

**مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعى المصرى نحو صيغة  
الجامعة الريادية ” دراسة استشرافية”**

إعداد

د/ إيمان جمعة محمد عبد الوهاب

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة بنها

بحث منشور فى مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (٩٠) ، العدد (الأول) ،  
المجلد الثانى، السنة الثامنة عشر، ٢٠١٨

## مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعى المصرى نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة استشرافية"

إعداد د/ إيمان جمعة محمد عبد الوهاب

مدرس أصول التربية

كلية التربية – جامعة بنها

### ملخص البحث:

أحدثت التطورات الدراماتيكية المعاصرة المحيطة ببيئة الجامعات المصرية تغيراً جوهرياً في مفهوماها، وأدوارها، وفي أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها؛ الأمر الذي يتطلب البحث عن صيغ ونماذج جديدة تستجيب للمتغيرات التى يشهدها العصر على نحو يعيد لمؤسسات التعليم الجامعى المصرى حيويتها وقدرتها على الوفاء بأدوارها المتوقعة فى عصر المعرفة، كما يتطلب تزايد الجهود لإيجاد مداخل ومسارات متجددة تضمن لها تحقيق عمليات التحول بموضوعية وواقعية إلى صيغ جامعية مبتكرة ترتقي من خلالها إلى مكانة تليق بحجم المسئولية الملقاة على عاتقها، وتأتى الجامعة الريادية كأحد أهم الصيغ التجديدية التى تعبر عن استجابة لبيئاتها المتغيرة فى عالم عولمى دينامى شديد التعقيد من خلال قدرتها على تهيئة إمكانات الجامعة واستثمارها كمورد لتعزيز بيئات الابتكار، وإنشاء نظام للتنمية الاقتصادية قائم على المعرفة، ولأن التحول إلى الجامعة الريادية ليس بالأمر الهين؛ فإن البحث الحالى يستهدف من خلال دراسة استشرافية طرح مجموعة من السيناريوهات المستقبلية كبداية محتملة لمسارات التحول المتوقع أن تتخذها مؤسسات التعليم الجامعى المصرى وصولاً إلى تحقيق صيغة الجامعة الريادية، وقد توصل البحث إلى صياغة ثلاث سيناريوهات هى: السيناريو (الامتدادى)؛ ويرتكز على ثبات الواقع الراهن، والسيناريو (الإصلاحى)؛ ويعنى بالانطلاق فى تأسيس توجه استراتيجى يسمح بدمج الفكر الريادى مع الفكر الإستراتيجى القائم، والسيناريو (الابتكارى)؛ ويقدم مسارات الوصول إلى نموذج الجامعة الريادية.

الكلمات المفتاحية: الجامعة، الريادة، الجامعة الريادية، التعليم الجامعى المصرى.

### Transformational paths in Egyptian university education institutions towards Entrepreneurial university formula "A prospective study"

Dr- Eman Gomaa Mohammed Abdelwahab

#### Abstract:

Contemporary dramatic developments surrounding the environment of Egyptian universities have fundamentally changed their concept, roles and patterns of adaptation with their environment variables. And that requires searching for new formulas and models which can respond to the changes of the new era and restore to the institutions of Egyptian university education their vitality and ability to fulfill their expected roles in the age of knowledge. It also requires increasing efforts to create new approaches and pathways that will enable them to achieve the transformation objectively and realistically to innovative university formulas through which they can rise to a position suitable for the magnitude of the responsibility placed to them. The Entrepreneurial university comes as one of the most innovative formulas that reflect the response to their changing environments in a global dynamic world through its ability to create the university's possibilities and invest it as a

resource to foster innovation environments, and the establishment of a knowledge-based economic development system . Although the transition to Entrepreneurial university formula is not easy, the current research aims at presenting a series of future scenarios as possible alternatives to the expected transformation paths of the Egyptian university education institutions to reach for the achievement of the Entrepreneurial university formula. The research has reached for three scenarios :Scenario (extension), Which based on the stability of the current reality, the scenario of( reform), Which aims to start establishing a strategic approach that allows the integration of pioneering thought with the thought Strategy-based, and scenario (creative) Which provides access to leading university model paths.

**Keywords:** University, Entrepreneurship, Egyptian university education, Entrepreneurial University.

## مقدمة :

يعد 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 يتقرر بصورة رئيسية في أروقة مؤسسات التعليم الجامعي .

واعتباراً من كون الجامعة الممثل الأول للقيادة والريادة العلمية في المجتمع، فهي المؤسسة الاجتماعية العلمية المؤهلة لإنتاج ونشر واستثمار وتسويق المعرفة، وتنمية القوى البشرية المؤهلة للتعامل مع معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي التي تعتمد عليها خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ فإنها مطالبة بأن تتوسع في أدوارها وتجدد عملياتها التدريسية والعلمية والتكنولوجية، وتحديث مخرجاتها التعليمية والبحثية والخدمية باستمرار حتى تستطيع أن تواكب متغيرات التقدم الحضاري، وتلبى متطلبات التغيير الاجتماعي المنشود بالكفاءة والسرعة المطلوبة، وتقوم بدورها المنشود في التنمية المجتمعية الشاملة. (طلبة، ١٩٩٩، ١-٢)

ومع الاتفاق حول أهمية الجامعة ودورها في التطوير والتنمية لمجتمعاتها، والارتقاء بها إلى مصاف الدول المتقدمة وتعظيم المسؤولية الملقاة على عاتق الجامعة، وبصورة خاصة في الدول العربية، فإن الجامعة يجب أن تقوم بعمليات مراجعة شاملة ولا سيما تلك المتصلة بالجوانب الأكاديمية، ووضع استراتيجيات ورؤى فاعلة تتوافر لها المصدقية من خلال تقييم أوضاعها الحالية وتحديد ما يواجهها من تحديات، وبالتالي تحديد المسارات التي تضمن لها تحقيق التحول- من خلال الصيغ التجديدية المعاصرة- إلى جامعات حديثة ومتقدمة تنبؤاً المكانة التي تستحقها وتكون أكثر قدرة على أداء أدوارها المنوطة بها. (جايل، ٢٠١٥، ١٣)

خاصةً وأن التطورات الدراماتيكية المعاصرة المحيطة ببيئة الجامعة عموماً، قد أحدثت تغييراً جوهرياً في مفهومها، وأدوارها، وفي أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها، الأمر الذي انعكس في تزايد الجهود لإيجاد مداخل ومسارات متجددة تضمن لها تحقيق عمليات التحول بموضوعية وواقعية إلى جامعات حديثة وصيغ مبتكرة كي ترتقي من خلالها بالمؤسسات التعليمية إلى مكانة

تليق بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقها. (دمنهوري، ٢٠٠٧، ٣٠٤)، من هنا ظهرت الحاجة إلى البحث عن صيغ ونماذج جديدة تستجيب للتغيرات التي يشهدها العصر الجديد وتقى بما تتطلبه من ضرورة إعادة هندسة الجامعات وتغييرها وتجديدها استراتيجياً على نحو يعيد لها حيويتها وقدرتها على الوفاء بأدوارها المتوقعة منها في عصر المعرفة. (صالح، ٢٠١١، ٤٥)

وعليه فإن مجهودات تأهيل المنظومة الجامعية ومؤسساتها بشكل شمولي على ضوء التوجهات التجديدية المعاصرة أمر لازم لبقائها في عالم متغير، وهو ما أكدت عليه دراسة (البحيري، ٢٠١٥) التي هدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة للتوسع كماً وكيفاً في التعليم الجامعي الأزهرى وتطويره في ضوء بعض الصيغ التجديدية الحديثة في التعليم الجامعي، وقد اعتبرت ذلك ضرورة للتكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية بتطبيق بعض صيغ التجديد والتوسع والتطور المختارة من قبل الدراسة كصيغة الجامعة الافتراضية، وصيغة الجامعة الإلكترونية، وصيغة الجامعة الهجينة، وصيغة الجامعة المفتوحة، وغيرها.

وتأتى 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 تبني التوجه الريادي الذي يوفر مزايا كثيرة من خلال دعم الارتباط بالسوق وعالم الأعمال، والاعتماد القوي 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 أن تصبح الجامعات ريادية. (Volkman, 2009, 53)

وقد أشارت دراسة كلارك (Clark, 1998) إلى أهمية التحول الريادي للجامعات استناداً إلى دراسة حالة مؤسسية لخمس جامعات أوروبية، ويصف (كلارك) أن عمليات تحول الجامعة التقليدية إلى جامعة ريادية من خلال "مسارات تنظيمية محددة للتحول" تساعد الجامعة على التغلب على الخلل المتزايد بين المطالب البيئية، وتزويد من قدرتها على الاستجابة خاصة مع الضغوط المفروضة على الصعيد الدولي لتغيير طابعها التقليدي لتصبح أكثر ابتكاراً من خلال الفكر الريادي، على أن نجاح التحول يتطلب منظورات وتوجهات جديدة تتيح التوفيق بين هذه التغييرات والقيم الأكاديمية.

ولهذا يعتبر إتركويتز (Etzkowitz, 2004, 64) أن الجامعة الريادية بمثابة ثورة أكاديمية ثانية، فتحويل جامعة التدريس والبحث التقليدية إلى جامعة ريادية مهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، باعتبارها بعداً جوهرياً في منظومة الابتكار، وأحد دعائم ما يسمى نظام الحلزون الثلاثي "Triple Helix" القائم على التفاعل بين الجامعة والصناعة والحكومة لتحسين ظروف الابتكار في مجتمع قائم على المعرفة، والجامعة الريادية تركز على وضع ترتيبات جديدة بين المجالات والأبعاد المؤسسية التي تعزز ظروف الابتكار، وتكتسب الاختراعات والابتكارات

التنظيمية والترتيبات الاجتماعية الجديدة وقنوات التفاعل الجديدة مع المجتمع الخارجى أهمية كبيرة في تسريع وتيرة الابتكار .

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

وعليه أصبحت الجامعات الريادية فى الدول المتقدمة هى القوة الداعمة للاقتصاد وصاحبة الدور الأكبر فى دعم اقتصاد المعرفة، وهذا التوجه الريادى العالمى فى مؤسسات التعليم العالى يدفع بقوة نحو استثمار المعرفة والتنمية المستدامة فى أى مجتمع من خلال التركيز على مجالات الإبداع والابتكار فى إنتاج المعرفة واستثمارها. (Salem, 2014, 290-291)

فالجامعة الريادية كما تشير دراسة بيكز وآخرون (Bikse & et.al , 2016) تهدف إلى إدماج هدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ضمن المهام الرئيسة للجامعة وهى مهمة معقدة، تتطلب تحويل الجامعة التقليدية إلى جامعة ريادية من خلال مسارات عملية أهمها: إعادة تعريف رسالة الجامعة وأهدافها، وإعادة التجديد الإستراتيجى، ووضع خطط التنمية الاستراتيجية، وتنفيذ التغييرات التنظيمية اللازمة، وإدخال نظم للتدريب والتعليم الريادى، وبالتالي على الدول أن تتوجه لوضع الاستراتيجيات والرؤى اللازمة لتعزيز تطبيقات الفكر الريادى فى المؤسسات الأكاديمية.

لذا توجهت معظم الحكومات فى جميع أنحاء العالم - تقريباً - 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 تأتى الجامعة الريادية بهدف الاستجابة لبيئاتها المتغيرة، والمشاركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك توفير الموارد المالية الذاتية. (Arnaut, 2010,145-146)

وانطلاقاً من ذلك، تأتى الحاجة ماسة وملحة لتطوير الجامعات العربية وتجديد أهدافها ووظائفها كاستجابته لبيئاتها المتغيرة، وكما يرى (القحطانى، ٢٠١٢، ٢٥٥) بأن الجامعات العربية تواجه اليوم ضغوطاً تنافسية قوية تفرض عليها اتباع استراتيجيات ريادية لاكتساب مزايا تنافسية. وقد أكدت دراسة (عيد، ٢٠١٦) إلى أن الجامعات العربية تتطلب تحويل مدخلاتها المتنوعة والمتعددة بكامل جوانبها البشرية والمادية والمالية، من خلال عمليات تتسم بالريادية فى مختلف جوانبها، بغرض تحسين مخرجات الجامعات من طلاب وأنظمة وثقافات وفعاليات بيئية وبحوث أساسية وتطبيقية لتعطى مخرجات ريادية بهدف التحسين المستدام للوضعية التنافسية للجامعات العربية من منظور متكامل.

وفى نفس الاتجاه ترى دراسة (أوسو؛ وآخرون، ٢٠١٧) على أن الجامعات اليوم عليها التوجه نحو توفير متطلبات الجامعة الريادية خاصةً وأنها تتعرض إلى تحديات كبيرة اليوم تدفعها إلى

التغيير المستمر، ولمواكبة ذلك تحتاج الجامعات إلى إعادة التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة رئيسة لاتباع نهج أكثر عقلانية لتوقع المستقبل ومنهجية لإحداث التغييرات الإيجابية اللازمة في أنشطة الجامعة ورفع مستويات المبادرة، وروح الابتكار والمجازفة وتحقيق الشراء المعرفي وجعلها من الجامعات الريادية.

واستناداً على ذلك يجب أن تتوجه الجامعات العربية نحو الريادية من أجل رعاية وتبني العناصر البشرية المتميزة الذين يمثلون نواة لرواد أعمال المستقبل، وتوفير متطلبات ومقومات التفكير الابتكاري والسلوك التطويري لدى أفراد المجتمع، بما يسهم في معالجة الفجوة بين المعرفة والتطبيق، وتأكيد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات المجتمع للتعاون في إعادة التفكير وتطوير النظم لتصبح ريادة الأعمال ثقافة فردية ومؤسسية ومجتمعية. (عيد، ٢٠١٤، ١٤٦)

وفي دراسة (المبيريك؛ والشيباني، ٢٠١٦) والتي اهتمت بدراسة المنظومة الريادية في الجامعات السعودية وجهودها في التحول نحو الريادية بالتركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة هي البعد المنهجي والبعد اللامنهجي والبعد المساند، أوصت بضرورة التنسيق بين الجهات المختلفة داخل الجامعة بغرض تحقيق التكامل في الجانبين الأكاديمي والتطبيقي، بحيث يركز على تعزيز الجانب المعرفي بالنظريات والأدوات والنماذج المساندة لدعم التوجه الريادي باعتباره من أهم التوجهات الداعمة لتعزيز القدرة التنافسية على النطاق المحلي والوطني. وهو ما أكدته دراسة (توفيق، ومرسى، ٢٠١٧) والتي أوصت بضرورة أن تعيد الجامعات العربية ومنها المصرية النظر في تحويل أدوارها كجامعات تقليدية إلى التركيز على الاستثمار في رأس المال المعرفي، مع ضرورة الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على تجاوز قصور الواقع الحالي إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

ويأتى التحول نحو الجامعة الريادية كضرورة تقتضيها ظروف الجامعات المصرية، خاصةً 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 عليه دراسة (بدران؛ ونجيب، ٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أن التعليم الجامعي يعاني أزمة حادة على مستوى البنى والوظائف والأهداف، بالإضافة إلى أزمة معرفية ناتجة عن أزمة البنى وما يتبعها من تقوقع الجامعات ووقوعها في عزلة تحرمها من تجديد أهدافها ومحتواها وأدائها، بالإضافة إلى أزمة الوظائف والفصل بينها مما أوجد فصلاً بين التعليم وعالم العمل.

من ناحية أخرى توصلت دراسة (أبو راضى، ٢٠١١) إلى وجود قصور فى واقع التعليم الجامعي المصري بوضعه الحالي، خاصة مع تعدد المتغيرات والتحديات العالمية المفروضة عليه، وكثرة متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة التي تتطلب منه جهوداً وأدواراً 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 التحدى الأكبر هو التمويل وتدنى مستوى الجودة سواء فى النواحي الإدارية أو الأكاديمية، ومحدودية أدواره خاصة فيما يتعلق بالبحث العلمى، وهو ما يستدعى الأخذ بصيغة جديدة تدعم الوظيفة الرابعة للجامعة وهى الوظيفة الإنتاجية التى تقوم على التكامل بين الوظائف الثلاث (تدريس، وبحث علمى، وخدمة مجتمع)، وتركز على الشراكة بين الجامعة وقطاعات الإنتاج والخدمات، وتعمل على حل مشكلات المجتمع من خلال تطبيق نتائج البحوث.

فضلاً عن ذلك فقد أكدت دراسة (شحاته؛ وآخرون، ٢٠١٧) أن التعليم الجامعى المصرى يعانى جملة من التحديات على كافة الأصعدة منها العلمية، والتعليمية والاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية، كما يقف عدد من المشكلات أمام منظومة التعليم الجامعى المصرى وتعوقه عن إحداث التحسين والتطوير فى كافة جوانبه، خاصة على الصعيد الثقافى و التربوى والاجتماعى والسياسى والمعرفى والتقنى. وقد أرجعت دراسة (بهاء الدين، ٢٠١٧) أسباب ذلك إلى وجود اختلالات أفرزتها التحولات الاقتصادية والثقافية أنعكست على ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعى المصرى، وغير ذلك من مظاهر اهتراء واقعه؛ خاصة فيما يتعلق بالفلسفة والأدوار والأهداف، مما يفقده دوره الريادى فى تشكيل منظومة الوعى الاجتماعى، وهو ما يتطلب التحول فى خصائص وأدوار التعليم الجامعى وطبيعته وأهدافه ليتجاوز التلقائية وقوانين النسق القومى إلى قوانين النسق العالمى. وهو ما يفرض عليه ضرورة تبنى صيغ جديدة تعمل على تطويره بما يؤهله لمواجهة التحديات والتغلب على المشكلات، وبما يمكنه من تحقيق التقدم المجتمعى، وأداء دور ريادى على مستوى محلى وعالمى.

واستناداً على كل ما سبق، يمكن القول أن منظومة التعليم الجامعى فى مصر تواجه العديد من التحديات ويقابلها العديد من المشكلات التى تحول دون أداء أدوارها المتوقعة والملائمة للعصر المعرفى الذى نعيش فيه الآن؛ لذا فإنها تحتاج إلى تبنى نماذج جديدة كصيغة الجامعة الريادية التى أثبتت نجاحها فى تطوير نظم التعليم الجامعى فى بعض الدول المتقدمة والنامية التى سبقتنا إليها، وفى ضوء ذلك باتت الحاجة ماسة إلى مراجعة وتحديث آليات تطوير نظم ومؤسسات التعليم الجامعى فى مصر حتى تعيد صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية والريادية، خاصة وأن فرص الانطلاق للتجديد فى التعليم الجامعى المصرى تقتضى البحث عن صيغ جديدة للتطوير والتجديد لمواجهة كافة التطورات العلمية والتحويلات المجتمعية والعالمية.

ولعلنا نجد فى التحول إلى صيغة الجامعة الريادية نموذجاً متكاملًا ومبتكرًا لتعليم جامعى مصرى تنموى يتلاءم مع حجم وطبيعة التطورات المجتمعية والعالمية، ويؤدى دوراً بارزاً فى ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، غير أن هذا التحول ليس بالأمر الهين خاصة فى ضوء الواقع الحالى وإنما يتطلب تصوراً مستقبلياً لمسارات هذا التحول كإطار عملى إجرائى مستقبلي يسمح بإدماج الجامعات المصرية فى العملية التنموية والريادة العالمية وصولاً إلى الملامح الكاملة لنموذج الجامعة الريادية .

## مشكلة البحث:

لقد أدت التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسات التعليمية والتربوية تغيراً ملحوظاً في مفهوم الجامعات وأدوارها مما يفرض ضرورة البحث عن مداخل متجددة للارتقاء بالجامعات إلى جامعات تنموية قادرة على مواجهة تحدياتها ومتغيرات بيئتها، خاصةً 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 صيغ أو أنماط غير تقليدية تتلاءم مع طبيعة وحجم التغيرات الراهنة، 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 تنتج العقول المبدعة بهدف المساهمة في بناء الاقتصاد القائم على المعرفة.

ولأن التحول نحو الجامعة الريادية - في ضوء ما تشير إليه الخبرات والتجارب السابقة- يتطلب مسارات تحويلية متنوعة تساعد على بروز تنظيمات جديدة تهدم التنظيمات القائمة وتعيد بنائها من خلال الأفكار والأساليب المبتكرة التي تخرج من رحم الجامعة القائمة، فإن التحول بالتعليم الجامعي المصري يتطلب وضع رؤية استشرافية في صورة سيناريوهات مقترحة تستهدف تعزيز ديناميات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية وتنطوي ضمناً على آليات وإجراءات تسمح بتهيئة البيئة الجامعية وعناصرها المادية والتنظيمية والبشرية بما يحقق صيغة الجامعة الريادية، وانطلاقاً من ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

## كيف يمكن تدعيم مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات بحثية فرعية هي:

١. ما الأساس الفكري والفلسفي الذي تقوم عليه الجامعة الريادية؟
٢. ما أبرز مسارات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية؟
٣. ما واقع التعليم الجامعي المصري المعاصر؟
٤. ما مبررات التحول بالتعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية؟
٥. ما السيناريوهات المقترحة لمسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية

## أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي من خلال دراسة استشرافية طرح مجموعة من السيناريوهات المستقبلية كبدايل محتملة أو ممكنة لتدعيم مسارات التحول المتوقع أن تتخذها مؤسسات التعليم الجامعي



المصرى وصولاً إلى تحقيق صيغة الجامعة الريادية، ولتحقيق ذلك يسعى البحث لتحقيق بعض الأهداف الفرعية هي:

١. التعرف على الأساس الفكرى والفلسفى الذى تقوم عليه الجامعة الريادية.
٢. توضيح أبرز مسارات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية من خلال الدراسات والخبرات السابقة .
٣. تحليل واقع وإشكاليات التعليم الجامعى المصرى المعاصر ومؤسساته .
٤. استجلاء مبررات التحول بالتعليم الجامعى المصرى نحو صيغة الجامعة الريادية.
٥. وضع سيناريوهات مقترحة لمسارات التحول بالتعليم الجامعى المصرى نحو صيغة الجامعة الريادية.

### **أهمية البحث:**

تنطلق أهمية البحث من النقاط التالية:

- توجيه الأنظار نحو ضرورة استحداث مفهوم الجامعة الريادية في منظومة التعليم الجامعى المصرى لما له من أهمية في تبادل المعرفة بين المجال الأكاديمي ومجال الأعمال وزيادة التنافسية من خلال دعم التوجه الريادي للجامعة الذى يجب أن يستمد مرجعيته من البحوث العلمية الأصيلة.
- يأتى هذا البحث فى إطار الاهتمام بالتجديد الجامعى، وذلك من خلال رؤى استشرافية لمستقبل التعليم الجامعى المصرى فى ضوء التحول نحو الريادة اللازمة لدعم التنمية المستدامة على أمل أن تسهم هذه الرؤى فى دفع قدرة الأنظمة الجامعية - الريادية مستقبلاً- على أن تصبح العامل الرئيس فى التنمية بالقيام بوظيفة علمية وثقافية واقتصادية تنموية.

### **منهج البحث:**

سعيًا لتحقيق أهداف البحث الحالى، فإنه سوف يعتمد على التكامل بين اثنين من المناهج :  
**الأول:** المنهج الوصفى التحليلي Descriptive Analysis؛ وذلك بهدف تحليل الإطار الفكرى لماهية الجامعة الريادية وتفكيك عناصرها، وبالتالي استخلاص المعطيات التكوينية والمسارات التحويلية اللازمة لبنائها من خلال منظور مستقبلى، كما يستخدم هذا المنهج فى تشخيص واقع التعليم الجامعى المصرى، وتحديد مبررات التحول به نحو صيغة الجامعة الريادية.

**الثانى:** منهج التحليل المستقبلي Prospective Analysis؛ وهو منهج استشرافى تنبؤى يقوم على اجتهاد علمى منظم يرمى إلى استشراف المستقبل بصياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التى توضح المعالم الرئيسة لأوضاع القضية المدروسة عبر فترة زمنية مقبلة، انطلاقاً من بعض الافتراضات القائمة على استقراء الماضى وتصورات الحاضر واستكشاف أثر دخول عناصر جديدة على المستقبل، لتنبؤ واستكشاف نوعية وحجم

التغيرات الأساسية الواجب حدوثها فى القضية المدروسة حتى يتشكل مستقبلها على النحو المنشود. (ابراهيم وآخرون، ١٩٨٩، ٢٣) ويستند هذا المنهج على أسلوب السيناريوهات Scenarios؛ كأحد أهم الأساليب المنهجية فى مجال الدراسات المستقبلية، لوصف وضع مستقبلى ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح ملامح المسارات التى يمكن أن تودى إلى الوضع المستقبلى؛ وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائى مفترض. (حافظ؛ والبحيرى، ٢٠٠٦، ١٦٨-١٦٩) ولهذا تفيد بشكل كبير فى صناعة القرار المناسب؛ لما لها من قيمة فى تصور الاحتمالات المستقبلية الممكنة، وعرض للاختيارات المتاحة أمام الفعل الإنسانى، مع بيان نتائجها المتوقعة، وقد ينطوى تحليل السيناريوهات على توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغى عمله، وهو ما يتوقف على التوجه الذى يأخذ به واضعو السيناريوهات، استطلاعياً كان أم استهدافياً. (العيسوى، ٢٠٠٠، ٢٠)

### مصطلحات البحث :

ينطوى البحث الحالى على بعض المصطلحات التى يمكن إيضاحها على النحو التالى:

- ١- **التحول Transformation**: "يعنى التخلّى عن إجراءات العمل التقليدية والأسلوب النمطى فى تأدية المهام، والتفكير بصورة جديدة مختلفة ومتفردة ومبتكرة فى كيفية إعداد المنظمات وتقديمها للمنتجات والخدمات بحيث تلبى رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع"، وعليه فإن التحول كمفهوم ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما أنها ليست ترقيع ثقب النظم والإجراءات السارية لكى تعمل بشكل أفضل؛ بل هو البدء من جديد من أجل تحقيق أهداف معينة تفرضها التحديات المعاصرة. (بصنوى؛ والغريب، ١٤٣٥ هـ، ١٣٤-١٣٥)
- ٢- **التحول التعليمى Educational Transformation**: يعنى الانتقال من الممارسات التقليدية الحالية للمؤسسات التعليمية إلى ممارسات أخرى جديدة ذات بُعد مستقبلى يتم بموجبها موائمة النظام التعليمى لىستجيب بكفاءة وفاعلية لمتطلبات العصر المعرفى وتحدياته الحضارية. (عبدالله، ٢٠١٢، ٢٨٥)
- ٣- **مسارات التحول Transformation paths**: يشير إليها البحث الحالى إجرائياً على أنها: كافة المسارات العملية، والتوجهات الاستراتيجية، ونواحي الإجراءات التحويلية فى المنظومة الثقافية، والإدارية، والتعليمية، والبحثية ذات القدرة التأثيرية فى دعم ديناميات الحراك الأكاديمى بالجامعات المصرية نحو إرساء مفهوم وفلسفة وخصائص الجامعة الريادية كصيغة تجديدية مبتكرة فى التعليم الجامعى.
- ٤- **صيغ التعليم الجامعى University Education Formulas**: هى "عبارة عن أشكال وأنماط جديدة ومستحدثة للتعليم الجامعى ظهرت عالمياً نتيجة للتطورات السريعة والمتلاحقة التى يشهدها العالم حالياً ومستقبلاً". (خوج، ٢٠٠٨، ٢٠٨)، كما تعرف بأنها: أشكال حديثة للتعليم الجامعى ظهرت نتيجة للتقدم التقنى والتكنولوجى والمعرفى وغير ذلك من المتغيرات

العالمية المتلاحقة في شتى المجالات منها الجامعات الافتراضية، والهجينة، والإلكترونية، والريادية وغيرها من الصيغ التجديدية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير التعليم الجامعي والتوسع في أدواره. (البحيرى، ٢٠١٥، ١٠٨٩)

٥- **الجامعة الريادية Entrepreneurial University**: هي "الجامعة التي تحقق دوراً ملحوظاً في تقديم التسهيلات المادية وتدعيم الأنشطة المتعلقة ببدء الأعمال الريادية المبتكرة والتخطيط لها، وتنظيم وتطوير المشاريع داخل الجامعة، والإعداد للتنمية والريادة الأكاديمية المحلية والعالمية من خلال التركيز على المهمة الثالثة للجامعة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في بيئاتها. (Etzkowitz, 2003, 110) ووفقاً للبحث الحالي تعرف الجامعة الريادية إجرائياً: بأنها الجامعة التي نجحت من خلال مسارات عملية في التحول من نمط الجامعة التقليدية التي تركز على المهام التقليدية المتعلقة بالتعليم والبحث لنمط آخر يولى اهتماماً غير تقليدياً بدمج الوظائف الجامعية من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع لتؤدي دوراً ملحوظاً في دعم منظومة الابتكار الوطنية وريادة الأعمال، والإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير متطلبات اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار في المعرفة المبتكرة.

### خطوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث تسير خطواته على النحو التالي:

- **الخطوة الأولى** : تقديم الأساس المعرفي والفلسفي الذي تقوم عليه الجامعة الريادية، ويقدم البحث من خلاله مفهوم الجامعة الريادية وفلسفتها وأهدافها وأنشطتها
- **الخطوة الثانية** : استقراء مسارات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية؛ وذلك انطلاقاً من تحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت بالتحليل الجامعة الريادية ومقومات وشروط التحول الناجح .
- **الخطوة الثالثة** : تحليل واقع التعليم الجامعي المصري المعاصر ومؤسساته، وي طرح البحث من خلاله واقع التعليم الجامعي المصري من خلال الأدبيات التي تناولت رصد هذا الواقع للوقوف على أبرز إشكالياته التي تعمل ضمناً كمبررات داخلية تفرض ضرورة التحول به نحو صيغة أكثر حداثة تلبى شروط تغيير هذا الواقع من أنماطه التقليدية إلى نمط أكثر توازناً ومرونة في ظل اقتصاد المعرفة .
- **الخطوة الرابعة** : الكشف عن أهم مبررات التحول بالتعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية، وي طرح البحث نوعين من المبررات أحدهما ينبع من السياق العالمي الذي تتواجد فيه الجامعات المصرية وهي المبررات العالمية، وثانيهما ينبع من السياق المجتمعي المحيط ببيئة الجامعات المصرية وهي المبررات المجتمعية.
- **الخطوة الخامسة**: السيناريوهات المستقبلية المتوقعة والمقترحة لمسارات التحول بالتعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية وتتمثل في عرض ثلاث

سيناريوهات استطلاعية هي: السيناريو الامتدادى؛ وهو سيناريو الثبات للواقع الحالى، والسيناريو الإصلاحى؛ ويعنى بالبدء فى تأسيس توجه استراتيجى يسمح بدمج الفكر الريادى مع الفكر الإستراتيجى القائم، والسيناريو الابتكارى؛ ويقدم مسارات الوصول إلى نموذج الجامعة الريادية.

**ولتنفيذ خطوات البحث فقد انتظمت على شكل المحاور التالية**

### **المحور الأول: الإطار الفلسفى والفكرى للجامعة الريادية:**

و يقدم البحث من خلال هذا المحور إطاراً فكرياً، وأساساً نظرياً يقدم صورة عن الجامعة الريادية من خلال تناول المفهوم والخصائص، الفلسفة والأهداف، بالإضافة إلى أهم الأدوات والأنشطة التى تقوم بها.

#### **١- مفهوم الجامعة الريادية وخصائصها:**

قبل استجلاء ماهية الجامعة الريادية وجب البدء بمفهوم الريادة Entrepreneurship وهو يرجع للاقتصادي الفرنسي كانتيلون Cantillon الذي عرّفها بأنها: "التوظيف الذاتى بغض النظر عن الطبيعة والاتجاه، وذلك مع تحمل المخاطر وتنظيم عوامل الإنتاج، وذلك بغرض إنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق". ويعود الفضل في وضع تعريف واسع لمفهوم ريادة الأعمال إلى الخبيرين الاقتصاديين جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter و فرانك نايت Frank Knight الذين عرّفا ريادة الأعمال بأنها "عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية". (الدغشيم، وحسين، ٢٠١٤، ٤٢)

ومع ما قدمه هؤلاء المفكرين من مفاهيم قد تبدو بسيطة؛ إلا أنه فى الواقع مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد بسبب التخصصات المختلفة المكونة له كالاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع وغيرها، إذ لا يمكن الجزم بوجود اتفاق موحد للباحثين حول هذا المفهوم، فهناك تعريفات متعددة لمفهوم الريادة وطبيعتها، وعلى الرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى، إلا أن إمعان النظر فى هذا المفهوم يظهر أن الريادة "عملية ديناميكية تهدف إلى المبادأة والتفرد فى تحقيق قيمة مضافة من خلال تخصيص الوقت والمال والجهد والاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن ذلك الإقدام، بل والتقليل من الهدر فى مواردها". (باسردة، ٢٠٠٩، ٧٩)

كما يرى (محمد؛ وسلمان، ٢٠١١، ٥-٦) أن الريادة هي: النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، وقد تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة وتمثل عندها مغامرة جديدة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الاستراتيجى فيها وهذا ما يدعى بالريادة الداخلية أو ريادة المنظمة التى تدفعها إلى حالة جديدة من الوجود، فى بيئة عالمية شديدة التنافس والديناميكية، كما أشارت (حسين، ٢٠١٣، ٣٨٩) أن الريادة تعنى: القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والعملاء من خلال اكتشاف الفرص

واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح، وهي الفعل الرئيس الذي يؤكد على الإبداع، والإنتاجية، والعمل، والنمو الاقتصادي .

