

" تأثير آليات التجديد الاستراتيجي في تبني نموذج الجامعة الريادية/ بحث استطلاعي لآراء عينه من قيادات جامعة بغداد "

"The effect of mechanics of Strategic Renewal to adopt a Model University of entrepreneurship / Exploratory study of a sample of the Opinions the Leaders of the University of Baghdad"

م.م حسام علي محيبس
Assistant teacher. Hussam ali mhaibes
رئاسة جامعة بغداد /قسم ضمان الجودة
و الاداء الجامعي
aaahussam78@yahoo.com

د. صلاح عبد القادر النعيمي
DR . Salah Abd al-Kader al-Nuaimy
مستشار وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
للشؤون الادارية و الاستراتيجية
Salahalnuaimy@yahoo.com

المستخلص

استهدف البحث اختبار علاقة الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية , اليات التجديد الاستراتيجي و الجامعة الريادية ,حيث اشتملت عينة البحث على اسلوب العينة القصدية , مستهدفة قيادات جامعة بغداد المتمثلة برئيس الجامعة و السادة المساعدين و عمداء الكليات و المعاهد و مدراء المراكز البحثية جميعاً , استخدم اسلوب الاستبيان في عملية تجميع البيانات اذ تم توزيع 39 استبياناً تم استرجاع 35 منها ,كذلك استخدم برنامج Spss الاحصائي لاختبار علاقة الارتباط بأسلوب ارتباط Person correlation , و قياس التأثير باستخدام احصائية Liner Recreation , استنتج البحث ان هنالك انخفاض واضح في مستوى تدويل جامعة بغداد , فكل ما حققته الجامعة من تصنيفات عالمية و دولية و ان لم تكن في مقدمة الجامعات , الا انها سبقت جامعات اقليمية تتمتع بعوامل عديدة افضل , لكن هذا لا يكفي ليجعل جامعة بغداد تقف ضمن مصاف الجامعات الدولية , وعلية يوصي الباحثان بضرورة اعتماد الجامعة على سيناريوهات عمل حقيقية لتدعيم عملية تدويل الجامعة , من خلال استقطاب اساتذة اجانب و تهيئة الارضية المناسبة لاستقطابهم.
(المصطلحات الرئيسية: (التجديد الاستراتيجي ,الجامعة الريادية ,العالمية ,المغامرة , اعادة الشباب)

Abstract

Search targeted test correlation and impact between the key variables of Search, Where research sample included on method intentional sample, targeting leaders of the Baghdad University of Mr. President of the University and gentlemen assistants and Deans of colleges And directors of research centers all Use the method the questionnaire in the and institutes , process of data collection Were distributed 39 questionnaires were retrieved 35 of them, , Also used the statistical program spss, To test the correlation method using Pearson correlation, And measuring impact using statistical Liner Recreation , Search concluded That there is a clear reduction in the level of internationalization of the University of Baghdad, All the achievements of the university of global and international rankings and that were not at the forefront of universities, But it preceded the regional universities enjoy many factors best , But this is not enough to make the University of Baghdad stands within the ranks of international universities, And therefore recommends researchers The need to adopt the university The real work scenarios To support the process of internationalization of the university , Through Attracting foreign professors And create a suitable ground to attract.

Keywords:(Strategic Renewal , University of entrepreneurship, Internationalization, Venture, Rejuvenation)

المقدمة .

أصبحت المعرفة تتضاعف في كل عقد بصورة كبيرة فأظهرت لنا مفاهيم جديدة وتوسع المجال الإداري والتنظيمي وأدخلت العديد من العلوم في مجال الإدارة، النفسية والاجتماعية والهندسية والقانونية وغيرها، وكان لمفهوم الإدارة الاستراتيجية الذي برزت ملامحه في خمسينيات القرن الماضي الاثر البالغ في اعطاء صورة اكثر اشراقاً لحقل العلوم الادارية والذي اثبت وجوده بوصفه مجالاً علمياً متخصص ساعد الكثير من المنظمات التي تبنت المفاهيم الاستراتيجية من حصد الأرباح و الحصاص السوقية الكبيرة وتجنب خسارات فادحة كادت ان تحصل ، هذا المجال الخصب و الفكر الدينامي الذي لا ينضب ابداً والذي يُخرج لنا منظروه الكثير من المصطلحات والابحاث العلمية في كل يوم، المجال الذي تدخّل في كل اجزاء المنظمة و ربطها بالعالم الخارجي و اعطى سيناريوهات لكل حدث ممكن ان يضر المنظمة او يقدم لها فرصة ، ومن بين هذه المفاهيم الحديثة "التجديد الاستراتيجي"، الذي يُعد من المصطلحات التي اثارت انتباه القراء والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، بوصفه محورياً مهماً يسهم في استدامة ودينامية الاستراتيجية التنظيمية ، فالتجديد الاستراتيجي يحمل بين طياته الكثير من المفاهيم التي تناولها المتخصصين واعتبروه النشاط المستمر الذي يرافق الاستراتيجية ويعمل على تجديدها بصورة متواصلة في حال لزم الامر ، عند ظهور الحاجة الى التجديد. كذلك فالريادية مفهوم يشير الى مجموعة الخصائص و المتطلبات السلوكية المتجسدة بعمليات ومراحل لتحديد الفرص التي تتعلق باحتياجات موجودة فعلاً في الاسواق ، و تحمل المخاطر لتكوين منظمة لتلبية هذه الاحتياجات ، فالريادية و الرواد يشكلون اليوم عصب التطور الاقتصادي و التقني و المعرفي في المجتمعات الحديثة ، كما ان السلوك الريادي يمثل القدرة على تتابع مراحل عديدة لوضع الافكار و الابداعات الجديدة من افكار مجردة و تفكير نظري الى دافع التنفيذ و الوجود الحقيقي .

ان العمليات الريادية تمثل خطوات مهمة في حياة العمل يبدأ بالابداع ثم الومضة كحدث ينقل الفكرة الابداعية الى المراحل التنفيذية و عندها تصبح المنظمة موجودة و تمارس نشاطها الفعلي في المجتمع.

هدفت الدراسة الى تقديم إطار نظري شامل للتجديد
الاستراتيجي كذلك بيان مدى تأثير تجارب التجديد
الاستراتيجي على أداء المنظمات .

أعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال
الأعتماد على الوثائق التاريخية وتقارير لعمليات
التجديد الاستراتيجي في الشركة موضوع الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة وعينته بشركة IBM لصناعة
الحواسيب العاملة في الولايات المتحدة والتي تعد
إحدى الشركات الرائدة في هذا المجال في العالم.

اعتمدت الدراسة على محورين في دراسة التجديد
الاستراتيجي هما التجديد المنقطع والتجديد
المستمر.

أشرت الدراسة مدى فائدة التجديد الاستراتيجي في
تحقيق نتائج مهمة للشركات التي تسعى إلى تحقيقه
وللصناعات التي تتنافس فيها وللاقتصاد بصورة
عامة.

أوضحت الدراسة مدى تأثير التحولات
الاستراتيجية المنقطعة على أداء ومكانة الشركات
بوصفها تجديد استراتيجي منقطع.

أشرت الدراسة مدى فائدة الإضافات المستمرة
التي تقوم بها الشركات بوصفها تجديداً استراتيجياً
مستمراً.

ج - (Rajes,2013)

"A Behavioral Theory of Strategic
Renewal: The Impact of
Performance Feedback and
Organizational Learning on
Strategic
RenewalActions"

"النظرية السلوكية للتجديد الاستراتيجي :
تأثير التغذية العكسية للأداء و التعلم

أولاً " : - جهود معرفية سابقة و منهجية الدراسة
1- جهود معرفية سابقة

أ- دراسة (Yokoyama, 2006)

"Entrepreneurialism in Japanese and
UK universities: Governance,
Management, Leadership, and
Funding"

الريادية في الجامعات اليابانية و
البريطانية: الحوكمة, الإدارة , القيادة و,
التمويل"

تلقي هذه الدراسة نظرة فاحصة على التغيير
التنظيمي في الجامعات اليابانية و البريطانية التي
تعنى بنشاطات الريادة, تُركز الدراسة على
التغيرات في الحوكمة, الإدارة , القيادة و التمويل
في هذه الجامعات.

توضح هذه الدراسة أوجه التقارب بين الجامعات
اليابانية و البريطانية فيما يخص زيادة نشاطات
الريادية ,مراجعة الاستراتيجيات
المؤسسية,مراجعة التنظيم ,تطبيق السياسات
المؤسسية الموجهة نحو السوق ,الروابط مع
القطاع الصناعي , مفهوم الريادية المالية
الحكومية ,تغير البيئة الخارجية , القيادات الرصينة
لرؤساء الجامعة , مفهوم مسؤولية الجامعة تجاه
المجتمع ككل .

أستنتجت الدراسة بأن هنالك اختلافات تعود الى
تاريخ و خصائص كل منظمة منها , ومن بين تلك
الاختلافات الحاصلة هي الجامعات الالهية و
الحكومية في اليابان و الجامعات القديمة و الحديثة
في المملكة المتحدة , علاوة على ذلك , تباين
السياسات الحكومية بين اليابان و المملكة المتحدة.

ب - (Agarwal & Helfat, 2009)

Strategic Renewal of
"Organizations"
"التجديد الاستراتيجي للمنظمات"

التنظيمي في أنشطة التجديد الاستراتيجي

"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل التغذية العكسية و الزخم على التجديد الاستراتيجي .

تفترض الدراسة ان التغذية العكسية للأداء و التعلم التنظيمي تؤثر على معدل تجديد الانشطة الاستراتيجية .

أعتمدت الدراسة على بعدي المحتوى ويتمثل(الانشطة الاستغلالية مقابل الاستكشافية) و بعد السياق (الاجراءات الداخلية مقابل الخارجية).

تم اعتماد المنهج التاريخي في الدراسة أستناداً الى بيانات الشركة الرائدة في مجال التأمين العالمية Allianz SE من 1997-2010 .

ان من أهم الأستنتاجات هو دمج النظرية الغائية في بحوث التجديد الاستراتيجي وهذا أيضاً يعزز الفهم للطبيعة المتعددة الأوجه للتجديد الاستراتيجي عن طريق اختبار التنبؤات كميًا على المحتوى والسياق

كذلك تمديد أداء نظرية التغذية العكسية إلى مجال التجديد الاستراتيجي وهو مفهوم أوسع من تغييرات الاستراتيجية .

د- (Filippos,at.el,2013)

"Strategic renewal through social media marketing An exploratory study of challenges and opportunities of companies in Swedish rural areas"

"تجديد الاستراتيجي من خلال تسويق وسائل الاعلام الاجتماعية - دراسة استكشافية من التحديات والفرص المتاحة للشركات في المناطق الريفية السويدية"

هدفت الدراسة الى تحليل وأستكشاف ظاهرة التجديد الاستراتيجي من خلال تسويق وسائل الاعلام الاجتماعية.

تم أستخدام أسلوب دراسة الحالة في شركات المناطق الريفية التي تقع في ريف السويد اذ تم اختيار 7 شركات وتم أستخدام أسلوب المقابلة مع اعضاء الشركات .

أستنتجت الدراسة من خلال مقابلاتها انه يجب دمج الفرص الناتجة من التجديد الاستراتيجي , الامر الذي يؤدي الى أداء أفضل للشركات ويجعلها قادرة على المنافسة .

2- مشكلة البحث

اصبحت البيئة التنظيمية محتدمة التنافس لدى جميع المنظمات بكافة احجامها وانواعها ,بسبب عولمة الاسواق و التقانة الحديثة و رغبات الزبائن وغيرها , الامر الذي اضاف على الواقع التنظيمي دينامية عالية جداً , و دفع قيادات تلك المنظمات الى وضع سيناريوهات عديدة للسيطرة على هذا المد الهائل من التغيرات ,ومن اجل البقاء في هذه البيئة المحفوفة بالمخاطر اصبحت هنالك حاجة الى فهم افضل للمنافسة و القوى التنافسية التي تؤثر على نجاح المنظمة .

