

## دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس

إعداد

د/ صهيب شحنة محمد محمد طلبة

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة عين شمس

### ملخص البحث:

تسعى الجامعات المعاصرة لدعم الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الاهتمام بأبعاد الجاذبية التنظيمية والتي تتمثل في: الدعم التنظيمي والهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي؛ وذلك من أجل تعزيز الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والمتمثلة في: القيادة الريادية، والثقافة الريادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد، وفي هذا توجد العديد من الممارسات الجامعية التي نجحت في تحقيق ذلك ومثال ذلك ما قامت به جامعة جامعتي هارفارد الأمريكية وتسينجوا الصينية؛ وفي ضوء تلك الممارسات تسعى كلية التربية بجامعة عين شمس لتحقيق الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس؛ غير أنه ما تزال هناك عديد من المشكلات التي تواجه تحقيق ذلك، وعلى هذا يسعى البحث الحالي لتناول الموضوع البحثي محل الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس؟، وذلك بهدف التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس، ويستعين البحث في ذلك بالمنهج الوصفي مع مدخل أفضل الممارسات.

### الكلمات المفتاحية:

الجاذبية التنظيمية - الريادة الاستراتيجية - الدعم التنظيمي - الهوية التنظيمية - الالتزام التنظيمي.

# **The Organizational Attractiveness Role in Reinforcing the Strategic Entrepreneurship of Faculty of Education-Ain Shames University**

**Prepared by**

Dr. Sohaib Shehata Mohamed Mohamed Talaba

Lecturer, in Department of Comparative Education and Educational Administration  
Faculty of Education, Ain Shams University

## **Research Abstract**

Contemporary universities seek to support organizational attractiveness of staff members through giving an interest to organizational attractiveness dimensions, which are: organizational support, organizational identity, organizational commitment, for reinforcing strategic entrepreneurship with its various dimensions, which are represented in: entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, and the strategic administration of resources, then, there are many university practices that achieved success in this area, such as Harvard University, and the Chinese Tsinghua, in the light of these practices, Faculty of Education, Ain Shames University seeks to achieve the organizational attractiveness for staff members, although these efforts, there are still some problems, that hinder achieving that, so the current research seeks to this topic through answering the following main question: How organizational attractiveness role be activated in reinforcing the strategic entrepreneurship of Faculty of Education- Ain Shames University?, in order to reach some suggested procedures to activate organizational attractiveness role reinforcing the strategic entrepreneurship of Faculty of Education- Ain Shames University, finally, the research uses the Descriptive Methodology with Best Practices Approach

### **Key words:**

Organizational attractiveness , Strategic entrepreneurship, Organizational support, Organizational identity, Organizational commitment.

## دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس

إعداد

د/ صهيب شحنة محمد محمد طلبة

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة عين شمس

### القسم الأول: الإطار العام للبحث

#### المقدمة:

يعتبر مفهوم الجاذبية التنظيمية *Organizational Attractiveness* من المفاهيم الحديثة والمتجددة، إذ يشكل جذب الموظفين ذوي المهارات والمعرفة الفائقة مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، كما يشير إلى الخصائص والسمات التي تجعل المنظمة مكان جذب واستقطاب للعمالة والزيائن والمتعاملين بشكل عام، حيث يرغب الناس في العمل في مؤسسات تتمتع بسمعة ومكانة قوية، وجدير بالذكر أن الأفراد يروا أن المنظمات جذابة بناء على توافر بعض السمات والخصائص المرغوب بها، مثل أن تكون المنظمة جديرة بالثقة، وذات سمعة طيبة، وأن تتوافق هذه السمات والخصائص مع ثقافة المجتمع.<sup>(١)</sup>

إن الجامعات شأنها شأن المنظمات المختلفة، تعمل على اجتذاب العناصر المتميزة من أجل تحقيق ميزة تنافسية عالية، ويُعتبر أعضاء هيئة التدريس أهم العناصر التي تهتم الجامعات باجتذابها؛ إذ أنهم من أكثر عناصرها الفكرية المسؤولة من خلال أدائهم التدريسي والبحثي، والتي من الممكن أن تحقق الجامعة من خلالهم ترتيباً متميزاً بالتصنيفات العالمية، وكذلك سبباً هاماً من أسباب تحقيق الجامعة لميزة تنافسية متميزة، ومن ثم فإن حفاظ الجامعة على أعضاء هيئة التدريس بها، بل واجتذابهم نحو بيئة العمل الجامعية من شأنه تحقيق الجامعة لطموحاتها المستقبلية والتنافسية مقارنة بغيرها من الجامعات.<sup>(٢)</sup>

وتعتمد الجاذبية التنظيمية على معتقدات وأفكار الأفراد حول المنظمة فكلما ازدادت المعتقدات الإيجابية لفكرة الأفراد عن المنظمة ازداد احتمال تأثرهم بها ورغبتهم في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة بها، ولتحقيق أعمال مستدامة، يتعين على المنظمات توظيف المواهب المناسبة ذات الإمكانيات العالية، ففي عالم الأعمال اليوم يوجد عدد كبير من المنظمات؛ لذا يبحث المهنيون الموهوبون عن أفضلها، وأفضل طريقة لتوظيف الأكثر موهبة في المنظمة، هي زيادة جاذبيتها التنظيمية.<sup>(٣)</sup>

وتتعدد أبعاد الجاذبية التنظيمية في الجامعات المعاصرة بشكل رئيس؛ حيث تتمثل أهم أبعادها في: القيم التنظيمية السائدة، وسمعة المؤسسة، والثقافة التنظيمية للمؤسسة، والدعم التنظيمي بالمؤسسة، والقيم الاجتماعية السائدة، والهوية التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة، وتحديات العمل، وصورة المؤسسة بالمجتمع، والقيم الاقتصادية، والإلتزام التنظيمي السائد بالمؤسسة، ويُعتبر أبعاد الدعم التنظيمي، والهوية التنظيمية، والإلتزام التنظيمي أهم أبعاد الجاذبية التنظيمية المرتبطة بتحقيق الريادة الاستراتيجية في أي مؤسسة بشكل كبير.<sup>(٤)</sup>

يُشار إلى **الدعم التنظيمي** كأحد أبعاد تحقيق الجاذبية التنظيمية بالجامعات المعاصرة إلى أنه وجهات نظر ورؤى العاملين بالمنظمة عن الكيفية التي يمكن لتلك المنظمة أن تحقق وتفي بكافة التزاماتها تجاه موظفيها، كما يشار إليه على أنه تفسير الموظفين وتحليلاتهم عن الكيفية التي تعاملهم بها المنظمة التي يعملون بها، أي هل يتم تقدير ما يقومون به من أعمال أم لا؟، ومن ثم يشعر العاملون بالدعم من قبل المنظمات التي يعملون بها من خلال شعورهم بتقدير ما يقومون به من أعمال، وتقدير شخصهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف، فكلما شعر العاملون أنهم مقدرون، وأن عملهم يلقى الاستحسان المناسب من المنظمة، كان ذلك محفزاً لهم لمزيد من الولاء والانتماء للمنظمة والاستقرار للعمل فيها، بل وبذل الجهود من أجل تقديم أفضل ما لديهم من أعمال.<sup>(٥)</sup>

وتعرف **الهوية التنظيمية** كأحد أبعاد تحقيق الجاذبية التنظيمية بالجامعات المعاصرة بأنها الإطار العام الذي تحتفظ فيه المنظمة بأعضائها، ويستطيعون من خلال هذا الإطار أن يشعروا بميزات المنظمة التي يعملون بها، والتي يكون لها سمات تميزها عن غيرها من المنظمات، وتجعل لها شكلاً مميزاً يجعلها تختلف عن غيرها، ومن ثم فالهوية

التنظيمية هي مجموعة المميزات التي تجعل المنظمة مميزة، ولها شخصية مختلفة مميزة عن المنظمات الأخرى، إذن فالهوية التنظيمية هي الكيفية التي يرى بها العاملون المنظمة التي يعملون بها على أنها منظمة تتميز عن غيرها، وأنها المنظمة الأساسية أو المركزية في الخدمة التي تقدمها مقارنة بالمنظمات المشابهة.<sup>(٦)</sup>

ويظهر **الإلتزام التنظيمي** كأحد أبعاد تحقيق الجاذبية التنظيمية بالجامعات المعاصرة من خلال التزام الفرد بأداء العمل الموكول إليه داخل المؤسسة، والإنخراط في العمل والاندماج به **Work Engagement**، حيث أن التزام الفرد بالعمل يحفزه ويشجعه على الاندماج في العمل والارتباط به بشكل أكبر، فالعلاقة بين الإلتزام التنظيمي والارتباط بالعمل علاقة تكاملية، فكل منهما يكمل الآخر، حيث يؤدي الإلتزام إلى تحقيق الارتباط بين الفرد وموقع العمل وبين الأعمال التي عليه القيام بها، فيستثمر الفرد جهوده من أجل التميز في العمل الذي يقدمه، ومن هنا فإن يلتزم عضو هيئة التدريس بالقيام بأعماله يؤدي ذلك بالضرورة إلى ارتباطه بعمله من ناحية، وارتباطه ببيئة العمل من ناحية أخرى، وذلك بناء على وصوله لحالة من الرضا عن العمل وبيئة العمل، التي تستثير قدراته، فتدفعه لاستثمار جهوده، وتقديم أفضل ما لديه، الأمر الذي يجعل الجامعة تتمسك به نظراً لتميزه في القيام بعمله، فتقدر إنجازاته، ومن ثم يشعر عضو هيئة التدريس بالإنجذاب نحو العمل بالجامعة، ويرغب في الاستقرار بها.<sup>(٧)</sup>

ويتضح من خلال ما سبق أن تحقيق الأبعاد المختلفة للجاذبية التنظيمية وخاصة فيما يرتبط بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات - باعتبارهم العنصر الرئيس للأداء الجامعي ككل - من شأنه تحسين أداء الجامعة بشكل كبير ومن ثم إعطاءها الفرصة لتحقيق التميز والريادة الاستراتيجية في كافة أنشطتها ووظائفها.

وفي هذا يشير مصطلح **الريادة الاستراتيجية** بالجامعات المعاصرة إلى مجموعة الفرص التي تحاول المؤسسات الحصول عليها، وأيضاً مجموعة الفرص التي تحاول الإدارة إدراكها، واستغلالها، ومن ثم فهي مدخلاً لتطوير المنظمات، ويتم من خلالها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، حيث يتخلل فكر الفلسفة الريادية أعمال وأسلوب المنظمة بأكملها، وتركز الريادة الاستراتيجية على الإجراءات التي تقوم بها المنظمات من أجل استثمار الابتكارات الجديدة، التي تنشأ من محاولاتها لاكتشاف

الفرص الجديدة، حيث تتناول الإجراءات التي يتخذها مشروع ما من أجل تطبيق الابتكارات الجديدة التي تنشأ أثناء البحث عن فرص جديدة، وكذلك اتخاذ إجراءات ريادية ذات منظور استراتيجي، وترتكز الريادة الاستراتيجية بشكل واضح على مجموعة من الأبعاد، لعل أهمها: القيادة الريادية والثقافة الريادية والإدارة الاستراتيجية للموارد.<sup>(٨)</sup>

وتعتبر القيادة الريادية أحد أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة والتي تتمثل في أنها مزيج من القدرات الريادية، والروح القيادية، فالقائد الريادي هو الشخص القادر على خوض المخاطر، والتجديد، والتركيز على المهام المراد تحقيقها، وتولي المسؤوليات المراد تحقيقها، وتولي المبادرات، وامتلاك التوجه الإقتصادي الذي يعود على المنظمة بالنفع والفائدة.<sup>(٩)</sup>

وتشير الثقافة الريادية كأحد أبعاد تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات إلى الخلفية المعرفية والاتجاهات وقناعات الأفراد العاملين بمنظمة معينة عن كيفية تحقيق الريادية بمنظمتهم، ومن ثم يسعون من أجل تحقيق ذلك لتنمية قدراتهم الإبداعية، والتجديدية، مع الشعور بتقتهم بنفسهم وبقدرتهم على الإنجاز، والتحدي، والتواصل، وصنع القرار، والتفاوض، وحل المشكلات، والعمل في فريق، والتفكير الإبداعي، والتعاون مع الأفراد، واستكشاف الفرص المتميزة واقتناسها والتعامل مع الأمور الغامضة، ووضع خطط العمل وتطويرها، والسعي للحصول على عوائد اقتصادية ذات قيمة.<sup>(١٠)</sup>

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد أحد أهم الأبعاد الرئيسة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة والتي من خلالها أصبح التركيز الأكبر على الثروة البشرية التي تمتلكها المنظمات من أجل تحقيق النمو والتطور، كما أن الثروة البشرية هي سبيل تحقيق الميزة التنافسية، وتهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد إلى المساهمة في تحقيق الإنتاجية، ودعم التجديد والأفكار الإبداعية للعاملين، واكتساب المعرفة الجديدة، والتمكن من إدارتها ومشاركتها مع الآخرين، وكذلك البحث عن الجديد منها باستمرار، واستغلالها الاستغلال الأمثل لضمان جودة المخرجات.<sup>(١١)</sup>

ومن خلال ما سبق، يتضح أن هناك ارتباطاً ملحوظاً بين الريادة الاستراتيجية والجاذبية التنظيمية، وذلك من خلال ارتباط محاور كل منهما بالآخر، كما سبقت الإشارة،

ومن ثم يمكن القول أنه كلما شعر عضو هيئة التدريس أنه منجذب للجامعة التي يعمل بها، وشعر برغبته في الاستقرار بها، والانتماء إليها، كان ذلك بمثابة الفرصة الحقيقية لتعزيز الريادة الاستراتيجية بتلك الجامعة.

ويتضح من خلال العرض النظري السابق لمتغيري الجاذبية التنظيمية والريادة الاستراتيجية أن ثمة علاقة واضحة بين المتغيرين، وهذا ما تسعى لتأكيد بعض الجامعات العالمية المعاصرة لضمان نجاح الأداء الأكاديمي والإداري فيها؛ لذا فيُلاحظ أن هناك العديد من الجامعات قدمت العديد من الجهود المرتبطة بمتغيري البحث؛ ومثال ذلك جامعة هارفارد الأمريكية Harvard University وجامعة تسينجوا الصينية Tsinghua University، وسيتم تناول جهود تلك الجامعات فيما يرتبط بمتغيري البحث تفصيلاً في القسم المخصص لذلك.

وفي هذا السياق تعمل الجامعات المصرية جاهدة على بذل أقصى جهودها في سبيل دعم الجاذبية التنظيمية لأعضاء التدريس فيها، ومن ثم تحقيق الريادة الاستراتيجية، ويرتكز البحث الحالي على دور كلية التربية بجامعة عين شمس في هذا الصدد.

وفي هذا الإطار يُعدُّ الأستاذ الجامعي ركناً أساسياً في منظومة الجامعات المصرية وعُنصرًا رئيسياً في جودة الأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها، ونجاحه في أداء مهامه، يُؤثر بشكل مباشر على نوعية التعليم الجامعي، ويُعتبر حُسن انتقاء الأستاذ الجامعي بمختلف درجاته شيئاً أساسياً وبالغ الأهمية لنجاح المؤسسة العلمية، ولذلك تسعى الجامعات المصرية ومن ثم كلياتها لانتقاء أعضاء هيئة التدريس من الخبرات والكوادر، واختيارهم من بين الخريجين وأوائل الدفات. (١٢)

وتهتم الجامعات المصرية بصورة عامة بالجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس؛ حيث تُعدُّ عملية التوظيف والتعيين لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات عملية حسّاسة ومهمّة؛ كونها الخطوة التي ينتم من خلالها البحث عمّن يشغل منصب عضو هيئة التدريس بالجامعات، وأن استقطاب وتوفير أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة، والجدارة والكفاءة، في الجامعات تُعدُّ العمود الفقري للمؤسسة العلمية والتعليمية. (١٣)

وفي هذا تهتم كلية التربية بجامعة عين شمس بدعم الأبعاد المختلفة لتحقيق الجاذبية التنظيمية؛ وذلك من خلال تقديم الدعم التنظيمي اللازم لأعضاء هيئة التدريس بالكلية

ودعم هوية تنظيمية للكلية تؤكد انتمائهم للكلية، وكذلك تحاول أن توجه أعضاء هيئة التدريس للالتزام بالمهام الموكلة إليهم.

تقدم كلية التربية عين شمس الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؛ حيث تؤكد الغاية الخامسة من الغايات الاستراتيجية لكلية التربية على تطوير الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية، وحددت الكلية مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لتحقيق تلك الغاية وكان أهمها زيادة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.<sup>(١٤)</sup>

كما تحاول كلية التربية أن تدعم الهوية التنظيمية بها؛ حيث تتبنى كلية التربية بجامعة عين شمس دليل سياسات جامعة عين شمس الذي تم وضعه في عام ٢٠٢٣م، والذي يؤكد في المحور الخاص بأعضاء هيئة التدريس على أن كليات الجامعة لا بد وأن تسعى لتحقيق درجة عالية من رضا أعضاء هيئة التدريس لضمان تشكيل هوية الجامعة، وذلك من خلال إعداد استبيانات ودراسات واجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس لمعرفة وقياس درجة رضاهم ومن ثم تحفيزهم لضمان دعم هويتهم التنظيمية.<sup>(١٥)</sup>

وتسعى كلية التربية جامعة عين شمس بتوجيه أعضاء هيئة التدريس فيها نحو الإلتزام بالمهام الموكلة إليهم؛ حيث تحاول أن تلزم أعضاء هيئة التدريس بالقيام بمهامهم والتي لها صبغة وظيفية تتعلق بواجباتهم المهنية ولها كذلك صبغة اجتماعية وما يرتبط بسعي عضو هيئة التدريس لتحقيق حسن السمعة وطيب الخصال، وأن يسلك في سلوكه ما يليق بكرامة الوظيفة، ويتناسب مع قدرها وعلو شأنها وسمو رسالتها.<sup>(١٦)</sup>

وفي إطار محاولة كلية التربية لتحقيق الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس؛ فإن الكلية تحاول أن توجه هذه الجاذبية نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية فيها؛ فتنبنى كلية التربية جامعة عين شمس توجهات للتطوير؛ حيث تسعى الكلية لأن يكون لها الريادة في إعداد المعلم والكوادر التربوية والأكاديمية التربوية، وأن تكون بيتاً متميزاً للخبرة التربوية والبحث العلمي، وتنمية المجتمع، وأن تصبح مركزاً للإشعاع الثقافي والتواصل الحضاري، وحادنة لمشروعات تطوير التعليم بكل مراحلها، من خلال تعزيز ثقة أصحاب العمل في خريجها، ووللتنوع في برامج التنمية المهنية المستدامة، وإجراء البحوث التربوية والعلمية للإسهام في حل المشكلات المجتمعية والتعليمية، والمشاركة في رسم السياسات التعليمية في المجتمع، والشراكة المجتمعية للارتقاء بالمجتمع وتطويره،



وتبني ثقافة الجودة وسياسات للتطوير وخطط تستند إلى التقييم المستمر وجودة الأداء، مع الحرص على مشاركة كافة الأطراف المعنية والمعنية والمستفيدة من عمليات تقييم الأداء وتطويره في إطار من الشفافية والمحاسبية والحوكمة. (١٧)

وفي سبيل ذلك فإن مسؤولية تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة تقع على عاتق وحدة ضمان الجودة بالكلية والتي تؤكد رؤيتها على الوصول بكلية التربية جامعة عين شمس الى تحقيق الريادة والتميز وفقاً لمعايير الجودة، وتؤكد رسالتها على تفعيل نظام داخلي لإدارة الجودة لمتابعة وتقييم الأداء في جميع أقسام الكلية ، وقياس مدى فاعلية العملية التعليمية داخل الكلية من برامج أكاديمية ، واستراتيجيات تعليم وتعلم ونظم تقييم مستحدثة والكيف الذي يمكن به استخدام التكنولوجيا لضمان جودة وتحسين الأداء المؤسسي، ومن أجل تحقيق ذلك تحدد الوحدة مجموعة من الأهداف للوصول إلى الريادة الاستراتيجية للكلية من خلال تحقيق مستوى متميز من الأداء الأكاديمي والمهني داخل الكلية، وتقييم الأداء المؤسسي من خلال الأساليب العلمية للتقييم والتقييم مراجعة وتقييم البرامج الأكاديمية واستيفائها لنواتج التعلم المستهدفة وتقديم الدعم الفني واللوجستي لأقسام وإدارات الكلية ومساعدتها على تطبيق معايير الجودة. (١٨)

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك جهود واضحة لكلية التربية في محاولتها لتعزيز الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة؛ إلا أن ذلك يحتاج مزيد من العمل والجهد من قيادات الكلية وأعضاء هيئة التدريس.

### مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود التي تبذلها كلية التربية جامعة عين شمس في سبيل دعم الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس؛ فإن هناك العديد من المشكلات التي ما تزال تقف عائقاً أمام تحقيق ذلك، بعضها يرتبط بالجامعات المصرية بصورة عامة وينعكس بالضرورة على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عين شمس؛ باعتبار مركزية العمل في كافة الجامعات المصرية.