ومثلما لم يتفق الباحثون على مفهوم الريادية فهم كذلك لم يتفقوا على تحديد أبعادها وعناصرها فهناك جهات نظر متعددة حول تحديدها يتكون مفهوم الريادية من ثلاثة أبعاد وهي كالتالي: (محمد ؛ سلمان، ٢٠١١، ٥-٦) (الدغشيم؛ وحسين، ٢٠١٤، ٤٢)

- الابتكارية Innovativeness: وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغاً من التقنيات الحديثة.
- المخاطرة Risk: وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.
- الاستباقية Proactiveness: وتتصل بالتنفيذ مع العمل على أن تكون الريادة مثمرة لشيء لم يتم تنفيذه من قبل.

ونظراً للأهمية الحيوية المرتبطة بالريادية فقد اتسع نطاق استخدام مفهوم الريادية في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات، وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصر حيوي ينبغي التوجه لاستدخال الأبعاد المرتبطة به، كما 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 لاقتصاديات الدول، ونظراً لإدراك تلك الأهمية فقد سارعت العديد من المجتمعات والدول في اتخاذ جميع السبل التي تساعد في تنمية الفكر الريادي. (الشميمرى؛ وآخرون، ٢٠١٤، ٦٢)

وهو ما جعل المنظمات على اختلافها تأخذ على عاتقها لتبني 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 بناءً على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية، وغير ذلك من الخصائص التي تميز المنظمات الريادية ومنها: (بوعبد الله، ٢٠١٦، ٧٥-٧٨) (توفيق؛ ومرسى، ٢٠١٦، 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 التقاط 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:** وهى الرغبة فى اقتناص الفرص على الرغم من عدم التأكد، ويتم بطرق فعالة وحركية متقلبة للمخاطر المرافقة للمشاريع بمختلف أنواعها ومجالات تطبيق أنشطتها والاستثمار فى تكنولوجيا غير مكتشفة.
  - **التمايز والتنافسية:** وتعنى قدرة المؤسسة على تطوير السلوك التنافسى وتحدى المؤسسات المنافسة من خلال التمايز والتفرد فى المزايا التنافسية
- كما تستمد المنظمات الريادية خصائصها وسماتها لتلائم توجهاتها الأساسية والتي يمكن توضيحها على النحو التالى: ( السكارنة، ٢٠١١، ١٠٣-١٠٥ )
- ١- تحديد الفرص وتقييمها: ويأتى ذلك من خلال المتابعة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم فى 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 بناءً على التوسع فى تحديد الفرص التى تعد من أصعب المراحل فى 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 أنموذجاً مناسباً لإدارة أعمالها بما يحقق أهدافها بنجاح من خلال القدرة على إبراز العناصر الريادية المؤدية إلى النجاح والمشكلات الى تواجده، وتطبيق نظام رقابى لضمان تنفيذ الأهداف.
- ولهذا فالريادية يعبر عنها كأداة لتجديد القيمة، أو إعادة الحياة للمنظمات الموجودة، وبذلك فهي كأداة ممارسة (لتطوير الأعمال، ونمو المغامرات، ودعم الربحية، وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة)، وتلك المزايا الريادية للمنظمة تولد بالاعتماد على الموارد الملموسة (المالية، والمادية، والعمل)، وغير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعى، ورأس المال الفكرى والريادى) فى دفع المنظمة نحو الإبداع وتطوير قدراتها للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والإفادة من الفرص التى تكون موجودة فى بيئتها التنافسية. (حسين، ٢٠١٣، ٣٩٣) ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن المنظمات الريادية تتسم بكثير من خصائص المنظمة المتعلمة فى البيئات المتغيرة والمضطربة والتى تسعى إلى تحسين رغبة أعضائها وزيادة قدراتهم لفهم المتغيرات البيئية والتكيف معها من خلال زيادة كفاءة المنظمة باستمرار بالاعتماد على مواردها. (باسر، ٢٠٠٩، ٨٠)
- وكغيرها من المنظمات الحيوية فى المجتمع بدأ التوجه نحو تطبيق الفكر الريادى فى المؤسسات التربوية، وأصبحت الريادية فى المجال التعليمى ضرورة أساسية وتوجه عالمى معاصر، وأصبح يشار إلى المؤسسة التعليمية الريادية بأنها: تلك المؤسسة التى تملك القدره على تطوير الخدمات التعليمية، بالإضافة إلى القدرة على تنظيم وإدارة عمليات الابتكار، والربط بين

الابتكار والتحديث والريادة ودورهما في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة التعليمية. (السامرائي، ٢٠١٢، ١٠٠٣) خاصة الجامعة باعتبارها حاضنات للفكر الإنساني، ومجالاً للاستثمار في المعرفة المبتكرة.

وقد 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 وبقوة في برامج التعاون مع بيئة الأعمال الواسعة، وهذا التوجه نحو الريادة قد ارتبط بإحداث تغييرات في الثقافة المؤسسية الأكاديمية، حتى يكون الأكاديميين أكثر ايجابية في التعامل مع المشكلات التطبيقية للمعرفة، والتحرك كرواد لتسهيل نقل المعرفة والتقنية والتركيز على الأبحاث التطبيقية، حتى تتوجه الجامعة للإسهام بجدية في بناء اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة في المجتمع بدلاً من كونها مستودعات للمعرفة. (European Centre for Higher Education, 2003,19)

هذا، وقد امتد مفهوم الجامعة الريادية أيضاً في أمريكا في نهاية التسعينات وأصبح الأربعين جامعة الأولى في أمريكا تُدرس 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)

وقد رأى كلارك (Clark, 1998, 4-5) وهو من أوائل من رسخوا لهذا المفهوم أن الجامعة الريادية جاء كبديل عن مفهوم "الجامعة المبتكرة" الذي انتشر مبكراً في أوروبا باعتباره مفهوم فضفاض تم استخدامه لتجنب بعض الدلالات السلبية التي كان يطرحها مفهوم الريادية وريادة الأعمال قديماً في الأوساط الأكاديمية، خاصة فيما يتعلق بالاستناد الأول على مفهوم الربح، غير أن مفهوم الجامعة الريادية - كما يشير كلارك - جاء ليشير بقوة إلى الجهود المحلية المتعمدة والإجراءات الفاعلة التي تؤدي إلى تغيير جذري في الموقف التنظيمي عبر بعض العمليات والمسارات التي يمكن للجامعة من خلالها إحداث التغيير وهيكل المؤسسة وتوجيهها بحيث يجعل التحول الجامعي في معظمه ليس عرضياً بل تصبح الجامعة متحيزة تماماً نحو التغيير الكيفي في الأساس للدخول في مجال الأعمال مع تعزيز المكانة الأكاديمية دون الاخلال بالقيم والشريعة الأكاديمية.

وحول ذلك أشار (Thorp & Goldstein, 2010, 6) أنه رغم ما تحقق من إنجازات في الجامعات الأمريكية نتيجة بناء عقلية ريادة الأعمال في مجتمع الجامعة من خلال ضخ الفكر الريادي، إلا أنها ما زالت ضيقة، ولا يزال هناك شكوك عند الأكاديميين ويصفون ريادة الأعمال بأنها ستجعل الجامعة انتهازية وتجارية، غير أن الدلالات العميقة لمفهوم ريادة الأعمال؛ لا تتعلق فقط بكلمات مثل "الإدارة" أو "التسويق"، أو "المال"، إنما تتعلق بكونها عامل تغيير، فهي

ليست موضوعاً أو تخصصاً، بقدر ما هي ممارسة أو طريقة تفكير داعمة للابتكار، وأن الأساس في العقلية الريادية لا يتبدل أياً كانت الاهتمامات أو التطلعات أو القيم الأكاديمية؛ لذا فإنه يصبح من الضروري لنجاح أى جامعة أن يكون الفكر الريادى عنصراً أساسياً لحل المشكلات، ومكملاً للمنهج النقدي، ولكن على الأكاديمي الريادى أن يوازن بين الأنشطة الريادية والأكاديمية. واستناداً إلى ذلك، يمكن لأى جامعة أن تكون جامعة ريادية، عندما لا تخشى من تداعيات التوسع فى تسويق أفكارها، وعندما تحقق قيمة ومسئولية حقيقية فى المجتمع ودون أن يحقق قلقاً أو خطراً على القيم الأكاديمية، مقابل تنويع مصادر تمويلها والالتزام بالمسئولية الاجتماعية هو الدافع الحقيقى وراء التحول نحو الريادة. (Gibb & Hannon, 2004, 15)

وبصفة عامة، ومن خلال استطلاع المفاهيم التى قدمت للجامعة الريادية والأطر أو النماذج التى بناها الباحثون لهذا المفهوم يتبين تعدد الأبعاد والجوانب التى بنى عليها هؤلاء الباحثين تصوراتهم وتعريفاتهم، فمنهم من ركز على وصف جوانب وأبعاد الريادة المؤسسية فى المفهوم حيث يشير فولكمان (Volkman, 2009, 54) إلى أن فكرة الجامعة الريادية تعنى: وجود مؤسسة تعليمية منفتحة ثقافياً ومرنة ومبتكرة، مع الحفاظ على هياكل صلبة وبناء علاقات القوة باعتبارها المحك الرئيس فى تميزها عن المؤسسات التقليدية وتساعد على التغلب على "الهياكل الأساسية الضعيفة" فى مجال تنظيم المشاريع الأكاديمية والريادية على وجه الخصوص، كما أن الجامعة الريادية لاتعنى فقط بتحقيق غايات استثمارية وربحية، إنما تعنى ضمناً تحمل مسؤولية اجتماعية مقبولة محلياً وإقليمياً.

كما يقدم جونثير ووانجر (Guenther & Wagner, 2008, 401) الجامعات الريادية على أنها مؤسسات متعددة الأوجه مع آليات تهدف إلى دعم مباشر لنقل التكنولوجيا من الأوساط الأكاديمية إلى الصناعات، وآليات لدعم أنشطة ريادة الاعمال عبر التعليم الريادى، على أن تكون تلك الآليات مترابطة ومتكاملة، وتعتبر هذه الجامعات بمثابة محفز لنمو للاقتصاد الإقليمي والتنمية الاجتماعية. كما يشير (الحربي، ٢٠١٧، ١٣٩) 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 الاقتصادى والتقنى والاجتماعى للمجتمعات الإنسانية، فهى تولى اهتماماً متزايداً بالمبتكرين والمخترعين ورواد الأعمال باعتباره ضرورة تفرضها التطورات والمستجدات فى مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية والتربوية.

من ناحية أخرى، فقد قدمها آخرون كمنظومة ريادية متكاملة حيث يصفها سالارنزدى وآخرون (Salarnzadeh & et al, 2011, 30) بأنها: منظومة ديناميكية تتضمن مدخلات خاصة (الموارد، الثقافة، القواعد واللوائح، الهيكل، والرؤية، والقدرات الريادية، وتوقعات المجتمع والقطاع الصناعى، الحكومة، والسوق)، والعمليات (التدريس والبحوث والعمليات الإدارية، العمليات اللوجستية، التسويق، الاختيار، التمويل والعمليات المالية، الشبكات والتفاعل متعدد



الأطراف، والابتكار، وأنشطة البحث والتطوير)، والمخرجات (الموارد البشرية ريادية، والبحوث الفعالة بما يتماشى مع احتياجات السوق، والابتكارات والاختراعات، وشبكات ريادية، ومراكز ريادية) وتهدف إلى تعبئة جميع مواردها من أجل تحقيق "المهمة الثالثة".

**وهناك من ركزوا في بناء المفهوم على عرض الأهداف والأدوار** حيث تعرف الجامعة الريادية كما يراها (سواحل، ٢٠١٥، ٧٥) 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. كما تعرف وفقاً لما قدمته (جامعة دار العلوم، ٢٠١٦، ٧٤-٧٥) على أنها مصدر لبناء اقتصادي 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، كما يرى (أوسو؛ وآخرون، ٢٠١٧، ٨٨٧) 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 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.

**كما أن هناك من أسس المفهوم على بعض عوامل التشكيل والانتقال والتحول**، فالجامعة الريادية كما يراها سالم (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 و آخرون (Bikse & et.al, 2016, 76, 83) 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. ومن ثم فتحول الجامعات التقليدية إلى جامعات ريادية يتطلب البدء في إعادة تعريف رسالة الجامعة وأهدافها، ووضع خطط التنمية الاستراتيجية، وتنفيذ التغييرات التنظيمية اللازمة،

وإدخال نظم جديدة للتدريب والتعليم الريادي، وانفتاح الجامعة على التعاون وتعزيز الابتكار المشترك مع ذوى المصلحة الخارجيين.

ومما سبق، يمكن القول أن الأخذ بصيغة الجامعة الريادية يحقق الترابط الوثيق بين التعليم الجامعي ومنظومة الاقتصاد الوطنى وسوق العمل من خلال تنفيذ الجامعات لمشروعات استثمارية عملاقة تلبى احتياجات المجتمع، وتوفر مصادر تمويل خارجية للجامعة، وتحقيق المواءمة بين احتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم الجامعي. (المهدى؛ وسويلم ، ٢٠١٤ ، ٣٠) وبناءً على ما طرح من مفاهيم يمكن بسهولة استجلاء خصائص وسمات الجامعة الريادية التى تميزها عن غيرها، واستنادًا على ما قدمه (Gibb, 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 الذاتى 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 فى 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 استراتيجية "التعلم التنظيمي" .
- تشجع إنشاء مجتمعات العلوم والحاضنات، مكاتب نقل التكنولوجيا وحماية البراءات وتنظيمها، ليس كغايات فى حد ذاتها ولكن كوسيلة قوية للتوسع والاندماج فى العلاقات الخارجية القائمة على النشاط الريادى 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 فى ذلك فتح المشاركات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فى دوائر أوسع .
- داعمة لأنظمة مكافآت تتجاوز بكثير ما يتعلق بمعايير البحث والنشر والتدريس.
- داعمة لتعليم ريادى كجزء لا يتجزأ من التعليم فى جميع كليات الجامعة ودمجها فى المناهج الدراسية.

**وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الجامعة الريادية:** بأنها الجامعة التى نجحت من خلال مسارات عملية فى التحول من نمط الجامعة التقليدية التى تركز على التعليم والبحث لنمط آخر يولى اهتمامًا غير تقليدياً بدمج الوظائف الجامعية من تعليم، وبحث علمى، وخدمة مجتمع؛

لتؤدى دوراً ملحوظاً فى دعم منظومة الابتكار وريادة الأعمال، والإسهام فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير متطلبات اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار فى المعرفة المبتكرة .

## ٢- فلسفة الجامعة الريادية وعلاقتها باقتصاد المعرفة:

ظهرت الجامعة الريادية نتيجة الضغوط المتزايدة من الدول لدعم أنظمة الابتكار باعتباره الآن محرك بالغ الأهمية لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة، وأمر حيوي لتحسين كفاءة عوامل نمو الإنتاج، وتحسين العمالة؛ علاوة على ذلك، فإن الابتكار هو الآن قائد متكامل لاقتصاد المعرفة، وفهم عملية الابتكار على هذا النحو تتطلب الآن تجاوز النماذج "الخطية" المقبولة تاريخياً إلى نظرة معاصرة جديدة للابتكار باعتباره ظاهرة نظامية شبكية، ويتفق مع هذا الفهم الجديد عدد من الدراسات الأكاديمية التى أكدت على الابتكار باعتباره نموذج يتطلب التعاون بين المجالات المؤسسية الثلاث الصناعية والعامة والأكاديمية كعامل حاسم لتعزيز النظم الإقليمية والوطنية من خلال نموذج الحلزون الثلاثى Triple Helix model وهو دور جديد يتطلب الآن أن تنتقل الجامعات لأداء مهمة جديدة، وتعيد توجيهها الاستراتيجى لتحقيق التكامل بين وظائفها بالتركيز على المهمة الثالثة للجامعة وهى المساهمة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتنتقل نفسها إلى مركز اقتصاد المعرفة فى المجتمع. (Philpott K., & et.al , 2011,161) فقبل نموذج الحلزون الثلاثى، كانت الجامعة التقليدية تركز على إنتاج وتطوير المعرفة فقط من خلال البحوث الأساسية، جنباً إلى جنب مع المهمة المزدوجة للتعليم والبحاث، أما الجامعة الريادية فتبنى التركيز على المهمة الثالثة للمساهمة للتنمية الاقتصادية بالتكامل مع المهام الأخرى. (Philpott K., & et.al, 2011, 161- 162)

وهذا الدور الجديد يتمحور حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم فى التنافسية العالمية للدولة وأن تُعد خريجها إلى حياة أكثر تعقيداً وأقل استقراراً تتوافق مع طبيعة الوظيفة المؤقتة، وعقد العمل المبنى على الجدارة، والتنقل الدولى، والتواصل الثقافى، والانتماء للشركات متعددة الجنسيات، والاعتماد الأعظم على توظيف الذات. وبهذا المعنى تتحول الشهادة الجامعية من كونها وثيقة التوظيف المستديم إلى كونها بطاقة الدخول إلى عالم الأعمال. (العايش، ٢٠١٣، ٧) وبالتالي فإن المؤسسات التعليمية الريادية هي التى تملك القدرات لتطوير الخدمات التعليمية، والبحاث بالإضافة إلى القدرة على تنظيم وإدارة عمليات الابتكار، والربط بين الابتكار والتحديث ودورهما فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. (السامرائى، ٢٠١٢، ١٠٠٣) والربط بين التعليم والتنمية المؤسسية والمجتمعية .

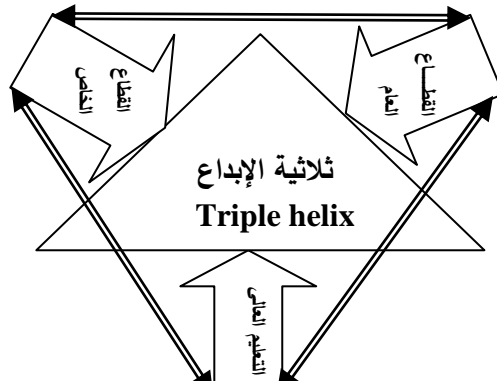
ولهذا تعد رغبة المؤسسات الجامعية فى توجيه طاقاتها البشرية والبحثية لخدمة احتياجات الصناعة ومتطلبات سوق العمل حتى تصبح البيئة الجامعية بيئة أعمال، وينظر لها على أنها مؤسسة رئيسية وأساسية لدعم الاقتصاد الوطنى. وانطلاقاً من ذلك فإن فكرة الجامعة الريادية تتمثل فى تبني منطق تعليم جديد يدعم الاقتصاد المعرفى من خلال تطوير السلوك الابتكاري

والإبداعي لتحقيق الفوائد والمزايا التنافسية، وتعمل علي تنمية قدرة المجتمع العلمي لخلق بيئات عمل جديدة في المجتمعات المحلية. (محمد، ٢٠١٢، ٥٧)

وتبرز فلسفة الجامعة الريادية مع التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة القائم على الابتكار والاستثمار في رأس المال الفكرى وهو ما دعى كل المجتمعات الراغبة فى الانضمام وبناء اقتصاد قائم على المعرفة إلى استحداث منظومة وطنية للابتكار ( National Innovation System). وهى كما يشير (زيتون، ٢٠٠٥، ١٠٩) منظومة تشمل جميع الجهات الوطنية العامة والخاصة المعنية بانتاج المعرفة وعلى رأسها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا السياسات التجارية التي تؤثر على انتشار التقنية، ووجود نظام اتصالات جيد وغيرها من العوامل مثل وجود قاعدة عالمية للمعرفة، وتوفير المناخ المعزز للابتكار، وبذلك تصبح العملية الابتكارية ناتجة عن تفاعل كل ما تنطوى عليه هذه المنظومة المتكاملة.

ففى ظل اقتصاد المعرفة تكون قدرة الابتكار هى حجر الأساس فى المنافسة، ويعنى هذا تشجيع ثقافة التجديد، وتسهيل انتشار سريع للاختراعات والأفكار الجديدة فى مجتمع معين بأكمله عليه أولاً أن يضمن الشروط التى تساعد على ظهور سياق مجدد وهنا يكمن رهان كل المجتمعات التى عليها أن تكون فى وقت واحد مجتمعات للمعرفة والتجديد والابتكار وهى مجتمعات تكافح ضد جمود الكفاءات المعرفية وتلبى طلباً مستمراً لكفاءات جديدة، وطلباً أكبر على إنتاج المعرفة وتبادلها وتحويلها. (التقرير العالمى لليونسكو، ٢٠٠٥، ٦١).

ولتحقيق هذا لابد من تفعيل دور الجامعة فى تحقيق نموذج إبداعى للتكامل أو ما يسمى "ثلاثية الإبداع Triple Helix" أو نموذج الحلزون الثلاثى، ويفترض أن التحول إلى اقتصاد المعرفة يقوم على الريادة فى التعليم والبحث العلمى فى الجامعات ومراكز الأبحاث وربطها بالسياسات الحكومية والصناعية وقطاع الأعمال. وبذلك فإن الجامعات ضمن هذه المنظومة الثلاثية يجب أن تصبح "جامعات ريادية"، قادرة على تلبية احتياجات السوق من الكفاءات العلمية المختلفة، ونقل المعرفة من مرحلة المعرفة العلمية البحتة إلى مرحلة الإنتاج وخدمة المجتمع. (سواحل، ٢٠١٥، ٧٥-٧٦) (شنبارو، ٢٠١٤، ١٤) وتعتمد ثلاثية الإبداع " Triple Helix" على التكامل الفعال بين منظومة التعليم والقطاع الخاص والقطاع العام. ويعتبر التكامل إطار قوى لبناء اقتصاد قوى وديناميكي متوازن. (Etzkowitz.& Leydesdorff, 2000, 115-128) (Etzkowitz, 2002, 109-123) حيث أنها تقدم لنا إطار عمل يركز على التفاعل بشكل تكاملي متناغم بين جميع المؤسسات الأكاديمية وقطاعات الأعمال والصناعة . وتتبدى هذه العلاقة من خلال الشكل التالى:



الشكل من إعداد الباحثة

شكل رقم (١)

### شكل توضيحي لثلاثية الإبداع (نموذج الحلزون الثلاثي)

ويرتكز المنظور الضيق لنموذج الحلزون الثلاثي على نقل المعرفة والتقنية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية، في حين لعبت الجامعات الريادية دوراً في توسيع هذا المنظور من خلال التركيز على قضايا التنمية الإقليمية عبر شبكة تطوير مستدامة، وتكون آلية لتعزيز الحراك الاجتماعي، وتحسين السمعة الأكاديمية، وجذب الاستثمارات عبر البحوث المرتبطة بالتنمية وعالم الأعمال، كما تسهم في التدويل من خلال شبكة الاتصالات التي تنشئها مع الخارج، وتعمل كوسيط مركزي في نقل قضايا التنمية إلى الحكومة المركزية. (Arnaut, 2010,141-142)

ولهذا توجه الجامعة الريادية اهتماماً بارزاً بالمهمة الثالثة إلى جانب مهام التعليم والبحث من خلال تسويق البحوث ونقل المعرفة والتكنولوجيا ودعم الابتكار بشكل أكبر وبما يتماشى مع احتياجات السوق والصناعة والحكومة وهوما يحقق تدفقات تمويلية من تلك القطاعات، كما تسهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال تطابق مهامها مع خطط التنمية والمسؤوليات الاجتماعية، واستيعاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، واستثمار رأس المال البشري، والمساهمة في صنع وتطبيق سياسات التنمية المحلية والإقليمية. (Farsi & et.al, 2012, 197) وتدعم ذلك بطرق متنوعة منها: إنتاج رأس المال البشري على درجة عالية من المهارة، ونقل التكنولوجيا من الأوساط الأكاديمية في الصناعة، وإنتاج المعارف الأساسية، والمساهمة في توليد شركات تدور في مكانها المحيط وخارجه. (Philpott K., & et.al , 2011,161)

**وخلاصة القول في ذلك:**

- أن اقتصاد المعرفة قد أثر بدوره في آليات التعاظم مع نظم المعرفة، كما أفرز نظاماً إدارية وتعليمية بفلسفة جديدة تحكمها توجهات اقتصادية عالمية، ومن هذا النتاج تظهر "الجامعات الريادية" خاصة بعد أن تحول هيكل و وظائف الأنماط التقليدية للإنتاج من

رأس المال المادى الملموس إلى رأس مال غير ملموس مشكل من المعرفة والابتكار والإبداع العقلي، لتحقيق قيمة مضافة مصدرها المعرفة المبتكرة وأنشطة الأعمال.

- مع التوجهات الاقتصادية المعاصرة القائمة على المعرفة صار إنتاج ونقل العلوم والابتكار والتقنية إلى قطاعات الأعمال من المهام الأساسية للجامعات الريادية حتى يمكن أن تسهم بفاعلية في بناء اقتصاد قائم على المعرفة، وانبثق من هذه المهمة فلسفة تقوم على التكامل بين المهام في سبيل دعم مهمة جديدة للجامعات في نظام الابتكار الوطني، واستراتيجياته القومية لدعم الابتكار .

### ٣- أهداف الجامعة الريادية:

مع تبنى أى جامعة لفلسفة الجامعة الريادية باعتبارها مؤسسة تنموية خاصة مع الاتجاه المتصاعد لدعم العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات العمل والإنتاج، كمدخل لتحقيق مهمتها الجديدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، فإن عليها إعادة النظر في توجهها الاستراتيجي وبالتالي أهدافها؛ لتتسجم مع توجهها الريادي الجديد، ومن أهم هذه الأهداف:

#### أ- الاندماج الفاعل في دعم أنظمة الابتكار والاقتصاد الوطني:

تأتى الجامعة الريادية كاستجابة فاعلة للضغوط المتزايدة على التعليم العالى في جميع أنحاء العالم لأداء دور أساسى ومعزز للقدرة التنافسية للاقتصاديات الدولية بشكل خاص خاصة مع الطلب المتزايد على القطاع للاسهام بشكل ملموس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالفعل فقد احتلت الصدارة في فى استراتيجيات التنمية الإقليمية في المملكة المتحدة وفي أماكن أخرى فى 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 البحتة لتصبح جزءاً من منظومة الابتكار والحلزونات الثلاثى 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 لأداء مهام جديدة مع شركاء خارجيين لدعم التنمية الاقتصادية. (Mascarenhas. & Leydesdorff, 2000, pp 109-123) (Etzkowitz. & et.al, 2017, 317) وعليه، تأتى 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 الاستراتيجية فى مساندة المستجدات العالمية والمحلية :

تحتاج الجامعات فى طريقها للتحويل إلى القدرة على التوجيه الذاتى، فى حين تتجاهل الجامعات غير الطموحة هذه الحاجة وتستسلم للانجراف مع المد والجزر فى ضوء الإدارة التقليدية، لكن الجامعات الريادية الطموحة لا يمكنها الاعتماد على العادات الإدارية القديمة غير الموجهة، لأنها بحاجة لتصبح أسرع وأكثر مرونة وأكثر تركيزاً فى الاستجابة وردود الفعل خاصة مع توسيع وتغيير المطالب. (Clark, 1998, 8) وهو ما يتطلب من الجامعة الريادية اليقظة الاستراتيجية الدائمة لمسايرة المستجدات العالمية والمحلية.

ويقصد بالرصد أو اليقظة الاستراتيجية: عملية أونشاط يمكن من مسايرة المستجدات والاستفادة منها بشكل مثالى باغتنام الفرص وفى الوقت ذاته مجابهة التحديات والأخطار المحدقة فى محيطها العلمى والتكنولوجى والإنتاجى والتجارى بهدف استخلاص البيانات التى تسمح بالتنبؤ بالتطورات ومنه المبادرة بأنشطة الابتكار، وعادة ما يتم ذلك بإنشاء نظام داخل المؤسسة مهمته المتابعة عن كثب لكل المؤشرات والمعلومات والمعارف، أو المستجدات الملموسة مهما كان نوعها ومصدرها. (أوكيل، ٢٠١١، ٢٩١-٢٩٢)

### ج- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للجامعات (الريادة الاجتماعية):

فكرة الجامعة الريادية تعنى ضمناً تحمل مسؤولية اجتماعية مقبولة محلياً وإقليمياً، لأنها لا تهدف إلى تحفيز النمو الاقتصادى فحسب، بل أيضاً لمعالجة المخاوف الاجتماعية، بما فى ذلك الحد من الفقر والبطالة والجريمة. فقد أظهرت التحليلات أن الضغوط والحوافز الناشئة عن السياقات البيئية والمجتمعية فى مختلف البلدان تلعب دوراً فى بدء المرحلة المبكرة من الأنشطة الريادية فى مؤسسات التعليم العالى، غير أن الشروط والموارد اللازمة لتطوير برامج وأنشطة ريادة الأعمال فى التعليم العالى تختلف فى البلدان حسب النظام الاقتصادى خاصة فى البلدان ذات الاقتصاديات الناشئة وبسبب ذلك، ستكون هناك حاجة إلى برامج تعليمية وداعمة لريادة الأعمال طبقاً لخصائص الاقتصاد القومى من أجل التصدي للمشكلات المحلية كمواجهة الجريمة ومحاربة الفقر والبطالة من خلال رفع مستوى التعليم الريادى لتنمية القدرة على اقتناص فرص العمل الريادية. (Volkman, 2009, 73) وفى سبيل تحقيق ذلك فإن الجامعة الريادية عليها أن تهيئ المناخ العام الذى يساعدها فى تحقيق التوازن المسئول بين المتطلبات المتعارضة للربح ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، لتحقيق الريادة الاجتماعية Social Entrepreneurship التى لا تركز على جنى الأرباح وتكوين الثروات فقط، ولكنها تهدف إلى خدمة المجتمع والمصلحة العامة وتصبح الغاية الرئيسية من الريادة الاجتماعية هى تعزيز الأهداف الاجتماعية والبيئية. (الشميرى؛ وآخرون، ٢٠١٤، ٦٢)

### د- تحقيق التميز والريادة الأكاديمية :

الجامعات الريادية تتسم بالتميز عن غيرها من الجامعات من خلال التزام جميع العاملين بالتميز العلمى، 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 فى ضوء نظام قيمى أخلاقى يصنع قيمة

مضافة للمجتمع. (Volkman, 2009,55) وتحقق الجامعة الريادية التميز والريادة الأكاديمية من خلال قدرتها على:

- إدارة الصراع المتنامى بين التسويق والتوجه نحو الربح، وبين الوفاء بمتطلبات الجودة الأكاديمية، فالجامعة الريادية قادرة على إحداث التوازن بين تنظيم المشاريع دون الإخلال الجودة الأكاديمية. (Volkman,2009,55)
- 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، والتعاون مع قطاع الأعمال في تعزيز الابتكار ونقل التكنولوجيا. (Postiglione, 2011, 71)
- إزالة الحواجز التعليمية والفلسفية التي تحول دون إجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة البحوث البينية الإبداعية، وتحقيق ريادة الأعمال من خلال برامج الدراسات العليا متعددة التخصصات والمشاريع الناتجة عنها والتي تلبي الاحتياجات المجتمعية. (Rosowsky, 2014, 3-4)
- 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. (Wang & et al ,2011,50)

#### 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 (Gibb & Hannon, 2006,74-75)، تلك التي أصبحت ضرورة تفرضها التحديات المعاصرة وتتطلب قدراً 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)

- إعداد خططها الاستراتيجية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية.
- ابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية .



- تدعيم الميزة التنافسية لها من خلال امتلاك تكنولوجيا فائقة للمعلومات والاتصالات وتطبيقها الفعال من جميع الأفراد.
- استثمار قدراتها الإبداعية وتوجيهها للفكر الريادي والربط بين ذلك وبين تحقيق التنمية المستدامة.
- تدبير إمكانياتها البشرية والمادية والتقنية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات بشرية ومعرفية متميزة تناسب احتياجات المؤسسات المختلفة
- تطوير ذاتها وإمكانياتها ووسائلها وعملياتها باستمرار بما يحقق لها قدرات عالية للوفاء بما يتوقع منها.
- تتابع التطورات فى سوق العمل وتركيبية المجتمع، وتعمل على تطوير استراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعالياتها بما يواكب تلك التطورات.
- تلتزم بالأصول والأعراف المهنية وتلتزم نفسها والعاملين باتباعها من قبيل توفير الشروط والمقومات التى تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء العالمية.

