

تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (تصور مقترح)

إعداد

د/ مروة عزت عبد الجواد
أستاذ مساعد بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة بني سويف

مستخلص

هدفت الدراسة تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك من خلال التعرف علي الإطار الفلسفي والفكري للجامعة الريادية ، ورؤية مصر ٢٠٣٠ ودور الجامعة في تحقيقها ، بالإضافة إلي متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية ، ووضع تصور لمقترح لتحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث أنه ملائم لطبيعتها، كما استخدمت الدراسة استبانة طبقت علي عينة قوامها (١٥٢) عضو هيئة تدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات النظرية بالجامعة من واقع (٢٤٨) من إجمالي العينة الكلية، كما تم اختيار (٢٣٤) عضو هيئة تدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات العملية بالجامعة من واقع (٥٧٣) من إجمالي العينة الكلية ، كما تم تحديد بعض المتطلبات لتحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية من خلال قيادة جامعية ريادية ، وثقافة ريادية متكاملة للأفراد ، وموارد بشرية ريادية ، وبحث علمي متميز ، وتعليم وتدريب وتدريب ريادي ، وبيئة جامعية متطورة، وتدويل للريادة ، وتمويل ، كما توصلت الدراسة لتصور مقترح يشمل علي فلسفة وركائز ، ومنطلقات وأهداف ومتطلبات ، ومعوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها .

Transforming Beni-Suef University into an Entrepreneurial University in light of Egypt's Vision 2030: a proposed vision

Abstract

The aim of this study was to suggest a proposed vision for transforming Beni-Suef University into an entrepreneurial institution in light of Egypt's Vision 2030. This proposal is to be achieved by understanding the philosophical and intellectual framework of entrepreneurial universities, identifying the role of the university in implementing Egypt's Vision 2030, as well as catering for the requirements of transforming Beni-Suef University into an entrepreneurial educational institution. The study employed the descriptive research methodology, which was deemed appropriate for this study, given the thenature of this research. A questionnaire was administered to a sample of 152 faculty members (professors and associate professors) randomly drawn from the theoretical faculties (humanities and social sciences), out of a total sample of 248, and 234 faculty members (professors and associate professors) from the applied faculties (applied sciences), out of a total sample of 573. In addition, the study identified several requirements for transforming Beni-Suef University into an entrepreneurial institution, including a vision-based university leadership, a comprehensive entrepreneurial culture, entrepreneurial human resources, distinguished scientific research, entrepreneurial education, a developed university environment, and internationalization of entrepreneurship and funding. The study proposed a vision that encompassed the philosophy, pillars, objectives, requirements, as well as the obstacles and strategies to overcome them, for transforming Beni-Suef University into an entrepreneurial University in light of Egypt's Vision 2030.

مقدمة :

يعد التعليم الجامعي من أهم المراحل التعليمية لما له من دور أساسي في تنمية جوانب شخصية الفرد المعرفية والنفسية والاجتماعية، وذلك من خلال إكسابه المعارف والمهارات اللازمة لمواجهة الحياة بمختلف تغيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، كما يعد العنصر الأساسي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، إذ يعمل على رفع مستوى المعيشة، وزيادة النمو الاقتصادي والحضاري.

ويعد التعليم الجامعي أحد أهم المقومات الأساسية للدولة الحديثة، باعتباره معقلاً للفكر الإنساني في أرقى مستوياته، ومجالاً لاستثمار وتنمية الثروة البشرية، ومحركاً أساسياً في عملية التنمية بجميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وشرطاً من شروط التنمية الإنسانية القائمة على المعرفة، وعاملاً فاعلاً في تطوير القدرات الذاتية للأفراد؛ ولهذا فإن مستقبل الدول وتطورها يتحدد بصورة رئيسية في أروقة مؤسسات التعليم الجامعي.

كما أن الجامعات تعد من أهم مصادر إنتاج المعرفة عن طريق مواردها البشرية والبحثية، لذا أصبح لزاماً علينا الاستثمار في جميع هذه الموارد المتاحة بالجامعات، من أجل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي التي تسعى لتحقيقه الجامعات في العديد من الدول، وذلك لإيجاد مكان استراتيجي لها على خريطة التنافس العالمي داخل مجتمع المعرفة، وبالتالي حدث تحول في طبيعة العمل داخل الجامعات، وأيضاً في الهياكل الأساسية لها، بحيث تكون أكثر قدرة على الانصهار مع المؤسسات التنموية بالمجتمع.

واعتباراً من كون الجامعة الممثل الأول للقيادة والريادة العلمية في المجتمع، فهي المؤسسة الاجتماعية العلمية المؤهلة لإنتاج واستثمار وتسويق المعرفة، وتنمية

القوى البشرية المؤهلة للتعامل مع معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي التي تعتمد عليها خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ فإنها مطالبة بأن تتنوع في أدوارها وتجدد عملياتها التدريسية والعلمية والتكنولوجية، وتحدث مخرجاتها التعليمية والبحثية والخدمية باستمرار حتى تستطيع أن تواكب متغيرات التقدم الحضاري، وتلبي متطلبات التغيير الاجتماعي المنشود بالكفاءة والسرعة المطلوبة، وتقوم بدورها في التنمية المجتمعية الشاملة (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٤٩).

وقد تجاوزت الجامعات دورها التقليدي في نشر المعرفة من خلال تدريس الطلبة المساقات والمناهج الدراسية المختلفة، وأصبح دورها مركبة من التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته، ولكي تقوم بهذا الدور، فهي بحاجة إلى تصحيح مسارها في برامج التعليم وأنظمتها، بحيث تتحول إلى مجتمعات للتعلم، من خلال التعلم النشط والعمل بروح الفريق، وإقامة شراكات على المستوى المحلي والعالمى، وتوظيف التكنولوجيا في جميع عملياتها وأنظمتها، والعمل على نشر ثقافة التنمية المهنية، وبناء إنسان قادر على العيش في مجتمع المعرفة (الصغير، ٢٠٠٥: ١٣)، ومن أهم الاتجاهات الحديثة التي ظهرت لإصلاح الجامعات وتحقيق التميز فيها، سعي الجامعات للتحويل نحو الريادية.

وتأتي الحاجة لتبني الجامعات صيغة الجامعة الريادية لمجموعة من العوامل التي تحدد أهمية هذه الصيغة، إذ تعمل على مواكبة التغيرات في إنتاج المعرفة، وتحقيق الاستفادة من التحول الرقمي، وإجراء البحوث العلمية المناسبة، وتعزيز توظيف الخريجين، وبناء الشراكات بين الجامعة والأطراف المختلفة في المجتمع، والمساهمة في تنمية القيم والمهارات الريادية كقيمة الاستقلالية، والإيمان بقيمة المعرفة، وأهمية العمل، ومهارة اتخاذ القرار، والتواصل، والتفاوض، وحل المشكلات، والعمل التعاوني (أبو ليهان، ٢٠١٨).

كما أن هناك متطلبات أساسية ينبغي الأخذ بها لتأسيس جامعات ريادية، تتمثل في تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، والشراكة الحقيقية بين الجامعة والمجتمع المحلي، وكذلك الاهتمام على نقل التقنية والمعرفة من خلال التواصل الوثيق مع الجامعات المتقدمة في مجال ريادة الأعمال، وأيضاً التركيز على التعليم القائم على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى وجود قيادة قادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال (جامعة دار العلوم، ٢٠١٩).

ونتيجة للآزمات المالية التي تواجه معظم المجتمعات حديثة، أصبح القطاع الحكومي والخاص يتوقع من الجامعات أن تبدأ البحث في توليد أفكار ومشاريع إبداعية، تساهم في التنمية الشاملة، لذا اقترح (Clark, 2004) مفهوم " الجامعة الريادية" التي تعمل على تكامل خصائص الريادية في وظائف الجامعة، وإيجاد نظام جامعة جديد، وبهذه الطريقة أصبحت الجامعات مراكز معرفية تدعم الإبداع والريادة، وتتكامل مع أهداف التنمية الإقليمية والوطنية (Nihan, 2012, 955) .

وتأتي الجامعة الريادية كأحد أهم الصيغ التجديدية في عالم عولمي يتسم بتغير دينامي شديد التعقيد، تواجه الجامعات من خلاله عديد من التحديات أهمها التغير في السوق العالمي، والتنافسية المحلية والدولية، وكل ما يتعلق بتحسين السمعة الأكاديمية على مستوى الطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس، والبحوث، والقدرة على تنويع مصادر التمويل ، وهو ما يفرض على الجامعات ضرورة تبني التوجه الريادي الذي يوفر مزايا كثيرة من خلال دعم الارتباط بالسوق وعالم الأعمال، والاعتماد القوى على الذات في اقتناص الفرص الكبيرة، والحماية من مخاطر المستقبل الذي قد يحمل تحديات جديدة، وفي ضوء هذه التطورات الديناميكية المستمرة أصبح هناك إجماع واسع على ضرورة تبني مفهوم الجامعة الريادية (Volkman, 2009, 53) .

وهناك العديد من المبررات المجتمعية التي تؤكد أهمية تبني الجامعات المصرية لنموذج الجامعة الريادية ، لعل من أهمها ما يلي إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، فهذه الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تركز علي زيادة التنافسية والاعتماد على المعرفة ، حيث ظهرت كأحد أهم الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمحور الأول المرتكز علي التنمية الاقتصادية ، وتجسدت في المحور الثالث المتمثل في المعرفة والابتكار والبحث العلمي ، حيث تجسدت الأهداف الإستراتيجية في توطين وإنتاج المعرفة ، وربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأولويات ، وظهرت أيضا في المحور السابع الخاص بالتعليم والتدريب في تحسين تنافسية المخرجات التعليمية .

من هنا ظهرت الحاجة إلى البحث عن صيغ ونماذج جديدة تستجيب للتغيرات التي يشهدها العصر الجديد وتفي بما تتطلبه من ضرورة إعادة هندسة الجامعات وتغييرها وتجديدها إستراتيجية على نحو يعيد لها حيويتها وقدرتها على الوفاء بأدوارها المتوقعة منها في عصر المعرفة (صالح، ٢٠١١، ٤٥) .

لذا توجهت معظم الحكومات في جميع أنحاء العالم - تقريبا - إلى اتخاذ ما يلزم من مسارات وإجراءات لتحقيق صيغة الجامعة الريادية من أجل الاعتماد على إمكانات الجامعة كمورد لتعزيز بيئات الابتكار وإنشاء نظام التنمية الاقتصادية القائمة على العلم والمعرفة المطبقة، حيث تأتي الجامعة الريادية بهدف الاستجابة لبيئاتها المتغيرة، والمشاركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك توفير الموارد المالية الذاتية (Arnaut, 2010, 145 - 146) .

مشكلة الدراسة

تعد الريادة مفهوماً أساسياً في ثقافة الأعمال في المنظمات الحديثة، وشرطاً مهماً من شروط نجاحها واستمراريتها وتنافسيتها وقدرتها على الاحتفاظ بمكانة متميزة بين المنظمات الأخرى، ومحركاً ودافعاً رئيسياً لإيجاد فرص عمل جديدة (الفواز،

(٢٠١٤)، والجامعات كحاضنة للريادة تأتي في مقدمة المنظمات التربوية التي يقع على عاتقها دور كبير في توعية واستكشاف القدرات المهنية وتوجيهها الوجهة التعليمية الصحيحة، وتلبية حاجات مجتمعاتها من الطاقات البشرية المؤهلة مهنيًا وبالتالي الانتقال من مجتمعات تقليدية مستهلكة للمعرفة إلى مجتمعات حضارية منتجة للمعرفة، وإمداد سوق العمل بالعمالة الماهرة (برهومه، ٢٠١٤)، وأن الجامعات لا بد أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، أي التحول إلى جامعات ريادية.

وقد لعبت الجامعة الريادية دورا مهما في تحقيق الابتكارات الاقتصادية وزيادة التنافسية العالمية والرفاهية الاجتماعية ، لذا حفزت الحكومات تعليم ريادة الأعمال وتشجيع تطوير جامعات ريادة الأعمال ، حيث تعتبر الجامعة الريادية حاضنة طبيعية ومحرك البحث التجاري ومصدرا للمعرفة والتكنولوجيا الجديدة ، كما تتمتع بإمكانية تعزيز شراكات الحلزون الثلاثي بين الجامعات والحكومات وقطاعات الصناعة ، حيث تعد الجامعة القوة الدافعة لهذا الحلزون الثلاثي والوكيل الرئيسي للابتكارات والتصنيع والتنمية المستدامة (Alexander & Evgeniy, 2012, 46) .

يشير أرنوت (Arnaut, 2010, 135) لقد أصبح التحول من الجامعة التقليدية إلى جامعة ريادية توجهاً عالمياً يزداد مداه يوماً بعد يوم ليصبح ظاهرة معاصرة فرضها الانخفاض المستمر في التمويل الحكومي والتنافسية الشديدة في مجال التعليم والبحث العلمي، وتهدف في المقام الأول إلى جعل الجامعات أحد أهم دعائم الابتكار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وهو جوهر فلسفة الجامعة الريادية.

ويأتي التحول نحو الجامعة الريادية كضرورة تقتضيها ظروف الجامعات المصرية، خاصة بعد أن بينت كثير من الدراسات التي تناولت واقع التعليم الجامعي

المصري ومؤسساته أنها لم تعد قادرة على الاضطلاع بمسئولياتها وأدوارها الجديدة خاصة دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهو ما كشفت عنه دراسة (طعيمة؛ والبندري، ٢٠٠٤)، وأكدت دراسة (بدران؛ ونجيب، ٢٠٠٦) إلى أن التعليم الجامعي يعاني أزمة حادة على مستوى البني والوظائف والأهداف، بالإضافة إلى أزمة معرفية ناتجة عن أزمة البني وما يتبعها من تفوق الجامعات ووقوعها في عزلة تحرمها من تجديد أهدافها ومحتواها وأدائها، بالإضافة إلى أزمة الوظائف والفصل بينها مما أوجد فصلا بين التعليم وعالم العمل.

وتوصلت دراسة (أبو راضى، ٢٠١١) إلى وجود قصور في واقع التعليم الجامعي المصري بوضعه الحالي، خاصة مع تعدد المتغيرات والتحديات العالمية المفروضة عليه، وكثرة متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة التي تتطلب منه جهوداً و أدواراً متعددة لتلبيتها، الأمر الذي جعل إصلاحه وتطويره ضرورة ملحة وقضية مجتمعية، كما أشارت دراسة (هيكل، ٢٠١٤) إلى أن التعليم الجامعي المصري يواجه عديد من التحديات والمشكلات، ورغم ما يبذل من محاولات لإصلاحه وتطويره؛ يظل التحدي الأكبر هو التمويل وتدني مستوى الجودة سواء في النواحي الإدارية أو الأكاديمية، ومحدودية أدواره خاصة فيما يتعلق بالبحث العلمي، وهو ما يستدعي الأخذ بصيغة جديدة تدعم الوظيفة الرابعة للجامعة وهي الوظيفة الإنتاجية التي تقوم على التكامل بين الوظائف الثلاث (تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع)، وتركز على الشراكة بين الجامعة وقطاعات الإنتاج والخدمات، وتعمل على حل مشكلات المجتمع من خلال تطبيق نتائج البحوث.

وقد أكدت دراسة (شحاتة؛ وآخرون، ٢٠١٧) أن التعليم الجامعي المصري يعاني جملة من التحديات على كافة الأصعدة منها العلمية، والتعليمية والاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية، كما يقف عدد من المشكلات أمام منظومة

التعليم الجامعي المصري وتعوقه عن إحداث التحسين والتطوير في كافة جوانبه، خاصة على الصعيد الثقافي والتربوي والاجتماعي والسياسي والمعرفي والتقني. ولقد أدت التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسات التعليمية والتربوية إلى حدوث تغير ملحوظ في مفهوم الجامعات وأدوارها مما يفرض ضرورة البحث عن مداخل متجددة للارتقاء بالجامعات إلى جامعات تنموية قادرة على مواجهة تحدياتها ومتغيرات بيئتها، خاصة بعد ما أكدت كثير من الدراسات التي تناولت واقع التعليم الجامعي المصري ومؤسساته الجامعية التقليدية أنها لم تعد قادرة على الاضطلاع بمسئولياتها وأدوارها الجديدة، مما يفرض ضرورة التحول نحو أنماط غير تقليدية تتلاءم مع طبيعة وحجم التغيرات الراهنة.

وقد جاءت جامعة بني سويف ضمن أفضل (٤٠٠) جامعة عالمياً طبقاً لما أعلنته نتائج تصنيف شنغهاي الصيني ، كما تصدرت المركز الثاني علي مستوي الجامعات المصرية في مجالات العلوم البيطرية، والصيدلة ، والعلوم الزراعية ، ويعتمد تصنيف شنغهاي علي عدد من المؤشرات والمعايير في تصنيف الجامعات منها عدد الأبحاث المنشورة في مجلات دولية ، ومعدل الاستشهاد النوعي لكل فرع ، ونسبة الأبحاث المنشورة بالمشاركة مع باحثين دوليين ، وعدد الأبحاث المنشورة في المؤتمرات الدولية ، فضلاً عن عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين علي جوائز دولية

https://www.bsu.edu.eg/NewsDetalis_New.aspx?NID=1553

[17&CAT_ID=1](#)، مما يوضح ضرورة العمل علي تحويل الجامعة لجامعة ريادية.

وتعتبر الجامعة الريادية أحد أهم الصيغ التجديدية في التعليم الجامعي القادرة على دعم دور الجامعة في مواجهة التغيرات المعاصرة من خلال التجديد الثقافي، والوظيفي، والمعرفي، والتكامل بينهما لتأهيل الجامعة وتحويلها لتصبح بيئة

أعمال تقوم على استثمار الأصول الفكرية، والموجودات المعرفية، وكل ما تنتجه العقول المبدعة بهدف المساهمة في بناء الاقتصاد القائم على المعرفة . وفي ظل البيئة سريعة التغير، أصبح التحول إلى الجامعة الريادية هو التوجه للجامعات العالمية من أجل استمراريتها وبقائها ونموها وإكسابها ميزة تنافسية، وبات مصطلح الجامعة الريادية هو عنصر تميز للمنظمات التربوية (Jameson & O'Donnell, 2015) ، ومما سبق يتضح أهمية الدراسة في تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ .

تساؤلات الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ؟
ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ١) ما الإطار الفلسفي والفكري للجامعة الريادية ؟
- ٢) ما رؤية مصر ٢٠٣٠ ودور الجامعة في تحقيقها ؟
- ٣) ما متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤) ما التصور المقترح لتحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- ١- التعرف على الإطار الفلسفي والفكري للجامعة الريادية.
- ٢- الوقوف على رؤية مصر ٢٠٣٠ ودور الجامعة في تحقيقها.
- ٣- التعرف على متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٤- وضع تصور مقترح لتحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ .

أهمية الدراسة :

تتطلق أهمية الدراسة من النقاط التالية :

١. توجيه الأنظار نحو ضرورة استحداث مفهوم الجامعة الريادية في منظومة التعليم الجامعي المصري لما له من أهمية في تبادل المعرفة بين المجال الأكاديمي ومجال الأعمال وزيادة التنافسية من خلال دعم التوجه الريادي للجامعة الذي يجب أن يستمد مرجعيته من البحوث العلمية الأصيلة.
٢. تأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام بالتجديد الجامعي، وذلك من خلال رؤى استشرافية لمستقبل التعليم الجامعي المصري في ضوء التحول نحو الريادة اللازمة لدعم التنمية المستدامة على أمل أن تسهم هذه الرؤى في دفع قدرة الأنظمة الجامعية - الريادية مستقبلاً على أن تصبح العامل الرئيس في التنمية بالقيام بوظيفة علمية وثقافية واقتصادية تنموية.
٣. أهمية التنمية المستدامة حيث تعد هدفاً استراتيجياً للتعليم الجامعي الفاعل ، كونها مطلباً اجتماعياً ملحاً ، وبالتالي فهي مقياس لمستوى التقدم والتطور علي المستويين (المؤسسي والمجتمعي) .
٤. إمكانية إفادة المسؤولين والقائمين علي تطوير التعليم الجامعي في اتخاذ قرارات سليمة ، من خلال بيان دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، وتحديد انعكاسات ذلك علي أدواره المجتمعية من أجل تحقيق التنمية المستدامة .
٥. أن التحديات التي فرضها القرن الحادي والعشرين والثورة المعلوماتية وتغيرات سوق العمل ووسائل الإنتاج تدعو إلي الاهتمام بدور التعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ في الحاضر والمستقبل .

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث أنه ملائم لطبيعتها، ومحقق لأغراضها من حيث الرصد الدقيق لأبعادها، وجمع البيانات والأدبيات المرتبطة بالموضوع، وتحليلها وتصنيفها؛ للتعرف على الإطار الفلسفي والفكري للجامعة الريادية، ورؤية مصر ٢٠٣٠ ودور الجامعة في تحقيقها ، والتعرف علي مجموعة من متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية ، والتوصل لتصور مقترح لتحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

عينة وأداة الدراسة :

قامت الدراسة بعمل استبانة لتحديد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، وتم تطبيقها علي عينة قوامها (١٥٢) عضو هيئة تدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات النظرية بالجامعة من واقع (٢٤٨) من إجمالي العينة الكلية، كما تم اختيار (٢٣٤) عضو هيئة تدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات العملية بالجامعة من واقع (٥٧٣) من إجمالي العينة الكلية .

مصطلحات الدراسة :

تناولت الدراسات عدداً من المصطلحات يمكن تحديدها فيما يلي :

١- الجامعة الريادية **Entrepreneurial University** هي الجامعة

التي تسعى إلى زيادة مستويات المبادرة والابتكار والمجازفة، وإحداث التغييرات المطلوبة في أنشطتها، والانتقال إلى حالة أفضل من خلال استراتيجيات مبتكرة تساعد على اللحاق بركب الإنتاجية ، وتحقيق الثراء العلمي، والاكتفاء الذاتي وتنوع مصادر التمويل، وتطوير القدرات الريادية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، والوصول إلى مخرجات ريادية لها دوراً إيجابياً في إيجاد حلول مبتكرة لقضايا المجتمع، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال البحوث العلمية (أوسو؛

وآخرون، ٢٠١٧، ٨٨٧).

وهي الجامعات التي توفر لطلابها والأكاديميين والموظفين بيئات مناسبة لاستكشاف / استغلال أنشطة ريادة الأعمال ، وبالتالي لا يتوقف دور الجامعة علي مجرد تسهيل نقل التكنولوجيا بل تتعدى هذا الدور بكثير ، وبالتالي مطلوب من الجامعة الريادية أن تقوم بثلاث مهام في وقت واحد هم التدريس ، والبحث ، وريادة الأعمال (Guerrero et al., 2015, 751) .

ويمكن تعريف الجامعة الريادية إجرائياً علي أنها جامعة نجحت في التحول من نمط الجامعة التقليدية إلي جامعة محفزة للشراكة بينها وبين الصناعة والحكومة ، كما تولي اهتماماً بالمبتكرين والمخترعين ورواد الأعمال لضرورة تفرضاها التطورات والمستجدات في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية والتربوية من خلال تطوير القدرات الريادية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والوصول إلي مخرجات ريادية لها دوراً إيجابياً في إيجاد حلول مبتكرة لقضايا المجتمع واحتياجات سوق العمل ، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال البحوث العلمية تمشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠ .

٢- رؤية مصر ٢٠٣٠ Egypt's Vision 2030 : هي خريطة الطريق

الأساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر تربط الحاضر بالمستقبل، وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر، تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية، وتعيد إحياء الدور التاريخي لمصرفي الريادة الإقليمية؛ حيث تستهدف تعظيم الاستفادة من المقومات والمزايا التنافسية، وتعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصري في حياة كريمة ولائقة (جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١).

الدراسات السابقة :

هدفت دراسة (متعب وراضي ، ٢٠١٠) التعرف علي درجة امتلاك القيادات للمؤهلات الريادية (الاستقلالية، الإبداع، تحمل المخاطر، المنافسة، الاستباقية)، وتحليل التميز في أداء القيادات الجامعية بأبعاده الخمسة (التميز في التدريس والإشراف، التأليف والترجمة والبحث، المشاركات العلمية، الشؤون الإدارية والفنية، القيادة العلمية)، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود المؤهلات الريادية بدرجة كبيرة، ووجود تميز في الأداء بدرجة متوسطة، وقد توافر مؤهل الاستقلالية بأعلى درجة، وتوافر مجال التميز في التدريس والبحث بأعلى درجة، ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية ضعيفة بين الريادة والتميز في التدريس والشؤون الإدارية والفنية والقيادة العلمية، ومتوسطة بين الريادة والتميز في التأليف والبحث، وقوية بين الريادة والتميز في المشاركة العلمية.

واختبرت دراسة ليانو (Liano , 2010) نموذجاً متعدد المستويات للريادة الأكاديمية، وبينت النتائج أن وجود نوايا عند الأساتذة الممارسين للريادة الأكاديمية مرتبط بدرجة إدراكهم لمدى جدواها وقابليتها للتطبيق، وخاصة إذا توافرت القيم الجامعية التي تشجع على السلوك الريادي، ومرتبطة أيضا بزيادة الإبداعات التكنولوجية وتنفيذ المشاريع الإبتكارية ، واستهدفت دراسة هانون (Hannon,2013) التعرف على التحديات التي تواجه الجامعات للتحويل إلى جامعات ريادية وتهيئة البيئات لتطوير أنماط التفكير والسلوكيات الريادية، وتوصلت الدراسة لعدد من التحديات أهمها إدراك أهمية ريادة الأعمال ومفهومها في التعليم العالي، والتحول التنظيمي وإعادة تنظيم المعارف والأفراد والفرص، ونقص المسارات الأكاديمية المهنية لمن يرغبون في مواصلة ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي.

كما قام (عبد القادر ٢٠١٤) بدراسة هدفت التعرف على معوقات التحول نحو المنظمة الريادية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات تحول كلية الإدارة والاقتصاد نحو المنظمة الريادية هو ضعف مستوى المخرجات، والمعوقات التنظيمية، وقيود الإدارة العليا ، وقام سبيير ومولير وسوس (Sperrer, Miller, and Soos,2016) بدراسة هدفت عرض وتقييم واقع تطبيق مفهوم الجامعة الريادية لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات التكنولوجية ، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الجامعة الريادية يمثل خطوة مستقبلية في سبيل السعي إلى تطوير التعليم العالي، كما أنه لا تزال هناك فرصة لإجراء مزيد من التحسينات في رابطة جامعات التكنولوجيا في النمسا، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الروح الريادية لدى الطلاب، وإن أنموذج الجامعة الريادية يمثل خطوة جيدة في تطوير التعليم العالي في الجامعات التكنولوجية، وكذلك بث روح المبادرة والتوجه الريادي لدى طلبتها.

واقترحت دراسة بون ويل (Bonwell, 2016) استراتيجيات لتعزيز الأنشطة للتحول نحو جامعة ريادية، وبينت النتائج أن أكثر المجالات المقترحة للتطوير الريادي كانت في البرامج والمناهج والتمويل والتعاون والشراكة مع القطاع الصناعي ، وقارنت دراسة هنت (Hunt, 2016) التوجهات الريادية بين الأكاديميين تبعاً لمتغيرات الجنس ومستوى المشاركة في الأنشطة الريادية في الجامعات العامة في بنسلفانيا، وتوصلت النتائج إلى أن المرأة أقل مشاركة في النشاطات الريادية، ولكنها أفضل من الرجل في التوجه الريادي الفردي، ووجدت علاقة ارتباطيه بين التوجه الريادي الفردي والمشاركة في الأنشطة الريادية ، وشخصت دراسة بريزم (Perez 2016) التوجه الريادي للعاملين نحو الأنشطة الريادية الأكاديمية، وفق نظرية السلوك المخطط ، وتوصلت النتائج إلى وجود توجه ريادي للأنشطة المرتبطة بالتربية الريادية، ثم الأنشطة المرتبطة باكتشاف المعرفة ، ثم الأنشطة المرتبطة بالتسويق.

استهدفت دراسة (محمود ٢٠١٧) التعرف على التربية الريادية ومتطلباتها في التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات التربية الريادية تتمثل في المتطلبات التشريعية والإدارية والبشرية والمادية والفنية والتجهيزية، كما توصلت إلى العديد من المعوقات التي تواجه التربية الريادية ومن أهمها ضعف ثقافة الريادة لدى أفراد المجتمع الجامعي، ومقاومة التغيير من قبل بعض أفراد إدارة الجامعة، وضعف الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، استهدفت دراسة **توفيق (٢٠١٧)** التعرف على الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح لدور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وعلي الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية وهي أفضل موجودات المؤسسة الجامعية حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

كما استهدفت دراسة **ديرماجيفا (Dharmajiva, 2017)** إجراء دراسة عن وجود الجامعة الريادية في تايلاند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مؤسسات التعليم العالي التايلندي لمفهوم الجامعة الريادية جاء بدرجة متوسطة، كما أن مفهوم الجامعة الريادية ما زال جديداً في التعليم العالي، وهناك بعض الصعوبات التي تواجه الجامعة في التحول إلى جامعة ريادية تتعلق بالاتصالات الداخلية غير الفعالة، والتشريعات الحكومية، والعقلية البيروقراطية القائمة بين الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وأن الجامعة الريادية لها أهمية في توفير مصدر للتمويل الجامعي وبالتالي تصبح أكثر اعتماداً على الذات.

هدفت دراسة **ناتاليا بوديلدينا (Natalia Budyidina, 2018)** معرفة درجة تطبيق مفهوم الجامعة الريادية في الجامعات في روسيا، وتوصلت الدراسة إلى

صياغة رؤى مفيدة للسياسات والممارسات الإدارية للتحويل إلى جامعات ريادية، وأهم متطلبات التحويل إلى جامعات ريادية من حيث الحاجة إلى تمويل حكومي كبير خلال المراحل الأولى، وتنسيق إجراءات وسياسات لتعزيز الأنشطة الريادية للجامعة للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية دون التأثير على وظائفها التقليدية في التدريس والبحث وخدمة المجتمع ، كما هدفت دراسة راميريث وأميتاجا وتورريس ولوجو وريفيرو ، (Ramirez, Amezaga, Torres, Lugo and Rivero, 2018) تحديد متطلبات تحويل جامعة خاليسكو Jalisco في المكسيك إلى جامعة ريادية، ودور الجامعة في التوجه الريادي المستقبلي لدى الطلبة وتنمية المهارات الريادية ، وتوصلت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات التي تنفذها الجامعة لتشجيع ريادة الأعمال فيها كان لها أثر ايجابي في النية الريادية لدى الطلبة وكذلك تحقيق التنمية الاقتصادية ، بالإضافة لعدم قيام الجامعة بدورها في تنمية المهارات والسلوكيات والعقلية الريادية لدى طلبتها، والتحديات التي تواجه الجامعات في طريقها للتحويل إلى جامعات ريادية.

استهدفت دراسة (أبو لبهان ٢٠١٨) التعرف على الإطار المفاهيمي للجامعات الريادية، ومعايير تقييمها، ورصد أهم ممارسات بعض نماذجها من الجامعات العالمية، وتوصلت إلى رؤية مقترحة للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات ريادية تمثلت في تعزيز بيئة الجامعة من خلال ثقافتها ونظمها وعملياتها وممارستها وقيادتها، والتأهيل الريادي لدى الأطراف المعنية، وتعزيز التدريس والتعليم الريادي ، وتناولت دراسة بوغ ولامين وجاك وهاملتون (Pugh, Lamine, Jack, and Hamilton, 2018) مفهوم الجامعة الريادية من خلال بحث الأدوار والأنشطة التي تقوم بها الأقسام الأكاديمية المتخصصة في ريادة الأعمال في دفع عجلة نواتج التنمية الاقتصادية الإقليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأقسام الريادية تؤدي أدوارا محلية وإقليمية ودولية، كما أن أعضاء هيئة التدريس فيها يتعاونون مع

مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات بصفة رسمية أو غير رسمية على مستوى العالم.