وتتمثل أهم المشكلات التي تحول دون تحقيق الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس فيما يلي:

١. تدني أوضاع أعضاء التدريس في الجامعات المصرية الحكومية؛ حيث يعانون انخفاضاً واضحاً في أوضاعهم الاجتماعية والمادية، ما يؤثر على قدرتهم على توفير احتياجاتهم الأساسية والمهنية؛ مما يؤثر بشكل كبير على أدائهم للمهام الأكاديمية والبحثية، ويدفع البعض منهم إلى الهجره أو البحث عن عمل في جامعات أخرى خارج مصر؛ الامر الذي يجعل البيئة الجامعية بيئة طاردة وغير مشجعة للكفاءات من أعضاء هيئة التدريس ما يؤثر على مستوى الجامعات المصريه بشكل عام. (١٩)
٢. ضعف الخدمات النفسية وخدمات الرعاية الاجتماعية والصحية لأعضاء هيئة التدريس وذويهم، على الرغم من أن هناك نص في قانون تنظيم الجامعات يؤكد على ضرورة توفير كافة أشكال تلك الرعاية لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يُشعر أعضاء هيئة التدريس بعدم وجود دعم تنظيمي لهم من قبل الجامعة ويفقدون انتمائهم للجامعة ومن ثم يؤثر في درجة التزامهم بالعمل الأكاديمي. (٢٠)
٣. تدني رواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بصورة عامة، مما يدفعهم للبحث عن مصادر دخل أخرى، ويؤدي ذلك إلى تشتت جهودهم بالإضافة لانشغالهم الكبير وتوجهاتهم السلبية اتجاه العمل الجامعي. (٢١)
٤. استقطاب الجامعات الخاصة في أعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ نتيجة ارتفاع المقابل المادي بتلك الجامعات. (٢٢)
٥. ضعف نظم استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية عامة والتي تُعتبر كلية التربية إحدى كليات جامعاتها؛ ذلك لأن كافة الكليات الجامعية في مصر تركز على نظم الترقي المباشر من الدرجة العلمية الأدنى إلى الدرجة العلمية الأعلى (مدرس مساعد/ مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ). (٢٣)
٦. عدم وجود وحدة مسؤولة عن الصحة والسلامة المهنية بكلية التربية جامعة عين شمس؛ حيث إنه بالإطلاع على الهيكل التنظيمي للكلية لم يتبين وجود وحدة مسؤولة عن دعم أعضاء هيئة التدريس وضمان استبقائهم للعمل بالكلية، وتعرف الباحث على ذلك من خلال إطلاع على الهيكل التنظيمي للكلية المتاح على موقع الكلية الرسمي.

٧. قلة التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في الحصول على التنمية المهنية بشكل مستدام وغياب ثقافة التنمية الذاتية بشكل واضح، ونظر أعضاء هيئة التدريس لعملية تدريبهم بأنها عملية روتينية. (٢٤)
٨. ضعف الالتزام بالمعايير التي تضعها أقسام كلية التربية لضبط العديد من العمليات المختلفة من حيث توزيع الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه، وقلة وجود معايير محددة لمحاسبية الأعضاء المقصرين في أداء واجباتهم أو مهامهم الوظيفية، كما يقتصر حل المشكلات أو الصراعات التي تنشأ بين الأعضاء على الإجراءات الودية بين أعضاء القسم؛ مما يُعطي فرصة أكبر لعدم الالتزام لتنظيمي لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس بأقسام الكلية. (٢٥)
٩. غياب العدالة والمساواة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس عامة وكلياتها المختلفة بالتبعية؛ حيث أن هناك محاباة في بعض الأوقات لصالح الدرجة العلمية أو بين الذكور والإناث؛ بحيث يتحمل الذكور من أعضاء هيئة التدريس أعباء إضافية في العمل، كما أن هناك غياب واضح في عملية التقييم المرتبطة بترقي عضو هيئة التدريس. (٢٦)
١٠. ثقافة مقاومة التغيير التي تسود بين بعض أفراد الكلية ومنهم أعضاء هيئة التدريس، والذي يؤثر على الإطار العام للهوية التنظيمية الخاصة بالجامعة. (٢٧)
١١. غياب هوية تنظيمية موحدة لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض أقسام الكلية؛ حيث يسود الشللية بين بعض الأفراد والذين تتعارض مصالحهم مع المصالح العامة للكلية، وانتشار ثقافة تنظيمية بعيدة كل البعد عن المبادئ الجماعية التي تتبناها الكلية وبعيدة كذلك عن فكرة الإنتماء المؤسسي. (٢٨)
١٢. كثرة أعباء أعضاء هيئة التدريس ووجود العديد من الصراعات فيما بينهم، ويؤثر ذلك بشكل كبير على ضجره من العمل بالكلية ومن ثم فقدانه الإلتزام التنظيمي بالعمل. (٢٩)
١٣. ضعف إلتزام بعض أعضاء هيئة التدريس اتجاة المهام الأكاديمية التدريسية والبحثية التي يجب أن يقوموا بها؛ نتيجة محدودية التكوين المعرفي والفكري لبعضهم نتيجة التساهل في منح الدرجات العلمية، أو لتكاسل بعض أعضاء هيئة التدريس عن أداء

بحوثهم العلمية بحجة الحصول على الأستاذية أو نتيجة عزوف كثير من أعضاء هيئة التدريس عن حضور المؤتمرات العلمية والندوات الأكاديمية المختلفة. (٣٠) وفي إطار مشكلة البحث سألته الذكر سعى البحث الحالي للإجابة على السؤال الرئيس التالي: " كيف يمكن تفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس؟ "

وتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الدور المتوقع للجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة؟
٢. ما أفضل الممارسات المرتبطة بتفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات المعاصرة؟
٣. ما الدور الفعلي للجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس نظرياً وميدانياً؟
٤. ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس؟

### أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١. قد يسهم البحث الحالي في تقديم بعض الاسهامات النظرية للربط بين متغيري الجاذبية التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
٢. يأمل الباحث من خلال الإجراءات المقترحة التي سيتم التوصل إليها في الإسهام في دعم الأداء المؤسسي لكلية التربية جامعة عين شمس ومساعدة القائمين على الكلية في تطوير أدائها بشكل نموذجي.
٣. قد يمثل هذا البحث نموذج يُحتذى به لكليات التربية بالجامعات المصرية للاستفادة منه لتطوير أدائها.
٤. يمكن أن يفيد البحث الحالي في دعم السمعة الأكاديمية لكلية التربية جامعة عين شمس من خلال تحقيق الريادة الاستراتيجية بها؛ مما يسهم في زيادة ترتيبها في التصنيفات العالمية.

## أهداف البحث:

هدف البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الدور المتوقع للجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة.
٢. تناول أفضل الممارسات المرتبطة بتفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات المعاصرة.
٣. الوقوف على الدور الفعلي للجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس نظريًا وميدانيًا.
٤. التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس.

## حدود البحث:

### ١. الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث الحالي على أبعاد محددة خاصة بمتغيري البحث، وذلك على النحو

التالي:

أ. أبعاد الجاذبية التنظيمية، والتي ركز البحث فيها على تناول أبعاد محددة تشمل: (الدعم التنظيمي، والهوية التنظيمية، والإلتزام التنظيمي)؛ وذلك بإعتبار أن تلك الأبعاد تمثل أهم أبعاد الجاذبية التنظيمية المترتبة بعمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختلفة، كما أنها ترتبط بشكل كبير بتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة.

ب. أبعاد الريادة الاستراتيجية: والتي ركز البحث فيها على تناول أبعاد محددة تشمل: (القيادة الريادية، والثقافة الريادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد)؛ وذلك بإعتبار أن تلك الأبعاد تمثل أهم الأبعاد الخاصة بتحقيق الريادة الاستراتيجية والتي يمكن أن تتحقق من خلال دعم الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

### ٢. الحدود المكانية:

ركز البحث الحالي كلية التربية- جامعة عين شمس كهيئة الدراسة التطبيقية، وتم اختيار كلية التربية بجامعة عين شمس؛ بإعتبارها الكلية الأعرق في مصر والوطن

العربي؛ وباعتبارها استطاعت في الأونة الأخيرة أن تحقق الاعتماد المؤسسي والاعتماد البرامجي لبعض برامجها الدراسية، وتعمل بشكل كبير على تطوير أدائها المؤسسي، ويمكن أن يُسهم هذا البحث بدعم جهود الكلية في هذا الإطار، كما تم اختيار تلك الكلية؛ باعتبارها المؤسسة التي يعمل فيها الباحث، ومن الضروري على عضو هيئة التدريس توجيه جزء من بحوثه العلمية لتطوير المؤسسة التي ينتمي إليها في إطار وظيفة عضو هيئة التدريس في البحث العلمي وخدمة المجتمع.

وركز البحث الحالي على اختيار جامعتي هارفارد الأمريكية Harvard University وتسينجوا الصينية Tsinghua University؛ وذلك بسبب تفوق تلك الجامعتين في تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ حيث أنهما من الجامعات المُصنفة عالميًا في رتب متقدمة في مختلف التصنيفات العالمية، كما أن لهما باع كبير في تحقيق الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس.

### ٣. الحدود البشرية:

ركز البحث الحالي على تناول أعضاء هيئة التدريس كأحد أهم الموارد البشرية بكليات التربية التي يلزم تحقيق الجاذبية التنظيمية لهم؛ باعتبارهم أساس عمل الجامعة وتحقيق وظائفها المختلفة، كما أنهم الفئة التي يقع عليها بشكل أساسي تحقيق الريادة الاستراتيجية لكليات التربية التي ينتمون إليها.

### مصطلحات البحث:

#### ١. الجاذبية التنظيمية: Organizational Attractiveness

يُقصد بالجاذبية التنظيمية أنها درجة إنتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل بها من خلال المعتقدات الإيجابية لديه اتجاه تلك المؤسسة، ودرجة تمسك صاحب العمل بالعاملين بالمؤسسة من خلال دعمهم وإشعارهم بانهم أصحاب عمل. (٣١)

كما يُقصد بالجاذبية التنظيمية تلك الممارسات التي تقوم بها أي مؤسسة من أجل استبقاء العاملين فيها وخاصة المتميزين منهم وكذلك اجتذاب أفضل العناصر الخارجية من خلال دعم مكانة تنظيمية وهوية مميزة للمؤسسة بين المؤسسات المناظرة بما يضمن قيام الفرد بالتزاماته المختلفة اتجاه تلك المؤسسة. (٣٢)

وتُعرف الجاذبية التنظيمية كذلك بأنها الاتجاه الإيجابي للأفراد نحو المؤسسة التي يعملون بها في إطار ما يُقدم لهم من دعم يجعلهم يشعرون بالانتماء لتلك المؤسسة ليقوموا بما وُكل لهم من مهام في إطار هوية تنظيمية تميز تلك المؤسسة. (٣٣)

ووفق التعريفات السابقة؛ فإن البحث الحالي يتبنى التعريف الإجرائي التالي لمصطلح الجاذبية التنظيمية؛ حيث يُقصد بالجاذبية التنظيمية أنها: " الآليات والممارسات والاجراءات التي تتخذها الجامعات و الكليات من أجل استقطاب أعضاء هيئة التدريس واستبقائهم فيها؛ من خلال تقديم الدعم التنظيمي اللازم لأنشطتهم المختلفة، وتشكيل هوية تنظيمية من شأنها دعم انتمائهم؛ الأمر الذي يحقق درجة كبيرة من الإلتزام التنظيمي لهم بما يعود بالنفع على تحقيق التميز الجامعي "

#### ١. الريادة الاستراتيجية: Strategic Entrepreneurship

يتكون مصطلح الريادة الاستراتيجية من مصطلحين رئيسيين، يشمل المصطلح الأول الريادة والتي تشير إلى استكشاف الفرص المختلفة داخل المؤسسة واستثمارها بشكل إيجابي من خلال إطار قيمي يعمل فيه المنتمون لتلك المؤسسة، ويشمل المصطلح الثاني الإدارة الاستراتيجية سعي المؤسسة بكافة الطرق إلى تحقيق المزايا التنافسية المختلفة، لذا فإن مصطلح الريادة الاستراتيجية يشير إلى كافة الجهود التي تبذلها أي مؤسسة من خلال استثمار مواردها لتحقيق ميزة تنافسية لتلك المؤسسة في إطار قيادة ريادية مميزة وثقافة ريادية تتسم بها تلك المؤسسة. (٣٤)

ويُقصد بالريادة الاستراتيجية بأنها تلك الجهود التي تبذلها أي مؤسسة لتحقيق التميز في كافة أنشطتها من خلال استثمار المزايا التنافسية التي تمتلكها وذلك من خلال دعم الإدارة الاستراتيجية لمواردها المادية والبشرية المختلفة. (٣٥)

كما يُقصد بالريادة الاستراتيجية أنها عملية إيجاد الفرص ووسائل الابتكار والابداع الريادي من قبل قادة المؤسسات من أجل لدى العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق تميز وتنافسية لتلك المؤسسة. (٣٦)

ووفق التعريفات السابقة؛ فإن البحث الحالي يتبنى التعريف الإجرائي التالي لمصطلح الريادة الاستراتيجية؛ حيث يُقصد بالريادة الاستراتيجية أنها: " الآليات والاجراءات التي تتخذها الجامعات والكليات من أجل تحقيق التميز والتفرد بين الجامعات

الأخرى من خلال ضمان قيادة ريادية تقوم بتبني تلك الآليات والاجراءات، ونشر ثقافة ريادية من شأنها دعم هذا التميز وذلك في إطار دعم الإدارة الاستراتيجية للموارد"

### الدراسات السابقة:

تناول البحث عدد كبير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم تناولها في سياق البحث في أقسامه المختلفة، وقام الباحث بتوظيفها لتخدم التعرف على الجوانب المختلفة للظاهرة البحثية، ويلاحظ أن البحث الحالي اختلف عن معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها في بيئة الدراسة، وكذلك الاعتماد على منهج مختلف عن معظم تلك الدراسات والمتمثل في المنهج الوصفي مع الاعتماد على منهجية أفضل الممارسات، كما أن هذه الدراسة -على حد علم الباحث- هي الأولى من نوعها التي ربطت بين الريادة الاستراتيجية والجاذبية التنظيمية في كلية التربية جامعة عين شمس، وركزت بشكل أكثر دقة على أعضاء هيئة التدريس، وقد استفاد البحث الحالي بشكل كبير من تلك الدراسات من خلال التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بالظاهرة البحثية محل الدراسة.

### منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، والذي يُعتبر من المناهج المسحية التي تقوم بعمل دراسة شاملة للموضوع محل الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الظاهرة وتحليلها؛ حيث يتم من خلال هذا المنهج وصف الظاهرة التربوية محل الدراسة، من خلال ملاحظة هذه الظاهرة وتحديد الفرضيات المرتبطة بها ومن ثم البرهنة على تلك الفرضيات لإثبات صحتها. (٣٧)

واعتمد البحث كذلك على مدخل أفضل الممارسات **Best practices** وهو مدخل يدعم تناول مجموعة من الممارسات الناجحة للظاهرة البحثية محل الدراسة، وذلك نتيجة لما حققته هذه الممارسات من نتائج مذهلة ومن ثم يمكن استخدام تلك الممارسات كمعيار للأداء، أو مرجعية للقياس في تناول الظاهرة البحثية محل الدراسة. (٣٨)

وفي هذا اعتمد البحث على أفضل الممارسات في جامعتي هارفارد الأمريكية **Harvard University** وتسينجوا الصينية **Tsinghua University** ؛ باعتبارهما من أفضل الممارسات التي قامت بتطبيق كافة أبعاد متغيرات الظاهرة البحثية محل الدراسة.



واعتمد البحث الحالي على أداة بحثية، والتي تتمثل في استبيان تم تطبيقه على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عين شمس؛ وذلك من أجل الوقوف على الواقع الفعلي لمحاولات كلية التربية جامعة عين شمس لتعزيز الريادة الاستراتيجية على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية.

كما اعتمد البحث على مجموعة من المقابلات الشخصية مع بعض قيادات الكلية (عميد الكلية / وكيل الكلية/ بعض أعضاء هيئة التدريس) بكلية التربية جامعة عين شمس، وذلك من أجل التعرف على بعض جهود الكلية من أجل تعزيز الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك جهود الكلية لتعزيز الريادة الاستراتيجية، وما يرتبط بالمتغيرين من معوقات ومشكلات.

### خطوات البحث:

سار البحث الحالي وفق مجموعة من الخطوات التي تمثلت في:

**الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث، والذي يتناول مقدمة البحث، ومشكلة البحث وأسئلته، وأهمية البحث وأهدافه، وحدود البحث ومصطلحاته، والدراسات السابقة، ومنهج البحث وأدواته، والخطوات التي سار عليها البحث.

**الخطوة الثانية:** التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بدور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات المعاصرة من منظور الأدبيات.

**الخطوة الثالثة:** تناول أفضل الممارسات المرتبطة بدور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات المعاصرة.

**الخطوة الرابعة:** رصد وتشخيص الدور الفعلي للجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس على المستويين النظري والميداني.

**الخطوة الخامسة:** التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس .

## القسم الثاني

### الجاذبية التنظيمية وتعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات المعاصرة:

#### إطار نظري

يدور القسم الحالي حول تعزيز الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية وذلك لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعاصرة، من خلال ما يلي:

#### أولاً: طبيعة الجاذبية التنظيمية في الجامعات المعاصرة:

تسعى الجامعات المعاصرة لتحقيق أعلى معدلات الإنجاز من خلال ما تمتلكه من ثروات بشرية وفكرية، من أجل تحقيق ميزة تنافسية عالية من ناحية، والحصول على مستويات متقدمة بالتصنيفات العالمية من ناحية أخرى، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال أعضاء هيئة تدريس متميزين في أدائهم التدريسي والبحثي، ومن ثم تبذل الجامعات قصارى جهدها للحفاظ على ما تمتلكه من أعضاء هيئة تدريس متميزين لما لهم من دور في تحقيق أهداف الجامعات الساعية للتميز، فتسعى من خلال ما تمتلكه من إمكانيات، لتوفير متطلبات أعضاء هيئة التدريس المختلفة، وتوفير كافة عناصر الراحة لهم، ليستشعروا أن البيئة التنظيمية التي يعملون في إطارها بيئة جاذبة، تمكنهم من العمل والإبداع، ومن ثم المساهمة في تحقيق التميز لجامعتهم، ومن هنا يعرض هذا الجزء من البحث ما يلي:

#### ١. ماهية الجاذبية التنظيمية في الجامعات المعاصرة:

يُشار إلى الجاذبية التنظيمية *Organizational Attractiveness* على أنها استراتيجية موجهة طويلة المدى لإدارة الوعي والاتجاهات لدى العاملين والعاملين المحتملين وأصحاب المصلحة ذوي الصلة بمنظمة معينة والتي يمكن الاعتماد عليها لدفع جهود التوظيف والاحتفاظ وإدارة الانتاجية، كما يستخدم المصطلح في الكثير من الأحيان في وصف كيفية تسويق المنظمات لعروضها سواء للعاملين المستقبليين أو الحاليين والتواصل معهم والحفاظ على ولائهم، مع تعزيز وتوضيح الأسباب التي تجعل المنظمة بيئة عمل جاذبة، ومميزة للعاملين بها. (٣٩)

- وبالنظر إلى ما سبق، يتضح أن الجاذبية التنظيمية تركز على:
- أ. بذل المنظمات قصارى جهدها من أجل الحفاظ على موظفيها الحاليين أو استقطاب مزيد من الموظفين الموهوبين.
  - ب. أن المجهودات التي تقوم بها المنظمة من أجل الاحتفاظ بموظفيها الحاليين تنعكس على انجاز هذه المنظمة ونتاجيتها العالية، نظراً لاحتفاظها بالموهوبين من أبنائها القادرين على تحقيق مستوى متميز من الانتاجية.
  - ج. أن أداء المنظمة المتميز، ونتاجيتها العالية، التي يحققها الأفراد المتميزين بها، من شأنه تحسين صورة المنظمة أمام عملائها، بل واجتذاب مزيد من العملاء في المستقبل بناء على سمعتها التنظيمية المتميزة.
  - د. أن للمنظمة الحق في أن تقوم بالعديد من الإجراءات التي يمكن أن تحافظ من خلالها على ما بها من موظفين بشتى الطرق التي تحافظ على وجودهم بها، وتضمن شعورهم بالرضا عن ظروف العمل المحيطة، ومن ثم الرغبة في الاستقرار بها.

وتهدف الجاذبية التنظيمية بالمنظمات بشكل عام إلى:<sup>(٤٠)</sup>

- أ. استقطاب العناصر البشرية الأفضل للعمل بها، إذ تستشعر تلك العناصر أن البيئة التنظيمية للمنظمة الجاذبة ستوفر لهم كافة احتياجاتهم ومتطلباتهم.
- ب. الحفاظ على العناصر البشرية المتميزة الموجودة بالمنظمة، حيث لا يكون هناك سبباً يجعلهم يبحثون عن مكان أفضل للعمل.
- ج. جذب المزيد من العملاء بناء على سمعة المنظمة العالية وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية عالية.
- د. جذب أفضل الشركاء ممن يستطيعون تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.
- هـ. تحقيق مستويات عالية من الأداء بناء على توافر أفضل العناصر، الذين يعملون بجد واهتمام، ويحققون مستويات عالية من الإبداع والابتكار.
- و. تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي بتوجيهات المنظمة وارشاداتها والسعي نحو تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

ز. تحقيق معدلات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بها، مما ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية لهم، الأمر الذي ينعكس على تميز الأداء، وجودة المخرجات.  
ح. تحسين البيئة الوظيفية التي يعمل بها العاملون، والتخلص من مشكلات العمل المختلفة التي قد تعيق العامل عن أداء عمله.

وبالنظر لما سبق، يتضح أن اهتمام الجامعة باجتذاب أعضاء هيئة التدريس بها، يساعدها على تحقيق شعورهم بالرضا عن بيئة العمل بالجامعة، ويساعد على رفع روحهم المعنوية، الأمر الذي يساعدهم على الشعور بالاستقرار، والرغبة في الانتاج البحثي وتحقيق التميز في البحث العلمي، والتدريس، كما تضمن الجامعة من خلال توفير كافة العناصر الجاذبة لأعضاء هيئة التدريس، إلتزامهم في كافة الأعمال الوكولة إليهم، الأمر الذي ينعكس على أداء الجامعة المتميز، وسمعتها التنظيمية المتميزة، وميزتها التنافسية العالية، التي تمكنها من جذب المزيد من الموظفين الجدد الموهوبين، والطلاب المتميزين، وأعضاء هيئة تدريس منتجين، من شأنهم إثراء الجامعة، ومساعدتها على التميز.

ومن ثم أصبح وجود منظمة جاذبة أمر ذو أهمية متزايدة، حيث يشهد العالم حالياً طفرة اقتصادية تؤدي إلى نقص الموظفين المؤهلين، وكذلك الحاجة إلى جذب المتعاملين والمستثمرين على حد سواء، وإيجازاً تبرز أهمية الجاذبية التنظيمية في ثلاثة أسباب هي: (٤١)

أولاً: يمكن للجاذبية التنظيمية استقطاب أفضل المتقدمين الذين يفكرون في بدء العمل مع منظمة معينة.