#### و- تطوير القدرات التنظيمية للجامعة:

يعد بناء وتطوير القدرات التنظيمية وسيلة وغاية فى وقت واحد فهى وسيلة لتحقيق مهام وأهداف الجامعة الريادية، كما أنها هدف باعتباره مؤشر لتحقيق ميزة تنافسية، حيث تلعب قدرات الجامعة الريادية أيضا جنباً إلى جنب مع الموارد الناعمة والصلبة دوراً بارزاً في نجاحها فى تحقيق ميزة تنافسية، ومساعدتها في إنجاز مهامها وأهدافها، وتتمثل هذه القدرات فيما يلي:

(Farsi & et.al, 2012, 197-198)

- 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.
- خلفية الجامعة وسلوكها في الماضي: والذي يتحدد على أساسها سلوكها الأفضل فى الحاضر والمستقبل.
- الشبكات والشراكات: والتي يجب أن تتفاعل هذه الشبكات بمختلف أنواعها بشكل ديناميكي، لمساعدة الجامعة على تشكيل دورة الابتكار من خلال Triple Helix.
- استقطاب الموارد وتحسينها: سواء الموارد البشرية أو المادية وما يتطلبه ذلك من قدرات حرجة كالتحسين والإبداع والابتكار وخلق القيمة واليقظة من الأكاديميين .
- ولتحقيق ذلك يجب أن تتميز الجامعة الريادية بتنظيم قوى يسمح ببناء القدرات الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المطلوبة لبناء القدرات التنظيمية المرتبطة بدعم وتهيئة بيئة ملائمة لريادة الأعمال والتي يمكن توضيحها كالتالى: (Gibb & Hannon, 2006, 81-83)
- القدرات الشخصية والتنظيمية: وهى مجموعة القدرات اللازمة لإبرازمهارات تنظيم المشاريع، والانخراط بنشاط في عمليات التعلم الريادي، وإظهار الذكاء العاطفي القوي لتكوين اتجاهات إيجابية والتحفيز نحو القيم الريادية، والعمل بفعالية على تخطيط

وتطوير ريادة الأعمال، وإدارة تنمية تنظيم المشاريع من خلال عمليات البدء والنمو والتدويل، وإدارة علاقات أصحاب المصلحة بفعالية في ظل ظروف ديناميكية.

- 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 أى شىء" في مختلف الثقافات وعبر الحدود التقليدية.

#### ل- تنمية الكفايات الريادية للموارد البشرية الأكاديمية :

تسعى الجامعة الريادية لتجهيز طلابها من أجل "عالم الحياة" الذى يتسم بقدر كبير من عدم اليقين والتعقيد وينطوي على كثير من المظاهر كالتغير 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. (Gibb, 2005, 2)

ويأتى هذا الدور بعد أن أثر التوجه العالمى نحو الاقتصاد المعرفى على مفهوم التوظيف الذى أصبح يرتبط بشكل كبير بقدرات جديدة للخريجين، وما صاحبه من حوار ونقاش موجه من قبل الحكومات وقطاع الصناعة إلى التعليم العالى بضرورة التركيز على المهارات الريادية في جميع المناهج والأنشطة، وطالبوا خلاله بضرورة أن يجهز الخريجون بمجموعة من "المهارات المغامرة" مع التركيز على الإبداع و الابتكار 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. (Bikse & et.al , 2016, 76)

وبناءً عليه، فإن الجامعة الريادية تسعى إلى تنمية المهارات التى 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 إضافةً لكونه مدرساً وباحثاً أن يصبح ذو فكر ريادى، وتدعم ذلك بقوة ليظهر مفهوم الأكاديمى الريادى صاحب العقلية الريادية التى لا تتبدل أياً كانت الاهتمامات أو التطلعات أو القيم الأكاديمية؛ والذى عليه أن يوازن بين دوره فى دعم الأنشطة الريادية والأكاديمية. (Thorp & Goldstein , 2010, 6)

ي- تحقيق الاستقلالية من خلال تنويع مصادر التمويل:

فى مواجهة ارتفاع تكاليف التعليم والبحث العلمى وركود الدول اقتصادياً وضعف التمويل الحكومى، ومحدودية دعم قطاعات الأعمال التجارية، بدأت الجامعات تبحث عن مصادر جديدة وأشكال مبتكرة للتمويل من خلال البحث عن الشراكات، التى من خلالها ينظر للجامعات كمصدر للتدريب الريادى، ومصدر للمشورة والخبرة بالاعتماد على الخبراء الأكاديمين، كما تعد بمثابة أحد عوامل الإنتاج الذى يتم من خلاله نقل البحوث إلى قطاع الإنتاج لتوليد القيمة، وتؤسس الجامعة الريادية على هذه الطريقة فى التصرف فى مشكلة التمويل، وترى أنها بهذا لاتفتح أبوابها للمجتمع فقط، بل تنوع فى 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 حقائق العلم والتكنولوجيا، وعقود نقل التكنولوجيا وهو ما يحقق تدفقات تمويلية تعطى فرص أكبر لإنجاز باقى المهام. (Farsi & et.al, 2012, 197) 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 فى كافة النواحي التعليمية والبحثية والخدمية .

#### ٤- أدوات وأنشطة الجامعة الريادية:

فى الجامعة الريادية يعلو شأن الأنشطة التعليمية والبحثية والخدمية والممارسات التطبيقية المرتبطة بها والأدوات الداعمة لها، غير أن الجامعة الريادية تعطى أهمية لنمط جديد من الأنشطة المميزة لها ومهمتها استثمار مخرجات الأنشطة سابقة الذكر ألا وهى 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 التالى:

#### 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 خلق دور جديد للجامعة يسهم فى التنمية الاقتصادية، علاوة على الأدوار التقليدية، حيث تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمى عن طريق هذا النوع من الحاضنات، والهدف منها تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى ميدان الإنتاج والاستثمار فى سبيل الحصول على المنتج الذى يخلق قيمة مضافة فى اقتصاد السوق عبر احتضان الأفكار المبدعة والمتميزة، 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 الإتجاه 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، وتوفير البيئة الفنية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس؛ لأن مراكز التخصصات البينية لن تتمكن من تأدية مهامها دون وجود أكاديميين متخصصين. (Clark, 1998, 6-7) (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 جرىء أو مخاطر 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 و مبادرات 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 ذوى 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:

وتعنى 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. (الدمنهوري، ٢٠٠٧، ٣٢٣)

#### و- حدائق العلوم والتكنولوجيا :

تنظيم ذو قيادة بارعة قادرة على توثيق علاقات ناجحة بين مؤسسات التعليم الجامعي بصفتها مؤسسات أكاديمية بحثية قادرة على الإنتاج العلمي والبحثي المتطور وبين مؤسسات صناعية قادرة على تمويل الابتكارات والاختراعات بما يتلائم 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، تعزيز فرص النمو الاقتصادي القائم على المعرفة المتطورة (شحاته؛ وآخرون، ٢٠١٧، ٥٠٤)

**وبصفة عامة،** يرى (Gibb, 2005,3) أن إنشاء تلك الأدوات والتنوع فيها كحدائق ومجمعات العلوم والحاضنات، وغيرها من مكاتب نقل التكنولوجيا ومراكز الابتكار وحماية البراءات هي أحد أبرز سمات الجامعة الريادية، وأن تنظيمها ليس كغايات في حد ذاتها ولكن كوسيلة قوية للتوسع والاندماج في العلاقات القائمة على النشاط الجامعي الريادي مع أصحاب المصلحة المعنيين في كل من القطاعات الرسمية وغير الرسمية بطريقة مؤسسية.

#### المحور الثاني: مسارات التحول نحو الجامعة الريادية:

وضع كلارك (Clark,1998) (Clark, 2004) خمسة مسارات أساسية لا يمكن اختزالها في طريق التحول نحو الجامعة الريادية، وهي خلاصة خمس دراسات حالة مؤسسية لخمس جامعات أوروبية كانت في طريقها للتحول الريادي وهي: جامعة وارويك (انجلترا)، جامعة تونت (هولندا)، جامعة ستراتكلويد (اسكتلندا)، جامعة تشامبرس للتكنولوجيا (السويد)، وجامعة جونسو (فنلندا)، ويحدد كلارك المسارات التنظيمية الخمسة للتحول المؤسسي الناجح نحو الريادية في: بنية توجيهية معززة (الإدارة الفاعلة)، محيط تنموى موسع؛ قاعدة تمويل متنوعة، تحفيز القلب الأكاديمي، وثقافة ريادية المتكاملة، وقد أشار إلى أن العلاقة بين الجامعة والبيئة تتسم بتفاوت

غير متناظر بين الطلب البيئي والقدرة المؤسسية على الاستجابة، مما يؤدي إلى الحاجة إلى قدرة شاملة على الاستجابة بمرونة وانتقائية للتغيير عبر هذه المسارات.

كما قدم إيتزكويتز (Etzkowitz, 2004) خمسة أبعاد بمثابة مقترحات يجب أن تركز عليها الجامعات عند التوجه نحو ريادة الأعمال وتنظيم المشاريع؛ ويمكن اعتبارها خصائص ومؤشرات للجامعة الريادية وهي: رسمة المعرفة (التوجه نحو رأس المال المعرفي)، الترابط مع قطاع الصناعة والحكومة، الاستقلالية عن أي مجال معين في إطار الترابط؛ (التهجين) أو التوفيق في إدارة التوتر بين الاستقلالية والاعتماد المتبادل، الانعكاسية (الاستجابة السريعة) و التجديد المستمر الهياكل الداخلية.

كما وضع جيب وآخرون (Gibb & et.al, 2009) قائمة بأهم المتطلبات اللازمة للجامعة الريادية وتحليل لدور القيادة والتحديات التي تواجههم في ذلك باعتبارها المحرك الداعم لعمليات تغيير النموذج التقليدي للجامعة، ومن هذه المتطلبات: تطوير العقلية الريادية، وبناء مجتمعات ريادة الأعمال، وسياق تدريسي قائم على مهارات ريادية، وتطوير استراتيجيات تنافسية لتحدي العولمة، واستراتيجيات تدويل الجامعات، ورسمة المعرفة عبر إنتاج المعرفة وتنظيمها عالمياً وتبادلها وتشاركها، والتمويل الجامعي، وتنظيم المشاريع، والاستقلالية والحكم الذاتي، والحرية الأكاديمية، التركيز على بناء القيمة.

كما ركز (Arnaut, 2010, 143-144) على وضع مسارات للتوجه نحو الجامعة الريادية لتصبح جامعة أكثر قدرة على تنظيم المشاريع الريادية، واعتبر هذه المسارات بمثابة خصائص أساسية لجامعة ريادة الأعمال وتتمثل تلك المسارات فيما يلي:

- بيئة كبيرة لتشجيع التفكير والسلوك الريادي.
- التركيز على منهج خلق الفرص داخل الحرم الجامعي لجميع الطلاب.
- تخصصات متنوعة تعمل في مختلف الكليات والأقسام الأكاديمية.
- مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الريادية.
- قيادة مؤسسية قوية داعمة.
- نظام المكافآت والحوافز للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- اتباع نهج واسع النطاق لريادة الأعمال للسماح ببدء الأعمال التجارية.
- تعليم يركز على ريادة الأعمال.

كما اهتم ثورب، وجولدستين (Thorp & Goldstein , 2010) برسم الرؤية الشاملة للمقومات المختلفة للجامعة الريادية محللين لنماذج مختلفة من الجامعات الأمريكية وغير الأمريكية، وتمثلت أبرز المقومات التي تم عرضها في: التوجه نحو اقتناص الفرص الريادية، الموازنة بين العلوم الأكاديمية وعلم ريادة الأعمال، إنشاء المشاريع عبر التخصصات الناقلة، ريادة الأعمال الاجتماعية، دعم التخصصات البينية، القيادة الريادية، التغيير الثقافي والتوجه نحو ثقافة ريادة الأعمال، التعليم والتدريب على ريادة الأعمال، المساءلة.

وقدمت دراسة (Rich & et.al, 2010) خلاصة دراسات تحليلية عميقة على ستة جامعات رائدة في مجال النظم الإيكولوجية ومنظومة قيادة الأعمال على المستوى الجامعي في أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية وأوروبا وآسيا، وتوصلت إلى سبعة عوامل أساسية تمثل مفاتيح النجاح لتحقيق متطلبات نجاح منظومة قيادة الأعمال داخل أى جامعة وهي: دعم القيادات العليا بالجامعة، وأعضاء هيئة تدريس رياديين، والتزام طويل الأجل لدعم التوجه نحو قيادة الأعمال، وتخصيص دعم كبير للموارد المالية، والابتكار في المناهج والبرامج، البنية التحتية التنظيمية الملائمة، وتوفير الاستدامة للمشاريع الريادية عبر بناء شبكات تنظيمية داعمة تشمل كافة الأطراف المعنية في المجتمع.

كما قدمت المفوضية الأوروبية للتعليم والثقافة بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (EC- OECD, 2012) إطارًا توجيهياً إرشادياً يستهدف الجامعات الأوروبية التي تبحث عن المشورة اللازمة للتغيير المؤسسي والثقافي المميز للجامعة الريادية، وقد نظمت هذا الإطار في المجالات السبعة التالية:

- القيادة والحوكمة.
- القدرة التنظيمية ، الأفراد والحوافز .
- تطوير قيادة الأعمال في التعليم والتعلم .
- مسارات مرنة لأصحاب المشاريع.
- علاقات الجامعة التجارية / الخارجية لتبادل المعرفة .
- توجه الجامعة الريادية كمؤسسة دولية .
- قياس عوائد الجامعة الريادية .

كما يشير (Salem, 2014) أن الجامعة الريادية هي مفهوم يعكس مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الجامعات التقليدية أهمها وجود بيئة محفزة للريادة في مجالات البحث والتطوير والابتكار، دعم ثقافة قيادة الأعمال للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين، إقامة شراكات وروابط واسعة للتعاون مع قطاع الأعمال الحكومي والخاص، ويأتي هذا التوجه الريادي مكملاً للتغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي نحو بناء ثقافة الريادة والمعرفة والتنمية المستدامة في المجتمع.

كما أشار بيكزوآخرون (Bikse& et.al, 2016) أن تحويل الجامعات التقليدية إلى جامعات ريادية يتطلب البدء في إعادة تعريف رسالة الجامعة وأهدافها، وإعادة التجديد الاستراتيجي، ووضع خطط التنمية الاستراتيجية، وتنفيذ التغييرات التنظيمية اللازمة، وإدخال نظم جديدة للتدريب والتعليم الريادي، انفتاح الجامعة على التعاون وتعزيز الابتكار المشترك مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

**وعن المحاولات العربية؛** قدم (الشميرى، ٢٠١٠) ما أسماه المتطلبات الخمسة لبناء الجامعة الريادية ؛ والتي تبنتها عديد من الدراسات العربية (السامرائي، ٢٠١٢)(جامعة دار العلوم،

٢٠١٦)(٢٠١٦) (عيد، ٢٠١٦) التي اهتمت بدراسة المقومات الأساسية لبناء الجامعة الريادية وتمثلت هذه المتطلبات الخمسة في:

- تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على خلق فرص العمل.
- الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين.
- نقل التقنية والمعرفة عن طريق التواصل الوثيق مع الجامعات الريادية المتقدمة.
- التعليم القائم على الإبداع والابتكار .
- القيادة القادرة على توفير الدعم المادي والمعنوي لرواد الأعمال، ونشر ثقافة ريادة الأعمال في الوسط الجامعي.

ووضع (جلاب وآخرون، ٢٠١٦) بناءً على رصد النماذج المقترحة في الأدبيات العالمية نموذجاً مقترحاً للجامعة الريادية يأخذ بالحسبان خصوصية البيئة المحلية والوضع الخاص التي تمارس جامعتنا المحلية نشاطاتها من خلاله، ويقوم هذا النموذج على المتاجرة بالمعرفة، الشراكة مع الصناعة، الاستقلالية، التمكين، عدم الاعتماد بشكل كلي على الدعم المالي الحكومي، هياكل تنظيمية وإدارية تدعم اللامركزية، ثقافة تنظيمية محفزة للتغيير.

كما قدمت (عبد الرحمن، ٢٠١٧) تصوراً لمقومات توجيه الجامعة المنتجة نحو ريادة الأعمال باعتبارها طريقاً للتنمية، وتمثل المقومات الأساسية للتحويل في: القيادة والسلطة، القدرة التنظيمية، التدويل، دمج ريادة الأعمال في التعليم، روابط قوية مع عالم الأعمال.

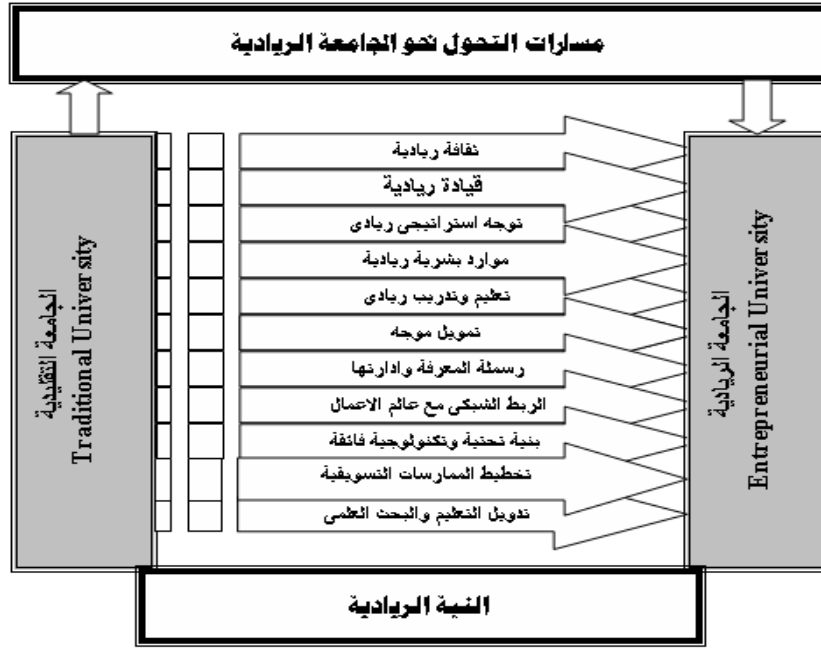
**وفى ضوء ماسبق، نجد عدم اتفاق بين الباحثين والمحللين حول مسارات التحويل نحو الجامعة الريادية وإن اتفقوا حول بعضها، فكل منهم قدم (قائمة) بناءً على تحليلات ووجهات نظر مقدمة، وهذه القائمة تمثل بعضاً من الأسس والقواعد والمقومات الهامة اللازمة للتغيير والتحول إلى جامعة ريادية، وبناءً عليه لا يمكن إعداد قائمة تمثل حصراً لمسارات التحويل، بل توجد مساحة للاختلاف والاتفاق الفكري بشأنها، إلا أنها في الغالب تستهدف طفرة فكرية، وثقافية، وتنظيمية واستراتيجية في البيئة الجامعية، وعليه يقدم البحث الحالي قائمة بأهم مسارات التحويل بالتعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية استناداً إلى بعض الأدبيات والدراسات السابقة التي أشارت إليها ضمناً أو قدمتها بصورة مباشرة. ويوضح الجدول التالي أبرز ما قدم في بعض الدراسات السابقة.**

### جدول(١)

مسارات التحويل نحو الجامعة الريادية كما وردت في الأدبيات والدراسات السابقة







الشكل من إعداد الباحثة

شكل رقم (٢)

### مسارات التحول نحو الجامعة الريادية

ويوضح الشكل نموذج مقترح من البحث الحالي لمسارات التحول نحو الجامعة الريادية والتي يمكن توضيحها بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

#### ١- ثقافة ريادية :

الثقافة التنظيمية هي جوهر وأساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أي مستويات وعلى أي نطاق، ويؤكد خبراء عمليات التحول على ضرورة تجديد الثقافة التنظيمية القائمة كمدخل لتطبيق خطط وبرامج التحول وعمليات التطور المستهدفة، فهي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في أي منظمة لتبني عمليات التحول والتطور أو الإصلاح أو التجديد بايجابية واقتناع (بسنوي، والغريب، ١٤٣٥هـ، ١٣٣) وعلى ذلك أكدت دراسة (2009,219-236) (Tirronen & Nokkala) أن المسارات الاستراتيجية التي تأخذها الجامعات لدعم مكانتها التنافسية وتحقيق التميز والريادة الأكاديمية سواء ما يتعلق بالتحالفات الجامعية، أو التجديد والتميز في رسالتها ومجال عملها، أو تغيير نمط إدارتها، أو تعزيز الشراكة، والقدرة البحثية، وتسويق المعرفة، واستخدام أكثر كفاءة للموارد، تواجه تحديات عدة كان أعظمها كما تشير الدراسة هي الثقافات السائدة داخل المجتمعات الجامعية، ومن ثم تطوير البنية التحتية للجامعات ليس كافياً لتحقيق الهدف من التغيير ما لم يتم الانتباه للبنية الثقافية .

وانطلاقاً من ذلك، فإن الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture يعد أمراً جوهرياً لتحقيق جدارة ديناميكية في عمليات التحول، حيث تعتبر تلك الثقافة من العوامل العملاقة التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو الريادة، وتشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز، كما تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات جذرية في المجتمع. (المبيريك؛ والجاسر،

٢٠١٤، ٢٥) وتبدأ هذه الثقافة الجديدة داخل الجامعة بفكرة مؤسسية بسيطة نسبياً 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، حيث تحمل القيم أو المعتقدات اللازمة لدعم بقية المسارات المتعلقة بالهيكل والإجراءات. (Clark, 1998, 8) (Clark, 2004, 357)

## ٢- القيادة الريادية:

إن عناصر الإدارة التقليدية للجامعات قد تكون مناسبة لتناول المسائل الأكاديمية، ولكنها غير مناسبة لمواكبة التعاون المطلوب بين قطاع التعليم العالي وقطاع الصناعة ( وهو جوهر الجامعة الريادية). لذا آن الأوان لمراجعة هذه العناصر، وذلك بإجراءات مهمة يجب أخذها في الاعتبار لتعزيز العلاقة بين الجامعات وقطاع الأعمال. (كسناوى، ٢٠٠١، ٤٥)

وأكدت دراسة (القحطاني، ٢٠١٥) أن الجامعات الريادية تتطلب نمطاً مميزاً للقيادة يختلف عن القيادة التقليدية وهي القيادة الريادية؛ لأن لها طبيعة خاصة، كما أن البيئة التنظيمية فيها تساعد على نمو هذا النوع من القيادة أكثر من غيرها، من ناحية أخرى فإن القيادة الريادية قادرة على تعزيز قدرة المنظمات وخاصة الجامعات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي، والدليل نجاح الكثير من القيادات الريادية في المنظمات العامة والخاصة في اتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية والنجاح في تحقيق أهدافها خاصة وأنها تقوم على أساس المبادرات الريادية والمخاطر التنظيمية المدروسة.

كما تتولى القيادة الريادية تعزيز ثقافة الابتكار والمجازفة، وتعزز السلوكيات الريادية خاصة وأنها إدارة منتظمة ومنظمة وهادفة تقوم على تبنى مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري يؤسس لبرنامج عمل جديد في الجامعات، ناهيك عن توليها مهمة توجيه المنظمات لتكون ريادية من خلال دعم عدد من التوجهات اللازمة للتحويل حتى تصبح جامعات ريادية. (القحطاني، ٢٠١٢، ٢٣٠) (القحطاني، ٢٠١٥، ٤٤٧)

## ٣- توجه استراتيجي ريادي (الريادة الاستراتيجية):

يعرف التوجه الاستراتيجي الريادي بأنه: الاستراتيجيات الريادية المتبناه من قبل الجامعات والمتضمنة توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهدافها التعليمية والتطويرية والمجتمعية على المدى البعيد، ويتم تحديده من خلال التحشيد البحثي، التميز والحالة غيرالاعتيادية، والتعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية، والسياسات الجامعية الداعمة. (شواهين، ٢٠١٧، ١٢)، والاستراتيجيات الريادية هي تمييز الفرص وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم الموارد، وتستند الريادة الاستراتيجية على التحالفات، والقدرات، والمخاطرة، والمرونة، ورأس المال والفرص الاستراتيجية. (Feldman, 2005, 71) وهي الاستراتيجيات التي تشجع على الإبداع، والابتكار والتفرد، والمبادأة، وأخذ المخاطرة، والمسئولية عن اتخاذ القرارات. (السكرانة، ٢٠١١، ٨٨)

وعلى ذلك تعرف المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي الريادي بأنها: تلك التي تركز على اقتناص الفرص في بيئتها الخارجية، وعلى استغلالها بشكل يعود بالنفع عليها من خلال الأنشطة الريادية، وتمثل عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها دالة للتوجه الريادي الذي يعمل على توجيه المنظمة بشكل متكامل للاستغلال الناجح لتلك الفرص في البيئة التنافسية بشكل سريع وبمخاطرة محسوبة. (Luke & Verreynne, 2006,4-26)

وترجع أهمية التوجه الاستراتيجي الريادي إلى أنه يدفع إلى تبني رؤية جديدة يمكن من خلالها تحقيق مزايا تتعلق بالإبداع والتجدد الذاتي، والمخاطرة، والاستباقية، والتنافسية، فضلاً عن رأس المال الفكري الذي له دور مهم في انبثاق الريادة الداخلية للمنظمة. (Bhardwaj & et. al, 2011, 194)؛ وهو ما أكدته دراسة (رشيد؛ والزيادي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن التوجه الريادي للجامعة بما يتضمنه من أبعاد (كالإبداعية، والاستباقية، تقبل المخاطرة) له دور فاعل في تحقيق الأداء الجامعي المتميز فيما يتعلق بنتائج تعلم الطلاب، ونتائج التركيز على العملاء، والتركيز على قوة العمل، والقيادة والحوكمة، والموازنة المالية السوقية وكل ما له علاقة بدعم أهداف الجامعة الريادية.

#### ٤- موارد بشرية ريادية:

العنصر البشري هو أهم أصول وموارد المنظمة الجامعية، فلا يمكن إحداث التطوير إلا من خلاله، وكلما نمت مهاراته وقدراته وفكره انعكس ذلك ايجابياً على أدائه وأداء الجامعة حيث يشكل العنصر البشري سواء أكان طالباً أو إدارياً أو فنياً أو أكاديمياً المورد البشري والأساس الذي تقوم عليه أي عمليات تطوير ناجحة. (دمهورى، ٢٠٠٧، ٣٠٧)

الجامعة الريادية ثمرة جهود وأفكار وإبداعات جميع العاملين سواء طلاب أو أعضاء هيئة تدريس أو إداريين من خلال الابتكار والتفرد الذي يمارسونه في عملهم بما يحقق الاستباقية والميزة التنافسية، وتشير دراسة (المومني، ٢٠١٦) والتي هدفت إلى تقصي دور الخصائص الريادية للعاملين في بناء الجامعات الريادية ومنها (الثقة بالنفس، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، الرغبة في الإنجاز) وأوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل الخصائص الريادية للعاملين بغض النظر عن مستوياتهم، والإفادة منها في بناء الجامعة الريادية من خلال تنمية التوجه الريادي في بيئتها الخاصة بما ينعكس على مستويات أداء الجامعة باختلاف وحداتها التنظيمية واعتبار ذلك من متطلبات بناء جامعة ريادية مستقبلية، وإن كانت الدراسة تشير إلى العاملين في المستويات الإدارية؛ فإن الأمر يزداد أهمية لكامل الموارد البشرية بالجامعة.

#### ٥- تمويل موجه:

في علاقة تبادلية تكاملية للتمويل كوسيلة وغاية، وجد أن تمويل الجامعات الحديثة مرتبط بزيادة الدخل الناشئ عن زيادة كفاءة المؤسسات الإنتاجية المستندة على دعم ومشورة الجامعة، فكلما ازادت كفاءة هذه المؤسسات ازدادت ثقة المجتمع في الجامعة، وهو ما يحفز الجامعة على اتباع وسائل مبتكرة لدفع هذه المؤسسات على تحمل نصيبها من هذا العبء مما يمكن أن نطلق عليه الوفاق الوطني العام لأهداف التعليم ومقاصده. (أبو العلا، ٢٠٠٧، ٧٥٨)

هذا، ولأن الجامعة الريادية تمتلك شخصية مغامرة موجهة نحو التغيير، فإنها تتطلب اتساع وتنوع القاعدة المالية، وعليها تحدى كبير هو التحرر من الاعتماد الكلى على الدعم الحكومى المتجه نحو الانخفاض المستمر واعتباره كنسبة من إجمالي الميزانية، وتدعم الجامعة الريادية هذا الاتجاه بل وتحوله إلى ميزة تنافسية مع تكثيف الجهود لتوفير مصادر متنوعة للتمويل، وبناء حافظة متسعة وعميقة عن طريق التنافس على المنح والعقود والأسهم التي تمتد من الشراكات الصناعية، وإيرادات الملكية الفكرية والمنح البحثية، والدخل المكتسب من الخدمات الجامعية، بما يمثل تنوعاً مالياً حقيقياً، وخلال السير فى المسارات المتنوعة للتمويل، تتعلم الجامعة الريادية بشكل أسرع من نظرائها غير الرياديين أن التمويل من مصادر كثيرة يعزز فرص كبيرة ومرنة لتوجيهه فى أنشطتها المتنوعة دون انتظار تشريعات تنظيمية بطيئة، ومع زيادة التمويل لا تغفل الجامعة أن تعزز الاستقلالية المؤسسية. (Clark, 1998, 6-7) (Clark, 2004, 359-360)

غير أن الحاجة إلى زيادة التمويل الموجه نحو البحث والتنمية والابتكار ترتبط بإدخال عمليات تقييم وتقدير أكثر صرامة لنواتج هذه المبادرات والمساءلة عن استخدام الموارد المخصصة عن طريق الجهات المساهمة تتجاوز استخدام إجراءات التقييم التقليدية، وتظهر الحاجة إلى تبنى المبادرات الإصلاحية المتعلقة بتحقيق التوازن فى تقدير عوائد البحث والابتكار والتنمية على أن تتضمن معايير تتعلق بالصلة بالاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع. (منظمة التعاون والتنمية فى الميدان الاقتصادى والبنك الدولى، ٢٠١٠، ٢٧٠)

#### ٦- رسمة المعرفة وإدارتها:

قدم إتركوويتز خمسة أبعاد بمثابة مقترحات يجب أن تركز عليها الجامعات عند التوجه نحو زيادة الأعمال وكان أولها وأهمها من وجهة نظره التوجه نحو رسمة المعرفة؛ أو التوجه نحو رأس المال المعرفى وإدارته. (Etzkowitz, 2004, 64-77)، والذي يتمثل فى مجموعة الأفكار المبتكرة والمعارف الإبداعية التى تمتلكها المنظمة وتتسجم مع أهدافها وتحقق لها عوائد مالية ومعنوية ضخمة، وتعد مؤسسات التعليم الجامعى أحد أهم مؤسسات المجتمع المالكة لرأس مال فكرى ضخم، إذ تمثل الحاضنات الأساسية للفكر فى كل المجتمعات الإنسانية، حيث تمتلك رأس مال فكرى يفوق ما هو موجود فى منظمات الأعمال. (الزهرانى؛ والشريف، ٢٠١٦، ٥٩٢ - ٥٩٣)

وتعتبر إدارة المعرفة من أهم المقومات ذات الأثر الفعال على نجاح زيادة الأعمال الأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة، وانطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكرى، فإن إدارة المعرفة تتبنى على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات أفكار، أى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكرى وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم فى رفع كفاءة المؤسسة. (خریف، وآخرون، ٢٠٠٩، ٣٢٣)، فإدارة المعرفة هى: إدارة جديدة جوهرها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكرى فى نشاط الأعمال، إذ يقوم جوهرها على إدارته الموارد والأصول الفكرية فى منظمات الأعمال الحديثة بهدف تعظيم القيمة المضافة لخدمات المنظمة ومنتجاتها، واكتساب ميزة تنافسية استراتيجية مؤكدة . (غالب، ٢٠٠٠، ١٢٤)

وتتضح أهمية إدارة المعرفة في بناء رأس المال المعرفي غير الملموس التي تستثمره الجامعة الريادية في توفير الموارد المادية الملموسة، وتكتسب المعرفة العلمية وإدارتها أهمية كبيرة وتعد سمة أساسية للجامعات الريادية حيث تساعدها على تلبية متطلباتها الإبداعية لتسهم في دعم نظم الابتكار، كما تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال تطوير قدراتها في مجال البحث والاكتشاف والابتكار ومواكبة المستجدات والتطورات العلمية وتلبية الحاجة المتزايدة للاستثمار في الموارد البشرية، ورسملة المعرفة. (Etzkowitz, 2004, 64-77)

وعليه، فإن الجامعة كمنظمة ريادية تتطلب قدرة فائقة على إدارة المعرفة التي تسهم في إيجاد بيئة مناسبة تشجع على الابتكار، وإحداث ما يسمى بعملية العصف الذهني للأفكار الخلاقة للعاملين، وتساعد على إخراج المعارف المضمرة من عقولهم ومزجها بالمعارف والمعلومات والشواهد الظاهرة في المنظمة وحسن إدارتها، والاستفادة منها لتحقيق الارتقاء والنمو للمؤسسة الريادية. (بأسرودة، ٢٠٠٩، ٨٠)

#### ٧- بيئة للتعليم والتدريب الريادي:

ترتكز الجامعة الريادية على التعليم والتدريب كأساس لنشر الفكر الريادي من خلال العمل على تجسيده كحاضن للإبداع والتميز الريادي، مما يستدعي وجود بيئة تعليمية محفزة وداعمة للفكر الريادي. (السامرائي، ٢٠١٢، ١٠٠٣) لهذا يتطلب التحول نحو الجامعة الريادية في أحد أهم مساراته تعليمياً ريادياً يرتكز على الإبداع والابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء ثقافة ريادة الأعمال؛ التي تتطلب تعليماً قائماً على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، وهو ما يقوم عليه التفكير الريادي. (المبيريك؛ والجاسر، ٢٠١٤، ٢٦)

وتأتي أهمية التعليم الريادي من خلال ما تواجهه الجامعة الريادية من الطلب المستمر لتطوير الأعمال، وما يرتبط به من الحاجة إلى لتنمية مهارات المخاطرة وتطوير كفاءات معينة لبدء وقيادة عمل ناشئ، وبالتالي يلعب التعليم الريادي دوراً مهماً كآلية مباشرة لها تقف إلى جانب الآليات المباشرة لربط الأنشطة الأكاديمية بالأنشطة الريادية؛ مثل إنشاء مكاتب نقل التكنولوجيا والحاضنات والمجمعات العلمية الجامعية، والتعليم الريادي له تأثيرات قوية في الدور الجديد الذي تلعبه الجامعة المتعلق بنقل المعرفة بشكل عام، وأنشطة تنظيم المشاريع على وجه الخصوص، حيث يفي بمهمة توفير المهارات والكفاءات اللازمة لذلك. (Guenther & Wagner, 2008, 403)

وهنا تشير دراسة (Jones & English , 2004) إلى أهمية التعليم الريادي في الجامعة وذلك لتزويد الأفراد بالمعرفة والمهارة اللازمة لاقتناص الفرص في بيئة الاعمال واستثمارها في سياق قيمي، وتدريبهم على مهارات التسويق، وتنظيم الموارد لمواجهة المخاطر، وإنشاء مشروعات جديدة، بالإضافة إلى مجالات العمل التقليدية، مثل: الإدارة، والتسويق، وتقنية النظم،

والمالية، وتوضح الدراسة ضرورة أن تكون عملية التعلم الريادي متمركزة حول المتعلم، وهو ما يعد تحدياً صعباً يتطلب تجاوز الممارسات التدريسية التقليدية السائدة.

