتميز بكونها تلبي احتياجات المجتمع، وتحقق التوافق بين احتياجات السوق، ومخرجاتها وتوفر مصادر تمويل خارجية للجامعة، وتهتم بتطوير القدرات الريادية للطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس، وتهتم بتطوير الخدمات التعليمية وقادرة على مواجهة التغيرات.

(ب) مبررات التعليم الريادي في الجامعات:

يعد التعليم قاطرة المجتمعات لتحقيق التنمية والتقدم المنشود، ولذلك كان واجباً ربطه بالتنمية الاقتصادية في المجتمع، وتأهيل الطلاب للمساهمة في تنمية المجتمع من خلال تمكينهم من المهارات اللازمة التي تعينهم على ذلك، ومن ثم حظى موضوع التعليم الريادي باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، وأن هناك مبررات تفرض على الجامعة إدخال التعليم الريادي ضمن منظومتها، وتنحصر هذه المبررات في: (محمود، ٢٠١٧، ٢١٨-٢١٧)

- يعد التعليم الريادي أحد المداخل التي تساعد على الاستقرار الاقتصادي باعتباره وسيلة؛ لتحقيق الأمن الاقتصادي للمجتمعات، وعليه بدأت المقررات الدراسية والبرامج التعليمية والتدريبية في مجال زيادة الأعمال في الظهور بين المناهج الدراسية للجامعات في العديد من الدول.
 - تطورت وظائف التربية في العصر الحاضر من مجرد نقل التراث الثقافي والمعرفي إلى جعل التربية هي الحياة، وتعددت وظائفها لتشمل الإعداد لسوق العمل، والانفتاح على المجتمع، ومحاولة حلول مشاكله وتحقيق توافق بين الفرد وحاجاته وطموحاته من جهة وبينته من جهة أخرى.
 - أكدت التجارب الدولية أن التعليم الريادي من أبرز التجارب الناجحة في التعليم العالي خلال العقود الماضية؛ لتبنيه فكرة المشروعات للخريجين. جاذبية المشروعات الريادية لمعظم الطلاب، لكونها قائمة على فكرة العمل الحر دون تسلط الرؤساء.
 - اهتمام الكثير من الدول بدمج زيادة الأعمال في الاستراتيجيات والمبادرات التعليمية الوطنية، وفي ضوء ذلك تقوم البلدان بإصلاح أنظمتها التعليمية. حاجة مصر في الوقت الحالي للتعليم الريادي؛ لكونها تعاني من انخفاض معدلات توقف الأعمال.
 - يسهم تعلم زيادة الأعمال في زيادة الأصول المعرفية، وبما له من أثر في بناء مجتمع المعرفة.
 - يؤدي تعليم زيادة الأعمال إلى التحول من ارتكاز الاقتصاد على عدد محدود من أصحاب رؤوس الأموال نحو امتلاك أكبر عدد محدود من أفراد المجتمع للثروة بما يحقق الاستقرار وتحقيق التنوع في مجالات العمل.
 - يعد تعليم زيادة الأعمال المحرك الرئيس لتطور اقتصاد البلاد من خلال ما يقوم به من تأثيرات على كفاءة الرياديين، والتأثير على النوايا تجاه زيادة الأعمال، والتأثير على توظيف الفرد والتأثير على المجتمع والاقتصاد. (Nasra, Younes, 713, 2014)
- وبهذا تتضح مبررات التعليم الريادي وحاجة الأفراد والمجتمع إليه في الوقت الحاضر؛ لما يسهم به من تنمية للأفراد من خلال ما يسعى إليه من ضرورة امتلاكهم المهارات والقدرات الريادية التي تمكنهم من التعامل مع الحياة، واعتمادهم على ذاتهم وحل المشكلات وتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية والتكيف مع المجتمع المتغير، ومن ثم تنمية المجتمع وتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي.

(ج) أشكال التعليم الريادي الجامعي

إن محو الأمية للطلاب في القرن الحادي والعشرين لا يعني مجرد التمكن من المهارات الأساسية في القراءة والكتابة والحساب، ولكنه يعني كيفية توظيف المعارف والمهارات في سياق الحياة المعاصرة، وفي إطار ذلك تناولت إحدى الدراسات بالمقارنة كيفية اختلاف سلوك التعلم الريادي عن سلوك التعلم التقليدي، حيث توصلت الدراسة إلى أن التعلم الريادي هو تعلم قائم على المشكلة وكيفية مواجهتها *Problem driven*، بينما التعلم التقليدي يحركه الحل الذي تم صياغته *Solution driven*، وهذا يعني أن علم التربية الكلاسيكية لا يمكنه استنباط حلول المشكلات التي يواجهها الطلاب حتى الآن، وعلى النقيض فإن عملية التعلم الريادي تتطور في سياق الحياة بالدرجة التي تكسب الطلاب القدرة على مواجهة مواقف المشكلات العملية، وبهذه الطريقة يدرك الطلاب دوافع تعلمهم، ولعل ذلك يتضح من خلال المقارنة بينهما في الجدول التالي: (الحسيني، ٢٠١٥، ١٢٧١-١٢٧٠)

