

**رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية
في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر**

إعداد

د/ أسماء فتحي السيد علي
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة المنوفية

الملخص:

استهدف البحث الحالي وضع رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر. حيث استعان البحث بإجراءات المنهج الوصفي؛ لمناسبته لموضوع البحث، مستخدماً الاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ببعض الكليات النظرية والعملية، بلغت (٢٧٦) عضواً من إجمالي مجتمع البحث (٢٦١٥) عضواً بنسبة (١٠.٥٥%) وقد تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات ببرنامج (SPSS)؛ وذلك لحساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على بنود الاستبانة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الموافقة على درجة التوافر والتحقق لواقع تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر ومعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر، حساب معامل الارتباط لبيرسون وألفا كرونباخ؛ لحساب صدق وثبات الاستبانة.

وقد توصل البحث إلى أن واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة متوسطة، وأن واقع مُعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة كبيرة، وقدم البحث رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر فيما يتعلق بتوفير الأبعاد التالية (استثمار الفرص الريادية الخضراء، الإبداع والابتكار الأخضر، التفكير الريادي الأخضر، نشر الثقافة الريادية الخضراء، القيادة الريادية الخضراء، المرونة الاستراتيجية الخضراء، الجرأة وتحمل المخاطر)، وأيضاً التغلب على المُعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر عن طريق الاهتمام بتوفير واستخدام أبعاد رأس المال الفكري الأخضر متمثلة في (رأس المال البشري الأخضر، رأس المال الهيكلي الأخضر، رأس المال الاجتماعي). (العلاقتي الأخضر).

الكلمات المفتاحية: رؤية مقترحة- الريادة الاستراتيجية - مدخل رأس المال الفكري الأخضر - جامعة المنوفية.

A proposed Vision to Achieve Strategic Leadership for Menofia University in light of the Green Intellectual Capital Approach

Abstract:

The current research aimed to develop a proposed vision to achieve strategic leadership for Menofia University in light of the green intellectual capital approach. The research used descriptive method procedures; Due to its suitability to the research topic, the questionnaire that was prepared, codified, and applied to a sample of faculty members at Menofia University in some theoretical and practical colleges was used, amounting to (276) members of the total research community (2615) members, representing (10.55%). Statistical analysis of the data was used in the program ((SPSS), in order to calculate the frequencies and percentages of the research sample's responses to the questionnaire items, and calculate the arithmetic averages and standard deviations at the level of agreement on the degree of availability and verify the reality of achieving strategic leadership at Menoufia University in light of the green intellectual capital approach and the obstacles that prevent the achievement of strategic leadership at Menofia University in Light green intellectual capital introduction, calculating the Pearson and AlphaCronbach correlation coefficient; To calculate the validity and reliability of the questionnaire.

The research concluded that the reality of achieving strategic leadership for Menoufia University in light of the green intellectual capital approach came to a moderate degree, and that the reality of the obstacles to achieving strategic leadership for Menofia University in light of green intellectual capital came to a large degree. The research presented a proposed vision for achieving strategic leadership for Menoufia University. In light of the green intellectual capital approach with regard to providing the following dimensions (investing in green entrepreneurial opportunities, green deposit and innovation, green entrepreneurial thinking, spreading green entrepreneurial culture, green entrepreneurial leadership, green strategic flexibility, audacity and taking risks), as well as overcoming the obstacles that prevent Without achieving strategic leadership for Menoufia University in light of the green intellectual capital approach by paying attention to providing and using the dimensions of green intellectual capital represented in (green human capital, green structural capital, green social (relational) capital).

Keywords: A proposed vision - strategic leadership - introduction to green .intellectual capital - Menofia University

المبحث الأول: الإطار العام للمبحث

أولاً: مقدمة البحث:

انطلاقاً من أهمية التعليم الجامعي باعتباره هو العدسة المُكبِّرة التي تمنحنا الفرصة للاطلاع على العالم من حولنا، فهو أهم عنصر في تطور وتقدم أي مجتمع، وهو مفتاح لرقى وتقدم وتنمية عقول الطلاب في أي بلد؛ حيث زاد الاهتمام بالتعليم الجامعي في الآونة الأخيرة في كثير من الدول، وأصبحت جودته هدفاً تسعى إليه الكثير من الدول؛ وذلك نتيجة للتغيرات والتحولات التي تواجه العالم بأكمله.

وبما أن المؤسسة الجامعية تعمل في بيئة تتميز بالتطور السريع في مختلف المجالات نتيجة للثورات التكنولوجية والمعلوماتية، وما يترتب عليها من وجود تنافسية مستدامة؛ الأمر الذي استلزم المتابعة اللحظية، والترقب المستمر لكل ما يدور في البيئة الخارجية؛ لتحسين مستوى الأداء في البيئة الداخلية لتلبية متطلبات التوجه الريادي على الساحة المحلية، والإقليمية، والدولية. (عبد العزيز، ٢٠١٦، ١٨)

إضافة لما سبق تواجه الجامعات عديداً من التحديات والمعوقات التي تحد من قدرتها على التنافس؛ ومن ثمَّ القدرة على التميز، فعلى مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة، وبنيتها التحتية، ومناخها التعليمي السائد، ونمط العلاقات السائدة بين أطراف العملية التعليمية، وعلى مستوى علاقاتها بمجتمعها الخارجي، وعلاقة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالتعليم الجامعي ومدى مواكبتها لمتطلباته، ومن ناحية أخرى علاقة التعليم الجامعي بسوق العمل وما يتطلبه من مهارات التوظيف الحالية والمستقبلية. كل هذه المؤشرات وغيرها توضح حجم التحديات والمشكلات التي تؤثر بقوة على قدرة المؤسسة الجامعية على التنافس والتميز والريادية. (علي، ٢٠٢٠، ٨٦)

حيث يتطلب من الجامعات لمواجهة التحديات السابقة التفاعل معها والعمل على توفير الحلول المناسبة؛ حيث للريادة الاستراتيجية تأثيرٌ كبيرٌ في تنمية موارد الجامعة لمواكبة عمليات التطور. (صرصور، ٢٠١٩، ٥)

كما أن مؤسسات التعليم العالي التي تطبق الريادة الاستراتيجية غالبًا ما تتميز عن غيرها من المؤسسات، والذي يعطيها ميزة تنافسية في مستوى الخدمات؛ حيث ينعكس ذلك على سمعة الجامعة. (الغامدي، ٢٠٢١، ٤٠٨)

فالتوجه الريادي الاستراتيجي في الجامعات وصف بأنه عملية صنع استراتيجية الريادة التي يستخدمها صناع القرار الرئيسة لسنّ الغرض التنظيمي للجامعة والحفاظ على رؤيتها، وخلق ميزة تنافسية، وجميع التصرفات الفردية والمؤسسية للانخراط في أنشطة ريادة الأعمال، التي تحدها مجموعة من السمات: (الابتكار، توفير الفرص، قيادة التغيير، المخاطرة، بناء الفريق، التنافسية، المرونة، الإقناع، البصيرة) خروج المبادرة تعني المشاركة في أنشطة تجمع بين المخاطرة والابتكار والفرص التي يمكن أن تشمل الأفراد أو الوحدات التنظيمية للموارد البشرية. (Thompson, 2016, 76)

وتُعد الريادة الاستراتيجية من القضايا الملحة في التطلعات الجامعية على المستويات كافة سواء المحلي منها أو العالمي؛ نظرًا لشراسة المنافسة والتحديات التي تفرضها الظروف والمتغيرات، وضرورة إيجاد المداخل الناجحة في تكوين رأس المال البشري والمعرفي بما يضمن لها التنافسية عن طريق العاملين بها وإدارتها، وبما لديها من مخزون معرفي وابتكاري يحقق لها اكتساب المعرفة ونقلها داخل أروقة الجامعة حتى تكون قادرة على بناء ميزة تنافسية تحقق لها اكتساب التميز والتفوق والريادة. (النوري، ٢٠١٦، ١)

ونظرًا لما تواجهه الجامعات اليوم من العديد من التحديات فإنّ تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية شأنه يُعزز مكاسب كثيرة للجامعات في استثمار الفرص و ينعكس على نهضة الجامعة والمجتمع معًا. (الحميد والحراشة، ٢٠١٩)، (المساعفة، ٢٠٢٠)

فعن طريق الريادة الاستراتيجية تبني وتنتشر التجديد المستدام على جميع المستويات في المؤسسة؛ حيث تتخلل فلسفة الريادة وفكرها أعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها، وبذلك تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية وآليات تغير تنقلها من حالة الركود إلى مصاف المؤسسات الرائدة استراتيجيًا ف تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات تركز على تشجيع الجامعات على تطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار، والتفرد والمخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع أفراد المجتمع الأكاديمي على اتخاذ القرارات، وكذلك القدرة على التنافس، وتحقيق الميزة التنافسية، فجامعات الريادة الاستراتيجية هي

الجامعات القائمة على المبادرات الاستراتيجية التنظيمية، والمجازفة من أجل الثراء العلمي، وتوليد موارد مالية ذاتية، تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه. (هاشم وسعد، ٢٠١٨، ٣٩٣) حيث يتضح أن للتوجه الريادي والإدارة الريادية تأثيراً إيجابياً ومباشراً على أداء المؤسسات، وأن لديناميكية البيئة الخارجية، وقدرة المؤسسات في الحصول على الموارد تأثيراً إيجابياً غير مباشر على التوجه الريادي، والذي بدوره يؤثر إيجابياً على الأداء (Theriou & ChatZoudes, 2015) ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (Kantur, 2016) بأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والريادة الاستراتيجية وجودة الأداء.

حيث أكدت دراسة كلٍّ من (الحكيم وعلي، ٢٠١٧، ٨٢)، دراسة (رسمي وآخرون، ٢٠١٩، ١١٣) على أن الريادة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في التطوير التنظيمي؛ ومن ثمَّ يمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المنظمات، كما تُعد الريادة الاستراتيجية سمة استراتيجية للنمو، وتحقيق الميزة التنافسية؛ لأنها تستخدم أدوات تعزيز الإبداع والابتكار والتطوير التنظيمي.

وفي هذا السياق أكدت عديدٌ من الدراسات، مثل: دراسة (محمد، ٢٠٢١)، دراسة (صادق، ومحمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (المنسي والهنداوي وأحمد، ٢٠٢١)، دراسة (البقوم والطراونة، ٢٠٢٢)، دراسة (بدوي وعز الدين، ٢٠٢٣)، دراسة (محمد، ٢٠٢١)، دراسة (زناتي، ٢٠٢٠)، دراسة (توفيق وآخرون، ٢٠٢٢)، دراسة (الغامدي، ٢٠٢١)، دراسة (متولي وأحمد وعبد العال، ٢٠٢١) على أهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية؛ حيث يعمل على تعزيز المركز التنافسي للجامعات بالسوق والتفوق والتميز للجامعات، كذلك تعمل على تحسين ترتيب وتصنيف الجامعات؛ لأنها تعتبر مدخلاً متطوراً في تحسين أداء المنظمات المعاصرة وحسن استغلال الموارد المتاحة بالمؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية، كذلك تعمل الريادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية.

كما تمكن الريادة الاستراتيجية الجامعة من امتلاك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وتجاوز المشكلات التي تعترضها بطريقة غير تقليدية، وتجعلها تسعى بشكل دائم لاكتساب مهارات جديدة يمكنها من تحقيق التميز في البيئة الأكاديمية، كما يؤدي تحقيق وتطبيق الريادة الاستراتيجية دوراً

فاعلاً في تطوير التكنولوجيا لتخطي المشكلات التي تواجه الجامعة، واتخاذ القرارات المناسبة والصائبة، خاصة في الأوقات الحرجة والطارئة. (ناصر الدين، ٢٠٢٠، ٢٢)

ومن ثم تُعد الريادة الاستراتيجية أسلوبًا تطويريًا، وتحقيقها يساعد على تطوير الجامعات، وهي ذات أثر إيجابي على الاقتصاد والمجتمع، وتساعد في استقراره، فالجامعة تتألف من عدد من الكليات، كل منها يسير وفقًا للآلية التي ترسمها الجامعة، تبعًا لخطط استراتيجية موضوعة بدقة عبر كادر بشري مؤهل، ومواكبة الجامعة للحقول الحديثة كحقل الريادة الاستراتيجية الذي له عظيم الأثر في تحقيقها نتائج إيجابية؛ الأمر الذي ينتج عنه وصولها إلى مرحلة الإبداع في وظائفها الرئيسية المتمثلة في: التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وعندئذ سيتحقق أثرًا جامعيًا متميزًا، وفي هذا الصدد أكدت عليه العديد من الدراسات، مثل: دراسة (أبو جوفيل، ٢٠١٨)، دراسة (Priadana, Sudarso, Kosasih, Indradinata, Firdaus, Fadjar, 2020)، دراسة (Mogi, 2021)، دراسة (جلال، ٢٠٢٢)، دراسة (إبراهيم وعبد الله، ٢٠٢٢).

ولقد حققت الريادة الاستراتيجية نجاحًا ملحوظًا بالتطبيق على المؤسسات الجامعية كما أشارت دراسة (اللوكان، ٢٠٢٠) إلى ضرورة تحقيق الريادة الاستراتيجية من أجل تطوير الجامعات. وأكدت دراسة (صادق، ومجد، ٢٠٢٢) أنه عن طريق تحقيق الريادة الاستراتيجية يتم تسخير الإمكانيات الإبداعية والموارد لزيادة الابتكارات. كما أشارت دراسة (عتريس، ٢٠٢٠) أنه عن طريق تحقيق الريادة الاستراتيجية يتم تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة.

إضافة لما سبق أصبح الحصول على موقع متميز في التصنيفات العالمية للجامعات هدفًا أساسيًا تطمح إليه كل الجامعات حول العالم بما يحقق لها جودة الأداء ورفي السمعة الأكاديمية لها، حيث تسعى الجامعات المصرية لأخذ ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات، من خلال الاهتمام بالمؤشرات المعتادة في هذه التصنيفات والمرتبطة بمجال البحث العلمي والتدريس والسمعة الأكاديمية والابتكار المعرفي وجودة الأداء وتميز أعضاء هيئة التدريس وحصدهم الجوائز والميداليات العالمية ومخرجات العملية التعليمية، ومواقع الجامعات المصرية الحكومية على الأنترنت

ونيره من المؤشرات التي تعد ضرورية لحصول الجامعات المصرية على ترتيب متقدم في هذه التصنيفات. (محمد، ٢٠٢٠، ٧٠٧)

ومن خلال استقراء واقع الجامعات المصرية تشير العديد من تقارير التصنيفات العالمية للجامعات إلى خروج غالبية الجامعات المصرية من هذه التصنيفات أو حصولها على ترتيب متدني مقارنة بغيرها من الجامعات العربية والأفريقية والعالمية، ويرجع ذلك إلى زيادة ما تعانيه الجامعات من مشكلات أثرت بشكل كبير على مستوى جودة عملياتها ، حيث أكدت دراسة (جولي، ٢٠١٦) على الضعف الواضح في أداء الجامعات المصرية مما أدى إلى تأخر ترتيبها بين الجامعات العالمية والعربية، حيث أشارت دراسة (الدجج، ٢٠١٨) إلى عجز العديد من الجامعات المصرية عن توفير متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات بصورة مرضية مما أدى إلى تراجع ترتيب الجامعات المصرية على المستوى العربي والأفريقي فضلا عن غيابها عن أفضل جامعات العالم، وأشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٠) إلى احتلال الجامعات المصرية مكانة متدنية في التصنيفات العالمية للجامعات ولاسيما جامعة المنوفية حيث أشار الواقع الحالي لها وصولها إلى مستويات متقدمة نسبيا عربيا ولكن لازالت في تصنيفات متأخرة في التصنيفات العالمية.

فالريادة الاستراتيجية وتحقيقها في الجامعات المصرية ولا سيما جامعة المنوفية تعد من أهم المتطلبات الأساسية للوصول بالجامعات المصرية ولا سيما جامعة المنوفية إلى مستوى عال في التصنيفات العالمية للجامعات لما تحققه من اهتمام بتكوين رأس المال البشري والمعرفي بما يضمن لها التنافسية، وبما لديها من مخزون معرفي وابتكاري يحقق لها اكتساب المعرفة ونقلها داخل أروقة الجامعة حتى تكون قادرة على بناء ميزة تنافسية تحقق لها اكتساب التميز والتفوق والريادة. (هاشم و سعد، ٢٠١٨ ، ٣٩١)

وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أكدت على وجود العديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية حيث أكدت دراسة (حمدي، ٢٠٢٠، ٣٩٤) على أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف أدائها وقدرتها التنافسية وغيابها عن معظم التصنيفات الدولية، حيث أكدت دراسة (توفيق ، ومحمد، وموسى، ٢٠٢٠) على أن التعليم يعاني من العديد من المشكلات والتي تتمثل في وجود فجوة بين مخرجات

التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم الجامعي، وكذلك ضعف قدرة الجامعات المصرية على الدخول إلى قائمة أفضل الجامعات على المستوى العالمي وفي هذا الصدد أشارت دراسة (عبدالعال، ٢٠٢٠، ٦) إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على تنويع مصادر تمويلها، وضعف محاولات التطوير والإصلاح الإداري بالجامعات، والاعتماد على لوائح وتشريعات جامدة، وغياب روح المبادرة والإبداع في مجال العمل الجامعي، وتفضيل الأساليب التقليدية والتمسك بها عند تنفيذ العمليات الجامعية، وضعف الدعم الحكومي والبيروقراطية الجامدة، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الجامعي مما يعرقل تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

وإذا كانت جامعة المنوفية من إحدى الجامعات المصرية العريقة التي تسعى دائما إلى تحقيق التميز في الأداء وإعداد الكوادر البشرية اللازمة لسوق العمل وتأهيلها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة، إلا أنها تعاني مما تعاني منه أغلب الجامعات المصرية. حيث أكدت دراسة (عز الدين، ٢٠٢١) على أن جامعة المنوفية تعاني من قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب، وغياب التنسيق بين الجامعة والمستفيدين سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وقلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة، وغياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي مما يعرقل تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية وفي هذا الصدد أشارت دراسة (عبدالفتاح وسمحان والسيد، ٢٠٢٢) على وجود نقاط ضعف تعاني منها جامعة المنوفية، من أهمها: غياب الشراكة الخارجية مع المؤسسات الخاصة وانخفاض مستوى البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية، وصعوبة تطبيق اشتراطات توأمة الجامعات مع الجامعات والكليات ذات التصنيفات العالمية، وعدم وجود مركز للنشر العلمي بالجامعة، والاقتران على البحوث الفردية، والنزيف المستمر للمتميزين، وضعف الإيمان بالعوائد الاقتصادية من تسويق أعمال الجامعات من بحوث ومراكز استشارية مما يعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية.

وفي إطار سعي العديد من الجامعات المصرية نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية بها تواجه البيئة العديد من التحديات الكبيرة في العصر الراهن والعديد من الأزمات نتيجة الإهمال، بالإضافة إلى أنشطة الإنسان عموماً والاقتصادية خصوصاً؛ الأمر الذي أدى بدوره إلى اختلال التوازن في الأنظمة البيئية عن طريق سوء استغلالها لمواردها الطبيعية واستنزاف طاقاتها، وتعتبر مشكلة تلوث البيئة ومع وجود التغيرات المناخية وتقشي العديد من الأمراض التي ليس لها علاج كلها نتيجة لسوء التخطيط وعدم امتلاك الوعي البيئي، وكذلك عدم امتلاك رؤية مستقبلية للبيئة لما ستصل إليه وبعد تزايد التحديات أمام المؤسسات المختلفة ولا سيما المؤسسات الجامعية أثر المنافسة والبيئة دعت الحاجة إلى التفكير في كيفية المحافظة عليها؛ حيث أصبحت هذه المسؤولية ملقاة على عاتق الإدارة في سبيل المواءمة والاستمرارية من جهة ومتطلبات البيئة ومتغيراتها من جهة أخرى. (Mansoor et al, 2021)

وانطلاقاً من أهمية الموارد البشرية التي تُعد من أهم موارد المؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية والذي عن طريقها يتحقق الإبداع والابتكار، والريادة والتميز. هذا بجانب تركيزها على الأصول غير الملموسة أو ما يسمى رأس المال الفكري الذي يُعد من أحد المؤشرات المهمة لنجاح المؤسسات وتميزها، كما أنه يسهم بشكل رئيسي في تعزيز الإبداع والابتكار، وتحسين الأداء؛ وبالتالي تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة؛ وبالتالي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية ومنها إلى الميزة التنافسية. (Nisar et al, 2021)

وتأسيساً على ما سبق دعت وزارة البيئة لمواجهة الآثار المحتملة الناتجة عن التغيرات المناخية. (وزارة البيئة المصرية، ٢٠٢٠، ٩)

وقد أكدت رؤية مصر ٢٠٣٠ الاهتمام بالبُعد البيئي للتنمية المستدامة، وهي تهدف دمج الجوانب البيئية في القطاعات المؤسسية المختلفة لتحقيق إدارة فعّالة للموارد الطبيعية، والحفاظ على الأصول الطبيعية، وضمان حقوق الأجيال القادمة في التنمية؛ وهذا من شأنه يساعد على تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسات، بالإضافة إلى القضاء على الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية، ويتحقق ذلك بمواجهة الآثار المترتبة على التغيرات المناخية وتعزيز قدرة الأنظمة البيئية على التكيف، والقدرة على مواجهة المخاطر والكوارث

الطبيعية، وتبني أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدام وقد قدمت الاستراتيجية تصوراً لسلسلة من الإصلاحات، ومنها: تشجيع الوعي العام، وتدعيم التزام مصر بمسئوليتها بموجب الاتفاقيات البيئية ويتحقق ذلك عن طريق رأس المال الفكري الأخضر وتوظيفه للبحث عن أفكار مبدعة مبتكرة؛ لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية عن طريق مواجهة مشكلات التغيرات المناخية، والحفاظ على الأصول الطبيعية وتمييزها وغيرها.

إضافة لما سبق تأتي مبادرة "تحضر للأخضر" في إطار الاستراتيجية القومية للتنمية المستدامة "مصر ٢٠٣٠" وتستهدف تغيير السلوكيات ونشر الوعي البيئي وحث المواطنين على المشاركة في الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية؛ لضمان استدامتها وتعظيم فرص التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

هذا بالإضافة إلى استضافة جمهورية مصر العربية لفعاليات مؤتمر الأمم المتحدة للتغير المناخي في 18 نوفمبر ٢٠٢٢ بمدينة شرم الشيخ المصرية والمعروف أيضا COP27 بشأن إطلاق المبادرة الوطنية للمشروعات الخضراء الذكية في محافظات الجمهورية. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٢)

ومع زيادة الطلب على المنتجات الخضراء، أصبح من الضروري على المؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية أن تتبنى استراتيجيات صديقة للبيئة تستطيع عن طريقها تحسين وضعها الريادي والتنافسي، وتعزيز أدائها البيئي عن طريق الابتكار الأخضر، وتحقيق أهدافها التنظيمية، والالتزام بمسئولياتها تجاه حماية البيئة؛ حيث يُعتبر رأس المال الفكري الأخضر من أهم هذه الاستراتيجيات لتحقيق ذلك. (Jirakraisiri et al, 2021)

ويساعد رأس المال الفكري الأخضر المؤسسات الجامعية على التحول إلى البيئة الخضراء والجامعات الخضراء، وكذلك تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتعزيز صورتها الخضراء أمام العملاء، وضمان الإبداع والابتكار، وتحسين الأداء المالي، ومساعدة المؤسسات الجامعية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى تعزيز رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة. (Yadiati (2021) (Sheikh, 2021) (et al, 2019) et al, 2019) تأسيساً على ما سبق أكدت العديد من الدراسات، مثل: (Ali et al, 2021) ودراسة (Aboelimged & Hashem, 2019)، ودراسة (Tariq et al, 2019) أن

رأس المال الفكري الأخضر يساعد على تحقيق الإبداع والابتكار الأخضر؛ وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية.

وتتمثل أهمية رأس المال الفكري الأخضر في مساعدة الجامعات نحو التحول إلى جامعات خضراء صديقة للبيئة؛ وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به الجامعة تجاه النظام البيئي، فالحرم الجامعي يُعتبر بمثابة مدينة صغيرة، فإذا تمَّ الاهتمام به بحيث يكون نواة لتقليل البصمة البيئية عن طريق خفض انبعاثات الكربون داخل مرافقه، وزيادة المساحات الخضراء، وإعادة تدوير النفايات، وتقليل الهدر في الطاقة والاعتماد على الطاقة البديلة؛ فإنَّ ذلك سيؤدي لا محالة إلى الحفاظ على النظام البيئي والمساهمة في حمايته، بالإضافة إلى ذلك دور الجامعة في عمليات التعليم والبحث العلمي الموجه نحو الجوانب البيئية، ومساهمة الجامعة في تثقيف المجتمع المحلي بأهمية المحافظة على الموارد من أجل مستقبل الأجيال القادمة وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات، مثل: (أزعير، ٢٠١٩)، دراسة (Mandip, 2012). ودراسة (الحكيم، ٢٠١٨)، ودراسة (كاظم، ٢٠٢١)، ودراسة (داود، ٢٠٢٢)

وفي هذا الصدد أكدت العديد من الدراسات، مثل: دراسة (عبده، ٢٠٢٢) أن لأبعاد رأس المال الفكري الأخضر تأثيرًا إيجابيًا على القدرة على التعلم التنظيمي للمؤسسة، وأشارت دراسة (علي، وإمام، ٢٠٢٢) أنه يُعتبر من إحدى الآليات المهمة التي تساعد المؤسسة ولا سيما المؤسسات الجامعية على تحقيق التميز والريادة الاستراتيجية، وتحسين مستوى الأداء، وتعزيز الابتكار والإبداع؛ ومن ثمَّ الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وكذلك أشارت دراسة (العربي وآخرون، ٢٠٢١) أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لرأس المال الفكري الأخضر على الأداء البيئي للمؤسسة وعلاج المشكلات والمتغيرات البيئية مع الدعوة إلى حسن استغلال الموارد المتاحة. وأوصت هذه الدراسة بضرورة التعامل مع رأس المال الفكري الأخضر على أنه أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسة مع ضرورة المحافظة عليه باستمرار؛ لأنه العنصر الفعَّال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي وإعطاء أهمية كبيرة لمكوناته وأبعاده منها رأس المال الاجتماعي الأخضر عن طريق تحسين العلاقات مع العملاء، ورأس المال البشري الأخضر عن طريق التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي الأخضر عن طريق تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات.

إضافة إلى ما سبق أشارت دراسة (مشكور وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (حسن، ٢٠٢٣) أن لرأس المال الفكري الأخضر تأثيرًا كبيرًا على استدامة الأعمال، وتوجيه الأنظار إلى المؤثرات الفكرية التي يسببها رأس المال الفكري الأخضر في المؤسسات ولا سيّما المؤسسات الجامعية بمختلف أنشطتها على ديمومة عملها؛ لذلك أوصت هذه الدراسة أن يقع رأس المال الفكري الأخضر ضمن أهداف المؤسسة، بما يمكنها من وضع المعايير اللازمة لتوفيره وصيانته وتطبيقه بهدف الحفاظ على ديمومة الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وزيادتها لتحقيق أهدافها الجوهرية والريادة الاستراتيجية لها. وذلك يتحقق عن طريق تعزيز الممارسات الخضراء والاهتمام بالإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، فالمؤسسات التعليمية ولا سيّما المؤسسات الجامعية تواجه حاليًا عددًا من التأثيرات البيئية؛ ممّا ظهرت الحاجة إلى تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الممارسات الخضراء ورأس المال الفكري الأخضر وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات، مثل: دراسة (أبو رمان والصادقي، ٢٠١٩)، دراسة (ولي وحمد، ٢٠٢١)، دراسة (Waqara, 2016)، دراسة (الصاوي والدباغ، ٢٠٢١).

فطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات من كونها تساعد على تعزيز رأس المال الفكري الأخضر، ورفع مستوى أداء الأفراد، فهي تُعد أمرًا حيويًا في تحقيق الميزة التنافسية والريادة الاستراتيجية للجامعات، وخلق ثقافة جاذبة ومحفزة تساهم في استدامة الجامعات، كما تساعد على الاستدامة البيئية وتحقيق التنمية المستدامة وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات، مثل: دراسة (جدوو العياضي، ٢٠٢١)، ودراسة (خزعل وآخرون، ٢٠٢٠)، دراسة (جميل، ٢٠٢٠)، دراسة (Abdullah, 2019)، ودراسة (Gilal, 2019)، دراسة (Fawehinimi, 2020)، دراسة (أيمن، ٢٠٢٢)، دراسة (بلجيلالي، ٢٠٢٢).

على الرغم من أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الممارسات الخضراء إلا أنه تُوجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفي هذا الصدد أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات، مثل: دراسة (المراد، ٢٠٢٢)، دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩).

وفي هذا الصدد توصلت دراسة (بريس والبناء والدهان، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية لرأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي؛ وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية.

وانطلاقاً مما سبق يسعى البحث الحالي إلى التوصل إلى رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية ولا سيما جامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر.

ثانياً: مشكلة البحث وأسئلته:

تحدد مشكلة البحث في محاولته الإجابة عن الأسئلة التالية:

- س١: ما الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الجامعية؟
- س٢: ما الأسس النظرية لرأس المال الفكري الأخضر وأهم أبعاده؟
- س٣: ما واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
- س٤: ما المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
- س٥: ما الرؤية المقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مفهوم رأس المال الفكري الأخضر؟

ثالثاً: أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تقديم رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر وذلك عن طريق تناول الأسس الفكرية للريادة الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الجامعية، وكذلك تناول الأسس النظرية لرأس المال الفكري الأخضر وأهم أبعاده، وكذلك الوقوف على واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مفهوم رأس المال الفكري الأخضر. وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيقها وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

رابعاً: أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ١- يأتي هذا البحث في إطار الاهتمام بتطوير المؤسسات الجامعية، وذلك عن طريق استخدام أدوات استراتيجية وريادية لدعم وتفعيل جودة المؤسسات الجامعية تحقيقاً للريادة الاستراتيجية ومنها للميزة التنافسية المستدامة.
- ٢- مواكبة البحث للتوجهات العالمية، وتوجهات الخطط الاستراتيجية والبرامج الإصلاحية للتعليم الجامعي؛ من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية والتميز والميزة التنافسية المستدامة.
- ٣- إلقاء الضوء على إحدى الاستراتيجيات والطرق الحديثة لتحقيق الريادة الاستراتيجية وهي رأس المال الفكري الأخضر بأبعاده المختلفة وأدوات البحث المتعددة، وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الجامعية؛ وذلك لمواكبة المستجدات والتحديات المجتمعية من جهة، وتحقيق التطوير والتحسين المستمر من جهة أخرى.
- ٤- تبصير المسؤولين ومتخذي القرار في مصر بالمدخل الاستراتيجية والتوجهات الريادية، والطرق والاستراتيجيات الحديثة، وإمكانية تطبيق ذلك في المؤسسات الجامعية تحقيقاً للتطوير والجودة والتميز في الأداء، وتماشياً مع مستجدات ومتطلبات سوق العمل.
- ٥- حداثة فكرة رأس المال الفكري الأخضر والريادة الاستراتيجية؛ لما لهما من دور مهم في تطوير الجامعات، مع قلة الأبحاث العلمية في هذا المجال (وهذا على حد علم الباحثة).
- ٦- التعليم الجامعي في مصر في حاجة ملحة لتطبيق رأس المال الفكري الأخضر؛ وذلك لمساعدة الجامعات المصرية على التقدم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة تساعدها في التقدم والريادة بين الجامعات العالمية وتحسين مستوى تصنيفاتها العالمية بين جامعات العالم.
- ٧- وضع رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية عن طريق مدخل رأس المال الفكري الأخضر.

خامساً: منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث الحالي على إجراءات المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وعلى هذا قامت الباحثة بمسح ووصف البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوعي الريادة

الاستراتيجية ورأس المال الفكري الأخضر مستعينة بالأدبيات والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، كما اعتمد البحث على الاستبيان الذي تمّ إعداده وتطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؛ للتعرف على واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر. والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

سادسًا: مجتمع البحث وعينه:

تمثل مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعددهم (٢٦١٥) في العام الجامعي (٢٠٢٣/ ٢٠٢٤) وتمّ أخذ عينة عشوائية بلغت (٢٧٦) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بنسبة ١٠.٥٥% من هذا المجتمع؛ للتعرف على واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر.

سابعًا: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مفهوم رأس المال الفكري الأخضر.
- ٢- الحدود البشرية: تمّ تطبيق أداة البحث وهي الاستبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- ٣- الحدود المكانية: تمّ تطبيق أداة البحث وهي الاستبيان ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية.
- ٤- الحدود الزمنية: تمّ تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).