غير أن النظرة الواسعة لريادة الأعمال لا تضع التركيز في سياق "التدريس" على المستوى التربوي، بل تشمل عمليات التعلم التنظيمي اللازم لدعم الكفاءات الريادية عبر مجموعة من السياقات التأديبية ودعم السياقات متعددة الاختصاصات، وبالتالي يصبح التعليم والتدريب على ريادة الأعمال مفهوم جوهري لتنمية جميع المنتسبين كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من خلال انخراط الأقسام الأكاديمية مع وكالات خارجية للاتفاق على وضع برامج لتعزيز مجموعة من المهارات العليا للخريجين وكذلك القدرة على التوظيف الذاتي. (Gibb & et.al, 2009, 15)

#### ٨- الربط الشبكي مع عالم الأعمال (التحالفات الاستراتيجية):

في ظل التطورات الديناميكية والمتغيرة التي تواجه منشآت الأعمال والاقتصاد، كانت المؤسسات الأكاديمية تعتقد أنها لن تواجه ما يخشى منه، وبالتالي لم تكن المؤسسات الأكاديمية تولي اهتماماً بقضايا باتت اليوم تقليدياً وواقعاً ملموساً في الممارسة اليومية، بل أنها أصبحت في صلب مسألة البقاء لهذه المؤسسات ومن تلك القضايا : التغيير والمنافسة والتزواج بين البحوث المخبرية والميدانية وتطوير التحالفات الاستراتيجية (سواء مع جامعات أخرى أو مع الجهات المهمة في أوساط الأعمال)، والاستجابات الفاعلة لأصحاب المصالح وغيرها كثير من القضايا الملحة التي تمس بقاء الجامعات. (راولى؛ وشيرمان، ٢٠٠٧، ٤٨)

وتعتبر شبكات التحالف مع الشركاء جزءاً لا يتجزأ من جامعة ريادة الأعمال الناجحة، والتي تم تصنيفها في مجموعات هي: شبكات مع شركاء القطاع العام، و شبكات مع القطاع الخاص، وشبكات مع شركاء أجنب، وشبكات مع شركاء من قطاعات أخرى في المجتمع ويجب أن تتفاعل هذه الشبكات بشكل ديناميكي، لمساعدة الجامعة الريادية على تشكيل منظومة الابتكار من خلال Triple Helix. (Farsi & et.al , 2012, 197)

ولهذا تظهر الجامعات الطامحة للتحول نحو الريادية نمواً في وحداتها لتصل خارج الحدود الجامعية القديمة من خلال الربط والشراكات الخارجية مع القطاع التجارى والصناعى والحكومى ومنظمات الأعمال. ومن هذه الوحدات مكاتب التوعية المهنية التي تعمل على نقل المعرفة، وتنمية الملكية الفكرية، والتعليم المستمر والبرامج الابتكارية، ومتابعة شؤون الخريجين. وفي شكل آخر تظهر وحدات ومراكز البحوث متعددة التخصصات الموجهة نحو تفعيل دور العمل الأكاديمي في حل المشاكل العملية الحرجة التي تواجه التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا الأمر يتطلب تطوير البنية التحتية، إيجاد أدوات أفضل للتعامل مع المطالب المجتمعية، ولهذا فإن الجامعة الريادية تأخذ في الاعتبار أهمية الترويج لمحيط كامل جديد للوحدات غير التقليدية. (Clark, 1998,6-7) (Clark, 2004, 357-361)

وقد كشف ديوك (Duke) الذى كان يناقش أهمية تشكيل الروابط الجامعية التجارية في تغيير جامعة غرب سيدنى من التقليدية لتصبح منظمة ريادية أكثر انفتاحاً وقد شمل هذا التغيير

إعادة تعريف الجامعة بأنها "جامعة الربط الشبكي" Networking university" كونها السمة الأساسية للجامعة الريادية بسبب الأدوار الأساسية لتبادل المعارف والعلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، والروابط التجارية لإضفاء التجارى على الملكية الفكرية في المستقبل، الأمر الذى قد يعطي الجامعة المزيد من الاستقلال الذاتي المؤسسي لتصبح أكثر انفتاحاً من خلال توفير بيئة ديناميكية للأعمال الحرة. (Duke, 2001,103-118)

#### ٩- بنية تحتية وتكنولوجية فائقة:

تعتمد الجامعة الريادية على بعض الموارد الأساسية (صلبة وناعمة) soft and hard resources حتى تكون قادرة على الالتزام بمهامها وتحقيق ميزة تنافسية وتصنف هذه الموارد إلى موارد ناعمة ممثلة فى موارد بشرية محفزة، والتعليم، والبحوث، وثقافة ريادية الأعمال، والقيادة الريادية والديناميكية وغيرها، مما قد يساعد الجامعة فى التحرك نحو مهمتها الجديدة، أما الموارد الصلبة فهى الموارد المالية، والمادية المبتكرة، والبنية التحتية، والمصادر التكنولوجية، والجامعة الريادية النموذجية هي التى تعتمد وتوازن بين مزيج من قوتها الناعمة والصلبة . (Farsi & et.al , 2012, 197)

لذا فقد ارتبط التحول نحو الجامعة الريادية بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمصادر التقنية من جهة كنوع من الاستجابة لمتغيرات البيئة والسوق العالميين ومن جهة أخرى كوسيلة لتعزيز العمل الأكاديمي والإداري والريادي، فالدور الجديد لجامعة ريادة الأعمال والمتمثل فى تسهيل تنظيم المشاريع ودعم الأنشطة الريادية يتم من خلال أدوات مختلفة ممثلة فى البنية التحتية الملائمة لعمليات ريادة الأعمال. (Guenther & Wagner, 2008,402) ، خاصة وأن أي عملية هي سلسلة من المعاملات المترابطة المنطقية التي تحول المدخلات إلى مخرجات ريادية وتتمثل أبرز هذه العمليات فى: العمليات التعليمية، البحثية، الإدارية، اللوجستية، التسويق، الاختيار والقبول، التمويل والعمليات المالية، عمليات الربط الشبكي، عمليات التفاعل متعددة الأطراف (بين الطلاب وأساتذة الجامعة، موظفين، باحثين صناعيين ورياديين، مراكز صناعية وريادية، صناعات السياسات، والمجتمع)، أنظمة الابتكار، وأنشطة البحث التطوير. (Salarnzadeh & et .al, 2011,34)

لذا من الضروري عند التوجه نحو تطوير الجامعة لتلائم الفكرالريادي وتطبيقاته لآبد من تزويدها بأحدث الوسائل التكنولوجية، والإمكانيات التقنية العالية التى تتطلبها عمليات التطوير والتحسين اللازم لاستيعاب الأنشطة التعليمية والبحثية والريادية، وعلى الجامعة الطامحة للريادية أيضاً أن تسعى لتحديث تقنياتها ومصادرها، وابتكار أدواتها المعرفية بالتواصل مع مصادر الانتاج المعرفى العالمى وتطويعها لمقتضيات البيئة المحلية، كما عليها أن تسعى إلى مواكبة التقنيات التى تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقنى وعلمى وتكنولوجى. (توفيق؛ ومرسى، ٢٠١٧، ٤٨-٤٩)

#### ١٠- تخطيط الممارسات التسويقية:



يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية حقلاً هاماً من حقول العمل الإداري، يعتمد كليةً على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهناً جودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء. (خريف، وآخرون، ٢٠٠٩، ٣٢٦)

وحيث تعيش الجامعة التقليدية في برج علمي عاجي وتتأذى بنفسها عن الممارسات الخاصة بزيادة الأعمال، وهي في غالبية نشاطاتها غير هادفة للربح، يتعين على الجامعات الحديثة (وبالأخص الريادية) أن تعلن عن قدراتها ومخازن المعرفة العلمية بها، وبصورة خاصة في إطار حاجتها إلى التمويل الذاتي من خلال تسويق ما لديها من إمكانات، كما يتعين عليها الاهتمام بترسيخ الممارسات التسويقية لتكون فعالة في اجتذاب الشركاء، وعقد الاتفاقيات والشراكات، والتسويق الاجتماعي لدورها في تنمية المجتمع (دمهورى، ٢٠٠٧، ٣١٦-٣١٧) خاصة وأن التحول الريادي داخل الجامعات يقود نحو المزيد من الأنشطة الاقتصادية من خلال ما يسمى التسويق المعرفي لدعم "المهمة الثالثة" للجامعات، ويظهر تسويق المعرفة كمهمة إضافية للجامعات إلى جانب المهام التقليدية التعليمية والبحثية لتحقيق القدرة التنافسية. (Etzkowitz & et. (2000, 401) (Guenther & Wagner, 2008, 401)

ويعتبر التسويق البحثي والمعرفي والتعاون مع الصناعات من الجوانب الهامة للجامعات المعاصرة؛ ولهذا تتميز الجامعات الريادية بشكل متزايد من خلال مزيج معقد من مشاركة القطاعين العام والخاص، وهو ما يحتاج إلى الانخراط أكثر في أنشطة التسويق بطرق مختلفة ودرجات مختلفة. (Mascarenhas & et.al, 2017, 316-318) وفي هذا السياق انتهجت بعض جامعات الدول المتقدمة سياسة تمويلية قائمة على تسويق المعرفة تتمثل في تسويق العلوم والمعارف والخدمات والاستشارات، حتى تكون في راحة مادية معتبرة، فتسويق المعارف والخدمات والاستشارات إلى الذين يرغبون سواء أكانوا طلاباً أو صناعيين أو مؤسسات، والذين يطلبون - بكل تأكيد - تعليماً وتدريباً ذا نوعية عالية وخدمات أخرى رفيعة المستوى (زرزور، ٢٠٠٦، ٢١) ولهذا يمثل التسويق جزءاً هاماً في استراتيجية الجامعة الريادية، وعليه تركز الجامعة الريادية على تنمية مهارات التسويق من خلال التدريب على مهارات إدارة الأعمال وأساليب تسويقها.

#### ١١- تدويل التعليم والبحث العلمي:

ظهر مبدأ التدويل بوصفه أحد معايير تقييم أداء الجامعات والبحث العلمي ونظمها، وتبنته منظمة اليونسكو كاستراتيجية ضرورية لتدويل التعليم والبحث العلمي فيها، مطالبة الجامعات بإعادة هيكلة أنشطتها لتتواءم وفكر التدويل، مما يسهم بشكل كبير فعال في تزايد المشروعات البحثية المشتركة بين الجامعات على الصعيد العالمي، والارتقاء بال قدرات العلمية والتكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس، وتحقيق الريادة العالمية للجامعات خاصة فيما يتعلق بالملكية الفكرية وإنتاج المعرفة بالتوازي مع عمليات العولمة وظهور اقتصاد المعرفة. (العنزى؛ والدويش، ٥٢٢) ويتضمن تدويل التعليم الجامعي ازدياد الحراك الأكاديمي والمهني الدولي، وتطوير برامج وأنشطة تعليمية ذات طابع دولي تنامي التعاون الأكاديمي الدولي بين الجامعات من خلال استقطاب

العلماء وعقد التحالفات الجامعية العلمية بشأن المشاريع البحثية العملاقة؛ بما يسهم بتحقيق الريادة العالمية وتحقيق ميزة تنافسية عالية. (العجمي، ٢٠٠٧، ٧٤)

ويعتبر الالتزام بالتدويل وتطبيق استراتيجياته من الاختيارات الاستراتيجية للجامعة الريادية حيث يغطي مختلف العمليات والأنشطة المستهدفة المتضمنة في التدويل، ورغم أن بعض هذه الأنشطة والعمليات تحمل مخاطر أكثر من غيرها، إلا أن النشاط الدولي يضيف إلى الفهم العالمي للمؤسسة، ويعزز تطوير قدرة الطلاب والموظفين وتعلمهم أساليب العمل مع الثقافات المختلفة. (Gibb, & et.al, 2009, 16) ، ولهذا يمكن اعتبار التدويل من أهم الخصائص التي تميز الجامعة الريادية. لذا تسعى الجامعات الطامحة للتحول إلى تبنى فكر التدويل للوصول إلى الريادية عن طريق بعض الممارسات الداعمة، حيث يؤثر التدويل على المقومات الأخرى للجامعة ومنها : (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ٧٥)

- القدرة التنظيمية: حيث يقود التدويل التغيير الداخلي للمؤسسة عبر المقارنة بالمعايير العالمية الناجحة للمؤسسات الأخرى.
- التدريس والتعليم: حيث يوفر الفرص التعليمية التي تبنى رواد أعمال الغد والمخترعين ويحدد الطرق إلى المهن المستقبلية.
- البحث العلمي: من خلال نشر الأفكار والثقافات الخاصة بالبحث العلمي وتطبيق النتائج
- خدمة المجتمع: حيث يخلق شبكة من العلاقات العالمية لإنتاج المعرفة واستثمارها.

وانطلاقاً من ذلك، فإن الحاجة إلى تطوير الجامعة لتصبح ذات توجهات ريادية في إطار تعليم جامعي ينافس على الريادة ويسهم في بناء مجتمع المعرفة ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يتطلب استراتيجية للتدويل تتيح إضفاء البعد الدولي على خططها ورؤاها المستقبلية، وتنعكس من خلال تكوين مجالس استشارية لمؤسسات التعليم العالي تتكون من كفاءات محلية وعالمية، وإكمال برامج الاعتماد الأكاديمي على ضوء المعايير العالمية للجودة والتميز، وتحديد المهارات المطلوبة لسوق العمل المحلي والعالمي، وتشجيع النشر الدولي للأبحاث المتميزة، وكذلك إحداث تعاون مع الجامعات العالمية بالخارج في مجال تبادل أعضاء هيئة التدريس والمنح الطلابية، والمشروعات البحثية العملاقة، وجميع المجالات ذات العلاقة. (العامري، ١٤٣٤ هـ، ٤-٥)

**وبناءً على ما سبق من عرض تفصيلي لأهم مسارات التحول نحو الجامعة الريادية والتي قدمها البحث الحالي كنموذج مقترح في ضوء أهم التوجهات العالمية والمحلية، ينبغي الإشارة على أن ما جاء في هذا النموذج من مسارات عملية لا يتسم بالحصريّة، بل ينطوي على أهم ما اتفق عليه الباحثون، ومع ذلك فهناك مسارات ودعائم أخرى لا تقل أهمية عن غيرها مثل الاستقلالية والحريّة الأكاديمية، وتعميق القلب الأكاديمي ودعم الأقسام الأكاديمية، والتكامل المعرفي في إطار التخصصات المتعددة، وجود نظم لقياس العوائد، وجود نظم لمكافأة التميز وتعزيز الابتكار، تطبيق نظم المسألة والمحاسبية.**

### المحور الثالث: واقع التعليم الجامعى المصرى المعاصر ومؤسساته

تؤكد الشواهد على أن التعليم الجامعى المصرى -اليوم- بكافة أشكاله، وأنماطه، وعملياته التقليدية محمل بالإشكاليات التى جعلته غير قادر على مواكبة العصر بتحدياته ومتطلباته، وغير قادر على الالتزام بمهامه وأدواره خاصة فيما يتعلق بضعف وجوده الداعم للتنمية المجتمعية الشاملة، وضعف مشاركته فى منظومة الاقتصاد الوطنى مما أسهم فى ضعف مكانته على الساحة العالمية، وقد أشارت العديد من الدراسات التى اهتمت برصد واقع التعليم الجامعى المصرى إلى أنه يعانى من العديد من جوانب الإشكاليات يتمثل أبرزها فيما يلى :

#### ١- إشكالية ضعف الاستجابة للمتغيرات المحلية والعالمية

يعد تطوير التعليم الجامعى المصرى فى عالم تتسارع فيه التغيرات المعرفية والتكنولوجية، مطلباً ملحاً فى ظل عصر اقتصاد المعرفة بترابطاته وتفاعلاته، خاصة مع اتساع نطاق العلاقات الدولية المتبادلة، والتنافس العابر للحدود، ونمو سبل إنتاج المعرفة واستثمارها، وما يستلزم ذلك من تطوير للموارد البشرية وتنمية كوادر للتعامل مع معطيات العصر. (خضر، ٢٠٠٩، ٩٤)، فقد أظهرت دراسة (عبد المجيد، ٢٠٠٦) أن التعليم الجامعى فى مصر والوطن العربى عامة يواجه عديد من التحديات تتمثل أبرزها فى تحدى العولمة والمنافسة العالمية، حيث أدت العولمة إلى تغيير مسار حركة التعليم الجامعى نتيجة للشروط الجديدة التى فرضتها على كل الدول ومنها أهمية إبراز منتج يستطيع المنافسة فى السوق العالمى وتحدى الثورة المعلوماتية وبما قدمته من منجزات علمية وتكنولوجية كان لها أثر كبير فى تزايد الفجوة بين دول الشمال والجنوب.

غير أن الواقع يشير إلى ضعف قدرة التعليم الجامعى عن الاستجابة للمتغيرات المحلية والعالمية ، فالمتأمل لواقع الجامعات المصرية يلحظ أنها تعانى من مشكلات عديدة تقلل من فعاليتها وقدرتها على المنافسة فى مجتمع المعرفة واقتصادياتها، منها :البطء الشديد فى الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير بفضل تعقد التنظيمات الإدارية، وشيوع البيروقراطية، وتدرج المستويات ذات الصلاحية فى اتخاذ القرارات التعليمية، والميل الواضح إلى التزميط فى النظم واللوائح والمناهج، مما يفقد تلك المؤسسات فرص التميز، والتنافس، والتطوير المبدع، باستخدام الطاقات الفكرية والعلمية المتاحة لأى منها. (السعيد، ٢٠٠٧، ٥٣) وهو ما يلقى بمسئولية كبيرة على مؤسسات التعليم العالى فى مصر، وعلى رأسها الجامعات خاصة وأن التنافس على التميز والريادة فى الجامعات بات من متطلبات البقاء فى هذا العصر.

#### ٢- إشكالية التخبط فى رؤى التطوير:

فى إطار متصل يعانى التعليم الجامعى المصرى ومؤسساته كغيرها من مؤسسات التعليم فى الوطن العربى إشكالية كبرى فى التطوير وهى إشكالية معقدة تتداخل فيها أمور عدة، أبرزها -كما يلاحظ- غياب فلسفة التخطيط الاستراتيجى التى قد تساعد مؤسسة التعليم الجامعى على إبداع أسلوب ملائم لمواجهة ديناميكية المؤسسة والتكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة وتقديم إطار

عمل مناسب لصناعة القرار بالمؤسسة يركز على المشاركة والعمل الفريقى، ويؤدى بالمؤسسة إلى التفكير بطريقة إستراتيجية فيما يتعلق بالمستقبل. (جايل، ٢٠١٥، ١٦)

فقد أكدت دراسة (بلعربى، ٢٠١٢) أن مؤسسات التعليم بالوطن العربى بصفة عامة تعاني خلل وتخبط واضح فى التخطيط للموارد التعليمية البشرية وغير البشرية انعكس بشكل كبير على عدم موائمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل وانقطاع الصلة بعالم الأعمال، إضافة إلى غياب الرؤية الريادية كجزء من استراتيجية للتعليم العالى، مع عدم وجود رؤية منهجية واضحة لتدارك هذا الخلل ومعالجته، كما أكدت دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٤) أيضاً الغياب الملحوظ لصياغة واضحة لنهج التوجه الاستراتيجي فى منظومة التعليم الجامعى، وغياب الرؤية الاستراتيجية المعاصرة للتطوير، مع عدم اهتمام إدارتها بالعلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي وجوانب تطوير المنظومة التعليمية وآلياتها وأدواتها وأساليبها.

وبهذا فإن التحدي الذي يجب مواجهته اليوم في الجامعات المصرية هو التوجه نحو تطبيق استراتيجيات متطورة تدفع نحو التطوير وتأتى استراتيجيات الريادة كأحد أهم توجهات التطوير والتجديد الجامعى المعاصر، والوعى بمتطلبات التطوير الريادى ودعائم التوجه الريادى للجامعات على كافة المستويات حتى يمكن أن تسهم في بناء الريادة الأكاديمية والاجتماعية التى تدعم الدور المعاصر للجامعات كعامل مساعد فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية القائمة على استثمار وتطوير الرصيد المعرفي على مستوى الجامعة والمجتمع .

### ٣- إشكالية ضعف القدرة التنافسية:

التنافس فى مجال التعليم الجامعى أمر فرضته طبيعة التغيرات العالمية المعاصرة، خاصة مع تزايد عدد الجامعات والمؤسسات الأكاديمية محلياً وإقليمياً ودولياً، مما أوجد منافسة قوية بين هذه المؤسسات التعليمية، وباتت الحقيقة التى لا مفر منها أن الجامعة التى لا تسعى للوصول إلى ميزة تنافسية فسوف تفقد المكان والمكانة، ومن ثم بدأت حالة من التنافس بين الجامعات لإحداث تغييرات استراتيجية فى بنائها المادى والمعرفى حتى تتمكن من التميز والفوز فى سباق التنافس على سائر الجامعات الأخرى، باعتبارها من محددات الاستمرار والبقاء فى بيئة شديدة التنافس. (عبد المطلب، ٢٠١٦، ٢-٣)

ورغم ذلك يشير الواقع المعيش للجامعات المصرية إلى أنها تعاني من نقاط ضعف عديدة تقلل من فعاليتها، وقدرتها على المنافسة فى مجتمع المعرفة، وهو ما ظهر بارزاً فى فشلها فى الدخول إلى قائمة أفضل الجامعات على المستوى العالمى، وقد تتابعت الدراسات والبحوث التى أكدت ضعف هذا الواقع وبحثت فى أسبابه وتداعياته، واجتهدت فى اقتراح سبل دعم وارتقاء القدرة التنافسية للجامعات المصرية. (دياب، ٢٠١٠) (عبد المجيد؛ وحجازى، ٢٠١٠) (علام، ٢٠١٤)

وبالرجوع إلى تقارير تصنيف الجامعات على مستوى العالم يلاحظ تواضع مكانة الجامعات المصرية التنافسية. حيث غابت معظم الجامعات المصرية عن ترتيب أفضل ٥٠٠ جامعة على

مستوى العالم، فى التصنيف الأكاديمى للجامعات العالمية والذي يصدر منذ عام ٢٠٠٣ عن معهد التعليم العالى بشنغهاى بالصين. حيث جاءت جامعة القاهرة فى المركز ٤٠١ ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم فى تصنيف عامى ٢٠١٦، و٢٠١٧، أما باقى الجامعات المصرية فكانت خارج التصنيف إذ احتلت جامعتى عين شمس والأسكندرية المرتبة ٧٠١ ضمن أفضل ٨٠٠ جامعة. (Shanghai Ranking Consultancy, 2017, 15, 21, 29) كما غابت الجامعات المصرية أيضاً عن أفضل ٥٠٠ جامعة فى تصنيف تايمز البريطانى ٢٠١٨ حيث احتلت الجامعة الأمريكية بالقاهرة، وجامعة بنى سويف المركز ٦٠١ ضمن أفضل ٨٠٠، بينما احتلت جامعة عين شمس ٨٠١ ضمن أفضل ١٠٠٠ (Times Higher education, 2018)، ولم يختلف الوضع كثيراً فى التصنيف الأسبانى وبيمتركس حيث يظل الغياب قائماً حيث تأتى جامعة القاهرة فى المرتبة ٦٤٦ على مستوى العالم (Ranking WEB of universities, 2018)

ورغم ما تشير إليه الدراسات والتقارير فقد أكدت دراسات عديدة على وجود علاقة قوية بين دعم التوجه الريادى والتحول نحو تطبيق صيغة الجامعة الريادية ودعم التنافسية الدولية للجامعات. (Gibb & Hannon, 2006) (عيد، ٢٠١٦، ١٠١) (توفيق؛ ومرسى، ٢٠١٧)

#### ٤- إشكالية ضعف البنية التنظيمية والإدارية:

تؤكد بعض المؤشرات إلى قصور الهيكل التنظيمى الحالى للجامعات المصرية ومنها تماثل الهيكل التنظيمى للجامعات وافتقاده للتميز، وعدم مراعاته للاختلاف بين ظروف وأحوال الجامعات المختلفة، مع الاهتمام بالشكل التنظيمى بغض النظر عن ملائمته لظروف واحتياجات المجتمع الفعلية، كما توصف البنية التنظيمية بأنها مزدوجة تفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية. (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٤٨٧)، وفى نفس الاتجاه تؤكد دراسة (المهدى، ٢٠٠٦، ٣٠٦-٣٠٧) أن هناك عدداً من الصعوبات تتعلق بطبيعة التنظيم الجامعى فى مصر تتمثل فى: جمود التشريعات المنظمة للعمل الجامعى فى ظل إدارة بيروقراطية وكثرة التعقيدات الإدارية، ضعف الكفايات الإدارية لدى شاغلى وظائف الإدارة الجامعية، صعوبة توفير الهيكل الإدارى المؤهل والكفاء القادر على تنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية وتوظيف الموارد الحالية، كما تشير دراسة (هاشم، ٢٠٠٥، ١٠-١١) إلى ما تعانيه الجامعات من البطء فى الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير وضعف مرونتها؛ نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية واستطالة سلسلة المستويات ذات الصلاحية فى اتخاذ القرارات التعليمية وعدم وجود جهود فعلية لإدارة المعرفة مما يجعلها غير قادة على مواكبة التغيرات والتحديات على المستوى المحلى والعالمى .

من ناحية أخرى تعاني الإدارة الجامعية من الإنحصار فى أشكال التنظيم الهرمى التقليدية المبنية على الفكر البيروقراطى القديم والانشغال بكثير من الأنشطة الهامشية قليلة القيمة المضافة، والانصراف عن الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الاعلى وإهمال قضايا البحث والتطوير، والإرتكان على التقليد والنقل عن الآخرين، وقصور البعد الاستراتيجى فى أنماط

التفكير والقرارات والخطط الإدارية. (صالح ، ٢٠١١ ، ٤٠) وهو ما عبرت عنه دارسة (الحسينى، ٢٠١٤ ، ١٥) التى أكدت على أن هناك مشكلات جمه تحاصر التعليم الجامعى المصرى تتبع من غياب التفكير الاستراتيجى لدى القيادات الجامعى وما يترتب على ذلك من غياب الرؤية المستقبلية والاستراتيجية اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية، وضعف العمل كفريق وغلبة التقليدية والنمطية والقائلة للابداع .

##### ٥- إشكالية التمويل مع تزايد الطلب على التعليم العالى:

يعد التمويل من أهم عناصر منظومة التعليم الجامعى، لما له من القدرة على توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الخطط الآنية والمستقبلية فى التعليم الجامعى. وتختلف قضية التمويل باختلاف الفلسفة والقيم والتوجهات السائدة فى المجتمع، لذا فإن تمويل التعليم الجامعى قضية معقدة، لا ترتبط فقط بما تنفقه الحكومة أو ما يدعم به القطاع الخاص إنما يؤخذ فى الاعتبار عند تناول هذه القضية عدة عوامل تؤثر منها: الوضع الاقتصادى للبلاد من حيث الناتج القومى، الميزان التجارى، رصيد الدولة من العملات الأجنبية، معدل التضخم، قوة العملة المحلية فى مواجهة العملات الأخرى، وعليه فإن نسبة الإنفاق على التعليم تتوقف على طبيعة النظام السياسى ورؤيته لأهمية التعليم الجامعى. (عبدالحكيم، ٢٠١٧ ، ٣)

وعند دراسة واقع تمويل التعليم الجامعى المصرى نجد أن الإنفاق يعتمد اعتماداً شبه كلى على ما تخصصه الدولة، كما أن نسبة الإنفاق لا تتناسب مع تزايد الأعداد وارتفاع الأسعار، والتكدس الطلابى، كما أنه لا يفى بالاحتياجات الآنية والمستقبلية اللازمة لتطوير التعليم الجامعى، وكل ذلك ينتج عنه انخفاض كفاءة هذا التعليم وضعف إنتاجيته. (سيف الدين، ٢٠١٥ ، ٥٩٢) وقد أظهرت عديد من الدراسات أن التعليم الجامعى فى مصر يواجه تحدياً يتعلق بتمويله حيث أن الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة حتى مع زيادتها تتجه نحو النقص وذلك بالمقارنة بحجم الطلب عليه، فعلى الرغم من الزيادات الواضحة فى الاعتمادات المالية بالنسبة لإجمالى ميزانية التعليم الجامعى، إلا أنها غير كافية لمتطلبات التطوير التعليمى الشامل حيث يصاحب زيادة الاعتمادات السنوية زيادة فى أعداد الطلاب وزيادة فى الأسعار، فضلاً عن انخفاض القيمة الشرائية للعملة الوطنية، وزيادة معدل التضخم، ويظهر ذلك بوضوح فى زيادة كلفة الطالب الجامعى ونصيبه من الزيادة فى الاعتمادات السنوية. (عبد المجيد، ٢٠٠٦) (سيف الدين، ٢٠١٥)

ويؤكد ذلك أنه رغم زيادة موازنة وزارة التعليم العالى والبحث العلمى من ٢٥ مليار جنيه إلى ٣١,٦ مليار جنيه و كذلك زيادة المخصصات الاستثمارية من ٣,٦ مليار جنيه إلى ٦,٩ مليار جنيه ما بين عامى (٢٠١٤ - ٢٠١٧) إلا أنه قد صاحبها زيادة عدد الطلاب المقيدى بالمرحلة الجامعية الأولى بمؤسسات التعليم العالى ما بين العامين من ٢,٣ إلى ٢,٧ مليون طالب بواقع ٤٠٠ ألف طالب بنسبة ١٧,٤% وبتكلفة قدرها ٤ مليار جنيه. (وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، ٢٠١٧) ولا يزال الطلب على التعليم العالى فى تزايد واستناداً إلى الإسقاطات السكانية

للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وبافتراض حدوث زيادة في المشاركة في التعليم العالي من ٢٨% إلى ٣٥% على مدى الفترة ٢٠٠٦ - ٢٠٢١ اتساقاً مع خطة الحكومة، سيحتاج ما يقرب من ١,١ مليون مشارك إضافي إلى مقعد بالجامعة بمعدل نمو يبلغ في المتوسط ٣% سنوياً (٧٣٣٠٠) على مدى خمسة عشر عاماً. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؛ والبنك الدولي، ٢٠١٠، ١٩)

وعلى الرغم من معاناة مؤسسات التعليم الجامعي من أزمة التمويل إلا أنها لم تعمل نحو إيجاد مصادر بديلة للتمويل تعتمد على ما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية في إطار تسويق الخدمات التعليمية والبحوث العلمية، وهو ما يزيد الأمر تعقيداً. (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٤٨٩)

### ٦- تدنى الجودة في المؤسسات الجامعية:

تعد جودة التعليم العالي أمراً جوهرياً لنمو الاقتصاديات التي ترغب في تطوير سلسلة القيمة إلى ما هو أكبر من عمليات الإنتاج النمطية، لاسيما في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وفي هذا السياق يشير تقرير التنافسية العالمية أن جودة التعليم العالي تعتبر واحدة من الركائز الأساسية التي تقاس بها تنافسية الدول في الإطار العالمي (World Economic Forum, 2009, 9)

ومع ذلك تعاني مؤسسات التعليم العالي في مصر من تدنى مستوى الجودة بها ، وهذا التدنى ناجم عن التركيز على أهم عناصر الجودة وعواملها الحاكمة وهي معايير التعليم والتعلم، فما زالت البرامج التعليمية ومقرراتها واساليب التعليم والتعلم والتقويم تحتاج إلى تغييرات جوهرية تنعكس نتائجها على مواصفات الخريج في المؤسسات حتى تناسب متطلبات العصر وتحدياته. حيث تشير نتائج المراجعات الخارجية لزيارات الاعتماد، والزيارات الاستطلاعية لعدد كبير من المؤسسات الجامعية إلى قصور وضعف الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي رغم محاولة تلك المؤسسات نشر ثقافة الجودة ورغم بروز فكرة التطوير القائم على المعايير والصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، إلا أن ما تتضمنه البرامج التعليمية من أهداف ونواتج تعلم لا يتسق وما يقدم من محتوى تعليمي وأساليب تعليم وتعلم وتقويم وهو ما يزيد من احتمالية عدم تحقق أهداف تلك البرامج. (شحاته؛ وآخرون، ٢٠١٧، ٥١٨)

كما يرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بقضايا الجودة والانحصار في الجوانب الشكلية عندما تطبق نظم ضبط الجودة (صالح، ٢٠١١، ٤١) ، وهو ما أكدته دراسة (أبوراضى، ٢٠١١) التي توصلت إلى أن مشروع ضمان الجودة والاعتماد قام بدور ضئيل في إصلاح واقع التعليم الجامعي المصري وتطويره، وفي توفير كوادر بشرية ذات قدرات ومهارات علمية وتكنولوجية وفنية تتلائم مع متطلبات سوق العمل وقادرة على إنتاج واستثمار المعرفة اللازمة للتنمية المجتمعية الشاملة، حيث تم تلخيص هذا المشروع في بعض الاجراءات التنظيمية والورقية التي لا تؤثر بشكل ملحوظ على كفاءة وفاعلية المنظومة الجامعية.