التعلم التقليدي مقابل التعلم الريادي

التعلم الريادي	التعلم التقليدي
التعلم من عدة أشخاص (التغذية الراجعة للطلاب والزملاء والبيئة الاجتماعية)	يستقي التعلم من المعلم فقط.
التعلم من خلال تبادل الأشخاص للأفكار والمناقشات.	التعلم من خلال الكتب المطبوعة.
التعلم من خلال الفعل (التجربة بالمحاولة والخطأ والتغذية الراجعة)	الدور السلبي للطلاب كمستمعين.
التعلم من خلال الاستكشاف (موجه).	التعلم المنظم والبيئة المخطط لها سابقا (الوقت المكان، الظروف)
التعلم في بيئة مرنة.	التعلم بدون ضغوط مع التركيز على هدف التحصيل الذي ينتهي بمنح الدرجات العلمية.
التعلم لتحقيق أهداف واقعية والحافز من القضية المطروحة.	التعلم لحل المشكلات اللاحقة.
ينظر إلى الأخطاء كفرصة للتعلم.	التخوف من الأخطاء والسلبية.

يتضح مما سبق أن التعليم الريادي يلعب دوراً كبيراً في تنمية وتشكيل المهارات والصفات الريادية لدى الطلاب وتنمية المهارات المناسبة التي تساعدهم على توسيع أفق نظرهم إلى التعليم الدراسي والاهتمام بالتفكير النقدي، والعمل كفريق والقيادة والمسئولية الاجتماعية، وإدارة المخاطر، والرغبة في الابتكار وغيرها من المهارات اللازمة لهذا العصر.

(د) معوقات التعليم الريادي

هناك الكثير من المعوقات التي تواجه التعليم الريادي، وتضعف من قدرته التنافسية، وتمثل تحدياً أمام اقتصاد المعرفة، وتكمن هذه التحديات في: (عبد الفتاح، ٢٠١٦، ٦٣٣ - ٦٣٤)

- **القيم الاجتماعية السائدة:** والتي تسهم بدور كبير في تكوين المنظومة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمعات، حيث تمثل القيم الاجتماعية الإطار المرجعي للسلوك الفردي، والدافعة للسلوك الجمعي، وتحتاج ثقافة ريادة الأعمال إلى أنماط سلوكية جديدة، وبالتالي تحتاج إلى قيد جديدة تدفعها إلى الطريق الصحيح.
- **الموروث الثقافي المجتمعي في الدول العربية:** والذي يشجع الأفراد على التمسك بالوظائف الحكومية باعتبارها أكثر أماناً وراحة، وليس فيها تحمل للمسئولية، وحب التبعية والخوف من التجديد والتغيير والابتعاد عن المخاطرة.
- **معوقات إدارية وقانونية:** وتظهر في تعقيد الإجراءات والاستغراق في الروتين، والبطء الشديد في إصدار القرارات، وسيادة اللامبالاة والسلبية، وسيطرة العوامل الشخصية على علاقات العمل الرسمية، والقصور في وفرة الكفاءات الإدارية.
- **عدم توافر المعلومات اللازمة لإقامة المشاريع،** والحساسية الزائدة تجاه البوح بأي معلومات رسمية من أجهزة الدولة للأفراد أو المؤسسات.
- **الخوف من التجديد والتغيير:** حيث يخشى كثير من الأفراد أن يتحملوا مسؤولية وأعباء التجربة الجديدة، بحجة أنهم لا يعرفون تبعاتها ولا نتائجها، ولا تسهم خبراتهم السابقة في تشجيعهم على الإقدام على حوض التجربة وتنفيذ المشاريع الجديدة.
- **عدم توافر النوعية من القيادات القادرة على تحفيز وتشجيع الأفراد والجماعات،** وإثارتهم نحو تحقيق هدف مشترك جديد وإبداعي، وحثهم على استخدام الموارد المتاحة بصورة أفضل لتحسين مستواهم.
- **عدم توافر الموارد التكنولوجية** التي يمكن استخدامها؛ لإحداث تغيير في قيم المادة والسلوك من حالة حاضرة إلى حالة مستقبلية.

- صعوبة إحداث تغيير في بعض أنماط الشخصية العربية مثل: الانعزالية والتوكل وعدم احترام قيم العمل خاصة اليدوية منها.
- ضعف الوعي بأهمية المشاركة بين الأفراد في تحقيق الأهداف، وعدم توافر الرغبة والقناعة لدى الشباب بأهميتها منذ الطفولة، وفي مراحل الدراسة الأولى امتدادًا إلى أن يتخرج الفرد من الجامعة ويزاول عمله الخاص به.