وهدفت دراسة (الحجار ٢٠١٨) إعداد إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى نحو جامعة ريادية، وتوصلت الدراسة إلى معوقات التحول إلى جامعة ريادية والتي تمثلت بالترتيب في معوقات اجتماعية وسياسية ومعوقات مالية ومعوقات إدارية ومعوقات تقنية ومعوقات بشرية، كما توصلت الدراسة لمصفوفة التحليل الاستراتيجي (جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وبناء على هذه المصفوفة تم بناء الإستراتيجية المقترحة، والتي ضبطت من خلال طريقة المجموعة المركزة التي تضم الخبراء التربويين المتخصصين ، كما أن الغايات تمحورت حول الريادة في التعلم والتعليم، الريادة في البحث العلمي، الريادة في خدمة المجتمع ، وهدفت دراسة (عبد الوهاب ٢٠١٨) التعرف على مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية ، وتوصلت الدراسة إلى صياغة ثلاثة مسارات للتحول بالجامعات المصرية إلى صيغة الجامعة الريادية هي : السيناريو الامتدادي ، ويرتكز على البقاء على الواقع الحالي، والسيناريو الإصلاحي ويركز على البدء في تأسيس توجه استراتيجي من خلال دمج الفكر الريادي مع الفكر الإستراتيجي القائم، والسيناريو الابتكاري، وي طرح طرق تبني نموذج الجامعة الريادية.

وقام (موسى ٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق منظومة ريادة الأعمال بجامعات المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال إجراء مقارنة حول منظومة ريادة الأعمال بالجامعات ، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطبيق منظومة ريادة الأعمال بالجامعات السعودية ، واستهدفت دراسة (الرويلي ٢٠٢١) التعرف على المتطلبات المستقبلية التنظيمية والأكاديمية والبشرية والمادية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات المستقبلية ، وهي متطلبات تنظيمية من أهمها تضمين

صيغة الجامعة الريادية في رؤية ورسالة الجامعة ؛ ومتطلبات أكاديمية من أهمها تطوير منظومة البحث العلمي ؛ ومتطلبات بشرية من أهمها توافر أعضاء هيئة تدريس مدركين أهمية تطبيق صيغة الجامعة الريادية ؛ ومتطلبات مادية من أهمها وجود دعم مالي كافي لتمويل برامج وأنشطة الجامعة الريادية .

التعليق علي الدراسات السابقة :

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أهمية زيادة الأعمال كدراسة (هانون ٢٠١٣) ، وتطبيق الجامعة الريادية كخطوة لتطوير التعليم العالي كدراسة (سبييروموليروسوس ٢٠١٦) ، بالإضافة إلي أهمية الأنشطة الريادية الأكاديمية كدراسة (بريزم ٢٠١٦) ، وضعف ثقافة الريادة لدي أفراد المجتمع الجامعي ، مع ضعف الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع كدراسة (محمود ٢٠١٧) ، كما أن هناك متطلبات تنظيمية وأكاديمية وبشرية ومادية لتطبيق الجامعة الريادية كدراسة الرويلي (٢٠٢١) ، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لتحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (تصور مقترح).

المحور الأول : الإطار الفلسفي والفكري للجامعة الريادية :

يتناول هذا المحور إطاراً فلسفياً وفكرياً وأساساً نظرياً عن الجامعة الريادية من خلال تناوله فلسفة الجامعة الريادية ، والتطور التاريخي للجامعة الريادية ، والتعرف على مفهومها واهدافها ، وخصائص وسمات الجامعة الريادية ، ومكوناتها وركائزها ، ومتطلباتها ، والفرق بين الجامعة الريادية والجامعة التقليدية ، وأدوات وأنشطة الجامعة الريادية .

أولاً : مفهوم الجامعة الريادية

شهد العقدين الماضيين نقاشات كثيرة ومتنوعة حول مفهوم الجامعة الريادية **Entrepreneurial University** ، حيث أشار تقرير اليونسكو عن " توجهات

وتطورات التعليم العالي في أوروبا ٢٠٠٣"، أن مفهوم الجامعة الريادية كفكرة بدأ بالظهور في أوروبا في نهاية التسعينيات كنتيجة حتمية لرغبة العديد من مؤسسات التعليم العالي في أن تكون أكثر ابتكاراً وفعالية في عملياتها وإدارتها الداخلية، وفي الوقت ذاته تشارك بقوة في برامج التعاون مع بيئة الأعمال الواسعة، وهذا التوجه نحو الريادة قد ارتبط بإحداث تغييرات في الثقافة المؤسسية الأكاديمية، حتى يكون الأكاديميون أكثر إيجابية في التعامل مع المشكلات التطبيقية للمعرفة، والتحرك كرواد لتسهيل نقل المعرفة والتقنية والتركيز على الأبحاث التطبيقية، لكي تتوجه الجامعة للإسهام بجدية في بناء اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة في المجتمع بدلاً من كونها مستودعات للمعرفة (European Centre for Higher Education, 2003, 19).

وقد امتد مفهوم الجامعة الريادية أيضاً في أمريكا لتدريس مواد تتعلق بريادة الأعمال ولديها مراكز ريادية وتطور التوجه الريادي وظل يعمم حتى أصبح حوالي ٨٠% من الجامعات الأمريكية لديها مراكز ريادية بمسميات مختلفة، خاصة بعد أن أدركت هذه الجامعات أهمية تجسير الفجوة بين النظرية والتطبيق، ونقل التقنية والتكنولوجيا إلى ميدان العمل (السلطان، ٢٠١٦، ٨٩).

كما أن الريادة تعني القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والعلماء من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح، وهي الفعل الرئيس الذي يؤكد على الإبداع، والإنتاجية، والعمل، والنمو الاقتصادي (حسين، ٢٠١٣، ٣٨٩).

الريادة Entrepreneurship هي "عملية ديناميكية تهدف إلى المبادأة والتفرد في تحقيق قيمة مضافة من خلال تخصيص الوقت والمال والجهد، والاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن ذلك الإقدام، بالإضافة إلى التقليل من الهدر في مواردها" (باسردة ٢٠٠٩، ٧٩).

أما مفهوم **ريادة الأعمال** فقد أشار الخبيرين الاقتصاديين جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter وفرانك نايت Frank Knight بأنها "عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية" (الدغشيم، وحسين، ٢٠١٤، ٤٢).

ويشير فولكمان إلى أن فكرة **الجامعة الريادية** تعنى وجود مؤسسة تعليمية منفتحة ثقافية ومرنة ومبتكرة، مع الحفاظ على هياكل صلبة وبناء علاقات القوة باعتبارها المحك الرئيس في تميزها عن المؤسسات التقليدية وتساعد على التغلب على "الهياكل الأساسية الضعيفة في مجال تنظيم المشاريع الأكاديمية والريادية على وجه الخصوص، كما أن الجامعة الريادية لا تعني فقط بتحقيق غايات استثمارية وربحية، إنما تعني ضمناً تحمل مسؤولية اجتماعية مقبولة محلياً وإقليمياً (Volkman, 2009, 54).

كما يقدم جونثير ووانجر **الجامعات الريادية** على أنها مؤسسات متعددة الأوجه مع آليات تهدف إلى دعم مباشر لنقل التكنولوجيا من الأوساط الأكاديمية إلى الصناعات، وآليات لدعم أنشطة ريادة الأعمال عبر التعليم الريادي، على أن تكون تلك الآليات مترابطة ومتكاملة، وتعتبر هذه الجامعات بمثابة محفز لنمو الاقتصاد الإقليمي والتنمية الاجتماعية (Guenther & Wagner, 2008, 401)، كما يشير الحربي إلى **الجامعة الريادية** على أنها مؤسسة ذات هياكل اقتصادية واجتماعية وتقنية قائمة على أدوات الابتكار، أكثر من كونها مؤسسة تعليمية تقليدية تركز على مخرجات صماء بعيدة عن فرص التنمية، ولا ترتبط بالتطور والرفاه الاقتصادي والتقني والاجتماعي للمجتمعات الإنسانية، فهي تولي اهتماماً متزايداً بالمبتكرين والمخترعين ورواد الأعمال باعتباره ضرورة تفرضها التطورات والمستجدات في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية والتربوية (الحربي، ٢٠١٧، ١٣٩).

وتُعرف **الجامعة الريادية** على أنها جامعة تنموية معنية ببناء القدرات التنموية والاقتصادية للدولة من خلال الشراكة بين الجامعة والصناعة والحكومة ، وإنتاج خريج ذاتي التوظيف، كما أنها تركز على تقديم مستوى تعليمي وبحثي جيد لكنها تركز على الممارسة العملية للإنتاج وتحويل منجزات الأبحاث العلمية والتقنية إلى ثمار نافعة في هيئة مشروعات إنتاجية ريادية (سواحل، ٢٠١٥، ٧٥) ، كما تعرف وفقاً لما قدمته على أنها مصدر لبناء اقتصادى قوى يقوم على أحد أهم الموارد وهي رأس المال البشري، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة للبلاد من خلال بناء اقتصاد المعرفة كمصدر لبناء الثروة الحقيقية للوطن من خلال دورها في تنمية الروح الريادية عند الطلاب والطالبات وتطوير قدرات جميع العاملين على أن يكونوا رياديين ناجحين، ناهيك عن دور الجامعة في إنتاج المعرفة وتحويلها إلى أفكار تجارية وغايات استثمارية يمكن أن تجد سبيلها إلى التطبيق (جامعة دار العلوم، ٢٠١٦، ٧٤ - ٧٥) ، كما يرى أوسو **الجامعة الريادية** أنها الجامعة التي تسعى إلى زيادة مستويات المبادرة والابتكار والمجازفة، وإحداث التغييرات المطلوبة في أنشطتها، والانتقال إلى حالة أفضل من خلال استراتيجيات مبتكرة تساعد على اللحاق بركب الإنتاجية المبدعة، وتحقيق الثراء العلمى، والاكتفاء الذاتى وتنوع مصادر التمويل، وتطوير القدرات الريادية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، والوصول إلى مخرجات ريادية لها دوراً إيجابياً في إيجاد حلول مبتكرة لقضايا المجتمع، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال البحوث العلمية (أوسو؛ وآخرون، ٢٠١٧، ٨٨٧).

ومن وجهة نظر سالم **الجامعة الريادية** (Salem, 2014, 290-291) هي مفهوم يشير إلى جملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الجامعات أهمها وجود بيئة جامعية محفزة للريادة في مجالات البحث والتطوير والابتكار، ودعم الثقافة الريادية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين، وإقامة شراكات واسعة مع

قطاع الأعمال الحكومي والخاص، ويأتي هذا التوجه كسبيل للتغيير في مؤسسات التعليم العالي القائم على بناء ثقافة المعرفة والتنمية المستدامة في المجتمع من خلال التركيز على مجالات الإبداع والابتكار في إنتاج المعرفة واستثمارها.

كما يشير بيكز وآخرون (Bikse & et al., 2016, 76) إلى أنها الجامعة التي تهدف إلى التعلم المستدام من خلال توفير المعارف والمهارات اللازمة للطلاب لبدء المشاريع الريادية في المستقبل، وإدماج هدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ضمن الأهداف والمهام الرئيسية للجامعة .

وقد وضع **Etzkowitz** تعريفاً للجامعة الريادية بأنها حاضنة طبيعية توفر بنية لدعم الأكاديميين والطلاب والموظفين من أجل البدء في مشاريع جديدة : فكرية وتجارية ، حيث تعد الجامعة الريادية مخرج رئيسي لجامعة متعددة التخصصات ، كما أنها جامعة مشتركة ما بين المجالات العلمية والقطاعات الصناعية الجديدة ، كما حدد جيردينج وآخرون ثلاثة عناصر رئيسية للجامعة الريادية ، يتمثل العنصر الأول في وجود اتصال قوي بين الابتكار وريادة الأعمال ، في حين يتجسد العنصر الثاني في ضرورة لكسب المال ، وأخيرا يظهر العنصر الثالث في تواجد اتصال قوى بين الريادة الداخلية والخارجية (Bonwell, 2016, 20) .

وبتحليل التعريف السابق لـ **Etzkowitz** يتضح مدي تركيزه على عدد من الجوانب لعل من أهمها الهدف من الجامعة الريادية وهو كسر الفجوة بين التخصصات العلمية بالجامعات وقطاعات الصناعة من خلال العديد من المشاريع التي تحاول تحقيق هذا الهدف ، كما ركز أيضا علي طبيعة العمل داخل هذه الجامعات واعتمادها بدرجة كبيرة جدا علي تعدد التخصصات ، كما قام بتحليل متطلبات نجاحها والتي تكمن في ملامح بيئة حاضنة للطلاب والمعلمين من أجل زيادة قدرتهم على الإنتاج والإبداع ، كما تطرق جيردينج وآخرون لمسلمات أساسية للجامعة الريادية .

وهي الجامعات التي توفر لطلابها والأكاديميين والموظفين بيئات مناسبة لاستكشاف / استغلال أنشطة ريادة الأعمال ، وبالتالي لا يتوقف دور الجامعة علي مجرد تسهيل نقل التكنولوجيا بل تتعدى هذا الدور بكثير ، وبالتالي مطلوب من الجامعة الريادية أن تقوم بثلاث مهام في وقت واحد هي التدريس ، والبحث ، وريادة الأعمال (Guerrero et al., 2015, 751) .

وذكرت العديد من الأدبيات أن الجامعة الريادية هي جامعة قائمة على تحقيق العديد من الأرباح في الجهود الذي تبذلها الجامعات سواء في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع من خلال العديد من الأنشطة المبذولة ، ويتم ذلك من خلال إدارة قائمة على توفير متطلبات العمل الجماعي في إجراء البحوث وتسويق مخرجات البحوث ، وبالتالي فهي أكثر الجامعات تنظيم ، Dabic, 2015, (169) .

ويمكن تعريف الجامعة الريادية إجرائياً علي أنها جامعة نجحت في التحول من نمط الجامعة التقليدية إلي جامعة محفزة للشراكة بينها وبين الصناعة والحكومة ، كما تولي اهتماماً بالمبتكرين والمخترعين ورواد الأعمال لضرورة تفرضاها التطورات والمستجدات في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية والتربوية من خلال تطوير القدرات الريادية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والوصول إلي مخرجات ريادية لها دوراً إيجابياً في إيجاد حلول مبتكرة لقضايا المجتمع واحتياجات سوق العمل ، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال البحوث العلمية تمشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠ .

ثانياً : الفرق بين الجامعة الريادية والجامعة التقليدية

هناك العديد من الفروق التي توجد بين الجيل الخامس للجامعات والمتمثل في نموذج الجامعة الريادية والجامعات التقليدية ، ولتوضيح هذه الفروق لابد من التعرف على الأنشطة التي تقوم بها الجامعة الريادية ، وذلك من أجل تحليل طبيعة

هذه الأنشطة واختلافها عن الأنشطة التقليدية للجامعات ، حيث أن كلاهما يقوم بوظيفة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ولكن بشكل مختلف ، ويحاول الجزء الحالي تحليل الأنشطة التي تقوم بها الجامعة الريادية ، ويتم تناولها بطريقة تساعد على التعرف علي مدى إسهامها في التقدم الاقتصادي للمجتمع الذي تتواجد فيه ، وأيضا قدرتها علي الإسهام في المميزات التمويلية للجامعات ، حيث أن مشكلة التمويل من أهم المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية .

جدول رقم (١)

الفرق بين الجامعة التقليدية والجامعة الريادية ، (Source :Etzkowitz , 2017, 123)

الجامعات التقليدية	الجامعات الريادية
١- معزولة عن المجتمع .	١- الانفتاح والعمل على المجتمع الخارجي
٢- التدريس داخل الحرم الجامعي	٢- التدريس داخل وخارج الحرم الجامعي
٣- إنتاج المعرفة لغرض الترقية أو الحصول على درجات	٣- إنتاج المعرفة لتحقيق العديد من الأهداف المختلفة
٤- التركيز بدرجة كبيرة علي البحوث الأساسية	٤- التركيز علي البحوث التطبيقية من خلال استغلال جميع المدخلات المتاحة
٥- الاستفادة ضعيفة جدا من المعرفة	٥- الاستفادة من المعرفة المنتجة
٦- لا يوجد نقل للتكنولوجيا ولا توجد مؤسسة تسهم في ذلك	٦- توجد مكاتب نقل التكنولوجيا TTO بالجامعات ، كما توجد حاضنات تكنولوجية وحدائق للتكنولوجيا ... الخ.
٧- تستند الأقسام على فرع من فروع المعرفة كوحدات أساسية	٧- تركز الأقسام بدرجات متساوية علي الدراسات البيئية
٨- أصحاب المصالح مركزين في جهة واحدة فقط ، وهي الجهة الداخلية.	٨- أصحاب المصالح موزعين علي المستوى الداخلي والخارجي
٩- إدارة الجامعة من الأوساط الأكاديمية	٩- إدارة الجامعة من مصادر متعددة ، بما في

الجامعات التقليدية	الجامعات الريادية
فقط	ذلك الصناعة والحكومة
١٠- ارتكاز التمويل علي جهة واحدة فقط كشيء أساسي	١٠- ارتكاز التمويل علي المكسب الذي يتم الحصول عليه من المخرجات ، وبالتالي هناك عملية تبادلية للتمويل
١١- تستند فلسفتها على استدامة الذات	١١- تقدم مساهمة كبيرة في التنمية الإقليمية
١٢- إدارة الجامعة أكاديمية بحتة	١٢- العقلية ريادية وتتبنى روح المبادرة

ويتضح من خلال الجدول السابق رقم (١) تواجد العديد من الفروق الجوهرية بين الجامعات التقليدية المنعزلة عن المجتمع بفكرها وإدارتها وسياساتها التدريسية والبحثية والتمويلية ، وبين الجامعات الريادية المنفتحة على المجتمع الخارجي بعقلية ريادية قادرة على قيادة المجتمع والاستفادة منه في تمويل الجامعات بالمكاسب التي تقدمها له ، وأيضاً سياساتها التدريسية المعتمدة علي الدراسات البينية والمتقاطعة وسياساتها البحثية القدرة على إنتاج معرفة قادرة على قيادة المجتمع من خلال إدارة قادرة على تحقيق ذلك .

ثالثاً : فلسفة الجامعة الريادية

انطلقت فلسفة الجامعة الريادية من قدرتها علي زيادة التنمية المحلية في المجتمع القائم على المعرفة ، وذلك من خلال إنتاج المعرفة ونشرها واستغلالها لتحقيق أغراض تجارية ، وبالتالي تنطلق فلسفتها من قدرتها على تحويل المعرفة المنتجة لرأس مال وذلك فيما يسمى "رسمة المعرفة" ، وبالتالي تعمل الجامعات الريادية على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمتها في تنظيم المشاريع التي تؤثر على التنمية المحلية الاستثمار الموارد الطبيعية أو المالية، وبالتالي تنطلق فلسفتها من الفكر الريادي والتي يطلق عليه "رأس المال الريادي" (Riviezzo & Angelo et al., 2019, 232) ، ويتناول الشكل رقم (١)

رصد الأركان الأساسية التي تنطلق منها فلسفة الجامعة الريادية :



شكل رقم (١)

الأركان الأساسية لفلسفة الجامعة الريادية

يتضح من الشكل السابق، تحليل أركان فلسفة الجامعة الريادية ، وذلك لتجسيد التوجه الريادي للجامعات ، ويتم تناول هذه الأركان على النحو التالي (Dabic, 2015, 168) :

أ- **تعبئة البحوث العلمية التي أجريت بالأقسام لأصحاب المصلحة :** حيث أن تعبئة البحوث من الأقسام الأكاديمية للمجتمع الخارجي الركن الأول والرئيسي للفلسفة التي تركز عليها الجامعة الريادية ، حيث أن الاحتفاظ بالمعرفة داخل المكتبات العلمية يساعد على فقدانها قيمتها ، فهناك حاجة لإحداث تحول في إدارة المعرفة لتحقيق ذلك ، وبالتالي لا بد من تعزيز براءات الاختراع ، وذلك من أجل زيادة إنتاج المعرفة التي تساعد في توليد تكنولوجيات جديدة ذات إمكانات تجارية ، حيث تضع الجامعة الريادية سياسة خاصة بالبراءات ، وذلك من أجل العمل على الحصول على أكبر قدر ممكن منها ، وذلك من خلال هيكل تنظيمي مخصص لذلك ، كما أن نموذج الجامعة الريادية قائم على إنشاء العديد من المشاريع لتعزيز روح المبادرة ، كما أنه لا بد من تواجد وسيط بين منتجي التكنولوجيا وهم الباحثين

الأكاديميين داخل الجامعات والقطاعات التنموية بالمجتمع ، وهناك كانت
الضرورة لإنشاء هيكل مخصص لعملية نقل التكنولوجيا سواء في إنشاء
مكتب نقل التكنولوجيا (TTO technology transfer office) داخل
الجامعات لدعم هذه الخدمات سواء تسهيل نقل التكنولوجيا ، أو دعم
تراخيص الملكية الفكرية للشركات القائمة والشركات الناشئة أو في تطوير
الأعمال الجديدة الخ (Dalmarco & Gustavo et al., 2018, الخ . 102)

ب- الأساليب غير التقليدية في تحقيق الأهداف: وتتجسد في محاولة الباحثين
أو موظفي القسم أو الجامعة لاستكشاف طرق جديدة (غير تقليدية) لتحقيق
أهدافهم ، فالأقسام الأكاديمية لها الحق في تحديد فرص جديدة خارج البيئة
الأكاديمية التقليدية ، مع التركيز على الأساليب غير التقليدية في تمويل
البحوث وحل المشكلات والعلاقات مع المنظمات الخارجية ، وتحتاج
الجامعات المصرية لاتباع العديد من الأساليب غير التقليدية في جميع
العمليات التي تتم داخل المنظومة الجامعية سواء التدريس أو البحث العلمي
أو خدمة المجتمع ، و ذلك من خلال اتباع أساليب غير تقليدية في التعامل
مع الموارد المتاحة بالجامعات البشرية والفيزيائية والمعلوماتية والتشريعية
الخ.

ج- التعاون الصناعي بين الجامعات ومؤسسات الصناعة علي المستويين
الفردى والتنظيمي: يشير التعاون في مجال الصناعة إلى كيفية تعاون القسم
وأعضاء هيئة التدريس والجامعة مع نظام الأعمال ، حيث لابد من تواجد
بين الجامعات المصرية ومؤسسات الصناعة من خلال العديد من الأشكال
المختلفة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات المختلفة
للجامعات ، حيث أنه بالرغم من تأكيد الأدبيات علي حاجة قطاعات

الصناعة في الأسواق شديدة التنافس على التعاون مع الجامعات على نطاق واسع ، ولكن في الواقع فإن الأمور تميل إلى أن تصبح أكثر تعقيداً من الناحية العملية ، نتيجة للعديد من الصعوبات لعل من أهمها التوفيق بين معايير العمل المتباينة وهياكل المكافآت التي تحكم نظامي إنتاج المعرفة المختلفين سواء نظام المكافآت الأكاديمية التقليدية ، والذي يركز على نشر مراجعة النظراء للبحوث الأساسية، ونظام مكافآت نقل التكنولوجيا والذي يركز على الإيرادات الجيل من البحث التطبيقي ، حيث تزداد الحاجة لمتخصصين مؤهلين قادرين على رؤية صورة أوسع من اهتماماتهم البحثية واهتماماتهم الفردية "أساتذة المشاريع" (Styhre & Lind, 2010, 109).

د- سياسات الجامعة في التعامل مع ثقافة الجامعة والقضايا التنظيمية والإستراتيجية: والتي تسعى دائماً نحو محاولة التخلص من السياسات المركزية وتسهيل الإدارات في عملها الإبداعي ، فالجامعات المصرية في أشد الحاجة لسياسات مرنة قادرة على استقطاب الأعمال الإبداعية وتسويقها بالدرجة الملائمة لها ، وتلعب الحكومات دوراً كبيراً في تغيير سياسات الجامعات التقليدية ، والتحول للجامعات الريادية مثل تشجيع حكومة الولايات المتحدة والتي نتج عنه جامعات ستانفورد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT ، وهناك العديد من الحكومات التي حاولت توفير بيئة صالحة لنمو الاستثمارات في البحث وظهور الجامعة الريادية وتجمعات الابتكار الإقليمية بعد فترات من الجمود في سياسات الجامعات مثل الجامعات الروسية (Alexander & Evgeniy , 2012,46).

يتضح مما سبق انطلاق فلسفة الجامعة الريادية من قدرتها علي الاستفادة من المخرجات المعرفية لها وتحويلها لرأس مال سواء عن طريق تسويق هذه المعرفة

بطرق غير تقليدية، أو عن طريق تطبيقها والحصول علي تكنولوجيا حقيقة تسهم في إحداث طفرة اقتصادية بالمنتجات الاقتصادية داخل المجتمع ، وبالتالي تؤدي لإحداث تحول في مصادر التنمية الاقتصادية بالمجتمع الذي تتواجد فيه ، وهناك أربعة أركان أساسية تنطلق منهم فلسفة الجامعة الريادية منها تعبئة البحوث العلمية حيث أنه هناك حاجة ملحة لتعزيز براءات الاختراع داخل الجامعات المصرية ، وإنشاء العديد من مكاتب نقل التكنولوجيا TTO وتفعيلها من خلال هيكل تنظيمي قادر علي تحقيق ذلك ، حيث لا يوجد مستفيد من الانعزال بين الباحثين الأكاديمين والقطاعات التنموية بالمجتمع ، وبالتالي لابد علي الجامعات المصرية البحث عن الوسيلة الملائمة لتعبئة البحوث التي تتم بداخلها ، بالإضافة إلي الأساليب غير التقليدية في تحقيق الأهداف وذلك من خلال اتباع أساليب غير تقليدية في التعامل مع الموارد المتاحة بالجامعات البشرية والمعلوماتية ، والتعاون الصناعي بين الجامعات ومؤسسات الصناعة علي المستويين الفردي والتنظيمي ولكن هناك العديد من الصعوبات أهمها التوفيق بين معايير العمل والمكافآت حيث تزداد الحاجة لمختصين مؤهلين ، وسياسات الجامعة في التعامل مع ثقافة الجامعة والقضايا التنظيمية والإستراتيجية فالجامعات المصرية في أشد الحاجة لسياسات مرنة وتسويقها بالدرجة الملائمة لها .

مما سبق يتضح تواجد ارتباط بين عدد براءات الاختراع والأبعاد الأربعة التي انطلقت منها فلسفة الجامعة الريادية ، فكلما زادت عدد براءات الاختراع دل ذلك علي إنتاج المعرفة وتوجيهها نحو أصحاب المصلحة ، لان الأبحاث نبعت من مشكلات حقيقية وأجريت العديد من المحاولات للتصدي لها ، وبالتالي تحاول الجامعات أن تسوق هذه البراءات من خلال التعاون مع قطاعات الصناعة ، وتحاول أيضا كسر القيود التنظيمية وتشكيل سياسات جديدة تحاول الاستفادة من هذه البراءات في تمويل الجامعات ، وبالتالي لابد من تحقيق الأربعة أبعاد .

رابعاً : التطور التاريخي للجامعة الريادية

يتناول هذا الجزء التطور التاريخي للجامعة الريادية منذ بزوغ فكرة الجامعة الريادية بالولايات المتحدة الأمريكية بطريقة غير مباشرة ، حتى انتقال الفكرة لجامعات أوروبا والتحول الهيكلي لمؤسسات ريادية تحاول دعم المؤسسات التنموية بالمجتمع ، ثم انتشارها في جميع دول العالم نتيجة التحول في طبيعة الاقتصاديات الحالية ، وفيما يلي عرض لهذا التطور :

أ- الموجة الأولى بالجامعات الأمريكية :

لقد ارتبطت الموجة الأولى للجامعة الريادية بالجامعات الأمريكية ، حيث طبيعة المجتمع الأمريكي الساعي دائماً نحو تحقيق أعلى عائد ممكن من العملية التعليمية ، وبالتالي فهو دائم البحث لتحقيق ذلك ، حيث ظهرت فكرة الجامعة الريادية مرتبطة بفلسفة الجامعات الأمريكية ، والتي تنطلق من قدرتها علي تقديم خدماتها للمجتمع منذ تأسيس أول جامعة هارفارد ١٩٣٩م ، كما ركزت على التدريب المهني والأبحاث التطبيقية منذ القرن التاسع عشر ، وظهر ذلك بصور قانون موريل الأول ١٨٩٨م والذي سمي بقانون منح الأرض ، حيث منحت الحكومة ٣٠٠٠٠٠م^٢ من الأراضي والأطيان لكل عضو بالكونجرس يمثل ولاية ، وذلك من أجل الانفتاح على المجتمع ومتطلباته وتحقيق التنمية الاقتصادية الإقليمية ، عن طريق إقامة كليات لتعليم الفنون الزراعية والميكانيكية والهندسية ... الخ ، يتم فيها التدريس والتدريب للمزارعين والعاملين بجميع الأنشطة الاقتصادية للدولة ، بالإضافة إلي إجراء البحوث في مجالات الزراعة والتعدين والأعمال والهندسة ... الخ ، ثم صدور قانون المنح البحرية Sea Grant ١٩٦٦م الذي ترتب عليه إنشاء العديد من الجامعات البحرية لمعالجة المشكلات في هذا المجال ، كما أصدر الكونجرس ١٩٨٧م برنامج المنح الفضائية ثم توالى بعد ذلك العديد من القوانين (Jarris & Peter, 2000, 44).

وبالتالي كان لكليات منح الأرض دور كبير في إحداث تحول للمجتمع الأمريكي في الزراعة الأمريكية أولاً ثم في العديد من المجالات الأخرى مثل أمن الوطن ، والتقنية الحيوية ، وتقنية المعلومات ، وجميع مجالات التنمية الاقتصادية ، مما تجدر الإشارة إليه أن ثلثي الجامعات المنشأة بموجب قانون موريل لمنح الأرض لديها حاضنات ومرحبة دائماً بمزيد من المشروعات الجديدة ، ولقد ناقش تقرير لجنة كيلوخ عام ٢٠٠٠م مستقبل الجامعات الأمريكية وجامعات منح الأراضي ، واقتراح قانون الشراكة الألفية بالتعليم العالي، ويهدف لتجديد الميثاق بين الجامعات والجمهور ولكن بالعديد من الشروط منها تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في الالتحاق ، تعزيز المشاركة المدنية ، والترابط القوي بين الجامعات والمجتمع (نيومان وآخرون ، ٢٠١٠ ، ٢٧٨ - ٢٧٩).

ويتضح ما سبق مدي ارتباط الفكرة العلمية للجامعات الريادية بالفلسفة التي انطلقت منها الجامعات الأمريكية ، وهي إحداث التنمية الاقتصادية المطلوبة في المجتمع الأمريكي ، وبالتالي لا بد من الانخراط المستمر في المجتمع سواء عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية أو عن طريق تطبيق مخرجات البحث العلمي أو عن طريق رصد المشكلات المتواجدة داخل المجتمع ومحاولة إيجاد حلول لها .

وساعد علي تدعيم هذا التوجه الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعات من حيث سياساتها الإدارية مع تواجد دعم سياسي ومالي على المستوى المحلي، من خلال التشريعات الخاصة بنقل التكنولوجيا والأعمال الأكاديمية التي تم سنها خلال الثمانينيات للجامعات من أجل زيادة القدرة التنافسية التكنولوجية والصناعية للبلاد في الأسواق العالمية خاصة المتنامية منها ، كما تم رسم سياسات موحدة لحقوق الملكية الفكرية من خلال قانون Bayh-Dole لعام ١٩٨٠م ، وتم تطويرها لمنح وعقود اتحادية وتراخيص من الحكومة الفيدرالية ، كما تم إنشاء بنية تحتية داعمة للإبتكار ، وأيضاً إحداث العديد من التغييرات في مجال منح براءات الاختراع والتراخيص

والتخليق ، ثم توالى القوانين الخاصة بانفتاح الجامعات الأمريكية علي المجتمع ، وامتلاك عدد صغير من الجامعات نصيب الأسد في عدد براءات الاختراع والشراكات البحثية بين الجامعات والصناعة تحت رعاية الحكومة وخلق عدد من العروض .. الخ، فقد صدر قانون البحوث التعاونية ١٩٨٤م لمنع الاحتكار لمشاريع البحث والتطوير والشراكات البحثية السابقة للمنافسة ، ثم صدر القانون الفيدرالي لنقل التكنولوجيا ١٩٨٦م بين مراكز الأبحاث العامة والفيدرالية وبين المنظمات غير الربحية والجامعات، ثم قانون نقل التكنولوجيا التنافسية الوطنية ١٩٨٩م لاقتناص الفرص المتاحة للمختبرات الفيدرالية للدخول في شراكات بحثية بين الجامعات والصناعة برعاية الحكومة (Dalmarco & Gustavo et al., 2018, 103).