## ٧- إشكالية ضعف منظومة البحث العلمي:

تعتبر مشكلات الواقع القائم الذي تعانيه الجامعات المصرية في مجال البحث وتوليد وإنتاج المعرفة ونشرها عن مجموعة من أنواع القصور والخلل في إدارة البحث العلمي، فقد أكدت دراسة (طلبه، ١٩٩٩) على أن أهم هذه المشكلات، ضعف التمويل المخصص للبحث العلمي وضعف مساهمة القطاعات والمؤسسات المجتمعية، والافتقار الملحوظ إلى الكثير من امكانيات البحث العلمي، وعدم وجود تنسيق متكامل بين خطط الدراسات العليا وقضايا ومشكلات المجتمع، بالإضافة إلى دوران وانحسار البحوث العلمية في فلك النمطية والتكرارية فيما يسمى بالقولبة البحثية. ويضاف إلى ذلك كما تشير دراسة (القصبى، ٢٠٠٣) عدم الاهتمام بعملية تسويق نتائج البحوث للمستفيدين منه في قطاعات المجتمع، وبالتالي ضعف علاقة التواصل بين الجامعة والمجتمع.

كما أشارت دراسة (موسى، ٢٠١٤) إلى أن البحث العلمي في مصر يعاني عديد من المشكلات أبرزها: غياب السياسات والإستراتيجيات والرؤى الواضحة للبحث العلمي وأهدافه ووظائفه، وضعف التمويل اللازم لتوفير البنية التحتية، وضعف الاهتمام بالباحث مادياً واجتماعياً، والافتقار إلى وجود المناخ السياسى الملائم الذي يشجع ويحفز على البحث العلمي واستثمار نتائجه في التنمية والتطوير، وضعف الشراكة المجتمعية، ووجود فجوة واسعة بين البحث العلمي وبين قطاع الأعمال ولا سيما الانتاجية، وضعف الشراكة بينهما.

كما توصلت دراسة (هيكل، ٢٠١٦) إلى أن منظومة البحث العلمي في الجامعات تعاني عديد من الاشكاليات منها ما يخص يتعلق بعضها (بالمدخلات) كالأشكاليات الخاصة بالموارد البشرية، والتمويل، والبنية التحتية، والتشريعات والسياسات، والاتصال والتواصل، ومنها ما يخص العمليات كالأشكاليات التنظيمية والإدارية، ومنها ما يخص المخرجات كالأشكاليات الخاصة بالمنشورات العلمية وبراءات الاختراع بما يشكل إفراراً للمنظومة البحثية في مصر بجامعاتها ومراكزها البحثية الملحقة بها.

من ناحية أخرى يعاني البحث العلمي في مصر بل وفي الوطن العربي كل من اشكاليات تتعلق بتطبيقه، خاصة مع ضعف التعاون بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج لا سيما فيما يتعلق بالبحوث الأساسية والتطبيقية. فقد أشارت دراسات عدة (كسناوي، ٢٠٠١) (محمد، ٢٠١١) (هيكل، ٢٠١٦) إلى وجود معوقات في مجال التعاون بين الجامعات وبين القطاعات الانتاجية في مجال تطبيق وتمويل البحث العلمي في العالم العربي عموماً، تمثلت في: ضعف العلاقة بين الجامعات وقطاع الصناعة، وضعف ثقة المؤسسات الصناعية في الأبحاث العلمية التي تجريها الجامعات، وعدم قناعتهم بفائدتها لمؤسساتهم، في الوقت الذي يشعر رجال الأعمال في قطاعات الإنتاج بأن الجامعات لا تهتم بإجراء بحوث تطبيقية تعالج مشكلات الإنتاج. وبالتالي فإن الأزمة التي يمر بها البحث العلمي ناتجة عن تجاهل المجتمع للعلاقة الضرورية بين المؤسسات الجامعية وبين عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يعوق توجيه البحث العلمي



بالجامعات لخدمة الاقتصاد القومي أو التنمية المجتمعية الشاملة. غير أن الجامعة الريادية بتوجهها وأهدافها تركز على ذلك بشكل كبير.

#### ٨- إشكالية ضعف التوجه الريادي بالجامعات

تعانى مؤسسات التعليم بالوطن العربى - بصفة عامة - خلل فى التخطيط للموارد التعليمية البشرية وغير البشرية انعكس بشكل كبير على عدم موائمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل وانقطاع الصلة بعالم الأعمال، خاصة وأن ثقافة الجامعة الريادية لا تزال محدودة فى الجامعات العربية مع الاكتفاء بتدريس بعض المقررات الدراسية عن ريادة الأعمال فى بعض التخصصات. (A World Economic Forum Report, 2011, 6-36) ولهذا يوجد فى الوطن العربى نحو (٦٠٠) جامعة ومعهد تعليم عال ونحو (٥٥٠) مركزاً بحثياً مستقلاً أو مرتبباً بالجامعة، ولا يوجد ضمن هذه الجامعات ما يمكن تصنيفه على أنه جامعة ريادية بالتعريف الدقيق لهذا المصطلح. (سواحل ، ٢٠١٥ ، ٧٦) ويرجع ذلك إلى غياب الرؤية الريادية فى استراتيجية التعليم العالى، فضلاً عن غياب التلميح بفكرة صنع الريادية، ورواد الأعمال بمجتمعاتنا من قبل المؤسسات التعليمية فى غمرة تصاعد اقتصاديات الريادية، مع عدم وجود رؤية منهجية واضحة لتدارك هذا الخلل ومعالجته. (بلعربى، ٢٠١٢، ٢)

ويأتى ضعف التوجه الريادى فى الجامعات المصرية من ضعف ريادة الأعمال فى المجال العام، خاصة وأن المؤشر العالمى لريادة الأعمال (Global Entrepreneurship Index, 2016) ، وهو تقرير يهدف إلى قياس نوعية ريادة الأعمال وحجمها عالمياً فى ١٣٢ دولة، بالتركيز على عدة مؤشرات ذات صلة بريادة الأعمال ومن خلال قياس المواقف الريادية والمهارات والتطلعات، يشير إلى أن دولة الإمارات هي الأفضل عربياً فى مؤشر ريادة الأعمال، تليها قطر والبحرين والسعودية، فى حين كانت مصر فى المرتبة الأخيرة عربياً وفى المركز (٨٩) عالمياً.

وفى مؤسسات التعليم الجامعى المصرى لا تعتمد البرامج التعليمية على التوجهات الحديثة فى التعليم والتعلم، مثل تبنى مدخل التعليم والتعلم القائم على المهارات، أو تبنى ريادة الأعمال لربط البرامج بسوق العمل وإدراج مهارات التوظيف والعمل (شحاته وآخرون، ٢٠١٧، ٤٨٨)، ولهذا نظر الخبراء إلى مستوى التعليم والتدريب الريادى فى الجامعات /الكليات أو فى جزء من التدريب المهني نظرة سلبية، بعلامة وسطية متدنية تبلغ ١,٨ وتقل العلامتان الوسطيتان عن (٢) مما يعنى أن التعليم والتدريب الريادى فى التعليم الجامعى المصرى عامل ضعيف فى دعم التوجه الريادى لدى طلابه بما يعوق دعم ريادة الأعمال المجتمع المصرى وهو ما يوضحه الجدول التالى (المرصد العالمى لريادة الأعمال، ٢٠١٢، ٥٨)

#### جدول رقم (٢)

المستوى الريادى فى الجامعات والكليات والمعاهد الفنية حسب المنطقة الجغرافية

أمريكا اللاتينية وجزر الكاريبى	الشرق الأوسط	أفريقيا جنوب الصحراء	جنوب آسيا	دول الاتحاد الأوروبى	الدول الأوروبية خارج الاتحاد الأوروبى	الولايات المتحدة	مصر
٢,٩٦	٢,٦٨	٢,٦٩	٢,٧٦	٢,٧١	٣,٠٤	٢,٨٥	١,٨

المصدر: المرصد العالمى لريادة الأعمال، ٢٠١٢، ٥٨

وقد وصف الخبراء المصريون مستوى التعليم فى المدارس والجامعات بالضعف والعجز عن تأهيل الأفراد لريادة الاعمال فهى لاتشجع على الابتكار والفاعلية والذاتية والمبادرة الشخصية، ولا تقدم التعليمات الملائمة فى مجالات ومبادئ السوق الاقتصادية، ولا تولي اهتماماً ملائماً لريادة الأعمال وإنشاء مؤسسات جديدة، ولا يتعرض الطلاب للتحضيرات اللازمة لإنشاء الأعمال وتنميتها. (المرصد العالمى لريادة الأعمال، ٢٠١٢، ٥٨ - ٥٩)

#### ٩- إشكالية ضعف المخرجات التعليمية:

تعد الجامعات من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير وهذه المخرجات تتسع أطرها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة مما يجعلها أكثر تنوعاً وشمولاً، وعلى الجامعة أن تحسن من مخرجاتها بحيث تكون أكثر استجابة لاحتياجات عالم الأعمال من خلال تأهيلهم بالمهارات والتخصصات المطلوبة للالتحاق بسوق العمل بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم، وتوفير بيئة الابتكار التى تشجعهم على استثمار الأفكار الابداعية وتطبيق الاختراعات وعمل المشاريع وتمويلها . (شحاتة؛ وآخرون، ٢٠١٧، ٥١٩ - ٥٢٠)

إلا أن ضعف المخرجات وانفصالها عن سوق العمل تعد من أبرز الإشكاليات التى تواجه التعليم الجامعى المصرى، فالقوى البشرية التى تتولى الجامعات المصرية تأهيلها لا تتلاءم مع الموارد البشرية التى يحتاجها سوق العمل يضاف إلى ذلك تخلف المقررات الجامعية التى تُدرس للطلاب عن مسيرة التطور العلمى والمعرفى الذى جعل جامعاتنا عاجزة عن تطوير المؤسسات الإنتاجية فى المجتمع، الأمر الذى يدفع تلك المؤسسات فى الغالب إلى الاستعانة بالخبرة الأجنبية المتطورة، يضاف إلى ذلك العجز عن تطوير الموارد البشرية التى تملك الكفاءة اللازمة لدفع عملية التحديث والتنمية. (جايل، ٢٠١٥، ٣٣-٣٤)

فالتعليم الجامعى بما يعانى من ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية التى انعكست فى صورة علاقة مضطربة بين التعليم الجامعى وسوق العمل بشكل حاد بفعل سياسة الدولة فى التخطيط غير السليم للتعليم العالى دون حتى توفير مقومات الحد الأدنى من التعليم الرصين سواء ما يتعلق بالإمكانات المادية أم البشرية؛ وهو ما يشير إلى ضعف مسئولية الجامعة فى صنع فجوة

تكنولوجية بين قطاعات الانتاج والجامعات خاصة مع التوسع فى مساقات العلوم الاجتماعية على حساب الفروع العلمية. ( بهاء الدين، ٢٠١٧، ١١٦ )

وعليه، أصبحت الجامعات المصرية تخرج أعدادًا هائلة لا يستوعبها سوق العمل، وعلى الجانب الآخر يشتكى أرباب الأعمال من وجود ندرة فى بعض التخصصات المطلوبة والتي لم توفرها الجامعات، ومن ثم ظهرت دعوات مستمرة لضرورة ارتباط التعليم الجامعى باحتياجات سوق العمل لاسيما مع تفاقم مشكلة البطالة الظاهرة والمقنعة، واتجهت الأنظار صوب الإدارة الجامعية لتلعب دورها المأمول فى إيجاد الحلول والبدائل المناسبة لتلبية احتياجات سوق العمل، وإعادة النظر فى برامجها التعليمية بما يناسب تلك الاحتياجات. (المهدى ؛ وسويلم ، ٢٠١٤ ، ١٥)

**وبناءً على كل ما سبق، وانطلاقاً من التحليل السابق لواقع التعليم الجامعى المصرى يتضح أنه يعانى عديد من أوجه القصور، وتواجهه عديد من المشكلات التى تعوق قدرة المنظومة الجامعية على إحداث التطوير فى كافة جوانبه لتلائم العصر المعرفى، وتضعف ارتباطه بالسياق الاجتماعى والاقتصادى، ويزداد خطورة الأمر مع وجود تحديات تفرض عليه متطلبات عديدة، وتلزمه بأدوار مستقبلية واسعة النطاق، غير أن توفير المتطلبات والقيام بالأدوار المتوقعة لا يتأتى إلا من خلال تبني الجامعات لصيغ جديدة قادرة على تجاوز الواقع الحالى باشكالياته التى يمكن اعتبارها (مبررات داخلية) تفرض وبقوة ضرورة التوجه نحو الجامعة الريادية كصيغة مبتكرة يعول عليها كثيراً فى تقديم مخارج للأزمات الحالية التى تعانى منها الجامعات لتحقيق ريادتها وتميزها ودعم قدراتها فى الالتزام بأدوارها المتوقعة، حيث تبين أن أهداف الجامعة الريادية تصب مباشرة فى تجاوز إشكاليات الواقع الحالى التى تعمل كمبررات داخلية يضيف إليها البحث من خلال المحور التالى بعض المبررات الخارجية الداعمة للتحول نحو الجامعة الريادية.**

#### **المحور الرابع: مبررات التحول بالتعليم الجامعى المصرى نحو الجامعة الريادية :**

أظهرت التحليلات أن الضغوط والحوافز الناشئة عن السياقات البيئية والمجتمعية فى مختلف البلدان تلعب دوراً فى التوجه الريادى وبدء المرحلة المبكرة من الأنشطة الريادية فى مؤسسات التعليم العالى حتى التحول الكامل للجامعة الريادية. (Volkman, 2009, 73) وفى ضوء ذلك، فإن هناك جملة من المبررات أو الدواعى التى يستند إليها البحث الحالى فى ضرورة التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، ويمكن تقسيمها إلى مبررات عالمية ومجتمعية، انطلاقاً من تواجد مؤسسات التعليم الجامعى المصرى فى سياقات واسعة ذات بعد عالمى ومحلى، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى:

#### **أولاً: المبررات النابعة من السياق العالمى:**

تفرض عولمة التعليم الجامعي ضغوطاً على المجتمعات للاستجابة للتوجهات العالمية التي تؤسس لصيغ جامعية حديثة ومنها التوجه الريادي، ويمكن تحديد أهم المبررات العالمية التي تبرر فكرة التحول نحو صيغة الجامعة الريادية فيما يلي:

### ١- التغيرات العالمية المتسارعة والحاجة لمواكبتها:

في عالم اليوم يصبح التعليم هو الأداة الأهم للتكيف الاجتماعي طبقاً لمبدأ البقاء للأصلح، والأصلح هنا هو الأقدر على مواكبة التغيير العالمي المتسارع، ولهذا فإن تطوير التعليم العالي في عالم تتسارع فيه التغيرات المعرفية والتقنية، يعد مطلباً عاماً لجميع الأمم في ظل عصر اقتصاد المعرفة بترابطاته وتفاعلاته، واتساع نطاق العلاقات الدولية المتبادلة، والتنافس العابر للحدود، ونمو سبل إنتاج المعرفة واستثمارها، وما يستلزم ذلك من تطوير للموارد البشرية وتنمية كوارر ومؤسسات قادرة على التعامل مع معطيات العصر. (خضر، ٢٠٠٩، ٩٤)، وهو ما يلقي بمسئولية كبيرة على مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعات على مواكبة التطور من خلال تبني صيغ جامعية مبتكرة كالجامعة الريادية، خاصة وأن التنافس على التميز والريادة في الجامعات بات من متطلبات البقاء في هذا العصر الذي يطرح تحديات عده كتحديات العولمة والسوق العالمي، وتحديات أنماط الانتاج، وتحديات الجودة والنوعية، وتحديات إنتاج المعرفة واستثمارها.

### ٢-التجاوب مع التوجه العالمي نحو الريادة في التعليم العالي:

إن التحول من الجامعة التقليدية إلى جامعة ريادية أصبح توجهاً عالمياً يزداد مده يومياً بعد يوم ليصبح ظاهرة معاصرة فرضتها الانخفاض المستمر في التمويل الحكومي والأزمات الاقتصادية المتتالية، والتنافسية الشديدة في مجال التعليم والبحث العلمي، وتهدف إلى جعل الجامعات أهم عوامل الابتكار باعتباره جوهر الجامعة الريادية، وعليه باتت الحقيقة المؤكدة أنه إذا لم تتوجه الجامعات نحو الريادية فإنها ستصبح على النقيض أحد أهم معوقات التنمية الاقتصادية والاقليمية المستدامة. (Arnaut, 2010, 135)، حيث يأتي التجاوب مع هذا التوجه الريادي مكملاً للتغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي نحو بناء ثقافة المعرفة والتنمية المستدامة في المجتمع من خلال التركيز على مجالات الإبداع والابتكار في انتاج المعرفة واستثمارها، لهذا كان لزاماً على معظم الدول أن تتوجه لوضع الخطط المتلاحقة لتعزيز تطبيقات الفكر الريادي في مجتمعاتها الأكاديمية وغير الأكاديمية. (Salem, 2014, 290-291)

### ٣-التوجه نحو تلبية متطلبات اقتصاد المعرفة:

فرض التوجه بالاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة على الجامعة أدواراً منها بناء رأس المال المعرفي، وتنمية الإبداع، ودعم الابتكار، وتحفيز التعلم المستدام، من خلال تبني نماذج جامعية حديثة مثل نموذج الجامعة الريادية خاصة مع الاتجاه لدعم العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات العمل والانتاج كمدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية، وانطلاقاً من دور الجامعة كمؤسسة تموية ورافداً من روافد اقتصاد المعرفة فإنها مدعوة إلى تبني مفهوم الجامعة الريادية لأنها قادرة

على الالتزام بالأدوار الجديدة، خاصة وأن التعليم العالى الريادى فى الدول المتقدمة قد لعب دوراً رئيساً فى التحول من الاقتصاد التقليدى إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وارتبطت أهدافه ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الاقتصادية والرفاهية المجتمعية، لذا ينظر إلى التعليم العالى على أنه محرك للنمو الاقتصادى فى العديد من المجتمعات على اختلاف ثقافتها ونظمها الاقتصادية فى سبيل الوصول إلى مجتمعات آمنة اقتصادياً ومستدامة بيئياً، وضمان مستقبل عادل ومستدام. (Cortese, 2003, 19)

#### ٤ - الحاجة للبقاء فى بيئة تنافسية شديدة التعقيد:

فى ظل التطورات والمتغيرات العالمية المعاصرة، يدعو النظام العالمى الجديد إلى إذكاء روح التنافسية بين المجتمعات وتفعيل آليات السوق ليس بالنسبة للسلع المادية فحسب، بل للمعرفة والفكر، والخبرة أيضاً. (محمد، ٢٠١١، ٥٣) ولهذا فإن وجود ثقافة ريادية فى أى منظمة يعد محدداً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية. (السكرانة، ٢٠٠٨، ٢٤) وتأتى الجامعة الريادية كأحد أهم الصيغ التجديدية فى بيئة ديناميكية شديدة التعقيد فرضت على الجامعات عديد من التحديات أهمها: التنافسية المحلية والدولية على مستوى طلابها، وعلمائها، والبحوث، وقدرتها على توفير مواردها، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بتحسين السمعة الأكاديمية والتصنيفات لما لها من أهمية خاصة، وهو ما يفرض على الجامعات التحول الريادى لدعم الارتباط بالسوق وعالم الأعمال، والاعتماد القوى على الذات فى اقتناص الفرص، والحماية من المخاطر فى المستقبل الذى قد يحمل تحديات جديدة، والاعتماد على ذلك فى اكتساب مزايا تنافسية جديدة، وفى ضوء هذه التطورات الديناميكية المستمرة هناك إجماع واسع على ضرورة التوجه نحو الجامعة الريادية. (Volkman, 2009, 53)، ومن هنا كانت ضرورة استحداث مفهوم الجامعة الريادية فى منظومة التعليم الجامعى المصرى لما له من أهمية فى تطوير واكتساب المزايا التنافسية اللازمة للبقاء فى البيئة التنافسية.

#### ثانياً: المبررات النابعة من السياق المجتمعى:

تواجه الجامعات المصرية عدداً من التحديات المجتمعية التى تنتمى إلى ثقافة المجتمع الوطنى المتغير وتفاعلاته، وتتبع من حاجات التغيير الاجتماعى وطموحاته، وهذه التحديات تحتم على الجامعات أن تعمل فى طريق التجديد الجامعى وحاجاته الملحة فكراً، ونظماً، وممارسةً. (طلبه، ١٩٩٩، ١٩٠) وفى ضوء ذلك يأتى التوجه نحو الجامعة الريادية كصيغة تجديدية فى ضوء بعض المبررات المرتبطة بالمجتمع، ومن أهمها:

#### ١- تنامى دعوات التجديد والإصلاح الجامعى لتجاوز اشكاليات الواقع المتردى :

تؤكد الدعوات الاصلاحية والتحوليات على مستوى المجتمع المصرى، ومايقابلها مجموعة من الدواعى والعوامل البنوية داخل منظومة التعليم الجامعى على ضرورة التجديد والتغيير حتى تستطيع تحقيق أهداف غير تقليدية تسمح بالوفاء بمتطلبات عمليات الاصلاح والتنمية المجتمعية

الشاملة واحتياجات المستقبل، وتؤكد الشواهد على أن التعليم الجامعى المصرى بكافة أشكاله، وأنماطه، وعملياته التقليدية أصبح غير قادر على التكيف مع المتغيرات الجديدة والوفاء بمتطلبات التنمية. ( القطب، ٢٠١١، ٣٢٤-٣٢٥). وقد توجهت كثير من الدول المتقدمة نحو صيغة الجامعة الريادية حين أدركت تماماً بأن مؤسساتها الجامعية التقليدية لم تعد قادرة على الاضطلاع بمسئولياتها وأدوارها الجديدة، ولم تستطع مجابهة التحديات الحضارية، مما جعلها تغير إلى أنماط غير تقليدية تتلاءم مع طبيعة وحجم هذه التحديات.

## ٢- رغبة الجامعات فى التوجه الحقيقى نحو مجتمعاتها:

تعد رغبة المؤسسات الجامعية فى توجيه طاقاتها الإبداعية ومقدراتها البشرية والبحثية لخدمة احتياجات الصناعة ومتطلبات سوق العمل فى عصر التنافسية والأسواق المفتوحة هى السبب الرئيس وراء التوجه نحو صيغة الجامعة الريادية التى تسخر كل طاقاتها لخدمة احتياجات قطاع الإنتاج وغيره من القطاعات التنموية فى المجتمع، حيث تتميز هذه الجامعة كما يشير (Subotzky, 1998, 402) بوجود شراكات قوية مع قطاعات مجتمعية تتزايد مع من خلال تشجيع الموارد البشرية الاكاديمية للحصول على مصادر دعم خارجية، ومن خلال الروح الريادية فى القيادة والتخطيط التى تشجع على تلبية متطلبات الصناعة وسوق العمل فى سبيل تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة؛ وهو ما يعبر عنه بالتوجه نحو المجتمع.

## ٣- الأزمات الاقتصادية المتتالية وتراجع الإنفاق العام على التعليم الجامعى:

يواجه الاقتصاد المصرى منذ التحول إلى اقتصاد السوق إلى عدة أزمات متتالية ناجمة من التاثر الشديد بالأزمات الاقتصادية العالمية، ومع تبنى مصر برنامج شامل للإصلاح الإقتصادى والتكيف الهيكلى، ورغم الجهود المبذولة لتحسين الظروف الاقتصادية، فإن المجتمع المصرى يعيش أوضاعاً اقتصادية غير مستقرة دائماً، ولا تلبى تطلعات مواطنيه، وقد رصدت دراسة ( محمد، ٢٠١١، ٢٠٩ - ٢١٨) أبرز ملامح الإقتصادى المصرى واشكالياته؛ والتى تمثلت فى تراجع معدلات النمو الإقتصادى، وتدنى معدلات الاستثمار، وارتفاع مؤشر التضخم، ارتفاع عجز الميزان التجارى، وتزايد حجم الدين العام الخارجى والداخلى، وهو ما ينعكس على بروز أزمات متتالية تضعف قدرة الدولة على تدبير الاحتياجات الأساسية للمواطنين، ومن ذلك تراجع معدلات الإنفاق على التعليم وما يترتب عليه من تأثير على ضعف كفاءة وجودة العملية التعليمية على مستوى كبير.

ولهذا، تأتى الحاجة إلى تزايد الجهود المبذولة من قبل الجامعات لتوفير مصادر بديلة وازدافية خاصة مع الانخفاض المستمر للتمويل الحكومى، مع الدعوة إلى تبنى صيغة الجامعة الريادية، لأنها جامعة تعتمد - كما سبق الإشارة - على الإبداع فى توفير مصادر تمويل غير تقليدية عن طريق استثمار المعرفة وتسويق منتجاتها بما يحقق تدفقات تمويلية مكملة لمصدر التمويل الحكومى من ناحية، والمساهمة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل فعال من خلال إيجاد التحالفات والروابط مع القطاعات الاقتصادية والإنتاجية من ناحية أخرى، وبما

يضمن التزامها بمهامها وأدوارها، ويسمح بتحقيق أهدافها، ويلبى متطلبات واحتياجات رؤى التجديد والتطوير المستدام .

#### ٤-تفاقم ظاهرتى البطالة والفقر وبروز الحاجة إلى المواجهة.

لعل من أشد التحديات التي تواجه المجتمعات المعاصرة، هي مشكلات البطالة والفقر. حيث تعد ظاهرة البطالة بين خريجي الجامعات وما يتبعها من فقر دليل على التباعد بين التعليم الجامعي وعالم العمل، وفي الوقت نفسه دليل جموده وقصوره. (محمد، ٢٠١١، ٢٧٩) ومن ثم فإن ريادة الأعمال (Entrepreneurship) تمثل أحد أهم الحلول لمواجهة مثل هذه التحديات. وقد أدركت الحكومات أهمية النشاط الريادي ودوره في عملية التنمية الوطنية واستدامتها. لذلك سارعت إلى ممارسة العديد من الجهود من خلال السياسات والخطط الخمسية والمؤسسات التعليمية والتدريبية والبرامج الأكاديمية والتي من شأنها الأخذ بيد الأفراد ذوي السمات والقدرات الريادية، وتهيئة البيئة المناسبة لهم لإنشاء المشروعات الجديدة في مختلف المجالات. وقد شددت منظمات الأمم المتحدة واتفاقياتها في مناسبات عدة على أهمية التعليم والتدريب في المجتمع الريادي، كما توصي منظمة العمل الدولية بضرورة الاهتمام بالتربية الريادية كوسيلة لترويج ثقافة مؤسساتية ايجابية وتنمية الروح الريادية لايجاد فرص أعمال لائقة . (مانو وآخرون، ٢٠٠٩، ٣)

#### ٥-الاختلالات الشديدة في سوق العمل وبروز الحاجة إلى المعالجة.

يعانى سوق العمل المصرى من كثير من الاختلالات والتشوهات نتيجة الارتفاع المتزايد في حجم السكان وخاصة في سن الشباب دون أن يقابل ذلك زيادة مماثلة في فرص العمل. بالإضافة الى عدم تفعيل الكثير من القوانين المنظمة لسوق العمل، وعدم التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل ، ناهيك عن ضعف كفايات الخريجين، ومن ثم يترتب على ذلك ارتفاع معدلات البطالة بين المتعلمين خاصة الحاصلين على مؤهل جامعي أو عالي. مما يزيد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل. (رمضان؛ وآخرون، ٢٠١١، ٩) لهذا فإن التوجه نحو ريادة الأعمال في التعليم بات ضرورة اقتصادية واجتماعية يجب دعمها في المجتمع المصرى، لاسيما في ظل المناخ الاقتصادي والاجتماعي الحالي، وتعد ريادة الأعمال من بين السبل التي يجب ترويجها على نطاق واسع، باعتبارها وسيلة لمساعدة سوق العمل المصرى على تلبية الطلب على خلق فرص العمل، وبالتالي الارتقاء بالمستوى المعيشى للفرد من خلال التنمية الذاتية التي يدعمها التوجه نحو ريادة الأعمال. (شحاته، ٢٠١٣، ٨٨) وبهذا يعتبر التوجه لريادة الأعمال في الجامعات وسيلة وقائية وعلاجية لاشكالية الاختلالات في سوق العمل المصرى خاصة وأن الريادة تقوم على تعدد الاختصاصات وتدعم جملة من المهارات الريادية التي يحتاجها سوق العمل .

**وبناء على ما سبق، يتضح أن التعليم الجامعي المصرى بمؤسساته ليس لديه خياراً لمواجهة أزماته سوى مواكبة التطورات العالمية ، ومن ثم ليس للجامعات المصرية خياراً سوى**

مواكبة التطورات العالمية والحاجات المجتمعية لكي لا يجد نفسه متخلف عن الركب أو السير عكس التطورات والتوجهات الدولية، ومنها التوجه العالمي نحو الريادة وقبل التحرك يصبح المطلوب من مؤسسات التعليم الجامعي في مصر وضع وقراءة التصورات والرؤى المستقبلية المرتبطة بمسارات التحول في الأداء الجامعي ليكون أساساً التميز، والإبداع، والريادة، والاستباقية، والمخاطرة المحسوبة، وإعادة النظر في فلسفتها، وتوجهاتها، واستراتيجياتها، وبرامجها، وخططها التعليمية والبحثية، ومؤهلات كوادرها البشرية، وهياكلها، وثقافتها التنظيمية وغير ذلك بما يضمن التحول الآمن والمثمر .