ثامنًا: مصطلحات البحث:

تمّ استعراض المفاهيم المختلفة للبحث الحالي في إطاره النظري، وفيما يلي عرض التعريفات الإجرائية:

١- مفهوم الريادة الاستراتيجية: Strategic Leadership

هي مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات والمسؤولون فيها؛ لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها؛ حيث تركز الريادة الاستراتيجية على تشجيع الجامعات على تطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار والتفرد والمخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع أفراد المجتمع الأكاديمي على اتخاذ القرارات، وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية.

٢- مفهوم رأس المال الفكري الأخضر: Green Intellectual Capital

هو إجمالي مخزون جميع أنواع الأصول الملموسة وغير الملموسة من المعرفة والقدرات والعلاقات والخبرة وغيرها، كذلك يتمثل في الوعي البيئي للمؤسسة الجامعية الذي يقودها إلى تبني الإدارة الخضراء في كافة أنشطتها واستثمارها لأصولها الملموسة وغير الملموسة حول حماية البيئة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي؛ من أجل تحقيق الإبداع أو الابتكار الأخضر؛ مما يؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية:

أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية

تعني تعزيز الابتكار؛ بمعنى تطوير الجامعة عن طريق استخدام وتنظيم المصادر والموارد، ومن الجانب التعليمي تحقق التميز على المستوى المحلي والعالمي، عن طريق تبني الأساليب الحديثة في كافة المجالات العلمية والتعليمية، وعن طريق بناء خطط استراتيجية تهدف التميز وتحقيق أجود المخرجات وتحويل الأهداف إلى واقع. (أحمد، ٢٠١٩، ٥٩٤)

كما أنها مدخل إداري يتضمن أبعادًا وعمليات وممارسات ابتكارية وإبداعية لتوفير الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها. (العتيبي، ٢٠٢٠، ٤١)

كما أشار مفهوم الريادة الاستراتيجية إلى الأنشطة والطرائق والممارسات، واكتشاف الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها، بالطرق التي تعتمدها الجامعات؛ لبناء المركز المناسب في المجتمع. (Alayoubi, et al, 2020, 6)

كذلك تعرف على أنها: خصائص وسلوكيات للبدء في العمل والتخطيط له، وتحمل المخاطر والإبداع في إدارته، والموظف الريادي هو الذي يمتلك رؤية واسعة وبعيدة وتتنبأ بالمستقبل ويعمل على تحقيقه، ولديه مرونة ومثابرة ومواظبة على العمل. (بهزادي، ٢٠٢٠، ٣٩٢)

وهي أيضًا أسلوب من أساليب الإبداع والابتكار في تعزيز السلوكيات الريادية والتغير في الجامعات، واستثمار الفرص وإدارة الموارد استراتيجيًا؛ بهدف تحسين العمليات الإدارية التشغيلية لدى الجامعات بكفاءة وفعالية وذات جودة عالية. (البقوم والطراونة، ٢٠٢٢، ١٣)

وتعرف بأنها: مجموعة الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات والمسؤولون فيها؛ لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق فرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها، وترتكز الريادة للاستراتيجية على تشجيع الجامعات على تطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار، والتفرد والمخاطرة، والمبادأة، وكذلك تشجيع أفراد المجتمع الأكاديمي على اتخاذ القرارات، وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية. (اللوقان، ٢٠٢٠، ٨٠)

كما تعرف بأنها جُملة من الممارسات الاستراتيجية تهدف تكامل الرؤية والممارسات، والأفكار الريادية والسلوكية عن طريق تشخيص الفرص الريادية الملائمة، وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمؤسسة وإبداعات المؤسسة واستعدادها لكل ما هو جديد يضيف قيمة للزبون. (علي، ٢٠٢٠، ٩٣)

وكذلك تعرف بأنها: مجموعة الممارسات والأنشطة التي تستخدمها الجامعات والمسؤولون منها، وترتكز على الابتكار والإبداع، والمخاطرة والمبادأة، والاستقلالية، وكذلك التفرد واستغلال الفرص الريادية؛ لإحداث تغييرات جذرية وميزة تنافسية مستدامة، وخلق قيمة مبتكرة جديدة. (مجد، ٢٠٢١، ٢٧٢)

فالريادة الاستراتيجية عملية تهتم بتبني ونشر التجديد على جميع المستويات في المؤسسة؛ حيث تتم كل أعمال المؤسسة بفكر وفلسفة ريادية، وتوليد الابتكارات الجذرية والتراكمية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك عن طريق مستويين؛ المستوى الأدنى للمؤسسة وتنتقل في البناء الهرمي للأعلى بهدف بناء الولاء تجاه الريادة، والمستوى الأعلى للمؤسسة، والمتمثل في الجهود الجماعية

المديرين وأصحاب العقول الإبداعية في المؤسسة، ثم تنتقل للأسفل. (Hughes et al, 2021, 205)

وتعرف الريادة الاستراتيجية بأنها "مجموعة الفرص التي تحاول المؤسسات الحصول عليها وأيضاً مجموعة الفرص التي تحاول الإدارة إدراكها واستغلالها؛ ومن ثمّ فهي مدخلٌ لتطوير المنظمات ويتمّ عن طريقها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية للمؤسسة؛ حيث يتخلل فكر الفلسفة الريادية أعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها، وتركز الريادة الاستراتيجية على الممارسات التي بها المؤسسات من أجل استثمار الابتكارات الجديدة التي تنشأ من محاولاتها لاكتشاف فرص جديدة؛ حيث تتناول الإجراءات التي يتخذها مشروع ما من أجل تطبيق الابتكارات الجديدة التي تنشأ أثناء البحث عن فرص جديدة، وكذلك اتخاذ إجراءات ريادية ذات منظور استراتيجي. (Erlangga, 2022, 108)

ولكي تكون الجامعات مؤسسات رائدة استراتيجية، يجب أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وكذلك الموارد الملائمة للفوز بالفرص، والاستفادة من العاملين الموهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، واستراتيجيات الريادة تهتم ببناء القدرات البشرية التي تُعد جوهر الأعمال الريادية، وفي سبيل ذلك توظف العاملين الأكفاء، وتعمل على تدريبهم ودعمهم وتحفيزهم. (هاشم وسعد، ٢٠١٨، ٣٩٣)

انطلاقاً ممّا سبق نجد أن المفهوم الإجرائي للريادة الاستراتيجية هو: مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات والمسؤولون فيها؛ لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها؛ حيث تركز الريادة الاستراتيجية على تشجيع الجامعات على تطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار والتفرد والمخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع أفراد المجتمع الأكاديمي على اتخاذ القرارات، وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: خصائص الريادة الاستراتيجية

تعتبر الريادة الاستراتيجية أسلوباً إدارياً حديثاً، ينشأ نتيجة قصور الأساليب الإدارية التقليدية في مواكبة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات

التعليمية، ولكي تستطيع المؤسسة التعليمية التكيف مع بيئتها الداخلية، وما فيها من جوانب قوة وجوانب ضعف، وفي الوقت نفسه اغتنام الفرص ومواجهة التحديات الموجودة في بيئتها الخارجية، كان لا بد من اتباع أسلوب إداري ريادي لتحقيق درجة عالية من التفوق والتميز؛ من هنا اعتبرت الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة (علي، ٢٠٢٠، ٩٣) وتتضح خصائص الريادة الاستراتيجية فيما يلي (محمد، ٢٠٢١، ١٧٥):

١. بناء القيم والرؤية الأساسية للمؤسسات.
 ٢. تعتمد على البساطة والمرونة، وتشجيع المبادرة وقبول المخاطرة.
 ٣. توظيف الفرص والاستفادة منها في الموارد المتاحة للمؤسسة.
 ٤. تشجيع العاملين والابتكار في وسائل إدارة موارد وعمليات المؤسسة.
 ٥. مواجهة المخاطر المرتبطة بحالة عدم التأكد لأنشطة المنظمة المستقبلية بطرق إبداعية.
- يتضح مما سبق أن الريادة الاستراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص منها: بناء القيم والرؤية الأساسية للمؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية؛ مما جعل من تحقيقها في هذه المؤسسات أهمية كبيرة ينعكس آثارها على المؤسسات الجامعية.

ثالثاً: أهمية الريادة الاستراتيجية

عن طريق المفاهيم السابقة للريادة الاستراتيجية يتضح أهمية تطبيقها في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، ويمكن تحديد أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في أنها تسهم في تحقيق التجديد المستدام عن طريق تقديم سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تقدم تواجدًا أكبر للمؤسسة وتجذب عملاء جددًا، فالريادة الاستراتيجية ترتبط باستراتيجية المؤسسة بشكل عام، وقد تفتح - على سبيل المثال - فروعًا جديدة، وتقدم برامج أنماط جديدة.

حيث أشارت العديد من الدراسات أن أهمية الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تتمثل على النحو التالي (علي، ٢٠٢٠، ٩٤)، (غالي، ٢٠١٩، ٤٩)، (المساعفة، ٢٠٢٠، ٢٤)، (العباس، ٢٠٢٠، ١٤٤)، (Gujrati & uygun, 2019, 23) (Takhtshahi & Maroof 2017, 6918):

١. تحقيق الكفاءة والنمو، والجودة والابتكار، والتميز للمؤسسة التعليمية عن طريق مساهمتها بقوة في تحقيق التنمية وتوليد الأفكار، وإيجاد فرص عمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة، وتطبيق الأساليب الإدارية المتقدمة، وغيرها من الإجراءات الأخرى.
٢. تسهم في مساعدة المؤسسة على توظيف مواردها المختلفة في كل أنشطتها بما يضمن لها تحقيق أهدافها بأفضل مستوى ممكن، التي غالبًا ما تتمم بالتحديد والابتكار على نحو تحقق لها الاستحواذ على المزايا التنافسية، فإنّ الريادة الاستراتيجية لا تقف منافع تطبيقها عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة، بل يتعدى ذلك وصولًا إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يؤدي إلى جعل المنظمة رائدة في المجال، ومحط أنظار المنظمات الأخرى للاقتداء بها.
٣. تسمح للمؤسسات أن تقود وتدير أعمالها لتعالج التحديات المزدوجة المتعلقة باستثمار الميزات التنافسية الحالية (ضمن نطاق الإدارة الاستراتيجية) فضلًا عن استكشاف الفرص (ضمن نطاق ريادة الأعمال) الخاصة بالميزات التنافسية المستقبلية التي يمكن أن تطور وتستخدم كوسيلة أو طريقة لتحقيق قيمة مضافة.
٤. تسهم في رفع مستوى جودة العملية التعليمية عن طريق قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعدها في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف؛ وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.
٥. تمكن المؤسسة التعليمية من أن تكون لديها الرؤية الاستراتيجية المستقبلية والتفكير المبدع لتتمكن من فهم واستيعاب التغيرات السريعة والمعقدة، والانتقال من حالة رد الفعل إلى حالة المبادرة والإنجاز، والعمل بروح الفريق والسعي لإحداث تغييرات مدروسة وتهيئة بيئة تعليمية مبدعة عن طريق استثمار جميع الطاقات في المؤسسة التعليمية وخارجها بما ينعكس على الطلاب وتوهمهم لتحمل المسؤولية نحو قيادة المجتمع في المستقبل.
٦. تحقيق الاستدامة في القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية؛ نظرًا لارتباطها بالتخطيط الاستراتيجي الذي يتوجه دائمًا صوب المستقبل، ويخطط له؛ مما يجعل النظرة إلى تطوير

المستقبل عملية مستمرة ومطلب مستدام، فالريادة جزءٌ من الخطط الاستراتيجية العريضة لأي مؤسسة، ويجب أن تكون جزءًا لا يتجزأ من تنفيذ هذه الخطط؛ من هنا جاءت قدرة الريادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية (الجامعية).

٧. تساعد في التعليم -كعملية شاملة- على اكتساب المتعلمين مجموعة واسعة من الكفايات لتحقيق قدر أكبر من الفوائد الشخصية والاجتماعية والريادية؛ حيث إن الكفايات المكتسبة تصبح صالحة للتطبيق في كافة مناحي الحياة.

٨. تسهم في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الإبداع والابتكار، وتقبل الأفكار الجديدة والنظرة إلى التغيير باعتباره فرصة يتعين اغتنامها خاصة، وأن دور الريادة الاستراتيجية لا يقتصر فقط على تبني الأفكار الجديدة واكتشاف الفرص في البيئة الخارجية، بل توفيرها وتعظيمها، وامتلاك روح المبادرة والمخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة، والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط، والتعامل مع الظروف الغامضة تحقيقاً لأهدافها وتميزها المستدام.

٩. تهدف إثارة الروح والسلوكيات الريادية بين العاملين باعتبارها استراتيجية إدارية وصيغة تنظيمية، تتصف بالجدية والاستقلالية والسماح للعاملين بالابتكار، وغالبًا ما ينظر إلى الريادة داخل المؤسسات على أنها مرادف للابتكارات التي يبادر بها ويطبّقها العاملون في المؤسسات.

١٠. تسهم في تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتحقيق النظرة الشمولية للعمل وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي، وتحسين القدرة على البقاء والاستمرار، وبلورة الأفكار المتطورة؛ مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع.

١١. تتسم بالقابلية على المبادرة بتنفيذ عمل بدلاً من مراقبة ووصف مثل هذا العمل، وهي البراعة في الانتباه للفرص، وهي القابلية على تشكيل فريق، وهي اكتشاف مصادر الموارد والاستعداد للمخاطرة المدروسة والارتباط بالاحتمالات الإيجابية.

حيث يُوجد العديد من الفوائد التي تنعكس على المؤسسات أو المنظمات التي تتبنى مدخل الريادة الاستراتيجية للتطوير والتنمية، التي تنعكس إيجابياً على ممارستها، التي تتمثل فيما يلي (Alayoubi, 2020, 17):

١. العمل وفقاً لخطة استراتيجية مدروسة بشكل جيد، ومبنية على أسس علمية.
 ٢. تقوم على أساس هيكل تنظيمي واضح، يسهل من السلوك الريادي، ويتغلب على كل القيود وأشكال البيروقراطية، ويمكن المؤسسة من الاستجابة لمتطلبات السوق بشكل أسرع.
 ٣. النظر للأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي ومصدر الابتكار والثروة.
 ٤. وجود شبكات تواصل وعلاقات قوية لمسح كافة المعلومات والبيانات عن السوق.
 ٥. الاعتماد بشكل كلي على التنظيم الإداري والابتكار في تقديم الخدمات، ونظم الإثابة والحوافز.
 ٦. تقدير الأفراد عن طريق تميزهم فيما يقدمونه في ضوء الجودة في الخدمة، مقارنة بما تقدمه المؤسسات المنافسة.
 ٧. التشجيع الدائم للعاملين على روح المبادرة الذاتية وتقبل المخاطرة، والغرس لديهم تنمية القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، واستغلال مواهب القيادة الابتكارية لديهم.
 ٨. التأكيد على القيم وخاصة رؤية المؤسسة، التي تؤثر على جودة مخرجات المنظمة أو المؤسسة.
- يتضح ممّا سبق أن للريادة الاستراتيجية تأثيراً قوياً على رأس المال البشري وعلى الاحتفاظ بالعاملين وبقائهم والتدوير الوظيفي، فهي تكامل للريادة والإدارة الاستراتيجية، وكذلك تؤكد تقدير الأفراد المتميزين والتأكيد على قيم ورؤية المؤسسة بما يحقق الجودة في مخرجات المؤسسة.
- أما بالنسبة في قطاع التعليم ولا سيما التعليم الجامعي تتمثل أهمية الريادة الاستراتيجية في تسهيل تخريج الرياديين؛ بالإضافة إلى تصميم مناهج تسمح بالمشاركة وتحسين برامج الريادة، تتمثل فيما يلي (louren co et al, 2013, 504):
١. تساعد المؤسسة التربوية على النجاح في تطوير أداؤها وتحسينه، والموازنة بين عنصري الكفاءة وفاعلية الأداء.

٢. التأكيد على قيم وغايات المؤسسات التعليمية، عن طريق وضع رؤى مستقبلية.
٣. الابتكار في تطوير الأفكار، وزيادة الإبداع داخل المؤسسات التعليمية.
٤. رفع القدرة التنافسية للمؤسسات التربوية.
٥. تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية لتشمل توجيه الأفراد نحو الأعمال الريادية.

مما هو جديد بالذكر أن الجامعات في ظل الاتجاهات الحديثة نحو التوجيه الريادي للجامعات تُعد من أهم مؤسسات الأعمال عن طريق إمدادها للمجتمع بالقوى البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق التقدم والتنمية؛ وهنا يأتي عن طريق وجو الفكر الريادي والاستراتيجي في الأداء وتقديم الخدمات والبرامج والبحث العلمي، فالريادة الاستراتيجية بالجامعات تساعد في غرس مبادئ تحمل المخاطرة والمبادرة والسبق والإقدام لتوليد الأفكار الابتكارية والعمل على خلق الموارد الذاتية للجامعات، فالمؤسسات كالجامعات التي تتبنى مدخل الريادة الاستراتيجية تختلف عن الأداء التقليدي المتبع في المؤسسات الأخرى من حيث وجود استراتيجية واضحة تقوم على البحث عن التجديد المستمر والبحث عن قوى بشرية جديدة ذات رؤية ابتكارية وإبداعية مع الاحتفاظ بالعاملين الحاليين، كما تنظر تلك المؤسسات إلى التغيير باعتباره فرصاً يجب أن يتمّ اقتناصها وهذا من أهم ما تستند إليها الريادة الاستراتيجية عن طريق تبني إجراءات لاقتناص الفرص وتحقيق الميزة التنافسية باستمرار. (Makinde & Agu, 2018, 55)

يتضح ممّا سبق أن للريادة الاستراتيجية أهمية كبيرة يمكن أن تعود على الجامعات في حالة تطبيقها وتبنيها؛ حيث تساعد الجامعات في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية وهو ما يزيد من قدرتها التنافسية والقدرة على البقاء والاستمرار في أسواق العمل في مواجهة الجامعات المناظرة لها، كما يزيد من قدرة الجامعات على تحقيق أهداف مجتمعاتها، وترفع من العقلية الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم ليكونوا أكثر قدرة على الإبداع والابتكار وهو ما يزيد من قدرتهم على المشاركة في المشروعات المتنوعة، كما تسهم في خلق مزيد من القيمة والفائدة والفرص الجديدة للمستفيدين من الجمهور عن طريق استغلال الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين.

رابعاً: مبررات الاهتمام بتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصريّة

على الرغم من الاهتمام الملحوظ من قبل القائمين على إدارة شئون منظومة التعليم الجامعي المصري، إلا أنه تُوجد الكثير من التحديات والمعوقات التي تواجهها الجامعات المصريّة وتحول دون تحقيقها للريادة الاستراتيجية، ومنها ما يلي (صادق ومجد، ٢٠٢٢، ٩-١٠):

١. غياب سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي.
٢. انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة في دوريات عالمية متميزة.
٣. ضعف المراكز البحثية الحالية واعتمادها على أعضاء هيئات التدريس وقلة عددها، وعدم وجود نظام واضح لإدارتها والتوسع فيها وزيادة مصادرها التمويلية واستدامتها وتعظيم الاستفادة منها.
٤. ضعف الروابط بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل والصناعة، إلى جانب غياب آلية لجمع المعلومات عن سوق العمل ومتطلبات سوق العمل.
٥. غياب سياسة للمتابعة والتواصل مع الخريجين؛ حيث لا تُوجد وسيلة للتواصل المستمر مع الخريجين لمعرفة نسبة المتعطلين والتحديات التي تواجههم ومعدلات دوران المشتغلين؛ ممّا يؤدي إلى عدم دقة البيانات.
٦. ضعف التمويل وقلة مصادره؛ حيث يُعد التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي لتمويل مختلف الأنشطة الخاصة بالتعليم العالي في مصر.
٧. نقص مهارات الخريجين بالنسبة لمتطلبات سوق العمل نتيجة غياب التحديث المستمر للمناهج؛ لمواكبة متطلبات سوق العمل وغياب التركيز على النشاطات الطلابية.
٨. الندرة النسبية للموارد المتاحة وعدم استغلالها بشكل أمثل؛ ممّا يؤدي إلى إهدار الموارد أو عدم استخدامها وتخزينها وعدم إتاحتها للطلاب.
٩. تقادم الهياكل التنظيمية لبعض الجامعات بما لا يواكب طبيعة العصر، مع ضرورة وضع آليات واضحة لتحقيق الشفافية، والرقابة الداخلية والخارجية عن طريق الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق.

- إضافة لما سبق يُوجد عديدٌ من المُعوقات والتحديات التي تواجهها الجامعات المصريّة وتحول دون تحقيقها للريادة الاستراتيجية، وهي على النحو التالي:
١. ضعف تبني مؤسسات التعليم الجامعي لرسالة إنمائية واضحة المعالم.
 ٢. غياب فكر التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل المدى لدى الجامعات ووحداتها المختلفة.
 ٣. ضعف الاستقرار على تحديد فلسفة التعليم الجامعي.
 ٤. سيطرة النمط الإداري التقليدي، والروتين، والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبُطء الإنجاز.
 ٥. انفصال البحث العلمي عن العمي التطبيقي وضعف تأثير البحث العلمي في حلّ المشكلات الملحة وإحداث تطوير شامل تقتضيه جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. (رفعت، ٢٠٢٠، ٢١٣)
 ٦. تدني ترتيب مصر ضمن مؤشرات الابتكار العالمي (GII) لعام ٢٠٢١ حيث جاء ترتيبها رقم (٩٤) من بين (١٣٢) اقتصادياً، والذي يهتم بتصنيف الدول وفقاً لابتكاراتها (World Intellectual property organization, 2021, 4).
 ٧. غياب مفاهيم ريادة الأعمال عن الجامعات المصريّة مع محدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها لضعف برامجها التعليميّة، مع ضعف الصلة بين مراكز البحث العلمي وقطاع الأعمال.
 ٨. ضعف القدرة التنافسيّة للجامعات المصريّة بما يحقق الريادة الجامعيّة. (عبد العزيز، ٢٠١٩، ١٤٦)
 ٩. ضعف مستوى القيادة الرياديّة لدى القيادات الإداريّة بالجامعات المصريّة؛ وهو ما يؤدي إلى ضعف قدرتها على غرس ثقافة ريادة الأعمال والإبداع والابتكار لدى العاملين بالتعليم الجامعي. (محمد، ٢٠١٨، ٤٤٦)
 ١٠. تواجه الثقافة الرياديّة داخل الجامعات المصريّة بعض المُعوقات، منها: ضعف التوعية بأهمية ثقافة ريادة الأعمال مع قلة الكوادر البشريّة المتخصصة في مجال ريادة الأعمال، وضعف الدعم المادي المخصص لنشر ثقافة ريادة الأعمال. (الريميدي، ٢٠١٨، ٣٨٩)

يتضح ممّا سبق وجود العديد من المبررات وراء اهتمام الجامعات المصريّة بتحقيق الريادة الاستراتيجيةّ تتمثل في مجموعة من التحديات التي تواجهها في تحقيق ذلك، منها: ضعف مستوى القيادة الرياديّة لدى القيادات الإداريّة بالجامعات المصريّة؛ ممّا ترتب عليه ضعف الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة والمرونة وقصور في الرؤية وغيرها.

خامسًا: أسس الريادة الاستراتيجيةّ

تستند الريادة الاستراتيجيةّ إلى مجموعة من الأسس والمبادئ، من أهمها ما يلي:

١. لا ريادة استراتيجية بدون فكر استراتيجي وتحالفات، وشبكات استراتيجية، ورؤية استراتيجية واضحة، وإدارة للموارد والكفاءات والقدرات بأسلوب استراتيجي.
٢. المخاطرة المحسوبة والمجازفة المدروسة من أسس نجاح الريادة الاستراتيجيةّ.
٣. دراسة السياق البيئي بمتغيراته وتحدياته، والفرص التي قد تنجم عن ذلك من أهم مقومات نجاح الريادة الاستراتيجيةّ.
٤. توافر قاعدة عريضة من المعلومات عن المنافسين، وعن العملاء والمستفيدين أمرٌ ضروري لنجاح الريادة الاستراتيجيةّ.
٥. استكشاف آفاق وفرص جديد وغير معروفة وعملاء وأسواق جديدة وفريدة، وفحص تحديد احتياجات العملاء والسوق والمنافسين والمستفيدين استنادًا إلى معايير دقيقة وتحليل علمي سليم. (عتريس، ٢٠٢٠، ٨٢٨)
٦. التفكير الاستباقي وإدارة المستقبل، والتكيف البيئي وتوافر الملاءمة الاستراتيجيةّ، والمرونة الاستراتيجيةّ من أسس نجاح الريادة الاستراتيجيةّ.
٧. الابتكار، والمخاطرة المحسوبة، وروح المبادرة، واستكشاف الفرص، واستغلالها بشكل فعّال.
٨. إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي، وتشكيل وحدة تنظيمية، وفريق عمل للريادة الاستراتيجيةّ.
٩. نشر ثقافة الريادة والتقدم، وثقافة الأداء المرتفع، والثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع والابتكار من أسس ومحددات الريادة الاستراتيجيةّ. (linton, 2019, 2:6)

انطلاقًا ممّا سبق يُوجد مجموعة من الأسس والمبادئ التي لا تستطیع الريادة الاستراتيجيةّ أن تتحقق بدونها، منها: إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي وتوافر روح المبادرة والمخاطرة ووجود

فرق العمل الاستراتيجية، والتفكير الريادي الاستراتيجي وغيرها من الأسس والمبادئ التي لا تستطيع الريادة الاستراتيجية التحقق بدونها.

سادساً: أبعاد الريادة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد الريادة الاستراتيجية على النحو التالي:

١) **القيادة الريادية:** حيث تتمثل القيادة الريادية بمقدرة الرواد على التنبؤ والتخيل والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والتعاون، وجذب وتنسيق الموارد وتوجيهها لاستخدامها بشكل أفضل لتحقيق أهداف المنظمة (شبات والمصري، ٢٠١٩، ٣٥) فالقيادة الريادية هي نوع من القيادة التي تعتمد على الرؤية الاستراتيجية والابتكار والمخاطرة، وتضمن الريادية مجموعة من الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة، ويتم ذلك عن طريق تكريس واستثمار الوقت والجهد بكفاءة عالية، التي تؤدي إلى اكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية (الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٣)، ومقدرتها في التأثير وتوجيه أداء العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تشمل تحديد واستثمار الفرص.

إضافة لما سبق تُصنف أبعاد القيادة الريادية في تحمل المخاطرة والابتكار والإبداع، والمبادأة عن طريق التعبير عن الأفكار الابتكارية، والتفاعل الإيجابي، ومواجهة التحديات عن طريق تبني خطط استراتيجية مطورة لمواجهتها. (معوض والضويان، ٢٠١٩، ٧٧)

حيث يتضح مما سبق أن القيادة الريادية تكون عن طريق امتلاك المؤسسات التعليمية ولا سيما المؤسسات الجامعية القدرة على بناء رؤية ريادية، وتنمية الأفراد لديها عن طريق أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الأفكار والسلوكيات واغتنام الفرص، والاستفادة منها بإبداع ومرونة لتحقيق النمو المستدام، وتكوين الثروة الميزة التنافسية، وتحمل المخاطرة والمجازفة لتحقيق التميز.

٢) **الإبداع والابتكار:** يُعتبر الإبداع والابتكار من العناصر المهمة والحيوية في تحسين أداء المؤسسات؛ إذ يشتركان في العناصر الرئيسية نفسها كالطلاقة، والبراعة، وسعة الخيال، والمرونة، والأصالة، والقدرة على تحسين المشكلات، وإدراك طبيعتها، والميل إلى إبراز التفاصيل واستخلاصها بمظهر مبدع فالابتكار عملية تكميلية للإبداع؛ حيث إن الإبداع يسبق عملية الابتكار ويعمل على

توليد الأفكار الجديدة وغير الموجودة أو المألوفة؛ إذ إنَّ الابتكار يُعد الجانب التطبيقي العملي،
لأفكار وآراء وأساليب الإبداع (Alayoubi et al, 2020)

كما يعني الابتكار الحلول الإبداعية غير المألوفة لمواجهة المشكلات داخل المؤسسة التعليمية ولا سيما المؤسسة الجامعية؛ حيث إنه عنصر رئيسي للريادة الاستراتيجية، وأحد المهارات المميزة لها، فهو تبني الأفكار الجديدة والتجربة الفردية للمؤسسة الجامعية (علي، ٢٠٢٠، ٩٨) ويرتبط الإبداع بالإنجاز والتنفيذ والتطبيق للأفكار على أرض الواقع؛ حيث يتمّ التوصل إلى حلّ مشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها في الواقع، فيما يُعد الابتكار مقدره المؤسسة على تحقيق تميز بين أنشطة المؤسسات الأخرى كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير؛ بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وجعلها متاحة في ميدان العمل إلى المنتج الجديد. (Mazzei, 2018, 658)

حيث يتضح ممّا سبق أن المقدره الإبداعية والابتكار يتحققان في تحديد التحديات التي تواجه الجامعات، وتحديد أسبابها وعلاجها، ووضع استراتيجية داعمة لها، بهدف تقديم الخدمات الإبداعية ذات الجودة العالية، والنجاح في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات.

٣) الرؤية: حيث توصف الرؤية بقدرة الجامعة على التطوير والانتقال للوضع الأفضل وتحقيق جوانب النجاح والتميز، كما تعبر من طموح المسؤولين والعاملين لدى الجامعة، وترتبط الرؤية الاستراتيجية بوضوح أهداف وتميز الخطط المنوي العمل بها؛ من أجل تحقيق الخطة على أرض الواقع.

حيث تعبر الرؤية عن طموحات الجامعة، وآمالها وحلمها المستقبلي؛ حيث تُمثل الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها للمجتمع، التي يجب أن تكون واضحة وقابلة للتحقيق، وتعتمد على تحقيق رغبات المستفيدين في المؤسسة وتلبية احتياجاتهم (الفولي وتامر، ٢٠١٣، ٤٧)

انطلاقاً ممّا سبق يتضح أنه يجب أن يكون لأي مؤسسة سواء كانت تعليمية أو خدمية رؤية استراتيجية واضحة ومثيرة للاهتمام لجميع العاملين فيها، بحيث يسعى الجميع إلى تحقيقها.

٤) المجازفة وتحمل المخاطرة: حيث تعرف المخاطرة بأنها: حالة اتخاذ القرار، تتميز بأهدافها الواضحة، ونقص في المعلومات؛ ممّا يجعل صانعو القرار يعتمدون على الاحتمالات في اتخاذ

القرار، وقد تكون المعلومات المتاحة في هذه الحالة معتمدة من الخبرة السابقة والمعرفة المتراكمة في جوانب معينة، أو قد تكون معطيات تاريخية تساعد في تحديد احتمالية النجاح أو الفشل، وصنع القرار يحتاج إلى الاستفادة من الخبرة الإدارية والخبرة المتراكمة لدى الإداري (الغالبى وإدريس والرواحنة، ٢٠١٦، ١٩٨)

فمن الصعب للمؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعية أن تستمر في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، ما لم تكن مستعدة لاتخاذ قرارات محددة، وتعمل على توفير الموارد الأساسية اللازمة لتحقيق أهدافها، وأن تتحمل مسئولية النتائج؛ وبالتالي تتحمل المخاطرة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بتحقيق الأهداف، وبذلك يمكن للمؤسسة التنافس بشكل مستدام مع المؤسسات المتكافئة، وبالتالي تحقيق السبق في الإنجاز. (علي، ٢٠٢٠، ٩٧)

يتضح ممّا سبق أن المخاطرة هي قدرة الجامعة بالمجازفة عند اتخاذها قرارات جريئة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها، مع الاستعداد لتحمل المسئولية؛ من أجل تحقيق الميزة والحصول على السبق والمبادرة.

٥) المرونة: يُعتبر تبني أسلوب المرونة في المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعية له أهمية بالغة لنجاح وتميز المؤسسات الجامعة مع ضرورة تبني المرونة التي تعمل على تحسين الأداء والتطوير المستمر في المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعية مع تحقيق القدرة على المنافسة والتميز؛ حيث يشير (عائض وعمر، ٢٠١٩، ١١٨) إلى أن المرونة هي القدرة على التغيير أو الاستجابة للمخاطر وقليلة العوائد في الوقت، والجهد، والتكلفة أو الأداء؛ إذ يساعد المؤسسات الجامعية على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وتعمل على توليد الإمكانيات اللازمة لتمكينها من البقاء خلال فترة الأزمات، وتعمل على تطوير العديد من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وتساعد في التحول من استراتيجية إلى أخرى أقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء، وتساعد في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات الأفراد عن طريق عملية التطوير والتحسين المستمر للخدمات، وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وتسهم في تعزيز مكانتها في السوق، وتحسين مستوى أدائها وتعزز الابتكار منها؛ ممّا يفوق قدرتها على مواجهة التحديات

والتغيرات البيئية التي تواجهها. وتُعد عنصرًا مهمًا لديها على صنع التغيرات والتعامل مع المواقف المتغيرة سواء في المؤسسة أو في العمليات التخطيطية.