المحور الثاني: الإطار الفكري للميزة التنافسية المستدامة للجامعات

تعد التنافسية من المصطلحات المهمة والحديثة التي بزعت خلال السنوات الماضية، حيث ظهرت مثل كثير من المصطلحات في مجال الاقتصاد والصناعة أولاً، ثم انتقلت تدريجياً بعد ذلك إلى مجال التعليم، حيث جاء الاهتمام بالتنافسية في مجال التعليم خاصة مع ظهور التصنيفات العالمية، وحصول الكثير من الكليات والجامعات في كثير من دول العالم على الاعتماد الأكاديمي.

أولاً: التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة بالجامعات العربية

(أ) مفهوم الميزة التنافسية المستدامة *Sustainable Competitive Advantage*

أصبح مصطلح التنافسية *Competitiveness* من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية والاقتصادية في العقدين الآخرين، وأصبح مفهوم التنافسية ذو أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية، ويختلف مفهوم التنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة، والتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع مثل القطاع الاقتصادي أو قطاع التعليم العالي، والتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المنظمة أو المؤسسة مثل الجامعة. (الصالح، ٢٠١٢، ٢٩٧)
فالتنافسية على مستوى المؤسسة هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار، وتسعى المؤسسات إلى تحسين المراكز التنافسية نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات المحلية والعالمية. (لخضاري وآخرون، ٢٠١٤، ١٤ - ١٥)

والتنافسية على مستوى المؤسسة - كجامعة - تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية بالمؤسسة والعمل ورأس المال والتكنولوجيا. (غنايم، ٢٠١٥، ٣٣٠)
وتعد الميزة التنافسية المستدامة هي النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تسعى إليها الجامعات خاصة في سوق العمل، مع الأخذ في الاعتبار أن الاستدامة لا تقتصر في الاحتفاظ بالميزة أكبر وقت ممكن، ولكن تعني التطور والتحسين المستمر للميزة في محاولة لضمان الحفاظ على استمرار التفوق التنافسي للمؤسسة ضمن مجال عملها، فاستدامة الميزة التنافسية هي البقاء في الوضع التنافسي الريادي. (عيسى، ٢٠١٨، ١٦٣ - ١٦٤) ولتوضيح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من الضروري المرور على مفهوم الميزة، التنافسية، المستدامة.

وقد تضمن قاموس (*Webstr*) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتميز بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وعرف المستدامة بأنها يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة. (توفيق ومرسي، ٢٠١٧، ٢٦)

وبالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها منظمة الأعمال، وتعد منهاجاً علمياً لتقديم قيمة أكبر للزبائن، كما تساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب على المنافسين تقليدها، وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية. (هشام، ٢٠١٧، ١٨٣)

كما تعرف بأنها الأنشطة والبرامج ذات الجودة والكفاءة العالية، والتي تكفل للمؤسسات حق التميز والتفرد عن غيرها من المؤسسات. (Porter, 2005 , 29 – 30)
كما تعرف بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. (وداعة الله وباداود ، ٢٠١٤ ، ٤٧٦)
وتتمثل الميزة التنافسية المستدامة في قدرة المنظمة على تقديم مزايا وخدمات بصورة تفوق منافسيها بصفة دائمة ومستمرة. (Nderitu, 2016 , 82)
ويمكن القول بأن الميزة التنافسية المستدامة مجموعة من المظاهر تعكس قدرة الجامعة وتميزها على منافسيها في الجودة والتخطيط والخدمات من خلال الاستغلال الأمثل لإمكاناتها وقدراتها التي يصعب تقليدها.
وترى الباحثة أن المزايا التنافسية المستدامة خصائص فريدة تميز أي مؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، إضافة إلى المميزات الجديدة التي تحققها المؤسسة بما يجعلها في مركز متقدم والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم.
(ب) أسس التنافسية المستدامة
يستند مفهوم التنافسية المستدامة على مجموعة من الأسس وهي: (غبور ، ٢٠١٨ ، ٢٨ –

(٢٩)

- التميز غير المسبوق على المنافسين الآخرين.
- إعداد مواطن كوكبي يمكنه العمل في الأسواق العالمية والدولية.
- التطوير والتجديد المستمر لقدرات وإمكانات المنظمة.
- تستند على أساس مكانة الجامعة بين الجامعات المحلية والعالمية.
- تعتمد على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
- تهتم بتلبية احتياجات الأسواق العالمية وليست المحلية فقط.
- تلبية حاجات ومتطلبات المجتمع.
- تعتمد على نوعية الخريج ومدى تسلحه بمهارات القرن الحادي والعشرين.
- تعتمد على الجودة في كل مقومات مجتمع الجامعة من برامج دراسية وهيئة تدريسية ومعامل ومكتبات وإدارة وتسويق وغيرها.
- يتضح مما سبق أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتوقف على مجموعة من العوامل والتي تتمثل في: توفير كفاءات بشرية عالية قادرة على المنافسة، والخدمات التي تقوم بها، والاستراتيجيات التي تتبعها في بناء واستدامة مزاياها التنافسية.