### **المحور الخامس: سيناريوهات مقترحة لمسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية:**

تشير الأدبيات التربوية إلي وجود أساليب تساعد علي صياغة رؤى المستقبل، ومن هذه الأساليب ما يسمى ببناء السيناريو Building Scenario وهو بناء يقوم على إسقاط الخبرة بالماضي والحاضر لتخيل صورة المستقبل، كما أن السيناريو يعطي فرصة كبيرة للخيال وإطلاق الذهن، بهدف استكشاف كل الاحتمالات التي يمكن أن يتضمنها المستقبل، ومعني ذلك أن بناء السيناريو هو طريقة لاستشراف صورة المستقبل وللتطورات الرئيسة التي يحتمل حدوثها مستقبلاً، وبالتالي يساعد علي بلوغ وإدراك ما لا يمكن توقعه Unpredictable عن المستقبل، ويوفر الوسائل التي تسهم في إعداد وتهيئة العقل لأكثر من رؤية تتكون عن المستقبل.(البهواشي؛ وحفي، ٢٠٠٣، ١٥٣)

وبناءً على ما تقدم، ومن خلال تقييم واستكشاف الوضع الراهن للتعليم الجامعي المصري، وتحديد الاتجاهات العامة له، والوقوف على أبرز مشكلاته، وفي إطار فهم النسق الخاص بمسارات ودعائم التحول بالجامعات التقليدية إلي جامعات ريادية، وفي ضوء المساهمات والدراسات التطورية السابقة، ووفقاً للقواعد الإستراتيجية والتوجهات العالمية التي أسفرت عنها في رسم هذه المسارات التحويلية يتجه البحث الحالي إلي رسم ملامح ثلاث من البدائل والسيناريوهات المستقبلية المحتملة والممكنة لمسارات تحول الجامعة المصرية إلي جامعة ريادية: وتتمثل فيما يلي:

١- **السيناريو الامتدادي:** ويعبر عن استمرارية الأوضاع الراهنة، وهو ما يطلق عليه (الاستمراري، المرجعي، الاتجاهي، التشاؤمي، الترددي). وهذا السيناريو يفترض استمرار الوضع المتردي الراهن للجامعات المصرية علي ما هو عليه في المستقبل، بل والمزيد من الترددي والتدهور في الأوضاع والرجوع إلي الوراء أكثر فأكثر، وعدم ظهور أي تغيير يذكر يمكن أن يكون دافعاً لتطويره .

٢- **السيناريو الإصلاحي:** وهو يحمل بعض مظاهر الإصلاح والتجديد والتحسين، وهو ما يطلق عليه (التقدمي)، ويمثل بداية المسار التحويلي، ويفترض تصوراً إصلاحياً تدريجياً لتعميق إيجابيات الحاضر ودفعها إلي الأمام، ويمثل الصورة المفترضة أو الممكنة الحدوث إذا ما طرأت تعديلات إصلاحية علي المنظومة الجامعية ذات تأثيرات واضحة



على بعض النواحي التعليمية والبحثية والمعرفية، تعتمد على إحداث بعض التحسينات الجزئية القائمة على دمج بعض الأهداف الريادية ضمن أهداف الجامعة وإدخال بعض التحسينات الدالة على استجابة جزئية للفكر الريادي.

٣- **السيناريو الابتكاري:** وهو ما يطلق عليه (المتفائل، الثوري، الإبداعي، الاستهدافي، التطوري، المأمول) والذي يمثل الصورة المرغوبة والمثالية التي يمكن أن يكون عليها نظام التعليم الجامعي المصري، ويعتمد على فكرة رئيسة مؤداها المغايرة الكبيرة للواقع الراهن من خلال تغيير جذري وثوري شامل للوضع الراهن للجامعات المصرية وإعادة هندستها وصولاً إلى أقصى حالات التطور والإبداع الفكري والتنظيمي واعتبار ذلك مطلباً حيوياً لإجراء عملية التحول الريادي المطلوب بسرعة وبأمان وبخطى واضحة ومبتكرة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلاً كبيراً بين هذه السيناريوهات، فهي ليست منقطعة الصلة، فكل من هذه السيناريوهات يحمل بين طياته بعض الإيجابيات وبعض السلبيات ولكن بدرجات متفاوتة، فالسيناريو الأول قد يحمل بذوراً جينية لسيناريو الإصلاح والسيناريو الثوري، وسيناريو الإصلاح بدوره يحمل في طياته مقدمات للسيناريو الثوري، كما أن السيناريو الثوري يحمل في داخله بعض أنقاض السيناريوهين الأول والثاني، والسيناريوهات الثلاث لا تمثل جميع البدائل المحتملة والممكنة وإنما تمثل فقط نقاطاً حاسمة. (توفيق؛ وموسى، ٢٠٠٧، ٧٦- ٧٧ بتصرف)، و فيما يلي وصف كل سيناريو على حده من خلال تحديد المنطلقات المرتكزات التي يقوم عليها، ومشاهدته، وتداعياته المحتملة.

### **السيناريو الامتدادي: سيناريو الثبات ( الجامعة النمطية):**

يعانى هذا السيناريو من إشكاليات واقع تعليم جامعي غير مرن وغير ملائم في بنيته لغالبية خطى التطوير والإصلاح، حيث يتم العمل فيه بطريقة اعتباطية تستند على الخطى العشوائية والتحركات الشكلية، بدلاً من اتباع الآليات العلمية المتبعة للإصلاح والتطوير، مما يسهم في حدوث ارتباك واسع لدى القائمين على ذلك، وإنهاكهم بلا جدوى بعد أن أجبروا على التطبيق الشكلي لبعض المداخل الإصلاحية دون استيعاب واقتناع، ويأتى هذا من الوقوع تحت ضغوط التطوير دن مراعاة التأهيل الكافي للثقافة والبنى التحتية والتنظيمية المؤهلة له، ويكون من نتائج ذلك بقاء الجامعة النمطية على ما هي عليه بل وترديها في بعض الأحيان.

### **منطلقات السيناريو الامتدادي:**

ينطلق السيناريو من عدة مرتكزات أو افتراضات أهمها:

- استمرار تعثر خطوات الحرية والديمقراطية على المستوى الاجتماعي والسياسي وهو ما ينعكس سلباً على الاستقلالية والحرية الأكاديمية؛ وبالتالي غياب المناخ المحفز للإبداع والابتكار بالجامعات المصرية وهما جوهر الفكر الريادي.
- استمرار التردّي والتدهور في الأوضاع المجتمعية اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وثقافياً، بحيث يسود مناخ عام يحول دون إنضاج بذور المعرفة بصفة عامة وتوفير متطلبات بناء رأس المال المعرفي أحد أهم الموارد غير الملموسة للريادية.

- غياب الوعي بأهمية المعرفة كقوة اقتصادية جديدة فى مجتمع عالمى قائم على المعرفة، مع ضعف واضح فى ثقافة ريادة الأعمال فى مصر ينعكس على تراجع الاستثمارات فى مجال المعرفة والمعلومات.
- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالى للمؤسسة، خاصة وأن العقلية العربية التى جبلت على حالة استاتيكية وثبات وجمود لا تساعد على الإصلاح والتجديد والابداع والابتكار، بل تساعد على بقاء الأوضاع القائمة كما هى عليه رغم وضوح تداعياتها الخطيرة على كافة النواحي. ( توفيق؛ وموسى، ٢٠٠٧، ٦٦)
- تواضع الأهداف الاستراتيجية القومية التنموية؛ حيث يتم وضعها على استحياء نتيجة لضعف حدود المتاح من الموارد والإمكانيات، وهو ما يضعف الإبداع والابتكار، ويحبط كل صاحب فكر مبدع .
- تواضع استراتيجيات العلم والتكنولوجيا فى مصر مع عدم وجود آلية لربط العلوم والتكنولوجيا باحتياجات المجتمع والاقتصاد الوطنى.
- ضعف التوجه الريادى وانخفاض شروط وعوامل إطار ريادة الأعمال الوطنى فى مصر، حيث يبلغ معدل الأعمال القائمة ٤,١٥ % وهو أقل من معدل النشاط الريادى الإجمالى المبكر فى البلدان النامية الأخرى، إضافة إلى تدنى مستوى التنمية والاقتصاد القائم على الابتكار. (المرصد العالمى لريادة الأعمال، ٢٠١٢، ١٠-٢٩)
- ضعف البيئات التمكينية والاجتماعية لتطبيق الفكر الريادى مثل ضعف الشراكة بين الجامعة وشبكات الأعمال ذات العلاقة، ضعف النية الريادية فى مختلف المؤسسات التربوية خاصة الجامعة فهى غير مشجعة على التوجه الريادى.
- ضعف ثقافة الإصلاح كتوجه عام وثقافة الإصلاح الجامعى كتوجه عام وهو نتاج ثقافة الجمود الشائعة فى المجتمع المصرى وعدم تقبل أو الخوف من نتائج التغيير.

### مشاهد السيناريو الامتدادى:

ينطوى هذا السيناريو على عدة مشاهد تبنى على تصور لما سيؤول إليه وضع الجامعات المصرية حال عدم إبداء أدنى استجابة لدعم التوجه الريادية وعدم اتخاذ أى اجراءات عملية لدعم مسارات التحول، ومن أهم هذه المشاهد:

- **القيادة والحوكمة:** لا تزال أزمة الإدارة سائدة بالجامعات المصرية خاصة مع غياب الدور القيادى الداعم للتوجه الريادى وجمود ومركزية الإدارة الجامعية، وغياب الدور التوجيهى والتحويلي خاصة مع الاستمرارية فى اتباع النمط البيروقراطى الذى يعوق الاتصال المفتوح وبالتالي يقل التفاعل بين المستويات الإدارية وتزداد الفجوات بشكل يعيق تنفيذ أى خطى للتطوير خاصة مع غياب نظم إدارة المعرفة .
- **التوجه الاستراتيجى:** وفقاً لهذا السيناريو تعاني الجامعات من استمرار ضعف التوجه الاستراتيجى فما يتعلق بعدم وضوح الرؤية، وعدم الالتزام المؤسسى برسالة المؤسسة وأهدافها

مع غياب واضح للاستراتيجيات الريادية الإبداعية على مستوى (الرؤية- الرسالة - الأهداف) فى معظم الجامعات، فضلاً عن عدم اهتمام أو وعى إدارتها بالعلاقة ما بين التوجه الإستراتيجى الريادى وجوانب تطوير المنظومة التعليمية وآلياتها وأدواتها وفنياتها اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وفى هذه الحالة تكون الأنشطة الريادية قيد الصدفة وغير مستمرة، لا تسعى الإدارة بشكل جدى لتذليل القيود التقليدية وكسرها وهو ما يعوق تحقيق الريادة. (عبد القادر، ٢٠١٤، ١٩٨)

- **الثقافة الريادية:** استمرار شيوع ثقافة الجمود وتقبع فوق أسباب صعوبة التغيير الجذرى لأوضاع الجامعات المصرية الراهنة بالسرعة والكفاءة المطلوبة، يتبعه استمرار ضعف ثقافة ريادة الأعمال ومحدودية التوجه الريادى، حيث تظل تلك الثقافة محدودة فى الجامعات المصرية فتكتفى ببعض الندوات كاستجابة شكلية، وتدريس بعض المواد الدراسية، أو إنشاء بعض المراكز حتى أن ذلك لم ينتشر حتى فى معظم الجامعات الأخرى، بل إن ذلك مازال مقتصرًا على بعض التخصصات الأكاديمية كالإدارية والتجارية والاقتصادية، حتى أن مفهوم الريادة نفسه مازال غير واضحاً لدى الغالبية العظمى من الأكاديمين ويلزم هذا الغموض مقاومه شديدة لأى ممارسات جديدة فى طريق الريادة.

- **الموارد البشرية:** يتوقع مع ضعف الثقافة الريادية أن تضعف النية الريادية للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس والعاملين والقادة أنفسهم، ويضعف طموحهم فى تنمية مهاراتهم وكفائاتهم الريادية اللازمة للتنمية الذاتية والمؤسسية، وستظل السمة الغالبة هى انتشار سلبيتهم وضعف قدرتهم على دعم التوجه الريادى أو تحقيق الطموحات الريادية للمؤسسة الجامعية، مع ضعف مؤشرات الإبداع والابتكار لديهم، وضعف الرغبة فى استيعاب وتطبيق مجالات تعليمية حديثة كالتعليم الريادى القائم على المهارات والجدارات.

- **بيئة التعليم والتدريب:** استمرار معاناة بيئة التعليم من عدم توافر الشروط والمواصفات المناسبة للبيئة التعليمية اللازمة للتدريب والتعلم الريادى، حيث تظل غير مهيأة لاستخدام التقنيات التعليمية والتكنولوجية الحديثة والأنشطة الريادية، مع وجود برامج ضيقة منفصلة عن سوق العمل، وإمكانات مادية وبشرية غير مؤهلة لدعم التعلم الريادى والأنشطة التعليمية والريادية المرتبطة به، مما يعوق وجود بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الداعمة للبدء فى نشر الفكر الريادى، وتظل البيئة التعليمية الحالية قائمة بما عليها من مشكلات تربوية واجتماعية وثقافية متنوعة.

- **المناهج وأساليب التعليم والتعلم:** يظل استمرار جمود الخطط الدراسية، ومقرراتها ومناهجها وضعف ملاحظتها لمتغيرات العصر، وتستمر حالة شبه الغياب الحالية لكثير من الأنشطة الريادية، وإن وجدت فتختصر فى تدريس بعض مقررات ريادة الأعمال لطلاب الجامعات فى تخصصات معينة مع استمرار المناهج والمقررات الدراسية التى تعانى الحشو والتكرار والجمود، ولا تحث على الإبداع والابتكار وتظل منفصلة عن حياة الطالب وبيئة العمل، ولا

تغرس فيهم الروح الريادية القائمة على الاستباقية والمبادرة، والاستقلال والمخاطرة والاعتماد على الذات، ولا تتضمن المعارف والمهارات الريادية ولا تدعم ثقافة العمل الحر، وتظل أساليب التعليم والتدريس تقليدية سلطوية تؤدي إلى الكبت الفكري الذي يمهّد لترسيخ ثقافة الاستهلاك ويحرض ثقافة الإنتاج خاصة فيما يتعلق بالمعرفة.

- **البحث العلمي:** استمرار تزدى منظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية، ويكاد البحث العلمي يفقد فاعليته؛ وذلك لانفصال كثير من موضوعاته عن المشكلات العملية التي تعاني منها القطاعات الإنتاجية، ويضعف الاهتمام بمهمة البحث وإنتاج المعرفة المبتكرة وتوظيفها؛ خاصة مع استمرار ضعف تمويل البحث العلمي في مصر، وهو ما يؤثر على ضعف مخرجاته يتبعه ضعف في تسويق الأبحاث العلمية وانخفاض معدلات الاستثمار في مجالات العلم والتكنولوجيا وضعف الشراكات والتحالفات القائمة على تطبيق البحوث، مع استمرار غياب البحوث الإبداعية لعدم وجود حوافز ونظم للتميز في البيئة الجامعية تدفع نحو التميز والإبداع والابتكار في البحوث العلمية.
- **التمويل:** استمرار اعتماد الجامعات المصرية على التمويل الحكومي الوحيد والمحدود والذي لا يصل إلى الحد الأدنى للمعايير الدولية إلى جانب اعتماده على الرسوم الدراسية الضئيلة والمنح والمساعدات الخارجية، وسوف تزداد حدة التمويل مع ضعف إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم الجامعي نتيجة لضعف العلاقة ورداءة المخرجات التعليمية والبحثية، ومع الاعتماد على التمويل الحكومي الوحيد وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، يظل عدم كفاية الموارد المادية اللازمة للارتقاء بالتعليم قائماً، وبالتالي يظل عاجزاً عن أداء أدواره وتحقيق أهدافه وتعمق دائرة اخفاقاته .
- **البنية التحتية والتكنولوجية:** سوف تعاني الأوضاع المؤسسية من ضعف البنية التحتية والتكنولوجية التي تتطلبها الأنشطة التعليمية والبحثية والريادية وتدنى جودتها، خاصة مع ضعف الإمكانيات المادية للجامعات بشكل ينعكس على ضعف بنيتها التحتية ممثلة في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها ومحدودية أدواتها، مع شبه غياب للمراكز والوحدات الريادية، وما يزيد من أثر ضعف البنية التحتية التعامل الشكلي مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم العملية التعليمية والأنشطة المختلفة.
- **التدويل:** استمرار ضعف مقومات التدويل كنتيجة حتمية لضعف مستوى البرامج التعليمية والأنشطة البحثية، وضعف الأداء الأكاديمي والبحثي بصفة عامة، وما يتبع ذلك من انخفاض السمعة الأكاديمية والرتب والتصنيفات القائمة على القدرات والمزايا التنافسية، ومن ناحية أخرى نتيجة لضعف استراتيجيات التدويل الناجم عن ضعف التوجه الإستراتيجي، وضعف الالتزام بالأهداف الاستراتيجية .

- **التسويق:** مع استمرار تزدى الأوضاع التعليمية والبحثية بالجامعات المصرية يستمر غياب الفكر التسويقي للبرامج التعليمية والمخرجات البحثية والمعرفة التطبيقية وبراءات الاختراع، خاصة مع الانفصال الواضح بين الجامعة ومتطلبات الاقتصاد سوق الأعمال، وضعف الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع قطاعات مجتمعية خارجية، وما يتبع ذلك من فقدان التدفقات التمويلية الناجمة عن التسويق الناجح واستمرار الأزمات المالية الناجمة عن غياب الاستثمار الناجح للمعرفة وما يتبعه من انسداد منابع التدفقات المالية المحتملة.

### تداعيات السيناريو الامتدادى:

يتوقع بعد تحقيق هذا السيناريو حدوث بعض التداعيات من أهمها:

- بقاء التعليم الجامعى المصرى - في ظل هذا السيناريو- في عزلته الواضحة بعيداً عن المجتمع المحيط به وما يكتنفه من آمال وطموحات تتعلق بدعم الاستراتيجيات التنموية القائمة على الإبداع والابتكار والاندماج فى اقتصاد المعرفة، وبالتالي ضعف مواكبته للمتغيرات المجتمعية والعالمية المعاصرة .
- قصور نظام التعليم عن إدارة المعرفة استراتيجياً، وعدم قدرته على تنمية رأس المال الفكرى ومهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية المعرفية، وجدارتها الأساسية وكفاياتها الريادية، وقصوره عن توفير كافة متطلبات تأسيس مجتمع معرفى أكاديمى ريادى داعم لاقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة.
- من المتوقع أن يظل محتوى التعليم الجامعى مهتماً بالمعرفة التلقينية على حساب المهارات اللازمة لروح العصر وتغلب اللفظية على المناهج مما يجعل التعليم الجامعى غير قادر على المساهمة الحقيقية فى خطط التنمية المجتمعية، ويظل بعيداً عن العصر وتحدياته غير قادر على التكيف .
- ضعف قدرة الجامعات على التطوير بسبب الوضع المالى المتأزم الذى يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، ويعرقل قدرتها على تتبع خطى التطوير المستدام، وغير ذلك من انعكاسات سلبية على العملية التعليمية والكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعى .
- استكانة الجامعات المصرية واليأس من إحداث أى تطوير أو تغيير يذكر فى النظام الحالى مما يؤدي لانحصار دورها الاقتصادى واستبعادها من المشهد التنموى، خاصة مع ضعف الثقة فى الجامعات نتيجة الانفصال بينها وبين متطلبات التنمية المجتمعية.
- ضعف الاهتمام بالأفكار الجديدة والمبتكرة لتطوير المنظومة التعليمية، وبالتالي انخفاض سمعة الجامعة بالتميز فى الأداء، وعدم وصول لأهدافها المحددة، واستمرار انخفاض كفاءة تنفيذ المهام الجامعية .

- عدم وجود نهج محدد يستخدم بشكل علمي في تطوير المنظومة الجامعية، بل تتم وفقاً لوجهة نظر إدارة كل جامعة، وهو ما سيحدث فجوة بين الوسائل والأهداف تجعلها في مواجهة مشكلات مستمرة تتعلق بعملية التطوير، كما يهدد البقاء في بيئة تنافسية
- تضارب وظائف مؤسسات التعليم الجامعي وعدم تكاملها وانفصال توجهاتها، يتبعه خلل في التوازن بين مكونات النظام التعليمي، هذا الخلل يتبعه خلل في الأدوار الأكاديمية، وضعف مستويات الإنجاز لكل دور .
- البطء في استجابة الجامعات لمطالب التغيير والتطوير المستمر وهو ما يضعف قدرتها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات العالمية، وبالتالي انحصارها في الحيز المحلي، وعدم انطلاقها الى التعامل مع المصادر العالمية سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو مصادر المعرفة أو مصادر التمويل. (السامرائي، ٢٠١٢، ٩٩٤)
- الارتباط الضيق للتعليم الجامعي باحتياجات سوق العمل مما يفقده دوره الريادي في تشكيل منظومة الوعي الاجتماعي، ويفقد مقدرته على استشراق أولويات أكثر تقدماً لعمليات التنمية، وما يفرضه ذلك من عدم التقيد بالاحتياجات الآنية والمستقبلية التي يفرضها الواقع. (بهاء الدين، ٢٠١٧، ٤٦)

**في ضوء ما سبق** عرضه من وصف للسيناريو الامتدادى المعبر عن امتداد نمط الجامعة (التقليدية) يمكن القول أنه يعمق الجوانب السلبية فى المنظومة الجامعة، ويقر ثبات الوضع واستاتيكيته، أى أنه لا يضمن نجاح أى خطى تطويرية أو إصلاحية كلية أو جزئية للمنظومة التى تتطلب تحول ديناميكى سريع وآمن فى سبيل إدماج الفكر الريادى والأنشطة الريادية، وبالتالي فإن هذا السيناريو لا يتناسب كلياً أو نسبياً مع متطلبات التغيير المستقبلى المنشود نحو الجامعة الريادية التى تستدعى إعادة الهندسة، وهندسة التغيير الشامل لكافة أبعاد المنظومة الجامعية.

### **السيناريو الإصلاحي: سيناريو الانطلاق (الجامعة المختلطة) :**

ينطلق هذا السيناريو من تصور انتهاء أو انكسار حالة الجمود التى تعانى منها الجامعة المصرية فى السيناريو السابق وتصور البدء فى اتخاذ الاجراءات اللازمة للبدء فى تنفيذ مجموعة من الإصلاحات الجزئية داخل المجتمع الجامعى فى ضوء مسارات التحول الريادى والتي ينعكس آثارها بصورة تدريجية على تحسين متنامى للتعليم الجامعى، مع بدء الاستجابة للتغيرات المعرفية التى يفرضها عصر اقتصاد المعرفة، والميل النسبى نحو التوجهات الريادية والاستجابة الجزئية للفكر الريادى على المنظومة الجامعية التى تظهر فى شكل مدمج للتعليم التقليدى والتعليم الريادى هو (الجامعة المختلطة) التى يختلط فيها التعليم الجامعى ببعض توجهات الفكر الريادى.

### **منطلقات السيناريو الإصلاحي:**

ينطلق هذا السيناريو من عدة مرتكزات أو افتراضات أهمها:

- السياق المجتمعي العام يعاني تحولات وتحديات سياسية جديدة تفرض عليه السعي نحو إيجاد توازنات جديدة توظف لمعالجتها مختلف منظومات المجتمع وعلى رأسها النظم التعليمية.
- التوجه السياسى نحو الإصلاح الجذرى الشامل للتعليم الجامعى ضمن إطار عملية إصلاح مجتمعى شامل باعتباره ركيزة للأمن القومى والسلام الاجتماعى ودعامة أساسية من دعائم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تزايد حركة النقد المجتمعى التى توجه للجامعات خاصة فيما يتعلق بضعف المسئولية الاجتماعية وارتفاع وتزايد الحواجز بين النظم الأكاديمية والنظم السياسية والاجتماعية، وضعف مؤشرات القيمة المضافة للتعليم الجامعى.
- توفير مناخ ديمقراطى ملائم ينعكس فى دعم الاستقلال المالى والادارى للجامعات ويحفز أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المشاركة فى وضع الرؤية والرسالة والأهداف وفى صنع قراراتها مما ينعكس على الروح المعنوية ويساعد على بروز مناخ تنظيمى جامعى يساعد على الإبداع والابتكار والتميز وبالتالي الريادة.
- تزايد الاهتمام بالبحث العلمى استجابة لمتغيرات العصر الحالى من تقدم معرفى وتكنولوجى وتحولات اقتصادية وثورة المعلومات والاتصالات، وانطلاقاً من الربط بين البحث العلمى والابتكار ومتطلبات التنمية المستدامة.
- استقرار نسبي يصحبه تحسن فى الأوضاع الاقتصادية وينعكس على توفير الحكومة مخصصات مالية لكل جامعة غير أنه مع تزايد الطلب الاجتماعى على التعليم لا يتناسب ومتطلبات التطوير والتحديث، ما يفرض على الجامعات القيام بالتوسع فى بعض الأنشطة اللازمة لتغطية احتياجاتها المالية من خلال دعم الوظيفة الإنتاجية .
- التوجه المجتمعى نحو تفعيل الدور الريادى لمؤسسات التعليم العالى ككل فى ضوء البطالة المستفحلة لخريجي الجامعات وضعف الطلب على خريجي الجامعات المصرية لانخفاض مستوى الالتزام بالمعايير والمواصفات العالمية للجودة فى تحديد مستوى جودة المخرجات ومدى ملائمتها لسوق العمل.
- البدء فى تطبيق المؤشرات الاقتصادية والإنتاجية على الأنظمة التعليمية وتوثيق العلاقة بين التعليم الجامعى وقطاعات العمل والإنتاج، والتوجه نحو دعم قدرة المؤسسات الأكاديمية فى تحقيق التنمية الاقتصادية.
- تنامى إدراك الدولة لأهمية وقيمة الاستثمار فى مجالات الابتكار والإبداع وزيادة الأعمال، كونها عوامل أساسية نجحت فى دول سباقه فى الإستناد على هذه العوامل لتطوير الميزة التنافسية، وإدراك أهميتها فى التحول نحو اقتصاد المعرفة.

- تحسن متنامى للوضع الرهن وجود محاولات جادة محاولة الإصلاح الجزئى للأوضاع القائمة، وتجريب بعض الأفكار والخبرات الناجحة فى دمج الفكر الريادى فى العملية التعليمية.

### مشاهد السيناريو الإصلاحى:

ينطوى هذا السيناريو على عدة مشاهد تتبنى على تصور لما سيؤول إليه وضع الجامعات المصرية إذا ما قامت باتخاذ خطوات إجرائية تعبر عن استجابة جزئية للتوجه الريادى، وبدء انطلاقة نسبية داعمة لأولى الخطوات الديناميكية لمسارات التحول، ومن أهم هذه المشاهد:

- **القيادة والحوكمة:** يتوقع أن تأخذ النظم الإدارية بالجامعات المصرية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية الحديثة المبنية على الانفتاح والديمقراطية والشراكة والتعاون، والقادرة بما تملكه من سمات جديدة على توجيه مقدرات الجامعة بشكل يمكن المؤسسة الجامعية من القيام بالدور الريادى مستقبلاً، مع البدء فى تطبيق الإجراءات اللازمة لتحسين الكفاءة الإدارية لتحقيق الإصلاح العملي، وتهذيب الهيكل القائم من خلال تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة على التعليم الجامعى، وتحسين وتنسيق آليات الهياكل الإدارية وموائمتها مع متطلبات التوجهات الجديدة نحو إدماج الفكر الريادى.

- **التوجه الاستراتيجى:** سوف يقوم التوجه الجديد للمؤسسة على فكر التجديد الاستراتيجى من خلال تجديد أفكار أساسية تم بناؤها مسبقاً، وتتضمن إعادة تعريف علاقة الجامعة بمنافسيها وتغيير الطريقة التي تفكر بها فى وضع رؤى التطوير، وسيرتكز ذلك على إعادة النظر فى التوجهات الاستراتيجية للمنظمة القائمة فى ضوء المستجدات المحلية والعالمية من خلال مراجعة رؤية الجامعة ورسالتها وإعادة صياغتها لتلبية متطلبات الإصلاح والتغيير من خلال دمج بعض الأهداف المتعلقة بالريادة والأنشطة الإجرائية الداعمة لها ضمن الأهداف الاستراتيجية .

- **الثقافة الريادية:** سوف يبدو تغير تدريجى واضح فى الثقافة القائمة لكنها لن تعبر عن تحول كامل للثقافة التنظيمية وسيحدث ذلك عبر نشاط واضح لبعض الفعاليات داخل الجامعة للتوعية ونشر ثقافة الريادة وأهمية إدماج مراحل العمل الريادى ضمن الإطار العملي للمنظومة الجامعية، غير أن محاولة تغيير الثقافة لن تضمن تغيير كافة الافتراضات والاتجاهات والتصورات القيمة التي يقوم عليها العمل الأكاديمى، وبالتالي فإنها لن تؤثر على كافة الممارسات العملية ولكنها سوف تضمن إكساب القائمين على العمل بعض الاتجاهات الإيجابية نحو ضرورة إدماج فكر ريادة الأعمال مع التوجهات القائمة للعمل الجامعى.

- **الموارد البشرية:** يبدأ التوجه الجاد نحو تنمية الموارد البشرية الأكاديمية من خلال تطوير برامج التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس بحيث تشمل الجوانب الثلاث



الأكاديمية والإدارية والبحثية وخدمة المجتمع مع بدء التوجه نحو تفعيل الدور الريادى للجامعات عن طريق تأهيل وتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين، وذلك بالتركيز على مجال تنمية القدرات الريادية والابتكارية، يساعد على ذلك بروز طموح للتنمية الذاتية والمؤسسية لدى غالبية الموارد البشرية الأكاديمية يتنامى كلما استجابت قدراتهم ومهاراتهم لعمليات التنمية والتطوير .

● **بيئة التعليم والتدريب:** عندما تتوجه الجامعات المصرية إلى المزج بين التعليم التقليدى والتعليم الريادى دون التخلي عن الواقع التعليمى بأكمله، يتوقع أن تتحول طريقة التعليم الجامعى من مجرد الاعتماد على التلقى السلبى للطالب إلى نوع جديد هو التعليم الايجابى الذى يصبح فيه الطالب المركز الجوهري والباحث الذاتى عن المعرفة المتكاملة، ولن يبقى المعلم الجامعى مركز العملية التعليمية بل ستنافس مصادر إلكترونية وتسهيلات داعمة تتطلب منه بل تفرض عليه التدرج على مهارات وكفايات جديدة حتى يكون مؤهلاً لتجديدات العملية التعليمية داخل الجامعة، وومعداً لأداء أدواراً لم تكن مطروحة من قبل .

● **المناهج وأساليب التعليم والتعلم:** سوف يصاحب التغيير فى بيئة التعليم والتدريب تركيز محتوى المناهج والمقررات على إكساب الفرد مفاتيح التعامل مع المعرفة (اكتساب، ونقد، وإنتاج، وتوظيف، واستثمار) من خلال تنمية مهارات البحث والوصول إلى المعلومات وتنظيمها وتوظيفها والتعمق فى العلاقات البيئية فى مجالات المعرفة المختلفة، والربط بين أجزائها مع التركيز على إكساب الطالب أساليب التعلم المعاصرة وخاصة الأنماط التى تشكل دعائم المعرفة الريادية وذلك لتوسيع معرفتهم وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وخصائصهم الريادية.

● **البحث العلمى:** سيتم التوجه نحو الاستثمار فى البحث العلمى والرصيد المعرفى بالجامعة، وسيبدأ ذلك بوضع بوضع خطة للبحث العلمى تلبى احتياجات مجتمعية، وتوفير البيئة الداعمة لتطويره، وبدء التوجه نحو تسويق البحوث التطبيقية ونقل التكنولوجيا من خلال العمل على إقامة جسور بين الجامعة والمؤسسات الصناعية تنعكس فى شكل تزايد ملحوظ فى حجم المنح والعقود والشراكات بين الجامعة والقطاع الخاص .

● **التمويل:** انخفاض حدة أزمة التمويل يتبعه تحسن فى الأوضاع الأكاديمية، ورغم توفير الحكومة مخصصات مالية لكل جامعة، غير أنها - كالعادة - لا تتناسب مع احتياجاتها ومتطلباتها الحالية، ولا تناسب طموحها فى التوسع، والتطوير، والتحديث، فنتوجه الجامعات إلى التوسع فى بعض الأنشطة اللازمة لتغطية احتياجاتها المالية مثل تقديم الاستشارات ودراسات الجدوى للمؤسسات الإقتصادية والإنتاجية، وعقود شراكة مع قطاع الأعمال غير أنها لم تصل بعد بالبيئة الجامعية إلى مستوى بيئة الأعمال التى تطمح إليه الجامعة الريادية .