حيث يتضح ممّا سبق أن المرونة في الجامعة عاملٌ مهمٌ في تحقيق كفاءة الأداء والتميز والتحسين والتطوير المستمر، وتلبية الاحتياجات والخدمات للمستفيدين والمجتمع بكفاءة وبشكل أفضل، وهو ما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

إضافة إلى ما سبق هناك أبعاد أخرى للريادة الاستراتيجية يمكن إضافتها على الأبعاد السابقة وهي على النحو التالي (صالح وآخرون، ٢٠١٨، ٤٢):

(١) **تحديد الفرص:** حيث ينطوي جوهر الريادة الاستراتيجية على تحديد واستغلال الفرص، وهو ما يتطلب ضرورة تمتع مديري المؤسسات وقياداتها بنطاق واسع من الرؤية لتحديد الفرص في فجوات المنتجات أو الخدمات، والأسواق غير النمطية التي لم يتم استغلالها بعد؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة تمتع هؤلاء القادة بالعقل الريادي اللازم للسعي وراء الفرص.

(٢) **النمو:** يُعد النمو من بين عناصر الريادة الاستراتيجية الأساسية؛ حيث إنّ الريادي الذي يريد أن ينمي مؤسسته وجميع أنشطتها وسواء عن طريق التوسع في إنشاء فروع جديدة أو تقديم خدمات جديدة للعملاء فلا بدّ له من اختيار نموذج النمو المناسب وفقًا لطبيعة مؤسسته، وتُوجد ثلاثة نماذج هي: نموذج النمو الأساسي، نموذج الامتياز، ونموذج الاستحواذ وبكل منها مزاياه وعيوبه؛ ولذا ينبغي على الريادي ضرورة التدقيق في اختيار نموذج النمو الذي يناسب مؤسسته في ضوء مجموعة من الاعتبارات وهي مجال عمل المؤسسة والأموال المتوفرة وموقفها من المنافسين لها.

(٣) **الرؤية:** حيث تشير الرؤية إلى الصورة المستقبلية، فعن طريقها يتم تحديد ما تطمح إليه المؤسسات وقادتها في الوصول إليه مستقبلاً وذلك عن طريق تحديد أين هي، وأين تريد أن تكون؟ وتساعد الرؤية في تبسيط مئات القرارات، وتحفيز العاملين على اتخاذ إجراءات في الاتجاه الصحيح، كما تساعد في تنسيق أنشطة العاملين على اختلافاتهم بطريقة مميزة وفعّالة، كما تساعد في التغلب على مقاومة العاملين لعمليات التغيير؛ حيث يتضح ممّا

سبق أن للريادة الاستراتيجية بالجامعات مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد من توافرها وهي تحديد الفرص والذي يُعد قلب الريادة الاستراتيجية، والابتكار والذي يُعد الوسيلة الأساسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية، والابتكار والذي يُعد الوسيلة الأساسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية، فكلما زاد مقدار ما تمتلكه الجامعة من ابتكارات زادت قدرتها على المنافسة في سوق العمل، وقبول المخاطر؛ حيث إن الجامعات إذا أرادت التقدم والنمو فلا بد من تقبل قدر من المخاطرة في أعمالها المختلفة، والمرونة، وهو عنصر أساسي في الريادة الاستراتيجية وفي أي عمل وهو التمتع بالقدرة على التكيف وفقاً لظروف البيئة وسوق العمل المحيط بها وتلبية احتياجات المجتمع المحلي والدولي؛ حيث تحافظ على مكانتها بين الجامعات المناظرة والرؤية؛ حيث تُمثل التطلعات المستقبلية للجامعة، وأخيراً عنصر النمو؛ فلا بد للجامعات العمل على النمو سواء عن طريق إنشاء فروع جديدة لها أو تقديم خدمات ومنتجات جديدة وغيرها من أشكال النمو حتى تستطيع الاستمرار والمنافسة.

٤) **الثقافة الريادية:** تعبر الثقافة عن القيم الاجتماعية المشتركة ودرجة الاعتقاد بها، وهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط السلوك، وطرائق تفكير، وقيم وعادات واتجاهات ومهارات استراتيجيات الريادة، وهي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تؤثر على سلوك العاملين، وهي القوة المهيمنة بالمؤسسة، كما أن امتلاك ثقافة تنظيمية قوية يمكن أن يجلب لها ميزة استراتيجية، والثقافة من الأذرع الرئيسية للحفاظ على فعالية المؤسسة على أن تكون فريدة، ويصعب على المنافسين نسخها، كما تؤثر رؤية القائد والمجتمع المحيط على ثقافة المؤسسة، والمناخ الأخلاقي، والعدالة التنظيمية بها. (Dubrin, 2019, 338)

وترتبط الثقافة الريادية بقدرة المؤسسة على تحفيز العاملين والطريقة التي يتعلمون بها قيمها ومعاييرها؛ وعلى العاملين الجدد تعرف قيم المؤسسة عن طريق المشاركة في أنشطتها بشكل رسمي، أو غير رسمي أو عن طريق المراقبة والعمل والاندماج مع الزملاء، وكذلك قواعد المكافآت والعقوبات التي يتم استخدامها؛ فالفرد الذي لا يتناسب مع المهمة، يمكن أن يتم تعيينه لمهمة جديدة

أو السماح له بالمحاولة مرة أخرى، ويمكن التركيز على الأداء الكلي لتعزيز شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة وتعزيز الإحساس بالفردية والاستقلالية (George & Iones, 2012, 504) فالتغيير نحو الثقافة الريادية أمرٌ أساسيٌ يستوجب فهم الثقافة القديمة، وتعديل أنظمة المكافآت، والسلوكيات القيادية، والهياكل التنظيمية، والتركيز على الأفعال أكثر من الأقوال، ثم بناء ثقافة جديدة لا تقوم على دعم العاملين ممن لديهم أفكار جديدة مبتكرة، وتعزيز ثقافة إتاحة فرص التعلم؛ لتحقيق الريادة للمؤسسة والحفاظ عليها.

يتضح ممّا سبق أنه على المؤسسات الجامعية أن تدرك أهمية تعزيز الثقافة الريادية لتحقيق تلك المؤسسات الجامعية ريادتها في ظل ديناميكية البيئة المحيطة بها وزيادة المنافسة العالمية، فهي تعمل في عالم من التغييرات المتسارعة، لتصل إلى ما تصور إليه عن طريق تطوير مواردها البشرية والإدارية والفنية ولا سيما رأس مالها الفكري الأخضر في ظل التوجه نحو الاستدامة وجعل الجامعات صديقة للبيئة.

إضافة إلى الأبعاد السابقة للريادة الاستراتيجية يُوجد بُعد: التفكير الريادي أو العقلية الريادية: حيث يُعد التفكير الريادي ذا أهمية بالغة سواء للمدراء أو للعاملين في المؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية، فهو الطريق لتحقيق العمل الريادي، فالتفكير الريادي يركز على تحقيق الفوائد في ظل ظروف عدم التأكد؛ إذ يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وإيجاد الثروة، وتُعد العقلية الريادية بتفكيرها جهود الريادة الاستراتيجية. حيث تتميز العقلية الريادية بأنها ظاهرة فردية، وجماعية في الوقت نفسه، وهي بمثابة وسيلة فعّالة للتفكير في العمليات الإدارية، والتنظيمية المختلفة، وتركز على الاستفادة من إيجابيات حالات الغموض وعدم اليقين، التي تُعاني منها بيئة الواقع، تلك الإيجابيات التي تجعل المؤسسات تتفوق في أدائها الريادي على غيرها من المؤسسات، وتتميز التفكير للعقلية الريادية بقدرة كبيرة على الإسهام في بناء القيمة المضافة التي تنشدها المؤسسة الجامعية، فضلاً عن اعتبارها فرصاً لتحقيق الاستدامة المؤسسية. (الحديثي وإسماعيل، ٢٠١٤)

ويشكل التفكير الريادي متطلباً أساسياً من متطلبات الريادة الاستراتيجية؛ حيث إنه يركز على طرق وأساليب التفكير، والوعي الريادي اللازم لقيادة المنظمة وإدارتها في تطبيق الريادة الاستراتيجية ميدانياً، ويعرف التفكير الريادي بأنه: حالة ذهنية محددة توجه السلوك البشري نحو

الأنشطة الريادية والنتائج، والأفراد الذين يتميزون بالعقلية الريادية يبحثون عن الفرص، والابتكار، والقيم الجديدة. (Canals, 2015) حيث يتضح ممّا سبق أن مضامين التفكير الريادي تركز حول استشراق المستقبل عن طريق البحث عن الفرص الريادية واستغلالها؛ ومن ثمّ تحويلها إلى ميزات تنافسية متفردة، والحرص على تقديم خدمات تنافسية في الحاضر والمستقبل. (الغامدي، ٢٠٢١، ٤٦٥)

تأسيساً على ما سبق فالريادة الاستراتيجية تشير إلى سعي الجامعات للأداء المتفوق عن طريق الاستعمال الآني للريادة (السعي إلى الفرصة) والنشاطات الاستراتيجية (السعي إلى الميزة) أي: استعمال كل من الريادة والنشاطات الاستراتيجية بشكل متوافق. فهي إذن الموازنة المستمرة بين الفرص وسلوك السعي إلى الميزة، فتكامل الأعمال الريادية مع الاستراتيجية ضروري للإدارات الجامعية لخلق الحد الأعلى للأداء. إذن فالجزء الريادي من الاستراتيجية الريادية يتمثل في عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق الإبداع، في حين يتمثل الجزء الاستراتيجي بعملية تحديد الطريقة الأفضل لإدارة جهود الإبداع في الجامعة، ويمكن الربط بين الاستراتيجيات الريادية بعددٍ من أبعاد الريادية، مثل: استغلال توفر الفرص، الابتكار والإبداع والتحديث، والقدرة على إجراء التغييرات السريعة، والالتزام، والتطوير والتوسع في الميزة التنافسية، والقدرة على النمو والاستمرارية.

سابعاً: متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات

تُعد الجامعات واحدة من أهم مؤسسات ومنظمات الأعمال؛ لما لها من دور كبير في بناء المجتمعات وتزويدها بالقوى البشرية اللازمة للتطوير والبناء، كما أنها تعمل على رفع كفاءة الدول، وأيضاً عن طريق البحث العلمي ودوره في تعزيز التنمية والقدرة التنافسية سواء أكان ذلك محلياً أم إقليمياً أم دولياً؛ من هنا جاء اهتمام الجامعات وتبنيها لتحقيق الريادة الاستراتيجية كواجهة للإبداع والابتكار، وأهميتها في زيادة الميزة التنافسية. (هاشم وسعد، ٢٠١٨، ٤٠٠)

فجامعات الريادة الاستراتيجية هي تلك الجامعات القائمة على المبادرات الاستراتيجية التنظيمية، وأيضاً أنها ليست الجامعات التي قد تقوم بالتضحية بتفوقها الأكاديمي من أجل توجيهات السياسيين، ولكنها جامعات تقوم بالمبادرة والمجازفة من أجل الثراء العلمي، والسبق والإقدام لتوليد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي.

فالجامعات التي تتبنى الريادة الاستراتيجية وتسعى إلى تحقيقها تتغير من جامعات تقليدية إلى جامعات ريادية تتبع أساليب جديدة ويتطلب توفير مجموعة من المتطلبات، وهي على النحو التالي (البقوم والطراونة، ٢٠٢٢، ٢٣-٢٥):

١- **نظام إداري فاعل:** حيث يتمتع المدير بسلطات كاملة لاتخاذ القرار وتوجيه الجامعة بشكل أكثر تنظيمًا، وهيكلية إدارية قادرة على دمج القيم الإدارية الجديدة مع القيم الأكاديمية القيمة، فالمجموعة القيادية المركزية القوية مرغوب فيها في مساندة المهمة إلا أن التحدي الرئيسي هو وضع ملكية الابتكار والتغير لدى الأقسام الأكاديمية والعثور على الأبطال داخلها؛ وهو ما يمكن أن يدفع الابتكار إلى درجة أعلى في أجنحة القسم، وهي مهمة غير سهلة؛ فهناك أدلة تقترح أن الأقسام قد بالغت في التركيز على الدفاع عن مركزها داخل النظام المؤسسي الحالي، وليس الابتكار.

٢- **قاعدة مالية متنوعة تضمن الاستقلالية:** أما فيما يتعلق بقواعد التمويل المتنوعة، فمنظمات الأعمال وخاصة الجامعات التي تسعى إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية كمنهج ريادي يميزها عن غيرها من المنافسين يجب عليها أن تتحرر من الاعتماد الوحيد على الحكومة، وأن تعمل بكل جهد لتطوير المسار الثالث من الأموال على وجه الخصوص، وتجدر الإشارة إلى مكونات المسار الثالث، ومنها: المصادر الحكومية الأخرى غير وزارة التعليم العالي، وأيضًا مثل: صناديق تنمية الصناعات، وصناديق الأبحاث الطبية وغيرها؛ حيث على الجامعة أن تبحث عن الاعتماد على نفسها، وأن تعمل على توفير دخل مميز لها، ويجب أن تهتم بهذا الخصوص وأن تسعى لتحقيق الإيرادات بطرق قانونية، والابتعاد عن تحويل الجامعة إلى سوق تجاري، وتوسيع وتطوير المحيط الإنمائي وتعزيزه.

٣- **تكوين وحدات أكاديمية** ويكون ذلك عن طريق تطوير وتحفيز الأقسام الأكاديمية عن طريق إدخال تغييرات وتعديلات تحقق رؤية واضحة حول تكوين هذه الوحدات الأكاديمية، فالحفاظ على أن تستمر الأقسام والوحدات الأكاديمية حيوية وديناميكية وبيئة محفزة أمر ليس بالسهل وبالغ الأهمية، وأيضًا عليها أن تسعى هذه الأقسام والوحدات الأكاديمية من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية والجودة العالمية.

٤- **توافر ثقافة ريادية متكاملة** حيث تسعى هذه الثقافة الريادية للتغيير وتؤمن به، وتتطلب تحديداً داخلياً يتوافر مع المتغيرات الخارجية، وعليه فإنها تشمل التزاماً واسعاً بالتغيير الريادي والتطوير من جميع العاملين في الجامعة؛ ليتمكن من تقديم الدعم الدائم الذي يجب أن يساهم في نجاحها كجامعة ريادية، وتُعد كلٌّ من الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم جزءاً من الثقافة الريادية؛ حيث يجب على جميع العاملين أن تكون لديهم درجة عالية من هذه الخصائص للنتائج الريادية الجيدة.

٥- **الثقافة الريادية:** هي واحدة من المهام التي تساعد على التغيير والتجديد، والتشجيع على المخاطرة في اتخاذ القرارات، والتحفيز على الاستمرار للعملية الإدارية بشكل جيد شامل على الفكر الإبداعي، والتغيير واستغلال الفرص، وحرص القيادة الريادية على نشرها داخل المؤسسة الجامعية؛ لأنها هي الطريقة الوحيدة التي عن طريقها يمكن أن تتطور وتتميز عن غيرها؛ لذلك تعمل القيادة الريادية على تبني العقلية الريادية التي تساعدهم على تحقيق هذا التطور.

ويُعد التعليم محوراً أساسياً في تنمية الثقافة الريادية؛ لأنَّ الإبداع والابتكار من أهم العوامل الأساسية للريادة، عند بناء مؤسسة ريادية لا بدَّ من المعرفة الكاملة بمفهوم الريادة من أجل الحصول على مؤسسة جامعية بارعة في تقديم منتج متميز عن غيره من المنافسين في سوق العمل؛ لذا يجب تبني هذه الثقافة الريادية؛ لأنها عامل أساسي في دفع لكلِّ أفراد المؤسسة الجامعية نحو الريادة الاستراتيجية؛ لأنَّ المجتمع الذي يتمسك بغرس المفاهيم التقليدية كالطاعة، والرقابة، والسيطرة، وغيرها لا يتوقع منهم تقبل السلوكيات الريادية وهي تحمل المخاطر، والإبداع والابتكار؛ لذلك لا بدَّ من التشجيع والتحفيز وتقديم الدعم الريادي عن طريق فرضها وجعلها من ضمن القوانين التطبيقية الأساسية للمؤسسة الجامعية. (الشميري والمبزيك، ٢٠١٩، ٩٥)

٦- **القيادة الريادية:** وتُعد القيادة الريادية من أهم المتطلبات التي يجب توافرها لعدة أسباب، أهمها: إنَّ القيادي هو المصدر الأساسي والعقلية التي تعمل على تطوير المؤسسة ولا سيَّما المؤسسة الجامعية سواء إن كان ذلك على المستوى الإداري أو الأعمال الفنية

للمؤسسة الجامعية، فالقائد هو عمود المؤسسة الجامعية؛ لأنه يمتلك القدرة على وضع الأهداف الأساسية وتوزيع المسؤوليات وتقسيم العمل ومتابعته وتنفيذه داخل المؤسسة الجامعية، ويعمل على التوجيه للمرؤوسين باتجاه وتحقيق تلك الأهداف المنشودة وفق خطة استراتيجية ومنهج علمي يساعد على تقديم رؤية مستقبلية للمؤسسة الجامعية تساعد على التطور السريع على المدى البعيد، كما يمتلك القدرة على تطوير واقع السياسات المعتمدة في المؤسسة الجامعية بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، وامتلاك القدرة والكفاءة ومحاسبة المقصرين في أعمالهم، بالإضافة إلى غرس روح الشعور بالمسئولية اتجاه المؤسسة الجامعية واطلاعهم على المشكلات التي تواجه سير العمل عند الإفراط وعدم تقديم شيء جديد لتطوير وبناء المؤسسة الجامعية؛ لذا يجب على كل العاملين والمرؤوسين تقديم الاقتراحات المناسبة لتغيير الوضع الراهن والتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية (النقار والعزاوي، ٢٠١٨، ١٢٦)

لذا يُعتبر القائد في أي مؤسسة سواء كانت تربية أو غير ذلك هو العنصر الأساسي الذي يلفت أنظار العاملين ويُعد محور اهتمامهم، وذلك من منظور أن نجاح وفاعلية هذا القائد دليل واضح على نجاح وفاعلية المؤسسة، هذا ويكتسب القائد الناجح صفات ووظائف عديدة في المؤسسة التربوية ومن أهمها التخطيط؛ أي وضع خطة شاملة تتسم بالمرونة والتكامل والواقعية، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، والمتابعة المستمرة، والتقييم؛ لذلك فإن القائد التربوي يسعى إلى تحقيق التميز والإبداع في عمله التربوي. (أبو طاحون، ٢٠١٢، ٤٨)

٧- رأس المال الفكري: هو عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات عقلية عالية النضج من أهم عناصرها (المعرفة، المهارة، الخبرة، القيم) التي عن طريقها تمكن في توظيف واستثمار وزيادة الأعمال الفكرية للمؤسسة الجامعية وتطوير أداء وعلاقات التعامل الفاعل، وتحسين مساحة إبداعاتها، بشكل يساعد في تحقيق علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها؛ وذلك من أجل الوصول إلى فرق القيمة التي تساعد من التنافس في سوق العمل؛ لذا يُعد رأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية مصدر الابتكار وتعزيز مركزها التنافسي، وأصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى تحقيق النجاح في ظل البيئة

المتغيرة؛ لذا يجب عليها الاستثمار للموجودات الفكرية ممّا يتيح لها امتلاك موارد بشرية يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها. (شتاتحة، ٢٠١٩، ٣٥)

٨- **تطوير الهيكل التنظيمي:** من الضروريات الأساسية تطوير الهيكل التنظيمي والإداري من أجل تحسين أداء المؤسسة الجامعية وتحقيق عبء المشاكل وخاصة في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة التعليمية، وعليه نجد الكثير من المؤسسات تتبنى الخطط الحديثة الملموسة التي تساعد على التغيير وزيادة الفرصة في تحقيق أكبر مركز تنافسي. فالتطوير الإداري هو عبارة عن تحول في سلوك المؤسسة من الناحية التنظيمية والكوادر البشرية؛ بهدف مواجهة مؤثرات بيئة خارجية أو داخلية تعرضت لها المؤسسة الجامعية. (دودين، ٢٠٢٠، ٢٦)

وهناك عدة أسباب لتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات ولا سيّما المؤسسات الجامعية، ومن هذه الأسباب ما يلي: (التطور التكنولوجي، العولمة، ضعف الأداء، قصور العقل البشري، المحافظة على الحيوية الفاعلية، التوافق مع متغيرات الحياة، تنمية القدرة على الابتكار). فالهدف الرئيسي من عملية التغيير وتطوير الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة ولا سيّما المؤسسة الجامعية هو رفع المستوى الفكري لدى العاملين، وتهيئة العقول الإدارية التي تملك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة لمواجهة التطورات التي سوف تحدث في المستقبل الناتجة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا، تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة الجامعية على تحليل المعلومات لمواجهة المشاكل بحلول المناسبة، تساعد في تحسين ورفع مستويات الأداء، والحرص على الثقافة المتبادلة بين العاملين والإدارات وذلك عن طريق وضع إجراءات واضحة في تحقيق العدالة التنظيمية فيما بينها، وزيادة درجة التعاون بين الأفراد والجامعات. (عبودي، ٢٠١٧، ١١٧)

تأسيساً على ما سبق أشارت دراسة (أحمد وعبد العال ومتولي، ٢٠٢٢، ١٣٤٥-١٣٤٥) أن من متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية ولا سيّما المؤسسات الجامعية تتمثل فيما يلي:

١. تقديم الدعم من القيادات الريادية إلى الأفراد التي تمتلك القدرة على تقديم فكر مبتكر يساعد على توفير الجهد والتكلفة.

٢. نشر الثقافة الريادية داخل المؤسسة الجامعية؛ ممّا تساعد على تنمية الوعي الريادي لدى كل أفراد المؤسسة الجامعية.
 ٣. رفع الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية.
 ٤. منح الحوافز المادية لأصحاب الأفكار الريادية والرؤية الاستراتيجية الواضحة التي تهدف تطوير وتحسين الأداء التنافسي للجامعة.
 ٥. منح الاستقلالية والمرونة للجامعات من الناحية المالية والإدارية.
 ٦. تفعيل خصائص الريادة الاستراتيجية وجعلها جزءاً أساسياً من الخطة الاستراتيجية للجامعة.
 ٧. توفير المناخ التنظيمي للتكيف مع تطبيق الريادة الاستراتيجية داخل الجامعة.
 ٨. الترحيب من قبل القيادات الجامعية بالمشاركة الفعّالة والتعاون بين كافة العاملين، وإعطاء قدر من الصلاحيات التي تسمح للعاملين أن يكونوا على قدر كبير من المسؤولية في اتخاذ القرارات المناسبة حسب طبيعة المشكلة التي تواجهه في أداء أعماله ومهامه.
 ٩. توفير نظام إداري متميز للقيادات الجامعية مهنيًا وإداريًا، وذلك عن طريق التدريب على استثمار فرص التنمية المهنية لدى كافة العاملين بالمؤسسة الجامعية.
- تأسيساً على ما سبق هناك العديد من الآثار الإيجابية من تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعة، لعل أهمها مساعدة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق أهدافها بطريقة أكثر إنتاجية وفاعلية، والقدرة على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه العمل، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تهدف الارتقاء بالتعليم الجامعي بكافة جوانبه التعليمية والمهنية، والمهارية والمادية.
- حيث يتضح ممّا سبق أنه لكي يتم توفير المتطلبات السابقة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية لا بدّ من توافر رأس المال الفكري ولا سيّما رأس المال الفكري الأخضر في ظل المتغيرات والمستحدثات المعاصرة ومن أجل تحقيق الاستدامة، فعن طريق رأس المال الفكري الأخضر يعمل على نشر الثقافة الريادية الخضراء بالجامعة، ويشجع القيادة الريادية الخضراء؛

وبالتالي يشجع الابتكار والإبداع الأخضر مع تحمل المخاطرة؛ مما يعمل على تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة.

المحور الثاني: الأسس الفكرية لرأس المال الفكري الأخضر أولاً: مفهوم رأس المال الفكري الأخضر:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بالبيئة والتغيرات المناخية وانعكاساتها على المجالات الاقتصادية والاجتماعية وارتباطها مع أسواق العمل عن طريق إشراك الحكومات والعمال وأصحاب العمل كعناصر فاعلة للتغير نحو طرق صديقة للبيئة لضمان احتمالية الاستدامة، وانتشار فكرة خضراء عبر العديد من الصناعات التي غيرت الممارسات التنظيمية التقليدية واستخدامات الموارد، ومن مظاهر التوجه الأخضر في عالم الأعمال أنه كان ينظر لنجاح المؤسسة بناءً على القيمة الاقتصادية المحققة، أما اليوم فالاعتبارات البيئية والعوامل الاجتماعية أصبحت من أهم وسائل تقييم الأعمال في عالم الأعمال. (Jackson, et al, 2011)

إن تعريفات رأس المال الفكري الأخضر على الرغم من أهميته فهو يُعد نادراً في أدبيات الإدارة (3, verde & salvado, 2014) ومع هذا أشار (78, chang & chen, 2012) إلى أن رأس المال الفكري الأخضر يمثل مخزوناً إجمالياً من جميع أنواع الأصول غير الملموسة والمعرفة والقدرات والعلاقات، وما إلى ذلك حول حماية البيئة أو الابتكار الأخضر على مستوى الفرد أو المنظمة. كما أشار إليه (275, Baharum, pitt, 2009) على أنه مجموع كل المعرفة، التي تستطيع المنظمة الاستفادة منها في عملية إدارة البيئة للحصول على ميزة تنافسية.

وأكد الباحثون على أن رأس المال الفكري الأخضر يُعتبر من الأصول الأساسية للمنظمات في الألفية الثالثة؛ لكونه يحقق ميزة تنافسية قوية لهذه المنظمات (kamukama, 2013) ويشير (Huang & Kung, 2011) إلى أن رأس المال الفكري على أنه إجمالي المعرفة التي تعتبر مورداً استراتيجياً يمكن أن يحدث قيمة وميزة تنافسية، وفي ظل ظهور التوجه العالمي والمعرفة البيئية، أصبحت الثقافة البيئية جزءاً لا يتجزأ من المنظمات وتلعب دوراً رئيسياً لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات البيئية من أجل البحث عن فرص جديدة أو الحصول على مزايا تنافسية جديدة، ولقد اهتمت أدبيات إدارة الموارد البشرية بضرورة وضع المعايير البيئية في الاعتبار عند صياغة استراتيجيات

المنظمات، وأصبحت الإدارة الخضراء واحدة من أهم موضوعات جداول الأعمال الإدارية؛ حيث تؤثر الرؤية المشتركة الخضراء إيجابياً في الصورة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء والإبداع الأخضر للمنظمات (chen et al, 2015) ويرى (chang, 2016) أن رأس المال الفكري الأخضر عبارة عن رأس مال فكري يوجه لإشباع الحاجات البيئية عن طريق الإدارة البيئية للأنشطة التي تقوم بها المنظمة مستهدفاً الحد من الآثار السلبية البيئية، معتبراً أنه مجموعة فرعية من رأس المال الفكري التي تعكس القيمة المضافة للمنتجات والخدمات الخضراء التي يتم تسليمها إلى العملاء؛ ممّا يزيد من الفجوة بين القيمة السوقية الدفترية للمنظمة عن طريق إنشاء ونقل وتطبيق المعرفة حول الإدارة البيئية (Hung & Kung, 2011)

ويعرف رأس المال الفكري الأخضر على أنه توجيه معرفة المنظمة وتقنياتها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وبالذات البيئة منها، وبما يسهم في تعزيز ميزتها التنافسية والريادة الاستراتيجية. (Huang kung, 2011, 1406)

كذلك هو الخزين المعرفي وكمية المعلومات والتقنيات وحقوق الملكية الفكرية والخبرة ومصادر التعلم المنظمي ذات التوجهات البيئية الداعمة لإضافة القيمة. (chang & chen, 2012, 77)

ويعرف على أنه الموجودات القيمة ذات السلوكيات الخضراء التي تعمل بموجب متطلبات التنمية المستدامة، وبما يعكس على مستوى الميزة التنافسية للمنظمة. (capating, et al, 2019, 159) وهو أيضاً مجموعة من الموارد غير الملموسة (المعرفة، القدرات، الثقافة، الفلسفة، العلاقات) الموجهة نحو تحقيق متطلبات الإدارة البيئية، وبما يسهم في إضافة القيمة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. (malik et al, 2020, 7)

وأوضح (الحكيم وموسى، ٢٠١٨، ٣٥) أن رأس المال الفكري الأخضر هو عبارة عن وعي المنظمة البيئي الذي يقودها إلى تبني الإدارة الخضراء في كافة أنشطتها واستثمارها لأصولها غير الملموسة؛ من أجل تحقيق الإبداع أو الابتكار الأخضر الذي يؤدي إلى المحافظة على البيئة.

حيث إنّ رأس المال الفكري الأخضر ينعكس في ثلاثة خصال مهمة تتمثل في رأس المال البشري الأخضر، ورأس المال الهيكلية الأخضر، ورأس المال العلائقي (الاجتماعي) الأخضر. (jirawuttinunt, 2018, 27)

إنّ الدور الأساسي الذي يسهم منه رأس المال الفكري الأخضر يتمثل في كونه كأداة فعّالة لتحسين أداء المنظمة البيئي وكفاءتها، وهو يشمل الموارد التنظيمية غير الملموسة والكفاءات التي يمكن أن تساعد في تحقيق رؤية المنظمة للتنمية المستدامة والمساعدة في تحسين إنتاجية المنظمة وأدائها. (sidik et al, 2019, 380)

حيث يُعد رأس المال الفكري الأخضر إحدى الاستراتيجيات البارزة التي تتبناها المؤسسات التي تسعى للتحويل نحو الانتاج الأخضر وتطبيق مبادئ الاستدامة (yadiati et al, 2019) ويساعد رأس المال الفكري الأخضر المؤسسات على ضمان الإبداع والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية (Delgado-verde et al, 2014), (sheikh, 2021) بجانب أنه يعمل على خلق قيمة للمؤسسة وتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء فيما يتعلق بالقضايا البيئية (Ali et al, 2021) وعلى الرغم من أهمية رأس المال الفكري في تعزيز الابتكار وتحسين أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية، فإنّ مفهوم رأس المال الفكري الأخضر لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأبحاث والدراسات (Haldorai et al, 2022). ولقد تمّ تطوير مفهوم رأس المال الفكري الأخضر من قبل Chen عام ٢٠٠٨؛ وذلك لتعزيز الجانب البيئي لدى المؤسسات، وتحسين الميزة التنافسية لها. (Ali et al, 2021)

حيث يرى (Mansoor et al, 2020) أن مفهوم رأس المال الفكري الأخضر يشير إلى جميع الأصول غير الملموسة التي تمكن المؤسسة من خلق قيمة وتحقيق ميزة تنافسية، وتكون مصدرًا للإبداع والابتكار، مثل: المعارف، والقدرات، والخبرات، والحكمة والعلاقات الجيدة مع العملاء والموردين وما إلى ذلك حول حماية البيئة أو الإبداع الأخضر على مستوى الفرد والمنظمة.

وقد عرف على أنه مجموع كل مصادر المعرفة التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في عملية إدارة البيئة؛ من أجل اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ على البيئة. (young et al, 2019) كما عرف على أنه مزيج وتكامل رأس المال الفكري مع المبادرات والاهتمامات البيئية والابتكار الأخضر على المستويين الفردي والتنظيمي، متضمنًا كافة الأصول غير الملموسة، مثل:

المعارف والكفاءات والقدرات، وكافة أنواع التعاون والعلاقات بين المنظمة والجهات المختلفة (Ali et al., 2021)

ويرى آخرون أن رأس المال الفكري الأخضر يعني قدرة المنظمة على إيجاد معارف جديدة، وأي أفكار إبداعية تهدف إيجاد منتجات جديدة تعالج القضايا البيئية. (Yahya & Arshad, 2015, 37)

كذلك يُعرف على أنه حصيلة تفاعل الموجودات غير الملموسة من المعرفة والخبرة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد وتكون مرتبطة بالبيئة، التي يمكن للمؤسسات من توظيفها لتحقيق الإبداع والابتكار الأخضر؛ لحماية البيئة والقضايا البيئية. (حسن، ٢٠٢٣، ١٩١)

وباستقراء ما سبق يمكن تعريف رأس المال الفكري الأخضر إجرائياً على أنه: إجمالي المخزون لجميع أنواع الأصول الملموسة وغير الملموسة من المعرفة والقدرات والعلاقات والخبرة وغيرها، كذلك يتمثل في وعي المؤسسة الجامعية البيئي الذي يقودها إلى تبني الإدارة الخضراء في كافة أنشطتها واستثمارها لأصولها غير الملموسة حول حماية البيئة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي؛ من أجل تحقيق الإبداع أو الابتكار الأخضر؛ ممّا يؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية.