و تتركز مشكلة البحث في حقل التعليم الذي اصبح دينامياً لدرجة كبيرة بعد التغيرات السياسية و الاجتماعية التي طرأت على المجتمع العراقي بعد 2003,و اصبح هنالك اقبال شديد على المؤسسات التعليمية , وتنوعت تلك المؤسسات المانحة للشهادات الاكاديمية الاولية و العليا داخليا و خارجياً , مما اوجب على ادارة الجامعة ان تكون مدركة لهذه البيئة المحتدمة لتكون كما عهدت في الصدارة اذ يجب ان تعمل على وضع استراتيجيات تنافسية لتتفوق على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الاخرى , كذلك تعمل على وضع سيناريوهات استباقية تحسباً للمنافسين الجدد , وهذا يتطلب ان تتمتع بمرونة كبيرة و قدرة للتجديد المستمر للاستراتيجيات الموضوعية , كذلك وجود جهاز داعم يرصد حركة البيئة الخارجية بجميع تغيراتها المهمة و يتبها حسب الاولويات . و مما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية :

يوضح المخطط الفرضي (1) العلاقة الافتراضية بين اليات التجديد الاستراتيجي المتمثلة بـ(المغامرة , اعادة الهيكلة , الانتعاش , تجديد الشباب) , و ابعاد ريادية المنظمات العامة المتمثلة بـ(القيادة و الحوكمة (LG), القدرات التنظيمية و الموارد البشرية و الحوافز(OC) , تطوير ريادية الاعمال في التعليم و التعلم (ED), مسارات الرياديين(PE) , العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة بين الجامعة و الاعمال(ER), الجامعة الريادية كمؤسسة مُدولة (EUI) , و قياس تأثير الجامعة الريادية(MEU)), حيث تشير الاسهم الى علاقة الارتباط بين المتغيرين و ابعادهم الفرعية , كذلك تأثير اليات التجديد الاستراتيجي في ابعاد ريادية المنظمات العامة و التي سوف يتم توضيحها بفرضيات البحث .

ما مدى جاهزية المنظمة المبحوثة لتحقيق التجديد الاستراتيجي عبر تبني الياته؟
ماهي اليات التجديد الاستراتيجي, وما هي مكوناتها المعتمدة في المنظمة المبحوثة ؟
كيف يؤثر التجديد الاستراتيجي في ريادية الجامعة ؟

ما هي تصورات قيادات جامعة بغداد حول موضوع الريادية ؟
هل هنالك بوادر عمل للريادية في المنظمة المبحوثة بتسميتها أم بغير مسميات ؟
3- اهمية البحث

يجمع البحث بين متغيرين مهمين (ريادية المنظمات العامة و التجديد الاستراتيجي) , من خلال ربط اليات التجديد الاستراتيجي بأبعاد الجامعة الريادية. التعرف على امكانيات وقدرات المنظمة المبحوثة على المستوى الاستراتيجي و الريادي من خلال مقاييس البحث .

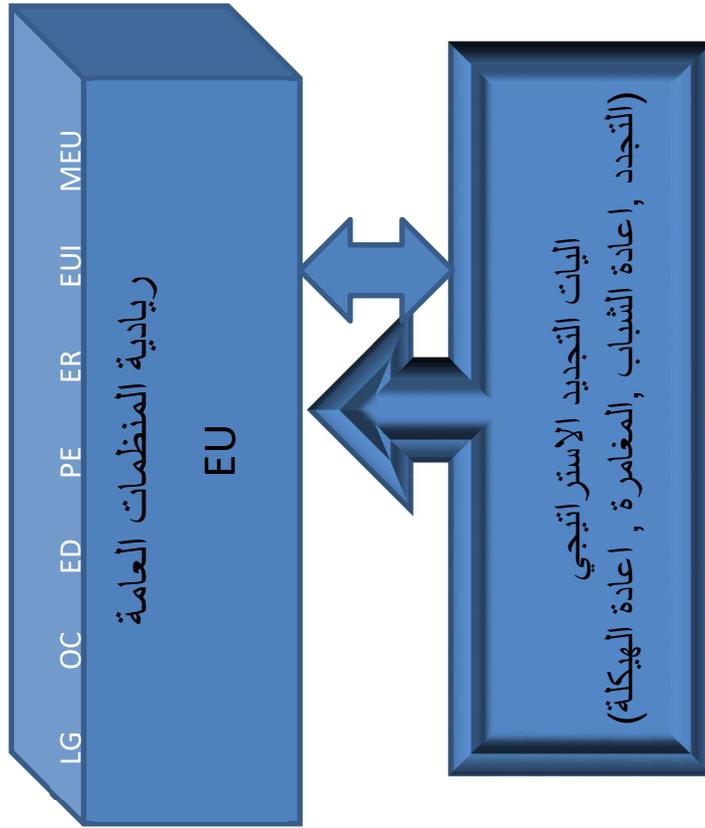
نأمل بان يقدم البحث فائدة لقيادات جامعة بغداد و يبين من خلال نتائجه الوضع الحقيقي لمتغيرات البحث في منظماتهم .
يواكب هذه البحث التوجهات الجديدة لجامعة بغداد للدخول في تصنيفات عالمية مثل (WEBO) و (QS) وغيرها.

ما يميز هذه البحث انها محاولة للفصل بين مفهوم الريادية في المنظمات الحكومية (العامة) بمفهومها ومقاييسها عن منظمات القطاع الخاص والاسلوب المتبع فيها .
4- اهداف البحث

الكشف عن مستوى ادراك عينه البحث للتجديد الاستراتيجي .
الكشف عن مستوى ادراك عينه البحث للريادية في جامعة بغداد .

تحديد العلاقة بين المتغيرين ومدى الترابط فيما بينهما و بين متغيراتها الفرعية .
يهدف البحث الى الاجابة عن التساؤلات التي اثارها مشكلة البحث كذلك الوقوف على فرضيات البحث و الخروج بجملة استنتاجات و توصيات يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمة المبحوثة (جامعة بغداد)

5- المخطط الفرضي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

6

الواقعة في مجمع باب المعظم و بعض كليات الجامعة في مناطق متفرقة من بغداد . الحدود الزمانية :- و تشمل مده تطبيق البحث في جامعة بغداد ابتداءً من 2015/3/8 و لغاية 2015./5/15

9- الاستبانة

وهي الاداة الرئيسة للبحث و التي تم الاعتماد عليها في تجميع البيانات , فضلاً عن استعمالها لاستطلاع اراء قيادات جامعة بغداد و قياس توجهاتهم , و تتضمن استمارة الاستبيان ثلاثة اجزاء .

الجزء الاول تضمن رسالة ترحيبية للعينة مستعرض العنوان و الجهة التي تقوم بالبحث و مجموعة من التوضيحات في كيفية الاجابة على فقرات الاستبانة , كذلك عرض نوع المقياس

- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى :توجد علاقة ارتباط معنوية بين أليات التجديد الاستراتيجي و ريادية المنظمات العامة بأبعادها.

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر أليات التجديد الاستراتيجي في تحقيق ريادية المنظمات العامة على ابعادها كافة.

7- حدود البحث . وبالإمكان اجمال حدود البحث بالاتي :

الحدود البشرية :- و تتمثل حدود البحث بقيادات جامعة بغداد (السيد رئيس الجامعة و السادة المساعدين العلمي و الاداري ,و السادة عمداء الكليات و المعاهد و السادة مدراء المراكز).

الحدود المكانية :- و تتمثل الحدود المكانية برئاسة جامعة بغداد و جميع الكليات و المعاهد والمراكز في بغداد / الجادرية , و بقية الكليات التابعة للجامعة

المستخدم , حيث استخدم مقياس ليكرت ذي (11) مستوى , و الذي يبين اتفاق العينة من (10-0) الجزء الثاني من الاستبيان يتضمن فقرة المعلومات الشخصية و الوظيفية لعينة البحث , و التي تخص (النوع الاجتماعي , العمر , التحصيل العلمي , اللقب العلمي , سنوات الخدمة الجامعية , و المنصب الوظيفي) لغرض وصف العينة .

الجزء الثالث من الاستبيان يتضمن جوهر الاستبيان و الذي يخص المحاور الرئيسة (ريادية المنظمات العامة , و التجديد الاستراتيجي) و التعريفات الاجرائية لها كذلك ما تضمنته من ابعاد فرعية و فقرات , و الجدول (1) يبين المحاور الرئيسة و الابعاد الفرعية و الفقرات و ترميزها و مصادر المقياس .

8- الصدق و الثبات

أ – الصدق الظاهري :- او ما يسمى بصدق المحكمين (Trustees validity) و هو صدق يستهدف التحقق من مدى انتماء الفقرة الى مجالها ,

اذ توزع الاستبانة بعد الانتهاء من صياغتها على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص كما ذكرنا سابقاً , للأخذ بتوصياتهم فيما يخص تعديل بعض الفقرات او حذف البعض الاخر او الابقاء عليها , كذلك تم اعتماد ملاحظات المحكمين حول بعض الفقرات في ضرورة تعديلها او اعادة صياغتها , مما جعل المقياس يظهر بالشكل الافضل بعد الاخذ بكافة التوجيهات التي قدموها السادة المحكمين , كذلك دور السيد المشرف في متابعة المقياس منذ بدء صياغته و حتى رفع توصيات السادة المحكمين اليه .

ب- صدق المحتوى :- وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى و الصياغة و التصميم المنطقي بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها , اذ استخدمت معادلة (Cronbach s Alpha) و بعد تطبيق هذه المعادلة ظهرت لنا النتائج كما موضحة في الجدول (2) , ان هذه النتائج تؤكد ان المعامل مطمئن و يؤكد صدق المقياس و صلاحية تطبيقه.

الجدول (1) المحاور الرئيسة و الابعاد الفرعية و الفقرات و ترميزها و مصادر مقياس البحث

ت	المحاور الرئيسة	الترميز	الابعاد الفرعية	الترميز	عدد الفقرات	المصدر
1	ريادية المنظمات العامة (الجامعة الريادية)	UE	القيادة و الحوكمة	LD	5	مقياس جاهز European Commission , Better policies for Better lives, a Guiding Framework for Entrepreneurial Universities, Final version 18 th December 2012
			القدرات التنظيمية و الموارد البشرية و الحوافز	OC	7	
			تطوير الريادية في التعليم و التعلم	ED	7	
			مسارات الرياديين	PE	7	
			الجامعة – الاعمال /العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة	ER	5	
			الجامعة الريادية كمؤسسة مدولة	EUi	5	
			قياس تأثير الجامعة الريادية	MEU	5	

تصميم الباحث بالاعتماد على طروحات Baden Fuller and Volberda,1997	5	REG	التجدد	SR	التجديد الاستراتيجي	2
	5	REJ	اعادة الشباب			
	5	VEN	المغامرة			
	5	RES	اعادة الهيكلة			

الجدول (2) نتائج معادلة (Cronbach s Alpha) لقياس صدق المحتوى

المحاور	الجامعة الريادية	التجديد الاستراتيجي	المقياس الكلي
Cronbach s Alpha N of Item	0.965	0.892	0.981
	41	20	61

1- التجديد الاستراتيجي

أ- المفهوم

برز التجديد الاستراتيجي مفهوماً لمعالجة تطبيقات أكثر مرونة ودقه في التشخيص من الاستراتيجيات الموضوعية، فالتجديد الاستراتيجي ينظر إليه كتغيير تنظيمي في رد فعل للتغير البيئي (Snow and Hambrick, 1980), اما (Van de Ven and Poole, 1995) ينظرون للتجديد الاستراتيجي على انه محاكاة المنظمات لبيئاتها في الشكل والجودة مع مرور الوقت، بينما يشير (Mars, 1981) الى ان معظم التغيرات في المنظمات تتم بطريقة مألوفة نسبياً، الامر الذي يعزز الاستقرار التنظيمي، لذلك لا يحدث التجديد الاستراتيجي الى عندما يتم تطبيق حلول جديدة. (Snow and Hambrick, 1980).
(Stienstra, 2008, pp:31), كذلك يرى Huff, (Huff and Thomas, 1992, pp:60) ان التجديد الاستراتيجي مصطلح سيحل بديل عن الادارة الاستراتيجية لأهميته وحدثته واسلوبه في مواجهه التغير البيئي Begin, (at.al, 2012, pp:3).