ثانياً: ترتبط الجاذبية التنظيمية، بمرحلة ما بعد التوظيف وما ترتبط به من جودة أداء العاملين، وتحسين الانتاجية، وتقليل التغيب، وتقليل معدلات الدوران.

ثالثاً: تعتبر الجاذبية التنظيمية مؤشراً لأصحاب المصلحة والمتعاملين مع المنظمة على أن المنظمة تقوم بما يجب أن تقوم به، ومن ثن تعتبر عنصراً جاذباً للأفراد العاملين بها.

كما أن وجود منظمة جاذبة أصبح ذا أهمية متزايدة اليوم بسبب الصعوبات التي تواجهها المنظمات في جذب الأفراد ذوي الجودة العالية، كما أنه أصبح من الواضح-

بشكل متزايد- أن العديد من الموظفين لا يشاركون في وظائفهم بشكل نشط، وبالتالي فمن مصلحة المنظمات أن تكون جاذبة لكل الموظفين المحتملين والحاليين.<sup>(٤٢)</sup> وبناء على ما سبق، يتضح أن الجاذبية التنظيمية للجامعات مدخلاً هاماً، تستطيع الجامعة من خلاله تحقيق التميز، والتخلص من العديد من المشكلات التي تفرقها، بل واتضح من خلال العرض السابق، أن الجامعة تضمن من خلال جذب من بها من أعضاء متميزين، جودة الأداء، وتحقيق التميز، والوصول لمستوى المنافسة من أقرانها، بمعنى أن الجاذبية تضمن للجامعة تحسين صورتها الذهنية أمام المجتمع الخارجي بكل ما فيه من طلاب محتملين، وشركاء من المجتمع المحلي قد يشتركون في تطبيق أبحاث أعضاء هيئة التدريس، أو مزيد من أعضاء هيئة التدريس المتميزين والراغبين في العمل بالجامعة، ومن ثم فإن الجاذبية التنظيمية تعد بمثابة علاقة طردية بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها، فكلما وفرت الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها كافة العناصر التي يمكن أن تجذبهم، وتزيد من استقرارهم بها، زاد تميز الأعضاء في التدريس والبحث العلمي، الأمر الذي ينعكس على تميز الجامعة، وقدرتها على تحقيق مستوى متميز من الأداء.

كما أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الجاذبية التنظيمية يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>(٤٣)</sup>

**إدراك الفرد عن ذاته Individual Self Perception:** فكل فرد يدرك ذاته بشكل معين، ويعلم ما يتمتع به من قدرات، وما يستحق من تقدير، وبناء على هذا الإدراك يحتاج الفرد من رؤسائه إلى تقدير ما يقوم به من أعمال مثلما يقدر هذا الشخص ذاته Individual Self Esteem، فعندما تستطيع المنظمة تقدير أعمال منسوبيها بالشكل الذي يتوقعوه، تعتبر بالنسبة لهم منظمة جاذبة، حيث تقدم لهم التقدير المتوقع عن أدائهم، الأمر الذي ينعكس على مزيد من التميز في الأداء، سعياً للحصول على مزيد من التقدير.

**المكانة التنظيمية للمنظمة Organisational Prestige:** حيث يسعى الأفراد المتميزون للعمل والانتماء والبقاء في منظمات ذات مكانة عالية، يراها المجتمع المحيط في مكانة متميزة، الأمر الذي يجعل العاملون بها يشعرون بالفخر والرضا عن التواجد والاستقرار

بها، ذلك أن مكانة المنظمة تتعكس على مكانتهم الشخصية، الأمر الذي يعزز من شعور الأفراد العاملين بالمنظمات ذات المكانة العالية، وهويتهم، وشعورهم بالانتماء لمنظماتهم.

**الأداء الاجتماعي للمنظمات Organisational Social Performance:** ذلك أن المنظمات التي تقدم بعض الخدمات المجتمعية للمجتمع المحيط، لديها فرصة أكبر من تقدير ذلك المجتمع لها، ولمن يعمل بها، في مقابل الخدمات المجتمعية التي تقدمها له، الأمر الذي ينعكس على صورة المنظمة الذهنية لدى المجتمع وأعضائه، وبالتالي ترتفع مكانتها ومكانة العاملين بها في نظر المجتمع المحيط، الأمر الذي ينعكس على جاذبيتها لشركاء من هذا المجتمع، وجاذبية العاملين فيها، وضمان استقرارهم بها، لما تتمتع به من مكانة اجتماعية عالية لدى المجتمع المحيط بناء على ما تقدمه له من خدمات.

**الملائمة بين الفرد والمنظمة Fit between Person-Organisation:** فكلما كان هناك اتفاقاً بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، كان ذلك بمثابة عاملاً للجذب بينهما، كما أن التوافق بين قيم المنظمة والعاملين عاملاً آخر للإنجذاب بينهما، فكلما احتفظت المنظمة باتجاهات إيجابية وتوقعات طموحة من العاملين بها، كان ذلك دافعاً لها للاحتفاظ بهم والعمل على جذبهم، والعكس صحيح أيضاً بالنسبة للعاملين، فكلما احتفظوا باتجاهات إيجابية نحو المنظمة، وتوقعات إيجابية منها بناء على أدائهم وإنجازاتهم بها، كان ذلك أيضاً عاملاً من عوامل اجتذابهم للبقاء بها، والاستمرار في تقديم أفضل ما لديهم.

وبالنظر لما سبق، وتطبيقاً على الجامعات، يتضح أن أعضاء هيئة التدريس يرون أنهم أصحاب مكانة علمية وأكاديمية، تستحق تقدير الجامعات التي يعملون بها لتلك المكانة، ويرون أنه من حقهم أن يشعروا بأن الجامعة تقدر هذه المكانة العلمية، ومن ثم شعورهم بتقدير الجامعة لهم من شأنه المساهمة في تمسكهم بالعمل داخل تلك الجامعة، بل وتقديم مزيد من الأعمال المتميزة التي ترتبط بأدائهم الأكاديمي، مما ينتج عنه مزيد من تقدير الجامعة لهم، وكذلك تقديرهم لأنفسهم، كما أن التوافق بين توقعات الجامعة من عضو هيئة التدريس، وتوقعات عضو هيئة التدريس من الجامعة، والاتفاق بينهما في القيم الحاكمة للطرفين، والأهداف التي يسعى الطرفين لتحقيقها من شأنه تحقيق مزيد من الجاذبية بين الطرفين، يضاف إلى ذلك وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع المحيط،

الأمر الذي انعكس على نظرة المجتمع المقدرة لمجهودات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس العاملين بها تجاهه، ومن ثم فإن المكانة الرفيعة التي تتمتع بها الجامعة في مقابل ما تقدمه من خدمات للمجتمع، والتي انسحبت على أعضاء هيئة التدريس بها، جعلت أعضاء هيئة التدريس يتمسكون بالعمل الجامعي نظراً لتلك المكانة التي يتمتعون بها نظراً لانتمائهم للجامعة، فالمكانة التي تتمتع بها الجامعة وأعضاء هيئة التدريس العاملون بها من شأنها التأثير على استقرارهم بالجامعة، والاستمرار في تقديم عمل متميز يحافظ على تلك المكانة.

## ٢. أبعاد الجاذبية التنظيمية في الجامعات المعاصرة:

تنوعت التصنيفات التي أشارت إلى أبعاد الجاذبية التنظيمية، لكن البحث الحالي سوف يتعامل مع الدعم التنظيمي، والهوية التنظيمية، والإلتزام التنظيمي، على اعتبار أنهم الأكثر ملائمة من حيث جهود الجامعات المعاصرة في اجتذاب أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، وضمان استقرارهم للعمل بالجامعة، ومن ثم سيتم التعامل مع تلك الأبعاد على النحو التالي:

### أ. الدعم التنظيمي Organizational Support:

للدعم التنظيمي تأثير إيجابي على كل من العاملين والمنظمة، فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory، تتعكس الآثار النفسية الإيجابية التي توجد داخل المنظمة على كل من العاملين، وبيئة العمل في نفس الوقت، فشعور الفرد أن البيئة المحيطة به تساعده، وتسعى لتحقيق أهدافه، من شأنه أن ينعكس بالفائدة على المنظمة، فعندما يعمل الفرد في جو يسوده الهدوء النفسي، والشعور بالاستقرار، والرضا، والعدالة، ينعكس ذلك على مستوى إنجازه، وجودة مخرجاته.<sup>(٤٤)</sup>

وتطبيقاً على البيئة الجامعية، يسعى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات إلى الحصول على دعماً من الجامعة لهم، من خلال تقدير مجهوداتهم في التدريس، والبحث العلمي، وجهود تنفيذ المهام المختلفة التي ترتبط بوظيفتهم في الجامعة، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بأهمية ما يقومون به، وبتقدير القيادات الأكاديمية الجامعية لتلك المجهودات، الأمر الذي ينعكس على تميز إنجازاتهم في مختلف المجالات، و ينعكس في ذات الوقت على أداء الجامعة، وسمعتها الأكاديمية بناء على ما تمتلك من جدارات، ومن ثم فإن

تقديم الجامعة للدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها يمثل بعداً هاماً يجعلها بيئة جاذبة لأعضاء هيئة التدريس العاملين بها.

ويظهر دعم المنظمة للعاملين بها من خلال عدة جوانب منها التقدير المادي، والمعنوي، وفرص التدريب بغرض النمو المهني والتعلم، وإتاحة فرص الترقى للعاملين بناء على ما يتمتعون به من كفاءة، ودعم المدير للموظفين في الظروف الرسمية وغير الرسمية، وتقدير الإنجاز والأعمال التي يقدمها العاملون، وتوفير فرص التعاون المتبادل بين العاملين، وتمكينهم داخل المنظمة، والشعور بالأمن داخل بيئة العمل، الأمر الذي يجعل العاملين في حالة من الرضا عن بيئة العمل، والالتزام التنظيمي، والأداء المتميز من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، والاستقرار بالمنظمة، الأمر الذي يوضح أن المنظمة تعتبر بيئة جاذبة لمن بها من عاملين.<sup>(٤٥)</sup>

وبناء على ما سبق، يمكن للجامعة أن تدعم أعضاء هيئة التدريس بها من خلال ما يلي:<sup>(٤٦)</sup>

- (١) تقديم الاستشارات الفنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس حول بعض الأفكار البحثية التي يريدون البحث فيها، وتذليل العقبات التي قد تقف في سبيل تنفيذ البحث
- (٢) توفير المصادر العلمية التي قد يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في مختلف التخصصات لإثراء محاضراتهم، وللقيام بأبحاثهم العلمية، من خلال الاشتراك المجاني لهم على المكتبات الرقمية المتخصصة، والتي يستطيعون الحصول من خلالها على مائة المصادر العلمية التي يحتاجون إليها.
- (٣) توفير عدد من البرامج التي تهدف إلى إحداث التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس في مجال تخصصهم، وفي مجال التمكن من التدريس الاحترافي داخل الجامعة.
- (٤) تقديم الدعم المادي اللازم لمستعدة عضو هيئة التدريس بالإجراءات المرتبطة بأبحاثه، ونشره في المجالات المتخصصة ذات معامل التأثير العالي.



٥) توفير فرص الشراكة بين أعضاء هيئة التدريس، والشركات، ومنظمات الأعمال، والجهات المعنية، في حالة قيام عضو هيئة التدريس ببحوث تطبيقية تحتاج دعماً مالياً ضخماً، أو قدرات للتنفيذ تفوق قدرات الجامعة.

٦) مشاركة أعضاء هيئة التدريس لإدارة الجامعة في صنع القرارات التي تخص البيئة الجامعية، والأخذ بها، ومحاولة حل المشكلات وتذليل العقبات التي قد تعوق عضو هيئة التدريس عن القيام بعمله التدريسي أو البحثي.

٧) تقديم الدعم المادي والمعنوي للأعمال والأبحاث المتميزة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات، من خلال المكافآت والجوائز التي تقدم للأعضاء المتميزين.

٨) تجهيز البيئة الجامعية بكافة احتياجات عضو هيئة التدريس وخصوصاً داخل قاعات الدراسة ومن ثم توفير شاشات العرض والإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة، وكافة التجهيزات التي يحتاجها العضو عند أدائه لمهمته.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الجامعة شريكاً أساسياً في تحقيق النجاح لعضو هيئة التدريس، من خلال ما تقدمه له من دعم، يشعره بتقدير الذات، ويدفعه لمزيد من الإنجاز المتميز، فهناك علاقة طردية بين فرص الدعم التي توفرها الجامعة لعضو هيئة التدريس، وبين قدرته على الإنجاز والتميز، والتي تنعكس بدورها على أداء الجامعة، ووصولها لمستوى عال من التميز، الأمر الذي يدفعها لبذل مزيد من الجهد في دعم أعضاء هيئة التدريس بها، من أجل الاحتفاظ بهم وجعل لجامعة بيئة جاذبة لهم، من أجل تقديم مزيد من الإنجازات المتميزة التي تنعكس على تميز الجامعة بالضرورة.

#### ب. الهوية التنظيمية Organizational Identity:

ينظر إلى الهوية التنظيمية على أنها العملية التي تتم فيها المقارنة بين الصورة التي يحتفظ بها المجتمع الخارجي عن المنظمة، وثقافتها الداخلية التي يمتلكها العاملون بها، وتتكون الهوية التنظيمية للمنظمات من خلال الخطوات التالية:<sup>(٤٧)</sup>

١) تطابق الصورة Mirroring: وفيها يقوم الأفراد من خارج المنظمة بتحديد توقعاتهم عن المنظمة، ثم يبدأون بالمطابقة بين تلك التوقعات وما يتم بالفعل داخل تلك المنظمة.

٢) **الانعكاس Reflection**: وتعني تأثر العاملين داخل تلك المنظمة بعملية التطابق سابق الحديث عنها، ومن ثم يقوم العاملون بتعديل الطريقة التي يدركون بها وظيفتهم، وطبيعة المنظمة التي يعملون بها، الأمر الذي يسهم في إثراء ثقافتهم التنظيمية من أجل الوفاء بتوقعات المجتمع الخارجي، وجمهور المستفيدين.

٣) **التعبير الذاتي Self Expression**: والتي تشير إلى أنه بمرور الوقت تستطيع المنظمة - مثلها مثل الأفراد- تكوين هويتها الذاتية، من خلال كافة الخبرات التي تمر بها، بالإضافة إلى المناقشات التي تتم في إطارها بين العاملين بها، بالإضافة إلى الاهتمام بتوقعات البيئة الخارجية عن تلك المنظمة وصورتها الذهنية أمام المجتمع الخارجي.

٤) **العرض الذاتي Self Presentation**: والتي فيها تكون المنظمة قادرة على التعبير عن هويتها الذاتية أمام المجتمع الخارجي، والتي تعلن من خلال عرضها عن تميزها وتفردا وشخصيتها المختلفة عن أقرانها من المنظمات عند تقديم خدماتها لجمهور المستفيدين وللمجتمع الخارجي.

ولتتمكن المنظمة من تكوين هويتها التنظيمية، عليها التركيز على ثلاثة مجالات أساسية هي: (٤٨)

**التميز Distinctiveness**، وتشير إلى قدرة المنظمة على تقديم خدمات متفردة، تتميز بها عن المنظمات المحيطة، وتجعلها الوحيدة والفريدة من نوعها التي تقدم تلك الخدمات، ومن ثم تكون قادرة على جذب مزيد من العملاء نتيجة هذا التفرد.

**الاستمرارية في تقديم خدماتها Continuity**، وتشير إلى تمكن المنظمة من تقديم الخدمة التي تختص بتقديمها باستمرار، دون أن تعيقها أية ظروف عن تقديم تلك الخدمة **الشخصية المركزية Central Chracter**، وتشير إلى قدرة المنظمة على أن تقدم خدمات تتفوق بها على مثيلاتها من المنظمات المحيطة، الأمر الذي يجعل لها شخصية مركزية، تتفوق بها على أقرانها من المنظمات.

يتضح بذلك أن الهوية التنظيمية للجامعة، ترتبط بإدراك أعضاء هيئة التدريس بها عن تميز الجامعة، وقدرتها على تقديم الخدمة التعليمية بشكل مميز عن غيرها من الجامعات، ومن ثم فشعور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بأنهم يعملون في بيئة عمل

مميزة ومختلفة، تجعلهم ينجذبون أكثر للبيئة التي يعملون بها، ويميلون إلى الاستقرار بها، ويسعون، من خلال طبيعة عملهم، إلى الحفاظ على تميز الجامعة، بل وتحقيق مزيد من التميز لها، وبناء على ما سبق، يتضح أن الجامعة قد تقوم بعدد من الخطوات لبناء هويتها التنظيمية، ومن أجل ذلك تضع في الاعتبار نظرة المجتمع الخارجي وتوقعاته عن ما يمكن أن تقدمه من خدمات، الأمر الذي يوضح أن الجامعة تسعى لتطوير ذاتها من أجل تلبية احتياجات المجتمع المحيط، كما أن أعضاء هيئة التدريس العاملون بها يعدلون كذلك من أنفسهم ويثرون من ثقافتهم التنظيمية بناء على توقعات المجتمع الخارجي، الأمر الذي يسهم في تحقيق الصورة الذهنية التي يحتفظ بها المجتمع الخارجي عن الجامعة وقدراتها على تحقيق أهداف المجتمع، مما يساعد الجامعة على تحقيق التفرد والتميز، وتكوين شخصية متفردة وهوية تنظيمية مختلفة لذاتها.

### ج. الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

يتضمن الالتزام التنظيمي تجمع العاملين في منظمة معينة من أجل تحقيق الأهداف العامة التي تسعى تلك المنظمة لتحقيقها، وترتبط درجة إلتزام العاملين بأداء العمل وتحقيق الأهداف، بدرجة شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة ورغبتهم في تحقيق أهدافها العامة، فيشعر العاملون أنهم جزء من المنظمة، وأن تحقيق أهدافها هو غايتهم الأولى، ومن ثم يشير الإلتزام التنظيمي إلى كافة المشاعر والاتجاهات والقيم والممارسات، وقدرات العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة والمساهمة في تحقيق تميزها، الأمر الذي ينعكس على ارتفاع معدلات أدائها، والسعي الدائم للتجديد، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين بها، وزيادة درجة الثقة بين المنظمة والعاملين فيها، والمساهمة في استقرار المنظمة والعاملين بها.<sup>(٤٩)</sup>

وبالنسبة للجامعات، ينعكس إلتزام أعضاء هيئة التدريس بها بأدائهم التدريسي والبحثي، على رفع مستوى الجامعة، بناء على تميز أدائهم فيما يوكل إليهم من أعمال، وترتبط درجة إلتزامهم بدرجة شعورهم بالانتماء للجامعة، والتطابق بين الأهداف العامة للجامعة، وأهدافهم، ولعل قدرة الجامعة على الحفاظ على أعضائها، وجذبهم للاستقرار بها، من شأنه تحفيز أعضاء هيئة التدريس على تقديم أفضل ما لديهم من إنجاز والالتزام بكل ما يكلفون به، في مقابل حرص الجامعة على الاحتفاظ بهم، فالأمر هنا بمثابة علاقة

تبادلية، تقوم من خلاله الجامعة بالحفاظ على أعضائها، والحرص على رضاهم، وجذبهم للبقاء بها، فيقومون في المقابل بالالتزام بأداء عملهم، بل والتميز فيه، ومن ثم تحقيق الأهداف العامة للجامعة، نظراً لشعورهم أنهم جزء منها، وينتمون لها.

وللالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة ثلاثة أشكال يمكن الإشارة إليها فيما يلي: (٥٠)

**الالتزام العاطفي Emotional Commitment:** وهو الالتزام الذي يشعر فيه الفرد بضرورة إلتزامه بأداء الأعمال نظراً لشعوره بأنه جزء من المنظمة، وكذلك يشعر بالاستمتاع كونه فرداً فيها، فيرتبط الفرد بالمكان وطبيعة العمل وباقي الزملاء بالمنظمة، ويصبح متمسكاً بالتواجد فيها، وملتزمًا بالقيام بكافة الأعمال التي يكلف بها بجودة عالية.

**الإلتزام القائم على المقابل المادي Computational Commitment:** وفيه يكون الفرد ملتزمًا بالعمل داخل المنظمة نظراً للتقدير المادي التي تقدمه له المنظمة، والذي يرى أنه مناسباً لمستوى العمل الذي يقدمه فيها، كما يرى الفرد أيضاً أن هذا التقدير المادي لا يمكن لأية منظمة أخرى أن تقدمه في مقابل أدائه، وخبرته، وعمره، ومن ثم يلتزم بأداء عمله من أجل الحصول على هذا التقدير المادي.

**الإلتزام القائم على المعايير Norms- Based Commitment:** وفيه يلتزم الفرد بالقيام بأعماله لشعوره بالمسئولية تجاه المنظمة التي يعمل بها، فالوابع الأخلاقي لدى الفرد هنا هو الدافع وراء بقائه بالمنظمة، وإلتزامه بالأعمال التي يكلف بها، ومن ثم يرى الفرد الإلتزام بالعمل في هذا السياق واجب ومسئولية عليه أن يتولى القيام بها، نظراً لما يؤمن به من أخلاقيات، ومبادئ، ومعايير تحكم سلوكياته وتصرفاته.

وبالنظر للبيئة الجامعية، يُرى أن عضو هيئة التدريس يرتبط بالعمل الأكاديمي، ويلتزم بأدائه على أكمل وجه، وينجذب للبيئة الجامعية على الرغم مما قد يواجهه من صعوبات، نظراً لارتباطه بالجامعة التي يعمل بها وشعوره بالمسئولية تجاه طلابه، وتجاه الباحثين، وكذلك بسبب شعوره بالارتباط بالمكان وبأساتذته وزملائه وطلابه، فيفضل البقاء في بيئة العمل وخاصة حينما تتميز بالاستقرار والتعاون والهدوء، المحفز لمزيد من العمل، كما أن التقدير المادي الذي يحصل عليه عضو هيئة التدريس مقابل ما يقوم به من عمل، بالإضافة إلى الحوافز المادية التي قد يحصل عليها نتيجة قيامه بعدد من الأعمال الإضافية، أو المميزة، والتي يستحق عليها مكافآت نظير ما قدمه من أعمال

متميزة، من شأنه حفز عضو هيئة التدريس على الالتزام بالعمل، وتحقيق التميز والإبداع فيما يلتزم به من أعمال.