- **البنية التحتية والتكنولوجية:** تبادر الجامعات بتأسيس هياكل وتنظيمات جديدة تتوافق مع التقدم التكنولوجي وتساهم في الاستفادة العظمى من التطبيقات الجديدة، وتتناسب مع أساليب العمل الحديثة، وتسمح بتنامي قدرة المؤسسة على العمل ضمن أسس تنافسية مع البدء في إنشاء وحدات جديدة تركز على التطبيقات التكنولوجية والمعرفية، وتعتمد على التخطيط الاستراتيجي للتوجه نحو عالم الأعمال، كما تتوجه الجامعة كثيرًا نحو تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها المعرفية، والتي يتعاضد دورها في تطبيق إستراتيجيات قائمة على الابتكار والإبداع والريادة، كما يتنامى الاتجاه باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم العملية التعليمية والأنشطة الريادية الناشئة .
- **التسويق:** يتوقع بدء التحرك نحو استراتيجية تسويقية قائمة على المعرفة، من خلال البدء في تبني آليات واضحة لتسويق نتائج البحوث العلمية التي يتم إعدادها في المؤسسات البحثية، مع أهمية التنسيق مع القطاع الخاص في ذلك من خلال العقود والشراكات، مع إمكانية إنشاء هيئة لتسويق الاختراعات، والابتكارات، والأبحاث العلمية مع التركيز على تسويق التكنولوجيا، كل ذلك يتم في ظل توفير تسويق إعلامي بإمكانات الجامعات ومخرجاتها.
- **التدويل:** سيبدو تزايد الاهتمام بتدويل التعليم وزيادة التعاون والتبادل العلمي بين الجامعات ومراكز الأبحاث والتحالف مع الجامعات العالمية لمواجهة متغيرات النظام العالمي الجديد، ويظهر هذا الاهتمام مع بدء التوجه نحو تطبيق فكر التدويل من خلال الترويج للبرامج التعليمية عالمياً، وإبرام اتفاقيات تعاونية بين الجامعات المصرية وجامعات عالمية رائدة في مجال التعليم وخبراته بما يدعم تطويره ، والبحث العلمي ومنجزاته بما يمكن من إنجاز مشاريع بحثية باسهام باحثين من جامعات مختلفة .

### **تداعيات السيناريو الإصلاحى:**

يتوقع بعد تحقيق هذا السيناريو حدوث بعض التداعيات من أهمها:

- مع بدء حصاد المبادرات الإصلاحية يتوقع ينمو توجه استراتيجى جديد يترجم إلى رؤية ورسالة للجامعات المصرية ويرتكز على هدف أساسى هو تنمية مدارك الأفراد ووعيهم لتبنى ثقافة ريادة الأعمال والتوسع فى نشر الفكر الريادى ونثر بذور الجامعة الريادية.
- على الرغم من تبنى بعض الجامعات مبادرات اصلاحية جديدة لتطوير المنظومة التعليمية بها إلا أن نتائجها تنعكس على إصلاح العمليات بدلاً من التغيير الجذرى التركيز على عدد محدود من العمليات أو الأنشطة الريادية كمدخل لتحقيق رسالة المؤسسة، والمبادرة بوضع أهداف واضحة لكل من هذه العمليات والأنشطة المختارة.
- تلمس بعض نتائج التغيير فى التعليم الجامعى رغم محدوديته وبطئه، كما أن التغيير من المحتمل أن يشمل بعض جوانب الهيكل الأساسى بصورة جزئية، وتختلط الثقافة

الإصلاحية بالفكر الريادي الذي يصبح جزء من الثقافة التنظيمية ومكمل للعمليات الأكاديمية وهدف من الأهداف الاستراتيجية .

- بروز توجه إصلاحى يقتضي إعادة النظر في التخصصات الدراسية المطروحة للتقليل من حجم ما لا يطلبه سوق العمل منها ، وفي الوقت ذاته العمل على تأهيل طالب التعليم العالي ليكون قادراً على الإبداع فى خلق فرص العمل، وتنمية مجالاته.
- حدوث تلاحم واندماج واضح بين مؤسسات التعليم ومؤسسات العمل والإنتاج بالمجتمع بشكل أوضح مما سبق، مما يؤدي إلي الارتباط الوثيق بين التعليم والعمل، وبذلك يتم تطبيق المعرفة في ميدان العمل الحقيقي في مجال التخصص، ومن ثم يصبح لهذه المؤسسات دوراً مقبولاً في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة.
- ضخ المزيد من ريادة الأعمال في التعليم الجامعى وتوليد قيمة اقتصادية للبحوث تدعم موارد الجامعة، مما يدعم التوجه نحو ريادة الأعمال الأكاديمية .
- النظرة إلى التعليم الجامعى كمصدر لإعداد الثقافات المهنية المختلفة ومنبع تفريخ رواد الأعمال فى المجتمع، وما يتبع ذلك من السعى للارتقاء بمستوى التعليم الجامعى وتنويع صيغة لمواجهة الاحتياجات المهنية المتغيرة للأفراد، والمتطلبات المتجددة للمجتمعات.
- تحرك النظم الأكاديمية وخاصة الجامعات بخطوات واضحة تجاه مجتمعاتها فى محاولة لجعل الجامعة وثيقة الصلة بالمجتمع لتعمل جنباً إلى جنب مع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية لتلبية احتياجاته وهو ما يلزم الارتباط المتزايد بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية وقطاع الأعمال لضمان التكامل والتوازن فى الأدوار بينهم.

فى ضوء ما سبق عرضه من وصف للسيناريو الإصلاحى المعبر عن نمط الجامعة (المختلطة) يمكن القول أنه يعد محاولة لإجراء بعض التعديلات الجزئية للاوضاع القائمة بهدف تعميق بعض الجوانب الايجابية وتصحيح بعض الجوانب السلبية فيها ، أى أنه بمثابة إصلاح جزئى أو نسبى فى بعض جوانب المنظومة فى سبيل إدماج الفكر الريادى والأنشطة الريادية، لكنه لا يحقق بشكل كلى متطلبات التغيير المستقبلى المنشود نحو الجامعة الريادية التى تتطلب تخطيطاً تكاملياً لكل جوانب المنظومة الجامعية.

### السيناريو الابتكارى(التحويلى): سيناريو الوصول ( الجامعة الريادية)

وفقاً لهذا السيناريو فإن التحول بالجامعة التقليدية نحو صيغة الجامعة الريادية يفرض على الجامعة التغيير الجذرى الشامل فى كافة أبعاد التنظيم المؤسسي، بمعنى أنها لن يتحقق إلا إذا أحدثت الجامعة تغييرات شاملة فى جميع نواحيها، ثقافية فنية وبشرية ومالية وتنظيمية، وهو ما يتطلب إعادة هندسة الجامعات حتى تتحول البيئة الجامعية إلى بيئة أعمال داعمة للإبداع والابتكار مع الحفاظ على القيم الأكاديمية للمؤسسة الجامعية ومن هذا المنظور الفلسفى للتجديد ، يقوم السيناريو على فكرة هندسة التغيير التى تتطلب البدء من الصفر بإجراءات ثورية سريعة لاعادة اكتشاف المؤسسة وربط أجزاءها على أسس مبتكرة بمعنى إعادة صياغة أهدافها وتحديد

رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وكذلك تجديد أدوارها بصورة مستمرة، فضلاً عن إعادة التحويل الثقافي لتصبح السيادة للثقافة الريادية واعتبارها مدخل للتطوير والتنظيمي للجامعات وتمهيداً لنقلها إلى مصاف المنظمات الريادية في أعمالها مع المحافظة على السمات الأكاديمية .

### منطلقات السيناريو الابتكاري (التحويلي):

ينطلق هذا السيناريو من عدة مرتكزات أو افتراضات أهمها:

- أن التحول عموماً من خصائصه التعبيرية عن تلقائية واحتياجات النسق الاجتماعي، غير أن التحول في التعليم الجامعي عالمياً بطبيعته وأهدافه تجاوز التلقائية وقوانين النسق القومي ليعبر عن احتياجات النسق العالمي. (بهاء الدين، ٢٠١٧، ٤٢)
- الطوفان المعرفي والمعلوماتي الذي يواجهه العالم المعاصر بموجة من التحديات والتغيرات امتدت لتشمل كافة مجالات الحياة وأبرزها التعليم، وما يتطلبه ذلك من ضرورة مواكبته للمتغيرات العالمية والمجتمعية التي فرضت حتمية الاندماج في الاقتصاد القائم على المعرفة
- التوجه نحو تحويل كافة مؤسسات المجتمع وهيئاته ومنظماته إلي منظمات ريادية تعتمد في إدارتها علي الابتكار العلمي والابداع التكنولوجي مع الاهتمام الجاد والحقيقي بالقيم المجتمعية الداعمة للثقافة الريادية مثل: الحرية الأكاديمية، التعلم الذاتي والمستمر، استقلالية الفكر، المشاركة الإيجابية في العمل والإنتاج، التفكير النقدي، الإبداع الفكري افي كافة أبعاد وميادين ومجالات العلم.
- توجه مجتمعي يقضى بضرورة تحول الاقتصاد المصرى نحو اقتصاد المعرفة وهو ما ينعكس فى شكل اهتمام مجتمعي بتعزيز دور البحث العلمى فى مواجهة مشكلات المجتمع والدفع نحو تطبيق نتائجه .
- ارادة سياسية قوية تدعم التحولات والتغييرات الثورية فى جميع المجالات، وتدفع نحو إعادة هيكلة المؤسسات واعادة هندستها فى ضوء نضج فكرى ووعى ثقافى شامل
- إيمان القيادات الجامعية أن الريادة المؤسسية تتطلب ميلاد تنظيمات وبنى جديدة داخل المنظمات القائمة وإعادة ميلاد المؤسسات من خلال الأفكار والأساليب الجديدة والمبتكرة التى تسهم فى هندسة التغيير .
- التلاحم والاندماج الواضح بين مؤسسات التعليم ومؤسسات العمل والإنتاج بالمجتمع مما يؤدي إلي الارتباط الوثيق بين التعليم والعمل، وبذلك يتم تطبيق المعرفة فى ميدان العمل الحقيقي فى مجال التخصص. ومن ثم يصبح لهذه المؤسسات دوراً متزايداً فى تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة.
- إدراك الحكومات لأهمية النشاط الريادي ودوره فى عملية التنمية الوطنية واستدامتها، والتسارع لبذل الجهود من خلال السياسات والخطط الإستراتيجية فى المؤسسات التعليمية والتدريبية والبرامج الأكاديمية والتي من شأنها دعم الأفراد ذوي السمات والقدرات الريادية.

- إدخال البعد المستقبلي في منظومة نظام التعليم العربي، وإضفاء التوجه العالمي الريادي والطابع الدولي في المناهج والبرامج الدراسية وذلك استجابة لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل ومتطلبات إقتصاد المعرفة.
- تزايد دعم السياسات الحكومية وتوفير برامج الدعم المالي اللازم لوجود ريادة الأعمال في أنظمة وبرامج التدريب وأنظمة التعليم مع توافر المعايير الاجتماعية والاقتصادية التي تشجع النشاط الريادي وثقافة ريادة الأعمال وتدعم الابداع والإبتكار.
- المرونة الأكاديمية وقابلية النفاذ إلى الأبحاث والتقنية وانفتاح السوق وديناميكية إتاحة المجال لدخول مؤسسات جديدة إلى السوق من ناحية ، وسهولة النفاذ إلى البنية التحتية المادية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمرافق) للجامعة من ناحية(المرصد العالمي لريادة الأعمال، ٢٠١٢، د)

### مشاهد السيناريو الابتكاري:

ينطوى هذا السيناريو على عدة مشاهد تبنى تفصيلاً على تصور لما يمكن أن تؤول إليه الجامعات المصرية إذا ما قامت باتخاذ كافة الإجراءات والمسارات العملية للتحويل الكامل نحو الجامعة الريادية، ومن أهم هذه المشاهد:

- **القيادة والحوكمة:** ستتولى إدارة الجامعة قيادة ريادة داعمة وتوجيهية وتحويلية تتبنى مدخل الريادة الاستراتيجية باعتبارها توجه استراتيجي جديد للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال جمع عناصر الريادية مع الإدارة الاستراتيجية في شكل إداري مبتكر يهدف إلى تحقيق التكامل بين مهام وأدوار المؤسسات الجامعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وسوف تتمثل أبرز مهام القيادة الجديدة في:
  - الالتزام الصارم بالرؤية والرسالة والاستراتيجيات الداعمة لعملية التغيير لضمان تحقيق التحويل الكامل والجذري لمنظومة جامعية ريادية.
  - دعم التشبيك الأكاديمي لدعم التعاون في المجالات التعليمية والبحثية سواء مع جامعات العربية وعالمية أومع قطاعات إنتاجية.
  - تأسيس نظام ربط قوى بين الجامعة وبين القيادة الجامعية الريادية وقيادات الاقتصاد القومي لتحقيق أهداف تنموية.
  - التفاعل الدائم مع النظام الوطني للإبتكار أى الالتزام بالمهام المحددة لها خلال التعاون مع القطاعين العام والخاص.

- **التوجه الاستراتيجي:** سوف يتم تخطيط الجامعة الريادية بكل مهامها بناء على توجه استراتيجي ريادي، وستلتزم الجامعة باعادة هندسة الموارد والعمليات والمخرجات عبر القيام بتغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال إعداد استراتيجيات ريادية طويلة الأجل بغرض إحداث تغيير ثوري للمنظمة ككل، مع التركيز

على الهدف الأكبر من إعادة هندسة المؤسسة استراتيجياً هو التحول الكامل، وينطوي جوهر التوجه الاستراتيجي الريادي الجديد على:

- إعادة توجيه جهودات جميع المنتسبين لتحقيق النمو في مجال الأنشطة (التعليمية والبحثية والخدمية والريادية) ككل.
- حث المنظمة نحو الإبداع وتطوير قدراتها للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والإفادة من الفرص التي تكون موجودة في بيئتها التنافسية.
- مساندة المستجديات بقصد الاستفادة منها بشكل مثالي باغتنام الفرص وفي الوقت ذاته مجابهة التحديات في محيطها العلمي والتكنولوجي والانتاجي .
- دعم القدرات التنظيمية وتأهيل الجامعة للمشاركة في دورها في منظومة الابتكار الوطنية.

● **الثقافة الريادية:** سوف يبدو التحول الثقافي واضحاً من خلال بلورة ثقافة جديدة تقوم على رفض العناصر الثقافية القديمة - المادية والمعنوية - جملة وتفصيلاً، وبالأخص رفض كل ما يتنافى مع حرية الإبداع والابتكار وإحراز التقدم؛ وهو ما يحتاجه التوجه الريادي الذي يتطلب بالأساس تحويل الثقافة الجامعية كضمان نجاح بقية المسارات التحويلية نحو الريادة ومن أهم ملامح الثقافة الريادية ما يلي :

- قوية ومتجذرة في القيم والمعتقدات والأفكار والتفاعلات، لتنعكس بقوة في الممارسات الجامعية.
- تضمن استدامة الاتجاهات الإيجابية المتزايدة والداعمة لمبادرات ريادة الأعمال تظهر من خلال التنافس في جلب واقتناص الفرص، والتميز في الأداء .
- تدعم شيوع السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والابتكار، والإنجاز وغيرها بما يساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات جذرية مبتكرة في المجتمع الأكاديمي.

● **الموارد البشرية:** مع تنامي القدرات البشرية سوف تسعى الجامعة الريادية بكل ما لديها إلى استثمار الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة والإمكانات والقدرات المعرفية المتوافرة بالجامعة وتسخيرها لخدمة المجتمع بشكل عام، والقطاع العام وقطاع الأعمال بشكل خاص (سواحل، ٢٠١٥، ٧٦). لذا تركز على إعادة بناء الجدارات للموارد البشرية الأكاديمية تتناسب ومتطلبات التوجه الريادي، وتستجيب لمتطلبات التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية، وذلك من خلال:

- تقديم برامج للتدريب وإعادة التدريب المبني على الجدارات الريادية للقادة لتطوير أدائهم وتنمية أدوارهم اللازمة في مرحلة التحول، وما بعد التحول للجامعة الريادية.
- برامج مهنية مستدامة لتنمية الجدارات الريادية لعضو هيئة التدريس ليكون ذو فكر ريادي وكفايات ريادية مؤهلة لدورة كأكاديمي ريادي.

- التركيز على تطوير "العقلية الريادية" للطلاب، وبناء المهارات الريادية من خلال بناء مجتمعات ريادة الأعمال الطلابية تتشارك في مجموعة واسعة من الأنشطة الريادية بدعم أعضاء هيئة التدريس. (Gibb, & et.al, 2009, 14)
- دعم الخصائص الريادية لجميع العاملين باعتبارهم عامل أساسي وداعم لأهداف الجامعة الريادية.
- **بيئة التعليم والتدريب:** تسعى الجامعة الريادية من خلال تعليم ريادي لبناء الطلاب بناء شاملاً ومتكاملاً من خلال اكتسابهم المعرفة العميقة والمهارات الريادية والقيم الثابتة التي تتيح لهم الفرصة ليكونوا رواد أعمال قادرين على الانتاج والنجاح في تلبية متطلبات سوق الأعمال، بمعنى آخر بيئة جامعية تمثل قاعدة للعلم والابتكار والتكنولوجيا وريادة الأعمال.
  - تطبيق استراتيجية للتعليم الريادي من خلال جعل المشروعات والمبادرات ذات الصلة بريادة الأعمال والابتكار جزءاً جوهرياً في الجانب التطبيقي.
  - التركيز على جعل الخريج قادراً على الخروج من دائرة التخصص وكسر الحدود البينية بين أنواع المعرفة.
  - برامج تدريبية طويلة الأمد خاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس، تشرف عليها الجامعات لدعم مدخلات منظومة التعليم الريادي .
  - تصميم أنشطة مبتكرة للتدريب على إعداد الخطط والمشاريع الريادية.
- **المناهج وأساليب التعليم والتعلم:** في ضوء الأهداف التعليمية الجيدة ستتوجه جميع المناهج والأنشطة على وجه التحديد لدعم وإكساب المهارات الريادية للطلاب، وتجهيزهم بمجموعة من "المهارات المغامرة" مع التركيز على دعم الإبداع والابتكار والتواصل وإدارة العلاقات والمخاطرة وسيكون من آليات ذلك:
  - الاتجاه نحو توسيع مفهوم المنهج وتركيز كثير من جوانب التطوير على الأخذ بالمنهج ذي الوجهة التقنية إلى إحداث توسعات في الجوانب التطبيقية مما سيكون له مضامين باقية في المستقبل.
  - الاهتمام بتوظيف المنهج في نشر الثقافة الريادية واستيعاب الفكر الريادي ودوره التنموية الذاتية، وربط خبرات التعلم بطبيعة النشاط الاقتصادي الريادي .
  - تركيز الأنشطة على دعم أفكار الطلاب الريادية بالمستوى الذي يكفل قدرتهم على تطبيق هذه الأفكار مستقبلاً، وترجمتها إلى مشروعات بادئة.
- **البحث العلمي:** سوف تستهدف الجامعة تحقيق التميز البحثي من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة على النمو العلمي والابتكار في البحوث، وتوفير مناخ إيجابي يسمح بتبادل الآراء والأفكار الإبداعية، وتحقيق الريادة في البحث العلمي في المجالات الأساسية والتطبيقية، واستثماره عبر التعاون مع قطاع الأعمال في تعزيز الإبتكار ونقل التكنولوجيا. (Postiglione, 2011, 71) وسيكون من أهم ملامح هذا التميز:

- وجود خريطة بحثية بكل جامعة تتسم بالمرونة، وترتبط بمشكلات التنمية المجتمعية، كما ترتبط باستراتيجية قومية لدعم الابداع والابتكار، مع وجود أولوية للأبحاث العلمية التطبيقية ذات المردود الاقتصادي والتنموي.
  - الاستناد إلى البحوث العلمية التطبيقية المخصصة لدراسة وحل مشكلات القطاعات الانتاجية بشكل يعيد الثقة ويزيد الروابط والتحالفات الاستراتيجية بينها وبين الجامعة.
  - إزالة الحواجز التي تحول دون إجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة البحوث البيئية الإبداعية.
  - تحقيق ريادة الأعمال من خلال برامج الدراسات العليا متعددة التخصصات والمشاريع البحثية والريادية الناتجة عنها والتي تلبي الاحتياجات المجتمعية.
  - تشجيع إجراء البحوث على المستوى الدولي والمشاركة في صنع السياسات ونقل المعرفة من خلال رصد المكافآت لتعزيز الابتكار.
  - تطوير جودة البحوث في المجالات الأساسية والتطبيقية لدعم عمليات نقل التكنولوجيا.
- **البنية التحتية والتكنولوجية:** يتوقع أن تكون البنية التحتية فائقة بما يلائم حجم الأنشطة والمهام الجديدة ، ويكون أهم ما يميز الجامعة وجود بنية تقنية متميزة واعتبار ذلك عاملاً جوهرياً لضمان عدم خروجها عن مسار تحقيق أهدافها من أجل خلق بيئة أكاديمية وريادية قائمة على الابتكار والمعرفة وتتمثل أهم مظاهر ذلك فيما يلي:
- تأسيس بنية تحتية قوية من شبكة الاتصالات الحديثة، ومن قواعد المعلومات والاستفادة من منجزات مجتمع المعرفة وآلياته .
  - تنوع المصادر التكنولوجية الداعمة لقدرتها على إنتاج المعارف وتوظيفها وإدارة حصيلتها من رأس المال المعرفي.
  - توفر إمكانات داعمة لأفضل أشكال التواصل الإلكتروني مما تزيد القدرة على التواصل والتفاعل الخارجي.
  - توفر قنوات وآليات لدعم الأنشطة الريادية (كالحاضنات وحدائق المعرفة والتكنولوجيا) مجهزة بأحدث التقنيات والأجهزة والمصادر التكنولوجية وغيرها مما يلائم تلك الأنشطة .
- **التمويل:** تحقق الجامعة تدفقات تمويلية هائلة تساعدها على تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها الأكاديمية والريادية، وتساعدها على تلبية متطلبات التوسع والتطوير بما يحقق مرونتها وقدرتها على التكيف والاستجابة اليقظة للمتغيرات وتتمثل ملامح خططها التمويلية على:
- عدم الاعتماد على التمويل الحكومي كمصدر مالي وحيد، بل تبحث عن تنوع مصادرها التمويلية وتعزز ذلك كميزة تنافسية.



- تسعى الجامعة إلى إيجاد مصادر تمويلية مبتكرة عن طريق الشراكات التي تضمن استثمار المعرفة البحثية المبتكرة، وتسويق منتجاتها التكنولوجية.
- التحالف من أجل مشاريع ريادية مبتكرة بما يحقق تدفقات تمويلية بشكل يضمن استمرار الأنشطة الريادية، وتفعيل كافة النواحي التعليمية والبحثية والخدمية.
- وجود فائض تمويلي تسعى لاستثماره تجارياً وحصد عوائده، ومن ناحية تفتح المجال لإقراض الجامعات الأخرى التي تحتاج إلى ذلك .
- **التسويق:** مع التخطيط التكاملي للممارسات التسويقية وفي ضوء تنامي الخبرات التسويقية، سوف تتمتع الجامعة بقدرة فائقة على التسويق خاصة فيما يتعلق بتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة والترويج لتسويق المشروعات الريادية ونقل التكنولوجيا، ويتم ذلك بأساليب مبتكرة مستمدة من الفكر الريادي التي تنتهجها ويتضح ذلك من خلال:
  - التخطيط المبتكر لأنشطة التسويق حيث يتم تسويق المخرجات الابتكارية من التعليم الجامعي من خلال تصميم أساليب وسياسات تسويقية للأفكار .
  - تدريب الموارد البشرية الأكاديمية على مهارات ادارة الأنشطة التسويقية مع الحفاظ على القيم الأكاديمية.
  - الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الاتجاه ومتابعة الجديد في مجال التسويق الحديث للمنتجات المعرفية.
  - انشاء وحدات لتسويق التقنيات وإصدار التراخيص وتسجيل البراءات .
  - إقامة قاعدة بيانات عن المشروعات الاقتصادية والريادية والمجالات ذات الصلة بالابتكار والإبداع العلمي، وريادة الأعمال بالجامعات.
  - إنشاء نظام فعال لقياس العوائد وإدارة النظام المالي الجديد بما يضمن الاستقلالية ويحفظ القيم الأكاديمية.
- **التدويل:** مع تطور السمعة الأكاديمية سيتم تفعيل استراتيجية قوية للتدويل على مستوى كل جامعة توضع وفق منهجية علمية تستهدف تحقيق الريادة العالمية من خلال تضمين بعد التدويل في رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الاستراتيجية ووضع الخطة التنفيذية التي تضمن نجاح التدويل وتحقيق عالمية التعليم الجامعي مع توفير الاستثمارات اللازمة من أجل تعزيز التعاون العلمي والبحثي على المستوى العالمي، وتتضح أهم المظاهر فيما يلي: (عبد الرحمن ٢٠١٧، ٧٥-٧٦)
- اعتبار التدويل هدف أساسى فى استراتيجية الجامعة مع التركيز على دمج الأبعاد الدولية والعالمية والتعددية الثقافية مع الأهداف الاستراتيجية، كما تتبنى الجامعة استراتيجيات متعددة للتدويل إلتزاماً منها بالمبادئ والأهداف الأساسية للجامعة الريادية.

- دعم الحراك الدولى للأساتذة والطلاب عن طريق التبادل الطلابى والدراسة عبر الحدود والبعثات الخارجية وبرامج التبادل الأخرى مع زيادة الحوافز والجوائز المشجعة للطلاب.
- استقطاب وجذب الأساتذة الدوليين والتميزين فى مجال ريادة الأعمال ورائدين فى مجال التدريس والبحث العلمى وتعيين بعضهم فى مجالات معينة تحتاج إليها المؤسسة.
- مشاركة الجامعة وأقسامها وكلياتها فى شبكات دولية تتناسب وتخصصاتها المختلفة حيث تعد الشراكات الدولية من أهم مكونات الجامعة الريادية، مع وجود هيكل تنظيمى مستقل لإدارة العلاقات الخارجية فى مجال الريادة وتنظيمها.

### تداعيات السيناريو الابتكارى:

يتوقع بعد النجاح فى تحقيق هذا السيناريو حدوث بعض التداعيات من أهمها:

- النمو السريع لمهام الجامعة واضطلاعها بالدور الجديد فى منظومة الابتكار الوطنية وارتباطها المتزايد بالمؤسسات الانتاجية وقطاع الأعمال وارتباطها بالحراك الاجتماعى والعالمى الجديد وغير ذلك من أمور تضغط بقوة وبسرعة وكفاءة على عمليات التغيير .
- التزام الجامعة بمسئوليتها الاجتماعية وتزايد قدرتها على مواجهة مشكلات ومخاوف مجتمعية مثل الفقر والبطالة ومكافحة الجرائم الناجمة عنها، ويتعمق دورها فى حل المشكلات التنموية الكبرى.
- بناء الثقة فى دور الجامعة - كهيئة أعمال- فى إعادة هيكلة الاقتصاد الوطنى للتوجه نحو اقتصاد المعرفة وإدارة نظم الابتكار، خاصة مع تنامى قدرتها على تبنى مشاريع رائدة ذات مردود تنموى عالى وميزات استراتيجية وتنافسية تسهم فى تحقيق التقدم الاقتصادى .
- سيصبح قياس مؤشرات الابتكار وبراءات الاختراع وريادة الأعمال فى الجامعات المصرية أحد أهم معايير قياس الأداء الريادى للجامعة الريادية، واعتبار رأس المال الفكرى والملكية الفكرية أحد أهم خصائصها .
- تنامى فى حاضنات الأعمال الجامعية وغيرها من الأدوات التى تدير أنشطة الجامعة الريادية والتى تتضح مهامها فى احتضان الابتكار والإبداع من خلال توفير الدعم المادى والمعنوى لرواد الأعمال، وتطبيق واستثمار المعرفة المبتكرة وتحويل براءات الاختراع إلى منتج إقتصادى متميز وتحول بيئة الجامعة إلى بيئة أعمال أكاديمية اقتصادية ريادية.
- دعم تنمية مهارات رواد الأعمال والمبتكرين من الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز تبادلهم للمعرفة حول المجالات ذات الصلة، ومد جسور العلاقة بينهم وبين الممولين من القطاع الصناعى، لإثراء فرص العمل الريادى على مستوى موسع.

- توسع كبير فى الروابط والتحالفات الإستراتيجية سواء ما يتعلق منها بدعم العلاقة بين الجامعة والقطاعات الإنتاجية والصناعية العامة والخاصة، أو ما يدعم العلاقة بين الجامعة وجامعات ريادية عالمية.
  - تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية بما يتيح التوسع فى الأنشطة الجامعية دون التقيد بالعديد من الاجراءات الروتينية أو التقيد بالميزانية المقدمة من الحكومة وهو ما يعطى مزيد من الحرية الأكاديمية ويوفر مناخ داعم للإبداع والابتكار.
  - تنامى كبير فى قدرات الجامعة التنظيمية يتبعة نمو ملحوظ فى إدارة كافة المهام الجامعية وتزايد معدلات الإنجاز، وتميز مؤشرات الأداء فى كافة المجالات الإدارية والتعليمية والبحثية والخدمية، وغيرها من المجالات الناتجة عن التكامل بينها.
  - اكتساب وتحقيق مزايا تنافسية متعددة بشكل يساعد على التحسن المستمر للسمعة الأكاديمية والحصول على مراتب متميزة فى التصنيفات العالمية .
- فى ضوء ما سبق عرضه من وصف للسيناريو الابتكارى التحويلى أو ما أسميناه بسيناريو الوصول إلى( الجامعة الريادية) يمكن القول إن تطبيقه بشكل فعال يمكن فى إحداث التحول المستقبلى المنشود للتعليم الجامعى المصرى نحو صيغة الجامعة الريادية بشكل يزيد من قدرته على مواجهة تحديات العصر الحالى، والالتزام بأدواره ومسئولياته، والثقة المجتمعية فى الجامعة مع نجاح توجهها نحو المجتمع .

### **المعوقات والصعوبات المتوقعة أمام تنفيذ السيناريو الابتكارى:**

- من المتوقع أن يواجه السيناريو الابتكارى جملة من المعوقات والصعوبات والتحديات التى قد تعوق طريق التحول نحو صيغة الجامعة الريادية فالطريق لن يكون ممهداً وسلساً أمام محاولة تغيير منظومة عتيقة هى منظومة التعليم الجامعى المصرى بل قد أنه قد يواجه الكثير من العثرات حتى مرحلة الوصول أو التحول الكامل، ومن أبرزها:
- معارضة الأكاديمين للتحول الكامل للفكر الريادى بسبب سوء فهمهم للنتائج المرتقبة للتغيير أو الخوف من التأثير على القيم الأكاديمية، والقلق من دخول الجامعات للنظم السوقية وبالتالي افتقاد المثالية والنزاهة. (Philpott K., & et.al , 2011)
  - عدم استيعاب المعرفة والمهارات الريادية وعدم كفايتها وضعف أنظمة التدريب والتعلم الريادى مما يعوق تطوير ريادة الموارد البشرية الإدارية والأكاديمية طلاب أو أعضاء هيئة تدريس أو إداريين.
  - معوقات تنظيمية تتعلق بالافتقار إلى السياسات الداعمة وصعوبة الإجراءات والمتطلبات القانونية والتشريعية ، أو قد توضع إجراءات تعوق نجاح الجامعة الريادية

- معوقات اقتصادية ومالية التي قد تواجه الجامعة خلال عملية التحول وصعوبة الحصول على الأموال اللازمة للتمويل المشروعات الريادية، مما يشكل عائق في تعطيل الأفكار والمشاريع الهامة والالتزام بالمسئولية الاجتماعية للجامعة.
- ضعف البيئات التمكينية للريادة وتتضح في عدم الاستعداد للمجازفة، والخوف من الفشل، وإحراج الأفراد من الكشف عن الأفكار والمغامرة، وعدم توفر الأمن والاستقرار الريادي. (عبد القادر، ٢٠١٤، ١٩٨)
- سوء المناخ التنظيمي والاحباط المبكر للأفكار الريادية الجديدة دون انتظار النتائج واستعجال تحقق الأهداف دون دراسة واعية أو تخطيط شبكي للمشروعات الريادية.
- ضعف التمويل والإخلال بالبنود التمويلية المدرجة بالعقود الموثقة للتحالفات القائمة مع مؤسسات الأعمال قبل اكتمال المشاريع وهو ما يؤثر على بقية الأهداف.
- غياب الدعم المؤسسي أو الممارسات غير الفعالة من الجامعة تجاه العناصر الريادية وتدني نظم المكافآت والحوافز التشجيعية؛ مما يقلل من فرص الابتكار، ويقف عقبة أمام قدرتهم على استكمال المهام الموكولة إليهم.
- ضعف شبكات الأعمال وصعوبة وجود شراكات وشبكات أعمال تسهم في تحقيق الريادة؛ خاصة مع عدم توافر خريطة للمشروعات الريادية
- افتقار الجامعة إلى الخبرات التسويقية في ترويج البحوث والأفكار ونقل التقنية، وضعف ثقافة التعامل في المشكلات التسويقية بسبب ضعف الاهتمام بالبحوث التسويقية، ونقص البيانات والمعلومات عن المؤسسات الاقتصادية واحتياجات السوق المحلي والعالمى بما ينتج عنه عوائق التعامل مع الأسواق الداخلية أو الخارجية
- ضعف كفاءة الكوادر البشرية الإدارية والأكاديمية العاملة بالتخطيط والتنظيم والرقابة نتيجة ضعف التأهيل العلمى، وانخفاض مستوى التدريب، وعدم رغبة العاملين في تطوير جداراتهم الريادية.
- ضعف الدعم الفنى والتدريبى والتكنولوجى اللازم للأنشطة والمشاريع الريادية وضعف الإلمام بالمعلومات والمعارف الكافية للبدء بها
- صعوبة القضاء على القيود الثقافية المتأصلة بالمنظومة الجامعية مما يشكل عائقاً مستعصياً على نطاق عمليات التحول نحو الثقافة الريادية اللازمة لنجاح التحول .
- الطموح المتواضع الذى يفضى إلى التراجع المبكر عن إعادة هندسة التغيير، وتغيير خطط التحول والاكتفاء بالنتائج المتواضعة.
- غياب القيادة الإستراتيجية الريادية المختصة بتوفير البنية التحتية في بيئة منظومة ريادة الأعمال وعدم ملائمة السياسات والقواعد والإجراءات لخصائص الجامعة الريادية.
- ضعف سبل التعامل مع نظم إدارة المعرفة الناتج عن غياب أو نقص أو عدم دقة البيانات والمعلومات مما يهيبء بيئة غامضة وغير عادلة أمام الرواد وصعوبة الاطلاع وعدم المساواة في الاطلاع علي البيانات والحصول علي المعلومات.