ج - اختبارات الثبات . يتم اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split Half) , حيث تتضمن هذه الطريقة ايجاد معامل الارتباط بين الفقرات للمقياس , فأما ان يتم تقسيمها الى فقرات زوجية و اخرى فردية , او يتم تقسيمها بالنصف , كذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman - Brown) , وبعد اعتماد هذه الطريقة من مخرجات برنامج SPSS تبين ان قيمة (Cronbach s Alpha) للجزء الاول و الجزء الثاني كانت متساوية و قيمتها (0.965) اذ تضمن تقسيم الفقرات الى (31) فقرة للجزء الاول و (30) للجزء الثاني , حسب معادلة البرنامج التلقائية دون تدخل الباحث , حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.861) وهي اعلى من الارتباط الفرضي (0.5) , كذلك تم اجراء تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman - Brown) اذ بلغت قيمته (0.925) وهذا ما يجعل استمارة الاستبيان بمجمل محاورها و ابعادها و فقراتها ذات ثبات عالي و يمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد انفسهم و تعطي نفس النتائج .

ثانياً – الاطار النظري

ان مفهوم التجديد الاستراتيجي ولاسيما في الفترة الاخيرة اصبح من المفاهيم المهمة والاكثر بروزاً في ادبيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، لذا ينظر للتجديد الاستراتيجي في هذا الميدان بمنظورين (logacon & ravasi, 2005, pp:68):

❖ **المنظور الاول** . يرى ان التجديد الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الانشطة التي تقوم بها المنظمات حتى تغير من مسارها، هو الذي يعتبر التجديد الاستراتيجي عملية شمولية (corporate transformation) من حيث تأثرها في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والرقابة والثقافة التنظيمية .

وبذلك يكون دافع القيادات في المنظمات من وراء عملية التجديد الاستراتيجي هو الوصول الى التوليفات الاكثر ملائمة بين الموارد والقابليات في محاولة منهم للتسريع في السلوك الاستباقي لمنظمتهم تجاه البيئة المضطربة

❖ **المنظور الثاني** . يرى ان التجديد الاستراتيجي يصب باتجاه النظر اليه بوصفها عملية ابداع مستمر (folkeringa et al., 2004, pp:1-23) , أي ان التجديد الاستراتيجي في واقعه هو دالة للابداع التقني وابداع المنتج اكثر من كونه جهد تغيير شامل، فضلاً عن كونه نشاط هادف الى ايجاد الموائمات مع التقانة المتاحة على اساس ثابت .

فالتجديد الاستراتيجي له استراتيجيات ودلالاته التغيير التنظيمي، اذ يتضمن اعادة تعريف مفهوم الاعمال، اعادة التنظيم، وادخال تغييرات واسعة على النظام .

فالتجديد الاستراتيجي يغير نمط عمليات نشر الموارد الحالية للمنظمة لتجنب او التغلب على حالات الركود و القصور الذاتي (gringer & makernan, 1990), او لإدارة التغيير المتذبذب في البيئات (pp:3) (Chrisman & chang, 2010).

وبالتالي فالتجديد يحدث عادة كرد فعل داخلي او خارجي لفرصة او تهديد للمنظمة ليغير بشكل كبير من طبيعة الاعمال الحالية للمنظمة لملائمة تلك التغييرات البيئية واستدراكها بشكل جيد Sharma (1999, pp:19) وقد يتضمن التجديد الاستراتيجي تحولا في استراتيجيات المنظمة مثلا من استراتيجية التمايز الى استراتيجية قيادة الكلفة، أي التحول من نطاق ضيق الى اوسع حسب الحاجة و العكس (Bauerschmidt & Chrisman, 1993) (pp:3) (Chrisman & chang, 2010)

و قد تطورت دراسات التجديد الاستراتيجية بين ثلاث مبررات أساسية.

❖ **الأولى**:- بالنظر إلى أن البيئات التنافسية هي غير مستقرة و بشكل متزايد (D'Aveni, 1994; Thomas, 1996;) (Hamel, 2000)، فالمشكلة تكمن في ان قابلية المنظمات ومرونتها تقل كلما تزايد الضغط عليها من البيئة التنافسية (Delacroix and Swaminathan, 1991; Miller and Chen, 1994).

❖ **الثانية**:- أن أصحاب نظريات الخيار الاستراتيجي (Child, 1972; Miles and Snow, 1978) اكدوا قدرة المنظمات على تغيير مصيرها، فالمنظمات تتفاعل ليس فقط مع التغييرات البيئية بل يمكن أن تعيد تشكيل بيئاتهم أيضا من خلال الخيار الاستراتيجي في الوقت المناسب .

❖ **الثالث** :- علماء التجديد الاستراتيجية يأخذون على محمل الجد "مفارقة الإدارة" الرئيسية في البيئات المتغيرة: التوتر المزدوج بين "الروتين والمرونة" القدرة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف أمر ضروري لتجديد استراتيجية طويلة الأجل. (Thompson, 1967: 148).

(Hensmans, et al, 2011, pp: 4) وقد وضحا (Agarwal & Helfat, 2009) ان التجديد الاستراتيجي هو التغيير التنظيمي الكبير

استباقية وعلاجية من اجل جعل الاستراتيجية والمنظمة اكثر حيوية ومواكبة للبيئة التنظيمية "

ب - اهداف التجديد الاستراتيجي .

عادة كان ينظر للتجديد الاستراتيجي على انه رد فعل , على اعتبار ان الادارة تتفاعل مع قوى البيئة الداخلية والخارجية وفي الكثير من الافتراضات التي وضعها المنظرين في مجال التجديد الاستراتيجي وكما اسلفنا في مفهوم التجديد الاستراتيجي , لا يخرج عن كونه فعل مقصود تقوم به الادارة العليا تحت أي مسمى يطلق عملية التجديد الاستراتيجي سواء رد فعل ام تجديد افكار ام تكيف الخ , فالتجديد الاستراتيجي هو ميدان مميز للإدارة العليا حسب ما وضح (Hambrick&Mason, 1984,pp:91) , فالإدارة العليا هي من وضع الاستراتيجية بالأساس , بناءً على معطيات عديدة وهي من لاحظ الحاجة الى التجديد.

وكما علق Hamel "فإنها الدعوة لأصوات جديدة في عملية صنع الاستراتيجية لتشجيع وجهات نظر جديدة , لبدء محادثات جديدة تمتد الى حدود المؤسسة ومن ثم للمساعدة في تجميع خيارات غير تقليدية في وجهه نظر حول اتجاه المنظمات , تلك هي التحديات لكبار المسؤولين (Hamel, 1996,pp:82)"

فهناك الكثير من الاهداف لعملية التجديد الاستراتيجي وضحاها الكتاب والمنظرون منها : (Mahnke & Aadne, 1997,pp:3)

1- اعادة المنظمة مرة اخرى الى حالة من النظارة والحيوية ابتداءً من تجديد التفكير الاستراتيجي و تشذيب الافكار البالية وانتهاءً بتقديم سلع او خدمات تحقق اهداف المنظمة .

2- تحويل التفكير الاستراتيجي الى عمل استراتيجي منسق ليبدوا من الضروري التجديد الاستراتيجي ناجح .

والذي لا رجعة فيها، ليشمل الاستبدال للسمات الاساسية أو التجدد الذي تحتاجه المنظمة بشكل فعال باستمرار، هذا المفهوم يميز التجديد الاستراتيجية عن غيره من أنواع التغيير الاستراتيجية ويسلط الضوء على الطبيعة طويلة الأجل للنتائج التي يمكن أن يسفر عنها التجديد الاستراتيجي.

ويمكن تعريف التجديد الاستراتيجي حسب ما اورده الباحثين , فقد عرفا (Crossan and Berdrow, 1090 :1999) التجديد الاستراتيجي على انه امكانية منظمة ما بإعادة تفسير بيئتها والمفاهيم التي تتعلق بالمنتجات الجديدة والعمليات والاستراتيجيات والهيكل , اما (Gath & Ginsberg, 1990,pp:32) التجديد الاستراتيجي على انه التحول الذي تحققه المنظمة في استراتيجياتها عبر تجديد الأفكار الرئيسة التي قامت ببنائها , اما (Basu & Wadhwa, 2011,pp:36) فقد عرفا التجديد الاستراتيجي عملية إنعاش ضرورية للخصائص التنظيمية المهمة للقيام بالأداء بفاعلية اكبر على الأمد البعيد , ويعرفها ايضاً (Coulter, 2010,pp:48) التجديد الاستراتيجي على انه العملية التي تلجأ إليها المنظمة عندما يأخذ أدائها بالانحدار, نتيجة لامتلاك المدراء الاستراتيجيين للرغبة بعكس اتجاه هذا الانحدار, عبر إحداث التجديد لإعادة وضع المنظمة مرة أخرى في الاتجاه الصحيح وعلى المسار الملائم لها, بغية تحقيق أهدافها, اما (Zahra, 1993,pp:321) فقد اشارت الى انه يمكن يتحقق التجديد من خلال إعادة تعريف المهمة للمنظمة من خلال إعادة توزيع الموارد الإبداعية مما يؤدي إلى تركيبات جديدة من المنتجات والتقنيات , ويعرف (Volberda, 2005,pp:30) التجديد الاستراتيجي على انه التوتر البناء بين الروتين والقدرات الدينامية والتعلم والإدارة الريادية, ومن خلال ما تم ذكره يمكننا ان نضع تعريف اجرائي للتجديد الاستراتيجي "نشاط ريادي و عملية مستمرة تستهدف الافكار اولاً و تركز على الموارد و اتباع اليات عمل لأجراء تغييرات

3- ويضيف (Mische,2000,pp:74) الى ان التجديد الاستراتيجي يهدف الى احياء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال تنشيط الخصائص التنظيمية باستمرار وجعل الاستراتيجية دائما بأفضل حالاتها ولا تصل الى مرحلة التقادم .

اما (Prashantham,2008,380) يبين ان التجديد الاستراتيجي يحقق هدف المنظمة في التحدي المتمثل بالسلوك الابداعي في تطوير منتجات جديدة, كذلك التوسع المستقبلي مثل الدخول في اسواق جديدة محلية و عالمية , فالتجديد الاستراتيجي يساعد على اكتساب معارف جديدة وتنقية الافكار السابقة

اما (Gross,1988,pp:120) يبين ان اهم اهداف التجديد الاستراتيجي هو تسهيل مسار نمو المنظمة ومنع اضمحلالها وجمودها وابعادها عن الفشل و التراجع ,فالتجديد الاستراتيجي يكون مرافق للاستراتيجية لمنع حدوث أي ضعف في استراتيجية المنظمة .

كذلك بينا(Worch ,et .al,2012,446) ان المنظمة تهدف في التجديد الاستراتيجي الى اعادة تشكيل القدرات والقابليات الخاصة بالمنظمة بصورة مستمرة و بمرونة فائقة تلافيا لحدوث أي ضرر او حاجة ,فالتجديد الاستراتيجي المستمر يساعد على زيادة المرونة في الهيكل التنظيمي والمرونة في تعديل التوجهات الاستراتيجية للوصول الى المنظمة عالية الاداء.

كذلك بين (Agarwal&Helfat,2009,pp:282) ان التجديد الاستراتيجي يتمتع بالعديد من التوجهات والخصائص المهمة المحركة لعملها منها :

- 1- القدرة على التأثير بشكل كبير على التوقعات طويلة الامد .
- 2- التجديد الاستراتيجي يشتمل على العمليات ,المحتوى و نتائج التجديد
- 3- يهدف دائما الى الانعاش و استبدال سمات المنظمة .

4- يوفر اساس للنمو والتطور في المستقبل .

فالتجديد الاستراتيجي يضمن الشباب للمنظمة , فالاستمرار في عمليات التجديد يؤدي الى مرونة اكبر في الهياكل التنافسية , كذلك يعطي المنظمة حيوية و نظارة و تجديد للأفكار و احياء الميزة التنافسية و تنشيط للخصائص كل هذا يعني ان التجديد الاستراتيجي هدفة الاساسي هو عملية اعادة الشباب للمنظمة .