ومن خلال العرض السابق لأبعاد الجاذبية التنظيمية، وهي الدعم التنظيمي، والهوية التنظيمية، والالتزام التنظيمي، يتضح أن قدرة الجامعة على توفير الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها من خلال ما سبق ذكره، ومن خلال تكوين الجامعة لهوية تنظيمية متفردة يجعل أعضاء هيئة التدريس، المساهمين في تكوينها، يفتخرون بالانتماء إليها، بالإضافة إلى إلزام أعضاء هيئة التدريس بالقيام بعملهم بناء على إلزام الجامعة بتحقيق متطلباتهم بما يحقق رضاهم عن البيئة الجامعية، تعتبر جميعها عوامل فعالة من شأنه جذب أعضاء هيئة التدريس للاستقرار بالبيئة الجامعية، والاستمرار في مسيرة التميز.

### ثانياً: طبيعة الريادة الاستراتيجية للجامعات المعاصرة:

تسعى الجامعات للوصول لمستويات عالية من الإنجاز وتحقيق التميز، ورفع ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على جذب أكبر عدد ممكن من الطلاب المميزين، والوفاء بالحد الأدنى من توقعات المجتمع الخارجي منها، والوصول إلى مستويات متقدمة في التصنيفات العالمية، الأمر الذي يعد دليلاً واعترافاً عالمياً بجودة الخدمات المقدمة بتلك الجامعات، بل وأيضاً ارتفاع الأداء ومعدلات الإنجاز بها، خاصة في عصر سريع التغير، أصبح امتلاك المعرفة فيه، والاستغلال الأمثل للثروة البشرية هو الثراء الحقيقي، ومن ثم يقدم هذا الجزء من البحث نبذة عن طبيعة الريادة الاستراتيجية للجامعات المعاصرة.

### ١. ماهية الريادة الاستراتيجية في الجامعات المعاصرة:

تشير الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship إلى سلوك المنظمات المستمر وسعيها الدائم للحصول على الفرص، والمميزات، وتحقيق التميز، من خلال بناء الاستراتيجيات، وتنفيذها، ويشمل ذلك التنبه للاندازات، والإبداع، والحكم على الأداء، والسعي للحصول على القيمة، والاستغلال الأمثل للموارد، والوصول إلى المكانة التي تمكن المنظمة من المنافسة.<sup>(٥١)</sup>

كما تعرف بأنها التكامل بين السلوك الريادي ( البحث عن الفرص من أجل تحقيق الأهداف)، والاستراتيجية ( السلوك القائم على البحث عن المكاسب) وذلك من أجل صياغة وتطبيق الاستراتيجيات الريادية من أجل الوصول للإبداع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من المكاسب.<sup>(٥٢)</sup>

وينظر إليها كذلك على أنها مجموعة الجهود التي تقوم بها منظمة بعينها للربط بين سلوكيات السعي من أجل الحصول على الفرص الفعالة، وسلوكيات السعي لتحقيق ميزة عالية وقيمة مضافة لتلك المنظمة، فحين تهتم الإدارة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية من خلال البحث عن الممارسات الأفضل، وصياغة الاستراتيجيات، والتطوير، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، تسعى الريادية للبحث عن الفرص المتاحة من خلال التركيز على الإبداع، والتجديد، والاستكشاف، والسعي الدائم من أجل الحصول على الفرص ذات القيمة والمردود العالي، بالإضافة إلى استغلال الموارد المتاحة بطريقة فريدة، من أجل تحقيق الأهداف، والثروة.<sup>(٥٣)</sup>

وبالنظر إلى مصطلحات الريادة الاستراتيجية سألفة الذكر، يتضح أنها تركز على:

- أ. أن الريادة الاستراتيجية مزيج يجمع بين الإدارة الاستراتيجية والريادية.
- ب. أن المزيج المقصود يركز على إحداث التوازن بين الجانبين.
- ج. أن الريادة الاستراتيجية تهتم بالبحث عن أفضل الفرص المتاحة وعند تنفيذها الوصول إلى أعلى درجات الإنجاز والمكاسب.
- د. أنه عند تنفيذ الفكر الريادي فإنه من الضروري إتاحة الفرصة للتجديد والابداع والابتكار، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- هـ. أن الغرض النهائي من الريادة الاستراتيجية، ليس تحقيق الأهداف فحسب، بل تحقيق الثروة والتميز.

وبناء على ما سبق، يتضح أن الريادة الإستراتيجية بالجامعات، أمر لا بد منه، إذ تساعد الريادة الاستراتيجية الجامعة على البحث عن أنسب الفرص وأفضلها، واقتناصها، وتطبيقها، ومن أجل ذلك فهي تبذل كافة الجهود من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها، وخاصة مواردها البشرية من أعضاء هيئة التدريس، إذ إنهم العنصر القادر على التجديد والإبداع والابتكار، وكذلك العنصر الذي سيساعد الجامعة على اقتناص الممارسات

والخبرات الأفضل، وتطبيقها من أجل تحقيق الأهداف، ومن ثم تحقيق التميز الذي تنتشده الجامعات.

ومن ثم يمكن إبراز خصائص الريادة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي فيما يلي على أنها: (٥٤)

أ. نهج يركز على كيفية استغلال الفرص الواعدة وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل متوازن ومتكامل.

ب. ترتبط باستراتيجية مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وتدور حول الموقف التنافسي لتلك المؤسسات محلياً وعالمياً.

ج. عملية قوامها مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي.

د. إحدى مداخل تحسين الأداء التنافسي للمنظمة في إطار بيئة شديدة التنافس والتعقيد.

هـ. تتميز بقدرتها على كيفية إدارة الموارد استراتيجياً، وخاصة الموارد البشرية، حيث تعتبر الأهم من منظور الريادة الاستراتيجية.

و. تتأثر بالسياق الذي توجد فيه المحددات التنظيمية والمؤسسية والبيئية.

ز. لديها استعداد تنظيمي مستمر لاستكشاف ميادين ومجالات تنافسية جديدة والتعرف على الفرص والإمكانات واستغلالها.

ح. تنطوي على التكامل والتوازن بين تخصصين ريادة الأعمال والإدارة

الاستراتيجية، حيث تركز الريادة على الإجراءات والممارسات التي تؤدي إلى

تحديد الفرص واستغلالها، بينما تركز الإدارة الاستراتيجية على الإجراءات

المخططة والمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاختيار الذكي الواعي

القائم على التوازن بين البدائل التي تؤدي إلى هذه الميزة، فهي بذلك مدخل جديد

للتفكير في ريادة الأعمال بمنظور استراتيجي.

ط. ترتبط بابتكار أفكار جديدة لتقديم خدمات ومنتجات متميزة أو إنتاج أسلوب أكثر كفاءة

ويتضح من العرض السابق للخصائص، مدى ارتباط الريادة الاستراتيجية بالبيئة

الجامعية ومناسبتها لها، فالجامعة بحاجة إلى الأفكار الجديدة، والإبداع الذي يعتبر هدف

أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فلكي يبذل عضو هيئة التدريس يحتاج إلى بيئة داعمة ومحفزة على هذا الإبداع، وتبني تلك الأفكار والإبداعات وتطبيقها بالبيئة الجامعية، من أجل الوصول لمستوى متميز للجامعة في التصنيفات العالمية، وكذلك تكون قادرة على منافسة أقرانها من الجامعات بناء على وضعها الريادي والاستراتيجي الذي استطاعت الوصول إليه.

ويمكن تلخيص أهمية الريادة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي من خلال النظر للنقاط التالية: (٥٥)

- أ. تمكين مؤسسات التعليم العالي من تصميم خطط دقيقة وتطوير خطط مستقبلية قائمة على الإبداع والابتكار، بهدف الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، مع البحث المستمر عن مصادر جديدة لتحقيق الميزة التنافسية.
- ب. تؤثر الريادة الاستراتيجية بشكل مباشر على أداء مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال تعزيز الابتكار فيها، مما يجعلها تنفذ أعمالها بطريقة جديدة ومبدعة، فالريادة الاستراتيجية لا تؤثر فقط على الأداء المالي، لكنها تهتم بتحسين أداء الموارد البشرية، وتطوير مهاراتهم، وصقل خبراتهم، مما يعود على مؤسسات التعليم العالي بالفائدة.
- ج. تسهم الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي لمؤسسات التعليم العالي في إطار بيئة شديدة التعقيد.
- د. تعمل الريادة الاستراتيجية على تشجيع الطلاب ليكونوا رواد أعمال من خلال نشر ثقافة ريادة الأعمال الاستراتيجية.
- هـ. تساعد الريادة الاستراتيجية مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات والابتكارات ونماذج الأعمال التي قد تحمل مخاطرة أو تعقيد، ووضع استراتيجيات مخططة ومدروسة للتعامل معها، كما تساعد على تحديد الفرص الجديدة واستغلالها ومراجعة وتقييم التوجهات والفرص ومجالات الأعمال ذات الصلة بالمؤسسات الأخرى، ومدى التطورات والتغيرات الحادثة فيها، وكذا المخاطرة ذات الصلة.



و. تطوير الأنشطة المختلفة داخل مؤسسات التعليم العالي التي تشجع على زيادة الموارد المالية بها.

ز. تساهم الريادة الاستراتيجية في تحقيق تصنيف عالمي متميز للجامعة، الأمر الذي يعد مؤشراً ومقياساً لمستوى التميز والإبداع به.

ومما سبق، يتضح أن الريادة الاستراتيجية ضرورية للجامعة، لما لها من دور في مساعدة الجامعة على تبوء مكانة متميزة محلياً وعالمياً، الأمر الذي يجعل وجودها بالجامعة ضرورة وليس اختياراً، فبدونها لم تستطيع الجامعة تحقيق التميز، أو أن تكون قادرة على المنافسة.

## ٢. أبعاد الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة:

تسعى الجامعات لتعزيز الريادة من أجل أن يكون لها السبق، والتميز، والمستوى المتقدم محلياً وعالمياً، ولذلك فالجامعات المعاصرة تعمل على بذل قصارى جهدها من أجل استغلال ما لديها من امكانات مادية وبشرية لمساعدتها على تحقيق ذلك، ومن ثم فهناك عدد من الأبعاد التي تستغلها الجامعة من أجل الوصول للمستوى الريادي المنشود، وفيما يلي تلك الأبعاد، والتي سيتم تناولها في هذا الجزء من البحث.

### أ. القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership:

تسعى الريادة الاستراتيجية، كما سبقت الإشارة، إلى البحث عن الأعمال الجديدة باستمرار، من أجل الوصول لمستويات الإبداع، بينما تشجع القيادة العاملين على الإبداع والابتكار والتميز والتعامل بشكل غير تقليدي والوصول لحلول غير مسبوقه للمشكلات التي قد تواجههم، والمبادرة بتطبيق الأفكار الجديدة، وكذلك اقتحام البيئات الجديدة من أجل الوصول للريادة المنشودة بناء على ما تم خوضه من مبادرات بمساعدة القائد الريادي المتطلع دائماً للمستقبل، الأمر الذي يساعد في تحقيق ميزة تنافسية تمكن المنظمات من منافسة نظيراتها من المنظمات الأخرى، مما ينتج لتلك المنظمات قيمة اقتصادية متميزة، ولا يتحقق هذا الأمر إلا من خلال استغلال كافة الفرص المتاحة، والوعي بها والتنبه لها باستمرار، ومن ثم يتضح الارتباط بين الهدف العام للريادة والاستراتيجية، وارتباطها باستعداد القائد وبقظته المستمرة لاقتناص الفرص، وخوض المبادرات، وقيادة الموارد المادية والبشرية، من أجل تحقيق السبق، ورفع معدلات

الإنجاز، والوصول للأفكار الإبداعية، وتطبيقها، والتتبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل والاستعداد له بكل ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات.<sup>(٥٦)</sup>

وبالنظر للجامعة، يتضح أنها من أكثر المنظمات احتياجاً للقائد الريادي، من أجل تحقيق سبق، والميزة التنافسية التي تمكنها من تبوء مكانة مرموقة محلياً عالمياً، وذلك من خلال قائد متيقظ لكافة الفرص المتاحة، وقادر على استغلالها الاستغلال الأمثل، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة بها بشكل عام، وأعضاء هيئة التدريس على وجه الخصوص، فالقدرة الإبداعية والتجديدية لأعضاء هيئة التدريس بحكم عملهم البحثي، الذي يتولون فيه البحث عن الجديد دائماً، تعتبر فرصة هامة على القائد الريادي بالجامعة اقتناصها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ومساعدتها على تحقيق مكانة متميزة بالتصنيفات العالمية.

وتعرف القيادة الريادية على أنها ذلك النمط القيادي، الذي يكون فيه القائد قادراً على التفويض، وتعزيز مسئولية المرؤسين، وتحفيز المرؤسين على الوصول لأفكار إبداعية جديدة، واطاحة خيارات متعددة لتطبيق الأفكار الجديدة، والمساهمة في زيادة فرص المرؤسين للاندماج داخل العمل، الأمر الذي ينعكس على الأداء الإيجابي للمنظمات.<sup>(٥٧)</sup>

وتتضمن القيادة الريادية التركيز على تحفيز الجانب الفكري لدى العاملين، وتشجيع قدرتهم على التأمل والتفكير في المستقبل، والتجديد، والبحث عن فرص العمل ذات الجدوى الإقتصادية العالية، الأمر الذي يسهم في أن تكون المنظمة بيئة تعلم فعالة لكافة العناصر البشرية التي تتعامل في إطارها، الأمر الذي يساعدهم على حل المشكلات، وتنمية الخبرة التي يمتلكونها، والتعلم من الخبرات السابقة، ومشاركة المعرفة الجديدة مع الآخرين، وقبول التغيير والسعي لتحقيقه، وتبني الثقافة التجديدية بالمنظمة.<sup>(٥٨)</sup>

ويتسم القائد الريادي بعدد من السمات تتمثل فيما يلي:<sup>(٥٩)</sup>

- ١) التركيز على متطلبات السوق المحيط، وكيفية الوفاء بها.
- ٢) امتلاك العديد من المهارات الإدارية والقيادية التي تساعده على إنجاز مهامه بشكل غير تقليدي.
- ٣) إجادة التعامل مع المواقف الغامضة والعقبات التي تصاحب ظروف العمل.

- ٤) تحقيق التكامل بين القيادة الريادية، وبين القدرات الإدارية التقليدية من أجل تحقيق الأهداف، وإنجاز المهام.
  - ٥) استكشاف العوامل والفرص التي تحقق الإنتاجية والفاعلية.
  - ٦) تحديد واستغلال الفرص والأفكار الجديدة المرتبطة بالمشروعات الصغيرة ورعايتها.
  - ٧) تقليل الأسباب التي تحد من كفاءة المنظمة وفاعلية إنتاجيتها.
  - ٨) السعي من أجل تحقيق الثروة للمنظمة واقتناص كافة الفرص من أجل تحقيق ذلك.
  - ٩) التركيز على ضرورة تحقيق أهداف ذات قيمة عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية بالمنظمة.
  - ١٠) التنبيه للمخاطر المادية والنفسية والاجتماعية التي قد تحول دون تحقيق الأهداف، أو تعطل تحقيقها.
  - ١١) السعي نحو تحقيق رضا المستفيدين عن نتائج العمل الذي تسعى المنظمة لتقديمه للعملاء.
- وتطبيقاً على الجامعة، على القائد الريادي أن يتسم بعدد من السمات التي تساعد على تحقيق الأهداف الريادية والاستراتيجية للجامعة، والتي تدور في مجملها حول التركيز على متطلبات المجتمع الخارجي، ومحاولة الوفاء بها، من أجل شعور المستفيدين من أعضاء المجتمع المحلي المحيط بالرضا عن أداء الجامعة، وجودة الخدمات المقدمة منها، وفي نفس الوقت تعمل على بذل كافة الجهود من أجل تحقيق قيمة اقتصادية ومكاسب مادية، وتبني مشروعات جديدة وأفكار إبداعية متميزة وفقاً لخطط محسوبة يتم تجنب المخاطر فيها من أجل البعد عن الآثار السلبية التي قد تعطل تحقيق أهداف الجامعة، وتحقيق المكاسب لها.
- وتعتمد القيادة الريادية على عدد من الأسس، يمكن إبرازها فيما يلي:<sup>(٦٠)</sup>
- ١) الاستغلال الأمثل للوقت باعتباره أحد العناصر الأساسية والقيمة التي لا يمكن للمنظمات إهمالها.

٢) التسويق والتعرف على احتياجات السوق، والاحتفاظ بقناة اتصال فعالة مع متطلباته والعمل على تحقيقها.

٣) تقدير قيمة المستفيدين واحتياجاتهم ، وضرورة توفيرها.

٤) بناء فرق العمل، والاعتماد على العمل التعاوني والتنسيق بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق الأهداف.

٥) خوض المبادرات والسعي لتطبيق الأفكار الجديدة، مع وضع نسبة المخاطرة في الحسبان، لضمان عدم توريث المنظمة فيما لا تستطيع إدارته أو التعامل معه، أو تكبد مشكلات إقتصادية، وخسائر لا يمكن تحملها.

٦) مراقبة الأداء باستمرار للتأكد من سير الجميع في الاتجاه الصحيح، واعتبار أن الخطأ فرصة للتعلم، والتغلب على المشكلات في المستقبل.

٧) العمل على توفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التمويل المناسب للاضطلاع بالواجبات اللازمة في إطار المنظمة.

٨) توعية العاملين بماهية القيادة الريادية وجواها وأهميتها بالمنظمات من أجل تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات، وكذلك معرفة قواعد العمل وإجراءاته والالتزام بها.

وتركز الأسس السالفة بشكل عام، وفي الجامعة بشكل خاص على ضرورة تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مثل الوقت، أو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بها من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، فالأساس هنا هو التركيز على قدراتهم الإبداعية واستغلالها في توليد الأفكار الجديدة، والمشاركة في صنع القرارات، والالتزام بالعمل وإجراءاته، والتعلم من الخبرات السابقة، من أجل إثراء الخبرات الحالية، ومن ثم ضمان تحقيق الأهداف، وتميز النتائج النهائية.

وتتمثل أهمية القيادة الريادية في قدرة القائد على تيسير أنشطة المنظمة، والاستعداد والتصدي وسرعة الإستجابة للمفاجئ منها، بناء على توقع ما يمكن أن يحدث، وذلك وفقاً لخطة استراتيجية مدروسة تتضمن كافة الإجراءات المراد القيام بها حالياً ومستقبلاً، والسعي لإحداث التغيير الإيجابي للمنظمة، وتنمية قدرات فريق العمل بالمنظمة من أجل مواجهة التغيير والتعامل معه، الأمر الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،

وكذلك توقع ما يمكن أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، مع الوضع في الاعتبار درجة المخاطر التي قد تواجهها المنظمة، والاستعداد لمواجهتها والتغلب عليها، ومن ثم تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية، وتجنب المخاطر المهددة لسلامتها، ومواجهة المشكلات بحلول إبداعية وغير تقليدية.<sup>(٦١)</sup>

وتظهر تلك الأهمية بالجامعة، حين تتواجد القيادة الريادية بالجامعة، تتوفر لديها الفرصة للتميز، وتوفر الأفكار الإبداعية التي تعتبر فرصة حقيقية للجامعة لتحقيق التميز، والمبادرة بتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة التي توصل إليها أعضاء هيئة التدريس من خلال أبحاثهم العلمية، الأمر الذي يشجعهم على الوصول لمزيد من الأفكار الجديدة إذا ما شعروا بتقدير الجامعة لمجهوداتهم المستمرة لقيادة الجامعة نحو التغيير.

ويقوم القائد الريادي بالمنظمات التعليمية بعدد من الأدوار، يمكن حصر أهمها فيما يلي:<sup>(٦٢)</sup>

- ١) يحدد ويوضح للعاملين رؤيه المنظمة في المستقبل.
- ٢) يؤكد على ضرورة مشاركة كافة العاملين على كل المستويات وبمختلف خبراتهم في الإدارة الاستراتيجية لمنظمتهم، الأمر الذي يشعروهم أنهم ممكنون، ويكسبهم مزيد من الخبرة نتيجة التفاعل بين الجميع.
- ٣) يؤكد على أهمية التفكير في الغد والمستقبل، أفضل من اليوم والحاضر فقط.
- ٤) يجتمع بالعاملين باستمرار، ويتناقش معهم حول مشكلاتهم، ويساعدهم على حلها.
- ٥) يتيح للعاملين الفرصة للوقوع في الخطأ من أجل مساعدتهم على التعلم من أخطائهم، كما يتيح لهم الفرصة على الابداع والتجديد، ويشجعهم على ذلك.
- ٦) يطور من العاملين باستمرار، لرفع كفاءتهم، ويحثهم على تولي مسؤولياتهم، من أجل إعداد صف ثان من القيادات.
- ٧) يعتمد على العاملين في المنظمة من أجل صنع القرارات، والوصول لأفضلها.
- ٨) يتيح الوقت المناسب والملائم للعاملين لإنجاز أعمالهم.
- ٩) يكون قدوة حسنة للعاملين من خلال سلوكه معهم.

١٠) يمكن العاملين من المشاركة في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وتقف في سبيل تحقيق الأهداف.

وبالنظر للأدوار السالفة، يتضح أن القائد الريادي بالجامعة، عليه عدة مسؤوليات، من شأنها تحقيق الريادة للجامعة حاضراً ومستقبلاً، تتلخص جميعها في قدرته على التعامل مع فريقه من المرؤسين بناء على التشجيع والتحفيز، وإتاحة فرص التعلم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة، الأمر الذي يشعرهم دائماً أنهم مقدرين، وأن الجامعة تسعى لتبني أفكارهم الإبداعية، إذ أنها سبيل قيادة الجامعة لتبوء مكانة متميزة في المستقبل. وبناء على ما تم عرضه، يتضح أن القيادة الريادية بالجامعات، إحدى الأبعاد الأساسية للريادة الاستراتيجية، إذ أن توافر القائد الريادي، الذي يستطيع استغلال الموارد البشرية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس، يساعد الجامعة على تحقيق السبق، وقيادة المبادرات، والأفكار الجديدة، التي من شأنها تحقيق التميز للجامعة، وتمكينها من المنافسة، بناء على قدرتها على تحقيق الأهداف.