ثانياً: خصائص رأس المال الفكري الأخضر

ممّا تقدم من عرض المفاهيم المختلفة لرأس المال الفكري الأخضر يتضح أنه يتميز بمجموعة من الخصائص يمكن عرضها على النحو التالي:

١. تمثيل رأس المال الفكري الأخضر مجموعة من الموجودات غير الملموسة، وهي: (المعرفة، المهارات، القدرات، الكفاءات، الإجراءات، العمليات، الثقافة، الفلسفة، العلاقات الاجتماعية).
٢. ينبثق رأس المال الفكري الأخضر من قدرة المنظمة على توجيه ما لديها نحو الإدارة البيئية والوعي البيئي ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية.
٣. لا يقتصر رأس المال الفكري الأخضر على مستوى تنظيمي إنما يكون متوفر في جميع المسؤوليات التنظيمية، وهذا ما يؤكد ضرورة مشاركة الجميع في هذا المجال.

٤. يتطلب رأس المال الفكري الأخضر توافر إدارة ناجحة يتمكن من تحقيق حالة من التوازن النسبي بين مكوناته وتوجيهها نحو أهداف المنظمة.
٥. التطبيق الإيجابي لمكونات رأس المال الفكري الأخضر ذات التوجه البيئي الأخضر ينعكس على الوضع المالي للمنظمة؛ وبالتالي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
٦. يُعد رأس المال الفكري الأخضر مصدرًا لإضافة التنمية وتحقيق الميزة التنافسية والريادة الاستراتيجية.

ثالثًا: أهمية رأس المال الفكري الأخضر:

يستمد رأس المال الفكري الأخضر أهميته من كونه أحد أبرز الأصول التي تمتلكها المؤسسات التي تساعد على تحقيق التفوق والتميز، خاصة وأن التنافس اليوم أصبح يقوم على المعرفة والمهارات التي تمتلكها المؤسسة اليوم. (أبو شامة، ٢٠١٥). وتحقيق رأس المال الفكري الأخضر العديد من المزايا التنافسية للمؤسسات (موسى، ٢٠١٧)، كما أنه يسهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة وتميزها عن المنافسين وتحسين مستوى أدائها (Kusi-sarpong et al, 2021) وبالتالي تحسين مستوى التنافسية التنظيمية (yadiati et al, 2019)، عن طريق تعزيز مستوى الابتكار والإبداع (Hayaeian et al, 2021)، وكذلك زيادة قيمة المنظمة عن طريق طرح الحلول والأفكار الإبداعية لمعالجة كافة المشكلات التي تواجهها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية. (عبد الله، والجبوري ٢٠١٧)

كما يلعب رأس المال الفكري الأخضر دورًا مهمًا في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات (sheikh, 2021) وتعزيز السلوكيات المؤيدة للبيئة لدى العاملين (Nisar et al, 2021)، بجانب تحسين سمعة المؤسسات (Ginesti et al, 2018) وقد ذكر (jirakraisiri et al, 2021)

و(Frank, 2021) أن رأس المال الفكري الأخضر يحقق للمؤسسات مجموعة من النتائج الإيجابية، منها: تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز كفاءتها، وتعزيز صورتها الخضراء، وكذلك الاستفادة من الفرص الجديدة، فضلًا عن تعزيز رضا العملاء من الطلاب وأولياء الأمور وغيرهم.

وقد أشار (Chang, 2011) إلى أن رأس المال الفكري الأخضر لا يقلل من التأثير البيئي فحسب، بل يحقق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة ويوفر أيضًا ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق خفض التكاليف.

إضافة لما سبق هناك من يرى أن أهمية رأس المال الفكري الأخضر، تتمثل في: تكملة آفاق التنمية المستدامة وتحسينها، أداء الشركة وقدرتها التنافسية، مع الخوف من الارتباط السلبي المحتمل بين الممارسات المستدامة والأداء المالي للشركة، الموارد غير الملموسة معترف بها على نطاق واسع، تحسين التنظيم وتمنحه مزايا تنافسية على غرار جونسن يرى أن القيمة التنافسية للشركة تعبر برأسمالها المالي، الفكري والحيوي، إدراك أهمية رأس المال الفكري هو الدافع للمنظمات لتحسين إمكاناتهم الخاصة في الأداء البيئي. (yadiati, 2019)

وهناك من يرى أن أهمية رأس المال الفكري الأخضر تتمثل في: وجود علاقة مكونات رأس المال الفكري الأخضر والأداء البيئي للمنظمات، يُوجد له دور بارز في تطوير وابتكار المنتجات البيئية، التي تُعد حيوية لتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات البيئية، يعتمد على العلاقات غير الرسمية في تحسين الأداء البيئي للمنظمة، وبشكل أكثر تحديدًا في تطوير وابتكار المنتجات البيئية، يؤدي دورًا رئيسيًا في تشكيل الأصول غير الملموسة لحماية البيئة عبر استثمار مخزون القدرات التنظيمية والالتزامات التنظيمية والثقافة التنظيمية وبراءات الاختراع ونظم تكنولوجيا المعلومات، يتيح الفهم بشكل أفضل القدرات الكامنة وراء توليد الابتكارات البيئية ولا سيما الابتكارات المتعلقة بالمنتجات البيئية، يساعد على توجيه المنظمة وتعبئة الموظفين في تحقيق الأهداف البيئية الفعالة، يسهم في توظيف المعرفة الضمنية والظاهرية، لتحقيق أهداف الاستدامة للمنظمة، إن المنظمات التي تدير رأس مالها البيئي بشكل مناسب، تتكيف بشكل أفضل مع البيئة الخارجية والواقع الجديد الذي ينبثق عن تحدي التنمية المستدامة، في محاولة لمعالجة مسألة استجابة المنظمات للقلق البيئي، يمكن أن تسهم في استمرارية الابتكار، عبر تشجيع وتسهيل الاتصال ونقل المعرفة بين الموظفين. (verde & salvado, 2014, 4) ويمكن للمنظمات من الامتثال للوائح البيئية الدولية الصارمة، وتلبية الوعي البيئي المتزايد باستمرار بين المستهلكين، كما يخلق قيمة للمنظمة. (Hung & kung, 2011, 1906)

حيث يتضح ممّا سبق أهمية رأس المال الفكري الأخضر في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات ولا سيّما المؤسسات الجامعية، كما يساعد على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات البيئية، وكذلك يساهم في توظيف المعرفة الضمنية والظاهرة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة وصولاً إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية.

رابعاً: أهداف رأس المال الفكري الأخضر:

انطلاقاً من أهمية رأس المال الفكري الأخضر فإنّ له مجموعة من الأهداف السامية يسعى جاهداً إلى تحقيقها، وهي على النحو التالي (بريس وآخرون، ٢٠١٩، ٧٥)، (أحمد، البناء، والدهان، ٢٠١٩):

- ١- تحفيز الثقافة الخضراء للمؤسسات.
 - ٢- انتشار الوعي البيئي.
 - ٣- تحسين القدرة التنافسية للأداء البيئي.
 - ٤- استغلال الكفاءات في المساهمة بشكل إيجابي لحماية البيئة.
 - ٥- وضع سياسات تساعد على حماية البيئة.
 - ٦- البحث عن الانسجام بين المؤسسات والبيئة وتحقيق الميزة التنافسية الخضراء.
- انطلاقاً ممّا سبق من استقراء أهداف رأس المال الفكري الأخضر فهو يمثل أداة فعّالة لتحسين أداء المؤسسة البيئي وكفاءاتها عن طريق تحفيز الثقافة الخضراء للمؤسسة الجامعية واستغلال الكفاءات والموارد المتاحة على الوجه الأمثل؛ بما يحقق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية.

خامساً: مسببات رأس المال الفكري الأخضر

اهتم الباحثون بدراسة بعض المتغيرات التي لها تأثير على رأس المال الفكري الأخضر التي تعتبر بمثابة مسببات لرأس المال الفكري الأخضر؛ حيث أشارت على سبيل المثال دراسة (Baharum & pitt, 2009) عن طريق مراجعة أدبيات الإدارة البيئية إلى أن إدارة المعرفة البيئية تُعد من أهم مسببات رأس المال الفكري الأخضر في المنظمات الصناعية البريطانية كما توقع (sudin, 2011) أن الممارسات الخضراء للموارد البشرية لها تأثير على رأس المال الفكري

الأخضر بأبعاده الثلاثة والمتمثلة في رأس المال البشري الأخضر، رأس المال الهيكلي الأخضر، رأس المال العلاقتي الأخضر. واستهدفت دراسة (chang & chen, 2012) اختيار تأثير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على رأس المال الفكري الأخضر، وذلك عن طريق دراسة عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من العاملين في المنظمات الصناعية في تايوان. وقد أشارت نتائج تلك الدراسة إلى التأثير غير المباشر للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات على رأس المال الفكري الأخضر عن طريق الوعي البيئي بهذه المنظمات، كما اتضح أيضًا التأثير المباشر للوعي البيئي بالمنظمات الصناعية على مدى اهتمامها برأس المال الفكري الأخضر، ولقد أكدت دراسة (Huang & kung, 2011) عن طريق دراسة عينة قوامها (٢٢٧) مفردة من العاملين في المنظمات الصناعية في تايوان بأنه كلما زاد الوعي البيئي لدى المنظمات، زاد اهتمام هذه المنظمات برأس المال الفكري الأخضر وقد اهتمت بعض الدراسات بمسببات أحد أبعاد رأس المال الفكري الأخضر وركزت على رأس المال البشري الأخضر. فقد تناولت دراسة (chen & chang, 2013) تأثير الأخلاقيات البيئية للمنظمة على رأس المال البشري الأخضر. وقد أشارت نتائج تلك الدراسة أن الأخلاقيات البيئية للشركات تؤثر بشكل إيجابي على رأس المال البشري الأخضر؛ أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالأخلاقيات البيئية؛ زاد اهتمام تلك المنظمة برأس المال البشري الأخضر، ومما سبق، وعن طريق مراجعة أدبيات الإدارة البيئية بصفة عامة ورأس المال الفكري الأخضر بشكل خاص فقد تمّ تحديد بعض العوامل التي يمكن اعتبارها بمثابة مسببات لرأس المال الفكري الأخضر بالمنظمة، وتتمثل في: الممارسات الخضراء للموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية البيئية، والوعي البيئي. وفيما يلي عرض موجز لهذه المسببات وذلك على النحو التالي.

١- الممارسات الخضراء للموارد البشرية ورأس المال الفكري الأخضر:

إنه من الضروري الدمج بين الاستدامة البيئية وممارسات الموارد البشرية من أجل ترسيخ استراتيجية الاستدامة، وخلق مهارات وقيم وثقافة خضراء داخل بيئة المنظمة عن طريق الممارسات الخضراء للموارد البشرية (Nijhawan, 2014) حيث تعتبر الممارسات الخضراء للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي تربط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية التي تعني توجّه ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية التي تعني توجّه ممارسات إدارة الموارد البشرية لحماية

البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية بشكل مستدام (Prasad, 2013) ولقد عرف (opatha & Arulrajah, 2014) الممارسات الخضراء للموارد البشرية بأنها: "الأنشطة والممارسات والأنظمة الهادفة لتطوير وتنفيذ ومتابعة مستمرة لأنظمة المنظمة؛ بهدف الوصول إلى موظف أخضر ومنظمة خضراء؛ ومن ثم تحقيق أهداف الاستدامة البيئية للمنظمة" وعرفها كل من (owino & kwasira, 2016) بأنها "الممارسات التي تشجع المبادرات الخضراء عن طريق زيادة وعي العاملين والتزامهم بالاستدامة البيئية كما عرفها دراسة (Jirawuttinunt & limsuwan, 2021) بأنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمة وتحقيق مزايا الإدارة البيئية، معتبراً أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء هي أدوات أكثر فعالية في المنظمات عن طريق توافر إدارة الموارد البشرية الخضراء حتى يمكن تحقيق المنظمة الخضراء؛ حيث يشير إليها (yusoff, Nejadi, kee & Amran, 2018) معتبراً الموارد البشرية الخضراء جزءاً من إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تتعامل مع المتطلبات المرتبطة بالاستدامة البيئية؛ حيث أوضح (mathapati, 2013) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء مسئولة بصورة مباشرة عن خلق قوى عاملة خضراء تدعم وتمارس المبادرات الخضراء وتحافظ على الأهداف الخضراء، وتقدم رأس المال البشري الأخضر بالمنظمات، كما أشارت دراسة (Arulrajahetal, 2015) بمدى اهتمام ممارسات الموارد البشرية بالاستدامة البيئية وحماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية مؤكداً ضرورة الاهتمام بالممارسات الخضراء للموارد البشرية؛ للمحافظة على رأس المال الفكري الأخضر بالمنظمة؛ حيث أكدت نتائج دراسة (Jirawuttinunt & limsuwan, 2019) هذه النتيجة موضحة التأثير الإيجابي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري الأخضر؛ حيث تؤدي تلك الممارسات الخضراء متمثلة في الاختيار الأخضر، التوظيف الأخضر، نظام التعويضات الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والتدريب الأخضر، دوراً مهماً في رأس المال الفكري الأخضر بالمنظمة؛ ومن ثم تبرز أهمية الممارسات الخضراء للموارد البشرية في تكوين رأس المال الفكري الأخضر، إلا أنه تُوجد ندرة في الدراسات التي اهتمت بتناول الممارسات الخضراء للموارد البشرية على رأس المال الفكري الأخضر بالمنظمة بالرغم من أهمية الدور المتوقع في تكوين وتطوير معرفة العاملين، والالتزامات، وما إلى ذلك حول حماية البيئة، كما يزيد من القدرات

التنظيمية، والالتزامات التنظيمية، نظم إدارة المعرفة، الفلسفات الإدارية، الثقافة التنظيمية الخضراء، وتكوين علاقات خضراء بين المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين بما يساعد على تكوين وتطوير رأس المال الفكري الأخضر بالمنظمة، وفي هذا السياق أكدت دراسة (shoaib et al, 2021) التأثير المباشر الموجب لممارسات الموارد البشرية الخضراء في رأس المال البشري الأخضر.

٢- المسؤولية الاجتماعية البيئية ورأس المال الفكري الأخضر:

تُعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التزامًا باتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية وتحسين رفاهية المجتمع بشكل مواد أهدافها بما يحقق أقصى قدر من الإيجابية لأنشطتها على المجتمع، وتتجاوز التوقعات القانونية والأخلاقية والعامّة. ومع تزايد الاهتمام بمفاهيم الإدارة البيئية، تزايد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية البيئية، وأصبح اهتمام المنظمة بالجانب الاجتماعي والبيئي من أهم متطلبات الوقت الحاضر عن طريق دمج العنصر البيئي والاجتماعي ضمن أهداف واستراتيجيات المنظمة، وعرفها (chang & chen, 2012) بأنها نظرية أخلاقية تدفع المنظمات للعمل لمصلحة المجتمع ككل والحفاظ على التوازن ما بين أهداف المنظمة والنظام البيئي والاجتماعي. ولقد أثبتت دراسة (Rupp et al, 2018) أنه من المفيد للمنظمات أن تتصرف استراتيجيًا بدلاً من أن تكرر على القيام باستثمارات في المسؤولية الاجتماعية، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات المنظمة. فمن الممكن توليد مجموعة من المنافع الرئيسية، مثل: القدرات لدى العاملين، السمعة متميزة للمنظمة والعلاقة القوية مع أصحاب المصلحة. ويجب على المنظمات استثمار المزيد من الموارد والجهود المبذولة لزيادة رأس المال الفكري الأخضر؛ حيث إنّ المسؤولية الاجتماعية البيئية تسهم إسهامًا فعالاً في تكوين وتطوير رأس المال الفكري الأخضر للمنظمة؛ حيث إنّ المستوى المرتفع نسبياً من المسؤولية الاجتماعية البيئية للمنظمات يمكن أن يطور بشكل إيجابي مهارات وثقافة العاملين، وقدرة المنظمة وهيكلها الداخلي، وعلاقتها بالأطراف ذات الصلة والمتعلقة بالإدارة البيئية والابتكار الأخضر. (chang & chen, 2012)

فالمسؤولية الاجتماعية لها تأثير إيجابي على أبعاد رأس المال الفكري الأخضر مشتملاً على: رأس المال البشري الأخضر، رأس المال الهيكلي الأخضر، رأس المال العلاقة الأخضر.

٣- الوعي البيئي ورأس المال الفكري الأخضر:

لقد زاد الاهتمام عالمياً بضرورة الانتباه إلى المخاطر البيئية؛ مما دعا المنظمات إلى ضرورة خلق معرفة ووعي بيئي عن طريق تكوين وتطوير نظام معرفة بيئية، ومحاولة التعرف على المشاكل البيئية والبحث عن حلول لها؛ وذلك عن طريق توفير مصادر معلومات متنوعة تساهم في تنمية الثقافة البيئية الخضراء لدى المنظمات، وبسبب الضغوط البيئية تقرر تلك المنظمات الاهتمام بالإدارة الخضراء معتبرة أن الوعي البيئي أحد أنواع الثقافة المتميزة اللازمة للإدارة الخضراء (Amoah et al, 2018)؛ حيث يُعتبر الوعي البيئي هو الدافع للتغيير التنظيمي والتكنولوجي، والذي من شأنه أن يجبر المنظمات على تغيير طريقة تفكيرها في المنتجات والتقنيات والعمليات ونماذج الأعمال، ويفرض عليها تغييراً استراتيجياً وعملياتياً بما يتناسب مع الاتجاهات البيئية؛ حيث يُعتبر الوعي البيئي بمثابة السبيل الوحيد لحل المشكلات البيئية، وقد عرف الوعي البيئي بأنه معرفة إدراك المشاكل البيئية مع وضع حلول مقترحة لهذه المشكلات، ويعكس الوعي البيئي مدى إدراك الفرد للتحديات البيئية عن طريق إدراكه ومعرفته بمكوناتها وعلاقاتها، والقضايا البيئية، وكيفية التعامل معها، وتطوير المهارات والخبرات اللازمة لمواجهة تلك التحديات عن طريق تطوير الوعي البيئي وخلق المعرفة البيئية؛ بهدف بلورة سلوك بيئي إيجابي ودائم. (Zsoka et al, 2013)

فالوعي البيئي هو درجة المعرفة البيئية المحلية أو العالمية التي حصل عليها الفرد أو الأسرة أو المجتمع، وتؤثر في سلوكهم البيئي أو اتجاهاتهم. (Amoah et al, 2018) انطلاقاً مما سبق يتضح أن الوعي البيئي للمنظمات له تأثير إيجابي على رأس المال الفكري الأخضر. فالمنظمة التي تحرص على المعرفة والوعي البيئي سوف تسمح لموظفيها بمعرفة سياساتها البيئية لتعزيز كفاءة موظفيها حول الإدارة البيئية والابتكار الأخضر ويمكن أن تنتشر أهداف الحماية البيئية بين الإدارات المختلفة لحل مشاكل البيئية عن طريق استخدام التكنولوجيا البيئية المبتكرة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمنظمات الحد من التلوث البيئي عن طريق إعادة تصميم عمليات الإنتاج وزيادة الإنتاجية الخضراء؛ مما يزيد من قدرة المنظمات على الابتكارات التكنولوجية البيئية، أيضاً المنظمات ذات المستوى المرتفع من الوعي البيئي سوف تنشر اهتماماتها البيئية إلى أصحاب المصلحة، مثل: المساهمين، العملاء، الموظفين، المورد.

سادسًا: أبعاد رأس المال الفكري الأخضر:

تتمثل مكونات رأس المال الفكري الأخضر على النحو التالي

١- رأس المال البشري الأخضر: حيث يتعلق بما يمتلكه الموارد البشرية في منظمات الأعمال من كفاءة وفاعلية وتحديداً (المعرفة، المهارات، القدرات، الخبرات، المواقف، الحكمة، الإبداع، الالتزام) فيما يتعلق بحماية البيئة أو الابتكار الأخضر؛ حيث أكدت الدراسات النظرية والتطبيقية أهمية رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

(Golacka, et al, 2020, 6)

ويمثل رأس المال البشري الأخضر العنصر الأساسي والبُعد الأبرز من أبعاد رأس المال الفكري الأخضر (Mansoor et al, 2020) ويعرف رأس المال البشري الأخضر على أنه مجموع مواقف الموظفين، ومعارفهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم، واتجاهاتهم، وإبداعهم، وابتكارهم، والتزامهم، فيما يتعلق بحماية البيئة والحفاظ عليها وتوفير وابتكار صديق للبيئة (Jirakraisiri et al, 2021) كما عرّفه (Ali et al, 2021) بأنه أحد أنواع رأس المال البشري المرتبط بالبيئة والذي يُفسّر بأنه استخدام أصول الموظفين من حيث المعرفة والخبرة والمهارات والقدرات تجاه توفير بيئة مستدامة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وفي ظل التنافسية الشديدة، يُعد رأس المال البشري الأخضر مورداً استراتيجياً مهماً للمؤسسات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Jiang et al, 2019)

- كما أنه يساعد على تحقيق النجاح والتميز، بجانب تحسين أداء المؤسسة (Ali et al, 2021) وتعزيز الابتكار الأخضر (Song et al, 2020)
- كما يسهم رأس المال الفكري الأخضر في زيادة رضا الموظفين (Allameh, 2018) وزيادة إنتاجيتهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى خلق قيمة للمؤسسة وتلبية المتطلبات البيئية العالية لعملائها ويرتبط رأس المال البشري الأخضر بالعاملين؛ لذا فإن المؤسسات تفقده عند مغادرة العاملين بالمؤسسة، فالمؤسسات التي تستثمر رأس مالها البشري فإنها سوف تحقق أداءً مستداماً أفضل من المنافسين. (Mansoor et al, 2020)

• ويوصف رأس المال البشري بأنه مخزون المعرفة الفردية والقدرة الجماعية لموظفي المنظمة، التي يمكن أن تولد الحلول المثلى. وتُعد الإدارة الفعّالة لرأس المال البشري عاملاً حاسماً في تحديد عوامل النجاح لجميع المنظمات، وقد ينطوي ذلك على استثمارات في معارف ومهارات الموظفين وتمكينهم بالمعلومات، التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات نيابة عن المنظمة. وقد أجمعت معظم الأدبيات المتعلقة برأس المال البشري الأخضر بأنه يسعى إلى استثمار المعرفة والكفاءات لمعالجة القضايا البيئية التي يمتلكها الأفراد وتبادلها ونقلها في جميع أنحاء المنظمة؛ من أجل توليد معارف جديدة وتطوير منتجات جديدة فضلاً عن أي أفكار خلاقية. (yahya & Arshad, 2015, 328)

حيث توصلت معظم الدراسات السابقة إلى أن رأس المال البشري الأخضر يمكن تكوينه من الموظفين العاملين في المنظمات، ويمكن تطويره عن طريق التدريب والتعليم؛ وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية الخضراء على توجيه انتباه وسلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف الاستدامة.

٢- رأس المال الهيكلي الأخضر: حيث ينبثق رأس المال الهيكلي الأخضر عن طريق الخزين المتوافر لدى منظمات الأعمال وتحديداً في مستوى (نظم الإدارة، الفلسفة، الثقافة، مكانة المنظمة، براءة الاختراع، حقوق الملكية، العلامة التجارية) المتعلقة بالوعي البيئي والتنمية البيئية؛ لذا فإن منظمات الأعمال تعمل على وضع الاستثمارات اللازمة في مجال الإدارة البيئية والعمل على تعزيز كفاءتها الإنتاجية؛ ممّا ينسج مع التطورات البيئية ويدعم رأس المال البشري في تحقيق متطلبات التنمية البيئية المستدامة. (Golacka, et al, 2020, 6)

يُعد رأس المال الهيكلي الأخضر هو البُعد الداعم والمساند لرأس المال البشري الأخضر في أداء الأعمال داخل المؤسسة (عبد الله والجبوري، ٢٠١٧). ويشير رأس المال الهيكلي الأخضر إلى الأصول التنظيمية التي تظهر اهتماماً بشأن حماية البيئة أو تعزيز الابتكار الأخضر داخل المؤسسة، وتلك الأصول هي استراتيجيات تتعلق بالالتزام التنظيمي، والقدرات التنظيمية، وأنظمة الحوافز، والثقافة التنظيمية، ونظم إدارة المعرفة، والعلاقة التجارية للشركة (yusliza et al, 2020) كما عرف بأنه أصول المؤسسة وممتلكاتها، مثل: تكنولوجيا المعلومات، وفلسفة الإدارة، والثقافة

التنظيمية، والعلامة التجارية المتعلقة بحماية البيئة التي يمكن أن تطور صورة وسمعة المنظمة. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا مهمًا في تطوير رأس المال الهيكلي الأخضر (yusliza et al, 2022) (Haldorai et al, 2020) كما أن المؤسسات التي تتمتع برأس مال هيكلي قوي سيكون لديها بيئة قوية وداعمة تحفز موظفيها على تعلم معارف جديدة وتطبيق مبادئ الاستدامة ويساعد رأس المال الهيكلي الأخضر على تشجيع الابتكار واستدامته؛ الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة (Desaand jia, 2020).

إنَّ رأس المال الهيكلي الأخضر يشير بشكل عام، إلى المواصفات والتمكين والهياكل الأساسية الداعمة المرتبطة بحماية البيئة أو بوضع استراتيجيات للاستدامة. إنَّ وجود نظام إدارة بيئية جيدة التصميم ومدير جيد داخل المنظمة يُقلل من استهلاك الطاقة والمواد غير الضرورية ويساعد على زيادة الإنتاجية، وبالإضافة إلى ذلك، تسمح المنتجات البيئية للمنظمات بأن تطلب سعرًا متميزًا لمنتجاتها وخدماتها وأن تضع صورة إيجابية لها، التي يمكن التقاطها عبر رأس المال العلاقتي الذي يبحث عن معرفة قنوات السوق والعلاقات مع العملاء والموردين والشبكات الحكومية أو الصناعية. وخلافًا لرأس المال البشري، فإنَّ رأس المال الهيكلي هو جزء لا يتجزأ من المنظمات ولا يمكن تركه بعيدًا عن الموظفين.

٣- رأس المال الاجتماعي الأخضر: يؤكد رأس المال الاجتماعي الأخضر العلاقات التفاعلية لمنظمات الأعمال تجاه (العاملين - الزبائن - الموردون، الشركاء) وكيفية تحقيق علاقات طيبة من حيث الثقة والتعاون المشترك التي تنعكس على قدرة المنظمة على أداء أعمالها في ضمن التوجهات البيئية والابتكار والبيئي والوعي البيئي، وبما يؤكد مسؤولياتها الاجتماعية. (Golacka, et al, 2020, 6)

يُعد رأس المال الاجتماعي الأخضر من الأبعاد المهمة التي تساعد المؤسسات على النجاح في تحقيق أهدافها؛ حيث إنه يمنح المؤسسات أداءً مبتكرًا عن باقي منافسيها. (Wu, onofrei et al, 2020)

وعرف رأس المال الهيكلي الأخضر بأنه التزام وتعاون المؤسسة مع العملاء والموردين والتجار من أجل مشاركة وتبادل المعلومات بشأن تحقيق الاستدامة البيئية وحماية البيئة (Ali et

(al, 2021) كما عرف على أنه علاقة تفاعلية للمؤسسة مع عملائها ومورديها وشركائها من أجل الإدارة البيئية والابتكار الأخضر، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة. (Haldorai et al, 2020)

ويتطلب رأس المال الاجتماعي الأخضر الحفاظ على علاقات جيدة ومستدامة مع الأفراد والجماعات والمنظمات حتى تتمكن من المنافسة والازدهار والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Matinaro et al, 2019) حيث يرى (Haldorai et al, 2020) أن المؤسسات التي اعتمدت الممارسات أبعاد رأس المال الفكري السابقة استطاعت تحقيق نتائج بيئية إيجابية، وكانت قادرة على تعظيم أنشطتها الموجهة نحو الاستدامة وتحسين الأداء.

إن رأس المال العلاقتي (الاجتماعي) يشكل إحدى المكونات الأساسية لرأس المال الفكري والذي يشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضا الزبائن وولائهم للمنظمة، كما أن رأس المال العلاقتي يهتم بقدرة العامل على الارتباط بالآخرين فضلاً عن القدرة على دخول شبكة الاتصالات والعلاقات؛ ومن ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات، وتخصيص الموارد، وإحداث التعاون بين الزبائن والمنظمة والمساندين لها والمنظمات وجهات خارجية أخرى (الربيعاوي وعباس، ٢٠١٥، ١٧١)

انطلاقاً مما سبق يقصد به جميع وأصحاب المصلحة الرئيسية مثل العملاء والموردين في ظل الاتجاه الأخضر الحالي، واستثمار المزيد من الموارد لتطوير علاقاتهم المتبادلة المتعلقة بالمصالح البيئية، ويمكن من المفهوم السابق استنتاج ما يلي:

- (١) العاملون في المنظمة لديهم أفكار ومقترحات ومعلومات متعلقة بالبيئة ولديهم دعم والتزام بأهداف المنظمة البيئية، ومحاولة إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل البيئية؛ من أجل تحقيق الاستدامة البيئية.
- (٢) نظام العمل الفعال الذي يتيح إمكانية ترجمة المعرفة البيئية إلى ممارسات بيئية واقعية تجعلها منظمات خضراء مسؤولة بيئياً، مستدامة بيئياً، وصديقة للبيئة.
- (٣) الأطراف ذات الصلة بالمنظمة لديهم اهتمام بالبيئة ولديهم القدرة على تقديم معلومات وأفكار بيئية متبادلة.

ويعبر عن مجموع العلاقات بين المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين مثل العملاء والموردين والشركاء. فإذا كانت المنظمات ترغب في الحفاظ على علاقات وثيقة مع مؤسساتها الخارجية وأصحاب المصلحة في ظل الاتجاه الأخضر، فمن المهم بالنسبة لها استثمار المزيد من الموارد لتطوير علاقاتها المتعلقة بالمصالح البيئية المتبادلة. وفي هذا السياق، طور مفهوم رأس المال العلاقتي الأخضر المرتبط بالمنظمة، الذي يُعرف بأنه: مخزون العلاقات التفاعلية للمنظمة مع العملاء والموردين وأعضاء الشبكة والشركاء، الذين لديهم علاقة بالإدارة البيئية للمنظمة والابتكار الأخضر؛ حيث يتكون من عدة أجزاء تتعلق برضا الزبون (تلبية احتياجاته ورغباته) وولائه (تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة) والاحتفاظ به (استمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائه لديها) وتمكينه بالاهتمام بأرائه واقتراحاته والأخذ بهاء عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية، وتبادل المعلومات والأفكار معه. (العنزي. وصالح، ٢٠٠٩، ٢٣١)

ويشير رأس المال العلاقتي الأخضر إلى العملاء والموردين والشركاء التجاريين المرتبطين بالإدارة البيئية والابتكار الأخضر. وفيما يتعلق بالعملاء، فيجب على المنظمات أن تلتزم بزيادة ولئهم ورضاهم عن طريق زيادة الانفاق على المنتجات أو الخدمات الخضراء؛ لزيادة المبيعات، كما يجب على المنظمات ضمان جودة المنتجات والخدمات الخضراء، التي يقدمها موردها والحفاظ على تفاعلات صحية مع الموردين لزيادة عدد وقيمة تحالفات الموردين. وعندما ينظر إلى القضايا البيئية في ضوء إيجابي، تميل المنظمات إلى وضع عملياتها على مصالح أصحاب المصلحة وتظهر استراتيجيات بيئية أكثر تقدماً، مع إشراك المزيد من الموارد في رأس المال الفكري الأخضر. (Huang & kung, 2011, 1408)

وهنا تجدر الإشارة إلى أن رأس المال العلاقتي الأخضر يجب أن يتكون من البنود الخمسة الآتية (chen, 2008, 278):

١. يجب أن تصمم المنظمة منتجاتها أو خدماتها بما يتوافق مع رغبات عملائها البيئية.
٢. يجب أن يكون رضا عملاء المنظمة حول حماية البيئة أفضل من منافسيها الرئيسيين.
٣. يجب أن تكون علاقات تهاون المنظمة بشأن حماية البيئة مع الموردين مستقرة.

٤. يجب أن تكون علاقات لدى المنظمة علاقات تعاون مستقرة وحيدة بشأن حماية البيئة مع شركائها الاستراتيجيين.