ج- اليات التجديد الاستراتيجي

يعتبر هذا الانموذج من اهم النماذج التي تطرقت الى مفهوم التجديد الاستراتيجي, اذا يهتم هذا الانموذج باليات التجديد الاستراتيجي باعتبارها المحاور الاساسية في تلك العملية , حيث تكون دقيقة ومركزة , كذلك ان اول من تطرقوا الى مفهوم التجديد الاستراتيجي هما (Baden Fuller & Volberda ,1997,pp:95-120) وركزوا على مفهوم الاليات الاربعة وذكروها بالتفصيل ,ثم توالى الابحاث على مفهوم التجديد الاستراتيجي وعلى الرغم من قلتها الا انها لم تبتعد كثيرا عن المفهوم الاساسي الذي خرجا به الباحثان المذكورين اعلاه , وبذلك سيكون هذا الانموذج هو متغير التجديد الاستراتيجي في بحثنا.

يعتمد هذا الانموذج على تقاطع مفهومين , الاول ادارة التغيير المتمثلة بـ(الفصل الزماني , الفصل المكاني) و عواقب التغيير المتمثلة بـ(التنشيط , اعادة الترتيب) لينتج عن تقاطعها اربعة خلايا والتي تعتبر اليات التجديد الاستراتيجي .

وكما موضح في الجدول(3) ان نتاج هذه التقاطعات هي اربعة اليات هي:

الانعاش (Regeneration Reanimating)
(or) تجديد الشباب (Rejuvenating), المغامرة (Venturing), اعادة الهيكلة (Restructuring).

ويقترح الباحثان (Baden Fuller & Volberda,1997) على المنظمة ان تكون في حالة تناوبية لفترات استقرار واخرى للتغيير , فالفصل المكاني يسمح للمنظمة ان تقوم بهذه

على عمليات التغيير تكون احتمالات الفشل اكبر , و بذلك تكون اليات الفصل المكاني اكثر فاعلية حيث تحتاج المنظمة الى احتوى مخاطر التغيير و ليس القلق مع رد فعل سريع للأحداث الخارجية .

التجربة في مكان واحد مع الحفاظ على بقية الاجزاء ثابتة , فهذه الطريقة يمكن السيطرة على المخاطر. اما الفصل الزمني فانه يسمح للمنظمة ككل على التكيف مع الصدمات الشديدة و المفاجئة بصورة سريعة واكثر شمولاً " ففي حالة فقدان السيطرة

الجدول (3) تعريفات اليات التجديد الاستراتيجي

التعريف	الاليات
يتضمن على إعادة تنشيط المهارات الموجودة في وحدة ديناميكية مستقلة عن المنظمة وذلك بغرض اختبار منتج جديد أو تكنولوجيات جديدة والتي لا تتطلب أي سرعة معينة.	الانتعاش (التجدد): Regeneration Or Reanimating
يتضمن ذلك آلية إعادة تنشيط الهياكل المركزية للمنظمة، ويتطلب تغييراً جذرياً في الهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا وسلوك الأفراد.	التشبيب (إعادة الشباب) Rejuvenation
تتضمن هذه الآلية على خلق كيانات ريادة صغيرة من خلال عزل وحدة مرنة من المنظمة ككل، والتي تتسارع نحو مساحة من الفرص.	المغامرة Venturing
تتضمن هذه الآلية على إعادة هيكلة أقسام جديدة داخل المنظمة، منتجات جديدة وأولويات جديدة. و تتميز هذه الآلية على مستوى معين من السرعة و عملية التغيير تكون محفوفة بالمخاطر إلى حد ما.	إعادة الهيكلة (Restructuring)

Source: Begin, at. al, The Strategic Renewal of Family SME's: A Case Study ,pp:23

واسعة وقد يكون هذا الحال موجود في اكبر المنظمات حتى الى يومنا هذا .

ثانياً - الجامعة الريادية

أ. المفهوم

اصبح مصطلح الريادية له حضور كبير بين اوساط صناع القرار ,الاقتصاديين , و الاكاديميين وحتى طلاب الجامعات , اذ يجرى تنظيم الندوات و المؤتمرات و ورش العمل في كل عام وفي جميع انحاء العالم للتأكيد على اهمية الريادية لاي دولة و مجتمع و كذلك تنمية الافراد (Béchar & Toulouse 1998; Schaper & Volery 2004; Matlay & Westhead 2005).

وفي المقابل الفصل الزمني سوف يكون اكثر فاعلية عندما تكون هنالك ضغوط ملحة على المنظمة ككل على الاستجابة بشكل جماعي. اما ما يخص عواقب التغيير (اعادة الترتيب , التنشيط) فوجهه النظر القائلة ان الكفاءات توفر لنا اطار لإعادة النظر في محتوى عملية التجديد الاستراتيجي , فالمنظمات عالقة فيما لديها وما ينقصها من الكفاءات وبالتالي فكرة الكفاءات الاساسية يمكن ان تعبر عن روتين او كفاءة , فهنالك افكار سابقة تتحدث عن اقتراحات (Barnett et al., 1994; Burgelman, 1994; Leonard- Barton, 1993) فهم يتحدثون عن زيادة في الانتاجية قد تكون على حساب انخفاض في المرونة , وهذا ما يعيدنا الى افكار المدرسة الكلاسيكية في الادارة فبعض الاعمال لا تحتاج الى مرونة وخبرة

الجامعات، فالجامعات هي الداعم الأكبر للأساتذة و الطلاب لتطوير قدراتهم و مهاراتهم الريادية لتأسيس اعمال جديدة (Landstrom,) (2005,pp:12)

فقد وصفا (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000), ريادية الجامعات بانها تطور العلاقة الثلاثية بين الجامعة و الصناعة و الحكومة , من خلال هذا الانموذج الثلاثي الحلزوني الذي اظهره ,وان معظم البلدان في الوقت الحاضر تحاول ان تحققه , كذلك تم تطوير هذه المفاهيم على المستوى الاقليمي كوسيلة لبناء الميزة التنافسية (Cooke & Leydesdorff, 2006,pp:16).

وهناك درجة كبيرة من الاتفاق مع الراي القائل بان العلاقة النشطة داخل هذا الثلاثي الحلزوني و نظم الابتكار هي التي تعمل على تشجيع الريادية داخل الجامعات (Etzkowitz, et. al,) (2000,pp:423)

وعند الدخول في تعريفات الجامعة الريادية للتعرف على اراء الباحثين فيها , نلاحظ ان اول من عرفها (Etzkowitz,1983) بكونها الجامعة التي تدرس كيفية الحصول على مصادر جديدة للأموال مثل براءات الاختراع و البحوث التي تمويلها العقود كذلك الدخول في شراكات مع مؤسسات القطاع الخاص ,اما (Chrisman,et.al, 1995,pp:10) فقد عرفوا الجامعات الريادية على انها الجامعة التي تتضمن انشاء مشاريع و اعمال جديدة من قبل الاساتذة الجامعيين و الفنيين او الطلاب .

كذلك عرف Dill الجامعة الريادية على انها عملية نقل تقانة الجامعة من خلال جهود رسمية للاستفادة من البحوث الجامعية للوصول الى ثمار البحوث العلمية بمشاريع تجارية , و المقصود من الجهود الرسمية هي الوحدات التنظيمية و المسؤولية الواضحة لتعزيز نقل التقانة . (Dill,1995,pp:11) ,اما Clark فقد عرف الجامعة الريادية على انها الجامعة التي تسعى للابتكار في كيفية العمل للتوصل الى التحول الكبير في الخواص التنظيمية لتصبح الجامعة هي الجهة

و تُعد الريادية اليوم واحدة من افضل استراتيجيات التنمية الاقتصادية لتطوير النمو الاقتصادي و الحفاظ على القدرات التنافسية لأي منظمة في مواجهه الاتجاهات المتزايدة للعولمة (Schaper & Volery 2004).

و فيما يخص المهتمين بالريادية فأنها الى حد كبير اصبحت كلمة شعبية متداولة بسبب الأثار الايجابية المتحققة عنها للعديد من البلدان و بمثابة الحافز الذي يخلق الثروة و توليد فرص العمل.

فقد صاغ (Etzkowitz,1983) مصطلح الجامعة الريادية لوصف المؤسسات التعليمية التي اصبحت لها دور حاسم في تنمية الاقتصاد ,وقد تم اعتماد هذا الوصف من قبل الاكاديميين و صانعي السياسات (Clark, 1998; Lambert, 2003; Van Vught, 1999), و على تصبغ عملية تطوير ثقافة الريادية في داخل تلك المؤسسات بوصفها الالية الرئيسية التي من خلالها تصبح الجامعة مشاركة بشكل فعال في التنمية الاقتصادية (Fairweather, 1990; Hagen, 2002; Liu & Dubinsky, 2000).

فقد ازداد الاهتمام الهائل بدراسة الريادية بين كل مراحل الدراسة الجامعية و الدراسات العليا على مدى العقد الماضي (Solomon, et al.) (2005,pp:54)

اذ عُدت الريادية اساس مهم في حصول الخريج في الدول المتقدمة على وظيفية , وقد استجابت الكثير من الجامعات و الكليات في جميع انحاء العالم لهذه الافكار من خلال تقديم دورات للطلاب لتعزيز روح المبادرة و تأسيس الريادية (Postigo & Tamborini 2002), وعلى سبيل المثال ان الولايات المتحدة الامريكية فيها اكثر من 1500 جامعة و كلية تقدم دورات في الريادية لأكثر من 15000 طالب (Scarborough & Zimmerer 2005; Kuratko 2003), فالعديد من المنديات و الحوارات و البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسات التعليمية كلها تصلح لتنمية روح المبادرة فضلاً عن كونها مواضيع تُدرس في

التحفيز الاكاديمي :- وهذا يشير الى وظائف الاكاديمي الاساسية , وتحديد القيم الاكاديمية داخل الاقسام العلمية و يكون لكل قسم دور في النهج الريادي ولا يقتصر النشاط الريادي على قسم او كلية دون اخرى .

الثقافة الريادية المتكاملة :- تهدف العناصر الاربعة السابقة الى خلق ثقافة تشجيع و تدعيم القيم الاساسية للمؤسسة الاكاديمية , فاذا كانت روح الابتكار و الريادية موجودة فان تنفيذها بيدى من الادارة و ان تطوير الثقافة الريادية هي الاساس الذي تبنى عليه كل العمليات اللاحقة .

كل العناصر المذكورة اعلاه مهمة ولكن التفاعل فيما بينهما يخلق المؤسسة الريادية (Shattock , 2003,pp:42).

اما (Sporn ,2001) يعتبر ان للجامعة الريادية سلسلة من العناصر وهي (الاهداف , الهياكل , الادارة , الحوكمة , القيادة , الشبكات , التحالفات الاستراتيجية و الثقافة) , ويذكر ان الجامعات الاوربية تواجه بيئة تنافسية عالية و انخفاض في الموارد و كذلك تغير احتياجات المجتمع , وان الجامعة التي تكون اكثر تكيفاً لهذه العوامل ستكون هي الجامعة التي تنجو . (Sporn , 2001,pp:126).

ويرى (Schulte,2004,pp:2) ان الجامعة الريادية لها غرضين اساسيين هما :

الاول : تدريب الرياديين المستقبليين الذين سيكون لهم مشاريعهم الخاصة وتطوير الرياديين من الطلاب جميع المستويات التعليمية .

الثاني :تنفيذ انشطتهم بطريقة ريادية (تنظيم حاضنات الاعمال و المجمعات التقنية وغيرها) .

وقد حدد (Schulte,2004) ايضاً اهداف الجامعة الريادية وهي :

يجب ان يصبح الخريجين ليس فقط باحثين عن عمل بل من المبتكرين للأعمال .