- تزايد القيود والعوائق أمام التمويل في المراحل الأولى من تقييم الفكرة الريادية وتقييم جدواها، وقيود وعوائق أخرى أمام التوسع والنمو وصعوبة توليد مجالات وأنشطة جديدة أمام رواد الأعمال.
- غياب آليات وأدوات معالجة حالات التعثر وضعف الدعم الفني والمهني لمواجهة العوائق وتصحيح المسار، وغياب أو عدم وضوح الضوابط الرشيدة الميسرة لعملية التحول (أبو بكر، ٢٠١٧، ٦٣).

### متطلبات نجاح السيناريو الابتكاري وآليات تحقيق التحول الآمن نحو الجامعة الريادية:

- دعم استقلالية الجامعات، وهو مطلب جوهري تتطلبه المرحلة الحالية التي فرضت أدواراً ذاتية على المؤسسات الأكاديمية باعتبارها كيانات مستقلة، تملك فلسفتها الإدارية والفنية والاقتصادية التنموية وتستخدم تقاليدها، وخبرتها، ومواردها في دعم منظومة التنمية البشرية والمادية المستدامة
- التوجه الجاد نحو اجراء دراسات متعمقة لكيفية تطبيق إستراتيجيات الريادة من قبل الجامعات العالمية مع مراعاة التباين من خلال تحليلها في إطار بيئى وتحليل التجارب الناجحة التي يمكن أن تسهم في بناء الجامعة الريادية التي تقدم نفسها كجامعة تنموية قائمة على رصيد معرفي ضخم جاهز للاستثمار .
- تشجيع وتسهيل التواصل بين مؤسسات التعليم العالى وقطاع الأعمال، وإقامة الروابط التجارية، وتيسير نقل التكنولوجيا وتشجيع البحوث وتسويقها وتحويل براءات الاختراع إلى منتج اقتصادى.
- تقديم الدعم الفني والتسهيلات الممكنة للمشروعات المقدمة وتوجيه الرواد الأكاديمين سواء كانوا طلاب أم أعضاء هيئة تدريس وغيرهم للحصول على التمويل والتراخيص اللازمة، ومنح المتقدمين منهم بالمشروعات فرص لقاء رجال الأعمال لتسريع تطبيق مشروعاتهم مع تطوير مساهمة القطاعات الانتاجية والقطاع الخاص في رعاية مبادرات ريادة الأعمال بالجامعات
- استقطاب الأطراف الداعمة للتوجه على أن تكون لها نفوذ قوى يسمح لها بالدعم والمساندة مثل مؤسسات دعم مالى، أو المؤسسات السياسية، أو جامعات عالمية رائدة سابقة في هذا المجال، مما يضيف على رؤيتها ورسالتها المصادقية والثقة.
- إنشاء قاعدة معلومات بالمبادرات والمشاريع الناجحة لريادة الأعمال الوطنية والإقليمية والدولية، على أمل أن يستفيد منها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فى تحويل أفكارهم إلى مشروعات ومنتجات لها مردود اقتصادى.
- 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.

- بعث القيادات الإدارية والاكاديمية إلى جامعات ريادية عالمية للاستفادة ونقل الخبرات الناجحة في هذا المجال وتعزيز المؤهلات الريادية والاستفادة من الاستراتيجيات التنفيذية التي يستخدمونها في توظيف الأفكار الريادية واستثمارها.
- تأسيس مراكز ريادية 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.
- وضع إجراءات مهمة لتعزيز العلاقة بين الجامعات والقطاعات الصناعية و قطاع الأعمال، يأتي في مقدمتها تأسيس مجلس للتعاون بينهما، تضم هذه المجالس في عضويتها أعضاء من هيئة التدريس بالجامعة وممثلين لتلك القطاعات.
- 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.
- 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 .
- عمل ندوات تثقيفية في مختلف الجامعات المصرية لنشر الثقافة الريادية وكذلك التوعية بنتائج التوجه نحو الجامعة الريادية وأهمية دورها في تطوير الجامعات وتحقيق متطلبات الاقتصاد المعرفة.
- وضع خطة قومية بمشاركة كل الجامعات المصرية ومراكز البحث العلمي ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية لدعم الابداع والابتكار وريادة الأعمال المؤسسية .
- توثيق العلاقات بين مؤسسات التعليم العالي وعالم العمل، مما يقتضي إعادة النظر في التخصصات الدراسية المطروحة للتقليل من حجم ما لا يطلبه سوق العمل منها ، وفي الوقت ذاته العمل على تأهيل طالب التعليم العالي ليكون قادراً على خلق فرص العمل، عوضاً عن أن يكون مجرد باحث عن عمل.
- تبادل الزيارات لجامعات ومؤسسات اقتصادية محلية وعالمية لطرح الأفكار والتفاوض في إمكانية التعاون في الاستثمار والتمويل المشترك، أو بالدعم بالتمويل والخبرات، وتبادل الاستشارات في بيوتات الخبرة العريقة الإقليمية والدولية في مجالات التعاون في الاستثمار والتمويل والتسويق للمعرفة المبتكرة وتطبيقاتها.
- إتاحة مجال مفتوح للتعليم الريادى على مستوى متقدم يتيح للمنتسبين أكبر قدر من الخيارات مع المرونة للدخول في النظام والخروج منه، فضلاً عن فرص التعلم الذاتى من أجل تأمين المشاركة النشطة لجميع طلاب وأعضاء هيئة تدريس فى تعليم عصرى يساعد على بناء الكفايات الريادية.

- قياس العائد والمردود الاقتصادي من أنشطة الجامعة بصفة مستمرة للوقوف على النتائج وتوفير تغذية راجعة عن كافة المسارات للتأكد من السير بالطرق الصحيحة. وأخيراً: تجب الإشارة إلى أن هذه السيناريوهات ليست منقطعة الصلة، بل أن كل سيناريو يحمل في طياته بذور وإرهاصات السيناريو الآخر؛ حيث إن تغيير وتحول الظروف في نهاية كل سيناريو، من الممكن أن ينقلنا إلى السيناريو التالي؛ وصولاً إلى السيناريو الابتكاري المستهدف الذي يجعل من الجامعة التقليدية جامعة ريادية. وبالتالي يرى البحث الحالي أن الجامعة المصرية من المحتمل - إذا توفرت النية الريادية - أن تمر بالسيناريو الإصلاحي قبل الابتكاري ويحدث التغيير التدريجي تجنباً لما يمكن أن يحمله التطور الطفري من السيناريو الامتدادى المتردى إلى الابتكاري مباشرة من تداعيات غير محسوبة.

### خاتمة

إن التحول من الصورة التقليدية للجامعة إلى صيغة الجامعة الريادية كصيغة ابتكارية جديدة أصبح أمراً مفروضاً لا مناص منه، خاصة مع كم وكيف التحديات المجتمعية والعالمية التي تواجه النظم التعليمية خاصة الجامعية، ولأن هذا التحول يعتمد على فعاليات الأداء البشري في وضع بنية هيكلية شاملة التشكيل استناداً على خصائص الجامعة الريادية، فإنه يتطلب تحولاً وجوبياً في نوعية القوى البشرية من ناقلين للمعارف ومستهلكين لها إلى مبدعين ومبتكرين في إطار إقتصاد المعرفة، مطورين في إطار ما لديهم من ثقافة الريادية، فضلاً عن التحول في الوعي الاجتماعي من ثقافة الركون والالتكالية إلى ثقافة المشاريع والعمل الحر؛ وهو تحول لا فكاك منه في إطار التوجه العالمي المتنامي نحو الريادية لمواجهة متطلبات اقتصاد المعرفة القائم على التميز والريادة والتنافسية والاستباقية والمخاطرة.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

١. ابراهيم، سعد الدين وآخرون (١٩٨٩): صور المستقبل العربي، ط٣، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
٢. أبو العلاء، سهير عبد اللطيف (٢٠٠٧): الجامعات التكنولوجية صيغة للتعليم الجامعي في مجتمع اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي الخامس " التعليم الجامعي في مجتمع المعرفة: الفرص والتحديات"، في الفترة من ١١-١٢ يوليو، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٣. أبو راضى، سحر محمد (٢٠١١): مبادرات إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة "دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها
٤. أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠١٤): منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، 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.
٥. أوسو، خيرى على؛ وآخرون (٢٠١٧): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلي في جامعة بوليتكنيك دهوك، International Journal of Innovation

٦. أوكيل، سعيد (٢٠١١): الابتكار التكنولوجي: لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، العبيكان للنشر.
٧. باسردة ، توفيق سريع على(٢٠٠٩) : العلاقة بين الإبداع والريادة فى منظمات الأعمال " دراسة ميدانية فى عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد (٤) ديسمبر.
٨. البحيرى، السيد السيد محمود(٢٠١٥): استراتيجية مقترحة للتوسع فى التعليم الجامعي الأزهرى فى ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، مجلة دراسات، فى العلوم التربوية، الأردن، المجلد (٤٢)، العدد (٣).
٩. بدران، شبل؛ ونجيب، كمال (٢٠٠٦): التعليم الجامعى وتحديات المستقبل، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
١٠. بصنوى، محمد أحمد ؛ والغريب، هشام عبد الحفيظ(١٤٣٥ هـ): المرجع الحديث فى الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد ، جدة
١١. بلعربى، عبد الحفيظ(٢٠١٢): التعليم وصنع الريادية: فرصة إصلاح الخلل، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، العدد (٦) ديسمبر.
١٢. بهاء الدين، هانى محمد (٢٠١٧): تطوير التعليم الجامعى: التحديات الراهنة وأزمة التحول، المركز الديمقراطي العربى للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين، ألمانيا
١٣. البهواشى، السيد عبد العزيز؛ وحنفى، محمد طه(٢٠٠٣): تصور مقترح لتطوير الأداء المدرسي فى ضوء اتجاهات التغيير التربوي مستقبلاً، المؤتمر السنوى الحادى عشر " نظم تقويم الأداء المدرسي فى الوطن العربى فى عصر المعلومات" فى الفترة من ٢٥-٢٦ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس.
١٤. بوعبد الله ودان؛ وآخرون(٢٠١٦): استراتيجيات بناء الفكر الابداعى فى المنظمات الريادية" دراسة نموذجية لمدينة صومام جيجل، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مستغانم ، الجزائر، المجلد(٥) ، العدد (٣) أكتوبر
١٥. بوفالطة، محمد سيف الدين؛ وموساوى، عبد النور(٢٠١٥): اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة(الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتى، حالة جامعة منتوري قسنطينة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، عدد جوان(٤٣)، المجلد (ب)
١٦. التقرير العالمى لليونسكو(٢٠٠٥): من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) .
١٧. توفيق، صلاح الدين محمد؛ ومرسى، شيرين عيد(٢٠١٧): الجامعة الريادية ودورها فى دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد(٢٨)، عدد(١٠٩) يناير، جزء(١).
١٨. توفيق؛ صلاح الدين محمد؛ وموسى، هانى محمد يونس (٢٠٠٧) : دور التعلم الإلكتروني فى بناء مجتمع المعرفة العربى " دراسة استشرافية "، مجلة البحوث النفسية والتربوية بكلية التربية، جامعة المنوفية ، السنة (٢٢)، العدد (٣).



١٩. جامعة دار العلوم (٢٠١٦): مقومات أساسية فى بناء الجامعة الريادية فى التعليم الأهلى ، المؤتمر السعودى لريادة الأعمال، فى ٢٩-٣٠ مارس، جمعية ريادة الأعمال بالتعاون مع جامعة الملك سعود ، الرياض.
٢٠. جايل، عفان محمد (٢٠١٥): التخطيط الاستراتيجى لتنمية مهارات خريجى التعليم الجامعى لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل فى ضوء اقتصاد المعرفة، مستقبل التربية العربية، مجلد (٢٢)، عدد (٩٥) يوليو .
٢١. جلاب؛ وآخرون (٢٠١٦): قراءات فى الفكر الريادى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان
٢٢. حافظ، محمد صبرى؛ والبحيرى، السيد محمود (٢٠٠٦): تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
٢٣. الحربى، مروان بن علي (٢٠١٧): الخصائص النفسية والمعرفية المميزة لضعف رغبة المبتكرين و المخترعين و رواد الأعمال عن تطوير أفكارهم الابتكارية والاختراعية والريادية ضمن حاضنات الأعمال وأودية التقنية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد (٤٣) يناير
٢٤. حسين، ميسون علي (٢٠١٣) : ريادة الأعمال Business Entrepreneurship الريادة فى منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول ، مجلة جامعة بابل- العلوم الإنسانية، المجلد (٢١)، العدد (٢)
٢٥. الحسينى، عزة أحمد محمد (٢٠١٤): التفكير الإستراتيجى لدى قادة التعليم الجامعى المصرى على ضوء بعض النماذج و التطبيقات الأجنبية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد (١٦)، عدد (٤٧) فبراير
٢٦. خريف، نادية وآخرون (٢٠٠٩): إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامى، مصر، مجلد (١٣)، عدد (٣٧) يناير- أبريل.
٢٧. خضر، ضحى حيدر (٢٠٠٩): نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالى فى ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد (٧١) ، الجزء الأول.
٢٨. خوج، فخرية محمد اسماعيل (٢٠٠٨): مدى استفادة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية من الصيغ الجامعية الحديثة فى عصر المعلوماتية، مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، مجلد (١٤)، عدد (٥١) يونيه.
٢٩. الدغشيم، محمد بن عبد العزيز؛ وحسين، السيد حسين (٢٠١٤): مدخل مقترح لتفعيل مساهمة منشآت الأعمال فى دعم صناعة ريادة الأعمال، المؤتمر السعودى الدولى لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال " نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال فى الشرق الأوسط"، فى الفترة من ٩-١١ سبتمبر، جامعة الملك سعود، الرياض.
٣٠. الدمنهورى، زهير بن عبد الله (٢٠٠٧) : توجهات التحول إلى الجامعة الحديثة فى عصر المعرفة : تجربة جامعة الملك عبد العزيز، المؤتمر العربى الأول " الجامعات العربية: التحديات و الأفاق المستقبلية، فى الفترة من ٩-١٣ ديسمبر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط.
٣١. دياب، عبد الباسط محمد (٢٠١٠) : تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، مؤتمر "اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم فى الوطن

- العربي،، في الفترة من ٦-٧ فبراير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة بنى سويف، القاهرة
٣٢. راولى، دانييل جيمس؛ وشيرمان، هيربيرت (٢٠٠٧): من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي، ترجمة: ياسين كلاس، العبيكان، الرياض
٣٣. رشيد، صالح عبد الرضا؛ والزيادى، صباح حسين شناوه (٢٠١٣): دور التوجه الريادى فى تحقيق الأداء الجامعى المتميز "دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية فى عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٢).
٣٤. رمضان؛ محمد عبد الغنى وآخرون (٢٠١١): بدائل ومقترحات عملية فى إطار الخطة القومية لتشغيل الشباب، الإدارة العامة للجودة والتطوير، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة.
٣٥. زرزور، أحمد (٢٠٠٦) تقييم تطبيق الاصلاح الجامعى الجديد نظام (ليسانس - ماستر دكتوراة) فى ضوء تحضير الطلبة إلى عالم الشغل "دراسة ميدانية بجامعة منتورى قسنطينة والمركز الجامعى بأم البواقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتورى، قسنطينة.
٣٦. الزهراني، فاطمة عبدالله؛ والشريف، هند إسماعيل (٢٠١٦): متطلبات استثمار الأفكار العلمية فى الأبحاث العلمية بالمؤتمرات العلمية: رؤية مقترحة لتسويق البحوث العلمية المقدمة بالمؤتمرات العلمية لطلبة التعليم الجامعى بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد (١٦٩) يوليو، الجزء (٢)
٣٧. زيتون، محيا (٢٠٠٥): التعليم فى الوطن العربى فى ظل العولمة وثقافة السوق، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت .
٣٨. السامرائى، عمار (٢٠١٢): أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالى لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة "دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً"، المؤتمر العربى الدولى الثانى لضمان جودة التعليم العالى، فى الفترة من ٤- ٥ أبريل، الجامعة الخليجية، البحرين.
٣٩. السعيد، أشرف (٢٠٠٧): الجودة الشاملة: المؤشرات فى التعليم الجامعى، دار الجامعة الجديدة، الأسكندرية.
٤٠. السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٨) : الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
٤١. السكارنة، بلال خلف (٢٠١١): الإبداع الإدارى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن
٤٢. السلطان، فهد بن صالح (٢٠١٦): ريادة الأعمال: التحديات ومفاتيح النجاح، المؤتمر السعودى الدولى لريادة الأعمال، فى ٢٩-٣٠ مارس، جمعية ريادة الأعمال بالتعاون مع جامعة الملك سعود ، الرياض.
٤٣. سواحل، وجدى (٢٠١٥) : جامعة ريادة الأعمال :أداة لمكافحة الفقر والبطالة ، مجلة التقدم العلمى، مؤسسة الكويت للتقدم العلمى، العدد (٩٠) يوليو .
٤٤. سيف الدين، أشرف محمد (٢٠١٥): تمويل التعليم الجامعى فى مصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (٥٧) يناير

٤٥. شحاته، صفاء أحمد محمد؛ وآخرون (٢٠١٧): الحدائق التكنولوجية مدخلاً لتطوير التعليم الجامعي المصري" تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (٣٣)، عدد(٧) سبتمبر.
٤٦. شحاته، صفاء أحمد(٢٠١٣): تنمية جدارات سوق العمل لدى المتعلمين في مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال: رؤية إستراتيجية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مجلد (١٩)، عدد (٤) أكتوبر
٤٧. الشميمري ؛ وآخرون (٢٠١٤) : مبادئ إدارة الأعمال – الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، ط(١٠)، مكتبة العبيكان ، الرياض
٤٨. الشميمري، أحمد(٢٠١٠): متطلبات بناء الجامعة الريادية، جريدة الاقتصادية الإلكترونية، السعودية، متاح على الرابط: [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)
٤٩. شنبارو، عمارة على حسن(٢٠١٤): تعزيز دور منظومة ثلاثية الإبداع الوطني في تأصيل وإنتاج المعرفة، المؤتمر الدولي الثالث "تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص" ، في الفترة من ٢٤ أبريل - ١ مايو، جامعة البلقاء، عمان ، الأردن.
٥٠. الشواهين، ابراهيم فلاح ابراهيم(٢٠١٧):أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
٥١. صالح، سمير أبو الفتوح (٢٠١١): منظومة التعليم الجامعي وعصر المعرفة : مظاهر الأزمة، الآليات المقترحة، مجلة البحوث الإدارية، مجلد (٢٩)، عدد(٤) أكتوبر.
٥٢. طعيمة، رشدي أحمد؛ والبندري، محمد سليمان (٢٠٠٤): التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة.
٥٣. طلبة، جابر محمود(١٩٩٩): التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل، مكتبة الإيمان، المنصورة.
٥٤. العامري، عبد الله بن محمد على (١٤٣٤ هـ): متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية " تصور مقترح"، دكتوراة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٥٥. العايش، بن صدقه فيصل قموده (٢٠١٣) : فرص التوظيف لخريجي الجامعة في ظل نظام ل.م.د " دراسة على عينة من طلبة جامعة قاصدي مرياح، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ، الجزائر
٥٦. عبد الرازق، فوزي(٢٠١٤) :إشكالية حاضرات الأعمال بين التطوير والتفعيل " رؤية مستقبلية"حالة حاضرات الاعمال فى الاقتصاد الجزائرى. بحث مقدم إلى المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال "تحو بيئة داعمة لريادة الأعمال فى الشرق الأوسط"، فى الفترة من ٩-١١ سبتمبر، جامعة الملك سعود، الرياض.
٥٧. عبد الرحمن، منى احمد (٢٠١٧) الجامعة المنتجة وريادة الأعمال : الطريق إلى التنمية، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة
٥٨. عبد القادر، خالد محمد جميل (٢٠١٤): تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية : دراسة استطلاعية فى كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد (٦)، عدد(١١).

٥٩. عبد المجيد، محمد سعيد (٢٠٠٦): "قانون تنظيم الجامعات وجودة التعليم" دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لقسم علم النفس "سلوك الإنسان وتحديات العصر"، ١٨-٢٠ أبريل، كلية الآداب، جامعة المنيا.
٦٠. عبد المجيد، عبد الفتاح عبد الرحمن؛ وحجازي، مروة سمير (٢٠١٠): ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والإرتقاء بها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلد (٣٤)، العدد (٢).
٦١. عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم (٢٠١٦): التخطيط الإستراتيجي لجامعة بنها فى ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراة، كلية التربية ، جامعة بنها.
٦٢. عبد الوهاب، ياسر (٢٠١٤): التوجه الاستراتيجي لتطوير منظومة التعليم الجامعي فى ظل العولمة و مجتمع المعرفة، مجلة النهضة ، مجلد (١٥)، عدد (٤) أكتوبر
٦٣. عبد الحكيم، فاروق جعفر (٢٠١٧): مسارات جديدة لتمويل التعليم الجامعي فى مصر، عالم التربية، العدد (٥٧) يناير، السنة (١٨) .
٦٤. عبدالله، سهير أحمد محمد حسن (٢٠١٢): متطلبات التعليم الجامعي للتحوّل نحو الاقتصاد المعرفي " رؤية استشرافية"، مجلة الطفولة والتربية ، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مجلد (٥)، عدد (١٤) أبريل.
٦٥. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧): التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة
٦٦. علام، فوزية محمد محمود (٢٠١٤): تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر فى ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة بنها.
٦٧. العنزي، سعد بن عيد ، والدويش، عبدالعزيز بن سليمان (٢٠١٥): تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٣) جمادى آخر/ أبريل، الجزء (٢).
٦٨. عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠١٦): بناء وتنمية الجامعات الريادية: مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، فى ٢٩-٣٠ مارس، جمعية ريادة الأعمال بالتعاون مع جامعة الملك سعود، الرياض.
٦٩. عيد، أيمن عادل (٢٠١٤): التعليم الريادى مدخل لتحقيق الاستقرار الاقتصادى والأمن الاجتماعى، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال "نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال فى الشرق الأوسط"، فى الفترة من ٩-١١ سبتمبر، جامعة الملك سعود، الرياض.
٧٠. العيسوي، ابراهيم (٢٠٠٠) : الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠ ، معهد التخطيط القومى، القاهرة
٧١. القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠١٥): القيادة الريادية وتطبيقاتها فى الجامعات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد (٥٥)، العدد (٣) أبريل .
٧٢. القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠١٢): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمى الثانى لمراد الإدارة العامة والتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى " التنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل "، الفترة من ١٠-١٢ ديسمبر، الرياض.

٧٣. القصبي، راشد(٢٠٠٣): استثمار وتسويق البحث العلمي في الجامعة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد(٩)، العدد(٢٠٨) يناير
٧٤. القطب، سمير بن عبد الحميد (٢٠١١): تهديدات نمط التعليم الجامعي التقليدي وفرص الانطلاق في عصر المعرفة، مؤتمر " ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم في مصر"، في الفترة ١٣-١٤ يوليو ، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٧٥. كسناوي، محمود محمد(٢٠٠١): توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية: الواقع - توجهات مستقبلية، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية... توجهات مستقبلية ، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ، محرم ١٤٢٢هـ/أبريل .
٧٦. مانو، جورج وآخرون(٢٠٠٩) : برنامج كاب "تعرف الى عالم الأعمال" : التربية الريادية في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي ، المكتب الإقليمي للدول العربية ، بيروت، لبنان.
٧٧. المبيريك، وفاء ناصر؛ والشيباني، صفية مختار(٢٠١٦) : منظومة ريادة الأعمال في الجامعات السعودية، جامعة الأميرة نورة نموذجاً، المؤتمرالسعودي الدولي لريادة الأعمال، في ٢٩-٣٠ مارس، جمعية ريادة الأعمال بالتعاون مع جامعة الملك سعود ، الرياض
٧٨. المبيريك، وفاء ناصر؛ والجاسر، نورة جاسر(٢٠١٤): النظام البيئي لريادة 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.
٧٩. محمد، ايثار عبد الهادي؛ وسلمان،سعدون محمد(٢٠١١) : دور ريادة منظمات الاعمال في التنمية الاقتصادية، في مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، في الفترة من ٢٢-٢٣ نوفمبر، الطبعة الثانية ، جامعة ورقلة.
٨٠. محمد، سماح زكريا (٢٠١١): متطلبات تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي " مع التطبيق على جامعة بنها" ، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها .
٨١. محمد، عمر مصطفى (٢٠١٢): دور الادارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية " دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السليمانية، ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية.
٨٢. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي؛ والبنك الدولي (٢٠١٠): مراجعات لسياسات التعليم الوطنية : التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي والبنك الدولي، باريس.
٨٣. المهدي، ياسر فتحى الهنداوي(٢٠٠٩) : تطور عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة(١٢)، العدد(٢٥) أغسطس.
٨٤. المهدي، ياسر فتحى الهنداوي؛ وسويلم ، محمد محمد غنيم (٢٠١٤): استراتيجية 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 .
٨٥. موسى، هاني محمد يونس (٢٠١٤): دور الجامعة في تطوير البحث العلمي كمدخل لتحقيق مجتمع المعرفة: دراسة في المعوقات وإمكانية التأسيس، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مجلد (٢٤)، عدد (٢).
٨٦. المومني، هنادة ماجد (٢٠١٦): دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية "دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة دراسات- العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد (٤٣)، العدد (٢).
٨٧. هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٥): إدارة المعرفة: مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، مجلد (١١)، عدد (٣٨) يوليو.
٨٨. هيكل، هناء محمد محمدى (٢٠١٤): تطوير مراكز البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة "رؤية استراتيجية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة بنها
٨٩. وزارة التعليم العالي (٢٠١٧): التعليم العالي في أرقام بين عامي (٢٠١٤-٢٠١٧)، المركز الإعلامي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:  
<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Higher-education-in-umbers.aspx>
٩٠. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٠): المعلوماتية وإدارة المعرفة "رؤية استراتيجية عربية"، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان مجلد (٢٣)، العدد (٢٦٠) أكتوبر.

### ثانياً : المراجع الأجنبية:

91. Arnaut, D.(2010): towards an entrepreneurial university, International journal of Euro-Mediterranean studies, Vol.( 3), no.(1)
92. AWorld Economic Forum report in collaboration with Booz & Company (2011): Accelerating Entrepreneurship in the Arab World, Booz & Company, 21-23 october ,Jordan.
93. Bhardwaj, B.R. & et.al (2011):.Drivers and enablers of Corporate entrepreneurship: "Case of a software Giant from India", Journal of Management Development ,Vol.(30), No.(2).
94. 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).
95. Clark, B R.(1998):Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, International Association of Universities, Paris.
96. Clark, B R.(2004):Delineating the character of Entrepreneurial University,Higher Education policy, International Association of Universities ,vol.(17),issue.(4).
97. Cortese, A.D.(2003): The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future, Planning for Higher Education,Vol.(31),No.(3) March–May.
98. Duke,C.(2001):Networks and managerialism: field-testing competing paradigms, Journal of Higher Education policy and management, vol.(23) , No.(1).

99. EC- OECD (2012): A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities , Final version 18<sup>th</sup> December 2012, European Commission in collaboration with the OECD LEED forum.
  100. Etzkowitz, H, (2002): Innovation as Triple Helix of University- Industry- Government networks , Science and Public policy, Vol. (29).
  101. Etzkowitz, H, (2003). Research Groups as ‘Quasi-Firms’: The Invention of the Entrepreneurial University, Research policy, Vol. (32) ,No. (1).
  102. Etzkowitz, H.& Leydesdorff, L. (2000):The dynamics of innovation: from national systems and "mode2" to a Triple Helix of University- Industry- Government relations, Research policy, Vol. (29)
  103. Etzkowitz, H.,(2004): The evolution of the entrepreneurial university. International Journal of Technology and Globalization, vol. (1) ,issue(1)
  104. 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.
  105. Farsi, J.Y. & et.al (2012): Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, Global Business and Management Research, Vol. (4), No. (2)
  106. Feldman, M.P. (2005): The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context, in Breschi, S. & Malerba, F. (Eds), Clusters, Networks, and Innovation, Oxford University Press, Oxford.
  107. Gibb, A. & Hannon, P. (2006) :Towards the Entrepreneurial University, International Journal of Entrepreneurship Education, Vol. (4).
  108. Gibb, A. & Hannon, P. (2004).:Towards the Entrepreneurial University, The National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE), Birmingham, UK.,
  109. Gibb, A.(2005):Towards The Entrepreneurial University, entrepreneurship education as a lever for change , report presenting and shaping the environment for graduate entrepreneurship in higher education, A National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE), Birmingham, UK
  110. Gibb,A.et.al(2009): Leading the Entrepreneurial University, Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions ,October ,The National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) and Oxford University’s Said Business School, UK
  111. 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).
  112. Jones, C. & English, J. (2004): A contemporary approach to entrepreneurship education, Education & Training, Vo. (46), No.(8/9).
  113. Luke, B. & Verreynne, M . (2006): Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. Qualitative Research in Accounting and Management, Vol.(3) no.(1).
  114. 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)
115. Philpott K., & et.al (2011): The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions, *Technovation*, Vol.( 31) No. (4).
  116. Postiglione, G. A., (2011):The Rise of Research Universities- The Hong Kong University of Science and Technology, in ,Philip g. Altbach and Jamil Salami(eds): *The Road to Academic Excellence- The Making of World – Class Research University* The International Bank for Reconstruction and Development ,The World Bank , Washington ,D.C.,
  117. Ranking WEB of universities, 2018, at:<http://www.webometrics.info/en/Africa/Egypt>
  118. Rich,M.B & et al (2010): university- based entrepreneurship ecosystems: key success factors and recommendation. In, Fetters, M.L & et al (Eds): *The development of university- based entrepreneurship ecosystems: Global practices*, Edward Elgar,cheltenham ,U.K
  119. Rosowsky, P. D (2014):*Academic Excellence Goals for the University of VERMONT ,Strategic Action Plan*, Office of the Provost, University of Maryland.
  120. 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).
  121. Salem,M.A(2014): Higher education as pathway to entrepreneurship, *international business and economic research Journal* , vol.(13), No.(2).
  122. Shanghai Ranking Consultancy(2017) : *Academic Ranking of World Universities 2017*, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai, 15 August.
  123. Subotzky, G. (1998).:Alternatives to the entrepreneurial university: New modes of knowledge production in community service programs, Paper presented at the Annual ASHE-International Conference,4–7 Nov, Florida.
  124. Thorp, H. & Goldstein ,B.(2010): *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century*, University of North Carolina Press, Chapel Hill.
  125. Times Higher education 2018: *World University Rankings 2018*, available at:<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018>.
  126. Tirronen, J. & Nokkala,T.(2009): *Structural Development of Finnish Universities: Achieving Competitiveness and Academic Excellence*, *Higher Education Quarterly*, Vol.(63), No.(3), July
  127. Volkman,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 21<sup>st</sup> century* ,areport of the globl education initiative, the world economic forum, Switzerland .
  128. Wang, Q. H. & et.al (2011) :*Building World-Class Universities in China: Shanghai Jiao Tong University* , in:Philip g. Altbach and Jamil Salami(eds), *The Road to Academic Excellence*,*The Making of World – Class Research University* The International Bank for Reconstruction and Development ,The World Bank , Washington.



129. World Economic Forum(2009): The Global Competitiveness Report, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
  130. Zoltan , J. A.& et.al (2015): Global Entrepreneurship Index 2016 , Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI),Washington, available at: [http://thegedi .org/global-entrepreneurship-and-development-index](http://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index)
-