يتضح مما سبق تعدد أبعاد رأس المال الفكري الأخضر متمثلة في رأس المال البشري الأخضر والمتمثل في كلِّ العناصر البشرية الموجودة بالمؤسسة التي يجب عليها تبني الثقافة الخضراء التي من شأنها تعمل على حماية البيئة وتحقيق الاستدامة وصولاً إلى الريادة الاستراتيجية، رأس المال الهيكلي الأخضر ويشمل براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف، حقوق النشر والتأليف، العلامات التجارية وقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، ورأس المال الاجتماعي الأخضر، ويشمل العلاقات بين المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسية مثل العملاء والموردين والشركاء، مع الحرص على رضاهم وتلبية احتياجاتهم والاحتفاظ بهم، مع زيادة الانفاق على الخدمات الخضراء بما يحقق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية.

سابعاً: متطلبات تطبيق رأس المال الفكري الأخضر:

حيث تتمثل متطلبات تطبيق رأس المال الفكري الأخضر من أجل تحويل جامعة المنوفية

إلى جامعة خضراء وتحقيقاً للريادة الاستراتيجية على النحو التالي (Christy & Ng, 2019, 2)

(١) **الإدارة والتخطيط:** عن طريق التنظيم الجيد للتحويل لجامعة خضراء واستخدام الحكومة التشاركية بين الجامعة وممثلين من المجتمع الخارجي؛ لتحقيق معايير الاستدامة والاستثمار المستدام.

(٢) **الابتكار والقيادة:** لتمكين الحرم الجامعي الأخضر فيطلب قيادة قادرة على الابتكار، ويشمل الابتكار في ممارسات الاستدامة، والابتكار في التصميم والتكنولوجيا ومهارات القيادة الجديدة الخضراء؛ لتمكين صنع القرار المستدام، وتفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات الخارجية.

(٣) **المشاركة والارتباط:** حيث يتطلب لتطبيق رأس المال الفكري الأخضر والتحول لجامعة خضراء التعاون والمشاركة بين الحرم الجامعي في السياسة العامة، وكذلك استخدام

المنشورات ووسائل التوعية، وبرامج التطوير المهني لتثقيف العاملين والطلاب والمشاركة في التحول الأخضر للجامعة، وتطبيق رأس المال الفكري الأخضر.

(٤) **التعليم والبحث العلمي:** وذلك عن طريق توجيه رأس المال الفكري الأخضر نحو توفير مختبرات الحرم الجامعي لخدمة البيئة وتحقيق الاستدامة، وتقييم محو الأمية المستدامة وتوفير مناهج تعليمية للطلاب حول تمكين الحرم الجامعي الأخضر، ونشر دورات الاستدامة، وبحوث الاستدامة في الحرم الجامعي.

(٥) **البنية التحتية والإعداد الجيد:** حيث يتطلب توجيه رأس المال الفكري الأخضر إلى تحويل الجامعة إلى جامعة خضراء البنية التحتية للجامعة تسمح بتغطية أجزاء منها للنباتات المزروعة وتوفير مناظر طبيعية جاذبة، واستخدام أجهزة موفرة للطاقة واستخدام أقل للكهرباء في الحرم الجامعي، وتنفيذ المباني الذكية والاعتماد على الطاقة المتجددة، والحد من انبعاث غازات الاحتباس الحراري، وكذلك إعادة تدوير نفايات الجامعة، لمعالجة النفايات السامة بكفاءة، ومعالجة النفايات العضوية، واستخدام أقل للمياه عن طريق صنابير موفرة للمياه، ومعالجة مياه الصرف الصحي وغيرها.

حيث يتضح مما سبق لتطبيق رأس المال الفكري الأخضر من أجل تحويل الجامعة إلى جامعة خضراء وتحقيقاً للريادة الاستراتيجية هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها، منها: البنية التحتية الخضراء التي تسمح بوجود مناظر طبيعية خلابة، واستغلال أفضل للموارد الطبيعية عن طريق قيادة خضراء مبتكرة لديها القدرة على التخطيط والإدارة والتنظيم وتفعيل الابتكار الأخضر داخل الحرم الجامعي مع توفير وسائل توعوية وثقافية لحماية البيئة داخل الحرم الجامعي وخارجها.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً: هدف الجانب الميداني للبحث:

استهدف الجانب الميداني للبحث التعرف على واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر ومعوقات تحقيقها، وفي سبيل ذلك استعانت الباحثة بأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ببعض الكليات النظرية والعملية

بالجامعة، وقد بلغ عددهم (٢٧٦) عضواً؛ حيث تمّت تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية للتعرف على واقع تحقيقها في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر في (٧) أبعاد، وكذلك تمّ تحديد مُعوقات تحقيقها في (٣) أبعاد، وذلك عن طريق مراجعة الأدب التربوي، ونتائج وتوجيهات جملة من الدراسات السابقة ذات الصلة والعلاقة.

ثانياً: بناء أداة البحث:

استعان البحث الحالي بالاستبانة التي تمّ إعدادها وتقنينها عن طريق عرضها على بعض الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بكلّيات التربية - كمحكمين - تخصصات (أصول تربوية - وإدارة تعليمية - وعلم النفس)، مع تعديل ما اقترحه المحكّمون على الأداة، وإضافة بعض العبارات وحذف الآخر؛ حيث اشتملت الأداة على ثلاثة محاور؛ تضمن الأول منها البيانات الشخصية للمستجيبين، مثل (النوع، نوع الكلية، الدرجة العلميّة، سنوات الخبرة)، وتضمن الثاني عدة أبعاد تصف واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر، بلغت سبعة أبعاد، وهي: استثمار الفرص الخضراء، الإبداع والابتكار الأخضر، التفكير الريادي الأخضر، الثقافة الريادية الخضراء، الجرأة وتحمل المخاطر، المرونة الاستراتيجية الخضراء، القيادة الريادية الخضراء، وتضمن الثالث عدة أبعاد تصف مُعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر بلغت ثلاثة أبعاد، وهي: مُعوقات بشريّة، مُعوقات فنيّة، مُعوقات إداريّة وتنظيميّة ومجموع عباراتها (٨٤) والجدول التالي يوضح الاستبانة وعدد عبارات كل بُعد من أبعادها.

جدول (١)

يُوضح الاستبانة وعدد عبارات كل بُعد من أبعادها

عدد العبارات	واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء رأس المال الفكري الأخضر
٨	البُعد الأول: استثمار الفرص الخضراء .
١١	البُعد الثاني: الإبداع والابتكار الأخضر .
٨	البُعد الثالث: التفكير الريادي الأخضر .
٨	البُعد الرابع: الثقافة الريادية الخضراء .
١٠	البُعد الخامس: الجرأة وتحمل المخاطر .
٩	البُعد السادس: المرونة الاستراتيجية الخضراء .
٩	البُعد السابع: القيادة الريادية الخضراء .
٦	مُعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:
٨	البُعد الأول: مُعوقات بشرية .
٧	البُعد الثاني: مُعوقات إدارية وتنظيمية .
	البُعد الثالث: مُعوقات فنية .
٨٤	الاستبانة ككل

وتطلبت الاستجابة على أداة البحث الموافقة عن طريق البدائل الاستجابية فيما يتعلق بدرجة التوافر أو التحقق (بدرجة كبيرة أعطت الدرجة ٣- بدرجة متوسطة أعطت الدرجة ٢- بدرجة ضعيفة أعطت الدرجة ١).

ثالثاً: تطبيق أداة البحث:

١) بعد الوصول إلى الصيغة النهائية لأداة البحث وعرضها مرة أخرى على المحكمين لإقرارها للتطبيق، تمّ تطبيقها على عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ببعض الكليات

النظرية والعملية، وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٣م / ٢٠٢٤م)، عن طريق استخدام تطبيق جوجل درايف وإرساله إلكترونياً لعينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ببعض الكليات النظرية والعملية عن طريق الماسنجر، الواتس آب، الإيميل وغيرهم من وسائل التواصل الاجتماعي الإلكترونية؛ حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باختيار إحدى البدائل الاستجابية التالية فيما يتعلق بدرجة التوافر والتحقق (متوافرة بدرجة كبيرة - متوافرة بدرجة متوسطة - متوافرة بدرجة ضعيفة).

(٢) وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة تم توزيع عدد (٣٠٠) استبانة، وتم الحصول على (٢٨٩) استبانة، وتم استبعاد الاستبيانات غير الصالحة ولم تستوف، وقد بلغ عددها (١٣) استبانة؛ ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧٦) استبانة بنسبة ٩٢%. (٣) تم تصحيح استجابات أفراد العينة وذلك بإعطاء الاستجابة (بدرجة كبيرة) ٣ درجات، والاستجابة (بدرجة متوسطة) درجتين، والاستجابة (بدرجة ضعيفة) درجة واحدة، وذلك بالنسبة للعبارات الموجبة.

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد تفرغ البيانات على برنامج الإكسيل تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(١) الإحصاءات الوصفية من التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات البعد وللبعد ككل؛ وذلك للوقوف على درجة التوافر والتحقق من واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر ومعوقات تحقيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بالجامعة.

(٢) استخدام أسلوب معامل الارتباط لبيرسون وألفا كرونباخ؛ لحساب صدق وثبات الاستبانة.

(٣) اختبار (ت) (T-test)؛ للفرق بين المتوسطات للوقوف على أثر متغير النوع على درجة التوافر والتحقق لواقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر ومعوقات تحقيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٤) استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه Anova one way وكذلك استخدام اختبار شيفيه؛ لحساب الفروق واتجاه الفروق بين المتوسطات؛ للوقوف على أثر متغير (الدرجة الأكاديمية، سنوات الخبرة) على درجة التوافر والتحقق لواقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر ومعوقات تحقيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الباحثة على الجدول التالي لتحديد درجة التوافر والتحقق والترتيب وفق مقياس ليكرت الثلاثي لاستجابات عينة البحث وذلك على النحو التالي:

جدول (٢)

يُوضح مقياس دلالة المتوسط الحسابي للاستجابات

درجة التوافر والتحقق	المتوسط الحسابي	
	إلى	من
صغيرة	١,٦٦	١
متوسطة	٢,٣٣	١,٦٧
كبيرة	٣	٢,٣٤

خامساً: ضبط الاستبانة:

تمّ تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة استطلاعية عددها (٣٠) عضوًا من هيئة التدريس بجامعة المنوفية ببعض الكليات النظرية والعملية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م؛ وذلك بهدف ضبطها وتقنينها بحساب صدقها وثباتها.

(١) الصدق:

تمّ التحقيق من صدق أداة البحث (الاستبانة) بطريقتين، هما: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي.

(١-١) صدق المحكمين:

وذلك عن طريق عرض أداة البحث (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من خبراء التربية في تخصصات (أصول التربية - الإدارة التعليمية - علم النفس)، وقاموا بإجراء التعديلات اللازمة عليها؛ حيث وجد اتفاق بنسبة أعلى من ٩٥% على عبارات الاستبانة.

(٢-١) صدق الاتساق الداخلي:

وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية على كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ككل كما هو موضح في:

جدول (٣)

معامل ارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للمحور: واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في

ضوء مفهوم رأس المال الفكري الأخضر

القيادة الريادية الخضراء	المرونة الاستراتيجية الخضراء	الجرأة وتحمل المخاطر	واقع الثقافة الريادية الخضراء	التفكير الريادي الأخضر	الإبداع والابتكار الأخضر	استثمار الفرص الخضراء	البُعد
**٠,٨٢٦	**٠,٨١٤	**٠,٨٠٧	**٠,٧٩٧	**٠,٧٩٨	**٠,٨١٩	**٠,٨٢٣	معامل الارتباط بالدرجة الكلية

*دالة عند مستوى ٠.٠١

جدول (٤)

معامل ارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للمحور: مؤوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية

في ضوء مفهوم رأس المال الفكري الأخضر

مُوقات فنية	مُوقات إدارية وتنظيمية	مُوقات بشرية	البُعد
**٠,٧٩٥	**٠,٧٩١	**٠,٧٨٢	معامل الارتباط بالدرجة الكلية

*دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدولين السابقين ٣، ٤ أن معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يدل على أن الاستبانة بوجه عام تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

(٢) ثبات الاستبانة:

تمّ حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ؛ حيث تمّ حساب ثبات أبعاد الاستبانة، وحساب ثبات الاستبانة ككل، كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٥) ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	استثمار الفرص الخضراء	الإبداع والابتكار الأخضر	التفكير الريادي الأخضر	واقع الثقافة الريادية الخضراء	الجرأة وتحمل المخاطر	المرونة الاستراتيجية الخضراء	القيادة الريادية الخضراء	الواقع ككل
معامل ألفا كرونباخ	٠,٨٠٢	٠,٧٨٧	٠,٧٩٣	٠,٨٠٥	٠,٧٩٩	٠,٧٨٩	٠,٨٠٢	٠,٨٠٧
البعد	مُعوقات بشرية	مُعوقات إدارية وتنظيمية	مُعوقات فنية	المُعوقات ككل				
معامل ألفا كرونباخ	٠,٧٩٥	٠,٧٩٨	٠,٧٩١	٠,٧٩٩				

ينتضح من جدول (٥) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ بما يدلُّ على ثباتها وصلاحياتها للتطبيق.

سادسًا: عينة البحث:

تتمثل الخصائص الديموجرافية للعينة من الجدول التالي:

جدول (٦)

الخصائص الديموجرافية لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ببعض الكليات النظرية

والعملية ن=٢٧٦

نوع الكلية	العدد	%	النوع	العدد	%
نظرية	١٦١	٥٨,٣%	ذكر	٩٥	٣٤,٤%
عملية	١١٥	٤١,٧%	أنثى	١٨١	٦٥,٦%
إجمالي	٢٧٦	١٠٠%	الإجمالي	٢٧٦	١٠٠%
الدرجة الأكاديمية			الخبرة		
مدرس	١٣٠	٤٧,١%	أقل من ١٠ سنوات	٩٢	٣٣,٣%
أستاذ مساعد	٩٠	٣٢,٦%	١٠ لأقل من ٢٠	١٠٩	٣٩,٥%
أستاذ	٥٦	٢٠,٣%	أكثر من ٢٠ سنة	٧٥	٢٧,٢%
الإجمالي	٢٧٦	١٠٠%	الإجمالي	٢٧٦	١٠٠%

سابعًا: نتائج البحث (تحليلها وتفسيرها):

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر ومعوقات تحقيقها من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول درجة التوافر والتحقق لواقع الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر ومعوقات تحقيقها تُعزى للمتغيرات: النوع (ذكر، أنثى)، نوع الكلية (نظرية، عملية)، الدرجة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، سنوات الخبرة الأكاديمية (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة) وبتطبيق أداة البحث، فقد تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: فيما يتعلق بواقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

(١) على مستوى استجابات عينة البحث على المحور الثاني ككل:

جدول (٧)

يوضح عدد المؤشرات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل

رأس المال الفكري الأخضر

الأبعاد	عدد المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر والتحقق	ترتيب الأبعاد
١- استثمار الفرص الخضراء	٨	١,٧٧	٠,٣٦	٥٨,٨٨%	متوسطة	٢
٢- الإبداع والابتكار الأخضر	١١	١,٧٩	٠,٣٦	٥٩,٧٧%	متوسطة	١
٣- التفكير الريادي الأخضر	٨	١,٧٦	٠,٣٤	٥٨,٦٥%	متوسطة	٤
٤- واقع الثقافة الريادية الخضراء	٨	١,٧٦	٠,٣٧	٥٨,٨٢%	متوسطة	٣
٥- الجراءة وتحمل المخاطر	١٠	١,٧٢	٠,٤٠	٥٧,٢١%	متوسطة	٧
٦- المرونة الاستراتيجية الخضراء	٩	١,٧٢	٠,٣٥	٥٧,٤١%	متوسطة	٦
٧- القيادة الريادية الخضراء	٩	١,٧٦	٠,٣٧	٥٨,٥٢%	متوسطة	٥
الاستبانة ككل	٦٣	١,٧٥	٠,٣١	٥٨,٤٧%	متوسطة	

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

- جاءت درجة تحقق وتوافر واقع الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة تحقق متوسطة، وبمتوسط حسابي (١.٧٥) وانحراف معياري (٠.٣١)؛ وهذا يُوضح مدى ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الريادة الاستراتيجية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر ومدى وصولها للتنافسية بين الجامعات العربية والعالمية وضعف قدرتها على الاستجابة للمتغيرات العالمية والبيئية، مع وجود ضعف في مستوى إدراك الجامعات لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في الاهتمام برأس المال الفكري الأخضر الذي من شأنه ينعكس على تحقيق الأهداف برأس المال الفكري الأخضر، الذي من شأنه ينعكس على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (ولي، وحمد، ٢٠٢١).
- حيث جاء واقع الإبداع والابتكار الأخضر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر في المرتبة الأولى بدرجة تحقق وتوافر متوسطة وبمتوسط حسابي (١.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٣٦)؛ وقد يرجع ذلك إلى حرص الجامعة على تنمية الإبداع والابتكار الأخضر عن طريق القيادات الجامعية التي تهتم بتوظيف رأس المال الفكري الأخضر من أجل مواكبة التغيرات البيئية والمتغيرات المناخية التي لها أثر سلبي على البيئة والتحول بالجامعة إلى جامعة خضراء صديقة للبيئة، وعلى الرغم من الجهود والمحاولات العديدة التي تبذلها الجامعة لتنمية الإبداع والابتكار الأخضر إلا أنه ليس بالكفاءة والفاعلية المأمولة؛ وهذا يرجع إلى قلة وعي الجامعة بالاهتمام بنشر الوعي البيئي وأهمية الاهتمام بالإدارة البيئية لمواكبة المتغيرات والمستحدثات البيئية والاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتفعيل استخدام رأس المال الفكري الأخضر تحقيقاً للريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (خزعل وآخرون، ٢٠٢٠).
- حيث جاء واقع الجرأة وتحمل المخاطر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق وتوافر متوسطة وقريبة إلى الضعيفة وبمتوسط حسابي (١.٧٢) وانحراف معياري (٠.٤٠)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة القيادات الجامعية على

اتخاذ قرارات جريئة فيها نوع من المخاطرة؛ لأن من اعتقادها حرصاً على مصالح الجامعة خصوصاً مع سيادة النمط المركزي والقرارات تأتي فوقية ولا يوجد هناك مشاركة في صنع القرار قبل اتخاذه مع ضعف قدرة القيادات الجامعية على توظيف واستخدام رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق ذلك على الرغم من أنه يساعد على تحقيق الجرأة وتحمل المخاطر كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية وهذا ما أشارت إليه دراسة (Aboelmaged & Hashem, 2019).

(٢) النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول أبعاد واقع تحقيق الزيادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر بصورة مفصلة:

يتم عرض النتائج وفقاً لاستجابات أفراد العينة على الأبعاد السبعة للاستبانة؛ وذلك بهدف الكشف عن مدى تحقيق كل بُعد ومتضمناته من وجهة نظر أفراد العينة، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج على النحو التالي:

البُعد الأول: واقع استثمار الفرص الريادية الخضراء في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (٨)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع استثمار الفرص الريادية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس

المال الفكري الأخضر (ن = ٢٧٦)

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢	متوسطة	٠,٦٩	١,٧٩	١٥,٢	٤٢	٤٨,٢	١٣٣	٣٦,٦	١٠١	١- تستغل إدارة الجامعة الفرص الريادية الخضراء الجديدة.
٣	متوسطة	٠,٥٧	١,٧٧	٧,٢	٢٠	٦٢,٣	١٧٢	٣٠,٤	٨٤	٢- توفر إدارة الجامعة الفرص الريادية الخضراء لأعضاء هيئة التدريس المنتسبين لها.
١	متوسطة	٠,٥٩	١,٨٤	١٠,٥	٢٩	٦٢,٧	١٧٣	٢٦,٨	٧٤	٣- تزيد العلاقات الاجتماعية بالجامعة من القدرة على إدراك الفرص الريادية الخضراء.

٤	متوسطة	٠,٦١	١,٧٦	٩,٤	٢٦	٥٧,٢	١٥٨	٣٣,٣	٩٢	٤- تتبنى الجامعة رؤية مستقبلية لتوفير الفرص الريادية الخضراء في ضوء احتياجات المستفيدين.
٦	متوسطة	٠,٥٩	١,٧٥	٧,٦	٢١	٥٩,٤	١٦٤	٣٣	٩١	٥- يشترك أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الريادية الخضراء.
٧	متوسطة	٠,٦١	١,٧٤	٩,١	٢٥	٥٥,٤	١٥٣	٣٥,٥	٩٨	٦- يشترك المستفيدون من الجامعة في إعداد الخطط الريادية الخضراء.
٥	متوسطة	٠,٦٣	١,٧٦	١٠,٩	٣٠	٥٤,٣	١٥٠	٣٤,٨	٩٦	٧- تلتزم إدارة الجامعة بالوقت الزمني اللازم لإنجاز الخطط الريادية الخضراء.
٨	متوسطة	٠,٦٣	١,٧٤	١٠,١	٢٨	٥٣,٣	١٤٧	٣٦,٦	١٠١	٨- يتوافر لدى الجامعة موارد مالية عن طريق استغلال الفرص الريادية الخضراء.
	متوسطة	٠,٣٦	١,٧٧							استثمار الفرص الخضراء

ينضح من جدول (٨) أن درجة تحقق وتوافر استثمار الفرص الريادية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١.٧٧) وانحراف معياري (٠.٣٦). وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق والتوافر بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣) التي تنص على: (تزيد العلاقات الاجتماعية بالجامعة من القدرة على إدراك الفرص الريادية الخضراء)، بمتوسط حسابي (١.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٥٩). وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التحقق والتوافر؛ وهذا يرجع إلى اتساع دائرة العلاقات الخاصة بجامعة المنوفية إلى حد ما، وقيامها بالعديد من البروتوكولات مع الشركات والمؤسسات والجامعات خاصة قطاع شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة فيما يتعلق بالبحث عن موارد جديدة ونظيفة للطاقة، وإعادة التدوير للنفايات، وزيادة المساحات الخضراء، وفيما يتعلق بالتحول نحو الأخضر حيث بدأت الجامعة عن طريق قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بدأت تأخذ خطوات أولية في تحقيق ما سبق، ولكن ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا ما أشارت إليه دراسة

(جميل، ٢٠٢٠) من أهمية الممارسات الخضراء للموارد البشرية عن طريق الاهتمام بتوظيف وتفعيل رأس المال الفكري الأخضر.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة العبارة (٨) التي تنص على: (يتوافر لدى الجامعة موارد مالية عن طريق استغلال الفرص الريادية الخضراء)، بمتوسط حسابي (١.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٣٦)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة قريبة إلى ضعيفة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة؛ وهذا يرجع إلى ضعف إدراك الفرص الريادية الخضراء فانعكس بشكل سلبي على توفير موارد مالية إضافية للجامعة؛ وبالتالي أدى ذلك إلى ضعف القدرة التنافسية والميزة التنافسية للجامعة مما أدى بالضرورة إلى ضعف تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، ولكن عند الاهتمام بتفعيل وتوظيف رأس المال الفكري الأخضر للجامعة سوف يساعد ذلك على زيادة اقتناص واستثمار الفرص الريادية الخضراء؛ وبالتالي توفير موارد مالية نتيجة لذلك؛ لأنه إحدى الآليات المهمة التي تساعد الجامعة على تحقيق التميز والريادة وهذا ما أكدت عليه دراسة (علي، وإمام، ٢٠٢٢).

البُعد الثاني: واقع الإبداع والابتكار الأخضر في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:
ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (٩)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع والابتكار الأخضر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال

الفكري الأخضر. (ن=٢٧٦)

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2	متوسطة	0,62	1,84	12,3	34	59,1	163	28,6	79	١-تحرص الجامعة على اكتشاف المخزون المعرفي لدى منسوبيها بما يحقق الإبداع والابتكار الأخضر.

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦	متوسطة	٠,٦٩	١,٨٠	١٥,٩	٤٤	٤٧,٨	١٣٢	٣٦,٢	١٠٠	٢- تسعى الجامعة إلى اكتشاف الأفكار الابتكارية الخضراء لدى منسوبيها.
٩	متوسطة	٠,٧١	١,٧٦	١٥,٩	٤٤	٤٣,٨	١٢١	٤٠,٢	١١١	٣- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على اكتشاف طرق واستراتيجيات خضراء جديدة في التدريس.
٥	متوسطة	٠,٥٩	١,٨١	٩,٨	٢٧	٦١,٦	١٧٠	٢٨,٦	٧٩	٤- تبحث الجامعة عن طرق خضراء مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين.
1	متوسطة	0,53	1,91	10,1	28	71	196	18,8	52	5- تحرص الجامعة على اكتشاف قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار الابداعية الخضراء و المبتكرة.
١٠	متوسطة	٠,٦١	١,٧٢	٨,٣	٢٣	٥٥,٨	١٥٤	٣٥,٩	٩٩	٦- تتبنى الجامعة ثقافة ريادةية داعمة للابتكار والإبداع الأخضر ضمن توجهاتها الاستراتيجية.
٤	متوسطة	٠,٦٢	١,٨١	١١,٦	٣٢	٥٧,٦	١٥٩	٣٠,٨	٨٥	7- تهتم الجامعة ببناء العقلية الريادية الخضراء للطلاب في مختلف الكليات والتخصصات.
٣	متوسطة	٠,٦١	١,٨٢	١٠,٩	٣٠	٦٠,١	١٦٦	٢٩	٨٠	٨- تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على توصيف مقررات قائمة على الابتكار والإبداع الأخضر.

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
11	متوسطة	0,60	1,71	8	22	55,4	153	36,6	101	٩- تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المبتكرة التي تخدم البيئة والمجتمع المحلي.
٨	متوسطة	٠,٦٢	١,٧٧	١٠,١	٢٨	٥٦,٥	١٥٦	٣٣,٣	٩٢	10- تتخذ الجامعة الإجراءات الفعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين في مجال التحول نحو الأخضر.
٧	متوسطة	٠,٦٣	١,٧٨	١١,٢	٣١	٥٥,١	١٥٢	٣٣,٧	٩٣	١١- تحصر الجامعة على تبني ورعاية الطلاب ذوي الأفكار الريادية الخضراء.
	متوسطة	٠,٣٦	١,٧٩	الإبداع والابتكار الأخضر						

يتضح من جدول (٩) أن درجة تحقق وتوافر الإبداع والابتكار الأخضر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (١.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٣٦). وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق والتوافر بدرجة متوسطة العبارة (٥) التي تنص على: (تحرص الجامعة على اكتشاف قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار الإبداعية الخضراء والمبتكرة)، بمتوسط حسابي (١.٩١)، وانحراف معياري (٠.٥٣) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التحقق والتوافر بدرجة متوسطة؛ وهذا يرجع إلى أن الجامعة بدأت تأخذ أولى خطواتها في الاهتمام بالإبداع والابتكار الأخضر عن طريق إنشاء مكتب التنمية المستدامة بالجامعة، وكذلك إنشاء المكاتب الخضراء بكليات الجامعة وذلك من أجل

إطلاق الأفكار الإبداعية الخضراء والمبتكرة وتشجيعها ورفع مستويات المسؤولية الاجتماعية الخضراء، ونشر الوعي البيئي بأهمية المشكلات البيئية والعمل على حلها بطرق إبداعية مبتكرة، وتنمية الممارسات الصديقة للبيئة وذلك عن طريق تفعيل رأس المال الفكري الأخضر، ولكن كل هذه الآليات التي بدأت الجامعة في إجرائها لا تحقق الأهداف المرجوة منها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة على الرغم من أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولا سيما تطبيق رأس المال الفكري الأخضر؛ لما له من انعكاس إيجابي على زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أكدت عليه دراسة (الصاوي والدباغ، ٢٠٢١) ودراسة (Sheikh, 2021).

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة العبارة (٩) التي تنص على: (تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المبتكرة التي تخدم البيئة والمجتمع المحلي)، بمتوسط حسابي (١.٧١)، وانحراف معياري (٠.٦٠)، وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة قريبة إلى ضعيفة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة؛ وهذا يرجع إلى أن الجامعة ما زالت بعيدة عن القيام بدورها في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المبتكرة التي تخدم البيئة والمجتمع المحلي التي تعالج القضايا والمشكلات البيئية الحالية الناتجة عن التغيرات المناخية والآثار المترتبة عليها؛ حيث معظم الأبحاث تركز على النواحي النظرية فقط، وقلة الاهتمام بالنواحي العملية مع إغفال الاهتمام بالأبحاث التي تعالج أزمة الحد من هدر الطاقة التي من أبرز الأزمات التي تواجه الجامعات؛ لذلك يجب على الجامعات الاتجاه نحو الاهتمام بالموارد البيئية في وتشجيع الأبحاث في هذا المجال، مع السعي نحو رفع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري الأخضر وهذا ما أشار إليه دراسة (Warqara, 2016)، دراسة (Ali et al, 2021).

البُعد الثالث: واقع التفكير الريادي الأخضر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (١٠)

يوضح التكرارات والنسب والمئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع التفكير الريادي الأخضر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر (ن=٢٧٦)

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	متوسطة	٠,٥٢	١,٨١	٥,٨	١٦	٦٩,٢	١٩١	٢٥	٦٩	١- تسببت تحديث الجامعة ببرامج جديدة خضراء تلبي متطلبات سوق العمل المستقبلي.
٤	متوسطة	٠,٦٥	١,٧٦	١٢,٣	٣٤	٥١,٨	١٤٣	٣٥,٩	٩٩	٢- توجد مراكز التميز وحدائق أبحاث علمية خضراء بالجامعة.
٥	متوسطة	٠,٦٣	١,٧٥	١٠,٥	٢٩	٥٤,٣	١٥٠	٣٥,١	٩٧	٣- تخصص الجامعة على إجراء مقارنات مرجعية خارجية مع جامعات خضراء صديقة للبيئة للاستفادة من خبرتها.
6	متوسطة	0,62	1,75	9,4	26	55,8	154	34,8	96	٤- تشترك الجامعة في القطاع الخاص في صياغة وتطوير الاستراتيجيات الإبداعية الخضراء.
8	متوسطة	0,60	1,70	7,6	21	54,3	150	38	105	٥- تمتلك الجامعة رؤية ريادية خضراء واضحة لتحقيق طموحات الجامعة الخضراء وأهدافها.
٣	متوسطة	٠,٦٢	١,٧٧	١٠,١	٢٨	٥٦,٥	١٥٦	٣٣,٣	٩٢	٦- تعقد الجامعة ندوات وورش عمل حول الابتكارات الخضراء الجديدة

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
										في العالم في كافة المجالات.
٧	متوسطة	٠,٥٩	١,٧٤	٧,٦	٢١	٥٨,٧	١٦٢	٣٣,٧	٩٣	٧- تشجع الجامعة الأفكار المبدعة الخضراء للطلاب وأعضاء هيئة التدريس
٢	متوسطة	٠,٥٨	١,٨٠	٩,١	٢٥	٦٢	١٧١	٢٩	٨٠	٨- تتبنى الجامعة برامج لريادة الأعمال الخضراء ضمن برامجها.
	متوسطة	٠,٣٤	١,٧٦	التفكير الريادي الأخضر						

يتضح من جدول (١٠) أن درجة التوافر والتحقق لواقع التفكير الريادي الأخضر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (١.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٣٤). وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق والتوافر بدرجة متوسطة العبارة (١) التي تنص على "تستحدث الجامعة برامج جديدة خضراء تلبي متطلبات سوق العمل المستقبلي" بمتوسط حسابي (١.٨١)، وانحراف معياري (٠.٥٢) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التحقق والتوافر بدرجة متوسطة؛ وهذا يرجع إلى أن بعض الكليات بالجامعة بدأت في تغيير وتعديل لوائحها وذلك عن طريق إضافة بعض البرامج المستحدثة، وكذلك إضافة بعض المقررات التي تهتم بالبيئة والاستدامة التي تحت على ترشيد الاستهلاك وحسن استغلال الموارد المتاحة وتدعو إلى الاهتمام بالإدارة البيئية الخضراء وتفعيل رأس المال الفكري الأخضر؛ وذلك من أجل تحويل الجامعة إلى جامعة خضراء صديقة للبيئة وعلى الرغم من البدء في تحقيق ما سبق إلا أنه لن يتحقق بالكفاءة والفاعلية المطلوبة على معظم الكليات بالجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (مشكور وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (العربي وآخرون، ٢٠٢١) وقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق والتوافر بدرجة متوسطة العبارة (٥) التي تنص على "تمتلك الجامعة رؤية ريادية خضراء واضحة لتحقيق طموحات الجامعة الخضراء وأهدافها" بمتوسط حسابي (١.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٦٠)، وهي تمثل أقل قيمة من

حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة؛ وهذا يرجع إلى ضعف امتلاك الجامعة رؤية ريادية خضراء ضمن رؤيتها ورسالتها، وكذلك ضمن الأهداف الاستراتيجية التي تسعى جاهداً إلى تحقيقها عن طريق خطتها الاستراتيجية في ظل التوجه اليوم نحو تفعيل الممارسات الخضراء للموارد البشرية وتفعيل استخدام رأس المال الفكري الأخضر؛ لأنه من شأنه يساعد على اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة وتحقيق الإبداع والابتكار، وإيجاد حلول للمشاكل البيئية بما يُعزز القدرة التنافسية وزيادة الأداء الجامعي، وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (أزير، ٢٠١٩)، ودراسة (أبو رمان والصدقي، ٢٠١٩).