#### ب. الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture:

تُعرف الثقافة الريادية على أنها مجموعة المعتقدات والقيم والمعايير التي من شأنها تنمية تقبل الأنشطة الريادية بالمنظمة، مما ينعكس على ارتفاع معدلات التوظيف بالمنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى ارتفاع معدلات الإنجاز.<sup>(٦٣)</sup>

ومن ثم تعتبر الثقافة الريادية بمثابة العمود الفقري لتحقيق الريادية بالجامعات، إذ أن تحقيق الريادية بالجامعة بشكل إجرائي، يعتمد على الخلفية المعرفية، والمعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس بها عنها، فمعرفتهم بالفلسفة العامة للريادية، وأهدافها، وأهميتها للجامعة، وجدواها الاقتصادية، وسبل تحقيقها، والإيجابيات المرتبطة بها، ... الخ، من شأنه تيسير تحقيق الريادية على أرض الواقع، إذ تساعد تلك الثقافة أعضاء هيئة التدريس على الإقبال على التنفيذ عن اقتناع، كما أن المعرفة العلمية، تعطي لهم فرصة حقيقية للتنفيذ بناء على أساس علمي، وبإجراءات ثابتة وصحيحة، ولا تحتمل الخطأ، بل وتسرع من النتيجة النهائية المطلوبة.

وبناء على ما سبق، ولكي تستطيع الجامعة بناء ثقافة ريادية ثابتة لأعضاء هيئة التدريس بها، عليها أن تقوم بالآتي:<sup>(٦٤)</sup>

(١) تنمية المعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس عن الريادية، والجامعة الريادية وتدعيمها، وتشجيعهم على القيام بالعديد من المشروعات البحثية في هذا الإطار، واستكشاف مجالات جديدة يمكن من خلالها تطبيق الريادية بالجامعة، والتغلب على المشكلات المختلفة التي تعاني منها الجامعة، وتعيق التطور في هذا الإطار، من خلال نشاطهم الأكاديمي والبحثي.

(٢) تطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على الإبداع في تقديم المحتوى العلمي، بعد تطويره، على أن يشتمل على الفكر الريادي، من أجل رفع وعي الطلاب بأهميته وجدواه، وبناء قدراتهم الإبداعية والريادية في ذات الوقت.

(٣) استخدام الممارسات العملية بجانب المعارف النظرية، الأمر الذي ييسر الفرصة لبناء ثقافة ريادية لدى الطلاب، وترسيخ تلك الثقافة في عقلية أعضاء هيئة التدريس.

وتتلخص أهمية وجود ثقافة ريادية بالمؤسسات التعليمية فيما يلي: (٦٥)

(١) تحقيق نمواً اقتصادياً ملحوظاً للمنظمة التعليمية التي تبنت الأفكار الريادية، وعملت على تنفيذها باتقان، بناء على اقتناع العنصر البشري بها بجذوى هذا الأمر.

(٢) التوجه المستمر نحو فكر تحقيق العوائد الاقتصادية للمنظمة التعليمية والعنصر البشري بها.

(٣) انتشار الأفكار التجديدية والإبداعية في مجال العمل، بناء على القناعة بضرورة تطبيق الريادية.

(٤) السعي لتحقيق الترابط بين مؤسسات الأعمال والجامعة من أجل تحقيق الريادية، ومن خلال إبداع ثروتها البشرية.

(٥) تشجيع أعضاء هيئة التدريس بها على صياغة مزيد من السياسات، وتطويرها باستمرار وفقاً لمتطلبات السوق.

ويتضح من خلال ما سبق، أنه كلما ازدادت وترسخت الثقافة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس، على اعتبار أن الجامعة إحدى المؤسسات التعليمية، ازدادت الأنشطة

الريادية داخل الجامعة، إذ تنعكس تلك الثقافة على السعي والجهود المبذولة في سبيل تحقيق الريادية بالجامعة.

وللثقافة الريادية بالمنظمات عدة أبعاد، يجب وضعها في الاعتبار لفهمها بشكل جيد، بحيث يمكن للعاملين في المنظمة فهم الثقافة الريادية بفهم تلك الأبعاد، والتي يمكن عرضها فيما يلي: (٦٦)

**الاستقلالية Autonomy:** وتعني أن يتمتع أعضاء المنظمة بالاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تطبيق الأفكار الجديدة التي توصلوا إليها دون قيود تمنعهم من تحقيق ذلك.

**التنافسية Competitiveness:** وتشير إلى أن سعي المنظمة لتطبيق الأفكار الإبداعية التي توصل إليها العاملون بها، تتيح لها الفرصة لمنافسة نظرائها من المنظمات الأخرى، وتتيح لها جذب مزيد من العملاء.

**التجديد Innovativeness:** وهو تشجيع المنظمة للعاملين بها من أجل الوصول لأفكار إبداعية جديدة من شأنها الإضافة للمنظمة، وكسب مزيد من العملاء إليها.

**الاستباقية Proactiveness:** وهي أن يكون لدى المنظمة والعاملين بها روح المبادرة والمبادرة اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة وغير التقليدية.

**خوض المخاطرة Risk Taking:** وتعني أن يقبل العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل أو الخسارة، ولكن مع الوضع في الاعتبار ضرورة حساب نسبة الخطر التي من الممكن أن تحدث، وتسبب ضرر بالغ للمنظمة، قد يهدد قدرتها على تقديم نشاطها المعتاد، فالمقصود هنا هو خوض المخاطرة، على أن تكون تلك المخاطرة محسوبة، ومقدرة بأن لا تسبب أي ضرر بالغ للمنظمة.

وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ولكي تتكون لديهم ثقافة ريادية راسخة، عليهم أن يعلموا أنها لا يمكن أن تتكون لديهم بشكل صحيح، إلا إذا تفهموا أن الأفكار الإبداعية والجديدة التي يتوصلون إليها من خلال جهودهم البحثي، أو الأداء التدريسي المتجدد، من شأنها تمكين الجامعة من الوصول لمستوى تنافسي حين مقارنتها بغيرها من الجامعات، كما أن الفكر الاستباقي وتبني المبادرات والأفكار الجديدة من شأنه دعم فكر التنافسية والانفراد الذي يمكن أن تحققه الجامعة من خلال تطبيق الأفكار الجديدة، كما



أن منح أعضاء هيئة التدريس الاستقلالية والسلطة من أجل تطبيق تلك الأفكار من شأنه أيضاً المساهمة في تقدير جهودهم، وأفكارهم الجديدة، وتشجيعهم على المبادرة بالتطبيق، مع حساب نسبة المخاطرة، تجنباً لأية أضرار من الممكن أن تؤثر على أداء الجامعة. وتقوم الجامعات بعدة طرق من أجل دعم الثقافة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس بها، ومن تلك الطرق ما يلي: (٦٧)

(١) رفع وعي أعضاء هيئة التدريس عن الريادية بالجامعات وأهميتها، وذلك من خلال المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، وتبادل الخبرات مع الزملاء الأكثر دراية بهذا الأمر، بل وتحفيزهم أيضاً بإجراء بعض من بحوثهم حول هذا الإطار، مما يساعدهم على فهم هذا المجال بشكل أعمق.

(٢) التواصل المستمر بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، والتي من خلالها يتم توضيح أهمية التمكن من الثقافة الريادية، وكذلك عرض الخبرات الناجحة للجامعات المناظرة في هذا الإطار، بالإضافة إلى دعم قدرتهم على قياس الأثر الإيجابي لتكوين الثقافة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس على أدائهم من خلال مجموعة من المقاييس والاستبيانات المخصصة لقياس هذا الأمر.

(٣) استخدام التحفيز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في تكوين الثقافة الريادية لديهم، وكذلك المتميزين في نقل تلك الثقافة والخبرة لأقرانهم. ومن هنا يتضح أن الجامعة عليها أن تسعى لبناء الثقافة الريادية لأعضاء هيئة التدريس بها، وذلك لما ينعكس على تميزها وقدرتها على المنافسة لغيرها من الجامعات الأخرى، الأمر الذي إذا تم الاهتمام به، ينعكس بالضرورة على اهتمام أعضاء هيئة التدريس بدعم الثقافة الريادية لديهم، والتي تكون بمثابة الدافع لهم لمزيد من الأفكار الابداعية التي تدعم الريادية بالجامعة.

### ج. الإدارة الاستراتيجية للموارد Resources Strategic Management:

تشتمل الإدارة الاستراتيجية للموارد بالجامعة على التخطيط، والتمويل، والتنظيم، والتطبيق، والرقابة والتقييم والتغذية الراجعة المستمرة ومراجعة الخطط وتعديلها، وذلك بكفاءة

وفاعلية، ومن أهم الموارد التي توجد بالجامعة، والتي يجب وضعها في الاعتبار والتي يجب أن يتم إدارتها استراتيجياً ما يلي: (٦٨)

- ١) الطلاب ( على اعتبار أنهم مدخلاً أساسياً من مدخلات النظام التعليمي)
  - ٢) الموارد البشرية ( والتي تعتبر مورداً هاماً يمكن من خلاله الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتاحة وتحقيق التنمية المنشودة)
  - ٣) الوقت وهو أحد الموارد الذي يجب أن يوزع بالتساوي على كافة الأفراد العاملين بالجامعة، ومن ثم يجب أن يتم استغلاله بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف.
  - ٤) المكان وهو أحد الموارد الذي تهتم الجامعة بالاستغلال الأمثل لكل جزء فيه من أجل تحقيق الأهداف.
  - ٥) موارد التعلم مثل وسائل التدريس، وموارد التعلم الأخرى التي تهدف إلى تيسير تحقيق التعلم.
  - ٦) الموارد المادية أو البنية التحتية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- وبناء على الموارد سالفة الذكر، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية للموارد بالجامعة تتضمن عدة عناصر يجب وضعها في الاعتبار، سواء كانت مدخلات بشرية من طلاب وموظفين وأعضاء هيئة تدريس، أو مدخلات مادية مثل الأجهزة والأدوات التي تيسر حدوث التعلم، أو المكان والوقت وأساليب التدريس وغيرها من الموارد، التي يجب على إدارة الجامعة التنبه لها، واستغلالها الاستغلال الأمثل من أجل تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ووضعها في الاعتبار عند النظر في وضعها الحالي من خلال الدراسة الذاتية التي تكشف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي قد تعوق تحقيق الأهداف، فالإدارة الاستراتيجية للموارد بالجامعة، نظام متكامل يجب التنبه لكافة أجزائه من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي للجامعة الذي تسعى لتحقيقه، ألا وهو تحقيق التميز والصدارة عند مقارنتها بنظرائها من الجامعات.
- ولأعضاء هيئة التدريس بالجامعات مكانة هامة، إذ أنهم المسؤولون عن تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها، كما أنهم مسئولون عن التعامل مع الطلاب، وتقديم الخدمة التعليمية لهم، وتطوير أدائهم، كما أنهم مسئولون عن استخدام الموارد

المادية وموارد التعلم المتاحة من أجل تحقيق الأهداف، كما أنهم مسئولون عن الاستغلال الأمثل للوقت المتاح، والمكان الذي يقدمون في إطاره وظيفتهم التعليمية، الأمر الذي يوضح أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يمكن اعتبارهم عنصراً وعاملاً مشتركاً بين كافة موارد الجامعة، وعنصراً أساسياً لتحقيق الأهداف.

ومن ثم يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Human Resources Strategic Management على أنها مجموعة الأنشطة والوظائف الموجهة من أجل الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة، وتطويرهم، مثل التوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء، والتعويض المادي، ودعم العلاقات بين العاملين، من أجل ضمان دعم العنصر البشري وحفزهم على تحقيق الأهداف بفاعلية.<sup>(١٩)</sup>

ويتضح من التعريف السابق، أن الإدارة الاستراتيجية للموارد تحتوي على عدة أبعاد، وعند النظر لتلك الأبعاد في الجامعة، يتضح أن الجامعة في إدارتها الإستراتيجية للموارد البشرية بها، وخاصةً بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، تعمل على الإعداد المتخصص لأعضاء هيئة الدريس بها ثم تميتهم مهنياً لضمان وقوفهم على أجدد ما تم التوصل إليه في مجال تخصصهم، كما تهتم الجامعة باختيار أفضلهم من أجل الاضطلاع بالمهام الجامعية المختلفة، كما تعمل على تقويم أدائهم باستمرار من أجل التأكد من مستزاهم العلمي والأكاديمي الذي سيمكنهم من القيام بما هو منوط بهم، ولتعديل أية نقاط ضعف قد تكون ظهرت في أدائهم، كما تقدم الجامعة المقابل المادي الملائم لعضو هيئة التدريس نظير عمله، وتوفير كافة الموارد التي يحتاجون إليها من أجل تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تذليل كافة العقبات التي قد تقف في سبيل تحقيق ذلك، الأمر الذي ينعكس على أداء الجامعة، ويسهم في تحقيق التميز لها.

وتوفر الجامعة العديد من الموارد التي يمكنها مساعدة طلابها أو أعضاء هيئة التدريس بها على القيام بوظيفتهم البحثية، وتساعدهم على استكشاف الجديد في تخصصاتهم، الأمر الذي يثري الجامعة، ويساعدها على تحقيق التميز، ومن تلك الموارد التي توفرها الجامعة، المكتبات، فهي المكان الذي يحقق وييسر التواصل بين الأفراد من طلاب وعاملين وباحثين وأعضاء هيئة تدريس، والمعلومات التي يريدون الوصول إليها، والتي تسعى الجامعات لجعلها مكاناً أكثر مرونة وفاعلية، بحيث يمكن لمرتابيها أن

يحصلوا على ما يشائون من موارد لتحقيق أهدافهم الأكاديمية، الأمر الذي قاد إلى تطور ضروري، وهو التحول إلى المكتبات الالكترونية التي تتبنى احتياجات سوق العمل الخارجي، وكذا احتياجات الباحثين وأعضاء هيئة التدريس من داخلها.<sup>(٧٠)</sup>

وتتحدد الإدارة الاستراتيجية للموارد من خلال خمس خطوات أساسية، هم: تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وتحليل البيئة المحيطة بمعنى معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بها، وصياغة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الوضع الحالي، وتطبيق الاستراتيجية التي تم التوصل إليها، وتقويم الاستراتيجية لمعرفة ما بها من نقاط ضعف لتعديلها، ونقاط قوة لدعمها وتعزيزها.<sup>(٧١)</sup>

وهناك عدة مبادئ أساسية يجب أن يضعها القائد في اعتباره عند الإدارة الاستراتيجية للموارد، خاصة الموارد البشرية، وهذه المبادئ هي:<sup>(٧٢)</sup>

- ١) تقدير قيمة الأعضاء Value Staff: ذلك أن المنظمات بشكل عام تتأثر بما يقدمه أعضاء تلك المنظمة من أعمال، وذلك بناء على ما كُلف به كل منهم وفقاً لقدراته وإمكاناته المتاحة، وعليه يشجع تقدير القائد باقي الأعضاء على الاستمرارية في العمل، بل وتقديم أفضل ما لديهم من عمل، بالإضافة إلى أن استمرار تقدير القائد للعاملين يحفزهم على الاستمرار في الإنجاز والتميز.
- ٢) الاستباقية Proactivity: حيث يكون لدى القائد التوجه الاستباقي، والذي يتبنى خلاله الرغبة في تطبيق كل جديد توصل إليه الأعضاء، ويشجعهم على الاستمرار في هذا المنحى، الأمر الذي يقود لمزيد من الإبداع والتجديد.
- ٣) فهم الخيارات Understand Options: بمعنى القدرة على المفاضلة بين الأفكار المتاحة، واتخاذ قرار حول أفضلها، أو أولويات تنفيذها، وتحديد أيهم يستحق المجهود والوقت من أجل التنفيذ، على أن تكون نتائجه النهائية مفيدة للمنظمة وستؤدي إلى تميزها.
- ٤) المراجعة المستمرة بانتظام Regularly Review: وتشير إلى ضرورة متابعة كافة التغييرات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها، وتهيئة المنظمة والعاملين للتعامل معها.

٥) الاستثمار حينما يكون ذلك متاحاً Invest When Possible: حيث يكون لدى القائد والعاملين التوجه نحو تحقيق مكسب ونتاجية عالية على المدى القريب أو على المدى البعيد، مع حساب نسبة المخاطر التي قد تصيب لمنظمة في حالة تطبيق الأفكار الجديدة وغير المجربة مسبقاً.

وبالنظر إلى المبادئ السالفة، يتضح أن توفر تلك المبادئ بالجامعة يسهم في دعم استقرار أعضاء هيئة التدريس بها، والسعي لتحقيق التميز المستمر في أداؤهم، فعنما يشعرون أن عملهم مقدر باستمرار، يزداد أوتباطهم واستقرارهم بالجامعة، ويقبلون على التوصل لمزيد من الأفكار الجديدة، والمبادأة في تبني الأفكار الجديدة، والسعي لتطبيقها، وعدم مقاومة التغيير، بل الاستجابة له، مع حساب درجة المخاطرة، والموازنة بين البدائل والاختيارات المختلفة، بناء على مراعاة مبدأ الأولوية، والأكثر فائدة للجامعة، الأمر الذي يحتفظ لها بالصدارة، والتميز في تطبيق كل ما هو جديد.

### ثالثاً: دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعات المعاصرة:

قدم الجزء السابق من البحث عرضاً نظرياً وتطبيقياً لكل من الجاذبية التنظيمية والريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة، ويهتم هذا الجزء من البحث بعرض كيفية تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الجاذبية التنظيمية بالجامعات، وذلك من خلال الربط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والجاذبية التنظيمية، وذلك من خلال ما سيتقدم في السطور القادمة.

يعتبر **الدعم التنظيمي** أحد أبعاد الجاذبية التنظيمية التي تم التعامل معها من خلال البحث، والذي اتضح من خلاله أنه كلما شعر عضو هيئة التدريس أن الجامعة تقدم له الدعم الملائم الذي يشجعه على القيام بعمله، زاد شعوره بالاندماج والاستقرار والانجذاب ورغبته للاستمرار في العمل بالجامعة التي توفر له هذا الدعم، بل وشعر بالإقبال على تقديم مزيد من الأعمال البحثية والتدريسية المتميزة التي من شأنها أن تعلي من شأن الجامعة التي يعمل بها، ويعتبر القائد الريادي هو المسؤول في المقام الأول عن تقديم الدعم اللازم لعضو هيئة التدريس، إذ أن ممارسات القائد الريادي تجاه عضو هيئة التدريس من شأنها توفير الدعم له، وتشجيعه على مزيد من الإبداع، بل وتقدير ما يقدمه من عمل، والحرص على تطبيق أفكاره الإبداعية، وتشجيعه لتقديم المزيد، من شأنه تنمية الشعور

بالرضا عن الذات والرضا عن العمل وعن ممارسات القائد لدى عضو هيئة التدريس فيشعر بالاستقرار، ورغبة الجامعة في الاحتفاظ به نظراً لما يقدمه لها من إنجازات تساعد على تحقيق ميزة تنافسية وتحقق لها الريادة بين نظرائها من الجامعات.

ولعل سعي الجامعة الدائم نحو تكوين ودعم الثقافة الريادية لأعضاء هيئة التدريس، يعتبر جانباً من الدعم التنظيمي لهم، إذ أن حرص الجامعة على توضيح الرؤية لدى أعضاء هيئة التدريس عن الفكر الريادي وجدواه وأهميته لهم، وأهميته للجامعة من شأنه أن يوفر لهم دعماً ثقافياً، يساعدهم على تحقيق الريادية المنشودة لهم وللجامعة عن اقتناع، الأمر الذي ينعكس على فاعلية أدائهم الموجه نحو تحقيق الريادية، فيكون الإنجاز متميزاً، وليس مجرد تحقيق للأهداف فحسب دون السعي لتحقيق التميز من خلالها، فتكون الثقافة الريادية حينئذ سبيل لتعزيز الريادة الاستراتيجية للجامعة، وسبيلاً لتحقيق التميز لها، بل وحرص الجامعة على تكوينها ودعمها يعتبر سبيل لجذب عضو هيئة التدريس للاستقرار بيها.

كما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد بالجامعة من خلال الاهتمام بكافة مكونات المنظومة الجامعية من موارد بشرية ومادية ووقت ومكان وخدمات وغيرها من الموارد التي يحتاجها عضو هيئة التدريس من أجل تحقيق أهدافه والقيام بوظائفه، تعد نوعاً من أنواع الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها، فعندما يشعر عضو هيئة التدريس أنه يعمل في بيئة عمل تتوافر بها كافة الإمكانيات المتاحة من أجل تيسير عمله، وأن الجامعة أيضاً حريصة على إدارتها بشكل يتيح الاستغلال الأمثل لها، يشعر بالرضا عن بيئة العمل والرغبة في الاستقرار بها، ويشعر بالإنجذاب إليها، بل ويحاول في المقابل بتقديم أفضل ما لديه من أعمال ويقدم ما لديه من إبداع من أجل دعم الجامعة للوصول للريادية وتحقيق التميز لها.

بالإضافة لما سبق، وبالإشارة إلى الهوية التنظيمية كأحد أبعاد الجاذبية التنظيمية، فقد تمت الإشارة مسبقاً بأنها السبيل نحو إدراك عضو هيئة التدريس لإنتمائه للجامعة التي يعمل بها، وارتباطه، وشعوره بالتميز نتيجة لوجوده عضواً بها، الأمر الذي يتكون لدى عضو هيئة التدريس من خلال ممارسات القيادة الريادية التي يمارسها القائد تجاه عضو هيئة التدريس، كما أن سعي القيادة الريادية بالجامعة لتحقيق توقعات المجتمع الخارجي عن

الجامعة، الأمر الذي يشعرها بالتميز، ويحسن صورتها الذهنية أمام المجتمع، فيجعل لها هوية وشخصية متميزة تتميز بها عن غيرها من الجامعات، من شأنه أن يجعل عضو هيئة التدريس يشعر بالتميز نتيجة انضمامه لها ويوصفه عضواً فيها، فتكون له هو الآخر هوية تنظيمية وشخصية أكاديمية تميزه عن غيره من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأخرى، فيشعر نتيجة لذلك برغبة في الاحتفاظ بتلك المكانة والهوية التي تكونت لديه نتيجة انتمائه لجامعة دون غيرها.