يتضح مما سبق ارتباط وبداية الجامعة الريادية بالجامعات الأمريكية من أجل الانفتاح علي المجتمع وتقديم الخدمات ومعالجة المشكلات ، كما ارتبط نشأة الجامعة الريادية بالشراكة بين الجامعات وغيرها من المؤسسات الصناعية في المجتمع ، وذلك من أجل استغلال موارد الجامعة وخاصة المتجسدة في براءات الاختراع ، وبالتالي فالجامعات بحاجة لنمط من الاستقلالية للاستفادة من هذه المخرجات المعرفية ، من أجل الحصول علي أعلى عائد ممكن سواء في بيعها أو استغلالها في الحصول علي تكنولوجيا جديدة يتم تسويقها ، أو من خلال فتح قنوات اتصال مع المؤسسات التنموية بالمجتمع ، كما ارتبط نجاح الجامعات الريادية داخل المجتمع الأمريكي بالعديد من الأسس أهمها الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعات الأمريكية وأيضاً الدعم الذي تقدمه الولايات للجامعات بداخلها من خلال القوانين التي تتيح لها الانفتاح علي المجتمع وأيضاً القوانين الخاصة بالملكية الفكرية ، والشراكات التي تتم بين الجامعات الأمريكية ومؤسسات الصناعة داخل المجتمع .

ب- الموجة الثانية بجامعة أوروبا الغربية

يكمن السبب الرئيسي في توجه الجامعات الأوروبية لنمط الجامعة الريادية للأهمية المتزايدة لقطاعات اقتصاد المعرفة ، لذا زاد الترويج من قبل الحكومات الوطنية والمفوضية الأوروبية في أوروبا لهذا النمط من التعليم الذي يدعم البحث ونقل المعرفة وروح المبادرة... الخ، وأيضاً علت الأصوات نحو التخلص من التعليم التقليدي، ونتيجة لذلك زاد الضغط على التفاعل بين الحكومة والجامعة والمجتمع ، ولكن كان هناك العديد من الصعوبات التي واجهت المجتمع الأوربي نحو التحول لعل من أهمها غياب ثقافة الريادة بين الجهات الفاعلة الرئيسية ، وضعف استيعاب أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم التنظيمية عند تبني الجامعات العديد من المشاريع ، وغياب ثقافة تنظيم المشاريع المشتركة بين جميع الجهات الفاعلة ، بالإضافة إلي قلة توضيح نظم المكافآت للمشاريع المطروحة بالشكل الكافي (Dabic, 2015, 167 - 168) .

ونتيجة لما سبق فقد حولت جامعات المملكة المتحدة والدول الاسكندنافية وبلجيكا وهولندا ودول أخرى جامعاتها إلى جامعات ريادية تدعم رواد الأعمال ، ولكن ظهرت معاناة كبيرة من صعوبة تحقيق هذا التحول ، وذلك لأن معظم جامعات أوروبا الغربية كانت مملوكة للدولة وجزءاً لا يتجزأ من الإدارة الحكومية ، وحتى وقت قريب جداً لم تكن الجامعات الأوروبية مستجيبة تماماً للطلبات المجتمعية أو الصناعية ، ولم يكن لديها تقاليد متعلقة بالبراءات والتراخيص ، بالإضافة إلي وجود روابط قليلة مع مختبرات البحوث العامة والشركات الصغيرة والشركات الكبرى (Dalmarco & Gustavo et al., 2018, 103) .

وبالتالي دخلت الجامعات الأوروبية مرحلة الممارسات الهجينة ، وتأثرت أنشطة تنظيم المشاريع في الجامعات بهذه الممارسات ، حيث أصبح هناك تغييرات في هياكل الجامعات تأثره يتواجد هذه المشاريع بالجامعات ، لعل من أهمها توفير

التمويل الكافي لهذه المشاريع ، وأيضاً دراسة التوقعات الملائمة لمخرجات المشروع والمؤثرة في مصلحة بدء شركات جديدة ، وأيضاً تبني أساليب تسويق جديدة تتلاءم مع ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات (Dabic, 2015, 168) .

وأوائل التسعينات أصبحت العلاقة المتبادلة بين الجامعة والصناعة من خلال تبادل المعرفة اتجاهاً عالمياً ، وانتشرت التغيرات البيئية التي تهدف إلى تعزيز دور الجامعة في نقل التكنولوجيا والمعرفة عبر أوروبا ، وقد أدخلت العديد من الدول الأوروبية إصلاحات ومبادرات سياسية لتشجيع وتحسين نقل التكنولوجيا والمعرفة بالجامعة ، لذا تحولت العديد من الجامعات الأوروبية من جامعات بحثية تقليدية إلى جامعات ريادة أعمال لها روابط قوية مع الصناعة ، مما يشجع أنشطة ريادة الأعمال، ومنذ بداية التسعينات بدأت جامعة ريادة الأعمال الانتشار في أوروبا ، وسعت العديد منها في القضاء علي الروتين الجامعي وتغيير الثقافة وتهيئة الجو المناسب من خلال تغيير طبيعة الأنشطة الأكاديمية ، وذلك من أجل تشجيع الأكاديميين على نشر معارفهم ، حيث تهتم جامعة ريادة الأعمال بإنتاج المعرفة الجديدة ونشرها علي الصناعة والمجتمع ، وبدأ انتشار مكاتب نقل التكنولوجيا لدعم رواد الأعمال الأكاديميين في تسجيل براءات الاختراع وترخيص معارفهم ، والسماح لهم بالعمل في الحاضنات والمجمعات العلمية (Kalar & Antoncic, 2015, 2) .

يتضح مما سبق توجه الجامعات الأوروبية لنمط الجامعة الريادية ، كما زاد التفاعل بين الحكومة والجامعة والمجتمع ولكن واجهتهم بعض الصعوبات منها ضعف استيعاب أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم التنظيمية وغياب ثقافة تنظيم المشاريع المشتركة بين جميع الجهات الفاعلة ، كما كان هناك تأخر في استجابة الجامعات الأوروبية للطلبات المجتمعية أو الصناعية ، ونتيجة لذلك سعت الجامعات لتوفير التمويل الكافي للمشاريع ، مع تبني أساليب تسويق جديدة تتلاءم مع ثقافة

ريادة الأعمال ، حيث يتضح أنه لأهمية الإعداد الكافي لنمط الجامعة الريادية لا بد من توافر العديد من المقومات البشرية والمالية ، ولا يجب استقطاب نموذج بالكامل إلا بعد التأهيل له ومع بداية التسعينات بدأ انتشار مكاتب نقل التكنولوجيا لدعم رواد الأعمال الأكاديمية وبذلك تحولت العديد من الجامعات الأوروبية من جامعات بحث تقليدية إلي جامعات ريادة أعمال لها روابط قوية مع الصناعة مع عقد شراكات بين الجامعات والمؤسسات التنوية بالمجتمع .

ج- الموجة الثالثة بالبرازيل:

بدأت العديد من الجامعات في الدول الناشئة حديثاً في تنفيذ ممارسات الريادة مثل البرازيل وكوريا وروسيا والهند والصين وجنوب إفريقيا في أوائل التسعينيات ، وبالتالي تشكل هذه البلدان الموجة الثالثة ، ولكن مع تواجد تأخير نسبي في تقليد التصنيع وتبني استراتيجيات اللحاق بالركب في بعض هذه الدول ، حيث توجد اختلافات واضحة بين هذه الاقتصادات الناشئة ، والتكوين المؤسسي العام الأنظمة العلوم والابتكار ، والتحديات التي تواجهها هذه الدول مختلفة تماماً عن تلك الموجودة في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية ، حيث أن الدول الرائدة في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية لديها أنظمة ابتكار وطنية راسخة لها ، والتي تركز في المقام الأول على الأنشطة العلمية والتقنية التي تهدف إلى اختراع ونقل التكنولوجيا لاسيما مع البحث والتطوير وحماية حقوق الملكية الفكرية ، والاقتصادات الناشئة ، مثل كوريا الجنوبية و البرازيل ، لديها أنظمة وطنية للتعليم ، ولكن بالنسبة للبلدان الصناعية المتأخرة ، فإن توليد التغيير التكنولوجي هو في الأساس عملية تعلم قائمة على أساس استيعاب التقنيات الحالية والهندسة العكسية للحصول على معرفة تكنولوجية جديدة ، تليها هندسة أمامية لتحفيز تحسين المنتجات وتعزيز نشر المعرفة ، ومنذ أوائل الخمسينيات وحتى أواخر التسعينيات ، كافحت البرازيل لوضع مثل هذا النظام الوطني للتعليم ونشر التكنولوجيا موضع التنفيذ ، وكان الهدف هو إنشاء نظام علمي

قائم علي القيام بالأبحاث وتطبيقها للحصول على التكنولوجيا التي تضمن الاكتفاء الذاتي في مجال الطاقة والاستقلال التكنولوجي ، وتشجيع تطوير الابتكارات المحلية لتلبية احتياجات الصناعة المحلية ، ويجب الإشارة إلى بداية عملية التصنيع من قبل الحكومة قبل النظام العسكري (١٩٦٤-١٩٨٦)، وذلك من خلال تعبئة عدد قليل من الشركات متعددة الجنسيات المختارة التي تجلب رؤوس الأموال والتكنولوجيا معهم والشركات المملوكة للدولة المنشأة حديثاً مع إدارتها الهندسية والبحثية، والدوائر الفيدرالية والجامعات والدولة ، مع مختبرات البحوث الخاصة بهم ، ولم يكن انهيار النظام العسكري في منتصف تسعينات القرن العشرين ، يعني فقط تجديد الحكم الديمقراطي والمجتمع المدني ، بل أيضا فحص نقدي للإنجازات في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار (Dalmarco & Gustavo et al., 2018, 104) .

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الجامعات أخذت بعض أدوار الصناعة والحكومة في استخدام المعرفة والإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وأصبح تعزيز نقل التكنولوجيا أحد العناصر الرئيسية لهذه المهمة ، حيث تم الربط بين الابتكار والمنافع الاجتماعية والاقتصادية ، وبالتالي اعتمدت الجامعات مفهوم الجامعة الريادية، ويجب الإشارة إلي أن بدء تحسين بيئة الابتكار بالبرازيل يرجع لتشريعات الملكية الفكرية عام ١٩٩٦ ، وعدلتها وفقا لمعايير منظمة التجارة العالمية، ولكن من أحد أهم معالم نقل التكنولوجيا وريادة الأعمال الأكاديمية بالبرازيل هو قانون الابتكار لعام ٢٠٠٤ الذي بدأ الموجة الثالثة ، والذي يماثل قانون بأي دويل في الولايات المتحدة ، فقد قدم هذا القانون نموذجاً لتطوير التعاون بين الجامعات والصناعة، وتنظيم الملكية الفكرية للتكنولوجيات الأكاديمية ، إضافة إلى الحوافز لتعزيز البحث المشترك بين الجامعة والشركات ، وتطوير حاضنات الأعمال وحدائق التكنولوجيا ، ويكمن الهدف من قانون الابتكار تشجيع الابتكار التكنولوجي من خلال تشجيع القطاع الأكاديمي على تولي زمام المبادرة في إنشاء أنشطة دعم

جديدة ، مثل تقديم خدمات التكنولوجيا والتدريب والمشاريع البحثية المشتركة للشركات والاستخدام المشترك للمعدات والمختبرات الجامعية والمواد والمرافق الأخرى للشركات الصغيرة والشركات الناشئة ، وذلك من أجل تسهيل هذه الأنواع من المبادرات والأنشطة ، كما سمح القانون بتوفير مساحة لما يسمى بالشركات المختلطة، والشركات الناشئة (مثل مشروع بحث بين القطاعين العام والخاص) لا تزال موجودة داخل الجامعة (أو مرفق الحاضنة) واعتمادا على الجامعة لبعض المؤسسات المالية والدعم الإداري ، ونتيجة لذلك ، توقعت الحكومة أن تشهد زيادة كبيرة في المشاريع المشتركة والمنشورات العلمية وبراءات الاختراع (Dalmarco & Gustavo et al., 2018, 104)

يتضح مما سبق ظهور الجامعات حديثاً في بعض الدول كالبرازيل ولكن مع التأخير في التصنيع ، حيث تختلف البرازيل عن أوروبا وأمريكا فهم يركزون في المقام الأول على الأنشطة العلمية التي تهدف إلى نقل التكنولوجيا وحماية حقوق الملكية الفكرية ، وقد بدأت البرازيل في إنشاء نظام علمي للحصول على التكنولوجيا وتشجيع تطوير الابتكارات لتلبية احتياجات الصناعة ، كما أن الجامعات أخذت بعض أدوار الصناعة والحكومة في استخدام المعرفة والإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وبالتالي اعتمدت الجامعات مفهوم الجامعة الريادية ، وكان من أهم معالم نقل التكنولوجيا وريادة الأعمال بالبرازيل قانون الابتكار ، كما أن هناك العديد من العوامل التي دعمت نموذج الجامعة الريادية من أهمها قدرة الشركات متعددة الجنسيات علي جذب العديد من الاستثمارات داخل المجتمع البرازيلي .

خامساً : أهداف الجامعة الريادية

مع تبنى أي جامعة لفلسفة الجامعة الريادية باعتبارها مؤسسة تنموية خاصة مع الاتجاه المتصاعد لدعم العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات العمل والإنتاج ، وكمدخل لتحقيق مهمتها الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتوجه

نحو اقتصاد المعرفة ، فإن عليها إعادة النظر في توجهها الاستراتيجي وبالتالي أهدافها؛ ويوضح الشكل التالي أهداف الجامعة الريادية :



شكل رقم (٢)

أهداف الجامعة الريادية

أ- الاندماج الفاعل في دعم أنظمة الابتكار والاقتصاد الوطني:

تأتي الجامعة الريادية كاستجابة فاعلة للضغوط المتزايدة على التعليم العالي في جميع أنحاء العالم لأداء دور أساسي ومعزز للقدرة التنافسية للاقتصاديات الدولية بشكل خاص خاصة مع الطلب المتزايد على القطاع للإسهام بشكل ملموس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالفعل فقد احتلت الصدارة في استراتيجيات التنمية الإقليمية في المملكة المتحدة وفي أماكن أخرى في أوروبا (Gibb & Hannon, 2006, 77-78).

وعلى مدى العقدين الماضيين، أدى الطلب على دعم أنظمة الابتكار والمعرفة إلى إعادة تشكيل سيناريوهات التطوير الجامعي والفعاليات اللازمة لإخراج الجامعة من برجها العاجي والخروج من دائرة الأنشطة الأكاديمية البحثية لتصبح جزءاً

من منظومة الابتكار أو الحزون الثلاثي للمعرفة الداعم للاقتصاديات القومية، وإعادة التشكيل هذه أدت إلى بروز الأنشطة الريادية المختلفة، وصنع اقتصاديات الريادة التي من خلالها يمكن استغلال الفرص والمعارف المبتكرة وتعزيز روح المبادرة، وبالتالي تجهز الجامعات نفسها الأداء مهام جديدة مع شركاء خارجيين لدعم التنمية الاقتصادية (Mascarenhas, c. & et.al, 2017) ، وتأتي الجامعة الريادية لتعبر عن دخول جيل جديد من الجامعات إلى الوجود الأكاديمي والاجتماعي، وهي جامعة تتجاوز مهمات التدريس والبحث لتكون واجهة التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمجتمعها (Salarnzadeh & et al., 2011, 35) .

ب- اليقظة الإستراتيجية في مسايرة المستجديات العالمية والمحلية :

تحتاج الجامعات في طريقها للتحويل إلى القدرة على التوجيه الذاتي، في حين تتجاهل الجامعات غير الطموحة هذه الحاجة وتستسلم للانجراف مع المد والجزر في ضوء الإدارة التقليدية ، لكن الجامعات الريادية الطموحة لا يمكنها الاعتماد على العادات الإدارية القديمة غير الموجهة ، لأنها بحاجة لتصبح أسرع وأكثر مرونة وأكثر تركيزاً في الاستجابة وردود الفعل خاصة مع توسيع وتغيير المطالب ، وهو ما يتطلب من الجامعة الريادية اليقظة الإستراتيجية الدائمة لمسايرة المستجديات العالمية والمحلية (بو عبد الله ودان؛ وآخرون، ٢٠١٦) .

اليقظة الإستراتيجية هي عملية أو نشاط يمكن من مسايرة المستجديات والاستفادة منها بشكل مثالي باغتنام الفرص وفي الوقت ذاته مجابهة التحديات والأخطار المحدقة في محيطها العلمي والتكنولوجي والإنتاج التجاري بهدف استخلاص البيانات التي تسمح بالتبوء بالتطورات ومنه المبادرة بأنشطة الابتكار، وعادة ما يتم ذلك بإنشاء نظام داخل المؤسسة مهمته المتابعة عن كُتب لكل المؤشرات والمعلومات ، أو المستجديات الملموسة مهما كان نوعها أو مصدرها (أوكليل، ٢٠١١، ٢٩١ - ٢٩٢) .

ج- الالتزام بالمسئولية الاجتماعية للجامعات (الريادة الاجتماعية):

فكرة الجامعة الريادية تعنى ضمناً تحمل مسؤولية اجتماعية مقبولة محلية وإقليمية، لأنها لا تهدف إلى تحفيز النمو الاقتصادي فحسب، بل أيضاً لمعالجة المخاوف الاجتماعية، بما في ذلك الحد من الفقر والبطالة والجريمة ، فقد أظهرت التحليلات أن الضغوط والحوافز الناشئة عن السياقات البيئية والمجتمعية في مختلف البلدان تلعب دوراً في بدء المرحلة المبكرة من الأنشطة الريادية في مؤسسات التعليم العالي، غير أن الشروط والموارد اللازمة لتطوير برامج وأنشطة ريادة الأعمال في التعليم العالي تختلف في البلدان حسب النظام الاقتصادي خاصة في البلدان ذات الاقتصاديات الناشئة وبسبب ذلك، ستكون هناك حاجة إلى برامج تعليمية وداعمة لريادة الأعمال طبقاً لخصائص الاقتصاد القومي من أجل التصدي للمشكلات المحلية كمواجهة الجريمة ومحاربة الفقر والبطالة من خلال رفع مستوى التعليم الريادي لتنمية القدرة على اقتناص فرص العمل الريادية (Volkman,2009,73) ، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن الجامعة الريادية عليها أن تهئى المناخ العام الذي يساعدها في تحقيق التوازن المسئول بين المتطلبات المتعارضة للريح ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، لتحقيق الريادة الاجتماعية Social Entrepreneurship التي لا تركز على جني الأرباح وتكوين الثروات فقط ، ولكنها تهدف إلى خدمة المجتمع والمصلحة العامة وتصبح الغاية الرئيسية من الريادة الاجتماعية هي تعزيز الأهداف الاجتماعية والبيئية (الشميمري؛ وآخرون، ٢٠١٤، ٢٢) .

د- تحقيق التميز والريادة الأكاديمية :

تتسم الجامعات الريادية بالتميز عن غيرها من الجامعات من خلال التزام جميع العاملين بالتميز العلمي، وبالقيم الأكاديمية وفقاً للمبادئ التوجيهية الأخلاقية ، كما تتميز بشكل ملحوظ من خلال قدرة فائقة على توجيه الأداء ، والتعرف على نقاط القوة والريادة العلمية والبحثية ، وتسويق الاختراعات أو الابتكارات الناشئة، ويتم ذلك

في ضوء نظام قيمي أخلاقي يصنع قيمة مضافة للمجتمع ، وتحقق الجامعة الريادية التميز والريادة الأكاديمية من خلال قدرتها على (Volkmann, 2009, 55) :

١- تحقيق التميز الأكاديمي من خلال توفير بيئة عمل ديناميكية داعمة للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير مناخ إيجابي يسمح بتبادل الآراء والأفكار الإبداعية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتحقيق الريادة في البحث العلمي في المجالات الأساسية والتطبيقية، بالإضافة إلي التعاون مع قطاع الأعمال في تعزيز الابتكار ونقل التكنولوجيا.

٢- إدارة الصراع المتنامي بين التسويق والتوجه نحو الريح ، وبين الوفاء بمتطلبات الجودة الأكاديمية، فالجامعة الريادية قادرة على إحداث التوازن بين تنظيم المشاريع دون الإخلال بالجودة الأكاديمية .

٣- إزالة الحواجز التعليمية والفلسفية التي تحول دون إجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة البحوث البيئية الإبداعية، وتحقيق ريادة الأعمال من خلال برامج الدراسات العليا متعددة التخصصات والمشاريع الناتجة عنها والتي تلبي الاحتياجات المجتمعية.

٤- تشجيع إجراء البحوث على المستوى الدولي والمشاركة في صنع السياسات ونقل المعرفة من خلال رصد مكافآت للنشر الدولي، وتطوير جودة البحوث من الناحية النوعية في مجالات متعددة، وتشجيع البحوث التطبيقية، وتسويق البحوث الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، ودعم المشروعات التنافسية.

هـ- دعم الأداء الاستراتيجي في البيئة التنافسية :

في ظل السعي نحو التنافسية واستدامتها تعتبر الجامعة الريادية من الصيغ الجديدة في عالم قائم على المنافسة العالمية، حيث تقدم الأدلة على الربط بين التعليم الجامعي الريادي والنمو في القدرة التنافسية، تلك التي أصبحت ضرورة تفرضها التحديات المعاصرة وتتطلب قدرا من الاهتمام والتخطيط لوضع رؤى وتصورات لتوليد

المزايا التي يطرحها مفهوم الجامعة الريادية خاصة فيما يتعلق بدعم الأداء الاستراتيجي والاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أفضل الموجودات المؤسسية للمساهمة غير التقليدية في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة بما تمتلكه من قدرات إبداعية ومبتكرة، وبما تستند إليه من ركائز لدعم تلك المزايا التنافسية ومن أهم هذه الركائز (توفيق ؛ ومرسى، ٢٠١٧، ٤٧ - ٤٩) :

١. إعداد خططها الإستراتيجية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية.
٢. ابتكار وتحديث تقنياتها ومصادر المعرفة بالتواصل مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية .
٣. تدعيم الميزة التنافسية لها من خلال امتلاك تكنولوجيا فائقة للمعلومات والاتصالات وتطبيقها الفعال من جميع الأفراد.
٤. استثمار قدراتها الإبداعية وتوجيهها للفكر الريادي والربط بين ذلك وبين تحقيق التنمية المستدامة.
٥. تدبير إمكانياتها البشرية والمادية والتقنية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات بشرية ومعرفية متميزة تناسب احتياجات المؤسسات المختلفة.
٦. تطوير ذاتها وإمكانياتها ووسائلها باستمرار بما يحقق لها قدرات عالية للوفاء بما يتوقع منها.
٧. متابعة التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع، والعمل على تطوير استراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات.
٨. الالتزام بالأصول والأعراف المهنية والزام العاملين باتباعها من قبيل توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء العالمية.

و- تطوير القدرات التنظيمية للجامعة :

يعد بناء وتطوير القدرات التنظيمية وسيلة وغاية في وقت واحد فهي وسيلة لتحقيق مهام وأهداف الجامعة الريادية، كما أنها هدف باعتباره مؤشراً لتحقيق ميزة تنافسية، حيث تلعب قدرات الجامعة الريادية أيضاً جنباً إلى جنب مع الموارد الناعمة والصلبة دوراً بارزاً في نجاحها في تحقيق ميزة تنافسية، ومساعدتها في إنجاز مهامها وأهدافها، وتتمثل هذه القدرات فيما يلي - Farsi & et al., 2012, 197 : (198)

- ١- وضع ومكانة الجامعة : حيث تبرز تلك المكانة موقف الجامعة ضد منافسيها، وتتحدد من خلال المرتبة الجامعية ، مكانتها في نظر المجتمع، ووضعها في أعين الخبراء، ووضعها في المنطقة.
- ٢- خلفية الجامعة وسلوكها في الماضي، والذي يتحدد على أساسها سلوكها الأفضل في الحاضر والمستقبل.
- ٣- الشبكات والشراكات : والتي يجب أن تتفاعل هذه الشبكات بمختلف أنواعها بشكل ديناميكي، لمساعدة الجامعة على تشكيل دورة الابتكار من خلال Triple Helix .
- ٤- استقطاب الموارد وتحسينها : سواء الموارد البشرية أو المادية وما يتطلبه ذلك من قدرات حرجة كالتحسين والإبداع والابتكار وإيجاد القيمة واليقظة من الأكاديميين.
- ٥- القدرات الشخصية والتنظيمية : وهي مجموعة القدرات اللازمة لإبراز مهارات تنظيم المشاريع، والانخراط بنشاط في عمليات التعلم الريادي، وإظهار الذكاء العاطفي القوي لتكوين اتجاهات إيجابية والتحفيز نحو القيم الريادية ، والعمل بفعالية على تخطيط وتطوير قيادة الأعمال، وإدارة تنمية تنظيم المشاريع من

خلال عمليات البدء والنمو والتدويل، وإدارة علاقات أصحاب المصلحة بفعالية في ظل ظروف ديناميكية.

٦- قدرات تنظيم المشاريع الاجتماعية : وتعنى بإدارتها في بيئات حياتية تتميز بارتفاع مستويات عدم اليقين والتعقيد في العمل والأسرة والمجتمع، وتطوير النشاط الحسى تجاه "طرق عمل أي شيء" في مختلف الثقافات وعبر الحدود التقليدية.

٧- تنمية الكفايات الريادية للموارد البشرية الأكاديمية :

تسعى الجامعة الريادية لتجهيز طلابها من أجل "عالم الحياة" الذي يتسم بقدر كبير من عدم اليقين والتعقيد، وينطوي على كثير من المظاهر منها التغيير في طبيعة المهن والوظائف، التنقل العالمي، التكيف مع الثقافات المختلفة، العمل في ظل الهياكل التنظيمية المرنة، وزيادة نوعية العمالة الذاتية، وتوسيع نطاق المسؤوليات في الأسرة والحياة الاجتماعية وكل ما يرتبط بالحاجة إلى إعداد الطلاب لعالم الحياة والتعلم المستدام ، ويأتي هذا الدور بعد أن أثر التوجه العالمي نحو الاقتصاد المعرفي على مفهوم التوظيف الذي أصبح يرتبط بشكل كبير بقدرات جديدة للخريجين، وما صاحبه من حوار ونقاش موجه من قبل الحكومات وقطاع الصناعة إلى التعليم العالي بضرورة التركيز على المهارات الريادية في جميع المناهج والأنشطة، وضرورة أن يعد الخريجون بمجموعة من "المهارات المغامرة" ، مع التركيز على الإبداع والابتكار والتواصل وإدارة العلاقات والمخاطرة، وقد تم التعبير عن هذه الحاجة " بالدعوة إلى تطوير "العقلية الريادية" ، والتوعية بأهمية المهارات الريادية للطلاب باعتبارهم العمالة المستقبلية، من خلال بناء مجتمعات ريادة الأعمال الطلابية تتشارك في مجموعة واسعة من الأنشطة الريادية مع الاستفادة بشكل كبير من دعم أعضاء هيئة التدريس (Gibb, & et al., 2009, 14) .

كما تستهدف الجامعات الريادية استناداً إلى مفهوم التعلم المستدام إلى توفير المعارف والمهارات اللازمة للطلاب لبدء المشاريع الريادية في المستقبل، صنع القرار البديهي، والقدرة على جعل الأشياء تحدث بشكل مستقل، والتواصل، أخذ المبادرة، وتحديد الفرص، وحل المشكلات الإبداعي، والتفكير الاستراتيجي، والفعالية الذاتية المرتبطة بالعمل والتفكير والشعور والالتزام والتوفيق والتنظيم والتعلم ، وبناء عليه فإن الجامعة الريادية تسعى إلى تنمية المهارات التي تجعل الخريج قادراً على الخروج من دائرة التخصص والنطاق الضيق لمفهوم التوظيف ، وتدعم الكفايات الريادية بشكل يمكنه من دخول بيئات أعمال مختلفة ، كما تتيح الجامعة الريادية الفرصة لعضو هيئة التدريس إضافة لكونه مدرساً وباحثاً أن يصبح ذا فكر ريادي، وتدعم ذلك بقوة يظهر مفهوم الأكاديمي الريادي صاحب العقلية الريادية التي لا تتبدل أياً كانت الاهتمامات أو التطلعات أو القيم الأكاديمية؛ والذي عليه أن يوازن بين دوره في دعم الأنشطة الريادية والأكاديمية (Bikse & et al., 2016, 76) .

ي- تحقيق الاستقلالية من خلال تنويع مصادر التمويل :

في مواجهة ارتفاع تكاليف التعليم والبحث العلمي وركود الدول اقتصادية وضعف التمويل الحكومي، ومحدودية دعم قطاعات الأعمال التجارية ، بدأت الجامعات تبحث عن مصادر جديدة وأشكال مبتكرة للتمويل من خلال البحث عن الشراكات ، التي من خلالها ينظر للجامعات كمصدر التدريب الريادي، ومصدر للمشورة والخبرة بالاعتماد على الخبراء الأكاديميين ، كما تعد بمثابة أحد عوامل الإنتاج الذي يتم من خلاله نقل البحوث إلى قطاع الإنتاج لتوليد القيمة ، وتؤسس الجامعة الريادية على هذه الطريقة في التصرف في مشكلة التمويل ، وترى أنها بهذا لا تفتح أبوابها للمجتمع فقط، بل تنوع في مصادر التمويل بما يجعلها أكثر استقلالاً عن الحكومات (Mascarenhas & et al., 2017, 317) .

لهذا توجه الجامعة الريادية اهتمامها بالمهمة الثالثة من خلال تطبيق البحوث بشكل أكبر وبما يتماشى مع احتياجات السوق والصناعة والحكومة ، ونقل المعرفة والتكنولوجيا؛ حيث تتعامل الجامعة مع براءات الاختراع وعروض التراخيص ، وإنشاء حدائق العلم والتكنولوجيا، عقود نقل التكنولوجيا وهو ما يحقق تدفقات تمويلية تعطى فرص أكبر لإنجاز باقى المهام ، وبمعنى آخر تسعى الجامعة إلى إيجاد مصادر تمويلية غير تقليدية عن طريق استثمار المعرفة البحثية المبتكرة، وتسويق منتجاتها، والتحالف من أجل مشاريع ريادية مبتكرة بما يحقق تدفقات تمويلية تحقق لها الاستقلالية، وتساعد على تحقيق أنشطتها في كافة النواحي التعليمية والبحثية والخدمية (Farsi & et al., 2012, 197) .

يتضح مما سبق أن من أهداف الجامعة الريادية لتحقيق مهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية هو الاندماج الفاعل في دعم أنظمة الابتكار والاقتصاد من خلال تشكيل سيناريوهات للتطوير الجامعي واستغلال الفرص والمعارف المبتكرة وتعزيز روح المبادرة ، واليقظة الاستراتيجية في مسيرة المستجدات العالمية والمحلية وذلك للتحويل إلى القدرة علي التوجيه الذاتي مما يتطلب سرعة ومرونة في الاستجابة ورد الفعل ، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية للجامعات لمعالجة المخاوف الاجتماعية، مما يتطلب برامج تعليمية داعمة لريادة الأعمال من أجل التصدي للمشكلات لتحقيق الريادة الاجتماعية والتي تهدف لخدمة المجتمع والمصلحة العامة ، مع تحقيق التميز والريادة الأكاديمية من خلال التزام جميع العاملين بالتميز العلمي والقيم الأكاديمية من خلال إحداث التوازن بين تنظيم المشاريع دون الإخلال بالجودة الأكاديمية ، مع تحقيق التميز الأكاديمي من خلال توفير بيئة عمل ديناميكية داعمة للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ، وإزالة الحواجز التعليمية بين التخصصات المختلفة ، مع تشجيع إجراء البحوث علي المستوى الدولي ، ودعم الأداء الاستراتيجي في البيئة التنافسية وذلك من خلال بعض الركائز مثل إعداد خطط إستراتيجية مع ابتكار

وتحديث التقنيات والمصادر المعرفية ، بالإضافة لدعم الميزة التنافسية من خلال امتلاك تكنولوجيا للمعلومات مع استثمار القدرات الإبداعية وتدبير الإمكانيات البشرية والمادية ، مع متابعة لسوق العمل ، كما أن من ضمن أهدافها تطوير القدرات التنظيمية للجامعة من حيث مكانة الجامعة وخلفية عن سلوكها في الماضي واستقطاب الموارد البشرية والمادية ، وقدرات تنظيم المشاريع الاجتماعية ، وتنمية الكفايات الريادية للموارد البشرية الأكاديمية من خلال تنمية مهارات الخريج ليخرج من دائرة التخصص لمفهوم التوظيف، بالإضافة لتحقيق الإستقلالية من خلال تنوع مصادر التمويل، وإيجاد مصادر تمويلية غير تقليدية عن طريق استثمار المعرفة البحثية المبتكرة، وتسويق منتجاتها بما يحقق تدفقات تمويلية تحقق الإستقلالية .