البُعد الرابع: واقع الثقافة الريادية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (١١)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع الثقافة الريادية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال

الفكري الأخضر (ن=٢٧٦)

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
7	متوسطة	0,58	1,72	6,5	18	58,7	162	34,8	٩٦	1- تشجع القيادة الجامعية إنتاج الأفكار الخضراء التي تساعد في التحول نحو التعليم الأخضر والتحول الأخضر.
٢	متوسطة	٠,٦٤	١,٧٩	١٢,٣	٣٤	٥٤	١٤٩	٣٣,٧	٩٣	2- تحدث الجامعة الخضراء رسالتها وأهدافها باتجاه الريادة الاستراتيجية.
٤	متوسطة	٠,٦٥	١,٧٨	١٢,٣	٣٤	٥٢,٩	١٤٦	٣٤,٨	٩٦	٣- تتبنى القيادة الجامعية القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي الأخضر في إنجاز المهام.
٦	متوسطة	٠,٦١	١,٧٣	٨,٧	٢٤	٥٥,٤	١٥٣	٣٥,٩	٩٩	4- تحرص القيادة الجامعية على نشر ثقافة

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
										ريادية خضراء يشعر فيها أعضاء هيئة التدريس بحرية تجريب أفكار خضراء جديدة.
٣	متوسطة	٠,٦٢	١,٧٩	١٠,٥	٢٩	٥٧,٦	١٥٩	٣١,٩	٨٨	٥- تدعم القيادة الجامعية توظيف المعارف الخضراء التي تسهم في ظهور روح العمل الريادي الأخضر.
1	متوسطة	0,52	1,87	7,6	21	71,4	197	21	58	٦- تدعم القيادة الجامعية الاتجاه نحو التعلم الأخضر المستمر لمنتهسبها من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
٥	متوسطة	٠,٦١	١,٧٤	٩,١	٢٥	٥٦,٢	١٥٥	٣٤,٨	٩٦	٧- تدعم القيادة الجامعية العمل الجماعي التعاوني الأخضر لأصحاب العقلية الريادية الخضراء.
8	متوسطة	0,61	1,71	8,3	23	54,7	151	37	102	٨- تستخدم القيادة الجامعية أساليب تحفيزية مختلفة لتعزيز السلوك الريادي الأخضر.
	متوسطة	٠,٣٧	١,٧٦							واقع الثقافة الريادية الخضراء

يتضح من جدول (١١) أن درجة التوافر والتحقق لواقع الثقافة الريادية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (١.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٣٧). وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة العبارة (٦) التي تنص على "تدعم القيادة الجامعية الاتجاه نحو التعلم الأخضر المستمر لمنتهسبها من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة" بمتوسط حسابي (١.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٥٢) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة؛ وهذا يرجع إلى أن الجامعة بدأت تخطو خطوات متوسطة في تدعيم والتشجيع نحو التعلم الأخضر والتحول الأخضر عن طريق بعض الكليات بالجامعة متمثلة في عقد المؤتمرات والندوات والفعاليات التي تشجع على التعلم الأخضر والتحول الأخضر، وضرورة المحافظة على البيئة ضد

أي أخطاء طبيعية أو كوارث، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (المراد، ٢٠٢٢) بضرورة تشجيع وتحفيز المرؤوسين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً على الممارسات الخضراء ونشر الوعي بأهمية مفهوم (Fawehinmi, 2020) الإدارة الخضراء للموارد البشرية التي يتم عن طريقها تعزيز مدخل رأس المال الفكري الأخضر تحقيقاً للريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أكدت عليه دراسة (أيمن، ٢٠٢٢).

بينما جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة العبارة (٨) التي تنص على "تستخدم القيادة الجامعية أساليب تحفيزية مختلفة لتعزيز السلوك الريادي الأخضر"، بمتوسط حسابي (١٠.٧١)، وانحراف معياري (٠.٦١) وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة؛ وهذا يرجع إلى ضعف وقلة استخدام القيادة الجامعية للأساليب التحفيزية المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية التي يتم عن طريقها تعزيز السلوك الريادي الأخضر بصفة خاصة والسلوك الريادي بصفة عامة؛ وذلك لأنه من بعض نقاط الضعف التي تعاني منها جامعة المنوفية عدم كفاية الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة بالجامعة؛ مما يؤثر سلباً على تحفيز السلوك الريادي بصفة عامة والسلوك الريادي الأخضر بصفة خاصة. وهذا ما أشارت إليه (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠).

البُعد الخامس: واقع الجراءة وتحمل المخاطر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (١٢)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع الجراءة وتحمل المخاطر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري

الأخضر (ن=٢٧٦)

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٩	متوسطة	٠,٦٥	١,٦٧	٩,٨	٢٧	٤٧,٥	١٣١	٤٢,٨	١١٨	١- تسعى الجامعة إلى اكتشاف المخاطر

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
										المستقبلية التي قد تؤثر عليها.
٥	متوسطة	٠,٧١	١,٧١	١٤,٥	٤٠	٤٢	١١٦	٤٣,٥	١٢٠	٢- تمتتلك الجامعة رؤية واضحة لإدارة المخاطر
١٠	متوسطة	٠,٦٢	١,٦٧	٨	٢٢	٥٠,٧	١٤٠	٤١,٣	١١٤	٣- تمتتلك الجامعة القدرة على المجازفة في دخول أسواق عمل جديدة.
٣	متوسطة	٠,٦٣	١,٧٥	١٠,٥	٢٩	٥٣,٦	١٤٨	٣٥,٩	٩٩	٤- تحرص الجامعة على وضع خطط وسيناريوهات مستقبلية للتعامل مع المخاطر والمشكلات المتوقع حدوثها.
٧	متوسطة	٠,٦٢	١,٦٨	٨,٣	٢٣	٥١,١	١٤١	٤٠,٦	١١٢	٥- تحرص الجامعة على اقتناص الفرص الخضراء الجديدة دون التخوف من مخاطرها.
٤	متوسطة	٠,٦٥	١,٧٥	١١,٦	٣٢	٥٢,٢	١٤٤	٣٦,٢	١٠٠	٦- تسعى الجامعة إلى الاستفادة من كيفية تعامل الجامعات المنافسة مع المخاطر التي واجهتها.
١	متوسطة	٠,٦٦	١,٧٨	١٣,٤	٣٧	٥١,١	١٤١	٣٥,٥	٩٨	٧- تعتمد الجامعة على فريق عمل خاص لإدارة المخاطر والأزمات.
٦	متوسطة	٠,٦٠	١,٧٠	٧,٢	٢٠	٥٥,٨	١٥٤	٣٧	١٠٢	٨- تتبنى الجامعة رؤية

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
										ونماذج محلية وعالمية خضراء فسي إدارة المخاطر.
٨	متوسطة	٠,٥٧	١,٦٨	٥,٤	١٥	٥٦,٩	١٥٧	٣٧,٧	١٠٤	٩- تغاير الجامعة في تحويل الأفكار الإبداعية الخضراء والأبحاث العلمية الجديدة إلى مشاريع ريادية.
٢	متوسطة	٠,٦٣	١,٧٨	١١,٢	٣١	٥٥,٤	١٥٣	٣٣,٣	٩٢	١٠- تشجيع الجامعة الأبحاث العلمية الجديدة التي تتعلق بالاستدامة والتحول الأخضر والمبادرات الخضراء وأبحاث المناخ دون الخوف من المخاطر.
	متوسطة	٠,٤٠	١,٧٢	الجرأة وتحمل المخاطر						

يتضح من جدول (١٢) أن درجة التوافر والتحقق لواقع الجرأة وتحمل المخاطر بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (١,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٤٠). وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة العبارة (٧) التي تنص على "تعتمد الجامعة على فريق عمل خاص لإدارة المخاطر والأزمات" بمتوسط حسابي (١,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٦٦) وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة؛ وهذا يرجع إلى أن الجامعة تمتلك وحدة لإدارة الأزمات والكوارث حديثة الإنشاء، ويوجد بكل كلية من كليات الجامعة وحدة فرعية منها لإدارة الأزمات والكوارث تابعة لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة إلا أنها لا تحقق الأهداف المرجوة منها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة خاصة فيما يتعلق بمواجهة المشكلات البيئية والتغيرات المناخية التي

يشهدها العالم اليوم، ومع تقادم ظاهرة الاحتباس الحراري الناتجة عن انبعاثات الكربون والنفائيات الصادرة عن عمليات تشغيل الحرم الجامعي؛ حيث يتطلب من هذه الوحدة تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة من أجل مواجهة الأزمات والكوارث الناتجة عن التلوث البيئي وتعزيز الوعي البيئي، وتنمية رأس المال الفكري الأخضر بما يحقق التنمية المستدامة والريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أكدت عليه دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩)، دراسة (Poojapopli, 2014) ودراسة (Mandip, 2012).

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة العبارة (٣) التي تنص على "تمتلك الجامعة القدرة على المجازفة في دخول أسواق عمل جديدة" بمتوسط حسابي (١.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٦٢) وهي قريبة إلى ضعيفة؛ حيث تُمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة؛ وهذا يرجع إلى أن ضعف امتلاك الجامعة القدرة على المجازفة في دخول أسواق عمل جديدة خوفاً من الفشل، هذا بالإضافة إلى مركزية اتخاذ القرارات الجامعية، ومركزية السلطة داخل التنظيم الجامعي، مع جمود اللوائح والتشريعات التي تنظم عمل القائد الأكاديمي، وغلبة البيروقراطية الإدارية وهذا ما أشارت إليه دراسة كلٍّ من (معوض، ٢٠١٩)، دراسة (حسين، ٢٠٢٢).

البُعد السادس: واقع المرونة الاستراتيجية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (١٣)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع المرونة الاستراتيجية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر (ن=٢٧٦)

الترتيب	درجة التوافق والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٩	ضعيفة	٠,٥٩	١,٦٣	٥,٤	١٥	٥٢,٢	١٤٤	٤٢,٤	١١٧	١- تتميز إدارة الجامعة بسرعة إجراء التعديلات على أسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين.
٤	متوسطة	٠,٥٧	١,٧٧	٧,٦	٢١	٦٢	١٧١	٣٠,٤	٨٤	٢- تتميز إدارة الجامعة بقدرتها على تبني الاستراتيجيات الاستباقية الخضراء للتعامل مع التغيرات البيئية.
٦	متوسطة	٠,٦٣	١,٧١	٩,٨	٢٧	٥١,٤	١٤٢	٣٨,٨	١٠٧	٣- تستجيب إدارة الجامعة بسرعة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل.
٨	ضعيفة	٠,٥٩	١,٦٥	٥,٨	١٦	٥٣,٦	١٤٨	٤٠,٦	١١٢	٤- تقوم إدارة الجامعة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الطبيعة الريادية الخضراء في التنظيم.
٧	متوسطة	٠,٦٠	١,٧٠	٧,٦	٢١	٥٤,٣	١٥٠	٣٨	١٠٥	٥- تحرص إدارة الجامعة على تطبيق السياسات المرنة الخضراء لمواجهة التغيرات البيئية.
٥	متوسطة	٠,٦١	١,٧٢	٨,٧	٢٤	٥٥,١	١٥٢	٣٦,٢	١٠٠	٦- تشجع إدارة الجامعة الممارسات الخضراء في العمل.
١	متوسطة	٠,٦٠	١,٧٨	٩,٤	٢٦	٥٨,٧	١٦٢	٣١,٩	٨٨	٧- تتبنى الجامعة ثقافة التحديث في أسلوب العمل بما

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
										يتماشى مع التغييرات البيئية.
٢	متوسطة	٠,٦٠	١,٧٧	٩,١	٢٥	٥٩,١	١٦٣	٣١,٩	٨٨	٨- تستفيد الجامعة من التجارب الأخرى في تطوير نظام العمل الأخضر داخل الجامعة.
٣	متوسطة	٠,٦١	١,٧٧	٩,٨	٢٧	٥٧,٢	١٥٨	٣٣	٩١	٩- تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبيها عند أداء المهام الخضراء الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.
	متوسطة	٠,٣٥	١,٧٢	المرونة الاستراتيجية الخضراء						

يتضح من جدول (١٣) أن درجة التوافر والتحقق لواقع المرونة الاستراتيجية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (١.٧٢)، وانحراف معياري (٠.٣٥). وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة العبارة (٧) التي تنص على "تتبنى الجامعة ثقافة التحديث في أسلوب العمل بما يتماشى مع التغييرات البيئية" بمتوسط حسابي (١.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٦٠)، وهي تُمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة؛ وهذا يرجع إلى أن الجامعة بدأت تتبنى ثقافة البحث عن ترشيد الاستهلاك وتقليل الهدر من الطاقة والبحث عن موارد متجددة ونظيفة للطاقة، مثل: استخدام الألواح الشمسية للحصول منها على الطاقة بإحدى كليات الجامعة وليس بكل الكليات، وكذلك تبحث عن الجامعة عن كيفية إعادة تدوير النفايات والمخلفات بما يحقق الفائدة، ولكن كل هذا يتم ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة على الرغم من أهمية تحقيقه، وذلك عن طريق تعزيز رأس المال الفكري الأخضر؛ لما له من أثر عظيم على استدامة الأعمال بما يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (داود، ٢٠٢٢)، ودراسة (عبده، ٢٠٢٢).

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق والتوافر بدرجة ضعيفة العبارة (١) التي تنص على "تتميز إدارة الجامعة بسرعة إجراء التعديلات على أسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين" بمتوسط حسابي (١.٦٣)، وانحراف معياري (٠.٥٩) وهي تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة ضعيفة؛ وهذا يرجع إلى ضعف قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة بإجراء التعديلات على أسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين بحيث يكون خدمات خضراء صديقة للبيئة لا تسبب تلوثاً ولا أضراراً للبيئة؛ وذلك بسبب مركزية اتخاذ القرارات الجامعية ومركزية السلطة ذات التنظيم الجامعي بما لا يُعزز استخدام رأس المال الفكري الأخضر عما يؤثر سلباً على تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (بريس وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (عبودي وداغر، ٢٠٢١).

البُعد السابع: واقع القيادة الريادية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (١٤)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول واقع القيادة الريادية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال

الفكري الأخضر (ن=٢٧٦)

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	متوسطة	٠,٥٤	١,٨٤	٨	٢٢	٦٨,٥	١٨٩	٢٣,٦	٦٥	١- تحت القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف الخضراء بطريقة إبداعية.
٢	متوسطة	٠,٦٣	١,٨٠	١٢	٣٣	٥٦,٥	١٥٦	٣١,٥	٨٧	٢- تشجع القيادة الجامعية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة الخضراء.

الترتيب	درجة التوافر والتحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٣	متوسطة	٠,٦٣	١,٨٠	١٢	٣٣	٥٦,٢	١٥٥	٣١,٩	٨٨	٣- تضع القيادة الجامعية الخطط الاستراتيجية الخضراء لاستثمار الفرص الريادية الخضراء.
٩	متوسطة	٠,٦١	١,٦٨	٧,٦	٢١	٥٢,٩	١٤٦	٣٩,٥	١٠٩	٤- تعقد القيادة الجامعية دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة الريادية الخضراء لدى أعضاء هيئة التدريس.
٤	متوسطة	٠,٥٨	١,٧٨	٨	٢٢	٦١,٦	١٧٠	٣٠,٤	٨٤	٥- تستثمر القيادة الجامعية أفكار القيادة الريادية الخضراء لدى أعضاء هيئة التدريس.
٨	متوسطة	٠,٦٢	١,٧٠	٨,٣	٢٣	٥٢,٩	١٤٦	٣٨,٨	١٠٧	٦- تنشئ القيادة الجامعية ثقافة المبادرة والاستباقية الخضراء لدى أعضاء هيئة التدريس.
٥	متوسطة	٠,٥٦	١,٧٤	٦,٢	١٧	٦١,٢	١٦٩	٣٢,٦	٩٠	٧- تمتلك القيادة الجامعية رؤية خضراء واضحة قائمة على وعي ريادي استراتيجي.
٦	متوسطة	٠,٦٢	١,٧٤	٩,٨	٢٧	٥٤,٧	١٥١	٣٥,٥	٩٨	٨- تمتلك القيادة الجامعية المهارات والكفايات للقيادة الريادية الخضراء.
٧	متوسطة	٠,٦٠	١,٧٢	٧,٦	٢١	٥٦,٩	١٥٧	٣٥,٥	٩٨	٩- تستثمر القيادة الجامعية الفرص الخضراء المتاحة لإدارة التغيير.
	متوسطة	٠,٣٧	١,٧٦	القيادة الريادية الخضراء						

يتضح من جدول (٤) أن درجة التوافر والتحقق لواقع القيادة الريادية الخضراء بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر

أفراد العينة، بمتوسط حسابي (١.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٣٧). وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة العبارة (١) التي تنص على "تحث القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف الخضراء بطريقة إبداعية" بمتوسط حسابي (١.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٥٤)، وهي تمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة؛ وهذا يرجع إلى أن حرص القيادة الجامعية على حث أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بصفة عامة، أما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية الخضراء؛ نظراً لعدم اشتغال رؤية ورسالة الجامعة على هذه الأهداف الخضراء فغالباً ما يوجد ضعف في حث الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على تحقيق هذه الأهداف؛ وذلك نظراً لقلّة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك ضعف الاهتمام بتفعيل مدخل رأس المال الفكري الأخضر بما يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (كاظم والصافي، ٢٠٢١).

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة متوسطة العبارة (٤) التي تنص على "تعقد القيادة الجامعية دورات تدريبية بمتوسط حسابي (١.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٦١) وهي قريبة إلى درجة ضعيفة؛ حيث تمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق؛ وهذا يرجع إلى ضعف وعي القيادة الجامعية بأهمية القيادة الريادية الخضراء في الجامعة وقلّة وعيها بأهم المهارات والكفايات التي يجب توافرها لدى القيادة الريادية الخضراء، ومن أهم هذه المهارات والكفايات توظيف واستغلال مدخل رأس المال الفكري الأخضر وزيادة الوعي بين المرؤوسين وتشجيعهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً على الممارسات الخضراء والممارسات الصديقة للبيئة للحد من آثار المشكلات البيئية والتغيرات المناخية بما يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (Abdullah, 2019)، ودراسة (Gilal, 2019).

ثانياً: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول أبعاد واقع المُعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر بصورة مجملّة:

يتمّ عرض النتائج وفقاً لاستجابات أفراد العينة على الأبعاد الثلاثة للمحور الثالث من الاستبانة ككل.

جدول (١٥)

يُوضح عدد المؤشرات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول مُعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر (ن=٢٧٦)

الترتيب الأبعاد	درجة التوافر والتحقق	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المؤشرات	البُعد
١	كبيرة	٩٠,٢٦%	٠,٣٨	٢,٧١	٦	مُعوقات بشرية
٣	كبيرة	٨٩,٠٧%	٠,٣٥	٢,٦٧	٨	مُعوقات إدارية وتنظيمية
٢	كبيرة	٨٩,٢٧%	٠,٤١	٢,٦٨	٧	مُعوقات فنية
	كبيرة	٨٩,٤٨%	٠,٣٥	٢,٦٨	٢١	المُعوقات ككل

يتضح من جدول (١٥) أن درجة التوافر والتحقق لمعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاء بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٣٥)؛ وهذا يُوضح أن الجامعة يواجهها مجموعة من المُعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية لها في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر؛ نظرًا لقلّة وعي القيادات الجامعية بأهمية تفعيل وكيفية استخدام رأس المال الفكري الأخضر في علاج ومواجهة العديد من المشكلات البيئية التي تواجه الجامعة والمجتمع بصفة عامة، وكذلك لضعف قدرة القيادات الجامعية على التحول بالإدارة إلى الإدارة البيئية الخضراء وقلّة وعيها بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء بما يحول الجامعة إلى جامعة صديقة للبيئة؛ وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية لها وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة بُعد (المُعوقات البشرية)، بمتوسط حسابي (٢.٧١)، وانحراف معياري (٠.٣٨)؛ وهذا يرجع إلى أن المُعوقات البشرية من أكثر المُعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر؛ نظرًا لقلّة وعي القيادات الجامعية بأهمية مدخل رأس المال الفكري وكيفية توظيفه وتفعيله في إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحول بالجامعة نحو جامعة خضراء وصديقة للبيئة بما يجعلها قادرة على مواجهة وحلّ المشكلات البيئية والمتغيرات المناخية،

والقدرة على إعادة تدوير النفايات والبحث عن مصادر جديدة ونظيفة للطاقة، مثل: استخدام الطاقة الشمسية وغيرها، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Jirakraisiri et al, 2021).

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة بُعد (المُعوقات الإدارية والتنظيمية)، بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٣٥)، وهي تُمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة؛ وهذا يرجع إلى ضعف اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل الجامعي وعدم مسابقتها للمتغيرات والمستحدثات العصرية، مثل: التحول نحو الأخضر، وقلة اهتمامها بمدخل رأس المال الفكري الأخضر والدعوة إلى تفعيله واستخدامه بالمؤسسات الجامعية؛ من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (كاظم، ٢٠٢١) إلى أهمية الدعم التنظيمي لتحسين استخدام رأس المال الفكري الأخضر بالمؤسسات بما يحقق لها الميزة التنافسية والريادة الاستراتيجية.

(٢) النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول أبعاد واقع مُعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر بصورة مفصلة:

يتم عرض النتائج وفقاً لاستجابات أفراد العينة على الأبعاد الثلاثة للمحور الثالث من الاستبانة؛ وذلك بهدف الكشف عن مدى توافر وتحقيق كل بُعد ومتضمناته من وجهة نظر أفراد العينة، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج على النحو التالي:

البُعد الأول: واقع توافر المُعوقات البشرية التي تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (١٦)

يُوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول المُعوقات البشرية التي تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر (ن=٢٧٦)

الترتيب	درجة المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
6	كبيرة	0,58	2,61	65,9	182	29,3	81	4,7	13	١- ضعف مستوى القيادة الريادية الخضراء لدى قيادات الجامعة.
٢	كبيرة	٠,٥١	٢,٧٨	٨٢,٢	٢٢٧	١٣,٤	٣٧	٤,٣	١٢	٢- ضعف التوعية بأهمية نشر الثقافة الريادية الخضراء في الجامعة.
٥	كبيرة	٠,٥٥	٢,٦٦	٦٩,٢	١٩١	٢٧,٢	٧٥	٣,٦	١٠	٣- قلة توافر الكوادر البشرية المدربة لنشر ثقافة ريادة الأعمال الخضراء بالجامعة.
1	كبيرة	0,45	2,84	87	240	9,8	27	3,3	9	٤- غياب الفهم الواضح لثقافة التحول نحو الأخضر واستخدام رأس المال الفكري الأخضر لدى بعض القيادات الجامعية.
٤	كبيرة	٠,٥٤	٢,٦٧	٧١	١٩٦	٢٥,٤	٧٠	٣,٦	١٠	٥- ضعف تدريب القيادات الجامعية على المهارات والأساليب الحديثة بما يتماشى مع التحول نحو الأخضر.
٣	كبيرة	٠,٥٤	٢,٦٩	٧٢,٥	٢٠٠	٢٣,٩	٦٦	٣,٦	١٠	٦- كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية على القيادات الجامعية.
	كبيرة	٠,٣٨	٢,٧١	مُعوقات بشرية						

يتضح من جدول (١٦) أن درجة توافر وتحقق المُعوقات البشريّة التي تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاءت بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٧١)، وانحراف معياري (٠.٣٨). وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق والتوافر بدرجة كبيرة العبارة (٤) التي تنصّ على "غياب الفهم الواضح لثقافة التحول نحو الأخضر واستخدام رأس المال الفكري الأخضر لدى بعض القيادات"، بمتوسط حسابي (٢.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٤٥). وهي تُمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة؛ وهذا يرجع إلى قلة وعي بعض القيادات الجامعية بمفهوم وأهمية مدخل رأس المال الفكري الأخضر؛ ممّا أدى ذلك قلة الفهم الواعي لثقافة التحول نحو الأخضر والتحول بالجامعة إلى جامعة صديقة للبيئة. على الرغم من أهمية توجه اهتمام الجامعات إلى الاهتمام بالموارد البيئية، وضرورة السعي نحو رفع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهذا ما أشارت إليه دراسة (Waqara, 2016).

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة العبارة (١) التي تنصّ على "ضعف مستوى القيادة الريادية لدى خيارات الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢.٦١)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، وهي تُمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة؛ وهذا يرجع إلى ضعف امتلاك القيادات الجامعية للمهارات والقدرات المعرفية الخضراء التي تُعد ركناً أساسياً في خصائص وسمات القيادة الريادية الخضراء وهذا يتفق مع دراسة (جدو والعياض، ٢٠٢١) التي أشارت إلى أهمية إعادة تأهيل الموارد البشرية ولا سيما القيادات الجامعية في ضوء التحول نحو الأخضر والاهتمام بمدخل رأس المال الفكري الأخضر، ونشر ثقافة المحافظة على البيئة الصديقة، وأهمية تزويدهم بالمهارات والقدرات المعرفية الخضراء تحقيقاً للريادة الاستراتيجية للجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (بلجيلالي، ٢٠٢٢).

البُعد الثاني: واقع توافر المُعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:
ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (١٧)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر (ن=٢٧٦)

الترتيب	درجة المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	كبيرة	٠,٤٢	٢,٨٤	٨٦,٢	٢٣٨	١١,٦	٣٢	٢,٢	٦	١- سيطرة النمط الإداري التقليدي والبيروقراطية وبطء الإنجاز.
٤	كبيرة	٠,٥٢	٢,٧٠	٧٣,٦	٢٠٣	٢٣,٢	٦٤	٣,٣	٩	٢- ضعف مفاهيم ريادة الأعمال الخضراء عند إدارة الجامعة.
٧	كبيرة	٠,٦٠	٢,٥٧	٦٣	١٧٤	٣١,٢	٨٦	٥,٨	١٦	٣- ضعف القدرة التنافسية بالجامعة بما يحقق الريادة الاستراتيجية.
٦	كبيرة	٠,٥٥	٢,٦٤	٦٧	١٨٥	٢٩,٧	٨٢	٣,٣	٩	٤- ضعف الدعم المادي المخصص لنشر ثقافة ريادة الأعمال الخضراء.
٥	كبيرة	٠,٥٣	٢,٦٥	٦٧,٤	١٨٦	٣٠,١	٨٣	٢,٥	٧	٥- ضعف وجود سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي وخاصة فيما يتعلق بالتحول الأخضر.
٣	كبيرة	٠,٥٥	٢,٧١	٧٥,٧	٢٠٩	١٩,٦	٥٤	٤,٧	١٣	٦- ضعف مصادر التمويل مما يؤثر على مختلف الأنشطة الجامعية الخضراء.
٨	كبيرة	٠,٥٤	٢,٥٣	٥٤,٧	١٥١	٤٣,٥	١٢٠	١,٨	٥	٧- تقادم بعض الهياكل التنظيمية للجامعة بما لا يواكب التحول نحو الأخضر.

٢	كبيرة	٠,٥٢	٢,٧٤	٧٧,٢	٢١٣	١٩,٢	٥٣	٣,٦	١٠	٨- قلة وجود آليات واضحة لتحقيق الشفافية، والرقابة الداخلية والخارجية لمتابعة الأنشطة الخضراء بالجامعة.
	كبيرة	٠,٣٥	٢,٦٧	مُعوقات إدارية وتنظيمية						

ينتضح من جدول (١٧) أن درجة توافر وتحقق المُعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاءت بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٣٥)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة العبارة (١) التي تنص على "سيطرة النمط الإداري التقليدي والروتين والبيروقراطية وبُطء الإنجاز بمتوسط حسابي (٢.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٤٢) وهي تُمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق؛ وهذا يرجع إلى أن النمط الإداري السائد في إدارة المؤسسات الجامعية هو النمط المركزي البيروقراطي مع سيطرة جمود اللوائح والقوانين والتشريعات؛ مما ينتج عنه بُطء في الإنجاز وكذلك بُطء في التحول نحو الأخضر، وكذلك ضعف الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء بما يُعزز استخدام مدخل رأس المال الفكري الأخضر وهذا ما أكدت عليه دراسة (معوض، ٢٠١٩)، دراسة (حسين، ٢٠٢٢) وقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة العبارة (٦) التي تنص على "ضعف مصادر التمويل مما يؤثر على مختلف الأنشطة الجامعية الخضراء"، بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٥٤)، وهي تُمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق؛ وهذا يرجع إلى قلة توافر مخصصات أو ميزانية خاصة بالتحول الأخضر ضمن ميزانية الجامعة؛ وذلك لضعف وجود الاهتمام بالتحول الأخضر ضمن رؤية ورسالة الجامعة؛ مما يعوق تنفيذ العديد من الأنشطة الخضراء بالجامعة، مثل: حلّ المشكلات البيئية ومواجهة المتغيرات المناخية، والبحث عن موارد متجددة للطاقة، وإعادة تدوير النفايات بالجامعة وغيرها، كذلك يؤثر ذلك على قلة الاهتمام بمدخل رأس المال الفكري الأخضر على الرغم من أهميته الكبيرة في تقديم الحلول لبعض المشكلات التي تواجه المؤسسات ولا سيما المؤسسات الجامعية؛ حيث يؤثر بصورة مباشرة على البيئة التنظيمية

للمؤسسة، ويساعد على تحقيق التنمية والتطوير، وكذلك الميزة التنافسيّة والريادة الاستراتيجيةّ وهذا ما أشارت إليه دراسة (الحكيم، ٢٠١٨)، دراسة (بريس وآخرون، ٢٠١٩)، (جامعة المنوفيّة، ٢٠٢٠).
البُعد الثالث: واقع توافر المعوقات الفنيّة التي تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجيةّ بجامعة المنوفيّة في ضوء مدخل رأس المال الفكريّ الأخضر:

ويمكن توضيح هذه النتائج عن طريق الجدول التالي:

جدول (١٨)

يُوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول توافر المعوقات الفنيّة التي تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجيةّ بجامعة المنوفيّة

في ضوء مدخل رأس المال الفكريّ الأخضر (ن=٢٧٦)

الترتيب	درجة المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2	كبيرة	0,55	2,70	75	207	20,3	56	4,7	13	١- ضعف تبني الجامعة لرسالة إنمائية خضراء واضحة المعالم.
1	كبيرة	0,50	2,78	81	226	14,1	39	٤	11	٢- ضعف التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل المدى فيما يتعلق بالتحول الأخضر لدى الجامعة.
٦	كبيرة	٠,٥٨	٢,٦٤	٦٩,٦	١٩٢	٢٥,٤	٧٠	٥,١	١٤	٣- ضعف الاستقرار على تحديد فلسفة للتعليم الجامعي الأخضر.
٤	كبيرة	٠,٥٤	٢,٦٧	٧٠,٣	١٩٤	٢٦,١	٧٢	٣,٦	١٠	٤- الندرة النسبية للموارد المتاحة وعدم استغلالها بالشكل الأمثل.
٧	كبيرة	٠,٥٧	٢,٦٢	٦٦,٧	١٨٤	٢٩	٨٠	٤,٣	١٢	٥- انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة التي تتعلق بالتحول نحو الأخضر في دوريات عالمية متميزة.