كما أن الثقافة الريادية التي تتكون لدى عضو هيئة التدريس بالجامعة عن الفكر الريادي وأهميته وكيفية تطبيقه، وتبني الجامعة لذات الفكر، من شأنه أن يشكل هوية تنظيمية متفردة للجامعة، تميزها عن غيرها من الجامعات التي لا تتبنى ذات الفكر، بل وأن تطبيق هذا الفكر الريادي بناء على ثقافة ريادية ثابتة، من شأنه حث أعضاء هيئة التدريس على تحقيق مزيد من التميز من خلال عملهم الأكاديمي والبحثي، الأمر الذي يسهم في ترسيخ الهوية التنظيمية للجامعة، مما ينعكس على مزيد من ارتباطهم بها بناء على ما تنسم به من تميز.

يضاف إلى ما سبق، أن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة الذي يتم بالجامعات التي تتبنى الفكر الريادي بها، يشكل لها هوية تنظيمية تميزها عن غيرها، إذ أنها تتبع نمطاً إدارياً متميزاً، يركز على استغلال كافة العناصر الموجودة بالجامعة من أجل تحقيق التميز، وتبوء مكانة متميزة، وتحقيق الصدارة بين الجامعات، الأمر الذي ينعكس على استقرار أعضاء هيئة التدريس ببيئة عمل تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد من أجل الاحتفاظ بهم وضمان استمراريتهم داخلها، ومن ثم تكون الهوية التنظيمية الراسخة سبباً لتعزيز الريادة الاستراتيجية.

ويعد **الالتزام التنظيمي** بُعداً من أبعاد الجاذبية التنظيمية بالجامعات، الذي ينطوي على شعور عضو هيئة التدريس بضرورة الالتزام بكافة مهامه الوظيفية، وشعوره بأن هذا الالتزام واجباً عليه، نظراً لشعوره بأن تطوير الجامعة مسئوليته التي يجب أن يقوم بها، وللقيادة الريادية بالجامعة دور في شعور عضو هيئة التدريس بهذا الالتزام، فممارسات القيادة الريادية التي تركز على إبراز رؤية ورسالة الجامعة للعضو، واقتناعه بأهمية تحقيقها، أمراً يبني نوعاً من الالتزام العاطفي بين عضو هيئة التدريس والجامعة، حيث يعمل القائد

الريادي على تكوين العلاقة العاطفية التي تولد الالتزام نحو بيئة العمل، والشعور بالانتماء لتلك البيئة، والرغبة في الاستقرار بها، بل وبذل ما يمكن من الجهود وتحقيق أعلى معدلات الإنجاز من أجل تحقيق الأفضل والتميز دائماً.

كما أن امتلاك عضو هيئة التدريس لثقافة ريادية واضحة وراسخة، يتضح له فيها ماهية الفكر الريادي، وكيفية تحقيقه، والجدوى من وراء تطبيق الفكر الريادي للجامعة، يجعل أعضاء هيئة التدريس يوجهون كافة جهودهم وأفكارهم واهتماماتهم نحو السبل المختلفة التي يمكنهم من خلالها تحقق الريادية للجامعة التي ينتمون إليها، فيضعون معايير ثابتة تعتبر محكات من خلالها يستطيعون الحكم على أدائهم التدريس والبحثي تجاه الجامعة، وما إذا كان قادراً بالفعل على الوصول بالجامعة إلى الريادية بناء على معرفتهم بها، أم في حاجة لمزيد من الدعم، ولعل قدرة عضو هيئة التدريس تقييم انجازه بشأن تحقيق الريادية للجامعة بناء على ما يمتلكه من ثقافة ريادية، أمراً يمكنه من تعديل اتجاهه نحو تحقيق الريادية للجامعة، إذا لم يستطع الوصول للمستوى المطلوب، وذلك بناء على تفهمه وتشبعه الكامل بالثقافة الريادية التي تمكنه من القيام بهذا الأمر.

يضاف إلى ما سبق، إلزام عضو هيئة التدريس بتحقيق الأهداف المنوطة به بالجامعة، يحتاج إلى إدارة استراتيجية للموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل، الأمر الذي يساعد أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ الأهداف المنشودة بأقل جهد وأقل وقت، وأقل تكلفة ممكنة، مما يساعد عضو هيئة التدريس على أداء عمله، ويسير له السبيل نحو تحقيق الأهداف، فعندما يشعر عضو هيئة التدريس أن الجامعة توفر له كافة الموارد التي يحتاج إليها من أجل مساعدته على تحقيق الأهداف، بل وتستغلها الاستغلال الأمثل، فإنه بالضرورة سيشعر بالإنجذاب للجامعة، والاستقرار داخلها، وسيبذل ما يستطيع من جهود لتنفيذ ما يلتزم به من أعمال، والتي من خلال تميزها، ستصل بالجامعة إلى المستوى الريادي المطلوب، حاضراً، وكذلك في المستقبل من خلال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز في المستقبل، والوصول إلى الريادية.



## رابعاً: مستخلصات نظرية مرتبطة بتحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية:

مما سبق عرضه، يمكن الوصول لعدد من المستخلصات النظرية، بشأن تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية، وذلك من خلال النظر إلى ما يلي:

١. أن الجاذبية التنظيمية تعتبر مدخلاً بحثياً، يساعد أعضاء هيئة التدريس على الوصول إلى أعلى درجات الإنجاز في عملهم البحثي والتدريسي، من خلال شعورهم بأنهم في بيئة عمل جاذبة، وملبية لاحتياجاتهم، الأمر الذي يترتب عليه تفانيهم في العمل، وتميزهم في الأداء.
٢. أن تقديم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها دعماً مادياً ومعنوياً مقابل ما يقومون به من أعمال، من شأنه دعم ارتباط عضو هيئة التدريس ببيئة العمل، وانتمائه لها، واستقراره بها، وتقديم أفضل ما عنده من أجل تطويرها.
٣. أن شعور عضو هيئة التدريس بأن الجامعة التي يعمل بها لها شخصية متفردة، وصورة متميزة يراها بها المجتمع الخارجي، ينعكس على أداء ذلك العضو، إذ أنه يستمر في إنجازاته المتميزة، من أجل أن تستمر الجامعة في الحفاظ على صورتها المتفردة أمام المجتمع، إذ أن تميز الجامعة ينعكس على تميز من بها من أعضاء مميزون، والعكس صحيح.
٤. أن شعور عضو هيئة التدريس بالانتماء للجامعة التي يعمل بها، ينعكس على درجة التزامه بالعمل الموكول إليه داخلها، فالشعور بالانتماء لمكان العمل، يجعل العضو راغباً في تحقيق الأهداف بشكل متميز، نظراً لشعوره بالانتماء لمكان العمل، بل والرضا عن جودة بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس على تميز الجامعة، وتميز أعضاء هيئة التدريس أيضاً.
٥. أن تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة، ينعكس على وجودها في مكانة متميزة، ويعزز من ميزتها التنافسية عند مقارنتها بنظرائها من الجامعات المحيطة، ويرفع من سمعتها الأكاديمية محلياً وعالمياً.

٦. أن تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة يتطلب تعريف أعضاء هيئة التدريس بها بمفهوم الريادية، وأهميتها، وكيفية الوصول إليها، بحيث تتكون لديهم ثقافة واضحة المعالم تدور حول ما هو مطلوب منهم في إطار تحقيق الريادية للجامعة، بحيث يكون أعضاء هيئة التدريس على دراية كاملة بهذا الأمر، تيسراً لتوضيح ما يجب عليهم القيام به، وسهولة تنفيذه.
  ٧. أن تحقيق التميز والصدارة من خلال توجه الجامعة للوصول لمستوى الريادة، لا يمكن أن يحدث، إلا من خلال إدارة استراتيجية للموارد المتاحة سواء كانت موارد مادية أو بشرية، فالإدارة الاستراتيجية للموارد من شأنها توفير الموارد، واستغلالها الاستغلال الأمثل، ووضع كل منها في مكانه الصحيح، من أجل ضمان كفاءة الأداء والتميز فيه.
  ٨. أن تحقيق التميز والصدارة بالجامعة، والوصول للريادية، يحتاج إلى قائد ريادي يدعم هذا التوجه بالجامعة، ويوجه كافة الجهود والموارد من أجل تحقيق هذا الهدف.
  ٩. أنه يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعة من خلال مدخل الجاذبية التنظيمية، ذلك أنه كلما شعر عضو هيئة التدريس بإنجذابه للجامعة، وانتمائه لها واستقراره بها، ينعكس الأمر على تميز أدائه البحثي والتدريسي، مما ينتج عنه تحقيق الريادية والتميز للجامعة، ومن ثم الوصول لمستوى الريادة الاستراتيجية التي تطمح الجامعات المتميزة للوصول إليه.
- من خلال العرض السابق لمحاوّر هذا القسم، تم التعرض لمدخل الجاذبية التنظيمي، وما يرتبط به من أبعاد، وكذلك الريادة الاستراتيجية، وما يرتبط بها من أبعاد، ثم تناول هذا القسم أيضاً العلاقة بين المتغيرين بما فيهما من أبعاد، وأخيراً توصل هذا القسم من البحث لمجموعة من المستخلصات النظرية عن العلاقة بين الريادة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية، وعليه سيتناول القسم القادم من هذا البحث عرضاً لواقع الريادة الاستراتيجية بجامعة عين شمس على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية

### القسم الثالث

## أفضل ممارسات بعض الجامعات الأجنبية في تفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز ريادتها الاستراتيجية

يقدم هذا القسم من البحث نماذج لجامعتين من الجامعات المعاصرة، من خلال عرض جهود الجامعتين بشأن الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بها، من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية بهما، ويركز البحث في ذلك على اختيار أعلى الجامعات تصنيفاً وفقاً لتصنيف التايميز.

### أولاً: جامعة هارفارد الأمريكية Harvard University، وممارسات الجاذبية التنظيمية بها لتعزيز الريادة الاستراتيجية.

تحتل جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الثانية عالمياً وفقاً لتصنيف التايميز ٢٠٢٣<sup>(٧٣)</sup>، فقد حصلت على ٩٥.٢ نقطة من إجمالي ١٠٠ نقطة، نظراً لتحقيق المعايير الخاصة بتصنيف التايميز، والذي ركز في مجمله على نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، وإجمالي نسبة الطلاب الدوليين، ونسبة الطلاب المقيدين من الذكور إلى نسبة الطالبات الإناث، والتدريس، والبحث العلمي، والمساهمة في زيادة الدخل القومي<sup>(٧٤)</sup>، ومن ثم فهي من الجامعات ذات الصدارة عالمياً، وذلك بناء على ما استطاعت تحقيقه من تلك المعايير المحددة، الأمر الذي يدل على أن لها العديد من الممارسات على الصعيد الإداري، الذي ساعدها على تحقيق تلك المكانة والاحتفظ بها.

وأنشئت جامعة هارفارد الأمريكية عام ١٦٣٦، وتعتبر أقدم مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، وتقدم الجامعة مجموعة من البرامج الدراسية بالدرجة الجامعية الأولى، وكذلك بالدراسات العليا في تخصصات مختلفة كالنون والآداب، والعلوم، والأعمال، والطب البشري، وطب الأسنان، والتصاميم الهندسية، والتربية، والعلوم التطبيقية، وغيرها من التخصصات.<sup>(٧٥)</sup>

وتحتوي جامعة هارفارد على العديد من الخدمات المخصصة لمنسوبيها، فهناك المعامل المخصصة للعلوم الطبيعية، والمكتبات التي يتوافر بها مصادر حديثة ترتبط بكافة تخصصات الجامعة، والعديد من المتاحف والتي تحتوي على عينات في مجال

الأحياء، وطبقات الأرض، بالإضافة إلى مركز الفنون المرئية، الذي يقدم عدداً من النماذج المرئية المصنوعة من الخشب لمحاكاة عدد من النماذج، وتقريب فكرتها للدارسين<sup>(٧٦)</sup>، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات جامعة هارفارد المختلفة وفقاً لتقدير عام ٢٠٢٣، حوالي ٢٢٤٦ عضواً من الأكاديميين، ويبلغ عدد الإداريين بها حوالي ٨١٢٧ فرداً.<sup>(٧٧)</sup>

ومما سبق، يتضح أن هناك اهتماماً ملحوظاً بوجود خدمات وتسهيلات لمنسوبي الجامعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من شأنها تيسير التعلم والبحث العلمي، الأمر الذي ينعكس على تميز الجامعة، نظراً لتوفيرها للخدمات والتسهيلات التي تساعد أعضاء هيئة التدريس من تحقيق ذلك، فتوافر المكتبات يساهم في توفير المصادر والمراجع الحديثة من أجل تقديم الأبحاث العلمية الرصينة والتي تقدم أفكاراً متجددة وإبداعية، وتوفير المتاحف والمعامل ييسر تقديم تدريس متميز للطلاب، ومن ثم تمكنهم من موضوعات المقرر، والإبداع في إنتاج مزيد من المعرفة التي تخص مقرر بعينه، ومن ثم تعد الموارد والتسهيلات المتاحة فرصة حقيقية لدعم التجديد والإبداع وتحقيق التميز.

ويُحسب للجامعة أنها تؤكد باستمرار على فكرة التجديد، والمساهمة في تطوير المجتمع، وذلك من خلال جذب الاستثمارات الخاصة للجامعة، وتقديم الأفكار الجديدة للقطاع الصناعي، من أجل تنمية الروح الريادية Entrepreneurial Spirit بالجامعة لدى الباحثين والدارسين، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على المجتمع من خلال الاهتمام بتقديم خدمات مجتمعية للمجتمع المحيط.<sup>(٧٨)</sup>

ويلاحظ على ما سبق، فكرة تحقيق الصدارة وتحقيق الريادية لدى جامعة هارفارد هي فكرة محورية لديها، كما أن الربط بين تشجيع الجامعة لباحثيها وطلابها وأعضاء هيئة التدريس بها على الإبداع والتجديد، يؤكد على قناعة القيادات الجامعية بضرورة الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية الموجودة بالجامعة من أجل تحقيق الريادية المنشودة، كما أن التأكيد على المردود الإقتصادي الذي يجب أن يعود على المجتمع الخارجي من شأنه المساهمة في تحقيق الريادية المنشودة من خلال ربط مخرجات الجامعة المتميزة والإبداعية، بالمنفعة للمجتمع المحيط.

وتهتم جامعة هارفارد أن تكون جهودها الريادية في مجال التجديد يجب أن تكون موجهة لخدمة المجتمع، وتحويل نتائج الأبحاث التي تتم في رحابها، إلى مخرجات حقيقية يكون لها مردود اقتصادي على المجتمع المحيط، وبناء على ذلك تتعدد المجالات التي يتم إنتاج الأبحاث الأكاديمية التجديدية في إطارها، فتشمل الصحة وتطوير الحياة، والصناعات التحويلية، وغيرها من المجالات التي تترك أثراً إيجابياً في القطاع الإقتصادي والاجتماعي للمجتمع الأمريكي، وذلك من خلال مكتب تطوير التكنولوجيا التابع للجامعة Office of Technology Development، وبناء على ذلك استطاع الباحثون بالجامعة الوصول إلى ما يقرب من ٤٤٣ فكرة بحثية جديدة، بالإضافة إلى ٨٨٩ رخصة تكنولوجية جديدة، تم تفعيلها بما يقرب من ٥٩٠ مصنعاً مختلفاً، وذلك بحلول عام ٢٠٢٠. (٧٩)

ومما سبق، تتضح أن جهود جامعة هارفارد لا تقتصر على تشجيع إنتاج البحوث التي تتبنى الأفكار المبدعة فحسب، بل تمتد جهودها البحثية إلى الاهتمام بتطبيق ما تم التوصل إليه، وتبني الأفكار الجديدة بشكل عملي، من أجل تحصيل المردود الإقتصادي من ورائها، ولتحقيق النمو الإقتصادي للمجتمع المحيطية استراتيجياً، أو تشكيل هوية تنظيمية ومكانة وسمعة تنظيمية لذاتها، إلا من خلال تقديم خدمات متكيزة وجديدة للمجتمع المحيط، تحقق له مردوداً إيجابياً، يمكن تغييره للأفضل من خلالها، فتكتسب الجامعة سمعة محلية وعالمية من خلال منتجات أعضاء هيئة التدريس التي أثبتت فاعليتها من خلال التطبيق الفعلي لها، وكذلك يكتسب أعضاء هيئة التدريس ذات السمعة والهوية البحثية المتميزة من خلال ما يقدموه من منتجات ذات جدوى للجامعة والمجتمع.

كما تهتم جامعة هارفارد بالتواصل الدائم بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بها، وإشراكهم في صنع القرارات المرتبطة بالجامعة من خلال مجلس أعضاء هيئة التدريس Staff Councils، والذي يتم من خلاله اقتراح برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وورش العمل المتاحة المرتبطة بمتطلبات المهنة، والمشروعات الخدمية التي تساهم بها الجامعة من أجل تنمية المجتمع المحيط، وسبل تحسين بيئة العمل والمناخ التنظيمي للجامعة، ومناقشة الاتجاهات الاستراتيجية التي توجه تطلعات الجامعة

المستقبلية، ومناقشة ظروف العمل، وسبل تحسينها، والفائدة التي تعود على أعضاء هيئة التدريس من خلال تواجدهم بالجامعة والعمل فيها.<sup>(٨٠)</sup>

وبالنظر لما سبق، يتضح دور القيادة الريادية للجامعة، والتي تدعم أعضاء هيئة التدريس دعماً معنوياً من خلال الاهتمام بمشاركتهم زبداً آرائهم حول الأمور التي تتم بالجامعة والمناخ التنظيمي الذي يعملون به، وكذلك يتضح الاهتمام بفتة اعضاء هيئة التدريس من خلال تنميتهم مهنياً وتقديم كافة السبل التي ترفع من مستوياتهم في مجال تخصصهم، وكذلك التأكيد من لال القيادات الجامعية على ربط الأفكار التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بالمجتمع الخارجي، حيث أنها أفكار تصنع من أجل تحقيق الرفاهية له من خلال تطبيقها في قطاعاته المختلفة.

كما تتيح جامعة هارفارد لأعضاء هيئة التدريس بها عدداً متنوعاً من برامج التنمية المهنية، والتي تتنوع بين مؤتمرات علمية وبرامج تدريبية وورش عمل متنوعة، منها مؤتمر الرؤساء الأكاديميين Academic Chairpersons Conference، والذي يهتم بالجمع بين الرؤساء الأكاديميين بالجامعة من مختلف الكليات، وذلك ليعرض كل منهم خبرته في والإنجازات والأفكار الإبداعية والتجديدية التي تمت في إطار كليته، وذلك من أجل تبادل الخبرة، وعرض أفضل الممارسات لى كل منهم.<sup>(٨١)</sup>

ويتضح من خلال ما سبق، أن القيادات الموجودة بجامعة هارفارد هي قيادات ريادية تهتم بتنمية المرؤسين وتحسين أدائهم ووضع آرائهم في الحسبان، وتقديم الدعم المعنوي إليهم، وإدارة الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للجامعة، والاهتمام بتبادل الخبرة من خلال الجمع بين قيادات الكليات المختلفة من أجل تحقيق الإفادة والاستفادة، وتذليل بعض العقبات التي من الممكن أن تقف أمام أعضاء هيئة التدريس أثناء سعيهم لتحقيق الأهداف، الأمر الذي ينعكس على التزام أعضاء هيئة التدريس بالقيام بأعمالهم على أكمل وجه، وذلك بناء على الدعم الذ قدمته القيادات الريادية، والاهتمام باستغلال الموارد المتاحة بالجامعة من موارد مادية وبشرية الاستغلال الأمثل، بل واهتمام القيادات الريادية بسمعة الجامعة، وهويتها التنظيمية الرائدة، التي تسهم في تحقيق التميز للجامعة ولأعضاء هيئة التدريس بها،

وتحقيق الصدارة ومن ثم تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتعزيز الميزة التنافسية للجامعة التي تضمن لها الاحتفاظ بالصدارة في التصنيفات العالمية.

كما تهتم هيئة البحث المؤسسي بالجامعة Association of Institutional Research، بدعم أعضاء هيئة التدريس، ومساعدتهم على إنجاز بحوثهم الأكاديمية التي يتوصلون فيها لعدد من الإجراءات والأفكار التي من شأنها تطوير المجتمع والجامعة، ومن ثم تقدم الهيئة لأعضاء هيئة التدريس المعلومات التي يحتاجون إليها في إطار البحث، وسبل تحليل البيانات، والاستشارات الفنية والأكاديمية التي يحتاجون إليها، كما تنظم الهيئة مؤتمراً سنوياً يعرض كافة الإنجازات البحثية التي قام بها أعضاء هيئة التدريس بدعم الهيئة، كما تعرض الهيئة خلال المؤتمر ما يمكنها فعله لدعم أعضاء هيئة التدريس وتيسير مهمتهم البحثية.<sup>(٨٢)</sup>

ولعل وجود هيئة بهذا المسمى وهذه المهام بالجامعة، يعد دليلاً قوياً على وجود دعم قوي تقدمه القيادة الريادية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ذلك الدعم الذي يشجع أعضاء هيئة التدريس على القيام بما يشاؤون من أبحاث علمية، وذلك لما توفره تلك الهيئة للعضو من تيسيرات وتسهيلات قد يعجز عن تخطيها وحده ودون توافر هذا الدعم التنظيمي من الجامعة، الأمر الذي يشجع عضو هيئة التدريس على خوض أي مجال بحثي دون خوف مما قد يوجهه من عقبات قد تحول دون استكمال فكرته البحثية.