(ج) خصائص التنافسية المستدامة

- تنوعت خصائص الميزة التنافسية التي قدمها الباحثون على حسب وجهة نظرهم إليها، وتستند خصائص الميزة التنافسية إلى مجموعة من الخصائص الأساسية والمتمثلة في:
- **المستقبلية:** فالتنافسية تكون على السوق التعليمي في المستقبل؛ أي الفرص المستقبلية، وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل للكفاءات.
 - **التغير:** فالتنافسية تعد محاولة لصنع وتشكيل المستقبل، وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان فيه.
 - **الشمول:** فالتنافسية لا تعتمد على وظيفة واحدة للجامعات، بل تقوم على مجموعة من المعايير، وكل معيار يعبر عن جانب من جانب العمل الجامعي.

- **التكامل:** فالتنافسية تعتمد على التنسيق والترابط بين أجزائها، والتي توظف جميعها؛ لتحقيق مزايا تنافسية عالية، وتستطيع مواجهة غيرها من الجامعات المنافسة.
- **التخطيط:** ويشمل تكوين رؤية مستقبلية واستثمار الفرص الجديدة. (غبور، ٢٠١٨، ٢٩ - ٣٠)
- **المثابرة:** حيث تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير لتعظيم قدرة الجامعات في الفرص المستقبلية.
- **الاختلاف:** فالتنافسية تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- **المرونة:** حيث يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات الجامعة من جهة أخرى. (عبدالهادي، ٢٠١٥، ٤٣٥)

يتضح مما سبق أن للميزة التنافسية المستدامة مجموعة من الخصائص تتمركز حول الاستمرار والاستدامة، وهو مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق مركز تنافسي متقدم على المنافسين من خلال طرق مبتكرة وخلاقة لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون محاكاتها، فالميزة التنافسية المستدامة تركز على بعدي الحاضر والمستقبل، ومن ثم استثمار الموارد المتاحة للجامعة مع تنمية موارد جديدة بحيث تكون دائمة وليس مؤقتة.

(د) أبعاد التنافسية المستدامة بالجامعات ومؤشراتها

يشير كثير من الباحثين والدارسين على أن هناك مجموعة من الأبعاد للميزة التنافسية المستدامة، والتي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات والتي تعني قدرتها على التفوق على غيرها من خلال فاعلية وكفاءة المخرجات والخدمات التي تقدمها، وتتمثل هذه الأبعاد في الكفاءة والجودة والمرونة، والإبداع والريادة والتميز، والسرعة، والمعرفة، وفيما يلي تفصيل لكل بعد منها:

١- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في العلاقة الاقتصادية بين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والنتائج المتحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات، ويمكن القول بأن المؤسسة ذات كفاءة إذا ما حققت الأهداف المرجوة، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة، وبالتالي فإن الكفاءة تمثل الطريقة المثلى في استعمال الموارد. (توفيق ومرسي، ٢٠١٧، ٣٣-٣٤)

٢- **الجودة:** تعد الجودة مطلباً أساسياً لنجاح مؤسسات التعليم العالي والجامعي في تحقيق أهدافها بجودة وفاعلية كبيرة، وبالتالي تعد جودة الخدمات والمخرجات أحد المزايا التنافسية المهمة التي يمكن أن تتميز بها الجامعات، وتتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات ومخرجات ذات مواصفات عالية، وتفي بمتطلبات واحتياجات سوق العمل. (عبدالعال، ٢٠١٧)

ومن ثم أصبح معيار نجاح وتقدم أي جامعة يقاس بالمستوى العلمي والأكاديمي لخريجها، ومدى تسليحهم بمهارات تتلاءم ومتطلبات سوق العمل، ومن ثم أصبحت الجودة أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة. (توفيق ومرسي، ٢٠١٧، ٣٢)

٣- **المرونة:** وتعني قدرة الجامعة على التعامل بسرعة وفعالية مع المتغيرات المحيطة، وتقديم الخدمات والمخرجات في الوقت المناسب، وإجراء التحسينات المستمرة بناء على متطلبات