٥	كبيرة	٠,٥٧	٢,٦٦	٧٠,٧	١٩٥	٢٤,٦	٦٨	٤,٧	١٣	٦- ضعف المراكز البحثية وقلّة عددها من حيث إدارتها وتمويلها واستدامتها وتعظيم الاستفادة منها في التحول نحو الأخضر.
٣	كبيرة	٠,٥٨	٢,٦٧	٧٢,٨	٢٠١	٢١,٤	٥٩	٥,٨	١٦	٧- ضعف تأثير البحث العلمي في حلّ المشكلات البيئية الملحة
	كبيرة	٠,٤١	٢,٦٨							مُعوّقات فنيّة

يتضح من جدول (١٨) أن درجة توافر وتحقق المُعوّقات الفنيّة التي تعوق تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاءت بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٤١)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة العبارة (٢) التي تنصّ على "ضعف التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل المدى فيما يتعلق بالتحول الأخضر لدى الجامعة" بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٥٠)، وهي تُمثل أعلى قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة؛ وهذا يرجع إلى أنه يُوجد قصور في التخطيط الاستراتيجي للجامعة سواء كان قصير المدى أو طويل المدى؛ ممّا نتج عن ذلك ضعف تبني الجامعة في رؤيتها ورسالتها، وكذلك أهدافها الاستراتيجية "رسالة إنمائية خضراء تدعو إلى ضرورة التحول نحو الأخضر والتعليم الأخضر"، وكذلك أهمية التحول نحو جامعة صديقة للبيئة تتميز باستدامة الأعمال الخضراء، وتفعيل رأس المال الفكري الأخضر وهذا ما أشارت إليه (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠).

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة العبارة (٣) التي تنصّ على "ضعف الاستقرار على تحديد فلسفة للتعليم الجامعي الأخضر" بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، وهي تُمثل أقل قيمة من حيث درجة التوافر والتحقق بدرجة كبيرة؛ وهذا يرجع إلى ضعف قدرة القيادات الجامعية على إدراك أهمية التحول نحو الأخضر وكذلك التوجه نحو التعليم الأخضر في ذلك؛ نظرًا لحدّث هذا الاتجاه على البيئة المصريّة؛ حيث ظهر مؤخرًا بضرورة الاهتمام بالتوجه نحو الأخضر لحلّ المشكلات البيئية والمتغيرات المناخية؛ ممّا

أحدث نوعاً من عدم الاستقرار في وضع فلسفة واضحة للتعليم الجامعي الأخضر؛ نظراً أيضاً لقلة الاهتمام بالإدارة البيئية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ ممّا يؤثر على قلة الاهتمام بتعزيز وتفعيل رأس المال الفكري الأخضر وهذا ما أكدت عليه دراسة (داود، ٢٠٢٢).

ثالثاً: استخلاص نتائج البحث:

على ضوء أهداف البحث الحالي تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

١- إنَّ درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس لجامعة المنوفية ببعض الكليات النظرية والعملية على واقع تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاءت بدرجة متوسطة من حيث درجة التوافر والتحقق؛ أي ليس بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

٢- أوضحت نتائج البحث أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس لجامعة المنوفية ببعض الكليات النظرية والعملية على مُعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة التوافر والتحقق.

المحور الرابع: الرؤية المقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

يهدف هذا الجزء من البحث الراهن تقديم رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر، وتقوم الرؤية المقترحة على عدد من المنطلقات والأسس، وتسعى جاهدة إلى تحقيق عدد من الأهداف عن طريق تنفيذ الإجراءات اللازمة، ومحاولة الوقوف على مُعوقات تنفيذ الرؤية المستقبلية وسُبل التغلب عليها.

أولاً: أهداف الرؤية المقترحة:

تهدف الرؤية المقترحة تقديم مجموعة من الآليات الإجرائية؛ وذلك لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية والتغلب على مُعوقات تحقيقها، وذلك عن طريق تفعيل استخدام متطلبات رأس المال الفكري الأخضر، وتشمل: رأس المال البشري الأخضر، رأس المال الهيكلي الأخضر، رأس المال العلاقتي (الاجتماعي) الأخضر.

ثانياً: منطلقات المقترحة:

تستند الرؤية المقترحة إلى مجموعة من المنطلقات من بينها ما يلي:

- ١- الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري الأخضر باعتباره مدخلاً إدارياً مهماً قادراً على تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.
- ٢- السعي الجاد نحو التحول نحو الأخضر والتحول بالجامعات إلى جامعات صديقة بيئية وجامعات خضراء، وتفعيل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وتعزيز استخدام مدخل رأس المال الفكري الأخضر.
- ٣- السعي الجاد نحو استخدام مدخل رأس المال الفكري الأخضر في حلّ المشكلات البيئية والنتيجة عن التغييرات المناخية بما يُعزز كلٌّ من (العقلية الريادية الخضراء، القيادة الريادية الخضراء، الثقافة الريادية الخضراء) في التعامل مع المشكلات والبحث عن حلول ريادية خضراء ومبتكرة، والمرونة الاستراتيجية الخضراء.
- ٤- توجيه الاهتمام بالتفكير الريادي الأخضر وتحقيق الإبداع والابتكار الأخضر واستثمار الفرص الريادية الخضراء عن طريق استخدام مدخل رأس المال الفكري الأخضر؛ تحقيقاً للريادة الاستراتيجية للجامعة.
- ٥- مواجهة تحديات العصر وما فرضته من تحديات ومتغيرات ومشكلات بيئية؛ ممّا يتطلب ضرورة الاهتمام بمدخل رأس المال الفكري الأخضر من أجل علاج هذه المشكلات والبحث عن موارد جديدة نظيفة للطاقة، وإعادة تدوير النفايات والمخلفات، وترشيد استهلاك الطاقة وذلك للتحول بالجامعة إلى جامعة خضراء صديقة للبيئة بما يحقق الريادة الاستراتيجية لها.

ثالثاً: فلسفة الرؤية المقترحة:

انطلاقاً من أن الجامعات المصرية تضطلع بمهام ومسئوليات اجتماعية ولا سيما فيما يتعلق بالحماية المستدامة للبيئة وذلك عن طريق استخدام مواردها المتاحة، فتحقيق الريادة الاستراتيجية لها يُحدد بمدى كفاءة وفاعلية الأداء البيئي فيها عن طريق الممارسات الإدارية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ وذلك للحد من المشكلات البيئية المختلفة والنتيجة عن التغييرات المناخية، وكذلك للحد من هدر الطاقة التي تُعد من أبرز الأزمات التي تواجه الجامعات

اليوم، كذلك له انعكاس إيجابي على زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي، ويرفع مستويات المسؤولية الاجتماعية عن طريق زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وزيادة استخدام مدخل رأس المال الفكري الأخضر، وإعداد الخطط المستقبلية لزيادة الوعي البيئي، وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لرفع مستوى المهارات والخبرات، وتنمية الممارسات الصديقة للبيئة لدى العاملين.

رابعاً: خصائص الرؤية المقترحة:

لكي تحقق الرؤية المقترحة هدفها، يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص التي تسهم في إنجاحها وتجعلها أكثر فاعلية، وتأثيراً، ومن هذه الخصائص ما يلي:

- ١- الواقعية: ويقصد بها إمكانية تطبيقها في ظل الظروف والموارد المتاحة للجامعة.
- ٢- المرونة: ويقصد بها القدرة على تطبيقها في ظل المتغيرات والظروف الطارئة والمستحدثات التي تواجه المجتمع بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة.
- ٣- الاستمرارية: ويقصد بها استمرارية متابعة كل ما هو جديد في مجالي الريادة الاستراتيجية، ومدخل رأس المال الفكري الأخضر من أجل استثمار رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.
- ٤- الشمولية: ويقصد بها أن تشمل كافة محاور وأبعاد الريادة الاستراتيجية، ورأس المال الفكري الأخضر.
- ٥- التشاركية: ويقصد بها مشاركة جميع الأطراف المعنية والمهتمين بالتعليم الجامعي عند التطبيق.

خامساً: المكونات الأساسية للرؤية المقترحة:

على ضوء ما أسفر عنه البحث الحالي في الجزء النظري، وما جاءت به نتائج الجانب الميداني، وعلى ضوء أهداف الرؤية المقترحة ومنطلقاتها فإنه يمكن تحديد أهم جوانب ومكونات الرؤية المقترحة على النحو التالي:

(١) فيما يتعلق استثمار الفرص الريادية الخضراء :

لكي يتم تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر فيما يتعلق ببعث استثمار الفرص الريادية الخضراء يجب على الجامعة استغلال الفرص الريادية الخضراء الجديدة في مواجهة المشكلات البيئية والمتغيرات المناخية في التحول نحو جامعة صديقة للبيئة خضراء لديها القدرة على إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستغلال رأس المال الفكري الأخضر، توفير الفرص الريادية الخضراء لأعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة، إدراك أهمية العلاقات الاجتماعية بالجامعة؛ لأنها تزيد من القدرة على إدراك الفرص الريادية الخضراء، تتبنى الجامعة رؤية مستقبلية لتوفير الفرص الريادية الخضراء في ضوء احتياجات المستفيدين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعة، اشتراك أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الريادية الخضراء، التزام إدارة الجامعة بتوفير الوقت الزمني اللازم لإنجاز الخطط الريادية الخضراء، توفير الموارد المادية اللازمة لاستغلال الفرص الريادية الخضراء.

(٢) فيما يتعلق بالإبداع والابتكار الأخضر :

لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر فيما يتعلق ببعث الإبداع والابتكار الأخضر يجب على الجامعة اكتشاف المخزون المعرفي لدى منسوبيها بما يحقق الإبداع والابتكار الأخضر، اكتشاف الأفكار الابتكارية الخضراء لدى منسوبيها، تشجيع أعضاء هيئة التدريس بها على اكتشاف طرق واستراتيجيات خضراء جديدة في التدريس، البحث عن طرق خضراء جديدة مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين، الحرص على اكتشاف قنوات اتصال تسمح بتدقيق الأفكار الإبداعية الخضراء والمبتكرة، الاهتمام بثقافة ريادة الأعمال الداعمة للإبداع والابتكار الأخضر ووضع ذلك ضمن التوجهات الاستراتيجية للجامعة، الاهتمام ببناء العقلية الريادية الخضراء للطلاب في مختلف الكليات والتخصصات، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على توصيف مقررات قائمة على الابتكار والإبداع الأخضر، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المزيد من الأبحاث المبتكرة التي تخدم البيئة والمجتمع المحلي، اتخاذ إجراءات فعالة لتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين في مجال النحو نحو الأخضر، الحرص الكامل على تبني ورعاية الطلاب ذوي الأفكار الريادية الخضراء.

٣) فيما يتعلق بالتفكير الريادي الأخضر:

لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر فيما يتعلق ببعْد التفكير الريادي الأخضر يجب على الجامعة استحداث برامج جديدة خضراء تلبي متطلبات واحتياجات سوق العمل المستقبلي، الاهتمام بتوفير مراكز التميز وحدائق أبحاث علمية خضراء بالجامعة، الحرص على إجراء مقارنات مرجعية خارجية مع جامعات خضراء صديقة للبيئة للاستفادة من خبرتها، التعاون مع القطاع الخاص في صياغة وتطوير الاستراتيجيات الإبداعية الخضراء، ضرورة امتلاك الجامعة رؤية ريادية خضراء واضحة لتحقيق طموحات الجامعة الخضراء والصديقة للبيئة لأهدافها، عقد الجامعة للندوات وورش العمل حول الابتكارات الخضراء الجديدة في العالم في كافة المجالات، ضرورة تشجيع الأفكار المبدعة الخضراء للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، تبني برامج لريادة الأعمال الخضراء ضمن برامج الجامعة.

٤) فيما يتعلق بالثقافة الريادية الخضراء:

لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر فيما يتعلق ببعْد الثقافة الريادية الخضراء يجب على الجامعة أن تقوم القيادة الجامعية بتشجيع إنتاج الأفكار الخضراء التي تساعد في التحول نحو التعليم الأخضر والتحول الأخضر بصفة عامة، تحديث رؤية ورسالة الجامعة بحيث تضمن التشجيع على التحول نحو الجامعة الخضراء الصديقة للبيئة باتجاه الريادة الاستراتيجية، تبني القيادة الجامعية للقيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي الأخضر في إنجاز المهام، حرص القيادة الجامعية على نشر ثقافة ريادية خضراء يشعر فيها أعضاء هيئة التدريس بحرية تجريب أفكار خضراء جديدة، يجب على القيادة الجامعية تدعيم توظيف المعارف الخضراء التي تسهم في ظهور روح العمل الريادي الأخضر، يجب على القيادة الجامعية تدعيم الاتجاه نحو التعلم الأخضر المستمر لمنتسبها من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، تدعيم العمل الجماعي التعاوني الأخضر لأصحاب العقلية الريادية الخضراء من قبل القيادة الجامعية، استخدام القيادة الجامعية أساليب تحفيزية مختلفة لتعزيز السلوك الريادي الأخضر.

٥) فيما يتعلق بالجرأة وتحمل المخاطر:

لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر فيما يتعلق ببعدها الجريئة وتحمل المخاطر يجب على الجامعة القيام بالآتي: اكتشاف المخاطر المستقبلية التي تؤثر عليها، امتلاك الجامعة رؤية واضحة لإدارة المخاطر، امتلاك الجامعة القدرة على المجازفة في دخول أسواق عمل جديدة خضراء، الحرص الكامل على وضع خطط وسيناريوهات مستقبلية للتعامل مع المخاطر والمشكلات البيئية المتوقعة حدوثها، الحرص على اقتناص الفرص الخضراء الجديدة دون التخوف من مخاطرها، السعي نحو الاستفادة من كيفية تعامل الجامعات المنافسة مع المخاطر البيئية التي واجهتها، الاعتماد على فريق عمل خاص لإدارة المخاطر ولا سيما المخاطر البيئية والأزمات، ضرورة تبني الجامعة رؤية ونماذج محلية وعالمية خضراء في إدارة المخاطر البيئية، المغامرة في تحويل الأفكار الإبداعية الخضراء والأبحاث العلمية الجديدة إلى مشاريع ريادية، تشجيع الجامعة للأبحاث العلمية الجديدة التي تتعلق بالاستدامة والتحول الأخضر والمبادرات الخضراء وأبحاث المناخ دون الخوف من المخاطر.

٦) فيما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية الخضراء:

لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر فيما يتعلق ببعدها المرونة الاستراتيجية الخضراء يجب على الجامعة القيام بالآتي: تبني الجامعة للاستراتيجيات الاستباقية الخضراء للتعامل مع التغييرات البيئية، سرعة الاستجابة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل، قيام إدارة الجامعة بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الطبيعة الريادية الخضراء في التنظيم، الحرص على تطبيق السياسات المرنة الخضراء لمواجهة التغييرات البيئية، تشجيع الممارسات الخضراء للموارد البشرية في العمل، التحديث في أسلوب العمل بما يتماشى مع التغييرات البيئية، الاستفادة من التجارب الأخرى في تطوير نظام العمل الأخضر داخل الجامعة، العمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبيها عند أداء المهام الريادية الخضراء الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

(٧) فيما يتعلق بالقيادة الريادية الخضراء :

لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر فيما يتعلق ببعيد القيادة الريادية الخضراء يجب على الجامعة القيام بالآتي: حث أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف الخضراء للجامعة بطريقة إبداعية، تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة الخضراء والتحول نحو الأخضر والتعليم الأخضر، الاهتمام بوضع الخطط الاستراتيجية الخضراء لاستثمار الفرص الريادية الخضراء، قيام القيادة الجامعية بعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة الريادية الخضراء لدى أعضاء هيئة التدريس، استثمار القيادة الجامعية أفكار القيادة الريادية الخضراء لدى أعضاء هيئة التدريس، نشر ثقافة المبادرة والاستباقية الخضراء لدى أعضاء هيئة التدريس، امتلاك القيادة الجامعية رؤية خضراء واضحة قائمة على وعي ريادي استراتيجي، امتلاك القيادة الجامعية للمهارات والكفايات للقيادة الريادية الخضراء، استثمار القيادة الريادية الخضراء للفرص الخضراء المتاحة لإدارة التغييرات المناخية والمشكلات البيئية.

من أجل التغلب على مُعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر:

يجب الاهتمام بتفعيل واستخدام مدخل رأس المال الفكري الأخضر من قبل الجامعة للتغلب على مُعوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بها. وذلك عن طريق الاهتمام بالأبعاد التالية:

(١) فيما يتعلق برأس المال البشري الأخضر:

يُعد رأس المال البشري الأخضر موردًا استراتيجيًا مهمًا للمؤسسات الجامعية التي ترغب في تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ حيث يجب على الجامعة القيام بالآتي من أجل تنمية وتفعيل رأس المال البشري الأخضر وذلك عن طريق ما يلي: تزويد القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وجميع العاملين بالجامعة بالمعلومات والمعارف والخبرات والمهارات، وتنمية اتجاهاتهم وقدراتهم وإبداعاتهم وابتكارهم فيما يتعلق بحماية البيئة والمحافظة عليها، وتوفير وابتكار صديق للبيئة، وكذلك لتوفير بيئة مستدامة، استثمار الجامعة لكافة المعرفة والكفاءات لمعالجة القضايا البيئية، الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء بالجامعة لإدارة سلوك العاملين نحو تحقيق

أهداف الاستدامة، الاهتمام بتفعيل السلوك الأخضر لدى جميع العاملين بالجامعة متمثلاً في (سلوك المواطننة التنظيمية الخضراء، سلوك المواطننة الشخصية الخضراء، السلوك الرسمي الأخضر، الاهتمام بالتصرف الأخضر لدى جميع العاملين بالجامعة الاهتمام بصحة وسلامة العاملين بالجامعة، تدريب العاملين على جوانب السلامة والصحة المهنية العامة، إشراك جميع العاملين بالجامعة في صياغة الاستراتيجية البيئية، قيام العاملين بتزويد الإدارة بالمعلومات عن انتشار مظاهر التلوث، الاهتمام بنظافة مكان العمل، التطرق للإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي.

(٢) فيما يتعلق برأس المال الهيكلي الأخضر:

يُعد رأس المال الهيكلي الأخضر هو النُعد الداعم والمساند لرأس المال البشري الأخضر في أداء الأعمال داخل المؤسسة الجامعية؛ لذلك يجب الاهتمام باستراتيجيات الالتزام التنظيمي والقدرات التنظيمية والثقافة التنظيمية، وأنظمة الحوافز، ونظم إدارة المعرفة التي تعزز أنشطة حماية البيئة أو تعزز الإبداع والابتكار الأخضر في المؤسسة الجامعية، الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، وفلسفة الإدارة الخضراء، وتفعيل مفهوم الإدارة البيئية الخضراء لدى القيادات الجامعية مما يحسن من سمعة الجامعة ويحقق لها الريادة الاستراتيجية، تشجيع جميع العاملين بالجامعة على تعلم معلومات ومعارف جديدة خضراء وتطبيق مبادئ الاستدامة، الاهتمام بالمواصفات والتمكين والهياكل الأساسية الداعمة المرتبطة بحماية البيئة ووضع استراتيجيات للاستدامة. الاهتمام بوجود نظام إدارة بيئية خضراء جيدة التصميم تعمل على تقليل استهلاك الطاقة، نشر ثقافة إعادة تدوير النفايات، البحث عن مصادر جديدة للطاقة نظيفة تتميز بالاستدامة، وكذلك تضمين رؤية ورسالة الجامعة للحفاظ على البيئة والدعوة إلى جامعة خضراء صديقة للبيئة، وضع خطة استراتيجية خضراء، الالتزام بالأنظمة والقوانين البيئية، تقييم تأثير المخرجات على البيئة، تخصيص موازنة خاصة للحفاظ على البيئة، توفير بنية تحتية لتطبيق استراتيجيات خضراء تحافظ على البيئة، امتلاك تكنولوجيا صديقة للبيئة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، اتخاذ مجموعة من التدابير لتقليل التلوث البيئي، التعاون مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة.

٣) فيما يتعلق برأس المال العلاقتي (الاجتماعي) الأخضر:

يُعد رأس المال العلاقتي (الاجتماعي) الأخضر من الأبعاد المهمة التي تساعد الجامعة على تحقيق الريادة الاستراتيجية والتغلب على المُعوقات التي تحول دون تحقيقها، وذلك عن طريق ما يلي: الاهتمام بإيجاد علاقات طيبة من حيث الثقة والتعاون المشترك مع جميع المتعاملين مع الجامعة من (عاملين - وموردين - وشركاء - وعملاء)؛ من أجل تحقيق التوجهات البيئية والابتكار والوعي البيئي، التزام الجامعة مع العملاء والموردين من أجل مشاركة وتبادل المعلومات بشأن تحقيق الاستدامة البيئية وحماية البيئة، الاهتمام بتوفير الإدارة البيئية الخضراء والابتكار الأخضر من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، دعم أفكار ومقترحات ومعلومات العاملين في الجامعة والمتعلقة بالبيئة من أجل إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل البيئية؛ من أجل تحقيق الاستدامة البيئية، تطوير نظام العمل بحيث يتيح إمكانية ترجمة المعرفة البيئية إلى ممارسات بيئية واقعية تجعلها جامعات خضراء مسؤولة بيئيًا، مستدامة بيئيًا، وصديقة للبيئة، توجيه الاهتمام إلى الأطراف ذات الصلة بالجامعة ولديهم اهتمام بالبيئة.

سادسًا: الآليات الإجرائية المقترحة لتنفيذ الرؤية المقترحة:

- ١- تبني فلسفة تربوية جديدة تعزز الاتجاه نحو التعليم الأخضر والتحول الأخضر وتعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري الأخضر؛ مما يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة وجعلها جامعة خضراء صديقة للبيئة.
- ٢- عقد دورات تدريبية لجميع العاملين بالجامعة لحثهم على تطوير وتنفيذ برامج خضراء تقلل من استهلاك الطاقة.
- ٣- عقد ندوات تثقيفية لجميع العاملين بالجامعة لتنمية الميول الإيجابية نحو تحسين البيئة والمحافظة عليها، وعلاج المشكلات البيئية بما يحقق الريادة الاستراتيجية لها.
- ٤- عمل رحلات وزيارات ميدانية لجميع منتسبي الجامعة إلى مواقع تشهد مشكلات بيئية معينة من أجل تقديم بيانات ومعلومات عن البيئة من المصادر البحثية والتجارب، والعمل الميداني والرصد البيئي، والملاحظة والتجريب والاستقصاء.

- ٥- حث الجامعة لجميع كلياتها ومعاهدها إلى إدخال مقررات تهتم ببناء الأخلاق والقيم البيئية الهادفة، مثل: احترام حق البقاء والحياة لكافة الكائنات الحية مهما كانت صغيرة أو كبيرة، واحترام حقوق الإنسان بما يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة.
- ٦- عقد شراكات بين الجامعة وأصحاب العمل للبحث عن سُبل تطوير المهارات التقنيّة والإداريّة التي تعزز استخدام وتفعيل مدخل رأس المال الفكري الأخضر.
- ٧- عقد ورش عمل تطويرية مهنية لجميع منتسبي الجامعة عالية الجودة عن الاستدامة وأهمية الاهتمام بإدارة الموارد البشريّة الخضراء، وسُبل تفعيل وتعزيز رأس المال الفكري الأخضر.
- ٨- تقديم حوافز مادية تشجيعية لمن لديه الوعي البيئي ويهتم بالبيئة ويسعى إلى حلّ المشكلات البيئيّة والمحافظة عليها من التلوث من منتسبي الجامعة سواء كان من (الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس - هيئة معاونة - قيادات جامعية - عاملين وغيرهم).
- ٩- عقد ندوات تثقيفية لتعزيز صورة الالتزام بالاستدامة لكلّ من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، والقيادات الجامعيّة والخريجين، والمجتمع المحلي.
- ١٠- الاهتمام بإنشاء مراكز تدريب نموذجية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ لتدريب منتسبي الجامعة للارتقاء بمهاراتهم المهنيّة والمعرفيّة والذهنيّة في المجالات المختلفة حتّى يكونوا قادرين على ما يلي:
 - الاستفادة الكبيرة من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح والطاقة المائية وكيفية الاستفادة منها، والمنشآت والأجهزة التي تتطلبها، وتخزينها، ونقلها، وتحويلها إلى صورة أخرى، بما يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة عن طريق توفير بيئة خضراء نظيفة.
 - استخدام تقنيات ملائمة للبيئة للاستفادة من مصادر مياه الري المتاحة في المناطق الجافة وشبه الجافة، إدارة أنظمة الري والصرف الحقلية بكفاءة.
 - اختيار تشغيل وصيانة المعدات بطريقة آمنة للبيئة، والمحافظة على الطاقة من الهدر.
 - التوجيه إلى تدريب منتسبي الجامعة إلى تصميم وتوجيه المباني بما يُلائم البيئة ويضمن الاستفادة من الموارد المتاحة والطاقة المتجددة.

- تدريب طلاب الجامعة لإكسابهم المهارات الأساسية في إدارة المشروعات البيئية الخارجية، وزيادة الأعمال الخضراء بما يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة.
 - عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية من أجل تعزيز وغرس مفهوم رأس المال الفكري الأخضر لديهم وذلك عن طريق تدريبهم وتطوير كفاءاتهم في مجالات، مثل: استخدامات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، وإعادة تدوير المخلفات، وكفاءة استخدام المياه بما يُلائم البيئة، ويحافظ عليها من التلوث، والممارسات الزراعية المستدامة، وغيرها من المجالات.
 - الدعوة إلى استخلاص الدروس من التجارب السابقة التي نفذت في بلدان مختلفة في مجال رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، عن طريق إحصاء تلك التجارب وتقييم نتائجها ونشر المعلومات المحصلة بما يمكن من دمج هذه الرؤية الجديدة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية، والاستفادة منها بما يتناسب مع ظروف المجتمع وبيئته المحلية.
 - عقد دورات تدريبية لطلاب الجامعة وجميع منتسبي الجامعة لتنمية وعيهم في تحمل المسؤولية في حماية البيئة؛ وبالتالي حماية الأجيال القادمة من خطر الانبعاثات السامة التي تهدد الحياة وذلك عن طريق تقليل نسبة جرد البترول الذي يصدر ثاني أكسيد الكربون الذي يشكل الخطر الأكبر في زيادة ظاهرة الاحتباس الحراري وثقب الأوزون؛ مما يهدد بذلك صحة الأفراد فلنقف يدًا واحدة عن طريق ترشيد استهلاك الطاقة.
 - عقد ندوات تثقيفية لجميع منسوبي الجامعة لنشر ثقافة السلوك البيئي الواعي من أجل تحقيق الاستدامة والتنمية المستدامة والريادة الاستراتيجية للجامعة عن طريق تعزيز استخدام رأس المال الفكري الأخضر.
- ١١- توجيه الاهتمام إلى استخدام الري بالتقنين مع عمل مستشعرات للتحكم في نسبة رطوبة التربة، وتغيير الأجهزة الصحية إلى نوعيات ذات كفاءة عالية، والاهتمام بالصيانة الدورية للمواسير والحفريات وتركيب أجهزة لقياس تسرب المياه، والحد من جريان مياه الأمطار على التربة بتجميعها ومحاولة الاستفادة في عملية الري.

- ١٢- الاهتمام بتطوير عملية زراعة الأسطح بالجامعة لتشمل جميع المباني، استخدام أدوات ومواد التشطيب عالية الكفاءة مثل الزجاج المزوج، وعمل استراتيجيات لمنع التدخين داخل الجامعة إلا في أماكن ذات مواصفات قياسية معينة، يتم تخصيصها للتدخين، وعمل أجهزة لقياس نسبة الغازات الضارة داخل المباني.
- ١٣- توزيع صناديق لفرز النفايات الصلبة، مثل: الورق والزجاج، والبلاستيك والمعادن؛ لفرزها وتدويرها للاستفادة منها، وعمل حملات توعوية بأهميتها.
- ١٤- إعداد ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة وإجراء البحوث العلمية للتوعية بأهمية تطبيقات الاستدامة عن طريق تعزيز مدخل رأس المال الفكري الأخضر بما يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة.
- ١٥- مشاركة مستخدمي الحرم الجامعي من طلاب وأعضاء هيئة التدريس وقيادات جامعية وموظفين في عملية الاستدامة عن طريق الاستبانات واللقاءات والاجتماعات المباشرة بما يُعزز استخدام مدخل رأس المال الفكري الأخضر بما يحقق الريادة الاستراتيجية للجامعة.
- ١٦- تشكيل لجان خاصة بالريادة الاستراتيجية داخل كل كلية تكون منبثقة من اللجنة الأم الموجودة بالجامعة في إدارة الجامعة لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر.
- ١٧- نشر الوعي بأهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر.
- ١٨- الاهتمام بالتدريب المستمر للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على كيفية تنفيذ الآليات الإجرائية لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر.
- ١٩- استقطاب الجراء في مجال الريادة الاستراتيجية والإدارة البيئية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري الأخضر، مع توفير الوسائل والإمكانات المادية والتكنولوجية والتنظيمية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

٢٠- وضع خطة استراتيجية خاصة بتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية وتشمل الغايات والأهداف والأنشطة ومؤشرات الأداء والقائمين بالتنفيذ والتمويل والفترة الزمنية، والتركيز فيها بشكل أساسي على وضع عدة غايات، تتمثل فيما يلي:

- الإدارة البيئية الخضراء لنشر ثقافة الريادة الاستراتيجية وتطبيق مدخل رأس المال الفكري الأخضر بجامعة المنوفية.
 - التوجه نحو التفكير الريادي الأخضر والثقافة الريادية الخضراء والقيادة الريادية الخضراء في حلّ المشكلات البيئية وتحقيق الاستدامة.
 - هيكلية التنظيم الإداري لتحقيق المرونة الاستراتيجية الخضراء وتحقيق استثمار الفرص الريادة الخضراء، والإبداع والابتكار الأخضر، وكذلك لتحقيق الجرأة وتحمل المخاطر.
- سابعا: **مُعوقات تطبيق الرؤية المقترحة:**

- تتمثل أهم مُعوقات تنفيذ هذه الرؤية المستقبلية المقترحة ما يلي:
- عزوف بعض القيادات الجامعية عن التوجه نحو مدخل رأس المال الفكري الأخضر والريادة الاستراتيجية.
- الخوف من التجديد والتغيير واتباع النمط التقليدي في العمل الإداري.
- قلة الموارد المالية بالجامعة.
- ضعف كفايات بعض القيادات الجامعية في المهارات القيادية المتعلقة بالإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري الأخضر.
- جمود اللوائح والإجراءات مما يُقلل من فرصة استثمار الفرص الريادية الخضراء، وتحقيق الإبداع والابتكار الأخضر.
- قصور قنوات الاتصال المتاحة بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- قصور البرامج التدريبية التي ترتبط بالمهارات القيادية الخضراء التي تعزز استخدام رأس المال الفكري الأخضر والريادة الاستراتيجية.

ثامناً: سبل التغلب على مُعوقات تطبيق الرؤية المقترحة:

هناك مجموعة من الأمور التي يجب مراعاتها للتغلب على مُعوقات تطبيق الرؤية

المقترحة تتمثل فيما يلي:

- نشر الوعي البيئي وأهمية استخدام رأس المال الفكري الأخضر ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية.
- توجيه القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نحو قبول المخاطرة عن طريق إدراك المخاطر والرغبة في المخاطرة؛ ولذا يجب أن يكون كل رياديّ مدركاً للمخاطر التي قد تحدث أثناء إدارته البيئية الخضراء وأثناء إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقدرة على التعامل مع المخاطر البيئية بحرفية وجودة وإتقان.
- توفير الدعم المالي اللازم للقيام بالأنشطة الجامعية الخضراء المخطط لها على أكمل وجه.
- أن يوضع في الاعتبار عند اختيار القيادات الجامعية امتلاكهم للمهارات القيادية الريادة الخضراء، ومهارات رأس المال الفكري الأخضر، والإبداع والابتكار والريادة الخضراء، مع توفير البرامج التدريبية لتنمية تلك المهارات.
- اتباع هيكل تنظيمي مرن يسمح بمنح صلاحيات فعلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم داخل الجامعة بما يمكنهم من الإسهام في إنجاز المهام الريادية الخضراء، وتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- زيادة الاهتمام ببناء الشراكات وقنوات الاتصال بين جامعة المنوفية والمجتمع الخارجي والقطاع الخاص.

تاسعاً: مؤشرات نجاح الرؤية المقترحة:

إنّ نجاح تلك الرؤية المستقبلية المقترحة يمكن الاستدلال عليها عن طريق عدة مؤشرات تتمثل فيما يلي: توافر المكونات الأساسية للرؤية المستقبلية المقترحة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الأخضر، انتشار الوعي بأهمية مدخل رأس المال الفكري الأخضر والإدارة البيئية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ من أجل مواجهة المشكلات البيئية والتصدي لها؛ وكذلك من أجل المحافظة على البيئة وتحقيق الاستدامة؛ ممّا يجعل الجامعة إلى جامعة خضراء صديقة للبيئة؛ ممّا يُعزز تحقيق الريادة الاستراتيجية لها، وجود أدلة

ومؤشرات على حدوث تغييرات جوهرية في سلوك القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وجميع العاملين بالجامعة نحو البيئة والتحول نحو الأخضر والتصدي للمشكلات البيئية وتحقيق الاستدامة؛ مما يُعزز تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة.