بالإضافة إلى ما سبق، تحرص جامعة هارفارد على قياس درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن المجتمع الجامعي، وذلك من خلال إعداد استبيانات قياس الرضا لديهم، والذي يدور في مجمله حول رضا أعضاء هيئة التدريس عن الثقافة الأكاديمية، وبيئة العمل، وبيئة البحث العلمي الممهدة لديهم، والأنشطة المختلفة التي يشاركون فيها، وذلك بغرض الاستفادة من نتائج تحليل تلك البيانات في تحسين بيئة العمل، وحل المشكلات التي يراها أعضاء هيئة التدريس وتؤثر سلباً على درجة رضاهم عن المجتمع الجامعي.<sup>(٨٣)</sup>

من خلال ما سبق، يتضح أن القيادة الجامعية بجامعة هارفارد تتجه دائماً لدعم التوجه الاستراتيجي، إذ أنها دائماً تنظر للتغييرات التي يجب أن تتم في المستقبل، بناء على استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في كافة ظروف البيئة التنظيمية للجامعة، كما

أن شعور هيئة التدريس باهتمام الجامعة باستطلاع آرائهم حول ظروف البيئة المحيطة وظروف العمل، بغرض تحسينها بناء على ما يرونه مناسباً، يعد نوعاً آخر من الدعم التنظيمي لهم، إذ يشعرون بأهميتهم لدى القادة، ويشعرون أن كافة الأمور تعدل بناء على ما يرونه مناسباً، الأمر الذي ينعكس على ارتباطهم أكثر بمجتمع عمل يضع في حسبانته ما هو ملائم لهم، مما ينعكس على رغبتهم في الاستقرار بمجتمع يقدرهم بهذا الشكل، ويوفر مقومات جذبهم للبقاء فيه والاستقرار فيه، بل والإبداع من أجل رفاهيته وتقديمه.

وتتبع جامعة هارفارد سياسة محددة وصارمة لدعم أعضاء هيئة التدريس بها، وذلك لضمان توفير ظروف عمل متميزة لهم، وضمان تحسين جودة الحياة الوظيفية التي يعملون بها، ويمكن تلخيص سياسة الدعم المتبعة بالجامعة في النقاط الآتية:<sup>(٨٤)</sup>

١. تقدم جامعة هارفارد لأعضاء هيئة التدريس بها مرتباً يتناسب مع الاحتياجات الأساسية التي تضمن للعضو حياة كريمة، ويستطيع أن يلبي من خلاله احتياجاته الأساسية، وذلك أثناء عمله بالجامعة، وبعد بوجه سن المعاش.
٢. توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها رعاية صحية شاملة للعضو وأسرته، بحيث تغطي الخدمة كافة التكاليف الصحية التي قد يعاني منها العضو أو أحد أفراد أسرته، وذلك دون وجود جد أقصى للتكاليف التي قد يحتاجها العضو.
٣. إتاحة فرص التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية، وذلك نظراً لتوجه جامعة هارفارد المستمر لجعل أعضاء هيئة التدريس بها مستعدين للمستقبل، ومن ثم وجب على الجامعة توفير فرص النمو المهني المستمر لهم من أجل قيادة التجديد والإبداع بالجامعة، بالإضافة إلى التمكن من المهارات الأساسية للتكنولوجيا الحديثة، بالإضافة على أن الجامعة تحرص على تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على ملاحقة كل جديد، والانضمام لتلك الفرص من أجل تنمية ذاتهم باستمرار، الأمر الذي ينعكس على نمو الجامعة وتطورها، من خلال مركز تطوير مكان العمل بالجامعة Center for Workplace Development، والذي يقدم فرصاً متنوعة للأفراد لتنميتهم بشكل مباشر أو عبر الشبكة.



٤. توفير كافة وسائل الراحة والرفاهية لأعضاء هيئة التدريس لضمان جودة البيئة الوظيفية التي يعملون بها، فنتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس أيام الأجازات السنوية مدفوعة الأجر، وأيام للأجازات المرضية والاستشفاء الصحي والتعافي من الأمراض، بالإضافة إلى جودة شكل المباني الجامعية، وتوفير بنية تحتية ملائمة لاحتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ونتيح الجامعة أيضاً لأعضاء هيئة التدريس بها فرص ممارسة أي نشاط رياضي أو ثقافي بتخفيض ملائم، يشجع العضو على الالتحاق دون وضح التكاليف في الحساب، إذ تتكفل الجامعة بنسبة كبيرة منها، كما توفر الجامعة وسائل التكنولوجية الحديثة التي من شأنها تسيير الخدمات بالجامعة، بالإضافة إلى توفير الخدمات البحثية والتكنولوجية، وتوافر المصادر الحديثة بالمكتبة، التي يمكن لأعضاء هيئة التدريس الإستعانة بها، بالإضافة إلى تمكين عضو هيئة التدريس من الحصول على أية معلومات أو أي مرجع علمي يحتاج الحصول عليه من خلال الجامعة، وبدون أن يتحمل أية نفقات قد تنقل كاهله، ذلك أن الثقافة الأكاديمية بجامعة هارفارد تدعم تحقيق التميز لأعضاء هيئة التدريس والجامعة على حد سواء

٥. تعتبر جامعة هارفارد مركزاً للنشاط الفكري والبحث، ونتاج المعرفة الجديدة، والتعلم والتدريس، ومن أجل ذلك تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس لديها بكافة الطرق من أجل تحقيق التميز البحثي المنشود.

وبالنظر إلى الإجراءات السالفة، يتضح أن هناك دعماً متنوعاً وامتيازاً لأعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد، إذ أن ذلك الدعم لا يرتبط فقط بطبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس، إنما يمتد أيضاً للحياة الخاصة لكل منهم، وقد يرتبط ذلك بأن الأفكار الإبداعية وجهود التجديد، تحتاج إلى قدر من الاستقرار الفكري والذهني، وذلك ليصل العضو بالفعل إلى مستوى الإبداع، فعلى النقيض، إذا كان عضو هيئة التدريس يعاني من العديد من المشكلات هلى صعيد حياته الخاصة، فإن هذا الأمر يمثل عقبة في سبيل وصوله لمرحلة الإبداع التي ستكسبه هوية وشخصية بحثية وأكاديمية متميزة، والتي على أثرها ستكتسب الجامعة شخصية وهوية أكاديمية متميزة، ومن ثم اهتمت القيادات الجامعية الريادية

بجامعة هارفارد بتقديم دعماً متميزاً لأعضاء هيئة التدريس بها يمتد إلى حياتهم الخاصة، من أجل حل مشكلاتهم، ومن ثم تفرغهم للبحث العلمي المبدع.

كما تتيح جامعة هارفارد لأعضاء هيئة التدريس بها مجموعة من الروابط الإلكترونية عبر الشبكة، التي يمكنهم من خلالها التعرف على كافة الخدمات والتسهيلات المتاحة لهم في كافة المجالات المرتبطة بحياتهم الوظيفية أو حياتهم الخاصة، وذلك من أجل تيسير حصولهم على تلك الخدمات الداعمة، وكذلك ضمان معرفتهم بها، وضمان استفادتهم منها، وذلك كإحدى سياسات الجامعة للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس بها، واجتذاب الأفضل منهم، على اعتبار أنهم المسؤولون عن تحقيق التميز والريادة للجامعة.<sup>(٨٥)</sup>

بالإضافة لما سبق، تتيح الكليات المختلفة التابعة لجامعة هارفارد عدداً من الكتيبات الإرشادية الموجهة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تتضمن أشكال البرامج المتاحة بها، والتقديرية التي يمكن للطلاب الحصول عليها، ومواعيد بدء الدراسة ونهايتها، والأجازات المختلفة، ومواعيد الامتحانات النهائية، ومواعيد التقييمات التي على الطلاب خوضها، وغيرها من المعلومات التي توفر لعضو هيئة التدريس صورة كاملة عن البرنامج الذي يقدمه للطلاب، فيقدم عمله ويقوم بواجباته بناء على رؤية واضحة، ووفقاً لإرشادات محددة.<sup>(٨٦)</sup>

وتقدم جامعة هارفارد مجموعة من البرامج لدعم أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، منها برنامج مساعدة العاملين Employee Assistance Program، والذي يقدم عدداً من المساعدات الداعمة لكل من العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها من خلال برنامج خاص بالهاتف المحمول، بحيث يكون متاح لكافة الأعضاء وقت الحاجة لتقديم الخدمة والدعم إليهم في أي وقت، من أهم تلك الخدمات تقديم الاستشارات الوظيفية، والاستشارات المالية، والدعم وقت الأزمات، وسبل الرعاية الصحية، وحل المشكلات العائلية والنفسية، والاستشارات القانونية، والبحثية.<sup>(٨٧)</sup>

وتوفر جامعة هارفارد لأعضاء هيئة التدريس بها دورية تصدر شهرياً عن الجامعة بالتعاون مع مكتب الموارد البشرية بالجامعة، وتوزع مجاناً على أعضاء هيئة التدريس بعنوان مجلة رفاهية أعضاء هيئة التدريس The Faculty and Staff Wellbeing Newsletter، وتتبنى المجلة شهرياً قضية جديدة تقدم من خلالها النصائح والاستشارات لعضو هيئة

التدريس سعيًا لتنميته في إطار تلك القضية، ومنها الاستشارات البحثية، والترقي الوظيفي، والادخار وتنمية حياته الإقتصادية. (٨٨)

وينضح من خلال ما سبق، أن القيادات الجامعية تتيح عدداً من المصادر الالكترونية والورقية لأعضاء هيئة التدريس بها من أجل دعمهم بكافة الأشكال، مما ينعكس على درجة بقائهم في الجامعة والاستقرار بها والإنجذاب إليها، بل والالتزام بعملهم المنوط بهم، لما يشعرون من جهود الجامعة في دعمهم بكافة الأشكال، وتذليل الصعاب التي قد تواجههم، فيقدمون مهامهم التدريسية بأفضل الطرق، ويقدمون أبحاثهم الأكاديمية التي ترتبط باحتياجات المجتمع، راغبين تطويره من خلال افكارهم البحثية المبدعة، الأمر الذي ينعكس على الهوية التنظيمية للجامعة، لما تقدمه من خدمات مجتمعية متميزة للمجتمع المحيط.

ويمكن النظر للثقافة الريادية بجامعة هارفارد على اعتبار أنها ممارسات فعلية تتم من خلال الجامعة اتجاه أعضاء هيئة التدريس بها، فوجود جامعة هارفارد في الترتيب الثاني عالمياً وفقاً لتصنيف التايميز، جعل جهود أعضاء هيئة التدريس في كافة الاتجاهات، ومع تنوع المهام المطلوبة منهم، أمراً بديهياً، وفرض عليهم مسؤوليات متنوعة من أجل الاحتفاظ بتلك المكانة المتميزة، بل والسعي لتحسينها، فثقافة التميز والمنافسة والريادية هي السائدة لدى الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها.

ويُكلف أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد الأمريكية بعدد من المهام المتنوعة، وهي التدريس والبحث العلمي وإرشاد الطلاب أكاديمياً وإدارياً ومراقبة عملهم، وبعض الأعمال الإدارية المرتبطة بالكلية التي يعملون بها وبالجامعة بشكل عام، ونظراً لكثرة الأعباء الملقاه على كاهل أعضاء هيئة التدريس، عملت الجامعة على تشكيل لجنة متخصصة مهمتها إدارة أعباء العمل المكلف بها أعضاء هيئة التدريس وتحمل اسم لجنة أعباء العمل بالكلية Faculty Workload Committee، والتي تحرص على توزيع اعباء العمل بين أعضاء هيئة التدريس بالتساوي بينهم جميعاً، كما تتيح لعضو هيئة التدريس الحرية في تحديد محتوى المقرر الذي يقوم بتدريسه، مع متابعة اللجنة لكافة الإجراءات التي يقوم بها العضو من أجل تنفيذ كل المهام المرتبطة بوظيفته، ويلحق تقرير متابعة اللجنة بتقييم لأداء عضو هيئة التدريس المتميز مع تحديد جوانب التميز، وكذلك تقييم العضو غير

الملتزم بالأداء، مع وضع مقترحات للارتفاع بمستوى الأداء، عليه الالتزام بها، مع ربط المبلغ الذي يتقاضاه عضو هيئة التدريس بمستوى الالتزام والتميز في تنفيذ المطلوب منه، ويتاح لعضو هيئة التدريس مقابلة عميد الكلية للمناقشة في بنود التقرير، أو التظلم بشأنها، قبل توقيع أي نظام للمحاسبية على العضو، حرصاً على إعطائه فرصة للتعبير عن رأيه، وضمان قناعته التامة بالإجراءات التي أتخذت بشأنه.<sup>(٨٩)</sup>

وبالنظر لما سبق، يتضح أن الجامعة تبذل قصارى جهدها من أجل دعم أعضاء هيئة التدريس بها معنوياً ومادياً، ووظيفياً وكذلك في الحياة الخاصة، وكذلك يعتبر توزيع أعباء العمل بعدالة، وكتابة تقارير للمتابعة والتحسين، ترتبط بالأجر والمكافآت، يعتبر نوعاً آخر من الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها، فالحرص على تحقيق العدالة عند توزيع العمل، والحرص على المتابعة من أجل تحسين مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس، ينقل الشعور للعضو أن الجامعة تسعى دائماً لأن يقدم أدائاً متميزاً، ينعكس على الجامعة، فيجعل لها هوية تنظيمية متميزة، من خلال قيادة ريادية تهتم بالمتابعة المستمرة، والإرشاد والتوجيه، فتحت عضو هيئة التدريس على الالتزام، والسعي بشتى الطرق لمساعدة الجامعة على البقاء في مكانة متميزة، لها سمعة عالمية، وقادرة على المنافسة من خلال قدرتها على تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال النظر في ممارسات قيادتها الريادية، وما تقدمه من دعم تنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي ينعكس على التزامهم تنظيمياً بما يوكل إليهم من أعمال، ومن ثم تحقيق هوية تنظيمية متفردة، واستغلال أمثل للموارد المتاحة بناء على إدارة استراتيجية لتلك الموارد، بناء على ثقافة ريادية تسعى للتفرد دائماً للحفاظ على المكانة المتميزة للجامعة، الأمر الذي يعكس حقيقة مؤداها أن قدرة جامعة هارفارد على توفير أبعاد الجاذبية التنظيمية بها من دعم تنظيمي، وتكوين هوية تنظيمية متفردة، والتزام تنظيمي بمهام معينة والحفاظ على مكانة الجامعة، كان له أثراً على تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة هارفارد الأمريكية من خلال القيادة الريادية، والثقافة الريادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد المتاحة.

## ثانياً : جامعة تسينجوا الصينية Tsinghua University، وممارسات الجاذبية التنظيمية بها لتعزيز الريادة الاستراتيجية.

تحتل جامعة تسينجوا بالصين المرتبة الثانية عشرة عالمياً وفقاً لتصنيف التايمز ٢٠٢٣<sup>(٩٠)</sup>، فقد حصلت على ٩٢.٤ نقطة من إجمالي ١٠٠ نقطة، نظراً لتحقيق المعايير الخاصة بتصنيف التايمز<sup>(٩١)</sup>، والذي ركز في مجمله على نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، وإجمالي نسبة الطلاب الدوليين، ونسبة الطلاب المقيدون من الذكور إلى نسبة الطالبات الإناث، والتدريس، والبحث العلمي، والمساهمة في زيادة الدخل القومي، ومن ثم فهي من الجامعات ذات الصدارة عالمياً، وذلك بناء على ما استطاعت تحقيقه من تلك المعايير المحددة، الأمر الذي يدل على أن لها العديد من الممارسات على الصعيد الإداري، الذي ساعدها على تحقيق تلك المكانة والاحتفظ بها.

ولعل الاهتمام بعرض جامعة تسينجوا الصينية في هذا السياق، كان راجعاً لرغبة البحث في التعامل مع بيئة ثقافية تختلف عن المجتمع الأمريكي، أو المجتمع الإنجليزي الذس يتشابه كثيراً معه، لذا كان الاهتمام بالتطرق لبيئة ثقافية مختلفة، حيث تحتل الجامعات الأمريكية والإنجليزية حتى المرتبة العاشرة، ومن ثم كان اللجوء إلى جامعة تسينجوا.

أسست جامعة تسنجوا بمدينة بكين عام ١٩١١، وتعد اللغة الصينية هي لغة التدريس الأساسية بها، مع وجود بعض البرامج الدراسية التي تقدم باللغة الإنجليزية، وتقدم الجامعة برامجاً متنوعة في الدرجة الجامعية الأولى، وأخرى لدرجتي الماجستير والدكتوراه، وتقبل الجامعة طلاباً للدراسة بها من جميع أنحاء العالم خاصة من الأفارقة والآسيويين، وتقدم الجامعة العديد من البرامج الدراسية المتنوعة في مختلف المجالات كالعلوم والفنون والآداب والهندسة والطب، والفلسفة والإدارة، والقانون، والاقتصاد، والتاريخ، كما تحتوى الجامعة على ما يقرب من ٣٠٠ معهداً بحثياً، والعديد من المعامل كالمعمل الوطني لعلوم المعلومات والتكنولوجيا التابع للجامعة Tsinghua National Laboratory for Information Science and Technology، والمعمل الوطني الهندسي للتلفزيون الرقمي The National Engineering Laboratory for Digital Television<sup>(٩٢)</sup>.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن لجامعة تسينجوا تاريخ طويل منذ نشأتها، حاولت خلاله تحقيق التميز، والوصول إلى مستويات الصدارة والتقدم والريادة من خلال الاهتمام بمنتجات طلابها، وأعضاء هيئة التدريس بها، على اعتبار أنهم مسؤولين عن نتائجها البحثي والإبداعي والتجديدي، ومن ثم اهتمت الجامعة بتوفير بعض الخدمات الأساسية التي من الممكن أن تساعد الباحثين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تقديم انتاج بحثي متنوع من خلال توفير المعامل البحثية التي من شأنها تيسير المهام البحثية للباحثين، وتوفير البيئة البحثية لهم التي تساعدهم على إنجاز بحوثهم المتميزة، كما أن تشعب التخصصات التي تتوفر بالجامعة ، ساعد على تنوع هذا الانتاج البحثي، وشموليته، الأمر الذي يجعل التميز والصدارة أمراً شاملاً للعلوم النظرية والتطبيقية على حد سواء.

وفي إطار اهتمام جامعة تسينجوا بالحفاظ على مكانتها المتقدمة مقارنةً بجامعات العالم، قامت الجامعة بصياغة استراتيجية عالمية بدايةً من عام ٢٠١٦، لتتلائم مع التوجه الدولي وسياسة الانفتاح العالمي، والتي عكست رؤية جامعة تسينجوا وتطلعاتها المستقبلية لأن تكون إحدى الجامعات الرائدة عالمياً، ومن خلال استراتيجيتها، أكدت على تطلعها لدعم وتعزيز المواهب والأفكار الإبداعية والبحثية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، من أجل دعم قدرتها على منافسة غيرها من المؤسسات البحثية الأخرى، ومنذ ذلك الحين، قامت الجامعة بإنشاء العديد من المعاهد والمؤسسات العالمية المصممة خصيصاً من أجل دعم التعاون الدولي بين المؤسسات التعليمية والبحثية، وتوفير مجموعة من برامج التبادل للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس من أجل الدراسة والبحث، ومن أجل ذلك سعت الجامعة لعقد شراكات بحثية مع عدد من الجامعات، وأنشأت عدداً من المراكز البحثية لدعم تلك الشراكات مثل مركز أمريكا اللاتينية بشيلي Latin America Centre in Chili، ومركز جنوب شرق آسيا باندونيسيا Southeast Asia Centre in Indonesia التابع لجامعة تسينجوا، والمركز الصيني الإيطالي لتصميم التجديد China-Italy Design Innovation Hub، والمعهد الصيني الأفريقي لتنمية القيادة China-Africa Leadership Development Institute، كما أسست الجامعة مركز تطوير الكفايات العالمية، والذي يهدف إلى تقديم الاستشارات والدعم والموارد اللازمة لطلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها من أجل تطوير كفاياتهم لتلبية

المتطلبات العالمية، ومن أجل ذلك وفرت للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس الفرصة للإشتراك بالرحلات الميدانية، والمشروعات الصيفية، والبرامج الدراسية التبادلية، والمؤتمرات الدولية، من أجل مساعدتهم على اكتساب الخبرات العالمية.<sup>(٩٣)</sup>

ومن خلال النظر لما سبق، يتضح أن جامعة تسينجوا سعت لتحقيق التميز، وتقديم الدعم لثروتها البشرية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بها، من خلال تبادل الخبرة مع غيرها من الجامعات، الأمر الذي يسهم في ثقل خبرات منسوبي جامعة تسينجوا من الباحثين، فالشراكات العالمية بين الجامعات، أمراً من شأنه تحقيق التميز، والاستفادة، والاعتماد المتبادل بين الجامعات، كما أنه يعتبر أيضاً نوعاً من تسويق الكفاءات البحثية الصينية بالجامعات الأجنبية الأخرى، وفي ذات الوقت فرصة لجامعة تسينجوا للاستفادة من خبرات منسوبي الجامعات الأجنبية الأخرى في تطوير الخبرات البحثية للدارسين بجامعة تسينجوا.

كما حققت جامعة تسينجوا الصدارة والريادة من خلال جهودها في مجال البحث والتطوير والتجديد، حيث كان لها سبق من خلال جهود علمائها في عدة مجالات من خلال مخترعاتهم وأبحاثهم التي أفادت المجتمع الصيني والعالم بأسره، فساعدت أبحاث علمائها في مجال الطب في التوصل لمصل فعال لمقاومة الكورونا عام ٢٠٢١، بالإضافة إلى الأبحاث المتعددة في مجال الحد من التلوث، والحد من انبعاث الغازات الضارة المنبعثة من المصانع، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وحماية البيئة المحيطة، بالإضافة إلى أبحاثهم المتميزة ومحاولاتهم لإيجاد علاج فعال للأنواع المختلفة من داء السرطان، وكذلك الأبحاث المتميزة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة تسينجوا في مجال الفضاء، الأمر الذي ساهم في حصول أعضاء هيئة التدريس والباحثين بها على العديد من الجوائز المحلية، والتي وصلت إلى حوالي 15 جائزة في مجال العلوم الطبيعية والتكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى 14 جائزة دولية في مجالات بحثية متعددة<sup>(٩٤)</sup>.