الفاعلة الكبيرة في المجتمع . (Clark,1998,pp:9), ويعرف Kirby الجامعة الريادية على انها الجامعة التي لديها القدرة على الابتكار و الادراك ,خلق الفرص , العمل الفرقي , تحمل المخاطر و الاستجابة للتحديات . (Kirby,2002,pp:35)

ويعرف الجامعة الريادية Etzkowitz مرة اخرى بانها الحاضنة الطبيعية التي توفر هياكل الدعم للأساتذة و الطلاب للبدء بمشاريع جديدة . (Etzkowitz,2003,pp:113)

فقد حدد (Clark, 1998,pp:16) خمسة عناصر للجامعة الريادية هي :-

تعزير القيادة الجوهرية :- فالمؤسسة التي لديها درجة عالية من الاستقلالية مركزية او لامركزية في مستوى الادارة الوسطى , فالوصول على ادارة وسطى قوية يعتمد على القدرة على التكيف للمؤسسة و القدرة الادارية لدمج القيم الادارية الجديدة مع القديمة و القيم الاكاديمية وتساهم جميعا لرفع مستوى المنظمة ,ويبدو انه من الصعوبة ان يتحقق ذلك في الجامعات التي تحتوي على هيكل تنظيمي معقد عفى عليه الزمن بينما في الجامعات المتميزة و بسبب نوعية الموارد البشرية و الهياكل مكن تحقيق ذلك

تعزير المحيط الانمائي :- وهي سمة تضاف الى المؤسسات التي لديها انشطة تكميلية مكثفة تتجاوز حدودها التقليدية بين المجال الاكاديمي و الصناعي وتهدف الى تكوين علاقة مفيدة الى كلا الجانبين ويمكن اعطاء امثلة على تلك الانشطة مثل (نقل المعرفة ,الاتصالات و الصناعة , تطوير الملكية الفكرية ,التعليم المستمر داخل الجامعات)

التمويل المتنوع :- المؤسسات ذات القاعدة المتنوعة و الموسعة التمويل تكون اكثر تنوعا للدخل , واذا تم اضعاف واحد من مصادرها يوتر عليها كلياً فلا بد ان يكون للجامعات الريادية مصادر تمويل اخرى غير التي تخصص لها وتسعى لإيجاد دخل من خلال تقديم الخدمات البحثية و الاستشارية و غيرها .

يجب على الإدارة الريادية ان تتعامل مع الصعوبات الناشئة من خلال نمو الشركات الجديدة و الاقتراب منها من خلال البحوث متعددة الاختصاصات .

البحوث ونتائجها ينبغي أن تستخدم ليس فقط للنشر العلمي ولكن أيضا بوصفها مصدرا للابتكار في الاقتصاد والمجتمع، ونقطة الانطلاق في تطوير الأفكار التجارية.

اما (Marginson , 2002,pp:29) فقد حدد ملامح الجامعة الريادية وكما يلي :

الإدارة القوية تتميز بالاستقلالية و القدرة على اتخاذ المبادرات الخارجية و توسط علاقات الإدارة بين البيئة الخارجية (الحكومة , المجتمع الخ) و البيئة الداخلية (الوحدات الأكاديمية).

الإدارة الخارجية و الداخلية و وحدات الإدارة (بما في ذلك ضمان الجودة و الأداء الجامعي) يكون لديهم اطلاع كامل على تلك الاعمال المختلفة على الرغم من ان الجامعة لا يتغير اسلوب عملها الأكاديمي .

الملاحظات الهامشية : القيادة الأكاديمية التقليدية و الهيئات الأكاديمية و المجلس و اعضاء الهيئة التدريسية الخ سوف تميل الى ان تحل محلها مجموعة تنفيذية بدوام جزئي او شبه رسمي او ليات غير رسمية قائمة على تقانة المعلومات و التواصل و التشاور من اعلى الى اسفل .

التأكيد على التحول من الهوية المؤسسية الى الهوية التخصصية من خلال التقليل من الهوية المؤسسية و استبدالها مع هياكل اكثر مرونة لتستخدم وبشكل متزايد في التدريس و البحث جنبا الى جنب مع الوحدات الأكاديمية التقليدية .

ب- انموذج الجامعة الريادية

يُعد هذا الانموذج من الاطر التوجيهية في الجامعات الاوربية التي تبحث عن المشورة و الافكار و الالهام للإدارة الفاعلة للتغيير المؤسسي و الثقافي .

يمثل هذا الانموذج اداة لتحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة الأكاديمية و ايجاد السبل للمضي قدماً , فقد أنتج هذا الانموذج تحت رعاية المديرية العامة للتعليم و الثقافة التابعة للمفوضية الاوربية بالتعاون مع منظمة الاقتصاد المحلي و تنمية العمل (LEED) و منظمة التعاون الاقتصادي و التنموي (OECD) المكونة من 24 دولة و التي تأسست عام 1996, كذلك حضي الانموذج بدعم فريق مكون من ستة خبراء في هذا المجال , بدء العمل في هذا الانموذج عام 2011 الذي جمع بين المؤسسات الأكاديمية و الشركات للنظر في اليات التعاون و التشجيع لنقل و تبادل المعرفة , و الشكل (2) ادناه يبين انموذج الجامعة الريادية .

و لأهمية هذا الانموذج ونجاحه في العديد من الدول التي قامت بقياس الاداء الريادي لجامعاتها سيتم اعتماد , لدراستنا الحالية واعتماد المقياس في جمع بيانات الدراسة .

و يقوم هذا المقياس على اساس التقييم من 100 درجة معتمداً على سبعة ابعاد رئيسة هي :

- القيادة و الحوكمة . حيث يستكشف هذا البُعد من الانموذج العوامل التي تتعلق بالقيادة و ادارة الجامعة من اجل تطوير الثقافة الريادية في المؤسسة التعليمية
- القدرات التنظيمية و الموارد البشرية و الحوافز . يسلط الضوء هذا البُعد على بعض المجالات الرئيسية في الجامعة فيما اذا كانت ترغب في تقليل القيود التنظيمية لتحقيق جدول اعمال ريادية , وهذا يشمل على الاستراتيجية المالية و جذب و استقبال الاشخاص المناسبين و تحفيز السلوك الريادي لدى الافراد .
- تطوير ريادية الاعمال في التعليم و التعلم . و يركز هذا البُعد على تنمية المشاريع التي يمكن ان تحدث و التي تعكس الحاجة الى الهيكل التنظيمي لدعم تنمية المشاريع , فضلا □ عن توفير الادوات المناسبة لتوفير فرص التعليم و

التدريب الداخلي عبر البيئة الخارجية لتحقيق التعلّم .

- مسارات الرياديين يركز هذا البُعد على دعم الجامعة ورغبتها في دعم الرياديين و تطوير الافراد المغامرين و فتح الطريق امامهم ليصبحوا رياديين .
- العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة بين الجامعة و الاعمال . ان المساهمة النشطة في جانب مجموعة من اصحاب المصالح يكون عاملا □ مساهما □ في نجاح الجامعة الريادية , حيث يتم تأسيس العلاقات مع الشركاء و المتعاونين و الحفاظ عليها بوصفه الاساس في تحقيق الامكانيات الكاملة للجامعة , وهناك العديد من مكونات البيئة الخارجية بما في ذلك العلاقات مع القطاع العام , الشركات , الهيئات المختلفة , و الخريجين الخ , ان الدافع لهذا المعيار هو خلق قيمة للجامعة و المجتمع .
- الجامعة الريادية كمؤسسة مُدولة . و قد تم تحديد منظور دولي على جميع المستويات باعتبارها واحدة من الخصائص الريادية ,

كما تم دمج تدويل متزايد في العمليات الاستراتيجية فانه يصبح من الضروري للجامعة لتكون قادرة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاتجاهات المؤسسية , فضلا □ عن تقييم و تحسين الاداء و فقا □ للأهداف المختلفة خلال مجموعة و واسعة من الانشطة الدولية.

- هذا البُعد من الانموذج يوفر عدد من البيانات التي تعكس تأثير البيئة الدولية على الجوانب الريادية للتعليم و البحوث و تنمية المواهب و الثقافة و الفرص الجديدة .
- قياس تأثير الجامعة الريادية . يجب فهم التأثيرات التي تم اجراءها , فهناك العديد من التأثيرات التي تسعى الجامعة الى قياسها بدأ من الجوانب المحلية وصولا □ الى الجوانب العالمية , منها اثار تتعلق بأصحاب المصالح الداخليين (الطلاب , الخريجين , و الموظفين) , و كذلك اصحاب المصالح الخارجيين (الشركات المحلية و المنظمات و المجتمعات بأكملها).



الشكل (2) انموذج الجامعة الريادية

Source :- European Commission ,Better policies for Better lives, a Guiding Framework for Entrepreneurial Universities, Final version 18 th December 2012,pp1-53.

اظهرت ان كلما كانت الخدمة اكثر كان عدد القياديين فيها اكبر , فقد كان فئة اكثر من 25 سنة تحتوي على 16 قيادي من اصل 35 , اما من 21-25 بلغت 8 قياديين , و فئة 16-20 بلغت 6 , اما من 5-15 كانت فقط 5 قياديين .

ث- المنصب الوظيفي : تبين الاحصائيات ان العينة المبحوثة تضمنت مساعدين رئيس الجامعة وعددهم 2 , و عمداء الكليات و عددهم 21 من اصل 24 عميد , و عمداء المعاهد جميعا و عددهم 3, و مدراء المراكز جميعهم و عددهم 9.

ج- الالقاب العلمية :- اظهرت الاحصائيات ان لقب استاذ و استاذ مساعد بلغ و على التوالي (16-17), اما لقب مدرس فقد كان حصتها (2) فقط اي بنسبة (6%).

ح- التحصيل العلمي :- كانت الحصة الاكبر لحملة شهادة الدكتوراه , و قيادي واحد من حملة شهادة الماجستير و بعد الرجوع الى البيانات توضح انه احد عمداء جامعة بغداد و يحمل لقب استاذ وهذه حالة متعارف عليها في الكليات الطبية .

2- وصف وتشخيص متغيرات البحث:- تستهدف هذه الفقرة وصف وتشخيص متغيرات البحث من حيث الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و الاهمية النسبية , وسنبين ذلك للمحورين الرئيسيين بإبعادهما الفرعية .

أ- محور الجامعة الريادية (UE)

ان هذا المحور يعتبر من المقاييس الحديثة في قياس الجامعة الريادية و الذي اشتركت في اخراجه مجموعة من الدول و الهيئات المتخصصة و

ثالثاً:- الاطار العملي

1- وصف عينة البحث .

اعتمد وصف عينة البحث على مجموعة من الفقرات التي تخص (الجنس , العمر , سنوات الخدمة الجامعية , المنصب الوظيفي , الالقاب العلمية , التحصيل العلمي) للتعرف على عينة البحث المقصودة , وهي كالاتي :

أ- النوع الاجتماعي (الجنس) :- فقد بلغ عدد الذكور (29) اي بما نسبته (83%) و عدد الاناث (6) بنسبة (17%) , وتعد نسبة القيادات النسوية في جامعة بغداد منخفضة بعض الشيء وخصوصاً مع التوجهات الحكومية لإعطاء دور اكبر للمراة .

ب- العمر :- اظهرت الاحصائيات ان هنالك مساحة صغيرة جداً لدور الشباب ما دون (40) سنة في قيادة جامعة بغداد اذ بلغ عددهم (2) اي بنسبة (6%) اما فئة (50-41) و الفئة (60-51) كانت اعدادهم متماثلة فقد بلغ عددهم لكل فئة (13) اي ما نسبته (37%) لكل فئة , اما فئة (61 فأكثر) فكانت منخفضة ايضاً حيث بلغ عددهم (7) فقط اي ما نسبته (20%) و يعود سبب هذا الانخفاض الى القرارات التي تخص الاحالة على التقاعد بعمر (65) فهنالك قوائم كبيرة تصدر كل سنة لأحاله هذا الكفاءات الى التقاعد على الرغم من ان عطاء التدريسي يزداد مع العمر و ان خبرات التدريسي التراكمية تثمر عن نتائج علمية مضاعفة في هذا .