سوق العمل، وأصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة، وهذا يتطلب من الجامعات أن تكون لديها القابلية على التغيير والاستجابة بأقل جهد ووقت وكلفة، وأن تسعى إلى تعديل خططها وفقاً للمتطلبات المجتمعية المحلي والعالمي (عبد العال، ٢٠١٧، ٢١٨-٢١٧)

٤- **السرعة في تقديم الخدمة:** ويعني التركيز على تقليل المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن، وبالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الفرد واهتمامه المتزايد به ازدادت المنافسة القائمة على أساس السرعة بين مختلف النظم المختلفة، وتمثل السرعة مدى قدرة النظام التعليمي على مقابلة طلبات المجتمع بالدقة والسرعة المطلوبين، وبالتالي على الجامعات أن تؤكد على سرعة إدارة العمليات بها، وتخفيض وقت الإنجاز، والتسليم السريع للخدمات، مع تخفيض تكاليف الخدمات. (عبد العال، ٢٠١٧، ٢١٩-٢١٨)

٥- **الريادة والإبداع والتميز:** إن الريادة والإبداع حالات متجددة في جميع نواحي الحياة، فالريادية عملية إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد المبدعين، وتوفير العناصر الضرورية التي تحفزهم على المبادرة والتميز والإبداع في جميع المجالات، وصقلها بالمهارات المناسبة من أجل تحقيق التنافسية المستدامة. (توفيق ومرسي، ٢٠١٧، ٣٥)

ويقصد بالإبداع في المزايا التنافسية تقديم خدمات ومنتجات بطرق جديدة ومبتكرة وغير مألوفة لم يسبق للمنافسين استخدامها، حيث يعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع النظام التعليمي إلى الأمام. (عبد العال ٢٠١٩، ٢٠١٧،)

وبعد الإبداع قلب الريادية، ويحرص الرياديون على إيجاد الطرق الإبداعية واستخدامها؛ لتعزيز الميزة التنافسية لأعمالهم، فالإبداع يسهم في المحافظة على مكانة المؤسسة، وتعزيز دورها وموقعها الريادي، وبالتالي إمكانية تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، كما يعتبر الإبداع بعداً رئيسياً للميزة التنافسية المستدامة من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها. (توفيق ومرسي، ٢٠١٧، ٣٧)

أما التميز فيعني تقديم المؤسسة لخدمة تفوق ما يقدمه المنافسون الحاليون، أو الانفراد بخصائص استثنائية تعطيها جاذبية تنافسية. (عيسى، ٢٠١٨، ٣٨)

وتتجسد المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من خلال عدد من المؤشرات التي تتداخل مع مؤشرات الأداء، وهي تشمل على ثلاثة مستويات رئيسية تضم الطالب، والموظف والمؤسسة، مع التأكيد على أن المزايا التنافسية المستدامة تنبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من مؤسسات التعليم العالي من الاستخدام الفعال والكفاء للموارد الملموسة وغير الملموسة، والجدول التالي يوضح تلك المؤشرات

المؤشر

المؤشر	محتوى المؤشر
الطالب	معدل توظيف الخريجين الجدد، نسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا معدل النجاح في اختبارات المهنة المعرفة والقدرات تنمية مهنية للخريجين.
الموظف	أداء الموظف التدريسي، أداء المدرسين في البحث العلمي والبحوث التطبيقية الخبرة والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي
المؤسسة	الثقافة المؤسسية، تقويم الخريجين، تميز المؤسسة وتفردتها، خدمة المجتمع المحلي، تطوير التعليم الكلي، تطوير المناهج، سمعة المؤسسة إدارة الموجودات والتسهيلات المتاحة، التعاون مع المؤسسات الخاصة تقويم المؤسسة، تقويم الصناعة للخريجين

المحور الثالث: استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية المستدامة بالجامعات

يعتمد تحقيق المزايا التنافسية المستدامة على قدرة الجامعة في اختيار الاستراتيجية المناسبة، وهذه الاستراتيجيات هي: (عبد العال، ٢٠١٧، ٢٢١ - ٢٢٢)

١ - استراتيجية التكاليف الأقل: *Overall Cost Leadership Strategy*

وتعتمد هذه الاستراتيجية على خفض التكاليف بالاستخدام الأمثل للموارد والحصول على الموارد بأقل كلفة، وتحقق تلك الاستراتيجية عدة مزايا تنافسية منها المرونة، والتوسع في سوق العمل، ومواجهة المنافسين، وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة. (عبد العال، ٢٠١٧، ٢٢٢)
وتؤسس استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة على قدرة الجامعة على توفير خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، ويتطلب ذلك أن تستغل الجامعة كل الدوافع الممكنة لخفض التكاليف، والعديد من الجامعات في مختلف أنحاء العالم تحاول الاستفادة من استراتيجية التكلفة الأقل وتوظيفها بشكل كبير في بناء أنظمة تعليم إلكترونية فيما يسمى بالجامعات الافتراضية، فتعزيز التعليم عبر الإنترنت يساعد الجامعات على المنافسة بشكل فعال في التدريب والتعليم العالمي. (هاشم، ٢٠١٧، ٤٣١)