سادساً : خصائص وسمات الجامعة الريادية

أخذ موضوع الريادة في مجال الأعمال أهمية بالغة نظراً لما آلت إليه منظمات الأعمال من تميز في مواجهة المخاطر والبحث المستمر عن الفرص الجديدة، وأصبحت ريادة الأعمال هي القوة الاقتصادية القادمة المحركة للاقتصاديات الدول، ونظراً لإدراك تلك الأهمية فقد سارعت العديد من المجتمعات والدول في اتخاذ جميع السبل التي تساعد في تنمية الفكر الريادي (الشميمري؛ وآخرون، ٢٠١٤، ٦٢) .

وأصبحت المنظمات على اختلافها تأخذ على عاتقها تبني الفكر الريادي القائم على إثارة المقدرات الجوهرية للمنظمة، وأصبح يشار إلى المنظمات الريادية Entrepreneurial Organizations على أنها تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وتقوم على اغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية، وغير ذلك من الخصائص التي تميز المنظمات الريادية ومنها (توفيق؛ ومرسى، ٢٠١٧، ١٥ - ١٧) :

- **الإبداع و الابتكار:** يعتبر الإبداع أول خطوة للأفكار التي تستجيب للفرص في المنظمات والتي تسهم في نجاحها، وإذا كان الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، فإن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.
 - **التفرد والاستقلالية:** تشير الاستقلالية إلى الرغبة في العمل بشكل مستقل من أجل نقل أو توصيل الرؤية الريادية المتفردة، وهي الفعل المستقل من قبل الأفراد أو المؤسسات التي تهدف إلى تقديم رؤية ريادية مبتكرة ودعمها لحين اكتمالها.
 - **المبادأة والاستباقية:** وهي خصائص تعبر عن الجهود الرامية إلى النقاط الفرص الجديدة من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية والتنبؤ بالتغيرات وتوقع المشكلات التي يمكن أن تظهر فجأة وتحويلها لفرص جديدة لم يسبق إليها المتنافسون.
 - **المخاطرة المحسوبة:** وهي الرغبة في اقتناص الفرص على الرغم من عدم التأكد، ويتم بطرق فعالة وحركية متقلبة للمخاطر المرافقة للمشاريع بمختلف أنواعها ومجالات تطبيق أنشطتها والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة.
 - **التمايز والتنافسية:** وتعني قدرة المؤسسة على تطوير السلوك التنافسي وتحدي المؤسسات المنافسة من خلال التمايز والتفرد في المزايا التنافسية .
- وفيما يلي سمات المنظمات الريادية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي
(السكرانة، ٢٠١١، ١٠٣ - ١٠٥) :

١- **تحديد الفرص وتقييمها:** ويأتي ذلك من خلال المتابعة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم في السوق، ويتم ذلك عبر نظم سوقية فعالة، ويساعد تقييم الفرص على إدراك قيمتها والموازنة بين العائد والمخاطرة المترتبة عليها.

٢- **تطوير خطة الأعمال:** ويتم ذلك بناء على التوسع في تحديد الفرص التي تعد من أصعب المراحل في تطوير الأعمال الريادية وتنفيذها، وهذه الخطة توضح الرؤية الريادية الشاملة للمنظمة.

٣- **تحديد الموارد اللازمة:** تمتلك المنظمة الريادية رؤية واضحة عن قدراتها ومواردها المتاحة، ومعرفة دقيقة بمقدار الفجوة بين ما لديها من موارد وإمكانيات وما تحتاج إليه لاغتنام الفرص المتاحة.

٤- **إدارة المشاريع الريادية:** تنتهج المنظمات الريادية أنموذجا مناسباً لإدارة أعمالها بما يحقق أهدافها بنجاح من خلال القدرة على إبراز العناصر الريادية المؤدية إلى النجاح والمشكلات التي تواجهها، وتطبيق نظام رقابي لضمان تنفيذ الأهداف. ومما سبق يمكن القول أن الأخذ بصيغة الجامعة الريادية يحقق الترابط الوثيق بين التعليم الجامعي ومنظومة الاقتصاد الوطني وسوق العمل من خلال تنفيذ الجامعات لمشروعات استثمارية عملاقة تلبي احتياجات المجتمع، وتوفر مصادر تمويل خارجية للجامعة، وتحقيق المواءمة بين احتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم الجامعي (المهدى؛ وسويلم ، ٢٠١٤ ، ٣٠) ، وبناء على ما طرح من مفاهيم يمكن بسهولة استجلاء خصائص وسمات الجامعة الريادية التي تميزها عن غيرها، واستنادا على ما قدمه (Gribb, 2005, 3) أن الجامعة يمكن اعتبارها منظمة تعليمية ريادية عندما تنطبق عليها الخصائص التالية :

- جريئة في تحقيق الاستقلالية الخاصة بها، مع قبول فكرة أنه بالتمويل الذاتي ستكون الولاية الداعمة للريادة.
- تحتضن وتدعم الصلة بين تكامل المعرفة وتشاركتها مع المجتمع الأوسع.
- لا تخشى تعظيم إمكانات تسويق الأفكار من أجل سلسلة القيمة في المجتمع ولا ترى في ذلك تهديد للقيم الأكاديمية.

- ذات تنظيم داخلي قوى قائم على توجيه مركزي قوى لتحقيق ريادة الأعمال مع الحفاظ على الطبيعة التنظيمية.
- داعمة لاستقلالية الأفراد الأكاديميين؛ مع الانخراط بنشاط مع مجتمع أصحاب المصلحة على نطاق أوسع كجزء من إستراتيجية التعلم التنظيمي " .
- تشجع إنشاء مجتمعات العلوم والحاضنات، مكاتب نقل التكنولوجيا وحماية البراءات وتنظيمها، ليس كغايات في حد ذاتها ولكن كوسيلة قوية للتوسع والاندماج في العلاقات الخارجية القائمة على النشاط الريادي بطريقة مؤسسية.
- تشجع الأنشطة متعددة التخصصات مع إنشاء أقسام متعددة التخصصات ومراكز البحث والتطوير القائم على تكامل المعرفة.
- تقوم على التزام ومسؤولية أوسع للتنمية الشخصية من جميع المنتسبين، خاصة فيما يتعلق بالمهارات اللازمة للمستقبل .
- مستقطبه للعاملين الرياديين وتعين قادة رياديين، وتعتبرهم عوامل التغيير بما في ذلك فتح المشاركات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في دوائر أوسع .
- داعمة لأنظمة مكافآت تتجاوز بكثير ما يتعلق بمعايير البحث والنشر والتدريس.
- داعمة لتعليم ريادي كجزء لا يتجزأ من التعليم في جميع كليات الجامعة ودمجها في المناهج .

يتضح مما سبق أن خصائص المنظمة الريادية تعتمد علي الابتكار لفكرة جديدة والإبداع في تنفيذها ، مع الرغبة في العمل بشكل مستقل ، بالإضافة إلي توقع بعض المشكلات وتحويلها لفرص جديدة واقتناص الفرص وتحمل المخاطر ، مع تطوير السلوك التنافسي من خلال التمايز والتفرد في المزايا التنافسية ، كما أن من سماتها تحديد الفرص وتقييمها لإدراك قيمتها للموازنة بين العائد والمخاطرة المترتبة

عليه ، مع تطوير خطة الأعمال وتحديد الموارد المتاحة وإدارة المشاريع بما يحقق أهدافها بنجاح

وبناء على ما سبق فالريادة في التعليم الجامعي هو تفرد الجامعات بمخرجات إنتاجية وبشرية وبحثية وقيمة ذات قيمة مضافة لها ، سواء بطريقة مباشرة عن طريق إقبال المؤسسات التنموية علي المخرجات البحثية لتطبيقها وتحويلها لتكنولوجيا فائقة ، أو احتضان المعرفة التي تنتج داخل الجامعات داخل الحدائق والحاضنات التكنولوجية لتطبيقها ، أو بطريقة غير مباشرة من حيث إقبال المؤسسات التنموية على المخرجات البشرية فتزداد سمعة الجامعات وهي أحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة .

وترتبط الريادة بروح المبادرة والمخاطرة والخروج عن المألوف الخ ، وبالتالي تتجسد الريادة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات في الأنشطة التي تقدمها خارج الأدوار الأكاديمية التقليدية للتعليم والبحث وخاصة الأنشطة المبتكرة التي تحمل عنصر المخاطرة ، وبالتالي ظهر مجتمع الريادة ، وهو المجتمع القائم على روح المبادرة القائمة على المعرفة كقوة دافعة للنمو الاقتصادي وإيجاد فرص العمل والقدرة التنافسية .

سابعاً : مكونات وركائز الجامعة الريادية

لكي تحقق الجامعة الريادية أهدافها لابد من وجود مكونات أساسية تساعد في الوصول إلى ذلك، وقد ركز البعض على المدخلات والعمليات والمخرجات كمكونات أساسية وركائز للجامعة الريادية، حيث يرى (Salaizadeh & Daraei, 2011: 30 - 37) أنها نظام ديناميكي يشتمل على مدخلات خاصة (الموارد واللوائح والقواعد، والهيكل التنظيمي، والرسالة،...)، وعمليات التدريس والبحوث والعمليات الإدارية، والعمليات اللوجستية، والتسويق...) والمخرجات الموارد البشرية الريادية، وشبكات ريادة الأعمال والمراكز الريادية...، وتتكون مكونات الجامعة

الريادية من أربعة عناصر أساسية ، ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي (Throp & Goldstein, 2010: 68 -69) :

أ- المكونات الأساسية :

١. جوهر الجامعة الريادية: ويشمل مكونات الجامعة التي تؤدي الوظائف الأساسية في مجال التعليم والبحث العلمي (الكليات، الأقسام...)، والهيكل التنظيمي المتكامل للجامعة.
٢. بيئة جامعية متطورة : ويشمل أهم أدوات الجامعة الريادية والأنشطة المرتبطة بها وهي: مراكز البحوث والمشروعات المتعددة التخصصات بالجامعة وحاضنات الأعمال الجامعية وصناديق الاستثمار الجامعية وبيوت الخبرة والمعامل المركزية وحدائق العلوم والتكنولوجيا، والتي تعمل على: نقل التكنولوجيا والمعرفة الجامعية إلى مجتمع الأعمال (البحوث التطبيقية وتعزيز فرص النمو الاقتصادي القائم على المعرفة المتطورة، وتطوير ورعاية الملكية الفكرية للجامعة، وتنظيم وتنفيذ- بالتعاون مع الإدارات والأقسام الجامعية الأخرى - برامج التعليم المستمر (التعلم مدى الحياة)، والمساعدة في أنشطة جمع التبرعات بالجامعة لتوفير موارد مالية إضافية، وتطوير نظام الاتصال بالخريجين والمساعدة في توفير وظائف لهم، وتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمي، والتنظيم والمشاركة في جميع الأنشطة الخاصة بخدمة الجامعة للمجتمع والبيئة المحيطة.
٣. قيادة جماعية قوية : قدرة القيادة الجامعية ذات أهمية بالغة في إنشاء الجامعة الريادية، فالقيادة القوية ضرورية في عملية التحول الجامعي، وإذا لم تقبل قيادة الجامعة مفهوم الجامعة الريادية فمن غير المرجح أن يحدث التحول إليها، وتتعلق القيادة الجامعية بإقامة هيكل إدارة يشجع ويحفز جميع

أجزاء الجامعة إلى السلوك الاستباقي والمغامرة، ويكون تحقيق أهداف الفريق قبل تحقيق الأهداف الشخصية ("نحن" مقابل "أنا").

٤. التمويل المتنوع: وجود جامعة مستقلة مالية بعيداً عن مصادر التمويل الحكومي يعد متطلبية وشرطية أساسية لإنشاء جامعة ريادية، فالاستقلال المالي للجامعة يسمح لها بحرية اختيار وتنفيذ مشاريع وفقاً لرغباتها وأولوياتها، ويمنع التسويق غير المرغوب فيه للخدمات الجامعية.

ب- مكونات القيمة:

١. المحاسبية المساعلة والاستقلالية: وهما خاصيتان لا ينفصلان للجامعة الريادية: من خلال السلوك المسئول تجاه بيئة جامعية لديها الحق في الاستقلالية في أداء أنشطتها، وتشير الاستقلالية إلى الرغبة في العمل بشكل مستقل من أجل نقل أو توصيل الرؤية الريادية المتفردة، وهي الفعل المستقل من قبل الأفراد أو المؤسسات التي تهدف إلى تقديم رؤية ريادية مبتكرة ودعمها لحين اكتمالها، ويتضمن السلوك المحاسبي للجامعة الاهتمام باحتياجات البيئة والرغبة في تنفيذ مشاريع تساهم في علاج مشكلات في البيئة (بحثية وتعليمية)، وبهذا تحقق الجامعة علاقة جيدة مع بيئتها، وتقبل البيئة الجامعة كشريك، تشملها وتسعى لطلب إسهامها في تنفيذ مشاريعها وحل المشكلات، مما يؤثر على زيادة دخل الجامعة وتعزيز استقلالها (توفيق؛ ومرسى، ٢٠١٦ : ١٥).

٢. ثقافة قيادة الأعمال المتكاملة: تفترض تكامل جميع عناصر ومكونات الجامعة حول أبعاد القيم الخاصة بالريادة (المبادرة أو الاستباقية، الإبداع، الاستعداد لتحمل المخاطرة) واللامركزية العالية للجامعة في الاستجابة للمتغيرات البيئية، ولظهور الجامعة الريادية فإنه من الضروري أن يكون جوهر أساس الجامعة (جامعة متكاملة)، مكونات الجامعة فيما يتعلق

بالبحوث الأساسية والوظائف التعليمية ومحيط الجامعة، وكذلكوظيفتين الإداريتين (القيادة والتمويل) لديهم القدرة على السلوك الريادي، ويرتبط السلوك الريادي المغامر بالآتي (Obterman & Salihovic, 2012: 105):

- نشاط استباقي تجاه البيئة المحيطة، من حيث التنبؤ بالتغيرات المحتمل في الاتجاهات والطلب وتعديل الأنشطة الخاصة وفقاً لذلك.
- التفكير المستمر في ابتكار منتجات (برامج تعليمية، موضوعات بحثية...)، وعمليات (طرق تدريس، طرق بحث، طرق نقل المعرفة للبيئة...)، وحلول تنظيمية جديدة وغيرها.
- الميل إلى تحمل المخاطرة، أى اتخاذ قرارات والعمل في ظروف من عدم التأكد، عندما يكون من المستحيل جمع كل المعلومات الضرورية واللازمة لتحقيق نتيجة آمنة.

ج- الروابط والتفاعلات

يعتمد نموذج الجامعة الريادية على مدخل النظم، والذي يفترض وجود روابط وتفاعلات بين جميع أجزاء نظام ما، وفي هذا النموذج يعني الارتباط والتفاعل المتبادل لكل مكون ومحدد القيمة، والانفتاح تجاه البيئة، والسمة الأساسية لهذا النموذج هي محاذاة الروابط الداخلية التي تعتمد عليها قدرة الجامعات في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة وتحويلها إلى مشاريع معتمدة، فعلى سبيل المثال، يؤثر جوهر الجامعة الريادية على تطوير محيط الجامعة مما يعمل على إيجاد فرص لمصادر تمويل إضافية للجامعة، ولكن الشرط المسبق للتنفيذ الناجح لمثل هذه الروابط والتفاعلات هو وجود قيادة جماعية قوية بالجامعة، ويكون تأثيرات نظام فرعى واحد للجامعة الريادية على الآخر صالحة وفعالة في جميع الاتجاهات (Obterman & Salihovic, 2012: 106).

وهناك العديد من الركائز الأساسية للجامعات الريادية ، تتشابه في بعضها مع العديد من ركائز الجامعات البحثية ، وتختلف في البعض الآخر عنها ، لذا لابد من تحليل هذه الركائز وذلك للتأكيد على ضرورة توافر هذه الركائز في الجامعات المصرية، وتتلخص هذه الركائز في :

١- **المنظور الريادي**: تتجسد الركيزة الأولى للجامعات الريادية في المنظور الريادي لوظائفها ومخرجاتها ، حيث يتم إدخال العديد من المقررات التي يستدعيها هذا المنظور مثل إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات ... الخ ، وأيضاً زيادة الوعي الطلابي الريادي عن طريق المقررات التدريسية، كما تستطيع الجامعات استخراج الأفكار الريادية لدي الطلاب من خلال المشروعات التي يفكرون فيها ، ثم تتبنى الجامعة هذه المشروعات فتحاول تنفيذها عن طريق مؤسساتها أو تسويقها للمجتمع الخارجي، ولكن يجب الإشارة إلى أن طبيعة التخصصات داخل الكليات تسمح بدرجة كبيرة في ريادة الأعمال دون غيرها ، فمثلاً هناك تخصصات مثل الهندسة والتجارة والإدارة وعلوم الكمبيوتر تتواجد فيها ريادة الأعمال بدرجة أكبر من غيرها من التخصصات مثل الفنون واللغات والعلوم الإنسانية، لذا فإن ريادة الأعمال تعتمد بدرجة كبيرة على نمط التخصصات داخل الكليات (Sidrat & Frikha, 2018, 29) .

٢- **الروابط الخارجية**: تتمثل الركيزة الثانية للجامعات الريادية في قدرتها على تكوين روابط بينها وبين المؤسسات التنموية بالمجتمع علي جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية ، حيث أن هذه النوعية من الجامعات قائمة على تنفيذ المشروعات التي يتم الحصول عليها من الطلاب خلال المؤسسات التنموية ، حيث لابد من توافر نوع من الروابط بين الوسط الأكاديمي والوسط التنموي ، فهناك العديد من الأنشطة التي تؤكد على

الروابط الخارجية مثل إنشاء عروض فنية بين قطاعات الصناعة وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، ومحاولة متابعة قطاعات الصناعة براءات الاختراع ، وإقامة العديد من الأبحاث التعاونية التعاقدية ، وعمل دورات تدريبية في الصناعة ، والتأكيد على التعليم التنفيذي القائم علي تنقل الطلاب والأكاديميين والمتعاونين الصناعيين بين الجامعة والصناعة ، والتواصل غير الرسمي مثل حدائق العلوم والتكنولوجيا وحضانات التكنولوجيا لتقديم خدمات مبتكرة للشركاء الخارجيين وبالتالي فهذه الأنشطة هي السمات المميزة للجامعات الريادية ، وفي الوقت نفسه تعتبر مقاييس لوزن مساهمتها الفعلية في ديناميات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Riviezzo & Angelo et al., 2019, 233).

٣- استثمار موارد الجامعة : تظهر الركيزة الثالثة للجامعات الريادية في محاولة استثمار جميع موارد الجامعة سواء البشرية أو الفيزيقية أو المعلوماتية ... الخ، وبالتالي من أجل الحصول على موارد مالية من هذا الاستثمار ، لذا يجب أن توفر الجامعات مواردها الفيزيقية لأصحاب المشروعات من أجل إجراء العديد من التجارب والاختبارات ، وبالتالي وضع مواردهم المالية بالجامعات ، ونفس الميزة لأصحاب المؤسسات التنموية الباحثة عن التطوير المستمر لمنتجاتها ، حتى لا يتم الاستثمار في موارد أخرى إضافية ، وذلك وفقاً لعدد من الاتفاقات بين المؤسسات والجامعة لإضفاء الشرعية علي هذه العلاقة علي المستوى الداخلي (بالجامعة والخارجي (السوق) (Dalmarco & Gustavo et al, 2018, 102).

٤- ترتيب الابتكار : تتجسد الركيزة الرابعة للجامعات الريادية في محاولة وضع ترتيب للابتكارات التي تحصل عليها الجامعات من الطلاب ، فتستفيد منها من حيث تأثيرها الأكبر في قطاعات المجتمع ، وأيضاً التي تحدث طفرة

بالمجتمع، ومدى حاجة المجتمع لها، بالإضافة إلي العوائد المتوقعة منها، ويجب الإشارة إلي تعقد طبيعة الابتكار لأنها عملية ديناميكية وغير خطية ، حيث تعتمد على عدد من العوامل لعل من أهمها البنية التحتية المؤسسية والنظام الاقتصادي والإطار القانوني وقاعدة المعرفة والسياسات الحكومية... الخ ، وذلك من أجل إنتاج المعرفة عن طريق مدخلات البحث والتطوير لتحفيز الابتكار ، ويعتبر الثلاثي الحزوني بين الحكومة والأوساط الأكاديمية والصناعة هو المحرك الاقتصادي الرئيسي للابتكار ، كما أنه معزز للتنمية، ويسهل التقدم التكنولوجي ، ويهيئ بيئة للابتكار... الخ (Alexander & Evgenity, 2012, 45) .

كما أن هناك حاجة لتوفير بنية تحتية لدعم المشاريع ، وذلك عن طريق العديد من الأشكال مثلها إنشاء مركز لريادة الأعمال ومكتب نقل التكنولوجيا وحدائق التكنولوجيا ... الخ، وبالتالي امتلاك القدرة على أن تسهل انتشار المعرفة للمؤسسات التنموية والمنظمات غير الربحية (Styhre & Lind, 2010, 109) .

٥- **البحث العلمي** : يمثل الركيزة الخامسة للجامعات الريادية في وجود بحث علمي على درجة عالية من التميز من خلال المجالات التي يخرقها ، حيث تساعد أنماط وهياكل هذه الجامعات في اختراق العديد من المجالات التي لم يتناولها الآخرون محاولاً التفرد بها ، حتى يتم تحقيق التميز بها ، وهناك العديد من الأدبيات التي وضعت هذه الركائز على هيئة منظومة تضمن مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها في ضوء تحقيق الهدف العام ، والذي يكمن في تعبئة جميع الموارد والقدرات من أجل تحقيق رسالتها ، ويتم تناولها على النحو التالي (Gur, 2017: 162) :

- **مدخلات خاصة** وهي الموارد والقواعد واللوائح والرسالة وقدرات ريادة الأعمال وتوقعات المجتمع والصناعة والحكومة والسوق .

- **العمليات** التي تتمثل في التدريس والبحث والعمليات الإدارية والعمليات اللوجستية والتجارية والاختيار والتمويل والعمليات المالية والشبكات والتفاعل متعدد الأطراف والابتكار وأنشطة البحث والتطوير .
- **المخرجات** مثل الموارد البشرية لريادة الأعمال ، البحوث الفعالة بما يتماشى مع احتياجات السوق ، والابتكارات والاختراعات ، وشبكات تنظيم المشاريع ، ومراكز تنظيم المشاريع .

ويتضح مما سبق إننا في حاجة ملحة لإعادة هيكلة التخصصات داخل الكليات المتواجدة بالجامعات المصرية ، مما يترتب عليه إعادة هيكلة المقررات بداخلها بما يخدم القطاع الريادي ، حتى تمتلك جامعاتنا هذا المنظور الريادي ، وبالتالي يكون لها القدر في استقطاب العديد من الأفكار الإبداعية للطلاب ومحاولة إيجاد بيئة خاصة لتطبيقها على أرض الواقع لتواجد العديد من المشروعات الريادية داخل المجتمع ، ولابد من تواجده روابط بين الجامعات كأوساط أكاديمية ومحركات للبحث التجاري ومصدراً للمعرفة والتكنولوجيا الجديدة وبين الحكومات المسئول الرئيسي عن صياغة سياسات جديدة للجامعات وتهيئة المناخ الملائم لتواجد الجامعات الريادية وبين المؤسسات التنموية بالمجتمع المسئولة عن استقطاب الأفكار وتطبيقها داخلها من أجل إنتاج تكنولوجيا جديدة .

وتأسيساً على ما سبق فإن العلاقات بين الجامعات المصرية والمؤسسات التنموية بالمجتمع لا تتوقف على عقد العديد من البروتوكولات فقط ، بل يجب العمل على تطبيق التعليم التنفيذي داخل هذه القطاعات ، وأيضاً عقد دورات تدريبية لكلا الطرفين داخل الجامعات وهذه القطاعات ، وأيضاً تواجده علاقات بين أعضاء هيئة التدريس والممثل للطبقة الأكاديمية مع الطبقة الاستثمارية ، وتواجد العديد من مراكز نقل التكنولوجيا وحدائق التكنولوجيا والحاضنات داخل الجامعات ، كما تحتاج الجامعات المصرية إدارة ريادية تعمل بطريقة إبداعية على استثمار جميع الموارد

الجامعية وتحويلها لرأس مال ، وبالتالي الاستفادة من الموارد البشرية في استقطاب العديد من المشروعات البحثية لهم ، والاستفادة من الموارد الفيزيائية داخل الجامعات لتطبيق هذه الأفكار ، والاستفادة من الموارد المعلوماتية في توفير التسويق لهذه الأفكار داخل المجتمع ، ونتيجة لما سبق فإن الجامعات المصرية تحتاج مرحلة تمهيدية لتواجد هذه الركيزة بها ، حيث تعمل في هذه المرحلة على توفير هذه الأشكال المختلفة بداخلها ، ثم العمل على دراسة هذه الابتكارات ، ومحاولة وضع ترتيب أولويات لها في ضوء المعايير التي تم الاتفاق عليها سابقاً .

وبالإضافة لما سبق يتضح احتياج منظومة الجامعات المصرية لإعادة هيكلة في العديد من مدخلاتها لتقبل هذا الفكر الريادي ، والخروج من العزلة عن المؤسسات التنموية بالمجتمع ، والاستفادة من الطلاب بأكبر قدر ممكن والاستماع لهم ، ومحاولة إجراء العديد من الأبحاث علي هذه الأفكار المتميزة وإجراء ترتيب لها من حيث الأولويات.

ثامناً : أدوات وأنشطة الجامعة الريادية

تعطى الجامعة الريادية أهمية لنمط جديد من الأنشطة المميزة لها ومهمتها استثمار مخرجات الأنشطة سابقة الذكر ألا وهي الأنشطة الريادية باعتبارها جامعة مستندة على فكر ريادة الأعمال وهذه الأنشطة تتم من خلال أدوات أو قنوات أو آليات تنظيمية خاصة تتبنى كل منها أو تحتضن بعض الأنشطة الريادية الخاصة بها، ويمكن توضيح أهم أدوات الجامعة الريادية والأنشطة المرتبطة بها على النحو التالي :

أ- حاضنات الأعمال الجامعية

تعتبر حاضنات الأعمال الجامعية بمثابة تهيئة للبيئة المساندة والداعمة لمشاريع وأفكار المبدعين، يتم إتاحتها وتعزيزها بآليات متكاملة لضمان نجاح مشاريعهم الجديدة، وقد تم إنشائها بقصد إيجاد دور جديد للجامعة يسهم في التنمية

الاقتصادية، علاوة على الأدوار التقليدية، حيث تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمي عن طريق هذا النوع من الحاضنات، والهدف منها تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى ميدان الإنتاج والاستثمار في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق عبر احتضان الأفكار المبدعة والتميزة، والمساهمة في توفير فرص التطوير الذاتي، وضمان الاستفادة الفعالة من الموارد البشرية المبدعة، وتسويق المخرجات العلمية والتقنية المبتكرة (عبد الرزاق، ٢٠١٤، ٢٠٥ - ٢٠٦).

ب- المراكز متعددة التخصصات

من مزايا الجامعات الريادية أنها ترعى تأسيس مراكز متعددة التخصصات، وهي مراكز توجه نحو هدفين: أحدهما تحسين البحث والتدريس والمعرفة عبر تأسيس التخصصات البينية وتشجيعها، والثاني هو التعاون في حل المشكلات الملحة انطلاقاً من اعتبار التخصصات البينية هي الموجه للمستقبل، وأن الجامعة التي تتبنى هذه الرؤية تضع نفسها في موقع يجعلها قادرة على إحداث التغيير في المستقبل، والممولين الذين يدفعون في هذا الاتجاه يهتمون بدعم الأبحاث المهمة بتوفير الحلول للمشكلات الكبرى التي تحتاج لكسر حواجز المعرفة، وليس بدعم تخصص أو قسم أكاديمي بعينه، مع الاعتراف بأن التخصصات الأكاديمية ستبقى بوصفها آليات تنظيمية أساسية، وستظل حجر الزاوية الذي تستند إليه البيئة الأكاديمية، وتعمل على تسهيل تشكيل المجموعات الأكاديمية المبدعة خارج حدودها، وتوفر البيئة الفنية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس؛ لأن مراكز التخصصات البينية لن تتمكن من تأدية مهامها دون وجود أكاديميين متخصصين - Thorp & Goldstein, 2010, 68 (69).

ج- صناديق الاستثمار الجامعية

وهي أحد أوجه النشاط التجاري للجامعة ويمثل مدخلاً مهماً لتوفير موارد مالية إضافية للجامعات حيث تخصص مبلغ من الموازنة السنوية ليوضع في صندوق يطلق عليه (صندوق الاستثمار)، كما أن الحكومة يمكن أن تدعم هذا الصندوق سنوياً بمبالغ من أرباح البنك المركزي، هذا فضلاً عن إمكانيات دعم البنوك التجارية لهذا الصندوق بمبالغ من أرباحها السنوية فيتجمع رأس مال يمكن استثماره عن طريق شراء وبيع السندات والأسهم التي يتداولها في السوق، وكذلك شراء الأراضي والعقارات وإنشاء الجمعيات التجارية (بوفالطة؛ وموساوى، ٢٠١٥، ٣٨٤، ٣٨٥).

د- بيوت الخبرة

هي أحد كيانات منظومة الأعمال والمعرفة داخل الجامعة، وتعنى باستثمار خبرات ومبادرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوفير المتطلبات الإدارية والعملية والقانونية والتنظيمية لهم، لتفعيلها من خلال إنشاء مكاتب خبرة خاصة بهم تمارس أعمالها على أسس تجارية، ومكتب الخبرة هو مكتب متخصص ضمن كيان بيوت الخبرة يؤسسه عضو أو مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ذوي اختصاصات متقاربة أو مكملة لبعضها البعض يقدم خدمات أو دورات استشارية أو بحثية أو علمية على أسس تجارية وريادية (الدمنهورى، ٢٠٠٧، ٣٢٣).

هـ- المعامل المركزية

وتعني باستثمار المختبرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس والفنيين بالجامعة، وتوفير المتطلبات الإدارية والعلمية والقانونية والتنظيمية لتفعيل هذه الإمكانيات من خلال إنشاء كيان تمارس من خلاله الأعمال على أسس استثمارية، والمعمل المركزي هو معمل أو ورشة أو مختبر متخصص ضمن كيان المعامل والمختبرات القائمة، يوجد بأحد كليات أو مراكز الجامعة ويشرف عليه عضو هيئة تدريس أو أكثر، ويقدم

المعمل خدمات التحليل، الاختبارات أو المعايرة، أو التدريب على أسس استثمارية (الدمهوري، ٢٠٠٧، ٣٢٣).

و - حدائق العلوم والتكنولوجيا

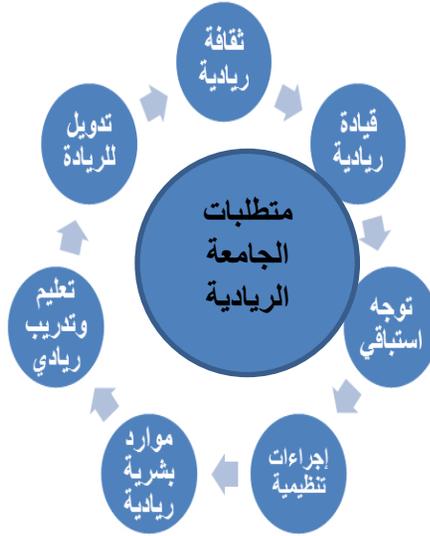
تنظيم ذو قيادة بارعة قادرة على توثيق علاقات ناجحة بين مؤسسات التعليم الجامعي بصفقتها مؤسسات أكاديمية بحثية قادرة على الإنتاج العلمي والبحثي المتطور وبين مؤسسات صناعية قادرة على تمويل الابتكارات والاختراعات بما يتلاءم مع مصلحة كل منهما وأهدافهما، وبالتالي هي أفضل نموذج يحقق التعاون بين الجامعة والصناعة، وهي وسيط يجمع الأنشطة البحثية والتعليمية والتدريبية والصناعية والخدمية؛ بحيث يسهل تبادل الخبرات والتعاون بين المؤسسات التي تعمل فيها، ومن وظائفها الأساسية تقديم الدعم لعمليات نقل التكنولوجيا إلى مؤسسات الأعمال، ودعم قدراتها التنافسية، وتعزيز فرص النمو الاقتصادي القائم على المعرفة المتطورة (شحاتة؛ وآخرون، ٢٠١٧، ٥٠٤).