ت- سنوات الخدمة الجامعية :- تبين الاحصائيات ان النتائج كانت منطقية اذ

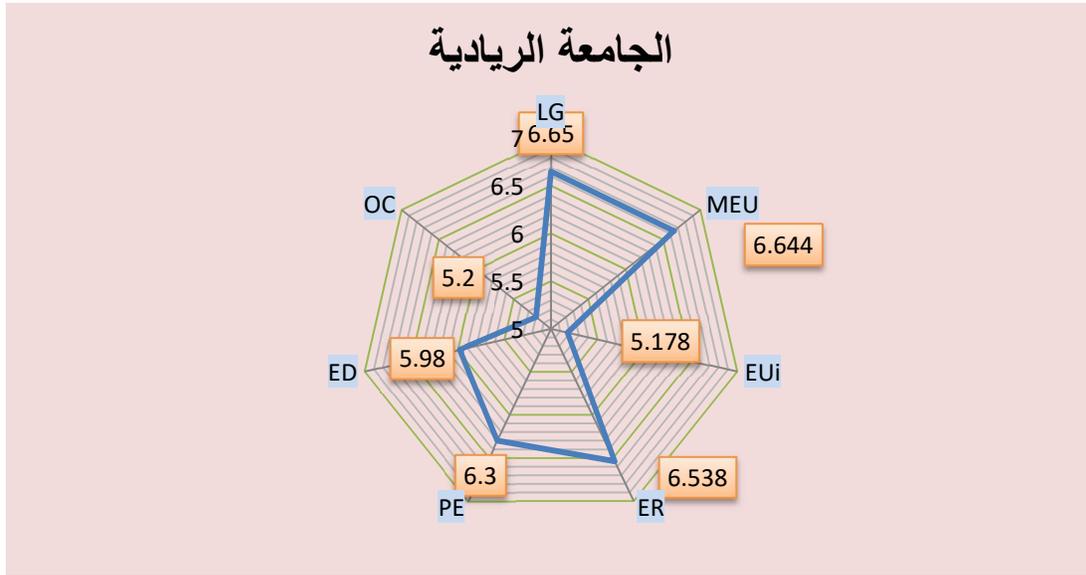
العينة في الاجابة على هذا المحور و بمعامل اختلاف بلغ (0.28) , اعتمد هذا المقياس على سبعة ابعاد رئيسة تم ترميزها بالشكل الموضح في الجدول اعلاه , و الشكل (3) يوضح الاوساط الحسابية الموزونة حسب اجابة عينة البحث لبيان مدى تقاربها وتباعدها من بعض ومن الامثليه حسب الانموذج العنكبوتي

الخبراء في مجال الريادية و الاستراتيجية , فقد اظهر الجدول (4) قيمة الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف كذلك الاهمية النسبية لأبعاد محور الجامعة الريادية , فقد حقق هذا المحور وسط حسابي موزون بلغ (6.07) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (5) ويقع ضمن فئة الاتفاق الوسط العالي , و بين ذلك الانحراف المعياري البالغ (1.7) الذي يوكد تماسك

الجدول (4) الاحصائيات الوصفية لمحور الجامعة الريادية

الاهمية النسبية	Coefficient Variation	Std. Deviation	MEAN	MAX	MIN	N	Code	الابعاد	
الاول	0.24	1.6	6.65	9	3	35	LG	القيادة و الحوكمة	1
السابع	0.41	2.07	5.20	9	0	35	OC	القدرات التنظيمية والموارد البشرية والحوافز	2
السادس	0.29	1.7	5.98	9	1	35	ED	تطوير الريادية في التعليم والتعلم	3
الخامس	0.28	1.8	6.30	9	1	35	PE	مسارات الرياديين	4
الرابع	0.27	1.7	6.53	9	2	35	ER	الجامعة - الاعمال/العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة	5
الثالث	0.26	1.3	5.17	8	0	35	EUi	الجامعة الريادية كمؤسسة مدولة	6
الثاني	0.25	1.6	6.64	9	2	35	MEU	قياس تأثير الجامعة الريادية	7
C	0.28	1.7	6.07	9	0	35	UE	المجموع	

ت	الفقرات	Code	N	MIN	MAX	MEAN	Std. Deviation	Coefficient Variation	الاهمية النسبية
1	الانعاش (التجدد)	REG	35	0	10	5.94	1.86	0.31	الرابع
2	اعادة الشباب	REJ	35	2	9	6.61	1.86	0.28	الثالث
3	المغامرة	VEN	35	2	9	6.29	1.63	0.26	الاول
4	اعادة الهيكلة	RES	35	2	9	6.44	1.71	0.27	الثاني
	وسط الاوساط الحسابية	RS	35	1	10	6.44	1.7	0.27	



الشكل (3) توزيع الاوساط الحسابية لأبعاد محور الجامعة الريادية

و يقع ضمن فئة الاتفاق الجيد , و بانحراف معياري قدره (1.7) يعكس اتفاق العينة على الاجابة , كذلك حصل على معامل اختلاف بلغ (0.27) مما اهله ان يحتل المرتبة الثانية بين محاور الدراسة الثلاثة , الابعاد الاربعة كانت متقاربة الى حد ما من بعضها البعض , فأوساطها الحسابية تراوحت بي (-5.94) (6.44) وهي اوساط تقع جميعها ضمن فئة الاتفاق الجيد .

ب - محور التجديد الاستراتيجي (SR)

اعتمد هذا المحور على اربعة ابعاد هي (التجدد, اعادة الشباب , المغامرة و اعادة الهيكلة) وكما مثبت في الجدول (5) الترميز الخاص للأبعاد و الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و نسبة الاهمية , فقد حقق هذا المحور وسط حسابي موزون بلغ (6.44) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (5)

الجدول (5) الاحصائيات الوصفية لمحور التجديد الاستراتيجي (SR)

- اختبار الفرضيات

كذلك يبين الجدول (6) اعلاه ان قيم علاقة الارتباط بين ابعاد الجامعة الريادية السبعة و محور التجديد الاستراتيجي تراوحت بين (**0.509) الى (**0.711) و جميعها اعلى من (0.5) و هي بذلك تسجل ارتباط قوي بمستوى معنوية (0.05) , و قيمة (Sign.) اقل من (0.05) مما يجعل قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية و هذا ما يؤكد صحة الارتباط .

اما الابعاد الفرعية للمحورين فقد ظهر ارتباط ضعيف بين البعد الثالث من التجديد الاستراتيجي, بُعد المغامرة (VEN) و البعد الثاني و الثالث من ابعاد الجامعة الريادية, القدرات التنظيمية و الموارد البشرية و الحوافز (OC), تطوير ريادية الاعمال في التعليم و التعلم (ED), و بمعامل ارتباط على التوالي (0.317) و (0.269) و هو اقل من (0.5) بمستوى معنوية اكبر من (0.05) و هذا ما يدل على ان (T) الجدولية اصغر من المحسوبة و يؤكد ذلك ضعف الارتباط فيما بينهما .

الفرضية الرئيسة الاولى:- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أليات التجديد الاستراتيجي و ريادية المنظمات العامة بأبعادهما . ويمكن ان نمثل الفرضية الرئيسة الثانية بالاتي .

فرضية الاثبات: توجد علاقة ارتباط بين اليات التجديد الاستراتيجي و ريادية المنظمات العامة فرضية العدم :- لا توجد علاقة ارتباط بين اليات التجديد الاستراتيجي و ريادية المنظمات العامة يظهر جدول مصفوفة الارتباط (6) ان هنالك علاقة الارتباط طردية قوية موجبة بين اليات التجديد الاستراتيجي و ريادية المنظمات العامة , اذ بلغت قيمة الارتباط (**0.724) وهي قيمة عالية جداً و تقترب من (+1) بمستوى معنوية, و بلغت قيمة Sign. (0,000) و هو اقل من (0.05) مما يعني ان قيمة (T) الجدولية اكبر من المحسوبة .

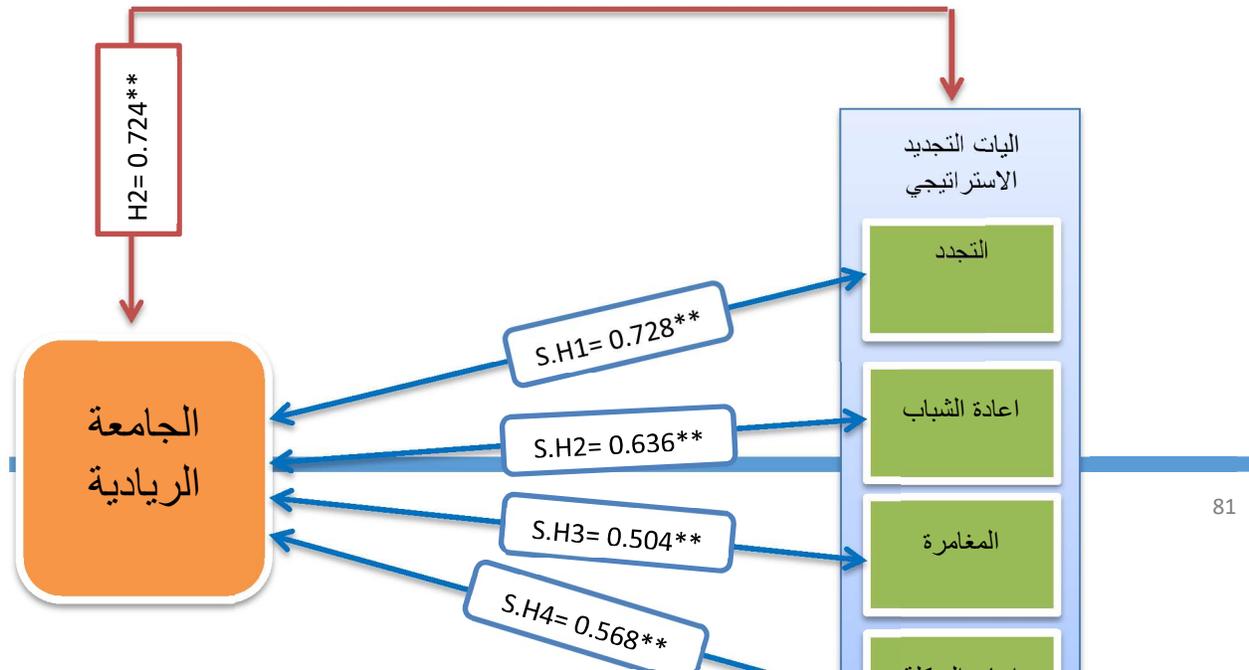
القرار:- بما ان قيمة (Sig.) اقل من (0.05) اذا نقبل فرضية الاثبات بوجود علاقة ارتباط معنوية بين اليات التجديد الاستراتيجي و ريادية المنظمات العامة , ونرفض فرضية العدم .

الجدول (6) علاقة الارتباط بين ريادية المنظمات العامة والتجديد الاستراتيجي و ابعادهما.

Pearson Correlation		REG	REJ	VEN	RES	SR
LG	Pearson Correlation	0.569**	0.512**	0.393*	0.524**	0.593**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.002	0.019	0.001	0.000
	N	35	35	35	35	35
OC	Pearson Correlation	0.611**	0.346*	0.317	0.436**	0.509**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.042	0.063	0.009	0.002
	N	35	35	35	35	35
ED	Pearson Correlation	0.504**	0.449**	0.269	0.460**	0.504**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.007	0.118	0.005	0.002
	N	35	35	35	35	35

PE	Pearson Correlation	0.601**	0.607**	0.442**	0.458**	0.629**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.008	0.006	0.000
	N	35	35	35	35	35
ER	Pearson Correlation	0.686**	0.650**	0.508**	0.547**	0.711**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.002	0.001	0.000
	N	35	35	35	35	35
EUI	Pearson Correlation	0.610**	0.560**	0.414*	0.390*	0.590**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.013	0.020	0.000
	N	35	35	35	35	35
MEU	Pearson Correlation	0.644**	0.566**	0.583**	0.486**	0.671**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000
	N	35	35	35	35	35
UE	Pearson Correlation	0.728**	0.636**	0.504**	0.568**	0.724**
	Sig.(2-tailed)	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000
	N	35	35	35	35	35
**. Correlation is significant at the 00.01 level (2-tailed).						