خاتمة:

- توصي الباحثة في نهاية دراستها بضرورة السعي من قبل الجامعات المصرية نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية لها عن طريق تفعيل استخدام مدخل رأس المال الفكري الأخضر؛ مما يُعزز الاهتمام بتوفير الإدارة البيئية الخضراء، وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتصدي للمشكلات البيئية ومواجهتها، وتحول الجامعات المصرية إلى جامعات خضراء صديقة للبيئة وتحقق التنمية المستدامة.
- توجيه المزيد من الدراسات والبحوث في مجال مدخل رأس المال الفكري الأخضر على مختلف المؤسسات التعليمية في المراحل التعليمية المختلفة.
- توجيه المزيد من الدراسات والبحوث في مجال الريادة الاستراتيجية ومتطلبات ومعوقات تحقيقها بالمؤسسات التعليمية المختلفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (٢٠١٩). yadiati, w. دور رأس المال الفكري الأخضر والسمعة التنظيمية في التأثير على الأداء البيئي. *المجلة الدولية لاقتصاديات وسياسات الطاقة*. ٢٦١-٢٦٨.
- إبراهيم، محمد صبري الأنصاري وعبد اللاه، إبتسام محمد (٢٠٢٢). الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. ج (١). ع أبريل. ٦٩٣-٨٠٩.
- أبو جويفل، ريم جمعة محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو شامة، فادية (٢٠١٥) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة الخليل.
- أبو طاحون، أمل لطفي (٢٠١٢). *القيادة التربوية الفاعلة*. أمواج للنشر والتوزيع. عمان.
- أبو رمان، جمانة والصدقي، عبد الرحمن (٢٠١٩). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. *مجلة دراسات اقتصادية*. جامعة زيان عشور الجلفة. الجزائر. ع (٣٨). ٤٤-٧١.
- أحمد، رقية (٢٠١٩). دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*. الجزائر. ٣ (٢). ٥٩٠-٦٠٥.
- أزعير، بيان (٢٠١٩). الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الخليل. فلسطين.
- إسماعيل، عمار (٢٠١٩). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات الحكومية المصرية (دراسة تحليلية). *مؤتمر إدارة المنظمات الصناعية*

- والخدمية. "الممارسات والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة". جامعة جنوب الوادي. في الفترة من ١٠-١٣ أبريل.
- إسماعيل، عمار (٢٠١٩). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات الحكومية المصرية (دراسة تحليلية) . مؤتمر إدارة المنظمات الصناعية والخدمية الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة . جامعة جنوب الوادي . ١٠-١٣ أبريل
 - أيمن، حسن (٢٠٢٢). ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*. مصر (١). ٢٢٠-٢٧٣.
 - بدوي، محمود فوزي أحمد وعز الدين، سماح فؤاد عبد الغفار (٢٠٢٣). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة سوهاج. ج١٠٩. مايو ١-١٠٧.
 - بريس، أحمد كاظم وآخرون (٢٠١٩). رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجيه الريادي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة وارث الأنبياء". *مجلة الإدارة والاقتصاد*. العراق. المجلد ٨. العدد ٢٩. ٧٠-٩٤.
 - بريس، أحمد كاظم والبناء، زينب مكر والدهان، جنان مهدي (٢٠١٩). رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة وارث الأنبياء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. العراق. المجلد ٨. ٧٠-٩٤.
 - البقوم، إيمان عبد الحفاظ محمد الرواجيح والطراونة، علي عودة (٢٠٢٢). درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
 - بلجليلي، فتيحة (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية. دراسة حالة شركات IRIS, GEANT, CONDOR. *مجلة الاقتصاد والبيئة*. الجزائر. مج (٥). ع (٢). أكتوبر. ٣٧٧-٣٩٨. عمان

- بهزادي، كلثوم (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت. مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مصر. ٢٧ (١٢٥). ٤٧٨-٣٨٩.
- توفيق، صلاح الدين محمد وموسى، هاني محمد يونس وخفاجي، رباب رشاد محمد وعبد الفتاح، إيمان شكري حسن (٢٠٢٢). الريادة الاستراتيجية ودورها في دعم وتحقيق ومؤشرات جودة التعليم الجامعي المصري المعاصر. العلوم التربوية والنفسية. كلية التربية النوعية. جامعة بنها.
- توفيق، صلاح الدين محمد، ومحمد، فاطمة صلاح الدين رفعت ، وموسى، هاني محمد يونس (٢٠٢٠). الجامعة الريادية : صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي المصري المعاصر. مجلة كلية التربية . كلية التربية. جامعة بنها. ٣١ (١٢٣). ٣٢٨-٣٠٠.
- جدو، إشراق ومارية، العياض (٢٠٢١). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد البشير الإبراهيمي. الجزائر.
- جلال، شاذلي يونس علي (٢٠٢٢). متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية "دراسة ميدانية". مجلة التربية. كلية التربية بالقاهرة. جامعة الأزهر. ج (٤). ع (١٩٣). ٤٦٨-٥١٠.
- جميل، عمر (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني. دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. العراق. ٢٩ (١٢). ٢٧٣-٢٩٠.
- جويلي، مها عبد الباقي (٢٠١٦). تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو إس الإنجليزي. مجلة كلية التربية. جامعة بور سعيد. ع (٢٠). ٢٤٦-٢٦٩.
- الجبار، سهير (٢٠١٨). القيادة الريادية، مدخل لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، منظمة التعليم ومجتمع المعرفة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين. ع (٢٥). القاهرة. ٢٢٩-٢٥٧.
- الحديثي، إبتسام إبراهيم وإسماعيل، حمدان محمد (٢٠١٤). تصور مقترح لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية للقيادات الجامعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. ورقة

عمل مقدمة إلى: مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، الرياض. معهد الإدارة العامة.

- حسن، نجاح رحومة أحمد (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لمدارس التعليم الفني لمواجهة احتياجات سوق العمل في مصر على ضوء رأس المال الفكري الأخضر، مجلة كلية التربية. جامعة العريش. مصر مج (١١). ع (٢٢). يناير. ١٨٠-٢٣٠.
- الحكيم، ليث علي يوسف وعلي، أحمد راضي محمد (٢٠١٧). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة لانتخابات أنموذجًا. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. العراق. مج ١٤. ع ٢٤. ٤٧-٨٦.
- الحكيم، ليث علي يوسف، وموسى، خنساء عبد العادل (٢٠١٨). السيميائية التنظيمية وتأثيرها في تنمية رأس المال الفكري الأخضر عن طريق تعزيز القابليات المعرفية: دراسة حالة في معمل أسمنت الكوفة الجديد". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الكوفة. مج (١٥). ع (٣). ١٦٣-١٠٩.
- الحميد، قاسم والحراشنة، محمد (٢٠١٩). درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان/ الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. الأردن.
- الحواجرة، كامل محمد (٢٠١٨). الدور الوسيط لقدرات نكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الأردن، ١٤ (٣) ٣١٤-٤٤٤.
- خزل، بصير والمشهداني، لمياء والطيار، أحمد (٢٠٢٠). ممارسات الموارد البشرية الخضراء GRHM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، الجامعة التقنية الشمالية. مجلة وحدة البحوث في تنمية الموارد البشرية. جامعة محمد لامين دباغين سطيف. الجزائر. مج (١١). ع (٣). نوفمبر. ٢٦٨-٢٩٧.

- داود، سناء داود ذكي (٢٠٢٢). الدور الوسيط لرأس المال الفكري الأخضر في العلاقة بين مسبباته ونتائجه: دراسة تطبيقية على العاملين ببيئة ميناء دمياط. الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة. السنة (٦٢). ع (٣)، فبراير. ٨٥٧-٩٢٤.
- الدجج، عائشة (٢٠١٨). تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مج (٢٩). ع (١١٤). ٩٩-١٧٠.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠٢٠). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوردي العلمي للنشر والتوزيع. عمان.
- الربيعاوي، سعدون حمود جيثير، وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٥). رأس المال الفكري. دار غيداء للنشر والتوزيع. الأردن. عمان.
- رسمي، محمد محمد حسن وغالي، عزة عادل وعمار، هالة محمد السيد (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مج ٣٠. ع (١١٩). يوليو. ١٠٤-١١٦.
- رفعت، فاطمة صلاح الدين (٢٠٢٠). تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات الجامعة الريادية دراسة مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها.
- الرميدي، بسام سمير (٢٠١٨). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب "استراتيجية مقترحة للتحسين". مجلة اقتصاديات المال والأعمال. ع (٦). ص ص ٣٧٢-٣٩٤.
- زناتي، أمل محسوب محمد (٢٠٢٠). تطوير إدارة المواهب بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. القاهرة. العدد الرابع والأربعون (الجزء الثالث). ٧٥-٢٥٠.
- السكارنية، بلال خلف (٢٠٠٨) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع ١٧، ٧٧-١١٢.

- شبات، جلال والمصري، نضال (٢٠١٩). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. ٢٨(٢). ٢٣-٥٠.
- الشميري، أحمد بن عبد الرحمن والمبيريك، وفاء بنت ناصر (٢٠١٩). ريادة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- شهناز سعد علي العنزي، وأحمد علي صالح (٢٠٠٩). إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان. دار البازوردي. ٢٣١.
- صادق، فاطمة السيد ومحمد، سمر مصطفى (٢٠٢٢). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة المنوفية. العدد الأول. الجزء الثالث. ١-١٥٤.
- صادق، فاطمة السيد ومحمد، سمر مصطفى (٢٠٢٢). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. مصر. ع (١). ج (٣). مارس. ١ - ١٥٤.
- صالح، ماجد محمد وآخرون (٢٠١٨). سمات القيادة التحولية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السلیمانية. المجلة العلمية. الجامعة الصينية. المجلد (٢). العدد (١). ٣٣-٤٨.
- صرصور، جابر (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. فلسطين.
- عاتقین عبد اللطيف، وعمرو، حسن (٢٠١٩). المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية. اليمن. ٢٥ (٢). ١١١-١٣٦.
- العباس. منى (٢٠٢٠). دور الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للمنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات السورية العاملة في تركيا. مجلة ریحان للنشر العلمي. سوريا. ع (٥). ١٤٣-١٦٣.

- عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٦). دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Poles Techno بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات النقطة الاستراتيجية: منظور استراتيجي. مجلة كلية التربية. عدد خاص بالمؤتمر الدولي لكلية التربية بجامعة عين شمس بعنوان "توجهات استراتيجية في التعليم تحديات المستقبل". جامعة عين شمس. القاهرة.
- عبد العزيز، محمد إبراهيم (٢٠١٩). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. ج (١). أبريل. ١٤٠-٢٢٨.
- عبد الله، عبد الله والجبوري، جمال (٢٠١٧). إمكانية تحقيق جودة التعليم في إطار استدامة رأس المال الفكري-دراسة استطلاعية في كليات جامعة سامراء. المؤتمر العلمي الدولي الأول حول (بالعلم نرتقي بالمجتمع). ١٨-١٩/١٠/٢٠١٧.
- عبدالفتاح، سمير محمود، وسمحان، منال فتحي عبدالرحمن، والسيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٢). الجامعات البحثية مدخل لتتويج مصادر تمويل التعليم الجامعي المصري (جامعة المنوفية نموذجاً). مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعو المنوفية. (٣٧). ٣٠٤-٣٥٤
- عبده، دنيا أحمد سلام (٢٠٢٢). العلاقة بين الاستراتيجية الخضراء والقدرة على التعلم التنظيمي: الدور الوسيط لرأس المال الفكري الأخضر بالتطبيق على العاملين بشركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية بالدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس. مج (١٣). ع (٢). أبريل. ٣٨٢-٤٢٠.
- عبودي، زيد منير (٢٠١٧). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. دار المعترف للنشر والتوزيع. عمان.
- عبودي، صفاء إدريس وداعر، جلافاز (٢٠٢١). دور رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق الهيئة التنظيمية "دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب الإدارية في دائرة صحة نينوى". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت. العراق. مج (١٧). ع (٥٤). ٥٣١-٥٥٢.

- عتريس، محمد عبيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠. جامعة الزقازيق نموذجًا. *المجلة التربوية*. جامعة سوهاج. كلية التربية ج٧٧ سبتمبر. ٩٤٨ - ٧٩١
- العتيبي، أروى بنت إبراهيم (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الريادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٥ (٤)، أكتوبر، ١١٩-١٧٠.
- العتيبي، دلال (٢٠٢٠). *الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية*. مكتبة الرشد. الرياض. السعودية.
- العربي، تيقاوي ووردة، بويد وسهام، زوادي سولاف (٢٠٢١). أثر توظيف رأس المال الفكري الأخضر على الأداء البيئي لمنظمات الأعمال الاقتصادية. شركة سونغاز للإنتاج والتوزيع بأدرار كنموذج. *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التيسير. جامعة أحمد دراية. الجزائر.
- عز الدين، سماح فؤاد عبدالغفار (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل "جامعة المنوفية نموذجًا". رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية. جامعة المنوفية
- علي، سارة عبد الرحمن وإمام، محمود السيد (٢٠٢٢). أثر رأس المال الفكري الأخضر على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة. *مجلة كلية السياحة والفنادق*. ع(١١). يونيو. ٢٧٠-٢٠٩.
- علي، نادية حسن السيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة مستقبل التربية العربية*. مارس. القاهرة. مج٢٧. ع١٢٥. ١١٨-٨٥.
- الغالبي، طاهر وادريس، عاطف، والرواحنة، وائل (٢٠١٦). البيئة كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية". *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. الأردن. ١٤ (٣٨). ١٨٥-٢٠٦.

- غالي، غزة عادل (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المدرسة الثانوية العامة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة بنها.
- الغامدي، عزيزة محمد علي (٢٠٢١). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية "تصور مقترح"، *المجلة العلمية لكلية التربية*. جامعة أسيوط. مصر. مج (٣٧). ع (٢). فبراير ٤٥١-٤٩٩.
- الغامدي، عزيزة محمد علي (٢٠٢١). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*. كلية التربية. جامعة أسيوط. ٤٥١-٤٩٩.
- الفولي، محمد وتامر، محمد (٢٠١٣). *التخطيط الاستراتيجي المؤسسي*. مؤسسة فريد ريش إبيرت الألمانية. مصر.
- كاظم، فائق جواد (٢٠٢١). دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين رأس المال الفكري الأخضر: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات بابل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بابل. العراق. مج (١٣). ع (١). ٧٦-٥٤.
- اللوقان، محمد بن فهاد (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية. تصور مقترح. *مجلة التربية*. جامعة الأزهر. ع ١٨٥ ج (١). يناير. ٦٧-١٣٤.
- متولي، إسرائ عبد الخالق محمد وأحمد، محمد نمر علي وعبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠٢١). تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. *مجلة شباب الباحثين*. كلية التربية. جامعة سوهاج. عدد (١١) أبريل ١٣٢٠-١٣٦٥.
- محمد، ثابت حمدي ثابت (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية*. كلية التربية. جامعة أسيوط. مج (٢٧). ع (١٠). أكتوبر ١٥٧-٢٠٦.

- محمد، خالد السيد (٢٠١٨): آليات دعم مبادرة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية. جامعة بنها*. ع (١١٦). ج (٧). ص ص ٤١٣-٣٧٦.
- محمد، سحر محمد أبو راض (٢٠٢١). متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. *مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة المنوفية. مصر*. مج ٣٦. ع ٤٤. ٢٧٥-٣٨٤.
- محمد، سحر محمد علي (٢٠٢٠). دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. مج (١٤). ج (٦). ٧٧٣-٧٠٣.
- المراد، حسين (٢٠٢٢). *مُعوقات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. مصر*. ٨ (١٣). ٢٦٦-٣١٢.
- المساعفة، رعدة يوسف ساري (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية الأردن.
- مشكور، سعود جايد وآخرون (٢٠٢٢). تأثير رأس المال الفكري الأخضر على استدامة الأعمال. *مجلة كلية الكويت الجامعية*. عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الإدارية والاقتصادية "تحو اتجاهات حديثة وإدارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر". الفترة من ٢٦-٢٧ أكتوبر ٤٢٧-٤٤٤.
- معوض، فاطمة والضويان، حصة (٢٠١٩). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى الطالبات. كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظر الباحثات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. السعودية*. ٧ (١). ٧٥-٩٦.

- المنسي، منال دسوقي منسي والهنداوي، محمد عبد الله محمد وأحمد، نجلاء حسن (٢٠٢١). دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. كلية التجارة. جامعة قناة السويس. مج ١٢. ع ٣. ١٣٨-١٦٢.
- ناصر الدين، أحمد يعقوب (٢٠٢٠). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير متغيرًا وسيطًا. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة مؤتة. الأردن.
- النقار، عبد الله حكمت، والعزاوي، نجم (٢٠١٨). استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة. دار البازوردي للنشر والتوزيع. عمان.
- النوري، عبد السلام علي حسين (٢٠١٦). أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. جامعة الأنبار. كلية الإدارة والاقتصاد. ١٦ (٨). ٢٠-١.
- هاشم، نهلة عبد القادر وسعد، السيدة محمود إبراهيم (٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. أوراق عمل المؤتمر السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: *نظم التعليم ومجتمع المعرفة*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة. يناير. ع (٢٥). ٣٨٩-٤١٠.
- وزارة البيئة المصرية. *تقرير حالة البيئة في مصر ٢٠٢٠*. القاهرة. مصر.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (بتاريخ ٢٥ / ٨ / ٢٠٢٢). *المنسق الفني للمبادرة الوطنية للمشروعات الخضراء الذكية ورئيس اللجنة التنظيمية*. مكتب الوزير رقم الصادر ٦٩٩١. رئيس جامعة عين شمس.
- ولي، أحلام، وحمد، دهام (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة العراق. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. العراق. ٥٥ (٧١). ٣٣٧-٣٦١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdullah, F. (2019). **Impact of green human resources practice on achieving of organizational power as a moderating variable master of business administration**, Al Elbait University. Jordan.
- Aboelmaged, M. & Hashem, G. (2019). Absorptive capacity and green innovation adoption in EMES: the mediating effects of sustainable organizational capabilities, **Journal of cleaner production**, Vol 220, 853-863.
- Alayoubi, M., Al Shobaki, M. & Abu-Naser, S. (2020). **Requirements for applying the strategic entrepreneurship as an entry point to enhance technical innovation: case study Palestine technical college**. Deir Al-Balah.
- Alayoubi, M., Alshobaki, M. & Abu-Naser, s. (2020). Requirements for Applying the strategic Entrepreneurship as an Entry point to Enhance Technical Innovation case study-Palestine Technical college-Deir al-Balah, **International journal of Business and Management Invention**, vol 9, N (3), pp 1-17.
- Ali, W., Jun, W., Hussain, H., Khan, N., A., Younas, M., u & Jamil, I. (2021). Does green intellectual capital matter for green innovation adoption? Evidence from the manufacturing SMES of Pakistan, **Journal of Intellectual capital**, Vol 22, No5 1969-1930.
- Ali. M., Puah, C., H., Ali, A. Raza & Ayob, N. (2021), Green intellectual capital green HRM and green social identity toward sustainable environment: a new integrated framework for Islamic banldks, **International journal of manpower**.
- Ali. W., jun, w; Hussain, H., Khan, N., A., younas, M., w. & jamil, I. (2021), Does green intellectual capital matter for green innovation adoption? Evidence from the manufacturing SMEs of Pakistan, **journal of intellectual capital**, 22 (5), 868-888.
- Allameh, s., M. (2018), Antecedents and consequences of intellectual capital the role of social capital, knowledge sharing and innovation, **journal of intellectual capital**, 19 (5), 858-874.

- Amoah, A., Hughes, G.& pomeyie, p. (2018), Environmental consciousness and choice of Bulb for lighting in a developing country, **Energy sustainability and society**, 8 (17): 1-9.
- Armstrong, M, (2017), **strategic Management Technological Innovation**, 5th Ed, New york, Mc Graw-Hill, 21.
- Arutrajah, A., opatha, H.& Nawaratne, N. (2015), Green human Resource Management practices A revie, srilankan: **journal of human Resource Management**, 5(1), 1-16.
- Aslan, H., K. (2017), Establishing and Innovation culture and strategic Entrepreneurship, itacioglu umit, Eincer, Hasan and Alayoglu, Nihat (Ed. S), Global Business strategies in crisis: **strategic Thinking and Development, Switzerland, springer Nature**, 181.
- Baharum, M., R. & pitt, M. (2009), Determining a conceptual framework for green FM intellectual capital, **journal of facilities Management**, 7 (4), 267-282.
- Canals, J. (2015). Shaping entrepreneur ship in leadership Development. Switzerland: **springer International publishin**.
- Capatina, A., B., Gianita, M., A. & Dragan, G., B. (2019). **The Role of an Eco-knowledge Hub in leveraging Intellectual capital Green governance**, check for updates.
- Chang, C , H. (2016), **The Determinants of Green product innovation performance, Corporate social responsibility and Environmental management**, 23, 65.
- Chang, C., H & Chen, Y., S. (2012), **The determinants of green intellectual capital, Management Decision**, 50 (1), 74-94.
- Chang, Ch., Chen. Y. (2012), the determinants of green intellectual capital, **Emerald Group publishing limited**, vol (50), No (1). P75.
- Chen, y., Chang, c., yeh, s. &cheng, H. (2015), Green shared vision and green creativity: **the mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy quall quant**, 49: 1169-1184.
- Chen, y., s. & chang, c., H, (2013), Utilize structural equation modeling (SEM) to Explore the influence of corporate environmental ethics: the mediation effect of green human capital, **Qual Quant**, 47: 79??.

- Chen, y., s. (2007). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantage of firms. **Journal of business ethics**, vol 77. Issue 3 pp 271 – 286.
- Chen, Y., S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantage of firm. **Journal of Business ethics**, volume 77, Issue 3, pp 271-286.
- Christy, p., G.& Ng, y., y. (2019), Development of A progressive Green university campus maturity Assessment tool and framework for Malaysian universityies, **mater web of conferences** 265, 01018, 1 con BEE.
- competitive strategy and business performance. Evidence from Indonesian SME's. **Annals of the Romanian society for cell biology**. Vol (25). Issue (4) 4908-4918.
- Delgado-verde, M., Amores-salvado, j., Martin-de castro, G. & Navas-lopez, j., E. (2014), Green intellectual capital and environmental product innovation: **the mediating role of green social capital knowledge management Research and practice** 12 (3), 261-275.
- Desa G. &Jia, x. (2020), sustainability transitions in the context of pandemic: an introduction to the focused issue on social innovation and systemic impact **Agriculture and Human values**, 37, 1207-1215.
- Dubrin, A., j. (2019). Fundamentals of organizational Behavior, 6th, united stages of America. **Academic Media solutions**, 338-339.
- Erbas, N., Rahmawati (2017), Green intellectual capital and financial performance of corporate manufacture in Indonesia, **International journal of Business and Management invention** 6(2), 75-81.
- Erlangga, H. (2022). The meaning benefit and importance of development. Strategic entrepreneurship in higher education. **Asian Journal of contemporary education**. Vol(3). No(2). 105-110.
- Fawehinmi, O. (2020). Exploring the interplay of green human resource management, Employee green behavior, and personal moral norms-SAGE open.
- Frank, B. (2021), Artificial intelligence-enabled. Environmental sustainability of products. Marketing benefits and their variation by

consumer, location and product types, **journal of cleaner production**, 285-125242.

- George, J. M. & Lones, G., R. (2012). Understanding and Managing organizational Behavior, 6th Edition, Boston, pearson Education INC, **publishing as prentice, Hall** 504-505.
- Gilal, F. & et al (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions. A moderated mediation model corporate social responsibility and **environment management**, 26.
- Ginesti, G., Caldarelli, A., Zampella, A. (2018), Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance, **journal of intellectual capital**, 19 (5), 915-934.
- Gujrati, R. uygun, H. (2019). Role of strategic Entrepreneurship to Develop the enterprises, sms **journal of entrepreneurship & Innovation**, vol, Vi, no December, Issn 2349-7920.
- Haldorai, K., kim, w; G.& Garcia, R., F. (2023), Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environment performance: The mediating role of green human resource management, **tourism Management**, 88,1 – 11.
- Hayaean, s., Hesarzadeh, R.& Abbaszadeh, M. (2021), The impact of knowledge management strategies on the relationship between intellectual capital and innovation: evidence from SME., **Journal of Intellectual capital**, 20 (6), 763-783.
- Huang, C.l., & kung, F., H. (2011), Environmental consciousness and Intellectual capital management evidence from Tawan's manufacturing Industry, **Management decision**, 49 (9): 1405-1425.
- Hughes, c.&et al (2015). Organizing strategic Entrepreneurship to Enable product Innovation in new and young Technology-Based firms, presented At: The strategic Management society (Sms) 35 th. **International Annual conference**, 3rd-6th October 2015, Denver, Colorado, pp 1-7.
- Hughes, M. et al (2021), strategic entrepreneurship Behaviour and the Innovation ambidexterity of young Technology-based firms in incubators international small Business journal, Researching Entrepreneurship, vol, 39 (3).

- its awareness and implementation in industries in Nasik. **Global journal of commerce and management prospective**. 3(1). 114-118.
- Jackson, S., E., Renwick, D., W., Jabbour, C., J. Muller-camen, M. (2011), state-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue Ger. J. Hum. Resour. Manage. 25 (2): 99-116.
- Jiang, y., jiang,y.&Nakamura, w. (2019). "Human capital and organizational performance based on organizational innovation; empirical study on china, **Revista de cercetares, Interventie sociala**, 64, 156-166.
- Jirakraisiri, J., Badir, y., F.&Frank, B. (2021). Translating green strategic intent in to green Process innovation performance: the role of green intellectual capital, **journal of Intellectual capital**, 22(7), 43-67.
- Jirawuttinunt, S. (2018). The Relationship between green human resource management and green intellectual capital of certified Iso 19000 businesses in thailand.st. Theresa **journal of Humanities and social sciences**, 4 (1), 20-37.
- Kamukama, N: (2013), Intellectual capital company's invisible source of competitive advantage competitiveness Review, **An International Business journal**, 23 (3): 260-283.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneur ship mediating the entrepreneurial orientation, **performance link management decision**, 54(1).
- Kosasih, K., Indradinata, D., Firdaus, O. & Fadjar, A. (2019). Strategic entrepreneur ship in enhancing the role and competitiveness advantage of pharmacy colleges, social science education and humanities **research journal**, Vol (409). 542-547.
- Linton, G. (2019). Innovativeness, Risk-taking and proactiveness in startups: a case study and conceptual Development, linton **journal of global entrepreneurship Research**, g, 20.
- Lourenco, F., Taylor, T.&Taylor, D. (2013) Integrating, Education for Entrepreneurship in Multiple Faculties in "Half the time" to enhance Graduate Entrepreneurship, **journal of small Business and Enterprise Development**, vol 20, N, (3), pp 503-525.

- Makinde, o., G. & Agu, c., u. (2018). Strategic entre preneurship and performance of small and medium scale enterprise in Aba Melropolis **Archives of Business Research**, 6 (9), 49-69.
- Malik, s., y. (2020), pathways wowards sustainability in organizations: Empirical Evidence on the Role of Green human Resource management practices and green intellectual capital, **sustainability**, vol (12).
- Mandip, G. (2012). Green harm people management commitment to environmental sustainability **research journal of recent sciences**, 1, 244-252.
- Mansoor, A., Jahan, S.,&Riaz, M. (2021), Does green intellectual capital spur corporate environmental performance through green workforce? **Journal of intellectual capital**, 22 (5), 823-839.
- Mathapati, C.M. (2013), Green HRM Astrategic Facet tactful management **research journal**, 2 (2): 1-6.
- Matinaro, vt, Liu, y., lee, T-R&poesche, J. (2019). Extracting key factors for sustainable development of enterprises: case study of SMEs in taiwan, **journal of cleaner production**, 209, 1152-1169.
- Mazzei, M. (2018). Strategic entrepreneurship: Content process, context, and outcomes, International Entrepreneurship and **Management Journal**, 14 (4), 658.
- Mohutsiwa, M. (2012). Strategic Entrepreneur ship and performance of small and Medium Enterprises in south Africa (**unpublished Master Thesis**). **University of the Witwatersrand**, south Africa.
- Nighawan, G. (2014), Green HRM-A Requirement for sustainable organization. Paripex, **Indian journal of research**, 3 (10), 69-70.
- Nisar, Q., A., Haider S; Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K.&Gill, S., S.(2021), Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: the role of green intellectual capital and pro-environemnt behavior, **journal of cleaner production**, 311, 1-11.
- Opatha, H. & Arulrajah, A. (2014), Green Human Resource Management: simplified General Reflfections, **Internatonal Business Research**, 7 (8): 253-279.

- Owino, w.& Kwasira, J. (2016), influence of selecte green human resource management practices on Environmetnal sustainabilify at menegai oil, **journal of human resource management**, 4 (3), 19-27.
- Poojapopli, H. (2014). A study of green HR practice
- Prasad, R., s. (2013). Green HRM-partner in sustainable competitive growth, **journal of management sciences and technology**, 1 (1)-15-18.
- Priadana, S., Sunarsi, D. Wahyitno, A., Mogi, A., Agustin, F., Irawati, l. & Purwanto, A. (2021). The effect of strategic leadership on competitive strategy and business performance: evidence from Indonesian SME's.**annals of the Romanian society for cell biology** .Vol (25). Issue(4) . 4908-4918
- Robbins, s., p.& Judge, T. A. (2018), Essentials of organizational Behavior, 4th Ed, London, **pearson Education limited**, 63.
- Rupp, D., E., shao, R., skarlicki, D., p., paddock, E., l., kim, T.y, Nadisic, T. (2018), corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of Csr-specific relative autonomy and individualism, **journal organizational behavior**, 39: 559-579.
- Sheikh, A., M. (2021) Green intellectual capital and social innovation: The nexus, **Journal of Intellectual capital**.
- Shoaib, M., Abbas, Z., yousaf, M., Zamecnik, R., Ahmed,J.&Saqib, S. (2021), **the role of GHRM practices towards organizational commitment. Amediation analysis of green human capital cogent business management**, &: 1870798, <http://doi.org/110.1080/23311975.2020.1870798>.
- Sidik, M., H., J., yadiati, w., lee, H.& Khalid, N. (2019). The Dynamic association of Energy, Environmental Management Accounting and Green intellectual capital with corporate Environmental performance and competitive **International journal of Energy Economics and policy**, 9 (5), 379.
- Song, w; yu. &xu, H. (2020), Effects of green human resource management and managerial environment concern on green innavation, **European Journal of Innovation management**, 24 (3), 951-967.

- Sudin, S. (2011), strategic Green HRM: A proposed model that supports corporate Environmental citizenship, **International conference on sociality and Economics Development**, 10:79-83.
- Takhtshahi, A.& Maroofi, F. (2017). Strategic Entrepreneurship Increase Innovation, competition, Employment and Economic Development, **International journal of scientific Research and Management (IJSRM)**, vol 5, Issue, 8.
- Theriou, G. & Chatzoudes, D. (2015). Exploring the entrepreneurship – performance relationship evidence from Greek SMES, **Journal of small business and enterprise development**, 22(2).
- Thompson, S. (2016). The role of academic deans, as entrepreneurial leaders in higher education institutions, **innovation high education**, vol., 41.
- Verde, M., Do, et al, (2014), Green intellectual capital and environmental product innovation: the mediating role of green social capital, **knowledge management research & practice**, vol (3).
- Waqara, A. & et al (2016). Environmental management system framework for sustainability achievement in higher educational. **Institutions journal of advanced research in business and management studies**. 3(1). 47-70.
- World Intellectual property organization (2021): The Global Innovation Index (GII), Tracking Innovation through the Covid-19 Crisis, 14th Edition, world **Intellectual property organization**, Geneva, Switzerland.
- Wu. R., Huo, B., Yu,y.&zhang, z. (2020), quality and green management for operational and environmental performance: relational capital in supply chain management.**international journal of logistics research and Applications**, pp.1 -22.
- Yadiati, w; Nissa, Paulus, s., suharman & meiryani (2019), The role of green intellectual capital and organizational reputation in influencing environmental performance **international journal of Energy Economics and policy**, 9 (3), 261-286.

- Yahya, N., A., Arshad, R., & kamaluddin. A. (2015). **Green Intellectual capital knowledge Management and organizational learning**, 5-6 November 327-336.
- Yusoff, y., M., omar, M;, K., Zaman, M; D, k. & samad, s. (2019), Do all elements of green intellectual capital contribute toward business sustainability? Evidence from the Malaysian context using the partial least squares method, **journal of cleaner production**, 234, 626-637.
- Zsoka, A., szerenyi, M., szechy, A.&kocsis, A. (2013) greening to environmental education? Environmental knowledge, Attitude, Consumer Behavior and Everyday pro-environmental Activites of Hunganian High school and university students, **journal of cleander production**, 48 (1): 126-138.