يتضح مما سبق تعدد وتنوع أدوات وأنشطة الجامعة الريادية ومنها حاضنات الأعمال والتي تهتم بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية للمخرجات النهائية مع الاستفادة من الموارد البشرية المبدعة، والمراكز متعددة التخصصات والتي تستهدف تحسين البحث والتدريس مع التعاون في حل المشكلات وتسهيل تشكيل المجموعات الأكاديمية المبدعة، وتوفير البيئة الفنية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى صناديق الاستثمار الجامعية والتي تعمل على توفير موارد مالية إضافية للجامعات في صندوق الاستثمار مع دعم البنوك التجارية لهذا الصندوق بمبالغ من الأرباح السنوية، ومكتب الخبرة وهو مكتب متخصص ضمن كيان بيوت الخبرة يؤسسه عضو أو مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ليقدم خدمات أو دورات بحثية أو استشارية، والمعامل المركزية وهو معمل أو ورشة أو مختبر ضمن كيان المعامل والمختبرات ويوجد بأحد كليات أو مراكز الجامعة ويشرف عليه عضو

هيئة تدريس ، وأخيراً حدائق العلوم والتكنولوجيا وهو تنظيم لعلاقات ناجحة بين مؤسسات التعليم الجامعي كمؤسسات أكاديمية بحثية وبين مؤسسات صناعية لتمويل الابتكارات والاختراعات وبالتالي هي أفضل نموذج للتعاون بين الجامعة والصناعة لتقديم الدعم لعمليات نقل التكنولوجيا إلي مؤسسات الأعمال وتعزيز فرصه النمو الاقتصادي القائم علي المعرفة المتطورة.

تاسعاً : متطلبات الجامعة الريادية

هناك بعضاً من المتطلبات والتي تمثل أسس وقواعد ومقومات هامة لازمة للتغيير والتحول إلى نموذج الجامعة الريادية ويوضحها الشكل التالي رقم (٣) :



شكل رقم (٣)

متطلبات الجامعة الريادية

ويمكن توضيح هذه المتطلبات بمزيد من التفصيل على النحو التالي :

أ- متطلبات مرتبطة بالثقافة الريادية Entrepreneurial Culture

الثقافة هي عنصراً أساسياً في سياق الجامعة ، وهي جوهر وأساس نجاح عمليات التحول والتطوير ، فهي التي تحدد سرعة ونجاح التوجه الريادي للجامعة ، ولها تأثير قوي على بقية المتطلبات الأخرى ، وتعتبر الثقافة الريادية من أهم العوامل

التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو الريادة، وتشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها، كما تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات جذرية في المجتمع، فالثقافة الريادية تتطلب تشجيع ممارسة ريادة الأعمال، وتحفيز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال (المبيريك، والجاسر، ٢٠١٤: ٢٥).

ولقد أكدت دراسة (السر، ٢٠١٧: ٣٥) أن نشر ثقافة الريادة بين طلاب الجامعة هو حجر الأساس في دفع الطلاب نحو الريادة والمبادرة والابتكار، وأن اهتمام الجامعة بالتعليم الريادي وتقديرها لإبداع وابتكار الطلاب يزيد من دافعيتهم للتعلم وتقديم أفكارهم الريادية التي من شأنها أن تتحول إلى مشروع استثماري يساهم في دفع عجلة الإنتاج والحد من ظاهرة البطالة، كما أوصت دراسة (عبد العظيم، ٢٠١٦: ٥٧٥ - ٥٧٦) بأن يكون هناك فهم واضح لضرورة التغيير الثقافي من ثقافة البيروقراطية إلى ثقافة الريادة عند التحول لنموذج الجامعة الريادية، وضرورة توفير الوعي واكتساب القدرات التي تسهل التغيير في العقلية، بالإضافة إلى ترسيخ الانضباط وقيم الأعمال الإيجابية بهدف تعزيز فعالية التعليم لريادة الأعمال.

وتبدأ هذه الثقافة الجديدة داخل الجامعة بفكرة مؤسسية بسيطة نسبية عن التغيير المطلوب، ثم تتطور إلى جملة المعتقدات المتكاملة والراسخة التي تنتشر في قلب المؤسسة، وتصبح قوية ومتجذرة في الأفكار والممارسات الجامعية، ويصبح الجانب الثقافي أو الرمزي للجامعة سمة مميزة ولازمة للتحول نحو الجامعة الريادية (عبد الوهاب، ٢٠١٨: ٧٨٨).

ب- متطلبات مرتبطة بالقيادة الجامعية الريادية

تتطلب الجامعة الريادية نمط مميز للقيادة يختلف عن القيادة التقليدية وهي القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership، والقيادة الريادية كما يعرفها (Currie & et al., 2008: 3) هي القيادة القائمة على قيام القائد بإيجاد وتحديد واستغلال الفرص بطريقة مبتكرة وتبني المخاطرة، كما أنها القيادة القادرة على رؤية

الأشياء بشكل مختلف وإضافة المنتجات والنظم والأفكار ذات القيمة والتي ترتقي إلى أكثر من التكيف أو التغيير الخطى ، وهي أيضاً قيادة تعمل على إيجاد وتطوير الأفكار الجديدة والإبداعات، وهي قيادة استباقية بشكل كبير، وذاتية التحفيز والتوجيه بقصد تقديم السلع والخدمات الإبداعية (Doh & Luthans, 2012, 486) .

والقيادة الريادية لها دور أساسي في أن تصبح الجامعة ريادية، حيث تعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، فهي قادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، وتدعيم ثقافة الابتكار والمجازفة، وتعزيز السلوكيات الريادية، والاستعداد لقبول المخاطرة، بالإضافة إلى تبني مدخل الريادة الإستراتيجية كمدخل تطويرى يعزز قدرة الجامعة على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي ، وقد أكد (MacMillan & McGrath, 2000: 5) على أهمية وجود "العقلية الريادية" - لدى القيادة الريادية- بوصفها عنصراً أساسياً في عملية صنع القرار الاستراتيجي ، ولا سيما في البيئات المتغيرة، إذ تتزايد المنافسة باستمرار وتتطلب تغييرات سريعة .

ج- متطلبات مرتبطة بالتوجه الاستباقي Proactive Orientation

يرتبط التوجه الاستباقي باستغلال الفرص التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمنظمة، أو تقديم منتجات فريدة تختلف عن منتجات المنافسين ، أو القيام بالتخطيط الاستراتيجي حول مرحلة الانحدار الذي يمر به المنتج (خليل ، ٢٠١٣ : ٢٤٨)، وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد، وهو التوجه الذي ينظر ويتطلع إلى صناعات جديدة أو فرص تسويقية جديدة، وهو أيضاً المبادرات المتنبئة من قبل المنظمة لكي تكون الأولى في السوق (جندب ، ٢٠١٣ : ٢٢) .

فالمنظمات الاستباقية تسعى إلى القيادة في مجال عملها، كما تسعى إلى تحقيق التميز في ضوء ما تمتلكه من إمكانيات وموارد، وتكون أكثر مغامرة للدخول

إلى الأسواق الجديدة ترصد اتجاهاتها وتتوقع متطلباتها المستقبلية، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تؤدي إلى توليد فرص وإيجاد مسببات عمل جديد، وتحقيق نمو وتطور لدى لكل من المنظمة وعمالها ، لذا يتعين على الجامعات كمنظمات - لكي تصبح ريادية تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية الخاصة بها، والتي تعد حقلاً هاماً من حقول العمل الإداري، يعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهن جودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم الممارسات المنافسين وتطلعات العملاء (خريف، وآخرون، ٢٠٠٩ : ٣٢٦) .

د - متطلبات مرتبطة بالإجراءات والقدرات التنظيمية للمؤسسة

وتتمثل في بنية تحتية وتكنولوجية فائقة لكي يتم تطوير الجامعة لتلائم الفكر الريادي وتطبيقاته لابد من تزويدها بأحدث الوسائل التكنولوجية ، والإمكانيات التقنية العالية التي تتطلبها عمليات التطوير والتحسين، وعلى الجامعة الطامحة للريادية أيضاً أن تسعى لتحديث تقنياتها ومصادرها، وابتكار أدواتها المعرفية، كما عليها أن تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي وتكنولوجي (توفيق؛ ومرسى، ٢٠١٧ : ٤٨ - ٤٩)، فالدور الجديد لجامعة لريادة الأعمال والمتمثل في تسهيل تنظيم المشاريع ودعم الأنشطة الريادية يتم من خلال أدوات مختلفة ممثلة في البنية التحتية الملائمة لريادة الأعمال والتي يجب أن تشمل على منتزهات العلوم Science Parks وحدائق التكنولوجيا Techno Parks ومراكز التميز البحثي والحاضنات كمتطلبات أساسية داعمة للتعليم الريادي وريادة الأعمال ومنها :

١- التوأمة والتحالفات الإستراتيجية : وهى سعى مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيراتها من فرص وتحديات (عبد المطلب، ٢٠١٦

: ٥٦)، وتتم من خلال الربط والشراكات الخارجية مع القطاع الصناعي والتجاري والحكومي ومنظمات الأعمال، وتعتبر شبكات التحالف مع الشركاء عنصراً أساسياً للجامعة الريادية الناجحة، والتي تم تصنيفها في مجموعات هي: شبكات مع شركاء القطاع العام، وشبكات مع القطاع الخاص، وشبكات مع شركاء أجنب، وشبكات مع شركاء من قطاعات أخرى في المجتمع ويجب أن تتفاعل هذه الشراكات بشكل ديناميكي، لمساعدة الجامعة الريادية على الابتكار (Farsi & et al., 2012: 197).

٢- توجه استراتيجي ريادي : ويعرف بأنه السلوك الذي يدفع المنظمة نحو الاعتماد على الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية، المنافسة) وذلك للحصول على الفرص الاستثمارية وإيجاد قيمة للمنظمة مع تحقيق أفضل العوائد، كما أنه الموقف الاستراتيجي للمنظمة والمتمثل في رغبتها في طرح الأفكار الجديدة وبشكل أسرع من المنافسين كما أنه يعد بمثابة فلسفة واتخاذ قرارات في الأنشطة التي تقود المنظمة نحو الريادة، (العزاوي؛ ومحسن، ٢٠١٧ : ٢٨٣ - ٢٨٤) وعليه يمكن القول بأن التوجه الاستراتيجي الريادي هو الاستراتيجيات الريادية المتبناة من قبل الإدارة العليا في الجامعة التي تشمل السياسات والخطط والأهداف والعمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرار التي تدفع الجامعة نحو تبني رؤية جديدة يمكن من خلالها تحقيق التميز والإبداع والتجدد الذاتي وكل ما له علاقة بدعم أهداف الجامعة الريادية .

٣- مصادر متنوعة للتمويل: موجهه نحو البحث والتنمية والابتكار، وذلك عن طريق اتساع وتنويع القاعدة المالية والتحرر من الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي المتجه نحو الانخفاض المستمر، وإعداد واعتماد ميزانية ضخمة لتفعيل التعليم للريادة، ويتحقق ذلك من خلال تشجيع مشاركة المؤسسات الصناعية والإنتاجية بالقطاع الخاص في التمويل وتوفير فرص للتدريب بهذه المؤسسات، وإيرادات

الملكية الفكرية والمنح البحثية، والدخل المكتسب من الخدمات الى تقدمها المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص، والدخل الناتج من المشروعات الناجحة التي ترعاها الجامعة.

هـ - متطلبات مرتبطة بالموارد البشرية الريادية

العنصر البشري من المتطلبات الأساسية للجامعة الريادية، فلا يمكن إحداث التطوير إلا من خلاله، فالجامعة الريادية ثمرة جهود وأفكار وابداعات جميع العاملين بها من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب، ومن ثم تكون أفضل طريقة لكي تصبح الجامعة ريادية هي حسن الاستفادة من الموارد البشرية لديها.

ويتحقق ذلك بتقديم تعليم تدريب عالي الجودة، وحسن بناء وتوظيف وتنمية قدرة الموارد البشرية وحشد حماسهم، وزيادة القدرة على المعرفة والتغيير من أجل تعزيز التنمية الشاملة للفرد والمجتمع، وذلك من خلال امتلاك أربع قدرات؛ هي: القدرة على التعلم المستمر، القدرة على الإبداع والابتكار والإنتاج المتميز، والقدرة على التكيف الذاتي مع مجتمع المعرفة ومفهوم الاقتصاد المعرفي من خلال امتلاك روح المبادرة والمغامرة، والعمل التعاوني في فريق، وسرعة التغيير والتكيف وامتلاك الطرق الجديدة في العيش والبقاء، والقدرة على المنافسة القائمة على أساليب التعاون، والعمل الجماعي (عبد المطلب، ٢٠١٦: ٥٣).

كما أشارت دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٧: ٢٤٩ - ٢٥٠) إلى أن دور الجامعة في تحقيق المتطلبات البشرية الريادية يتمثل في :

١- إعادة النظر في التخصصات الحالية بما يتفق واحتياجات المجتمع التنموية والاقتصادية، وتحديث جميع الخطط الدراسية الجامعية والتوسع في انشاز التعليم التقني والتطبيقي بما يخدم المجتمع.

٢- تغيير نمط التفكير التقليدي لدى الطلبة والعاملين وأعضاء هيئة التدريس إلى أنماط التفكير الحديثة المبنية على الابداع والابتكار والتجديد، وتعزيز الروح الريادية وإثارة الدافعية لديهم .

٣- بناء وتصميم مناهج وتخصصات لتخريج طلاب قادرين على إيجاد فرص العمل في السوق، وأن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة.

٤- بناء اتجاهات إيجابية لدى الطلاب تجاه الأعمال الريادية والعمل الحر .

٥- تعزيز القدرة التنافسية للخريجين من خلال تزويدهم بالمعارف والاتجاهات والمهارات التي تمكنهم من خلق فرص عمل جديدة وتوفير العديد من الوظائف لهم والتحول بمجتمعاتهم نحو الاقتصاد المعرفي.

و- متطلبات مرتبطة بالتعليم والتدريب الريادى

يتطلب بناء الجامعة الريادية تعليمية ريادية تركز على الإبداع والابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على الحفظ والتلقين لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء ثقافة ريادة الأعمال؛ التي تتطلب تعليمة قائمة على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، وهو ما يقوم عليه التفكير الريادى (المبيريك، والجاسر، ٢٠١٤ : ٢٦).

وتأتى أهمية التعليم الريادى من أنه يهتم بغرس مجموعة من المهارات والصفات، منها القدرة على التفكير بشكل خلاق، والعمل في فريق، وإدارة المخاطر، والتعامل مع المجهول، فالتعليم الريادى لم يعد يركز فقط على التعليم للحصول على مهنة في الشركات القائمة والشركات الكبيرة، ولكن من أجل التأهيل للعمل الحر، وإقامة المشروعات التي تساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع

من خلال عمليات التحديث والتجديد التي يقوم بها الرياديون في جميع المجالات (السر، ٢٠١٧ : ٣٢) .

كما يسعى التعليم الريادي لبناء نظام اقتصادي يتسم بالإبداع والابتكار، وتهدف برامجه إلى تحسين قدرة متلقى التعليم الريادي على تحقيق الإنجازات الشخصية، والمساهمة في تقدم مجتمعاتهم، وإعداد أفراد رياديين التحقيق النجاح عبر مراحل مستقبلهم الوظيفي، ورفع قدراتهم على التخطيط للمستقبل، ومن ثم يصبح المقياس النهائي للتعليم والتدريب الريادي متمثلاً في كيفية اسهامه في دعم طموحات الشباب الرياديين، وفي تسهيل إقامة المشروعات الريادية، وبالطبع كلما نبعت المشاريع من أفكار معرفية تخدم الاقتصاد المعرفي، وتوسع لبناء مجتمع المعرفة كلما كانت القيمة المضافة ذات قيمة (عيد، ٢٠١٤ : ١٥٤) .

ولهذا أكدت دراسة (أحمد، ٢٠١٥ : ١٠٣) على أهمية التعليم والتدريب الريادي في الجامعة لتنمية جميع المنتسبين كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والذي يمكن تحقيقه من خلال توفير بيئة تعليمية ملائمة بتوفير السياقات التعليمية المناسبة للتعليم الريادي ودعم السياقات متعددة التخصصات، وتوفير الأنشطة التربوية لحالات حياتية وتجهيز الإمكانيات المادية من معامل وقاعات مناسبة لأنشطة التعليم الريادي، والتحول نحو التعليم الأكاديمي الذي يهتم بالإبداع والابتكار والذي يمكن من خلاله تجديد الاقتصادات المحلية والإقليمية.

ز- متطلبات مرتبطة بالتدويل للريادة

يعتبر التدويل أحد أهم التوجهات المعاصرة في التعليم العالي، فهو المدخل الرئيس الذي تتبناه الجامعات حول العالم من أجل التلاقى، والتبادل، والتشاور، وعمل المشروعات، وتبادل المنتجات، ومواجهة التحديات العالمية المعاصرة. والتدويل هو القيام بعمليات واعية ومقصودة لإضفاء الطابع الدولي، والمتعدد الثقافات على فلسفة، وعمليات، ومخرجات منظومة التعليم العالي (Knight,

(36: 2003) ، ويتضمن تدويل التعليم الجامعي عدداً متزايداً من الطلاب المشاركين في البرامج قصيرة الأجل وتلك التي تمنح درجات علمية في الخارج، والتعاون الدولي في مجال البحث العلمي، والتأليف المشترك للمنشورات البحثية، وإدراج منظورات دولية في المناهج ، واكتساب اللغات الأجنبية، وحراك أعضاء هيئة التدريس والباحثين، والاعتراف المتبادل بالساعات المعتمدة الأكاديمية، ومعادلات الشهادات على المستوى الدولي فيما بين المؤسسات، واستحداث درجات علمية مشتركة وثنائية عن بعد، وشراء الجامعات المحلية بواسطة مستثمرين أجنبى، وإنشاء تحالفات دولية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والبنك الدولي، ٢٠١٠: ١٩٥).

وهناك ارتباط بين التدويل وتحقيق الميزة التنافسية والريادة العالمية للجامعات حيث يسهم التدويل في اكساب الجامعات صبغة عالمية، ويعد استخدام استراتيجيات التدويل بفعالية أحد عوامل تسريع تحول الجامعات إلى جامعات عالمية المستوى (Paul, 2014: 166) .

ولهذا يمكن اعتبار التحويل من أهم الخصائص التي تميز الجامعة الريادية، وأن الجامعة التي تريد أن يكون لها مكانة علمية مرموقة ومميزة بين الجامعات العالمية يجب أن تكون ذات توجهات ريادية عالمية، وأن تستخدم استراتيجية فاعلة للتدويل تتيح إضفاء البعد الدولي على خططها ورؤاها المستقبلية.

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تشكيل مجالس استشارية لمؤسسات التعليم العالي من كفاءات محلية وعالمية للمشاركة في رسم مستقبل الجامعة على المستوى التنافسي العالمي، وإكمال برامج الاعتماد الأكاديمي، وتحديد المهارات المطلوبة من الخريجين لسوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي، وتشجيع نشر الأبحاث المتميزة في مجالات علمية عالمية، وكذلك إحداث تعاون مع الجامعات العالمية والهيئات العلمية بالخارج في مجال تبادل أعضاء هيئة التدريس والمنح الطلابية والمشروعات البحثية العملاقة وجميع المجالات ذات العلاقة (العامري، ٢٠١٤: ٥) .

يتضح مما سبق أن من أهم متطلبات الجامعة الريادية المتطلبات المرتبطة بالثقافة الريادية حيث أن نشر ثقافة الريادة بين طلاب الجامعة هو حجر الأساس في دفع الطلاب نحو الريادة والمبادرة والابتكار ، مما يزيد من دافعيتهم للتعلم وتقديم أفكارهم الريادية ، ومتطلبات مرتبطة بالقيادة الجامعية الريادية والتي تعمل علي خلق وتطوير الأفكار الجديدة والإبداعات ، بالإضافة لقدرتها علي توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال ، وهناك متطلبات مرتبطة بالتوجه الاستباقي والتي تعمل علي استغلال الفرص ، وكذلك تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية الخاصة بها ، ومتطلبات مرتبطة بالإجراءات والقدرات التنظيمية للمؤسسة والتي تتطلب أحدث الوسائل التكنولوجية والإمكانيات التقنية العالية ومتطلبات مرتبطة بالموارد البشرية الريادية المؤهلة ذات مستوى عالي من التعليم والتدريب ، ويتحقق ذلك عن طريق توفير بيئة ملائمة ذات توجه ريادي ، بيئة تعمل علي تنمية وتطوير الخصائص الريادية للموارد البشرية بالجامعة والتي من أهمها الدافع الذاتي والثقة بالنفس وتحمل المخاطر والرغبة في الإنجاز والإبداع والابتكار والتعلم الذاتي المستمر والتواصل والقدرة علي التحول من مهنة إلي أخرى ومتطلبات مرتبطة بالتعليم والتدريب الريادي، حيث يهتم بغرس المهارات والصفات والقدرة علي التفكير بشكل خلاق وإدارة المخاطر، ومتطلبات مرتبطة بالتدويل للريادة حيث أنه المدخل الرئيس الذي تتبناه الجامعات للتبادل وعمل المشروعات ومواجهة التحديات العالمية المعاصرة ، وهناك ارتباط بين التدويل وتحقيق الميزة التنافسية والريادة العالمية للجامعات حيث يساهم التدويل في إكساب الجامعات صبغة عالمية .

المحور الثاني : رؤية مصر ٢٠٣٠ ودور الجامعة الريادية في تحقيقها :

شهدت البشرية مع نهايات القرن العشرين عالمًا قلب الموازين الفكرية والسياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية؛ مما أدى إلى ظهور عالم جديد تميز بالثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي والعولمة، فلقد تعمقت ظاهرة العولمة بأبعادها

المختلفة، وطرقت مجموعة من التحديات، وفرضت قواعد وأخلاقيات مرتبطة بمنظومتها الكلية، فأثرت كثيراً على مفاهيم سيادة الدولة، وتوجهات السلطة، وتنظيم المؤسسات واتخاذ القرارات (حوات، ٢٠٠٢، ٨٢)، وتسعى مصر إلي تحسين مكانتها بين دول العالم من خلال تحقيق النهضة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛ لذا اتجهت لوضع رؤية مصر ٢٠٣٠م؛ لتحقيق رفاهية المجتمع والاندماج والمشاركة المجتمعية، وتحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بجودة حياة المصريين.

وتمثل رؤية مصر ٢٠٣٠م محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر، والتي تربط الحاضر بالمستقبل وتسنلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة؛ لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية وتعيد إحياء الدور التاريخي لمصر في الريادة الإقليمية، وتأتي أهمية هذه الرؤية خاصةً في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها مصر بأبعادها المحلية والإقليمية والعالمية، والتي تتطلب إعادة النظر في الرؤية التنموية لمواكبة هذه التطورات ووضع أفضل يُمكن المجتمع المصري من النهوض من عثرته والانتقال إلي مصاف الدول المتقدمة وتحقيق الغايات التنموية المنشودة للبلاد (الموقع الرسمي لرئاسة مجلس الوزراء المصري، رؤية مصر ٢٠٣٠م).

أولاً : تعريف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ م:

تعد استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠م تجسيداً لروح دستور مصر الحديثة الذي وضع هدفاً أساسياً للنظام الاقتصادي تبلور في تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، وأكد على ضرورة التزام النظام الاقتصادي بالنمو المتوازن جغرافياً وقطاعياً وبيئياً. وتعتبر أول استراتيجية يتم صياغتها وفقاً لمنهجية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى والتخطيط بالمشاركة، حيث تم إعدادها بمشاركة مجتمعية واسعة راعت مراثيات المجتمع المدني والقطاع الخاص والوزارات والهيئات الحكومية، كما لاقت دعماً ومشاركة فعالة من شركاء التنمية

الدوليين، الأمر الذي جعلها تتضمن أهدافاً شاملةً لكافة مرتكزات وقطاعات الدولة المصرية .

وتعرف استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ (Egypt's

Vision 2030) بأنها خطة طموحة في مسيرة التنمية الشاملة لمصر، وتم صياغتها لتكون بمثابة خارطة طريق تعظم الاستفادة من إمكانيات مصر وميزاتها التنافسية وتعمل على إعادة إحياء دورها الريادي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ على المستوى الدولي، وتوفير حياة لائقة وكريمة للمواطنين قائمة على العدالة الاقتصادية والاجتماعية من خلال تخطيط مستقبل التنمية المستدامة لمصر حتى عام ٢٠٣٠، وتقوم الرؤية على تنفيذ استراتيجية متكاملة تتناول الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى السياسة الخارجية والأمن القومي والسياسة الداخلية، وبالتالي فهي تعكس المعالم الرئيسة لمصر الجديدة خلال السنوات المقبلة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤، ٩) .

ثانياً : رؤية استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ :

حددت رؤية استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م" رؤيتها المتمثلة في أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠م ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، ذات نظام إيكولوجي متزن ومتنوع، تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة وترتقى بجودة حياة المصريين، كما تهدف الحكومة من خلال هذه الاستراتيجية أن تكون مصر ضمن أفضل ٣٠ دولة على مستوى العالم من حيث مؤشرات التنمية الاقتصادية، ومكافحة الفساد، والتنمية البشرية، وتنافسية الأسواق، وجودة الحياة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤، ٩) .

كما تعد قضية التنمية المستدامة قضية مصيرية مستقبلية لأنها تفكر في مستقبل الأجيال القادمة، والتي تهدف إلى ارتقاء الإنسان وسد احتياجاته، من صحة

وتعليم وإسكان ومعاملة وبنية تحتية وحرية رأي، ونوعية حياة، والتسهيلات المادية من الحكومة والشعب، مع المحافظة على حقوق وموارد الأجيال القادمة في التنمية، وألا تتعرض حياتهم للخطر، من خلال تدمير واستهلاك موارد وخيرات الأرض (حلاوة ، صالح ، ٢٠٠٩، ١٣١) .

وقد اهتمت مصر بوضع استراتيجية التنمية المستدامة في ضوء الخطة العالمية ، وبدأت في إعدادها في أبريل ٢٠١٤ م، بدراسة الوضع الراهن والاطلاع على المبادرات الإقليمية والدولية، وتحديد أهم التحديات والمشاكل التي تواجه الدولة ، ثم تحديد الهيكل العام للرؤية المستقبلية ، وما يتبعها من أهداف فرعية ، حيث حددت خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ سبعة عشر هدفاً أساسياً ، جاءت متفقة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - وطبقاً لمؤتمر الأمم المتحدة في سبتمبر ٢٠١٥م المعني بالتنمية المستدامة، وتتمثل أهداف التنمية المستدامة في: القضاء على الفقر، والقضاء التام على الجوع، والصحة الجيدة والرفاه، والتعليم الجيد، والمساواة بين الجنسين، والمياه النظيفة والنظافة الصحية، وطاقة نظيفة وبأسعار معقولة، والعمل اللائق ونمو الاقتصاد، والصناعة والابتكار والهيكل الأساسية، والحد من أوجه عدم المساواة، ومدن ومجتمعات محلية مستدامة، والإنتاج والاستهلاك المستدام، والعمل المناخي، والحياة تحت الماء، والحياة في البر، والسلام والعدل والمؤسسات القوية، والشراكات من أجل الأهداف (الأمم المتحدة ، ٢٠١٥، ٣) .

ثالثاً: أهداف استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ :

قادت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بإعداد رؤية مصر ٢٠٣٠م منذ يناير ٢٠١٤م والتي تستهدف ما يأتي (جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٣٣-٨٥) :

- أ- تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احتوائي ومستدام من خلال اقتصاد مصري قائم على التنافسية والتنوع ويعتمد على المعرفة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال.
- ب- رفع كفاءة إنتاج الابتكار من خلال تشجيع الإنتاج الإبداعي، وزيادة الروابط بين الابتكار والاحتياجات، وتطوير التعليم الأساسي والتعليم العالي والبحث والتطوير.
- ج- حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري، وترسيخ ثقافة الشفافية.
- د- بناء مجتمع عادل متكافئ يتميز بالمساواة في الحقوق والفرص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية وبأعلى درجة من الاندماج المجتمعي.
- هـ- تحسين الميزة التنافسية للمنظومة التعليمية.
- و- اكتشاف ورعاية الموهوبين والنابعين في كافة المجالات الثقافية والعلمية والفكرية.
- ز- أن يكون الهدف من محور البيئة أن يكون محوراً أساسياً في كافة القطاعات التنموية والاقتصادية بشكل يحقق أمن الموارد الطبيعية ويدعم عدالة استخدامها والاستغلال الأمثل لها والاستثمار فيها وبما يضمن حقوق الأجيال القادمة.

وفيما يلي توضيح لكل هدف من الأهداف السابقة:

- (١) تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احتوائي ومستدام من خلال اقتصاد مصري قائم على التنافسية والتنوع ويعتمد على المعرفة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال تم اتباع الآتي (<https://www.marefa.org>) :

- تحقيق نمو احتوائي ومستدام: وذلك من خلال رفع معدل النمو الاقتصادي وتحقيق نمو متوازن إقليمياً، وزيادة مشاركة المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل وتحقيق التمكين الاقتصادي للعمل على تخفيض معدلات الفقر.

- زيادة التنافسية والتنوع والاعتماد على المعرفة: وذلك من خلال زيادة درجة تنافسية الاقتصاد المصري دولياً ورفع إسهام الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي وخاصة الخدمات الإنتاجية، والتي تشمل على سبيل المثال: خدمات الصيانة للأجهزة والمعدات، والتصميم والاتصالات، والشحن والنقل، وذلك اتساقاً مع توجهات الوزارة، والممارسات العالمية في هذا الشأن التي تعد كلاً من الصناعة والخدمات محركاً مزدوجاً للنمو وزيادة إسهامات الصادرات في معد النمو الاقتصادي.

- القدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية: وذلك من خلال زيادة إسهام الاقتصاد المصري في الاقتصاد العالمي لتصبح مصر من أكبر ٣٠ دولة في مجال الأسواق العالمية، ومن ضمن أفضل ١٠ دول في مجال الإصلاحات الاقتصادية، وضمن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خلال عشرة أعوام، وضمن الدول حديثة التصنيع خلال ٥ سنوات.

- تعزيز وتنمية ثقافة ريادة الأعمال: من خلال، إنشاء مراكز تدريب طبقاً للمواصفات الدولية، وإنشاء المناطق التكنولوجية، بالإضافة إلى بناء مجتمع رقمي لدعم وتعزيز الكفاءة والشفافية لكافة المؤسسات، وتطوير صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتصميم وتصنيع الإلكترونيات.

(٢) رفع كفاءة إنتاج الابتكار من خلال تشجيع الإنتاج الإبداعي وزيادة الروابط بين الابتكار والاحتياجات، وتطوير التعليم الأساسي والتعليم العالي والبحث والتطوير، وذلك من خلال توجيه المجتمع نحو الابتكار وتحفيزه للاستثمار في جميع القطاعات، وتعظيم دور التقنية ومناحي توظيفها، وتنمية نشاط ريادة الأعمال، وتطوير التعليم، وإرساء قواعد التعلم مدى الحياة، وبناء مهارات القوى العاملة على

أسس حديثة ومتقدمة، بالإضافة إلى انتقال الإدارة من الهياكل الهرمية إلى الشبكات الأفقية سريعة التفاعل، ويؤدي هذا التحول الشامل إلى إحداث نقلة نوعية على صعيد القدرات التنافسية والانتاجية والاقتصادية بشكل ملحوظ، بحيث ينتقل من منحى النمو السائد لدى الدول النامية إلى المنحنى السائد للدول المتقدمة التي تستثمر المعرفة والابتكار والبحث في التحول إلى مجتمع قائم عليها (ألفين وتوفلر، ٢٠٠٨، ٤٥).