كذلك ان هنالك بعض النتائج الموضحة في الجدول اعلاه تشير الى وجود ارتباطات موجبة طردية يقع في المستوى الضعيف بين المغامرة (VEN), القيادة و الحوكمة (LG) بمعامل ارتباط (0.393^*) وهو اقل من (0.5) بمستوى معنوية (0.05), كذلك بين بُعد اعادة الشباب (REJ) و القدرات التنظيمية و الموارد البشرية و الحوافز (OC) بمعامل ارتباط (0.346^*) بمستوى معنوية (0.05), كذلك بين البُعد السادس من ابعاد الجامعة الريادية , الجامعة الريادية كمؤسسة مُدولة (EUI), و البُعد الثالث و الرابع من محور التجديد الاستراتيجي (المغامرة و اعادة الهيكلة) و بمعامل ارتباط على التوالي (0.414^*) و (0.390^*) وهما اقل من معامل الارتباط (0.5) اي ان هنالك ارتباط ضعيف لكن عند مستوى معنوية (0.05) بين الابعاد المذكورة , الا ان بعض الاحصائيين يتبعون مقاييس للارتباط مختلفة عن ما اتبعناه في بحثنا , فقد حدد (Cohen&Cohen,1993) ان معامل الارتباط يقسم الى ثلاثة فئات , المنخفض وهو ما كان اقل من (0.10) , و المعتدل يقع بين ($0.30-0.10$) و القوي ما زاد عن (0.30), و الشكل (4) يبين علاقة الارتباط بين محور التجديد الاستراتيجي و ريادية المنظمات العامة .



الشكل (4) العلاقة بين التجديد الاستراتيجي وريادية المنظمات العامة

القيمة , ولقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.038) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى (0.05) بمعنى ان (T) المحسوبة اكبر من الجدولية و التي بدورها تعكس اهمية محور التجديد الاستراتيجي في الجامعة الريادية, اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (36.452) بمستوى معنوية (0.000) و هي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة اكبر من الجدولية اي ان التجديد الاستراتيجي يؤثر في الجامعة الريادية , اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغت (0.525) بمعنى ان 52.5% من التغيرات الحاصلة في الجامعة الريادية هو تباين مُفسر بفعل متغير التجديد الاستراتيجي و ان ما قيمة 47.5 % هو بفعل عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار.

الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر أليات التجديد الاستراتيجي في تحقيق ريادية المنظمات العامة على ابعادها كافة , وقد انبثقت منه الفرضيات الفرعية الاتية .

يظهر الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة بمتغيرها المستقل (التجديد الاستراتيجي SR) و المتغير المستجيب ريادية المنظمات العامة (الجامعة الريادية UE) , حيث بلغت قيمة الثابت a (0.915) وهذا يعني عندما يكون التجديد الاستراتيجي مساوياً للصفر فان الجامعة الريادية لن تقل عن هذه القيمة , اما قيمة البيتا (β) فقد بلغت (0.840) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في التجديد الاستراتيجي يؤدي الى تغير في الجامعة الريادية بمقدار هذه

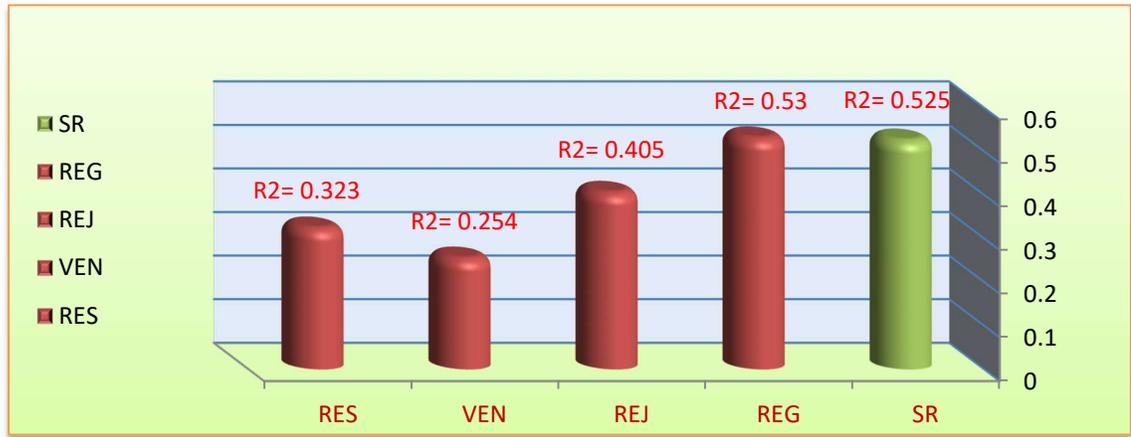
الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة والفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	Unstandardized Coefficients	قيمة (t) المحسوبة	Sig.	معامل التحديد R ²	قيمة (F) المحسوبة	Sig.	المتغير المعتمد
التجديد الاستراتيجي SR	A	1.026	0.312	0.525	36.452	0.000 ^b	الجامعة الريادية
	B	0.840	0.000				
الانعاش (التجديد) REG	A	3.458	0.002	0.530	37.287	0.000 ^b	الجامعة الريادية
	B	0.664	0.000				
	A	3.136	0.004	0.405	22.421	0.000 ^b	

			0.000	4.735	0.562	B	اعادة الشباب REJ
0.002 ^b	11.249	0.254	0.036	2.184	2.475	A	المغامرة VEN
			0.002	3.354	0.596	B	
0.000 ^b	15.716	0.323	0.004	2.567	2.471	A	اعادة الهيكلة RES
			0.000	3.964	0.583	B	

و الشكل
(5) ادناه

يبين ترتيب محور التجديد الاستراتيجي و الأبعاد الفرعية من حيث قيم معامل التحديد (R2) لتأثيرها في ريادة المنظمات العامة (الجامعة الريادية) وكان ترتيبها حسب الاتي :



الشكل (5) قيم معامل التحديد R2 لتأثير التجديد الاستراتيجي وأبعاده الفرعية في ريادة المنظمات العامة

الريادية في استراتيجياتها و هذا ما تم اثباته بالأسلوب الكمي , وجاء موافقاً للرؤية الاستراتيجية للجامعة المعلنة , بوصفها "جامعة ريادية منتجة معرفياً تتنافس عالمياً" , كما انها تلتزم في تحقيق و تنسيق الانشطة الريادية في جميع مستويات تشكيلاتها و باستقلالية .

ت- هنالك اهتمام منخفض نوعاً ما بالقدرات التنظيمية و الموارد البشرية و الحوافز اظهرته نتائج البحث , حيث تزامنت الدراسة مع الظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد و التي استدعت حالة من التقشف في دوائر

رابعاً :- الاستنتاجات و التوصيات

1- الاستنتاجات

- هنالك اهتمام بدرجة متوسطة بالتوجه نحو الريادية للجامعة , وقد اظهر المقياس المتبع لقياس الجامعة الريادية نتائج متقاربة بعض الشيء , مما يدل على موثوقية المقياس , ونجاح البحث في اختيار عينة دالة لمجتمع البحث عموماً , بحيث يمكن أعمام نتائج البحث .
- اظهرت نتائج تحليل استجابات عينة البحث , اهتمام بدور القيادة و الحوكمة في تحقيق الريادية , فقيادات الجامعة تستهدف تحقيق

تشمل التدريسيين كافة وفقاً للإمكانيات المالية التي تتيحها تخصيصات الموزانة.

د- هنالك مستوى جيد من توافر الدعم التوجيهي من قبل الاكاديميين و المهنيين داخل الجامعة , اذ جرى تتبع اكثر من مؤشر مهم , ينبى عن وجود اجراءات داعمة و محفزة لأساتذة الجامعة و موظفيها باتجاه تطوير قدراتهم و المساهمة في دعم متطلبات الريادية .

ذ- هنالك نسبة من الدعم المعقول الذي تقدمه الجامعة كمشاركة فاعلة في شراكات و علاقات مع شريحة واسعة من اصحاب المصالح , و هنالك صلات جيدة مع الميادين العلمية الاخرى لتوليد الفرص و تبادل المعرفة , كذلك هنالك دعم منخفض بعض الشيء من قبل الجامعة للطلاب بين الفكر الاكاديمي و البيئة الخارجية , وقد تم تأشير بعض الضعف في علاقة توجهات الجامعة ازاء الطلبة , حيث تبين ان هنالك اهتمام اكبر بالجوانب النظرية بينما تراجع الى حد ما التركيز على الجوانب التطبيقية و العملية , بالرغم من اهميتها في تهيئة الطلبة لتناسب قدراتهم مع متطلبات سوق العمل .

ر- ان من اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث , هو الانخفاض الواضح في مستوى تدويل جامعة بغداد , فكل ما حققته الجامعة من تصنيفات عالمية و دولية و ان لم تكن في مقدمة الجامعات , الا انها سبقت جامعات اقليمية تتمتع بعوامل عديدة افضل , لكن هذا لا يكفي ليجعل جامعة بغداد تقف ضمن مصاف الجامعات الدولية , فافتقار الجامعة لأساتذة دوليين و مدربين من منظمات عالمية يؤثر بشكل واضح في امكانية تحقيق ارقام متقدمة في المستقبل , فسعي الجامعة بات واضحاً □ لأجراء تعاقدات و توأمة , الا ان التمويل يقف حائل بين تطبيق تلك المشاريع , كذلك الوضع الامني الاستثنائي اصبح عائقاً مستداماً امام الطلبة الاجانب الذين كانت

الدولة و فرض ضرائب على رواتب الموظفين داخل الجامعة و ايقاف نظام المكافآت المادية و الحوافز , كذلك تأثرت المردودات الاضافية التي يبذلها التدريسيين بضمنها اجور الاشراف و المحاضرات الاضافية , مما كان له التأثير في انخفاض مستوى الاجابة على هذا البعد .

ث- ان ادارة الجامعة تولي اهتماماً جيداً و مكانة و تقدير لأصحاب المصالح الداعمين لمسيرة الريادية , كذلك توليهم اهتمام و تفتح امامهم المجال لتعميم خبراتهم و تجاربهم , على شكل ندوات و ورش عمل داخل الجامعة لتعم الفائدة .

ج- ان الجامعة كمؤسسة تعليمية كبيرة و لها سمعتها الاكاديمية محلياً و اقليمياً و عالمياً , بحاجة الى ان تكون لديها موارد اقتصادية مستدامة تدعم مشاريعها الريادية , فأن انخفاض مصادر التمويل و الاستثمار , بوصفها مؤسسة حكومية تستلم ميزانيتها من الوزارة يجعل ذلك عائق امام تقدمها و تحقيق خططها الريادية , او تدخل في دوامة البيروقراطيات التي تجعل المشاريع تتقدم قبل الحصول على الموافقات و التمويل , و هذا ما يعكس على مشاريعها الريادية التي تأخر تنفيذ الكثير منها بسبب رئيس يرتبط بنقص التمويل .

ح- هنالك اهتمام بدرجة معقولة و مطمئنة بعمليات التعليم و التعلم لتطوير الريادية في جامعة بغداد , و النتائج تدل على نسبة جيدة من تكامل نتائج البحوث و برامج الدراسات العليا التي فتحت افقها لاستقطاب اكبر عدد ممكن لرفع مستوى حملة الشهادات العليا .

خ- تظهر نتائج البحث ان هنالك اهتماماً بدرجة مقبولة (الا انها اقل من الطموح) بعمليات التدريب التي تسعى الجامعة الى ان تشمل منتسبها كافة , فالواقع الميداني يبين ان تدريسيي الجامعة يخضعون جميعاً الى دورات طرائق تدريس , كذلك هنالك سلسلة ايفادات تدريبية خارج العراق مخطط لها ان

نسبهم متزايدة بعض الشيء في سنوات ماضية خلال عمر الجامعة, و كان حضورهم ملحوظاً.

ز- اوضحت العينة المبحوثة ان هنالك اهتمام جيد باليات التجديد الاستراتيجي , غير ان هنالك انخفاض بعض الشيء في بُعد المغامرة , و يعود ذلك لعدم تقبل فكرة المغامرة من قبل قيادات جامعة بغداد و تفهمها , كذلك ان هنالك اهتمام متوسط بصغار الموظفين بمنحهم فرص لابداء آرائهم و تنفيذ افكارهم , الا انه من خلال الوثائق الرسمية تبين ان الوزارة تولي اهتمام بأصحاب المصالح و تؤكد على اشراكهم في الاجتماعات المهمة التي يكونوا جزء منها , و هي بداية لتقوية الاواصر بين الموظفين في المستويات الادارية الوسطى و الدنيا مع اصحاب المصالح و قيادات الجامعة .