٢ - استراتيجية التمايز: *Strategy Differentiation*

وتستهدف هذه الاستراتيجية السوق بتقديم منتج يتميز بالقدرة على المنافسة، زمن ثم على الجامعات أن تكون لديها مميزات محددة تعمل الجامعة على الحفاظ عليها. (عبد العال، ٢٠١٧، ٢٢٢)

ويمكن للجامعات أن تستفيد من هذه الاستراتيجية في تحقيق التميز في أي مجال من خلال تقديم خدمات ذات قيمة تفرد بها عن المنافسين لها، وهناك خيارات للتميز يمكن للجامعات الاختيار من بينها: (هاشم، ٢٠١٧، ٤٣٠)

الأول: يركز على الموارد والسمعة والبرامج الأكاديمية، وإنجازات أعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي كميته وجودته، والاعتمادات الأكاديمية.

الثاني: يركز على المستفيد، أي على تجارب الطلاب ودرجة رضاهم عن البرامج الأكاديمية والخدمات، بجانب جودة الممارسات التعليمية.

الثالث: وهو خيار الاستثمار الاستراتيجي الذي يركز على العائد من الاستثمار، وتحليل التكلفة والعائد، وضبط النفقات.

ويمكن لأي جامعة الاختيار من بينها أو التعامل معها جميعها، ولكن المهم أن تكون هناك خطوات للعمل متوازنة لعمليات التخطيط والتنظيم والتقييم.

٣ - استراتيجية التركيز: *Strategy Focus*

وتهتم بقيام المؤسسة بتقسيم السوق إلى عدة قطاعات بحيث تضمن قدرًا من التماثل في كل قطاع من القطاعات مع العمل على قيام المؤسسة بتوجيه الجهود التسويقية لخدمة قطاع محدد، وعلى المؤسسة المراقبة المستمرة لتغيرات البيئة التقنية والنمو في القطاع المستهدف. (عبد العال، ٢٠١٧، ٢٢٢)

ويمكن للجامعات أن تركز على أحد الجوانب الأساسية، كالتركيز على جودة المدخلات والعمليات، أو التركيز على الإبداع في إدارة الموارد البشرية، أو التركيز على التنمية المستدامة للموارد المالية، أو على السمعة أو غيرها من الجوانب التي ترى أهميتها وإمكانية التركيز عليها للتميز والمنافسة. (هاشم، ٢٠١٧، ٤٣١)

وأشار (بورتر) إلى هذه الاستراتيجيات وهي: قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز، وتشتمل استراتيجية التركيز على بعدين، التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز، وأشار إلى أن الفكرة التي تكمن وراء مفهوم الاستراتيجيات الأساسية هي أن الميزة التنافسية تقع في قلب أية استراتيجية،

وأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة أن تقوم بالاختيار؛ فإذا أرادت المؤسسة أن تحصل على الميزة التنافسية فإنه يجب عليها أن تختار نوع الميزة التنافسية التي تسعى للحصول عليها، والمجال الذي ستحصل فيه عليها، فأن تكون المؤسسة "كل شيء لكل الناس" *All things to all people* يعد وصفاً للتوسط الاستراتيجي وأداء أقل من المتوسط؛ لأن ذلك غالباً ما يعني أن المؤسسة ليس لديها ميزة تنافسية على الإطلاق. (Porter, 1985, 12)

إن الميزة التنافسية الناجحة المستدامة يجب أن تقوم على التمايز بصفته خياراً استراتيجياً، والذي يعني تقديم خدمة أو منتج لا يستطيع الآخرون تقليده بسهولة. (الفقهاء، ٢٠١٣، ١٥)

غير أن هناك العديد من الفجوات تمنع تنفيذ تلك الاستراتيجيات، وذلك إذ لم يتم تحديد الخطوات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية، والتي يوضحها الجدول التالي: (Akan et al, 2006,45)

جدول رقم (٢)

المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية

استراتيجية التمايز	استراتيجية التركز على التكلفة المنخفضة	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التمايز
<ul style="list-style-type: none"> تقديم الخدمات والمنتجات الخاصة. إنتاج سلع وخدمات لقطاعات السوق ذات السعر المرتفع. إنشاء سوق محددة. 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم خدمة مميزة للعملاء. تحسين الكفاءة التشغيلية. الرقابة على جودة المنتجات والخدمات. التدريب المكثف للعاملين في الصف الأمامي من المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل تكاليف التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير الخدمات والمنتجات الإبداع في التكنولوجيا والأساليب التسويقية. تعزيز الإبداع والقدرات الخلاقة. توقع نمو وتغير احتياجات السوق. بناء حصة سوقية كبيرة.