(٣) **حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ ثقافة الشفافية** وذلك من خلال الاعتماد على الشفافية في صنع السياسات، بالإضافة إلى تسهيل إتاحة وتداول المعلومات لرفع ثقة المواطن في الجهاز الإداري ومكافحة الفساد، وتعزيز المشاركة المجتمعية، والاهتمام بثقافة العمل داخل الجهاز الإداري للدولة والتي تتضمن المسؤولية والانضباط ونشر ثقافة التعاون وروح فريق العمل، والالتزام بالواجبات المطلوبة، والنقد بالأداء الجيد للعمل بما يضمن استدامة جهود الإصلاح (الحصري، ٢٠١٦، ١٤).

(٤) **بناء مجتمع عادل متكاتف يتميز بالمساواة في الحقوق والفرص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية وبأعلى درجة من الاندماج المجتمعي** ، وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف تم اتباع مجموعة من السياسات، منها :

مراجعة وتطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بتحقيق العدالة الاجتماعية والاندماج الاجتماعي، مع العمل على تطوير وتوسيع نطاق عمل أجهزة الدولة المعنية بالشفافية والحماية، والعمل على تقليص الفجوات المجتمعية والنوعية، والعمل على تحقيق التوازن في التوزيع الجغرافي للخدمات، ورفع مستوى المؤسسية في الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني (جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٢٤).

(٥) **تحسين الميزة التنافسية للمنظومة التعليمية** ، وذلك من خلال قياس مدى قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار والتجديد الذى يتماشى في نفس الوقت مع متطلبات

الأسواق الخارجية ما يؤدي إلى فتح مجالات واسعة للنمو أمام المؤسسات واقتحام الكثير من الأسواق، ويمكن القول إن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعد فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد؛ لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافس للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسن والتجديد والتطوير المستمر بغرض امتلاك ميزة تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة (حسن، ٢٠١٤، ١١٣).

لذلك تسعى المؤسسات التعليمية إلى تقديم خدمات للمواطنين بدرجة عالية من الجودة والكفاءة، وحينما تستطيع المؤسسة التعليمية أن تنتج وتقدم خدمات تعليمية تقابل بدقة احتياجات وأذواق المترددين عليها، وحينما تصبح لدى المؤسسة التعليمية قدرة على تصميم وإنتاج وتسويق خدمات تعليمية ذات جودة عالية ومتفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها، فإن هذا الأمر يعطي للمؤسسة التعليمية ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من أداء الأعمال بشكل أفضل (أبو بكر، ٢٠٠٦، ١٥).

(٦) اكتشاف ورعاية الموهوبين والنابعين في كافة المجالات الثقافية والعلمية والفكرية ، ويتطلب ذلك أن تمتلك مختلف قطاعات المجتمع ومؤسساته جميع مقومات المنافسة ليس فقط على المستوى الوطني؛ وإنما على المستوى العالمي، وأهم هذه المقومات العنصر البشري صاحب الكفاءات والمهارات العالية الذي يستطيع تحقيق التميز المؤسسي، خاصة عندما يتم اختيار وتعيين الأفراد العاملين المناسبين في وظائفهم المناسبة لهم، والعمل على تنمية أدائهم واكتشاف مواهبهم، وتنميتها، والاحتفاظ بهم، وتحتاج مؤسسات التعليم الأساسي بشكل خاص إلى مثل هؤلاء العاملين الموهوبين (ضحاوي، خاطر، ٢٠١٤، ١٨٥).

حيث يأتي تميز المؤسسات من إبداع العاملين بها، وإدارة مواطن تميزهم، ونقاط قوتهم ومواهبهم، فكل المؤسسات الرائعة والخلقة التي اقتنتت أكبر حصة من السوق، والتي تتمكن من اجتياز فترة الركود والكساد العالمي المشهود فعلت ذلك من خلال مواهبها واستثمارها المبدع لثرواتها البشرية المتميزة، والمتجددة؛ فعصر الاقتصاد الجديد أو الاقتصاد المبني على المعرفة قد وضع ضغوطات ومتطلبات جديدة على إدارات الموارد البشرية، ورسخ ضروريات إعادة النظر في أدوارها بالمؤسسات المعاصرة، وأيضاً العولمة وتحرر الأفكار والممارسات وخصخصة الأعمال، والتغير المستمر بالتكنولوجيا وطبيعة المنافسة بالأسواق، والتغير في الخصائص السكانية في سوق العمل، والنقص الدائم في المهارات وسرعة التغير في أنماط وأشكال العمل تشكل تحديات رئيسة لإدارات الموارد البشرية (الكعبي، ٢٠١٦، ٦).

(٧) أن يكون الهدف من محور البيئة أن يكون محوراً أساسياً في كافة القطاعات التنموية والاقتصادية بشكل يحقق أمن الموارد الطبيعية ويدعم عدالة استخدامها والاستغلال الأمثل لها والاستثمار فيها وبما يضمن حقوق الأجيال القادمة، وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف تم اتباع مجموعة من السياسات، منها (جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٨٢-٨٥) :

- ✓ الإدارة الرشيدة والمستدامة لأصول الموارد الطبيعية لدعم الاقتصاد وزيادة التنافسية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- ✓ ترشيد استخدام الموارد الطبيعية وإيجاد بدائل غير تقليدية لها لضمان استدامتها.
- ✓ الحد من التلوث والإدارة المتكاملة للمخلفات.
- ✓ تعظيم الاستفادة من الموارد الطبيعية، عن طريق استغلال المخلفات الصلبة، مع التركيز على المخلفات البديلة.

- ✓ تنفيذ مصر لالتزاماتها الدولية والإقليمية تجاه الاتفاقيات البيئية ووضع الآليات اللازمة لذلك، مع ضمان توافقها مع السياسات المحلية.
- ✓ رفع درجة الوعي بأهمية المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية وتحفيز البدائل والتكنولوجيات اللازمة لترشيد وحماية الموارد الطبيعية.
- ✓ رفع كفاءة منظومة إدارة المخلفات الخطرة ورفع كفاءة إدارتها.
- ✓ متابعة تنفيذ الاتفاقيات الدولية في مجال البيئة.

بناءً على ما سبق فإن رؤية مصر ٢٠٣٠م تهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احتوائي ومستدام، وتعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات، كما تركز الرؤية على حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ ثقافة الشفافية، وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، واكتشاف ورعاية الموهوبين والناخبين في كافة المجالات الثقافية والعلمية والفكرية، وإحداث التغيير من خلال زيادة تبني الإبداع والتكنولوجيا الحديثة في جميع المجالات، وتشجيع الإبداع وروح المغامرة والمبادرة، والتغلب على المشكلات وصولاً للريادة.

رابعاً : أبعاد استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠م:

ونظراً لأن رؤية مصر ٢٠٣٠ تهدف في الأساس إلى تحقيق التنمية المستدامة التي تتطلب إقامة نظام سياسي ديمقراطي يحترم مبادئ حقوق الإنسان ويقوم على سيادة القانون، ويتميز بدور فعال للمؤسسات التنفيذية كوسيلة لتنمية الدولة الوطنية، وتقوية ودعم دور مجلس النواب في التشريع والرقابة على أعمال السلطة التنفيذية، والوصول إلى مرحلة متقدمة من العمل المؤسسي لا ترتبط بالأشخاص، ولكن ترتبط باللوائح والقوانين وخطط العمل (جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٢) .

وتتكون رؤية مصر ٢٠٣٠ من ثلاثة أبعاد هي البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، تتضمن عشرة محاور (إسماعيل، ٢٠١٦، ١٤: ١٥)، كما يوضحها الجدول التالي رقم (٢):

جدول رقم (٢) أبعاد استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠م

السياسة الداخلية				السياسة الخارجية والأمن القومي					
البعد البيئي		البعد الاجتماعي				البعد الاقتصادي			
المحور العاشر	المحور التاسع	المحور الثامن	المحور السابع	المحور السادس	المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول
التنمية العمرانية	البيئة	الثقافة	التعليم والتدريب	الصحة	العدالة الاجتماعية	الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية	الابتكار والبحث العلمي	الطاقة	التنمية الاقتصادية
السياسة الداخلية				السياسة الخارجية والأمن القومي					

أ- البعد الاقتصادي ويشمل :

(١) محور التنمية الاقتصادية: يهدف إلى جعل الاقتصاد المصري اقتصاد سوق منضبط، يتميز باستقرار الأوضاع الاقتصادية والتنافسية والتنوع، ويعتمد على المعرفة، ويكون له دوراً في الاقتصاد العالمي، قادراً على التكيف مع المتغيرات العالمية، وتوفير فرص عمل لائق ومنتج، ويصل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى مستوى الدول ذات الدخل المتوسط المرتفع.

(٢) محور الطاقة: ويهدف لأن يكون قطاع الطاقة قادراً على تلبية كافة متطلبات التنمية الوطنية المستدامة، بما يؤدي إلى المساهمة الفعالة في دفع الاقتصاد والتنافسية الوطنية والعدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، مع تحقيق ريادة في مجالات الطاقة المتجددة، والإدارة الرشيدة والمستدامة للموارد، ويتميز بالقدرة على الابتكار والتنبؤ والتأقلم مع المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية في مجال الطاقة وذلك في إطار مواكبة تحقيق الأهداف الدولية للتنمية المستدامة.

٣) **محور المعرفة والابتكار والبحث العلمي:** يكون المجتمع المصري بحلول عام ٢٠٣٠ مجتمعاً مبدعاً ومبتكراً ومنتجاً للعلوم والتكنولوجيا والمعارف، ويتميز بوجود نظام متكامل يضمن القيمة التنموية للابتكار والمعرفة ويربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأهداف والتحديات الوطنية.

٤) **محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية:** بحلول عام ٢٠٣٠ يكون هناك جهاز إداري كفاء وفعال، يحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، ويخضع للمساءلة ويعلى من رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له.

ب- البعد البيئي ويشمل:

١) **محور البيئة:** بحلول عام ٢٠٣٠ يكون البعد البيئي محورياً أساسياً في كافة القطاعات التنموية والاقتصادية بشكل يحقق أمن الموارد الطبيعية، ويدعم عدالة استخدامها والاستغلال الأمثل لها، والاستثمار فيها بما يضمن حقوق الأجيال القادمة فيها، ويعمل على تنويع مصادر الإنتاج والأنشطة الاقتصادية، وما يساهم في دعم التنافسية وتوفير فرص عمل جديدة، والقضاء على الفقر، ويحقق عدالة اجتماعية مع توفير بيئة نظيفة وصحية وأمنة للمواطن المصري.

٢) **محور التنمية العمرانية:** بحلول عام ٢٠٣٠ تكون مصر بمساحة أرضها وحضارتها وخصوصية موقعها قادرة على استيعاب سكانها ومواردها في ظل إدارة تنمية مكانية أكثر اتزاناً، تلبي طموحات المصريين، وترتقي بجودة حياتهم.

ت- **البعد الاجتماعي** ويشمل أربعة محاور هي (محور العدالة الاجتماعية، ومحور الصحة، ومحور التعليم والتدريب، والثقافة)، ويمكن توضيحها بالتفصيل كما يلي:

١) **محور العدالة الاجتماعية:** ويتمثل في بناء مجتمع عادل متكاتف يتميز بالمساواة في الحقوق والفرص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبأعلى درجة من الاندماج المجتمعي، ويحفز فرص الحراك الاجتماعي المبني على القدرات،

ويوفر آليات الحماية من مخاطر الحياة، ويقوم على التوازي بمساندة شرائح المجتمع المهمشة ويحقق الحماية للفئات الأولى بالرعاية.

(٢) **محور الصحة:** يتمتع كافة المصريين بحياة صحية سليمة آمنة من خلال تطبيق نظام صحي متكامل يتميز بالإتاحة والجودة وعدم التمييز، وقادر علي تحسين المؤشرات الصحية، ويحقق رضا المواطنين والعاملين في قطاع الصحة لتحقيق الرخاء والرفاهية، والسعادة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتكون مصر رائدة في مجال الخدمات، والبحوث الصحية، والوقائية عربياً، وأفريقياً.

(٣) **محور التعليم والتدريب:** تستهدف مصر إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، كفاء وعادل، ومستدام، ومرن، مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وأن يساهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكانياتها إلى أقصى مدى لمواطن معتز بذاته، ومستتير، ومبدع، ومسئول، وقابل للتعددية، ويحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها، وقادر على التعامل تنافسياً مع الكليات الإقليمية والعالمية.

(٤) **محور الثقافة:** بحلول عام ٢٠٣٠ يكون هناك منظومة قيم ثقافية إيجابية في المجتمع المصري تحترم التنوع والاختلاف، وتمكين المواطن المصري من الوصول إلى وسائل اكتساب المعرفة، وفتح الآفاق أمامه للتفاعل مع معطيات عالمه المعاصر، وإدراك تاريخه وتراثه الحضاري المصري، وإكسابه القدرة على الاختيار الحر، وتأمين حقة في ممارسة وإنتاج الثقافة، على أن تكون العناصر الإيجابية في الثقافة مصدر قوة لتحقيق التنمية، وقيمة مضافة للاقتصاد القومي، وأساساً لقوة مصر الناعمة إقليمياً وعالمياً.

ويتطلب تحقيق التنمية المستدامة إقامة نظام سياسي ديمقراطي يسانده مجتمع مدني فعال، ودعم اللامركزية وتمكين المجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرار

والتخفيف من العبء عن الإدارات في الحكومة المركزية، وزيادة فرص المشاركة السياسية في المجتمع، ودعم وتمكين الأحزاب السياسية وحرية العمل العام والحرية السياسية باعتبارها ضماناً للديمقراطية، وتفعيل قدرة النظام السياسي ومؤسساته على التفاعل الإيجابي ومواكبة التطورات العالمية، وتأسيس مجتمع حر تعددي، وتمكين الشباب والمرأة، ومكافحة الإرهاب، وتحقيق العدالة الناجزة (جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٢).

المحور الثالث : واقع متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تم تصميم استبانة للتعرف علي واقع متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية وتم تطبيقها علي عينة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بكليات الجامعة .

١- العينة وتوزيعها :

تم التطبيق علي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بدرجة (أستاذ - أستاذ مساعد) بكليات جامعة بني سويف ، حيث تم تقسيم كليات الجامعة لكليات نظرية وكليات عملية ، وفيما يلي جدول رقم (٣) يوضح إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) عام ٢٠٢٣ م .

جدول رقم (٣)

إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) عام ٢٠٢٣ م (مركز نظم المعلومات ٢٠٢٣)

عدد أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد)	اسم الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد)	اسم الكلية
١٨١	كلية الطب	١٢	كلية السياسة والاقتصاد
٩٠	كلية الطب البيطري	١٠	كلية الإعلام
١٣	كلية التكنولوجيا والتعليم	٦	كلية التربية للطفولة
٢٥	كلية الهندسة	١٦	كلية الخدمة الاجتماعية
٩	كلية الدراسات العليا	٢	كلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة
١٠	كلية حاسبات ومعلومات	١	كلية الألسن
٩٦	كلية العلوم	١	كلية السياحة والفنادق
١١	كلية طب الأسنان	٨٢	كلية الآداب
٦	كلية العلاج الطبيعي	٤١	كلية التربية
٢٢	كلية الزراعة	٤٤	كلية التجارة
١٤	كلية فنون تطبيقية	٣٣	كلية الحقوق
٤٤	كلية الصيدلة		
٦	كلية علوم الأرض		
١	معهد أبحاث وتطبيقات الليزر		
١	كلية الملاحة		
١٤	كلية التمريض		
٣٠	كلية التربية الرياضية		
٥٧٣	إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية	٢٤٨	إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية

الكليات العملية

الكليات النظرية

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن عدد الكليات النظرية (١١) كلية وعدد الكليات العملية (١٧) كلية بجامعة بني سويف عام ٢٠٢٣ م ، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات النظرية (٢٤٨) عضواً ، كما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات العملية و(٥٧٣) عضواً، وفيما يلي جدول رقم (٤) ويوضح العدد المختار من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات النظرية والعملية طبقاً لتحديد حجم العينة باستخدام جدول كريجسي ومورجان (Krejcie, & Morgan, 1970, 607-610) .

جدول رقم (٤)

العدد المختار من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات النظرية والعملية

النسبة لمجتمع العينة	العدد المختار	إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد)	
%٣٩,٣٨	١٥٢	٢٤٨	الكليات النظرية
%٦٠,٦٢	٢٣٤	٥٧٣	الكليات العملية
%١٠٠	٣٨٦ عضواً	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أنه تم اختيار عدد (١٥٢) عضو هيئة تدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات النظرية بجامعة بني سويف من واقع (٢٤٨) بنسبة (%٣٩,٣٨) من إجمالي العينة الكلية ، كما تم اختيار (٢٣٤) عضو هيئة تدريس (أستاذ - أستاذ مساعد) بالكليات العملية بجامعة بني سويف من واقع (٥٧٣) بنسبة (%٦٠,٦٢) من إجمالي العينة الكلية .

٢- وصف وتقنين الاستبانة

بعد تصميم الاستبانة تم عرضها علي مجموعة من المحكمين بكليات التربية، لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات

وملائمتها للموضوع، وأيضاً للتأكد من أن عبارات الاستبانة شاملة وواضحة ومعبرة عن المجالات التي وضعت من أجلها، وبعد الاسترشاد بآراء المحكمين وإجراء أهم التعديلات التي اتفقوا عليها أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق، وكانت عبارات الاستبانة ومحاورها موزعة كما في الجدول التالي:

جدول (٥) يوضح عدد العبارات في كل محور من محاور الاستبانة

م	المتطلب	قبل التحكيم	بعد التحكيم
١	المتطلب الأول	٨	٧
٢	المتطلب الثاني	٥	٥
٣	المتطلب الثالث	٧	٧
٤	المتطلب الرابع	١٠	١١
٥	المتطلب الخامس	١١	١١
٦	المتطلب السادس	٩	٩
٧	المتطلب السابع	٧	٦
٨	المتطلب الثامن	٧	٦
عدد عبارات الاستبانة ككل		٦٤	٦٢

علماً بأن الإجابة علي عبارات الاستبانة كانت وفق مقياس ثلاثي متدرج (كبيرة-متوسطة-صغيرة) وبأوزان نسبية (٣-٢-١) على الترتيب.

٣- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة (معاملات الارتباط):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتطلب الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات متطلب الاستبانة والدرجة الكلية للمتطلب نفسه، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من متطلبات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما في جدول رقم (٦) الآتي:

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط العبارات بالمتطلبات، ومعاملات ارتباط المتطلبات بالاستبانة ككل

المتطلب الأول		المتطلب الثاني		المتطلب الثالث		المتطلب الرابع		المتطلب الخامس		المتطلب السادس		المتطلب السابع		المتطلب الثامن	
الارتياح	ع	الارتياح	ع	الارتياح	ع	الارتياح	ع	الارتياح	ع	الارتياح	ع	الارتياح	ع	الارتياح	ع
.519	1	.727	1	.272	1	.338	1	.201	1	.434	1	.855	1	.229	1
.582	2	.711	2	.785	2	.762	2	.772	2	.310	2	.301	2	.843	2
.721	3	.436	3	.308	3	.364	3	.904	3	.303	3	.871	3	.846	3
.407	4	.428	4	.213	4	.190	4	.841	4	.722	4	.824	4	.820	4
.772	5	.444	5	.299	5	.352	5	.162	5	.769	5	.880	5	.839	5
.601	6			.822	6	.793	6	.873	6	.666	6	.322	6	.870	6
.723	7			.756	7	.719	7	.157	7	.383	7				
						.746	8	.839	8	.380	8				
						.818	9	.923	9	.252	9				
								.922	1						
						.309	0	.0	0						
						.419	1	.881	1						
							1		1						
المتطلب ككل		المتطلب ككل		المتطلب ككل		المتطلب ككل		المتطلب ككل		المتطلب ككل		المتطلب ككل		المتطلب ككل	
.924**		.879**		.938**		.958**		.939**		.892**		.940**		.922**	

** دال عند مستوى ٠.٠١

ومن جدول رقم (٦) يتضح أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على الاتساق الداخلي بين العبارات والمتطلبات والاستبانة ككل، الأمر الذي يؤكد صدق الاستبانة وصلاحيتها للاستخدام والتطبيق.

٤- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة التي تعد لقياس مجال ما أن تعطى نفس النتائج إذا ما تقرر التطبيق تحت ظروف مشابهة، ولحساب ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة

(طريقة ألفا كرونباخ)، وباستخدام برنامج (IBM SPSS-V25) تم حساب (معامل ألفا كرونباخ) (البهي، ٢٠٠٥)، وجاءت قيمة معامل الثبات للاستبانة تساوي (٠,٩٦٤)، كما يوضح جدول رقم (٧) الآتي:

جدول رقم (٧) معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المتطلب	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
١	المتطلب الأول (قيادة جامعية ريادية)	.718
٢	المتطلب الثاني (ثقافة ريادية متكاملة للأفراد)	.644
٣	المتطلب الثالث (موارد بشرية ريادية)	.674
٤	المتطلب الرابع (بحث علمي متميز)	.785
٥	المتطلب الخامس (تعليم وتدريب وتدريب ريادي)	.911
٦	المتطلب السادس (بيئة جامعية متطورة)	.623
٧	المتطلب السابع (تدويل للريادة)	.800
	الاستبانة ككل	.964

ومن جدول رقم (٧) يتضح أن قيمة معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل متطلب من متطلبات الاستبانة، وأن الاستبانة على درجة عالية من الثبات، وأنها في صورتها النهائية تعد قابلة للتطبيق، وأن الاستبانة على قدر من الثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة.

٥- المعالجة الإحصائية:

تم تفريغ البيانات التي تم الحصول عليها بصورة مجملة لأفراد العينة في جداول أعدت خصيصاً لهذا الغرض بالاعتماد على برنامج (EXCEL2016)، ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج (SPSS-V25) الإحصائي، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- الجداول التكرارية:

للحصول على النسب المئوية لتكرارات الاستجابات (يتحقق بدرجة كبيرة، يتحقق بدرجة متوسطة، يتحقق بدرجة ضعيفة) أمام كل عبارة لمقارنتها بإجمالي أفراد العينة، حيث تعتبر النسب المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

ب- الوزن النسبي:

لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة، وترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لكل عبارة، تم حساب الوزن النسبي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث وفقاً لطريقة "ليكرت" ثلاثية المقياس، علماً بأن (ن) عدد الاستجابات وتساوى (٣)، ويمكن توضيح مستوى ودرجة ومدى الموافقة كما في جدول رقم (٨) الآتي:

جدول (٨) مستوى ودرجة ومدى الموافقة للاستبانة

مدى الموافقة		درجة الموافقة	مستوى الموافقة
إلى	من		
٢,٣٤	٣	كبيرة	يتحقق بدرجة كبيرة
١,٦٧	٢,٣٣	متوسطة	يتحقق بدرجة متوسطة
١	١,٦٦	صغيرة	يتحقق بدرجة ضعيفة

ج- اختبار (ت) T-Test:

يستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين عينتين عشوائيتين مستمدتين من مجتمعين سواء كانوا متساويين أو مختلفين، ولقد استخدمته الدراسة لمعرفة الفروق بين متغير نوع كليات الجامعة (نظرية- عملية) بين أفراد العينة حول متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.

٦- نتائج الدراسة الميدانية:

للكشف عن الفروق بين أعضاء هيئة التدريس حول متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، وفق متغير نوع

الكلية (نظرية وعملية)، ولمعرفة فروق الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة وفق متغير نوع الكلية (نظرية - علمية) تم حساب اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الأفراد وفق متغير نوع الكلية كما يوضح جدول رقم (٩) .

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الأفراد وفق متغير النوع

المحاور	العينة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الاحتمال	الدلالة
المتطلب الأول	نظرية	152	20.28	1.636	.199	1.655	غير دالة
	عملية	234	19.27	1.219			
المتطلب الثاني	نظرية	152	14.41	1.294	.000	19.057	غير دالة
	عملية	234	13.33	.808			
المتطلب الثالث	نظرية	152	20.35	1.448	.074	3.217	غير دالة
	عملية	234	18.53	1.036			
المتطلب الرابع	نظرية	152	31.74	2.596	.001	11.995	دالة
	عملية	234	28.98	1.796			
المتطلب الخامس	نظرية	152	31.84	2.585	.000	33.581	غير دالة
	عملية	234	27.30	3.006			
المتطلب السادس	نظرية	152	26.41	1.383	.088	2.933	غير دالة
	عملية	234	24.33	1.201			
المتطلب السابع	نظرية	152	17.19	1.759	.674	.177	غير دالة
	عملية	234	14.98	1.488			
المتطلب الثامن	نظرية	152	17.31	1.624	.000	33.849	غير دالة
	عملية	234	14.19	1.881			
الاستبانة ككل	نظرية	152	179.51	13.499	.028	4.872	غير دالة
	عملية	234	160.93	9.362			

ويتضح من جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من الكليات النظرية والكليات العملية على مفردات الاستبانة حول متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م ، عدا في المتطلب الرابع (بحث علمي مميز) لصالح الكليات العملية حيث أن أعضاء

هيئة التدريس بالكليات العملية يحتاجون إلي جو مناسب وإمكانات ضخمة لإجراء أبحاثهم التي تحتاج إلي دعم كبير بالإضافة إلي نشرها في دوريات أجنبية ، ويمكن القول أنه لا يوجد تأثير لهذا المتغير في كل المتطلبات أو الاستبيانه ككل بين أعضاء هيئة التدريس حول متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، الأمر الذي يمكن إرجاعه إلي أن طبيعة الوظائف والمهام التي يحتمها العمل الجامعي واحدة على جميع أعضاء هيئة التدريس سواء بالكليات النظرية أو العملية، كما ينبغي الأخذ في الاعتبار أن جميع أعضاء هيئة التدريس يكونون جنباً إلى جنب في بيئة (أكاديمية واحدة) وتحت ظروف ومناخ وإمكانات واحدة، ويدركون طبيعة متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، في ضوء الإمكانيات المتاحة والتشريعات القائمة، وربما قد يرجع ذلك إلي أن اشترك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات أو الندوات أو الدورات التدريبية المختلفة مما يجعلهم يتقاربون في وجهة نظرهم واستجاباتهم بغض النظر عن كونهم يعملون في الكليات النظرية أو العملية مما يؤدي إلي أن تتقارب أو تتفق آرائهم دون فروق ذات دلالة في التباين بين الكليات النظرية أو العملية. وللكشف عن متطلبات تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وقد سعت الدراسة لتحقيق هذا الهدف من خلال الآتي:

١- بالنسبة للمتطلب الأول (قيادة جامعية ريادية):

لتحقيق ذلك تم حساب تكرارات استجابات الأفراد، وجاءت نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (قيادة جامعية ريادية) ككل كما يوضح جدول (١٠) :

جدول (١٠) استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الأول (قيادة جامعية ريادية)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب *
١	بناء لوائح وأنظمة داعمة لصيغة الجامعة الريادية	2.36	0.481	كبيرة	٧
٢	تصميم هيكل تنظيمي يتوافق مع التحول الريادي	2.94	0.246	كبيرة	١
٣	وضع رؤية ورسالة داعمة للتحول الريادي بالجامعة	2.83	0.379	كبيرة	٦
٤	تبني ثقافة الإبداع والتميز في العمل	2.94	0.242	كبيرة	٢
٥	عقد بروتوكولات تعاون في المجالات المختلفة مع الجامعات العربية والأجنبية	2.85	0.360	كبيرة	٥
٦	الإلتزام بمبدأ المحاسبية والمساءلة في العمل الجامعي	2.88	0.330	كبيرة	٣
٧	توافر قيادات جامعية مؤمنة بأهمية تطبيق الجامعة الريادية	2.88	0.324	كبيرة	٤
	المتطلب ككل	19.67	1.480	كبيرة	

بلغ المتوسط الحسابي للمتطلب ككل (١٩,٦٧) بدرجة كبيرة ويبدأ من متوسط (٢,٩٤ - ٢,٣٦) ، وقد حصلت جميع العبارات في هذا المتطلب علي درجة موافقة كبيرة ، حيث كان أعلى العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٢) ورقم (٤) وهي (تصميم هيكل تنظيمي يتوافق مع التحول الريادي) و(تبني ثقافة الإبداع والتميز في العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٤) حيث تتطلب الجامعة الريادية نمطاً مميزاً للقيادة يختلف عن القيادة التقليدية مما يوفر جواً للإبداع والتميز ، ويشجع عليه علاقات إنسانية طيبة تدفع أعضاء هيئة التدريس إلي الإبداع والتميز ، مما يتطلب تصميم هيكل تنظيمي يتوافق مع التحول الريادي ويتماشى مع القيادة الريادية ، كما أن القيادة الريادية تعمل علي تطوير الأفكار الجديدة والإبداعات ، مما يتطلب تبني ثقافة الإبداع وتنفيذ المشاريع الابتكارية والتميز في العمل وهذا يتفق مع

ما جاءت به دراسة هانون (Hannon,2013) ، وكانت أقل العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (١) بوزن نسبي (٢,٣٦) وهي (بناء لوائح وأنظمة داعمة لصيغة الجامعة الريادية) ويليهما العبارة رقم (٣) بوزن نسبي (٢,٨٣) وهي (وضع رؤية ورسالة داعمة للتحويل الريادي بالجامعة) حيث أن الجامعة الريادية تتطلب تعديل في اللوائح والأنظمة الجامعية بما يدعم الجامعة الريادية ويسهل مهامها ، كما أنها تقوم علي وضع رؤية ورسالة تدعم هذا التحويل الريادي تمشياً مع دراسة ناتاليا بوديلدينا (Natalia Budyidina,2018).

٢- بالنسبة للمتطلب الثاني (ثقافة ريادية متكاملة للأفراد):

لتحقيق ذلك تم حساب تكرارات استجابات الأفراد، وجاءت نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الثاني (ثقافة ريادية متكاملة للأفراد) ككل كما يوضح جدول (١١) الآتي:

جدول رقم (١١) استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الثاني (ثقافة ريادية متكاملة للأفراد)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب *
١	نشر ثقافة الجامعة الريادية بين العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس	2.59	0.493	كبيرة	٤
٢	تحفيز جميع أعضاء الجامعة علي السلوك الاستباقي والتميز	2.58	0.495	كبيرة	٥
٣	تعزيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية والحكومية	2.90	0.298	كبيرة	١
٤	ربط الجامعة بقطاعات الإنتاج لرفع مستوى وكفاءة الطلاب وتدريبهم	2.82	0.388	كبيرة	٣
٥	تحول فلسفة التعليم الجامعي من التعليم التقليدي إلي التعليم الريادي القائم علي الإبداع والابتكار	2.88	0.327	كبيرة	٢
المتطلب ككل		13.76	1.152	كبيرة	

بلغ المتوسط الحسابي للمتطلب ككل (١٣,٧٦) بدرجة كبيرة ويبدأ من متوسط (٢,٩٠ - ٢,٥٨) ، وقد حصلت جميع العبارات في هذا المتطلب علي درجة موافقة كبيرة ، حيث كان أعلى العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٣) وهي **(تعزيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية والحكومية)** في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢,٩٠) ، يليها العبارة رقم (٥) وهي **(تحول فلسفة التعليم الجامعي من التعليم التقليدي إلي التعليم الريادي القائم علي الإبداع والابتكار)** بوزن نسبي (٢,٨٨) حيث أن الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والقطاع الصناعي والحكومي والخدمي عنصراً أساسياً للجامعة الريادية الناجحة ، كما أن تحول فلسفة الجامعة من التعليم التقليدي إلي التعليم الريادي القائم علي الإبداع والابتكار من التوجهات الإستراتيجية الريادية التي تدفع الجامعة نحو تبني رؤية جديدة يمكن من خلالها تحقيق التميز والإبداع والابتكار تمشياً مع دراسة **(الغزوي ومحسن ٢٠١٧، ٢٨٣-٢٨٤)** ، ولذا كان أعضاء هيئة التدريس علي وعي بأهمية وضرة هذين المتطلبين .

وكانت أقل العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٢) بوزن نسبي (٢,٥٨) وهي **(تحفيز جميع أعضاء الجامعة علي السلوك الاستباقي والتميز)** يليها العبارة رقم (١) بوزن نسبي (٢,٥٩) وهي **(نشر ثقافة الجامعة الريادية بين العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس)** حيث يتعين علي الجامعات كمنظمات لكي تصبح ريادية تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية الخاصة بها ، مما يتطلب تحفيز جميع أعضاء الجامعة علي السلوك الاستباقي والتميز ، بالإضافة إلي نشر ثقافة الجامعة الريادية بين العاملين لتعريفهم بمهامهم الجديدة تمشياً مع دراسة **(حريف وآخرون ٢٠٠٩، ٣٢٦)** .