س- هنالك مستوى مقبول من اعتماد قيادات جامعة بغداد على المعلومات التي تم تجميعها من الادارات الدنيا و توظيف حماس الموظفين الايجابي لخدمة الجامعة

ش- أكد البحث ان ادارة الجامعة تتابع بصورة جيدة كافة العمليات و باستمرارية و تجري التحسينات على الادارات بصورة عامة , وتسعى لاستبدال الاساليب المتقدمة بأخرى حديثة و تقوم بأجراء تنقلات و تغييرات في الهيكل التنظيمي ليتناسب مع خططها و استراتيجياتها التي تستهدف تطوير الجامعة .

ص- هنالك اهتمام متوسط من قبل ادارة الجامعة بتخصيص موارد معينة لادارات مستقلة عن الهيكل التنظيمي لتنفيذ بعض المهام و المشاريع و تكون باتصال مباشر مع الادارات العليا , وهذا ما تم ملاحظته في الجانب الميداني ان هنالك غرف عمليات متعددة و فرق عمل تشكل من اختصاصات متنوعة لمعالجة الحالات الطارئة و المهمة بصورة فاعلة و كفؤة.

ض- اظهر البحث ان هنالك ارتباط أبرزته القيم الايجابية التي تدل على العلاقة الطردية بين التجديد الاستراتيجي و الجامعة الريادية , وهذا ما يؤكد العلاقة التبادلية بين المتغيرين و يؤكد الافتراضات التي طرحت في الاطار النظري على ان التجديد احد أوجه الريادية و الريادية تدل على التجديد .

ط- توضح من خلال البحث ان هنالك تأثير لأليات التجديد الاستراتيجي على الجامعة الريادية , لكن ليس بالقوة المتوقعة التي تتسجم مع ما أبرزته مضامين الاطار النظري بشأن الأهمية الكبيرة لتلك العمليات في جعل استراتيجيات الجامعة دائماً بحالة مرنة و متجددة , و بالأخص انخفاض تأثير الية المغامرة و قد يعود سبب ذلك الى ان القيادات الجامعية ترفض المغامرة و اتباع اساليبها كذلك ان مصطلح المغامرة اثار حالة من التخوف لدى عينه البحث في اسلوب المجازفة غير المحسوبة.

2- التوصيات

أ- الاستمرار بنشر " ثقافة الريادية " داخل الجامعة و العمل على تدعيمها بوسائل اكثر حداثة , تستهدف احداث حالة من الالتزام المستدام لدى التدريسيين و الموظفين بمختلف مراكزهم و مواقعهم الوظيفية , ومن المهم تحفيز منتسبي الجامعة الذين يحققون أنجازات تدعم الحفاظ على مستوى الريادية في الجامعة.

ب- جذب و استقطاب اكبر قدر ممكن من الخبراء و المتخصصين من المنظمات الخارجية (داخل و خارج العراق) للاستفادة من خبراتهم و فسخ المجال امامهم لتحديث قدرات الاساتذة و الموظفين و الطلاب لما هو معمول به في دول العالم , و بشكل خاص أستثمار تواجد المنظمات الدولية للمشاركة في البرامج المتقدمة , سواء من خلال الوزارة أو من خلال ما تعرضه تلك المنظمات من مشاريع ممولة دولياً .

د- اجراء تحديثات مستمرة على الهيكل التنظيمي للجامعة ليتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعية , و استبدال الاساليب و الاجراءات الروتينية التي تعيق التوجهات الحديثة , و الاستمرار في التحسينات على الادارة لجعلها اكثر مرونة و ابداع , و التشجيع نحو التحول الالكتروني و اعتماد تطبيق الحكومة الالكترونية بمساحة اوسع , وتبسيط الاجراءات دعماً للسرعة و الدقة في انجاز المتطلبات .

ت- ترسيخ التعاون البناء بين جامعة بغداد و بقية وزارات الدولة بمشاريع عمل مستمرة , و اعطاء فرصة للباحثين و الطلاب داخل الجامعة بمتابعة اعمال تطبيقية داخل تلك الوزارات تدخل ضمن التقييم الدراسي السنوي , و السماح للخبرات المهنية داخل تلك الوزارات بألقاء محاضرات و اقامة ورش عمل ليتجانس المفهوم النظري بالتطبيقي .

ث- اعتماد الجامعة على سيناريوهات عمل حقيقية لتدعيم عملية تدويل الجامعة , من خلال استقطاب اساتذة اجانب و تهيئة الارضية المناسبة لاستقطابهم.

ج- ترسيخ مبدا الادارة الاستراتيجية بشكل فعلي و متكامل داخل الجامعة , و ان تكون رؤية و رسالة الجامعة دستور عمل تلتزم به كل التشكيلات داخل الجامعة , كذلك اللجوء الى استخدام اليات التجديد الاستراتيجي من اجل استكمال عمل الاستراتيجيات الموضوعية دون اللجوء الى استبدالها بين الحين و الاخر بسبب فشلها .

ح- ادخال متغير المغامرة بوصفه عاملاً تحفيزياً مؤثراً في مجال تطوير عمل الجامعة , فالمغامرة المحسوبة لا تعني التضحية بمقدرات الجامعة , والتعامل مع هذا المتغير المهم بتشكيل فرق عمل مستقلة و مرنة تقوم بتنفيذ مهام دينامية تكون لها امكانية اعمام النتائج بعد النجاح لضمان ادارة المخاطرة .

خ- تشجيع صغار الموظفين بمنحهم فرص لأبداء آرائهم و تنفيذ افكارهم الجيدة و اشراكهم في محافل الجامعة ليتولد لديهم الثقة بالنفس و الاحساس بالانتماء و الشجاعة في اظهار مقترحاتهم و آرائهم , و يمكن فسخ المجال امام الافكار الابداعية و الرائدة في الموقع الالكتروني للجامعة , ونشر ثقافة المساهمة الفردية و الجماعية تعزيزاً لروحية الانتماء و الابداع , و يستدعي ذلك اشعار العاملين بمختلف مستوياتهم بأهمية و دور كل منهم , من خلال الاهتمام بتنفيذ المقترحات الناجعة و مكافأة الجهود المميزة مادياً او معنوياً .

- 1- Agarwal, R., & Helfat, C. E. ,2009, Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- 2- Basu, Sandip, & Wadhwa, Aun,2011, External Venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective, *Journal of Product Innovation Management*, John Wiley & Sons.
- 3- Bauerschmidt, A., & Chrisman, J. J. 1993. Strategies for survival in the microcomputer industry: 1985-1989. *Journal of Management Inquiry*, 2: 63-82.
- 4- Béchar, J. P. and J. M. Toulouse 1998, Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 13: 317-332.
- 5- Borins, S. 2000, *Loose cannons* and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498–507.
- 6- Chrisman James J., Chang Erick P.C. , 2010, corporate venturing and strategic renewal from the perspective of prospect theory .
- 7- Coulter , Mary , 2010, *Strategic Management in Action* , 5th ed , Pearson Prentice Hall ,USA .
- 8- Crossan, Mary M., Lane, Henry W., & White, R. E., 1999, An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, Academy of Management.
- 9- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. ,2008, Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility?, *Public Administration*, 86(4), 987–1008.
- 10- Eid , Ashraf Galal & Mansour , Mourad. 2013, Technological Determinants of Entrepreneurship Performance: Evidence from OECD Countries, *African Journal of Business Management* , Vol. 7(22), pp. 2126-2133, 14 June, 2013.
- 11- Etzkowitz, H., and L. Leydesdorff. 2000. The dynamics of innovation: From national systems ‘mode2’ to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*29(2):109–23.
- 12- Etzkowitz, Henry,2010, University-Industry-Government: The Triple Helix Model of Innovation, *Business School, Newcastle University*,pp:4-5.
- 13- European Commission ,Better policies for Better lives, a Guiding Framework for Entrepreneurial Universities, Final version 18 th December 2012,pp1-53.
- 14- Folkeringa, Mickey, Meijaard, Joris, & Stel, André van, 2004, Strategic renewal and its effect on small firm performance, *Business & Policy Research*, www.econ.mpg.del.
- 15- Hamel, G., & Prahalad, C.K. ,1996, Competing in the new economy: Managing out of bounds. *Strategic Management Journal*, 17: 237-242.
- 16- Hensmans Manuel, Yip George and Johnson Gerry, 2011 ,traditions of renewal how four traditions linking emotion and cognition in different ways allow for strategic renewal ahead of one’s time, Solvay Brussels School of Economics and Management .
- 17- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. ,2002, Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877114>.
- 18- Huff, J. O., Huff, A. S. & Thomas, H.,1992, Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13: 55-75.
- 19- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. ,2007, Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: A conceptual model. *Journal of Enterprising Culture*, 15(3), 275–299.
- 20- Kirby , D. A. ,2005, Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599 603.
- 21- Krajewski, Lee, J. & Ritzman , Larry, 2005, *Operation Management Strategy and analysis*, 7th ed Prentice-Hall, In, NEW Jersey.
- 22- Laguador , Jake M. 2013, A Correlation Study of Personal Entrepreneurial Competency and the Academic Performance in Operations Management of Business Administration Students,

- 23-Lau, Theresa & Chan, K.F. & Tai, Susan, H.C. & Ng, David , K.C.: 2010, Corporate entrepreneurship of IJVs in China, Management Research Review , Vol.33, No.1, pp.6-22.
- 24-Marginson, Simon, 2002, The Enterprise University as Networked University, http://www.utwente.nl/cheps/summer_school/abstracts/Marginson.doc/
- 25-Matshaba, Virginia, 2013, CORPORATE ENTREPRENEURSHIP, WBS: Wits Business School, Programme in University of Witwatersrand Johannesburg .
- 26-Mische, Michael A., 2000, Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A. Noe M. Raymond A., et al., 2003, Human Resource Management, 4th ed., McGraw-Hill, Irwin, USA.
- 27-Moore, M. H. ,1995, Creating public value: Strategic management in government. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 28-Morris, M. H., & Jones, F. F. 1999, Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. Entrepreneurship Theory and Practice, 24(1), 71–91.
- 29-Prashantham, Shameen, 2008, New venture internationalization as strategic renewal, European Management Journal, Vol. 26, Elsevier.
- 30-Rensburg , Deryck J van .,2013, Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm? , Journal of Management and Strategy Vol. 4, No. 1; 2013, pp:15-27 .
- 31-Roberts, N. C., & King, P. J. ,1996, Transforming public policy: Dynamics of policy entrepreneurship and innovation (1st ed.). A joint publication in the Jossey-Bass public administration series and the Jossey-Bass education series. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 32-Schaper, M. and T. Volery , 2004, Entrepreneurship and small business: A Pacific Rim perspective. Milton, Queensland, John Wiley and Sons Australia Ltd.
- 33-Sharma, P. and J. J. Chrisman ,1999, Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship." Entrepreneurship: Theory & Practice 23: 11-27.
- 34-Stienstra Marten, 2008, Strategic Renewal in Regulatory Environments How inter- and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms, Erasmus Research Institute of Management – ERIM, Rotterdam School of Management (RSM Erasmus School of Economics (ESE Erasmus University Rotterdam) Internet: <http://www.irim.eur.nl>.
- 35-Volberda, Henk W. ,2005, Piloter le Renouveau Stratégique : Mobilisation du Changement au Sein des Grandes Entreprises Diversifiées," Gestion 2000, 22(5), 29-57. Vol 3 , Number 4.
- 36-Worch Hagen, Kabinga Mundia, Eberhard Anton, Truffer Bernhard, ,2012, Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms , European Business Review, Vol. 24 Iss: 5, pp.444 – 464. <http://dx.doi.org/10.1108/09555341211254526>.
- 37-Zahra, S. A. ,1993, Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach. Journal of Business Venturing, 8, 319-340. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N).
- 38- Zahra, S. A. ,1996, Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities." Academy of Management Journal 39(6): 1713-1735.