يتضح مما سبق أن هناك ثلاث استراتيجيات للتنافسية، وهي: استراتيجية التمايز، واستراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التركز، وتشتمل استراتيجية التركز على بعدين؛ التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز، ولكل استراتيجية من الاستراتيجيات مجموعة من المؤشرات الدالة على الأداء التنافسي، وهذا يؤكد على أن كل استراتيجية تتضمن مساراً مختلفاً اختلافاً جذرياً لتحقيق الميزة التنافسية.

المراجع

١. الحجار، رائد حسين (٢٠١٨). " استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية". *المجلة التربوية*. جامعة الكويت مجلس النشر العلمي. مج ٣٣. ع ١٢٩. ص ٣٧٢-٣٢١.
٢. الخنيزان، نهاني بنت محمد بن ناصر؛ الخضيري، فاطمة بنت علي (٢٠١٩). "متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠". *مجلة كلية التربية*. مج ٣٥. ع ٦. جامعة أسيوط. كلية التربية. ص ١٠٤ - ١٢٢.
٣. السعيد، عصام سيد أحمد (٢٠١٥). " التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر". *مجلة كلية التربية*. جامعة بورسعيد. كلية التربية. ع ١٨. ص ١٧٧-١٣٢.
٤. السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٨). " استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*. ع ١٧. ص ١١٢-٧٧.

٥. السيد، لمياء محمد أحمد؛ محمد، إيمان عبد الفتاح (٢٠١٤). " سياسات وبرامج التعليم الريادي وريادة الأعمال في ضوء خبرة كل من سنغافورة والصين وإمكانية الإفادة منها في مصر". **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**. ع ٥٣. رابطة التربويين العرب. السعودية. ص ص ٢٧٥ - ٣٤٩.
٦. العباد، عبد الله بن حمد بن إبراهيم (٢٠١٧). " نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات". **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**. مج ٦. ع ٣. ص ص ٣٠٦ - ٣٢٧.
٧. **المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم** (٢٠١٤). إعداد الشباب العربي لسوق العمل: استراتيجية لإدراج ريادة الأعمال ومهارات القرن الـ ٢١ في قطاع التعليم العربي". الجمهورية التونسية، البرنامج العربي لتحسين جودة التعليم.
٨. توفيق، صلاح الدين محمد؛ مرسى، شيرين عيد (٢٠١٧). " الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح. **مجلة كلية التربية**. جامعة بنها. كلية التربية. مج ٢٨. ع ١٠٩. ص ص ١ - ٦٩.
٩. حسن، إدريس أحمد (٢٠١٤) " دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين شركة كورك للاتصالات في محافظة أربيل". **زانكو - الإنسانيات**. جامعة صلاح الدين. مج ١٨. ع ٥٤. ص ص ١١٣-١٣٠.
١٠. حسين، ميسون على (٢٠١٣). ريادة الأعمال Entrepreneurship Business الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول: بحث نظري". **مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية**. مج ٢١. ع ٢. جامعة بابل. ص ص ٣٨٥-٤٠٧.
١١. خالد، عيادة عبد الله؛ عبد الله، مجدي عبد الرحمن؛ المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٧). " استراتيجية مقترحة لتفعيل دور جامعة حائل في تأصيل ثقافة ريادة الأعمال لدى الشباب الجامعي". **مجلة المعرفة التربوية**. مج ٥. ع ١٠. الجمعية المصرية لأصول التربية. ص ص ٦٦ - ١٠٤.
١٢. عبد العظيم، حنان زاهر عبد الخالق (٢٠١٦). تصور مقترح لتفعيل التعليم الريادي الأعمال بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية"، **مجلة كلية التربية**، ص ص ٥٣٢ - ٣٢٧. ع ٢. ج ٢. جامعة أسيوط. كلية التربية. مج ١٣. عمر، منى عرفة حامد (٢٠١٨). " دور التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠". **مجلة كلية التربية**. جامعة المنوفية. كلية التربية. مج ٣٣. ع ٢٠٣-٢١٠.
١٤. عيد، أيمن عادل (٢٠١٤). " التعليم الريادي مدخل لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والأمن الاجتماعي. **المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال ٢٠١٤١ - نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط**. في الفترة من ٩ - ١١ / ٩ / ٢٠١٤. الرياض. المملكة العربية السعودية. ص ص ١٤٥-١٨٣.
١٥. فورين، حاج قويدر (٢٠٠٧). " الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة". **الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**. جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. مخبر. العولمة واقتصاديات شمال افريقي. الشلف. ص ص ١-١٧.
١٦. لطفي، منة الله محمد (٢٠١٨). " نحو جامعات ريادية في مصر: رؤية مقترحة". **مجلة كلية التربية**. جامعة طنطا. كلية التربية. مج ٧٠. ع ٢. ص ص ٤٢٨ - ٤٩٢.