٣- بالنسبة للمتطلب الثالث (موارد بشرية ريادية):

لتحقيق ذلك تم حساب تكرارات استجابات الأفراد، وجاءت نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الثالث (موارد بشرية ريادية) ككل كما يوضح جدول (١٢) الآتي:

جدول (١٢) استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الثالث (موارد بشرية ريادية)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب *
١	تصميم برامج مهنية مستدامة لتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	2.95	0.222	كبيرة	١
٢	توافر كوادر إدارية وفنية داعمة للتحويل الريادي	2.56	0.497	كبيرة	٥
٣	عقد دورات تدريبية للهيئات الأكاديمية والإدارية	2.87	0.339	كبيرة	٣
٤	تشجيع ابتعاث الطلاب المتفوقين بالجامعة لاستكمال دراساتهم بالخارج	2.85	0.360	كبيرة	٤
٥	دعم الراغبين بالحضور والمشاركة بالمؤتمرات والندوات الإقليمية والعالمية	2.90	0.295	كبيرة	٢
٦	استحداث نظام جديد لتقييم الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التحويل الريادي	2.56	0.497	كبيرة	٦
٧	استقطاب خبراء في صيغة الجامعة الريادية للاستفادة من استشاراتهم	2.56	0.497	كبيرة	٧
المتطلب ككل		19.25	1.505	كبيرة	

بلغ المتوسط الحسابي للمتطلب ككل (١٩,٢٥) ويبدأ من متوسط (٢,٩٥) - (٢,٥٦) ، وقد حصلت جميع العبارات في هذا المتطلب علي درجة موافقة كبيرة ، حيث كان أعلى العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (١) وهي (تصميم برامج مهنية مستدامة لتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٥) ، ويليهما عبارة رقم (٥) وهي (دعم الراغبين بالحضور والمشاركة

بالمؤتمرات والندوات الإقليمية والعالمية بوزن نسبي (٢,٩٠) حيث أن العنصر البشري من المتطلبات الأساسية للجامعة الريادية ، فالجامعة الريادية ثمرة جهود وأفكار وإبداعات جميع العاملين بها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، مما يتطلب حسن الإستفادة من هذه الموارد البشرية من خلال تصميم برامج مهنية للتنمية المستدامة لهم ، بالإضافة إلي دعم مشاركتهم في المؤتمرات والندوات الإقليمية والعالمية لتغيير نمط التفكير التقليدي لديهم إلي أنماط التفكير الحديثة المبنية علي الإبداع والابتكار والتجديد تمشياً مع دراسة (عبد اللطيف ٢٠١٧ ، ٢٤٩-٢٥٠) .

وكانت أقل العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٧) وعبارة رقم (٦) بوزن نسبي (٢,٥٦) وهي (استقطاب خبراء في صيغة الجامعة الريادية للاستفادة من استشاراتهم) و(استحداث نظام جديد لتقييم الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التحول الريادي) وذلك لتعزيز القدرة التنافسية للخريجين من خلال تزويدهم بالمعارف والإتجاهات والمهارات التي تمكنهم من إيجاد فرص عمل جديدة وتوفير العديد من الوظائف لهم والتحول بمجتمعاتهم نحو الاقتصاد المعرفي لتتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة (عبد المطلب ٢٠١٦ ، ٥٣) .

٤- بالنسبة للمتطلب الرابع (بحث علمي متميز):

لتحقيق ذلك تم حساب تكرارات استجابات الأفراد، وجاءت نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الرابع (بحث علمي متميز) ككل كما يوضح جدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الرابع (بحث علمي متميز)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب *
١	إنشاء مراكز بحثية متميزة بالجامعة	2.94	0.242	كبيرة	١
٢	إعداد خريطة بحثية بالجامعة تتميز بالمرونة ودعم الابتكار والإبداع	2.55	0.498	كبيرة	٨
٣	توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة للبحث العلمي	2.88	0.330	كبيرة	٤
٤	تسهيل النشر الدولي للبحوث العلمية بالجامعة	2.90	0.295	كبيرة	٢
٥	وضع ميثاق أخلاقي للبحث العلمي	2.89	0.309	كبيرة	٣
٦	رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس البحثية عن طريق الدورات والتنمية المهنية المستمرة	2.52	0.500	كبيرة	١١
٧	توفير شبكة إنترنت عالية الجودة لتسهيل الحصول على المعرفة	2.60	0.491	كبيرة	٧
٨	تزويد المكتبات الجامعية بالمراجع والمصادر وربطها بشبكة المعلومات الرقمية	2.54	0.499	كبيرة	٩
٩	تجهيز قاعات مخصصة لحلقات البحث العلمي (السيمنار)	2.54	0.499	كبيرة	١٠
١٠	عقد اتفاقيات تعاون بحثي مع مؤسسات المجتمع	2.84	0.365	كبيرة	٦
١١	إعداد الخطط اللازمة لتنمية البحث العلمي المرتبط بالتنمية المجتمعية	2.87	0.342	كبيرة	٥
	المتطلب ككل	30.07	2.532	كبيرة	

بلغ المتوسط الحسابي للمتطلب ككل (٣٠,٠٧) ويبدأ من متوسط (٢,٩٤) - (٢,٥٢) ، وقد حصلت جميع العبارات في هذا المتطلب على درجة موافقة كبيرة ، حيث كان أعلى العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (١) وهي (إنشاء مراكز بحثية متميزة بالجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٤) ، ويليهما عبارة رقم (٤) وهي (تسهيل النشر الدولي للبحوث العلمية بالجامعة) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٢,٩٠) حيث أن أعضاء هيئة التدريس على وعي بأهمية هذا المتطلب لإيمانهم

بأهمية النشر الدولي ، خاصة وأن نسبة منهم من الكليات العملية التي تتطلب نشر أبحاثهم في مجلات دولية ، كما أن أهم متطلبات تطبيق الجامعة الريادية هي المتطلبات الأكاديمية ومن أهمها تطوير منظومة البحث العلمي تمثيلاً مع دراسة (الرويلي ٢٠٢١) .

وكانت أقل العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٦) بوزن (٢,٥٢) وهي (رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس البحثية عن طريق الدورات والتنمية المهنية المستمرة) ويليهما العبارة رقم (٩) بوزن نسبي (٢,٥٤) وهي (تجهيز قاعات مخصصة لحلقات البحث العلمي (السيمنار)) وذلك لأن أعضاء هيئة التدريس في حاجة إلى التنمية المهنية المستمرة ، كما يتطلب البحث العلمي وجود حلقات للبحث (السيمنار) وتكون مجهزة ومخصصة لذلك تمثيلاً مع دراسة (محمود ٢٠١٧) .

٥- بالنسبة للمتطلب الخامس (تعليم وتدريب ريادي):

لتحقيق ذلك تم حساب تكرارات استجابات الأفراد، وجاءت نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الخامس (تعليم وتدريب ريادي) ككل كما يوضح جدول (١٤) الآتي:

جدول (١٤) استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الخامس (تعليم وتدريب ريادي)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب *
١	تحديث المقررات والمناهج الدراسية بما يتلاءم مع التوجه نحو التعلم الريادي	2.94	0.232	كبيرة	١
٢	تحويل المقررات الدراسية إلى مقررات إلكترونية ، وتدريب هيئة التدريس والطلاب عليها	2.55	0.498	كبيرة	٧
٣	بناء نظم تعليمية حديثة باستخدام البيئة الافتراضية كالتعليم الإلكتروني والتعليم المدمج	2.50	0.501	كبيرة	١٠
٤	تشجيع التأليف للكتب الدراسية ، وترجمة الكتب	2.50	0.501	كبيرة	١١

التميز عالمياً			
٥	اتباع أنظمة جديدة في عملية تقويم الطلاب بما يناسب التحول الريادي	2.89	0.315
٦	تنفيذ برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم لكيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة	2.54	0.499
٧	استحداث برامج أكاديمية خاصة بريادة الأعمال	2.88	0.330
٨	تحديث المعامل والقاعات والمختبرات وفق المواصفات الحديثة	2.59	0.492
٩	ربط الجوانب النظرية بالجوانب العملية في المناهج	2.54	0.499
١٠	الاستفادة من خبرات الأساتذة الدوليين المتميزين في مجال ريادة الأعمال	2.56	0.497
١١	تصميم برامج تعليمية تلبي الاحتياجات المجتمعية	2.60	0.491
المتطلب ككل		29.09	3.607
كبيرة			

بلغ المتوسط الحسابي للمتطلب ككل (٢٩,٠٩) ويبدأ من متوسط (٢,٩٤) - (٢,٥٠) ، وقد حصلت جميع العبارات في هذا المتطلب علي درجة موافقة كبيرة ، حيث كان أعلى العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (١) وهي (تحديث المقررات والمناهج الدراسية بما يتلاءم مع التوجه نحو التعلم الريادي) بوزن نسبي (٢,٩٤) ، يليها عبارة رقم (٥) وهي (اتباع أنظمة جديدة في عملية تقويم الطلاب بما يناسب التحول الريادي) بوزن نسبي (٢,٨٩) حيث يتطلب بناء جامعة ريادية تركز علي الإبداع والابتكار ، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم علي الحفظ والتلقين لم تعد تتناسب التعليم الجامعي الحديث ، كما أنها عائق كبير أمام ثقافة ريادة الأعمال وذلك تمشياً مع دراسة (المبيريك ، والجاسر ، ٢٦ ، ٢٠١٤) .

وكانت أقل العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٤) و(٣) بوزن نسبي (٢,٥٠) وهي (تشجيع التأليف للكتب الدراسية ، وترجمة الكتب المتميزة عالمياً) و(بناء نظم تعليمية حديثة باستخدام البيئة الافتراضية كالتعليم الإلكتروني والتعليم المدمج) حيث أن من أهم متطلبات التحول للجامعة الريادية تشجيع نشر الأبحاث المتميزة في

مجلات علمية عالمية ، مع أهمية تأليف وترجمة الكتب ، وأهمية استحداث نظم تعليمية جديدة كالتعليم الإلكتروني والتعليم المدمج تمثيلاً مع دراسة (أحمد ٢٠١٥، ١٠٣) .

٦- بالنسبة للمتطلب السادس (بيئة جامعية متطورة):

لتحقيق ذلك تم حساب تكرارات استجابات الأفراد، وجاءت نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب السادس (بيئة جامعية متطورة) ككل كما يوضح جدول (١٥) الآتي:

جدول (١٥) استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب السادس (بيئة جامعية متطورة)

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب *
١	دعم الأنشطة الريادية (حاضنات الأعمال الجامعية - مراكز البحوث - صناديق الاستثمار الجامعية)	2.94	0.237	كبيرة	٢
٢	تشجيع البحوث التطبيقية المرتبطة بسوق العمل	2.92	0.264	كبيرة	٤
٣	حماية الملكية الفكرية للجامعة	2.89	0.312	كبيرة	٥
٤	الاهتمام بأنشطة وبرامج التعليم المستمر	2.53	0.500	كبيرة	٩
٥	إيجاد قنوات اتصال بخريجي الكليات ومتابعتهم بعد التخرج	2.54	0.499	كبيرة	٨
٦	امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة	2.56	0.497	كبيرة	٧
٧	تنسيق الربط الشبكي بين الجامعة وغيرها من الجامعات الإقليمية والمحلية	2.88	0.324	كبيرة	٦
٨	تطوير منظومة التدريب علي تكنولوجيا المعلومات	2.94	0.246	كبيرة	٣
٩	تصميم موقع للتعلم الإلكتروني بالجامعة	2.95	0.222	كبيرة	١
المتطلب ككل		25.15	1.629	كبيرة	

بلغ المتوسط الحسابي للمتطلب ككل (٢٥,١٥) ويبدأ من متوسط (٢,٩٥) - (٢,٥٣) ، وقد حصلت جميع العبارات في هذا المتطلب علي درجة موافقة كبيرة ، حيث كان أعلى العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٩) وهي (تصميم موقع للتعليم الإلكتروني بالجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٥) ، يليها العبارة رقم (١) وهي (دعم الأنشطة الريادية (حاضنات الأعمال الجامعية - مراكز البحوث - صناديق الاستثمار الجامعية)) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩٤) حيث أن التعليم الإلكتروني من أهم الأنماط المتطورة للتعليم عن بعد تمشياً مع التقنيات السريعة والتطور التكنولوجي ومن أهم متطلبات الجامعة الريادية التواصل الإلكتروني، كما أن من أهم مكونات وركائز الجامعة الريادية (حاضنات الأعمال الجامعية ومراكز البحوث وصناديق الاستثمار الجامعية والتي تتبنى المبدعين والمبتكرين وتحول أفكارهم ومشاريعهم إلي إنتاج واستثمار وذلك تمشياً مع دراسة (عبد الرازق ٢٠١٤، ٢٠٥-٢٠٦) .

وكانت أقل العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٤) بوزن نسبي (٢,٥٣) وهي (الاهتمام بأنشطة وبرامج التعليم المستمر) ويليها عبارة رقم (٥) بوزن نسبي (٢,٥٤) وهي (إيجاد قنوات اتصال بخريجي الكليات ومتابعتهم بعد التخرج) حيث أن برامج التعليم المستمر من أهم برامج التعلم مدى الحياة ، كما أنه من الأهمية أن يكون هناك قنوات اتصال لمتابعة خريجي الكليات بعد التخرج تمشياً مع دراسة (Sidrat&Frikha,2018,29) .

٧- بالنسبة للمتطلب السابع (تدويل للريادة):

لتحقيق ذلك تم حساب تكرارات استجابات الأفراد، وجاءت نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب السابع (تدويل للريادة) ككل كما يوضح جدول (١٦) الآتي:

جدول (١٦) استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب السابع (تدويل للريادة)

م	العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب *
١	جعل التدويل هدفاً أساسياً في رؤية ورسالة وأهداف الجامعة	2.57	0.495	كبيرة	٣
٢	استحداث منصب نائب رئيس الجامعة للشئون الدولية	2.85	0.353	كبيرة	٢
٣	إنشاء مركز للتدويل داخل الجامعة	2.51	0.501	كبيرة	٦
٤	دمج اللغة الإنجليزية بالمناهج الدراسية	2.51	0.500	كبيرة	٥
٥	إيجاد قنوات اتصال مع المجتمع الخارجي	2.54	0.499	كبيرة	٤
٦	دمج البعد الدولي في المناهج الدراسية	2.86	0.347	كبيرة	١
	المتطلب ككل	15.85	1.929	كبيرة	

بلغ المتوسط الحسابي للمتطلب ككل (١٥,٨٥) ويبدأ من متوسط (٢,٨٦) - (٢,٥١) ، وقد حصلت جميع العبارات في هذا المتطلب علي درجة موافقة كبيرة ، حيث كان أعلي العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٦) وهي (دمج البعد الدولي في المناهج الدراسية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٦) ، يليها العبارة رقم (٢) وهي (استحداث منصب نائب رئيس الجامعة للشئون الدولية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٨٥) حيث يعتبر التدويل أحد أهم التوجهات المعاصرة في التعليم العالي وبالتالي فإن دمج البعد الدولي في المناهج الدراسية مدخلاً ضرورياً لإنشاء التحالفات الدولية وتحقيق الميزة التنافسية والريادة العالمية، مما يتطلب استحداث لمنصب نائب رئيس الجامعة للشئون الدولية تمثيلاً مع دراسة (paul,2014,166) .

وكانت أقل العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٣) وعبارة رقم (٤) بوزن نسبي (٢,٥١) وهي (إنشاء مركز للتدويل داخل الجامعة) و(دمج اللغة الإنجليزية بالمناهج الدراسية) حيث يتطلب إضفاء البعد الدولي وإكساب الجامعة صيغة

عالمية، مع إدراج أبعاد دولية في المناهج وإكتساب اللغات الأجنبية ، وذلك من أحد عوامل تسريع تحول الجامعة إلي جامعة عالمية المستوى وذلك تمثيلاً مع دراسة (العامري، ٢٠١٤، ٥).

٨- بالنسبة للمتطلب الثامن (التمويل):

لتحقيق ذلك تم حساب تكرارات استجابات الأفراد، وجاءت نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الثامن (التمويل) ككل كما يوضح جدول (١٧) الآتي:

جدول (١٧) استجابات أفراد العينة على عبارات المتطلب الثامن (التمويل)

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب *
١	الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب المصريين والوافدين من الخارج	2.89	0.315	كبيرة	١
٢	التبرعات والهبات من رجال الأعمال وأفراد المجتمع	2.56	0.497	كبيرة	٣
٣	تقديم خدمات استشارية لمؤسسات المجتمع	2.54	0.499	كبيرة	٥
٤	الدخل الناتج من تسويق البحوث وبراءات الاختراع	2.54	0.499	كبيرة	٦
٥	الدخل الناتج من الوحدات ذات الطابع الخاص	2.53	0.500	كبيرة	٤
٦	التعليم المدمج بالجامعة	2.52	0.500	كبيرة	٢
	المتطلب ككل	15.42	2.345	كبيرة	

بلغ المتوسط الحسابي للمتطلب ككل (١٥,٤٢) ويبدأ من متوسط (٢,٨٩) - (٢,٥٤) ، وقد حصلت جميع العبارات في هذا المتطلب علي درجة موافقة كبيرة ، حيث كان أعلى العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (١) وهي (الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب المصريين والوافدين من الخارج) في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (٢,٨٩) ، يليها العبارة رقم (٦) وهي (التعليم المدمج بالجامعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٥٢) حيث يعتبر من أهم مصادر تمويل الجامعة الريادية اعتمادها علي الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب المصريين والوافدين من الخارج ، بالإضافة إلي مركز التعليم المدمج بالجامعة كمصدر للدخل تمشياً مع دراسة (Farsi&et al.,2012 ,197) .

وكانت أقل العبارات في الوزن النسبي عبارة رقم (٣) وعبارة رقم (٤) بوزن نسبي (٢,٥٤) وهي (تقديم خدمات استشارية لمؤسسات المجتمع) و(الدخل الناتج من تسويق البحوث وبراءات الاختراع) حيث أن الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الصناعية والخدمية والحكومية يتطلب من الجامعة تقديم خدمات استشارية لهذه المؤسسات ، بالإضافة إلي اعتماد الجامعة علي تسويق البحوث وبراءات الاختراع كمصدر لدخل الجامعة الريادية تمشياً مع دراسة (العزاوي ، ومحسن ، ٢٠١٧،٢٨٣-٢٨٤) .

المحور الرابع : تصور مقترح لتحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

يهدف التصور المقترح تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، وذلك من خلال فلسفة ، ركائز ، منطلقات ، أهداف ، متطلبات التصور المقترح، والمعوقات التي تواجهه وسبل التغلب عليها .

أ-فلسفة التصور المقترح :

يستند التصور المقترح على فلسفة مؤداها :

١- تعد الجامعة الريادية ذات فاعلية مهمة في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠م، لما تتمتع به من قدرتها على إقامة مشاريع جديدة إبداعية ومبتكرة ، ونجاح تلك المشاريع في سوق العمل ، باعتبارها كيانات حاضنة ومساهمة بقوة في

التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي ، وذلك للوصول إلي الريادة العالمية.

٢- تعتبر رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ منطلقاً رئيساً لتطوير التعليم الجامعي وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لموارده الفكرية والبشرية والمادية علي نحو يحقق التطلعات المأمولة منها في المستقبل .

٣- تعد التنمية المستدامة هدفاً استراتيجياً للجامعات الفاعلة ، لكونها مطلباً اجتماعياً ملحاً ، وبالتالي فهي مقياس لمستوى التقدم والتطور علي المستويين المؤسسي والمجتمعي .

٤- أصبح الاهتمام بتحقيق رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ضرورة حتمية تفرضها متغيرات الحاضر والمستقبل وتنطلق من رؤية وتوجهات مستقبلية واضحة لطبيعة التحولات والتغيرات العالمية في كافة المجالات المختلفة .

ب- ركائز التصور المقترح :

يرتكز التصور المقترح علي ما يلي :

١. تسهم الجامعة الريادية في تدعيم الميزة التنافسية من خلال امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقها من قبل جميع الأفراد فيها.
٢. تقوم الجامعة الريادية بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية المناسبة بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المؤسسات المختلفة.
٣. تسعى الجامعة الريادية لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادر المعرفة بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويعه لمقتضيات البيئة المحلية، وذلك بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره.

٤. تتابع الجامعة الريادية التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع ، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعالياتها بما يواكب تلك التطورات .
٥. تسعى الجامعة الريادية إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المؤسسات من المصادر المحلية والأجنبية.
٦. اهتمام القيادات السياسية والتعليمية في مصر بترسيخ وتأسيس مبدأ الاعتماد علي اقتصاد المعرفة ، حيث أنشأت صندوق تنمية التكنولوجيا ، ومراكز التميز الإلكترونية للبحث والتطوير لتضم تجمعات من الشركات الناشئة والشركات متعددة الجنسيات والمغتربين المصريين ومراكز الأبحاث ، وبرامج الحاضنات التكنولوجية ، وبرنامج بادر لريادة الأعمال - بادر مصر .
٧. توافر العديد من المنظمات والمنتديات التي يمكن التواصل معها في تنمية ريادة الأعمال وتكوين شبكات مثل : منظمة العمل الدولية ، ومنظمة اليونسكو ، ومنتدى التعليم للريادة ، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، والمرصد المصري للتعليم والتدريب والتشغيل .
٨. تضمين خطة الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال ٢٠١١-٢٠١٤ الجامعات كشريك محوري في تنمية ريادة الأعمال في مصر .
٩. التوجهات العالمية نحو فكرة الجامعات الريادية للربط بين الصناعة والحكومة والجامعة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

ج- منطلقات التصور المقترح :

تتمثل منطلقات التصور المقترح فيما يلي:

١. الريادة من القضايا ذات الأولوية للجامعات على مستوى العالم.
٢. تعد الريادة مؤشراً هاماً على جودة التعليم الجامعي وتأثره بأنظمة التعليم العالمية وتواؤمه معها.

٣. تعد الجامعة الريادية صيغة حديثة ومعاصرة للتعليم الجامعي، وترتبط بين الحكومة والجامعة والصناعة، وأنها أصبحت ضرورة مجتمعية لتحقيق التنافسية والعالمية.

٤. تعالج الجامعة الريادية العديد من المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي، فهي وسيلة فعالة في تفعيل وتكامل وظائف الجامعة (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، وفي تنمية الإبداع والابتكار وريادة الأعمال والريادة الأكاديمية، وتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، ونمو الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

٥. يساعد تبني نموذج الجامعات الريادية على تكوين العديد من العلاقات بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع، والاستثمار المبدع للموارد البشرية.

٦. أن تحقيق التعليم الجامعي لرؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ يعد مطلباً رئيساً من مطالب العصر الحديث واستجابة للمتغيرات المحيطة التي تلقى بظلالها علي تطور ورقي المجتمع .

٧. يعتبر مجتمع ريادة الأعمال القوة الدافعة للتنمية بكافة مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وذلك من خلال إيجاد فرص العمل بهدف زيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

د- أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح لتحقيق ما يلي:

١. تحويل جامعة بني سويف إلى بيئة أعمال داعمة للإبداع والابتكار.
٢. سيادة الثقافة الريادية واعتبارها مدخل للتطوير التنظيمي لجامعة بني سويف.
٣. اكتشاف الطلاب والباحثين الموهوبين في مختلف المجالات بالجامعة وصقلهم وتنميتهم.

٤. إعداد خريجين مؤهلين ومدربين قادرين على التوافق مع التحديات التي يفرضها سوق العمل المحلي والعالمي.
٥. وضع منهجية علمية وخطط واضحة ومحددة توجه الأنشطة التي تعزز عملية التحول الريادي.
٦. نشر ثقافة الابتكار والإبداع لدي الكوادر التعليمية والطلبة في مجال البحوث العلمية .
٧. وضع منظومة تعليمية شاملة ومتكاملة للتعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ مع مراعاة إمكانياتها البشرية والمادية المتاحة لتطوير أداء منظومتها الجامعية .
٨. صياغة خطة استراتيجية مستقبلية في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالتعليم الجامعي لتقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة والتميز وذات قدرة تنافسية تفي بمتطلبات واحتياجات سوق العمل المتغيرة .

هـ- متطلبات نحو الجامعة الريادية:

يتطلب تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية مجموعة من المتطلبات منها ما يلي :

١- قيادة جامعية ريادية :

ويمكن أن تتحقق من خلال :

- تأسيس هيئة استشارية تضم كبار علماء الاقتصاد والمستشارين من سواء جهات أكاديمية أو إدارية وأبرز رواد الأعمال في الدولة من أجل تقديم الخبرات اللازمة للنهوض بالجامعة ومتابعتها أثناء عمليات التحول .
- تأسيس مراكز ريادة على مستوى كل الجامعات يضم المبدعين في مختلف التخصصات يولى مهمة دعم المنظمات الصناعية وقطاع الأعمال بالأفكار

الريادية واحتضانها لحين تصبح قادرة على العمل بشكل مستقل مع التنسيق بين الجهات المعنية لبحث سبل تحقيق أقصى استفادة منها.

▪ اعتبار الجامعة الريادية مشروعاً قومياً تتبناه الدولة لتحقيق التنمية الشاملة عبر التكامل بين الجامعة والحكومة والصناعة ، واعتباره أحد أهم ركائز نظام الابتكار الوطني .

▪ اعتماد الريادية في رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية .

▪ وجود هيكل مخصص لريادة الأعمال والريادة الأكاديمية داخل الجامعة ، وذلك عبر إنشاء كيان مؤسسة الجامعة للمشروعات الريادية داخل الجامعات المصرية، ويكون كياناً مستقلاً يتبع قانون الشركات المحدودة ، مع توفير الاستقلالية لها في إدارة المشروعات مع الجهات المعنية ، وتوفير الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافه .

▪ توفير قيادة جامعية ذات خبرة في مجال ريادة الأعمال ، ولديها الالتزام بتنفيذ متطلبات التحول الريادي لجامعة بني سويف .

▪ تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية وتحويلها إلى مشروعات ريادية ناجحة .

٢- ثقافة ريادية متكاملة للأفراد :

ويمكن أن تتحقق من خلال :

▪ تعزيز العلاقة بين الجامعات والقطاعات الصناعية وقطاع الأعمال، يأتي في مقدمتها تأسيس مجلس التعاون بينهما، تضم هذه المجالس في عضويتها أعضاء من هيئة التدريس بالجامعة وممثلين لتلك القطاعات.

▪ عمل ندوات تثقيفية في مختلف الجامعات المصرية لنشر الثقافة الريادية وكذلك النوعية بنتائج التوجه نحو الجامعة الريادية وأهمية دورها في تطوير الجامعات وتحقيق متطلبات الاقتصاد المعرفة.

▪ نشر ثقافة وفكرة الجامعة الريادية بين الجامعات المصرية والصناعة والحكومة ورجال الأعمال والقطاع الخاص في وسائل الإعلام وشبكات التواصل

الاجتماعي لكسب التأييد السياسي والمجتمعي ، والتغلب علي عدم الموثوقية بين الجامعة والصناعة .

- تعزيز الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات والمراكز الريادية القريبة من الجامعات المصرية ، مع تعزيز الشراكة الخارجية مع المؤسسات المماثلة .
- وجود سياسات محفزة للمكافآت والجوائز والحوافز المجرية لدعم الأنشطة الريادية والرياديين من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس .
- نشر ثقافة وفكر الجامعة الريادية بين العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب

٣- موارد بشرية ريادية :

ويمكن أن تتحقق من خلال :

- بعث القيادات الإدارية والأكاديمية إلى جامعات ريادية عالمية مع نقل الخبرات الناجحة في هذا المجال وتعزيز المؤهلات الريادية والاستفادة من الاستراتيجيات التنفيذية التي يستخدمونها في توظيف الأفكار الريادية واستثمارها.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب ورجال الصناعة والممولين المقترحين علي ريادة الأعمال ونظم إقامة المشروعات الصغيرة وتسويق الأفكار والاختراعات وغيرها من الموضوعات ذات الصلة لتحقيق أهداف الجامعة الريادية .
- ربط الجامعة بقطاعات الإنتاج لكي يقدم للطلاب فرصة التعلم الميداني والعمل في مشروعات حقيقية لرفع مستوى تدريب الطلاب ورفع كفاءتهم .
- تخريج عناصر تتناسب سوق العمل المعقدة والمتطورة باستمرار .

٤- بحث علمي متميز :

ويمكن أن يتحقق من خلال :

- تشجيع وتسهيل التواصل بين مؤسسات التعليم العالي وقطاع الأعمال، وإقامة الروابط التجارية، وتيسير نقل التكنولوجيا وتشجيع البحوث وتسويقها وتحويل براءات الاختراع إلى منتج اقتصادي.
- إنشاء قاعدة معلومات بالمبادرات والمشاريع الناجحة لريادة الأعمال الوطنية والإقليمية والدولية، على أمل أن يستفيد منها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في تحويل أفكارهم إلى مشروعات ومنتجات لها مردود اقتصادي.
- استقطاب الأطراف الداعمة للتوجه على أن تكون لها نفوذ قوي يسمح لها بالدعم والمساندة مثل مؤسسات دعم مالي، أو المؤسسات السياسية، أو جامعات عالمية رائدة سابقة في هذا المجال، مما يضيف على رؤيتها ورسالتها المصدقية والثقة.

٥- تعليم وتدريب ريادي :

ويمكن أن يتحقق من خلال :

- تركيز الجامعة على بناء الطالب ريادياً ؛ وذلك من خلال تعميم المناهج والتخصصات التي تحقق ذلك الهدف، وكذلك من خلال طرق التدريس التي تدعم استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية الدولية.
- إعادة هيكلة برامج البكالوريوس والدراسات العليا لدمج التعليم والتدريس للريادة تدريجياً في المناهج ، واتخاذ أعضاء هيئة التدريس المدخل الريادي في التدريس في جميع الأقسام ، وتعزيز التنوع والابتكار في التعليم والتعلم .
- توثيق العلاقات بين مؤسسات التعليم العالي وعالم العمل، مما يقتضي إعادة النظر في التخصصات الدراسية المطروحة للتقليل من حجم مالا يطلبه سوق العمل منها، وفي الوقت ذاته العمل على تأهيل طالب التعليم العالي ليكون قادراً على إيجاد فرص العمل، عوضاً عن أن يكون مجرد باحث عن عمل.

٦- بيئة جامعية متطورة :

ويمكن أن تتحقق من خلال :

- وضع خطة قومية بمشاركة كل الجامعات المصرية ومراكز البحث العلمي ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية لدعم الإبداع والابتكار وريادة الأعمال المؤسسية .
- قياس العائد والمردود الاقتصادي من أنشطة الجامعة بصفة مستمرة للوقوف على النتائج وتوفير تغذية راجعة عن كافة المسارات للتأكد من السير بالطرق الصحيحة.
- تحويل دور الجامعة من التركيز علي التوظيف إلي التركيز علي مبدأ إيجاد فرص العمل الجديدة والمبتكرة.
- امتلاك الجامعات خططاً استراتيجية دولية للتعليم والبحث العلمي وتنمية الاقتصاد والمجتمع ، وتدشين أفضل الممارسات لمعالجة القضايا الوطنية والإقليمية والدولية.

٧- تدويل للريادة :

ويمكن أن يتحقق من خلال :

- التوجه الجاد نحو إجراء دراسات متعمقة لكيفية تطبيق إستراتيجيات الريادة من قبل الجامعات العالمية مع مراعاة التباين من خلال تحليلها في إطار بيئي وتحليل التجارب الناجحة التي يمكن أن تسهم في بناء الجامعة الريادية التي تقدم نفسها كجامعة تنموية قائمة على رصيد معرفي ضخم جاهز للاستثمار .
- عقد شراكات فاعلة بين الجامعات المصرية والجامعات الريادية إقليمياً ودولياً ، ودعوة الخبراء منهم للاستفادة من تجاربها الرائدة في نجاح مشروع الجامعة الريادية.
- الاستفادة من التجارب الرائدة في تحويل الجامعات التقليدية إلي جامعات ريادية .

٨- التمويل :

ويمكن أن يتحقق من خلال :

- تقديم الدعم الفني والمادي والتسهيلات الممكنة للمشروعات المقدمة وتوجيه الرواد الأكاديميين سواء كانوا طلاب أم أعضاء هيئة تدريس للحصول على التراخيص اللازمة، ومنح المتقدمين منهم بالمشروعات فرص لقاء رجال الأعمال لتسريع تطبيق مشروعاتهم مع تطوير مساهمة القطاعات الإنتاجية والقطاع الخاص في رعاية مبادرات ريادة الأعمال بالجامعات.
- تشجيع القطاع الخاص والحكومي على تمويل وتنفيذ الأنشطة البحثية ذات المردود المباشر على القطاع، من خلال سياسات وبرامج محفزة، وتركيز دور الحكومة على بناء القدرات وتمويل الأنشطة الأساسية والإستراتيجية، ذات الصلة بالاقتصاد.
- الاهتمام بتنوع مصادر التمويل اللازم لتحويل الجامعات المصرية إلي جامعات ريادية ، مع ضرورة تبني سياسات متميزة في التمويل بناء علي مخرجات ونتائج قابلة للقياس .
- ضرورة توفير منافذ وأساليب متنوعة للدعم وتقديم الاستشارات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والعملاء المحتملين والممولين ورجال الأعمال والحكومة وذلك للإجابة الفورية علي استفساراتهم أو تقديم الحلول للمشكلات التي تقابلهم أثناء تفاعلهم مع برامج ومبادرات الجامعة ، مع اتخاذ كافة التدابير للمخترعين والعملاء والمستثمرين وأصحاب المشروعات الناشئة لتسهيل الوصول للموارد ذات الصلة .

و- معوقات التصور المقترح

يواجه التصور المقترح مجموعة من المعوقات منها ما يلي :

١- معوقات تنظيمية وإدارية :

- افتقار الجامعة إلى الخبرات التسويقية في ترويج البحوث والأفكار ، وضعف ثقافة التعامل مع المشكلات التسويقية بسبب ضعف الاهتمام بالبحوث التسويقية، ونقص البيانات والمعلومات عن المؤسسات الاقتصادية واحتياجات السوق المحلي والعالمي بما ينتج عنه عوائق التعامل مع الأسواق الداخلية أو الخارجية، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل في جميع المجالات وضرورة الوفاء بهذه المتطلبات ، وإنشاء شبكات التواصل مع الصناعة ، ومركز الاتصال الصناعي ومكتب نقل التكنولوجيا ، والتسريع في إنشاء مركز الجامعة للمشروعات الريادية .
- الافتقار إلى السياسات الداعمة لنجاح الجامعة الريادية وصعوبة الإجراءات والمتطلبات القانونية والتشريعية ، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال تسهيلات ومرونة وتبسيط للإجراءات حيث أن الإبداع يحتاج إلي مرونة والتي تعمل علي تسهيل العمل وانتظامه .
- سياسة القبول بالجامعة لا تكشف عن القدرات الإبداعية والابتكارية لدي الطلاب، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال الجامعة الريادية والتي تتطلب تعليمية قائمة علي توليد الأفكار والتأمل والابتكار ، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية.
- ضعف مواكبة المناهج والمقررات الدراسية بالجامعة للتطور العلمي والتكنولوجي واحتياجات سوق العمل ، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال الإعداد المسبق الكفاء والمتميز للبرامج الدراسية الجامعية من حيث المحتوى والأهداف وطرائق

التعليم والتدريس وفق أحدث المستجدات الفكرية والمعرفية والتكنولوجية المعاصرة.

▪ ضعف جسور التعاون بين الجامعات المصرية والتفافها حول مشروع تطويري محوري يقود الجامعات المصرية إلى تحقيق الاستدامة المالية وتكون وكيلاً للابتكار المصري ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال التعاون بين الجامعات المصرية فيمكن تبني مشروع الجامعة الريادية واعتباره مشروعاً قومياً تلتف حوله الجامعات المصرية .

▪ الفجوة البارزة بين متطلبات سوق العمل ونظم الابتكار والخطط الإستراتيجية في مجال التعليم العالي نتيجة ضعف الشراكة بين الجامعات والحكومة والصناعة **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال التوسع في برامج التدريب المشتركة للطلاب بين الجامعات والشركات العالمية ، مع إتاحة الفرصة للإفادة من المنشآت الجامعية في أنشطة تخدم المجتمع .

٢- معوقات مالية :

▪ قلة توافر الدعم المالي الموجه لإتمام الخطة الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق دور التعليم الجامعي للتنمية المستدامة وفق رؤية مصر ٢٠٣٠ ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال تجديد مصادر التمويل الجامعي كالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني المحيط بالجامعة ، والاستفادة من القطاعات الإنتاجية المختلفة ومساهمات رجال الأعمال ، وإنشاء وحدات إنتاجية خاصة بمؤسسات التعليم الجامعي (الجامعة المنتجة).

▪ نقص التمويل اللازم لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ظل الظروف التي تواجهها مصر في الوقت الراهن ، واعتماد الجامعات علي التمويل الحكومي ، **ويمكن التغلب عليها** من خلال العمل علي تنوع مصادر تمويل الجامعة الريادية باعتباره مشروعاً قومياً تتبناه الدولة ، وما يعود بالنفع علي

المجتمع والاقتصاد بأثره من تنفيذ هذا المشروع من خلال التبرعات ، وتبني نظام الوقف في الجامعات المصرية ، وإنشاء صندوق تمويل الجامعات الريادية في مصر أو رقم حساب خاص في البنوك ومناشدة أفراد المجتمع التبرع له ، فضلاً عن تخصيص ميزانية من وزارة التعليم العالي والوزارات ذات الصلة .

▪ تدني نظم المكافآت والحوافز التشجيعية؛ مما يقلل من فرص ابتكار أعضاء هيئة التدريس، ويقف عقبة أمام قدرتهم على استكمال المهام الموكولة إليهم ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال منح مكافآت للأعضاء الذين يقدمون خدمات وإسهامات في تنمية المجتمع المحلي والعالمي .

▪ نقص التمويل وعجز موارد الجامعات عن التنافس في السباق العالمي وتحقيق مراكز علمية وبحثية متميزة **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال إنشاء صندوق خاص بتمويل الجامعات الريادية المتميزة في مصر ورعايتها والاهتمام بها ودعوة أصحاب المصالح والمجتمع المدني علي التبرع إليه ومساندته كهدف قومي ضروري .

▪ استمرار تحكم الوزارة في القرار المالي ، يحجم من قدرة إدارة الجامعة علي تحفيز الرياديين فيها ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال تطبيق مفهوم الجامعة الريادية المنتجة للحصول على مصادر تمويل إضافية ، وأن تعمل الجامعات على تسويق (الأفكار البحثية، والمشاريع الريادية، وبراءات الاختراع) لتشبيكها مع ممولين ذوي اختصاص.

▪ تفاقم الأزمة المالية للجامعة مما يؤثر سلباً علي جودة التجهيزات والمباني والمرافق فيها ، ويقلل من القدرة علي تنفيذ المشاريع الريادية بالجامعة ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال تخصيص ميزانية كافية ومحدثة باستمرار للجامعات الريادية المتميزة تختص به عن غيرها لتشجيع كل الجامعات علي حذو نفس المسلك الريادي والإبداعي .

٣- معوقات مادية وبشرية :

- خوف المسؤولين والقيادات وصناع القرار من خوض التجربة في مجال الجامعة الريادية وغياب رؤيتها وفلسفتها **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال تبني مشروع قومي بالتعاون مع وسائل الإعلام وعقد المؤتمرات والندوات العلمية حول الموضوع ، وذلك للكشف عن أهمية الجامعة الريادية كضرورة عصرية ملحة في ظل الاقتصاد القائم علي المعرفة والأزمات الاقتصادية العالمية والتوجهات العلمية والتكنولوجية والتنافسية العالمية التي تمثل في جملتها تحديات تواجه الجامعات النظامية الحالية .
- قصور البرامج التدريبية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن تلبية احتياجاتهم ، مع تركيزها علي الجانب النظري دون العملي **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال عقد دورات تدريبية ومحاضرات وندوات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية حول صيغة الجامعة الريادية لرفع وعيهم تجاهها.
- عدم الاهتمام بتضمين المفاهيم العالمية في برامج التعليم العالي ، والوعي العالمي بالعوامل التنافسية ، وترسيخ العمل الجماعي ، مما يؤثر بالسلب علي قدرة الخريج علي العمل في بيئات مختلفة ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال تضمين المفاهيم العالمية بمناهج وبرامج التعليم العالي ، مع تنوع طرق تدريس الجامعة الريادية حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية واستدامتها ، وتعد خريجها إلي حياة عملية أكثر .
- تزايد الفجوة بين خريجي الجامعات ومتطلبات سوق العمل ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال تفعيل دور الجامعة في تلبية احتياجات سوق العمل (سواء المحلي أو الدولي) ، بالإضافة إلي تقديم الخريج بمشروع أو خدمة مجتمعية تفيد الوطن يجب أن يكون شرط أساسي لتخرجه.

- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي عن المشاركة في إعداد ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية بعيدة المدى ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية للقائمين علي إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها بالتعليم الجامعي .
- قلة توفر البنية التحتية اللازمة لإنشاء الجامعة الريادية وما يلزمها من تجهيزات ووسائل تقنية وكوادر مادية وبشرية متخصصة وشركات تابعة للجامعة ومؤسسات وبرامج دعم الريادية ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال إنشاء وتجهيز مركز الجامعة للمشروعات الريادية كمشروع وطني في مختلف الجامعات عبر التعاون بين الهيئات والمكاتب والوزارات والراعيين الرسميين وغيرها ، مع تفعيل نظام الوقف والتبرعات عبر صندوق مخصص لذلك ، مع توفير مميزات للمانحين .
- نقص الكوادر البشرية المدربة من أعضاء هيئة التدريس علي ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية والتدريس والتعلم الابتكاري وتضمين الابتكار في المقررات الدراسية ، **ويمكن التغلب علي ذلك** من خلال وحدة مشروعات تطوير التعليم العالي وفروعها في الجامعات ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والكيانات المقترحة في الدراسة الحالية وعمل الدورات التدريبية ذات الصلة بالتعاون مع رواد الأعمال ورجال الأعمال وأصحاب المشروعات الناشئة .

مراجع الدراسة

١. عبدالعزيز، أحمد محمد محمد (٢٠٢٠) : النمذجة باستخدام "CIM" لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، ع ١١٠ ، ج١ ، أبريل.
٢. الصغير ، أحمد (٢٠٠٥). التعليم الجامعي في الوطن العربي، القاهرة، عالم الكتب.
٣. أبو لبهان، منة الله (٢٠١٨). نحو جامعات ريادية في مصر : رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، ٧٠ (٢)، ٤٩٢ - ٤٢٨.
٤. جامعة دار العلوم (٢٠١٦). مقومات أساسية في بناء الجامعة الريادية في التعليم الأهلي. المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال في ٢٩ - ٣٠ مارس، جمعية ريادة الأعمال بالتعاون مع جامعة الملك سعود، الرياض.
5. Clark, R.B. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial Universities, Higher Education Policy, 17, 355-370.
6. Nihan, Yildirim and Olcay, Askun (2012). Entrepreneurship Intentions of Public Universities in Turkey: Going Beyond Education and Research?, 9th International Strategic Management Conference, Istanbul Technical University: Istanbul, Turkey.
7. Volkmann, C. (2009): Entrepreneurship in higher education, in: Nancy Tranchet & Dianna Rienstra (eds): Educating the next wave of enterpreneurs: unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century a report of the global education initiative, the world economic forum, Switzerland.

٨. صالح، سمير أبو الفتوح (٢٠١١): منظومة التعليم الجامعي وعصر المعرفة: مظاهر الأزمة، الآليات المقترحة، مجلة البحوث الإدارية، مجلد (٢٩)، عدد (٤) أكتوبر.
9. Arnaut, D. (2010): towards an entrepreneurial university, International journal of Euro-Mediterranean studies, Vol. (3), no. (1)
١٠. الفوز، عمران. (٢٠١٤). دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
١١. برهومة، سمير فهمي. (٢٠١٤). خصائص الريادة وأثرها في المشروعات الريادية: دراسة تطبيقية على طلبة حاضنات الأعمال في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
12. Alexander, Uvarov& Evgeniy, Perevodchikov (2012): The entrepreneurial university in Russia: from idea to reality", Procedia – Social and Behavioral Sciences 52,45 – 51.
13. Arnaut, D. (2010): : op.cit
١٤. طعيمة، رشدي أحمد؛ والبندري، محمد سليمان (٢٠٠٤): التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٥. بدران، شبل؛ ونجيب، كمال (٢٠٠٦): التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
١٦. أبو راضى، سحر محمد (٢٠١١): مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة "دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
١٧. هيكل، هناء محمد محمدى (٢٠١٤): تطوير مراكز البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة "رؤية إستراتيجية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة بنها.

١٨. شحاتة، صفاء أحمد محمد؛ وآخرون (٢٠١٧): الحقائق التكنولوجية مدخلا لتطوير التعليم الجامعي المصري " تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٣٣)، عدد (٧) سبتمبر.
19. https://www.bsu.edu.eg/NewsDetalis_New.aspx?NID=155317&CAT_ID=1.
20. Jameson, J. and O'Donnell, P. (2015). The Entrepreneurial University: a Unifying Theme for TU4Dublin, Higher Education in Transformation Conference, Dublin Institute of Technology, Dublin, 70 – 81.
٢١. أوسو، خيرى على؛ وآخرون (٢٠١٧): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلي في جامعة بوليتكنيك دهوك، Vol. (20), International Journal of Innovation and Applied Studies, No. (3) Jun
22. Guerrero & Maribel et al (2015): " Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom", Research Policy, 44, 748–764.
٢٣. جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة.
٢٤. متعب، حامد وراضي، محسن (٢٠١٠). الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية، المؤتمر العربي الثالث المعنون بالجامعات العربية: التحديات والآفاق، ص ص ٢٢٧ - ٢٢٨، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
25. Liano, Joseph (2010). Determinants of academic entrepreneurship behavior: A Multilevel Model, Ph.D. at Stevens Institute of Technology, U.S.A.

26. Hannon, P. (2013). Why is the entrepreneurial university important?, *Journal of Innovation Management*, 1(2),pp. 10-17.
٢٧. عبد القادر، خالد (٢٠١٤). تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية : دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٦ (١١)، ص ص ١٩٩ - ٢٠٩.
28. Sperrer, M., Müller, C. & Soos, J. (2016). The concept of the entrepreneurial university applied to universities of technology in Austria: Already reality or a vision of the future? *Technology Innovation Management Review*, 6 (10),pp. 37-44.
29. Bonwell, Yvette (2016). Leadership Strategies to Establish, Sustain, and Enhance the Entrepreneurial University. Ed.D. at Grand Canyon University, U.S.A.
30. Hunt, Kelly Ann (2016). Individual Entrepreneurial Orientation, Gender, and Involvement in Entrepreneurial Activities: A Study of Faculty at Pennsylvania's Public Universities. Ed.D. at Grand Canyon University, U.S.A.
31. Perez, Jose (2016). Academic entrepreneurship: A study about attitudes and intentions of the university faculty towards the development of entrepreneur activities, D.B.A. at Universidad del Turabo (Puerto Rico), U.S.A.
٣٢. محمود، عماد (٢٠١٧). التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مجلة دراسات في التعليم الجامعي جامعة عين شمس، (٣٧)، ص ص ١٨٣ - ٣٢٣.

٣٣. توفيق، صلاح الدين محمد (٢٠١٧) : الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مج ٢٨، ع ١٠٩ ، يناير ، ص ص ١-٧٠.
34. Dharmajiva, T. (2017). Entrepreneurial University in Thailand: A Case Study of King Mongkut's University of Technology Thonburi (KMUTT), Unpublished Master's Thesis, University of Tampere: Thailand.
35. Budyldina, Natalia.(2018). Entrepreneurial universities and regional contribution, International Entrepreneurship and Management Journal, 14 (2):,pp. 265-277.
36. Ramirez, M., Amezaga, T., Torres, B., Lugo, B. and Rivero, R.(2018). The Entrepreneurial University in Mexico: A Pre-Experimental Study on Entrepreneurial Intention and Skills. The Social Sciences, 13: 167-174.
٣٧. أبو لبهان، منة الله (٢٠١٨). مرجع سابق، ٤٩٢ - ٤٢٨.
38. Pugh, R., Lamine, W., Jack, S. & Hamilton, E. (2018). The entrepreneurial university and the region: What role for entrepreneurship departments? European Planning Studies, 26 (9), pp.1835-1855.
٣٩. الحجار، رائد حسين (٢٠١٨) : إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي ، مج ٣٣ ع ١٢٩ ، ديسمبر ، ص ص ٣٢١-٣٧٢.
٤٠. عبد الوهاب، إيمان (٢٠١٨). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة استشرافية". مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، ٢ (١)، ١ ، مج ١٨، ع ١٤، ص ٨٩.

٤١. موسى، أحمد (٢٠١٨). منظومة ريادة الأعمال بجامعة كل من سنغافورة وتايوان والمملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة". مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ٣٧ (١٧٨)، ص ص ٥٨٥ - ٦٢٨.
٤٢. الرويلي ، سعود بن رغيان السمني (٢٠٢١) : المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة ، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية ، كلية التربية ، مج ٣٢ ، ع ١٤ ، يناير ، ص ص ٧٥-١٠٨.
43. European Centre for Higher Education (UNESCO CEPES) (2003): Report on Trends and developments in higher education in Europe, in the context of the follow up to the World Conference on Higher Education. WCHE 1998-2003], 23-25 June, UNESCO, Paris.
٤٤. السلطان، فهد بن صالح (٢٠١٦): ريادة الأعمال: التحديات ومفاتيح النجاح، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، في ٢٩-٣٠ مارس، جمعية ريادة الأعمال بالتعاون مع جامعة الملك سعود ، الرياض. .
٤٥. حسين، ميسون علي (٢٠١٣) : ريادة الأعمال Business Entrepreneurship الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية، المجلد (٢١)، العدد (٢).
٤٦. باسردة ، توفيق سريع على (٢٠٠٩) : العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال " دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد (٤) ديسمبر.
٤٧. الدغشيم، محمد بن عبد العزيز؛ وحسين، السيد حسين (٢٠١٤): مدخل مقترح لتفعيل مساهمة منشآت الأعمال في دعم صناعة ريادة الأعمال، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال" نحو بيئة داعمة الريادة الأعمال في الشرق الأوسط"، في الفترة من ٩-١١ سبتمبر، جامعة الملك سعود، الرياض.
48. Volkmann, C. (2009): op.cit.

49. Guenther, J. and Wagner, K. (2008): Getting out of the ivory tower – ewperspectives on the entrepreneurial university, European Journal of International Management, Vol. (2), No. (4).
٥٠. الحربي، مروان بن علي (٢٠١٧): الخصائص النفسية والمعرفية المميزة الضعف رغبة المبتكرين و المخترعين و رواد الأعمال عن تطوير أفكارهم الابتكارية والاختراعية والريادية ضمن حاضنات الأعمال و أودية التقنية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٤٣) يناير.
٥١. سواحل، وجدى (٢٠١٥) : جامعة ريادة الأعمال : أداة لمكافحة الفقر والبطالة، مجلة التقدم العلمي، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، العدد(٩٠) يوليو.
٥٢. جامعة دار العلوم (٢٠١٦): مرجع سابق.
٥٣. أوسو، خيرى على؛ وآخرون (٢٠١٧): مرجع سابق
54. Salem, M. A (2014): Higher education as pathway to entrepreneurship, international business and economic research Journal, vol. (13), No.(2).
55. Bikse, V & et. al (2016): The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education, Journal of Teacher Education for Sustainability, Vol. (18), No. (2).
56. Bonwell, Jill Yvette (2016): " Leadership Strategies to Establish, Sustain, and Enhance the Entrepreneurial University", PhD , Grand Canyon University, Arizona.
57. Guerrero & Maribel et al (2015): op.cit.

58. **Dabic, Marina et al (2015) :** " Unraveling the attitudes on entrepreneurial universities: The case of Croatian and Spanish universities", *Technology in Society.* 42, 167 – 178.
59. **Etzkowitz, Henry (2017):** " Innovation Lodestar: The entrepreneurial university in a stellar knowledge firmament" , *Technological Forecasting & Social Change* , 123, 122–129.
60. **Riviezzo, Angelo et al (2019):** "European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation–performance relationship" *Technological Forecasting and Social Change* 141, 232 – 248.
61. **Dabic, Marina et al (2015) :** " Unraveling the attitudes on entrepreneurial universities: The case of Croatian and Spanish universities", *Technology in Society.* 42, 167 – 178.
62. **Dalmarco, Gustavo et al (2018):** " Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil", *Technological Forecasting & Social Change*, (135), 99 – 111.
63. **Styhre ,Alexander & Lind, Frida (2010):** The softening bureaucracy: Accommodating new research opportunities in the entrepreneurial University", *Scandinavian Journal of Management* ,26, 107–120.
64. **Alexander, Uvarov& Evgeniy, Pervodchikov (2012):**op.cit.

65. Jarris , Peter (2000):" The Changing University : Meeting a Need And Needing to Change", Higher Education , Netherlands , 54 (1).
٦٦. نيومان ، فرانك (٢٠١٠) : " مستقبل التعليم العالي : الشعارات والواقع والمخاطر، العبيكان، الرياض.
67. Dalmarco, Gustavo et al (2018): op.cit.
68. Dabic, Marina et al (2015) : op.cit
69. Dalmarco, Gustavo et al (2018): op.cit
70. Dabic, Marina et al (2015) : op.cit
71. Kalar, Barbara & Antonicic , Bostjan(2015): " The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries", Technovation, 36–37, 1–11.
72. Dalmarco, Gustavo et al (2018): op.cit
73. Dalmarco, Gustavo et al (2018): op.cit
74. Gibb, A. & Hannon, P. (2006) Towards the Entrepreneurial University, International Journal of Entrepreneurship Education, Vol. (4).
75. Mascarenhas, c. & et.al (2017) Entrepreneurial university: towards a better understanding of past trends and future directions, Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Vol. (11) Issue.(3)
76. Salarnzadeh, A. & et al (2011):Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in

Iranian Context with an IPOO Model , Global Business and Management Research, Vol. (3), No.(1).

٧٧. بو عبد الله ودان؛ وآخرون (٢٠١٦): استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي في المنظمات الريادية" دراسة نموذجية لمبنة صومام جيجل، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مستغانم ، الجزائر، المجلد(٥) ، العدد (٣) أكتوبر.

٧٨. أوكيل، سعيد (٢٠١١): الابتكار التكنولوجي: لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، العبيكان للنشر.

79. Volkmann, C. (2009): op.cit.

٨٠. الشميمري ؛ وآخرون (٢٠١٤) : مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، ط(١٠)، مكتبة العبيكان، الرياض.

81. Volkmann, C. (2009): op.cit.

٨٢. توفيق، صلاح الدين محمد؛ ومرسى، شيرين عيد(٢٠١٧): مرجع سابق.

83. Farsi, J.Y. & et.al (2012): Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, Global Business and Management Research, Vol. (4), No. (2).

84. Gibb, A.(2005): Towards The Entrepreneurial University, entrepreneurship education as a lever for change, report presenting and shaping the environment – AV for graduate entrepreneurship in higher education, A National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE), Birmingham, UK

85. Bikse, V & et. al (2016): The Transformation of Traditional Universities into Entrepreneurial Universities to Ensure Sustainable Higher Education, Journal of Teacher Education for Sustainability, Vol. (18), No. (2).

86. Mascarenhas, c. & et.al (2017) : op.cit.

87. Farsi, J.Y. & et.al (2012): op.cit.

٨٨. الشميمري ؛ وآخرون (٢٠١٤) : مرجع سابق.

٨٩. توفيق، صلاح الدين محمد؛ ومرسى، شيرين عيد(٢٠١٧): مرجع سابق .

٩٠. السكارنة، بلال خلف (٢٠١١): الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

٩١. المهدي، ياسر فتحي الهنداوي؛ وسويلم ، محمد محمد غنيم (٢٠١٤): إستراتيجية مقترحة لتجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل بمصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد (٢١)، عدد (٨٩) أبريل .

92. Gibb, A.(2005):Towards The Entrepreneurial University, entrepreneurship education as a lever for change, report presenting and shaping the environment – AV for graduate entrepreneurship in higher education, A National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE), Birmingham, UK

93. Salarnzadeh, A. & et.al (2011): op.cit.

94. Thorp, H. & Goldstein ,B.(2010): Engines of Innovation– The Entrepreneurial University in the Twenty First Century, University of North Carolina Press, Chapel Hill.

٩٥. توفيق، صلاح الدين محمد و مرسى، شيرين عيد (٢٠١٧): مرجع سابق.

96. Oberman Peterka & Salihovic Velimir (2012): "What is entrepreneurial university and why we need it?," Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia, vol. (1).

97. Oberman Peterka & Salihovic Velimir (2012): op.cit.

98. Sidrata, Sawsen& Frikhab, Maha Ayadi (2018): " Impact of the qualities of the manager and type of university on the development of the entrepreneurial university", Journal of High Technology Management Research , 29 (1), 27-34.
99. Riviezzo, Angelo et al (2019): op.cit.
100. Dalmarco, Gustavo et al (2018): op.cit.
101. Alexander, Uvarov& Evgeniy, Perevodchikov (2012): op.cit.
102. Styhre ,Alexander & Lind, Frida (2010): The softening bureaucracy: Accommodating new research opportunities in the entrepreneurial University", Scandinavian Journal of Management ,26, 107-120.
103. Gür, Ufuk et al (2017): " Critical assessment of entrepreneurial and innovative universities indexy of Turkey: Future directions", Technological Forecasting & Social Change , 123, 161-168.
١٠٤. عبد الرازق، فوزى (٢٠١٤) : إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل " رؤية مستقبلية "حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري. بحث مقدم إلى المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال " نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط"، في الفترة من ٩-١١ سبتمبر، جامعة الملك سعود، الرياض.
105. Thorp, H. & Goldstein, B. (2010): Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-first Century, University of North Carolina Press, Chapel Hill.

- ١٠٦ . بوفالطة، محمد سيف الدين؛ وموساوي، عبد النور (٢٠١٥): اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي، حالة جامعة منتوري قسنطينة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، عدد جوان (٤٣)، المجلد (ب).
- ١٠٧ . المنهوري، زهير بن عبد الله (٢٠٠٧) : مرجع سابق .
- ١٠٨ . المنهوري، زهير بن عبد الله (٢٠٠٧) : توجهات التحول إلى الجامعة الحديثة في عصر المعرفة تجربة جامعة الملك عبد العزيز، المؤتمر العربي الأول "الجامعات العربية: التحديات و الأفاق المستقبلية، في الفترة من ٩ - ١٣ ديسمبر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط.
- ١٠٩ . شحاتة، صفاء أحمد محمد؛ وآخرون (٢٠١٧): مرجع سابق.
- ١١٠ . المبيريك، وفاء ناصر، والجاسر، نورة جاسر (٢٠١٤): النظام البيئي الريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال "تحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط"، في الفترة من ٩-١١ سبتمبر، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ١١١ . السر، دعاء محمد أحمد (٢٠١٧): درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١١٢ . عبد العظيم، حنان زاهر عبد الخالق (٢٠١٦): تصور مقترح لتفعيل التعليم الريادة الأعمال بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٣٢)، عدد (٢)، جزء (٢)، أبريل.
- ١١٣ . عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠١٨): مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة استشرافية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (١)، المجلد (٢)

114. Currie, G.& et.al (2008).“ Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility?” Public Administration, vol. (86), no (4).
115. Luthans F., & Doh, P. Jonathan, (2012): "International Management: Culture, Strategy, and Behavior", 8 Edi, McGraw-Hill.
116. MacMillan ,McGrath & R. G, 1. C. (2000): "The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty", Boston Mass, Great Britain: Harvard Business School Press.
١١٧. خليل، نور (٢٠١٣): متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(١٩)، العدد (٧٣)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١١٨. جندب، عبد الوهاب أحمد (٢٠١٣): أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركة صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١١٩. خريف، نادية وآخرون (٢٠٠٩): إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، مجلد (١٣)، عدد (٣٧)، يناير - إبريل.
١٢٠. توفيق، صلاح الدين محمد و مرسى، شيرين عيد (٢٠١٧): مرجع سابق .
١٢١. عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
122. Farsi, J.Y. & et.al (2012): op.cit.

١٢٣. العزاوي، شفاء محمد على و محسن، زيد حضير (٢٠١٧): التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي- بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العدد (١٨)، مجلد (٩).
١٢٤. عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم (٢٠١٦): مرجع سابق.
١٢٥. عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود (٢٠١٧): مرجع سابق .
١٢٦. المبيريك، وفاء ناصر، والجاسر، نورة جاسر (٢٠١٤): مرجع سابق.
١٢٧. السر، دعاء محمد أحمد (٢٠١٧): مرجع سابق.
١٢٨. عيد، أيمن عادل (٢٠١٤): التعليم الريادي مدخل لتحقيق الاستقرار والأمن الاجتماعي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال تحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط"، ٩-١١ سبتمبر، جمعية ريادة الأعمال السعودية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٢٩. أحمد، عصام سيد (٢٠١٥): التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر، مجلة كلية التربية ببورسعيد، العدد (١٨)، يونيو.
130. Knight, J. (2003): **Internationalization of Higher Education Practices and Priorities-IAU Survey Report, France.** 83. Kuratko, D. (2005): "The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges", **Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. (29), No (5).**
١٣١. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والبنك الدولي (٢٠١٠) : مراجعات السياسات التعليمية الوطنية - التعليم العالي في مصر ، سلسلة مراجعات السياسات التعليمية الوطنية ، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي.

132. Paul, Samuel (2014): Internationalization of Higher Education, Strategic Implications, Economic & Political Weekly, Vol. (5), No (9)

١٣٣. العامري، عبد الله بن محمد على (١٤٣٤ هـ): متطلبات تدويل التعليم العالى كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.

١٣٤. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى (٢٠١٤). رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة، المطابع الأميرية، ص ٩.

١٣٥. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى (٢٠١٤). مرجع سابق.

١٣٦. حلاوة، جمال، وصالح، على (٢٠٠٩). مدخل إلى علم التنمية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٣١.

١٣٧. الأمم المتحدة: الجمعية العامة (٢٠١٥). تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠م، الأمم المتحدة، القرار (٧٠-١)، سبتمبر، ص ٣.

١٣٨. جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ص ٣٣-٨٥.

139. <https://www.marefa.org> AT 3/8/2021

١٤٠. ألفين، هايدي وتوفلر (٢٠٠٨): الثروة واقتصاد المعرفة، ترجمة جامعة الملك سعود، سلسلة برنامج مجتمع المعرفة، المملكة العربية السعودية، ص ٤٥.

١٤١. الحصرى، طارق فاروق (٢٠١٦): استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠م: محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، مجلة الإدارة، مصر، ص ٥٣، ع (١)، ص ١٤.

١٤٢. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى (٢٠١٦): مرجع سابق، ص ٢٤.

١٤٣. حسن، إدريس أحمد (٢٠١٤): دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (١٨)، العدد (٥)، أبريل، ص ١١٣.

١٤٤. أبو بكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ١٥.
١٤٥. ضحاوي ، بيومي محمد ، وخاطر ، محمد إبراهيم (٢٠١٤): التربية الدولية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١٨٥.
١٤٦. الكعبي ، سحر (٢٠١٦): "الموارد البشرية بين الفقد والإدارة"، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب، اتحاد المدربين العرب، الكويت، ١٧-١٩ أبريل، ص ٦.
١٤٧. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري(٢٠١٦): مرجع سابق، ص ص ٨٢-٨٥.
١٤٨. جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). مرجع سابق .
١٤٩. إسماعيل، مروى (٢٠١٦). برنامج مقترح في الجغرافيا قائم على بعض أبعاد خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ لتنمية مهارات التفكير المستقبلي والمسئولية الاجتماعية لدى الطالب المعلم، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، (٨٥)، ص ١٢.
١٥٠. جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). مرجع سابق .
١٥١. مركز نظم المعلومات ، إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس (أستاذ -أستاذ مساعد) عام ٢٠٢٣ م ، القائمين علي العمل ، نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية ط٢٠٢٣/١/٢٤

152. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

١٥٣. البهي ، السيد، فؤاد (٢٠٠٥) : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، ط(١٦)، دار الفكر العربي ، القاهرة.