١٧. محمود، أشرف محمود أحمد؛ أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٦). " تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية". *مجلة التربية المقارنة والدولية*. ع ٦. ص ص ٣١٧-٥٠١.
١٨. محمود، عماد عبد اللطيف (٢٠١٧). " التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج". *دراسات في التعليم الجامعي*. جامعة عين شمس. كلية التربية. مركز تطوير التعليم الجامعي. ع ٣٧. ص ص ٣٢٣ - ١٨٢
١٩. منظمة اليونسكو (٢٠١٠). *التعليم للريادة في الدول العربية*. مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة سترات ريال البريطانية. دراسة حالة عن الدولة العربية الأردن وتونس وعمان ومصر والتقرير الإقليمي التوليقي. بيروت. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.
٢٠. نافع، سعيد عبده (٢٠١٨). " نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي". *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*. جامعة المجمعة. معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية. ع ١٢. ص ص ٥-٥١.
٢١. نصار، أنور شحادة (٢٠١٨). " تقييم دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التعليم الريادي". *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*. ع ٥. ص ص ٤٨١-٥١٤.
٢٢. هاشم، رضا محمد حسن (٢٠١٧). " استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة". *مستقبل التربية العربية*. مج ٢٤. ع ١٠٦. المركز العربي للتعليم والتنمية. ص ص ٤٠٣ - ٤٧٤.
٢٣. هشام برو (٢٠١٧). *دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري*. *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية*. ع ١٠. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع. ص ص ١٨٠-١٩٣.
٢٤. وداعة الله، مجدي عثمان؛ باداود، أشرف محمد (٢٠١٤). " قياس اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على جامعة الطائف الطائف". *مجلة البحوث المالية والتجارية*. ع ٢٤. جامعة بورسعيد. كلية التجارة. ص ص ٤٦٦ - ٥٠٢.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

25. Ahmad, Syed Zamberi (2013). "The need for inclusion of entrepreneurship education in Malaysia lower and higher learning institutions". *Education & Training*. Vol. 55, No. 2, Pp. 191-203.
26. presented at 14th Annual IntEnt Conference, University of Napoli FedericoII (Italy),4-7. Pp 1-22.
27. Boyed.B, FieTze.S, Philipsen. K, (2015). *Entrepreneurial Intentions and Behaviour of Students attending Danish Universities*". *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey 2013-2014*. National Report Denmark. Pp. 1-56.
28. Davies.S, Floyed M. Hammack (2005). " The Channeling of Student Competition in Higher Education: Comparing Canada and the US", *The Journal of Higher Education*. Ohio state University, Vol. 67, No. 1. Pp. 89-106.

-
29. Kroon, J.; De Klerk, S., dippenaar, A. (2003). "Developing the next generation of potential entrepreneurs: co-operation between schools and businesses?". *South African Journal of Education*. Vol. 23(4). Pp 319-322.
 30. Lindawati. T, Christiananta. B, Mandala. W. (2014). Determining Basis for The Position of competitive advantage and the choice of strategic alternatives in Widya Mandala catholic university of surabaya". *Academic Research International*, Vol.5, No.1, 2014, P.p 120-129.
 31. Nasra, Khaoula,; Younes, Boujelbene (2014). Assessing the impact of entrepreneurship education". *2nd World Conference On Business, Economics And Management*. *Procedia Behavioral Sciences*. 109. P.p 712-715.
 32. Social and Nian. T, Baker. R, Islam. A (2014)." Students' Perception on Entrepreneurship Education: The Case of University Malaysia Perlis". *International Education Studies*. Vol. 7, No. 10, Pp.40-49
 - 18-Obembe.E, Otesile. O, Ukpong. I, (2014) " Understanding the students' perspectives towards entrepreneurship". *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 145, P.p 5-11.
 33. Salem M. I. (2014). "Higher education as a pathway to entrepreneurship". *International business and economic research journal*, Vo. (13). No. (2), March. Pp 289- 294.
 34. Slinger, G; Tommy V; Sjaak, B; Erik, S; Vasudeva, V. (2015). "How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIT, and Utrecht University". *The International Journal of Management Education*. 13. PP 170-181.
 35. Sondari, Mery Citra.(2014). "Is Entrepreneurship Education Really Needed? Examining the Antecedent of Entrepreneurial Career Intention". *The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship ,and Small Business (IICIES 2013)*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 115, 2014. Pp 44-53.