ولعل اهتمام جامعة تسينجوا بدورها الرائد في خدمة المجتمع العالمي، جعل لها سمعة دولية، ساهمت في تكوين هوية تنظيمية للجامعة جعلت لها مكانة متميزة بين الجامعات العالمية، وجعلت لأعضاء هيئة التدريس بها هوية وشخصية تنظيمية متميزة، ترتبط بإمكاناتهم البحثية المتقدمة المكرسة لخدمة المجتمع المحيط محلياً وعالمياً، تلك الهوية

التي جعلت للجامعة سمعة عالمية جاذبة لمزيد من الخبرات البحثية للدراسة والعمل بها، كما لأنها كانت في ذات الوقت سبباً في استقرار الباحثين والطلاب المنسوبين للجامعة بها دون التفكير في استبدالها بغيرها.

ولتصل جامعة تسينجوا لهذه المكانة المتميزة مرت بعدة مراحل، أولها الاهتمام بتوفير البنية التحتية للجامعة، وتدريب منسوبيها على استخدام الأدوات التكنولوجية الجديدة، وفي المرحلة الثانية، ركزت الجامعة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم المزيد من الأبحاث المتميزة التي لها مردود تطبيقي يعود بالنفع على الجامعة والمجتمع المحيط، بينما ركزت المرحلة الثالثة على دعم فكرة تدويل البرامج وتشجيع تبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بين الدول من أجل البحث والدراسة.<sup>(٩٥)</sup>

وبالنظر للمراحل السالفة، يتضح أن الجامعة قدمت دعماً تنظيمياً للباحثين وأعضاء هيئة التدريس بها من أجل الاستمرار في الانتاج البحثي المتميز، والذي تمثل في توفير بنية تحتية داعمة لأهداف الجامعة في الوصول لمستوى التميز والريادة، والتي تسهم في مساعدة أعضاء هيئة التدريس على إتمام أبحاثهم بشكل لائق لهدف التميز الذي تسعى الجامعة لتحقيقه، كما أن توفير المعامل والمكتبات الجامعية المجهزة بالمصادر المتنوعة والحديثة تمثل دعماً وتشجيعاً لأعضاء هيئة التدريس، من شأنه أيضاً مساعدة العضو على تقديم كل ما هو جديد، الأمر الذي ينعكس على تميز الجامعة وريادتها بناء على الانتاج البحثي المتميز لأعضاء هيئة التدريس بها.

كما تعلن جامعة تسينجوا عن تطلعاتها المستقبلية بحلول عام ٢٠٥٠ في أن تصبح إحدى الجامعات الرائدة على مستوى العالم، حيث تحرص على تميز المستوى الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس بها، وكذلك تعمل على استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس، والإعلان عن ذلك الطموح لهم، وعقد العديد من المؤتمرات والندوات من أجل التأكيد على تلك الرؤية، وذلك لضمان التزام الجميع من أعضاء هيئة التدريس بالتنفيذ، وبذل الجهود من أجل تحقيق تلك الرؤية، وفي سبيل ذلك يلتزم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال إبحاثهم بدعم منصة الجامعة البحثية بالأبحاث المتميزة في مختلف المجالات، على أن يكون لتلك الأبحاث مردوداً اقتصادياً، حيث يتم تطبيقها والاستفادة من النتائج المتميزة التي تتوصل إليها، ومن أجل الوصول لهذا المستوى المتميز



من الانتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس، يجب أن يتسم أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة تسينجوا بما يلي: (٩٦)

١. الالتزام والتفرغ التام للعمل الجامعي والبحثي بالكليات المختلفة التابعة للجامعة.
  ٢. التقدم للحصول على الجوائز العالمية من خلال الانتاج البحثي أو الاختراعات التي تفيد المجتمع المحيط.
  ٣. المبادرة بعمل منتجات بحثية جديدة ومبتكرة، والدافعية لتنفيذها من خلال الحصول على راعي من القطاع الصناعي لتنفيذها، الأمر الذي يدعم شعور عضو هيئة التدريس بمسئوليته الإجتماعية تجاه المجتمع المحيط.
- وتقدم جامعة تسينجوا دعماً تنظيمياً مكثفاً لأعضاء هيئة التدريس بها، من أجل مساعدتهم على القيام بأعمالهم التدريسية والبحثية على أكمل وجه، الأمر الذي يسهم في تنمية شعورهم بالانتماء للجامعة، والرغبة في تقديم أفضل ما لديهم من مجهودات من أجل تقديم انتاج بحثي وجهد تدريسي متميز، ومن أهم أشكال الدعم المقدم لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ما يلي: (٩٧)

١. تقديم تمويل لبعض المشروعات البحثية والأبحاث التطبيقية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس من أجل تنفيذها على أرض الواقع.
٢. توفير مجموعة من ورش العمل، والدورات التدريبية قصيرة المدى من أجل تنمية ثقافة الأكاديميين عن أهمية التميز، والأبحاث العلمية المتميزة.
٣. توفير فرصاً متنوعة للرحلات الميدانية لبعض الجامعات الأجنبية الرائدة، فعلياً أو افتراضياً، للاستفادة من خبراتها، ومواردها المختلفة في مجال البحث العلمي، ودعم الشراكات مع تلك الجامعات لتعظيم الاستفادة المتبادلة بينهما.
٤. توفير الدعم المالي اللازم لعضو هيئة التدريس لنشر مشروعه البحثي بالمجلات العلمية المتخصصة والرائدة في المجال.
٥. دعوة المتخصصين وأصحاب الخبرة من الجامعات الأجنبية لتقديم محاضرات، وسمنارت بحثية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تسينجوا لدعم خبراتهم وتنميتهم مهنيًا وبحثيًا.

٦. توفير أكبر قدر ممكن من معايير الصحة والسلامة والأمان للباحثين من أعضاء هيئة التدريس عن تطبيق الأفكار البحثية المقدمة، وخاصةً فيما يتعلق بالأبحاث الجديدة والتي لم تطبق من قبل، وذلك للحرص على عضو هيئة التدريس وسلامته ودعم شعوره بالأمان.

وتقدم جامعة تسينجوا لمنسوبيها مجموعة من البرامج التدريبية من أجل دعمهم وتنمية ثقافتهم تجاه مجموعة من القضايا منها قضايا التكنولوجيا الحديثة، والعلوم الإنسانية، والبيئة، والتنمية البشرية، وإدارة التجديد والتغيير.<sup>(٩٨)</sup>

وتتملك جامعة تسينجوا مركزاً لتنمية أعضاء هيئة التدريس Centre for Faculty Development، وهو مسئول عن تقديم برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في مجال البحث العلمي من أجل مساعدتهم على التميز في مجال البحث، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاستشارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس من أجل المساهمة في اختيار المجالات البحثية المتميزة، وإنجاز الأبحاث فيها، كما يقدم المركز جوائز متنوعة لأفضل الأبحاث، وأكثرها تميزاً لأعضاء هيئة التدريس.<sup>(٩٩)</sup>

وينضح من خلال اهتمام الجامعة بالمجالات السالفة لتقديم التدريب بها، أنها تهتم بنشر فكر الريادية وتحقيق التميز والصدارة، من خلال تعريف أعضاء هيئة التدريس بأهمية التجديد والتغيير، والتركيز على التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق الإبداع والتغيير من خلال التركيز عليها، الأمر الذي يدعم الاهتمام بنشر الثقافة الريادية التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس خلفية معرفية موسعة عن سبل تحقيق الريادية بالجامعة.

كما تمتلك جامعة تسينجوا قسم التجديد والريادية والاستراتيجية Department of Innovation, Entrepreneurship, and Strategy، والذي تم إنشائه بالجامعة عام ٢٠١٣، بهدف توفير ودعم الاحتياجات الاستراتيجية للجامعة، والوقوف على الاتجاهات التنموية في مجال إدارة الأعمال، وتوفير الاحتياجات الأساسية للباحثين المتميزين لمساعدتهم على إنجاز أبحاثهم في مختلف المجالات، كما يهدف القسم أيضاً إلى أن يكون مركزاً بحثياً متميزاً في مجال الريادية والإدارة الاستراتيجية، ويفضل جهود القسم، استطاع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تسينجوا تقديم بحوث متميزة في مجالات متنوعة، الأمر الذي رفع من قدرة الجامعة التنافسية لمنافسة غيرها من الجامعات في هذا السياق.<sup>(١٠٠)</sup>

كما تقدم جامعة تسينجوا العديد من الدعم البحثي لأعضاء هيئة التدريس بها من أجل مساعدتهم على إنجاز أبحاثهم المتميزة، ومن تلك الأشكال ما يلي: (١٠١)

مركز جامعة تسينجوا الصينية للبيانات Tsinghua China Data Centre، وهو عبارة عن مركز تابع للجامعة، وقائم بمساعدة الحكومة الصينية، تتلخص مهمته في توفير البيانات اللازمة للباحثين في مختلف المجالات، الأمر الذي ييسر على الباحثين مهمتهم البحثية، خاصةً عندما يتعلق الأمر بأحد الظواهر أو المشكلات الاجتماعية أو الاقتصادية بالمجتمع الصيني، مما ينعكس على واقعية البحث، ويسهم في توصله لنتائج حقةسنة بناء على بيانات ومعلومات دقيقة.

منصة خدمات تكنولوجيا المعلومات Information Technology Service Platform، والتي بدأت جامعة تسينجوا الاهتمام بها منذ عام ٢٠٠٩، بغرض بحث متطلبات الفصول الدراسية بالجامعة، واحتياجات أهضاء هيئة التدريس للقيام بوظيفتهم التدريسية والبحثية، واحتياجات الطلاب في ظل عصر التكنولوجيا الحديثة، وما يتطلبه من ضرورة توفر مصادر متنوعة للمعرفة، وأساليب إحصائية حديثة تساعد الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على تحليل الظواهر البحثية التي يدرستها، بالإضافة إلى توفير منصات إلكترونية لنشر الأبحاث بعد الانتهاء منها، مع توفير برامج إلكترونية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تصحيح الأبحاث، وإعادة صياغتها، والتدقيق اللغوي لها بعد الانتهاء منها.

المكتبة Librery، والتي أنشأتها الجامعة عام ١٩٨٥، وتعتبر مركزاً للحصول على مصادر المعرفة المختلفة، فهي تحتوي على أكثر من ١٠٠٠٠٠٠ كتاب باللغة الصينية، و10000 كتاب باللغات الأجنبية في مختلف المجالات، بالإضافة إلى ٦٠٠ دورية علمية متخصصة في مجالات مختلفة، ويضاف للمكتبة سنوياً حوالي ٦٠٠٠ كتاب في مختلف المجالات، ومن أحدث الإصدارات في العلوم المختلفة.

وبالنظر لما سبق، يتضح أن هناك دعماً وتشجيعاً من قبل قيادات الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها للقيام بوظيفتهم البحثية على أكمل وجه، من خلال توفير المصادر المتنوعة للمعرفة التي يحتاج إليها عضو هيئة التدريس عند إنجاز بحثه، بل أن غيابها يعتبر عقبة أمام عضو هيئة التدريس في سبيل إنجاز البحث، كما أن الأمر يتعدى مجرد توفير المصادر، وخاصةً الحديث منها من أجل تشجيع عضو هيئة التدريس على الإبداع

والتجديد، بل توفر القيادة الجامعية أيضاً مختلف الخدمات التي يحتاجها العضو من التدقيق اللغوي، والنشر، والتحليل الإحصائي، الأمر الذي يسهم في تذليل كافة الصعاب لأعضاء هيئة التدريس، مما يوضح تبني القيادة للفكر الريادي، وتبني الإجراءات التي تساعد على تحقيقه على أرض الواقع من خلال توفير دعماً بحثياً وأكاديمياً لأعضاء هيئة التدريس بها، تشجعهم وتحثهم على الالتزام بتوجيهات الجامعة، والمساهمة في تحقيق الريادة لها على المدى القريب والبعيد، بل والاستقرار بالجامعة، والبقاء بها لما توفره من كافة عناصر الجذب للأعضاء بها، وما تتيحه لهم من أجل تيسير قيامهم بأبحاث متميزة تحقق للجامعة الريادة والصدارة والقدرة على منافسة الجامعات المناظرة محلياً وعالمياً.

وبالنظر لما سبق، يتضح أن جامعة تسينجوا الصينية قدمت دعماً تنظيمياً لأعضاء هيئة التدريس بها من خلال توفير دعماً بحثياً برز من خلال توفير المعامل البحثية والمكتبات التي توفر العديد من المصادر البحثية في مختلف المجالات، بالإضافة إلى توافر المراكز البحثية التي توفر الخدمات البحثية كالمراجعات اللغوية والتدقيق الإملائي، والتحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات، بالإضافة إلى الاستشارات الفنية والبحثية التي يحتاج الباحث إليها من أجل تقديم بحثاً متميزاً، كذلك يعتبر توفير الاحصاءات الرسمية والبيانات الدقيقة التي يحتاج إليها الباحث للوقوف على واقع الظاهرة التي يدرسها، أمراً يمثل دعماً قوياً لأعضاء هيئة التدريس للقيام بإنجاز البحث على أكمل وجه، مما يشجع الباحث على تبني الأبحاث المتميزة، نظراً لكافة التسهيلات المتاحة له، والتي تمثل دعماً تنظيمياً قوياً تتيحه الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بها.

كما أن هذا القدر من الدعم والتسهيلات المتاحة لعضو هيئة التدريس، يدفعه ويحفزه على الالتزام بتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الحالية والمستقبلية، تلك الأهداف التي تركز في مجملها على الرغبة في التميز والريادة والصدارة من خلال الأبحاث المتميزة التي يقدمها الباحثون وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، نظراً لطموح جامعة تسينجوا على أن تصبح من الجامعات الرائدة عالمياً، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التزام الأعضاء بالمهام التي تساعج الجامعة على تحقيق تلك المكانة المتميزة.

ولعل سعي جامعة تسينجوا أن تقدم أبحاثاً متميزة، وذات مردود اقتصادي يعود على المجتمع المحلي والعالمي، أمراً ساهم في تشكيل هوية متميزة لها، حيث أصبحت جامعة

وطيدة الصلة بمشكلات المجتمع، وتقدم أبحاثاً تعمل على تطويره وحل مشكلاته، من خلال جهود أعضاء هيئة التدريس بها في هذا السياق، ومن ثم اكتسبوا هوية متميزة، انبثقت من انتمائهم لجامعة تسينجوا، الأمر الذي جعل لهم شخصية بحثية مميزة تختلف عن أقرانهم من جامعات أخرى.

ولعل الدعم التنظيمي المقدم لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والهوية التنظيمية التي تشكلت لدى الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها، والتزام أعضاء هيئة التدريس بتقديم مزيد من الأبحاث المتميزة والرائدة في مختلف المجالات، كانت بمثابة مجموعة الأبعاد التي ساهمت في إنجذاب أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة تسينجوا بها، واستقرارهم بها، واستمراريتهم في تقديم الأبحاث المتميزة والمتجددة، الأمر الذي سينعكس على أداء الجامعة وتميزها.

كما أن كافة مجهودات الدعم المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، والجهود المكرسة لتشكيل هوية الجامعة على هذه الشاكلة، كانت نتاجاً لمجهودات القيادة الريادية المسؤولة عن الجامعة، حيث كان لهم السبق في توفير خدمات الدعم، وعقد الشراكات مع الجامعات الأخرى، والمؤسسات الصناعية المختلفة التي تتبنى تطبيق أبحاث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ودعم الثقافة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال ورش العمل والمؤتمرات وبرامج التدريب التي تدعم الفكر الريادي لديهم، والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل الوصول إلى أفضل المخرجات، والنتائج، الأمر الذي سينتج عنه تحقيق الريادة المنشودة، والحفاظ على المستوى المتميز الذي تطمح الجامعة في الوصول إليه.

## القسم الرابع

### الدور الفعلي للجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الإستراتيجية لكلية

#### التربية جامعة عين شمس: دراسة نظرية

تحاول الجامعات المصرية بشكل كبير في الآونة الأخيرة بشكل واضح من تحسين أداءها الإداري، وذلك من خلال تبني الكثير من التوجهات الإدارية المختلفة، والاهتمام بالعناصر البشرية لديها، ولعل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية تمثل أهم تلك العناصر، وكان على الجامعات المصرية الاحتفاظ بالتميزين منهم لضمان استثمار اسهاماتهم المختلفة في تحسين الأداء الإداري للجامعات، وذلك في إطار سعي تلك الجامعات لتعزيز الريادة الاستراتيجية، وتعتبر كليات التربية بصورة عامة من الكليات الرئيسية المنوط بها دعم تلك التوجهات، وعلى هذا يتناول هذا القسم واقع محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لتحقيق الجاذبية التنظيمية والريادة الاستراتيجية، ويمكن تناول ذلك تفصيلاً من خلال المحاور الرئيسة التالية.

#### أولاً: نبذة عن كلية التربية جامعة عين شمس:

في عام ١٩٢٩م، أنشئ معهد التربية العالي للمعلمين - كلية التربية حالياً- بغرض إعداد المعلمين لمدارس التعليم العام، والعمل على أن يكون المعهد مركزاً للبحث العلمي في مسائل التربية والتعليم، وأن يكون أداة لنشر الأفكار الحديثة عن التربية، وفي سبتمبر من عام ١٩٥٦م، صدر قانون خاص بتنظيم الجامعات المصرية، ثم صدر في نفس الشهر قرار جمهوري ينص على: "أن تكون كلية التربية إحدى الكليات التابعة لجامعة عين شمس، وفي نهاية عام ١٩٧٠م، تم ضم كلية المعلمين إلى كلية التربية جامعة عين شمس. (١٠٢)

وتضم كلية التربية العديد من الموارد البشرية؛ حيث يوجد بالكلية عدد ٧٢٣ عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة (منهم ٥٣٧ عضو هيئة تدريس، و ١٨٦ من الهيئة المعاونة)، وعدد ٨٧٧٦ طالب في المرحلة الجامعية الأولى، وعدد ٢١٠٥ طالب في مرحلة الدراسات العليا، وتمتلك الكلية جهاز إداري مكون من ٣٥٦ موظف، وذلك وفق احصائيات عام ٢٠٢٤م على الموقع الرسمي للكلية. (١٠٣)

وتمثل رؤية كلية التربية جامعة عين شمس في أن تصبح الكلية ذات ميزة تنافسية في برامجها التعليمية وممارستها البحثية وخدماتها المجتمعية والتنمية، ومركزاً رائداً للمعرفة والخبرة التربوية محلياً وإقليمياً وعالمياً. (١٠٤)

وفي إطار رؤية الكلية تتمثل رسالتها في تقديم برامج متخصصة للإعداد والتأهيل المتميز للمعلمين والكوادر التربوية لتلبية احتياجات سوق العمل المتجددة، وتمكينهم من إنتاج المعرفة والبحوث العلمية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع وبناء اقتصاد المعرفة، وتقديم خدمات تربوية وتنموية للمجتمع، في ظل بيئة مؤسسية محفزة للتعلم والتمكين التكنولوجي والابداع في اطار من القيم الاخلاقية، وفي ضوء المعايير القومية والعالمية. (١٠٥)

وتتطلق فلسفة كلية التربية كأحد كليات التربية في مصر من إيمان القائمين عليها والعاملين بها من أن العملية التربوية عملية مستدامة وحيوية وأنها لا تتفصل عن التغيرات العالمية المتسارعة في الوقت الحالي ولا عن السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي للمجتمعات؛ فلكليات التربية تسعى إلى بناء الإنسان الفاعل المشارك الذي يمتلك القدرات والمهارات المطلوبة في عصر المعرفة، كما تؤكد فلسفة كليات التربية على جوهرية التغير وأهمية التحول في تكوين العقل وبناء قيم واتجاهات جديدة لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتطوير مختلف الامكانيات التربويه وتفعيل الطاقات الايجابية في مختلف مستويات العمل التربوي. (١٠٦)

وفي إطار رؤية كلية التربية ورسالتها وفلسفتها تم تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتي تتمثل في مجموعة من الغايات الكبرى والتي تتضمن في كل غاية مجموعة من الأهداف التفصيلية، وتتمثل تلك الغايات فيما يلي:

١. الغاية الأولى: إحداث نقلة نوعية في برامج إعداد المعلمين وتأهيل الكوادر التربوية.
٢. الغاية الثانية: تطوير منظومة الدراسات العليا والبحث العلمي.
٣. الغاية الثالثة: تطوير منظومة الخدمات المجتمعية.
٤. الغاية الرابعة: صيغ وبرامج جديدة تسهم في تنمية الموارد المالية والمادية للكلية.
٥. الغاية الخامسة: تطوير الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية.

٦. الغاية السادسة: الحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك إطار فكري عام تسيير عليه كلية التربية يحدد ملامح العمل بها؛ حيث تحدد رؤية الكلية أنها تسعى لأن تكون كلية ذات ميزة تنافسية في برامجها التعليمية وممارستها البحثية وخدماتها المجتمعية والتنمية، ومركزاً رائداً وخبرة تربوية عالمية، وذلك في إطار سعيها لتعزيز الريادة الاستراتيجية، كما تؤكد رسالة الكلية وأهدافها على تقديم برامج متخصصة للإعداد والتأهيل المتميز للمعلمين والكوادر التربوية؛ الأمر الذي يُشير أن هدفها الرئيس يركز على تحقيق الاستفادة للموارد البشرية؛ الأمر الذي ينعكس على سعي الكلية ومحاولاتها الفعلية للاهتمام بكوادرها البشرية لتسهيل مهمة إعداد الكوادر التربوية، وذلك يؤكد على استعدادها الكبير لتحقيق الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بها.

### ثانياً: واقع أبعاد الجاذبية التنظيمية بكلية التربية جامعة عين شمس.

تبدل كلية التربية جامعة عين شمس كثير من الجهود في سبيل تحقيق الجاذبية لأعضاء هيئة التدريس لديها واستبقائهم بالكلية للاستفادة منهم في دعم الجوانب الإدارية والأكاديمية والفكرية للجامعة، ويمكن عرض تلك الجهود والمحاولات من خلال المحاور الفرعية التالية.

#### ١. الدعم التنظيمي.

ينص الدستور المصري في المادة ٢٢ أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم الركيزة الأساسية للتعليم، وتكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه. (١٠٧)

وفي إطار ما ينص عليه الدستور المصري من اهتمام بأعضاء هيئة التدريس ينص قانون تنظيم الجامعات المصرية على تقديم كافة أشكال الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وذلك وفق ما نصت عليه المادة ١٩٥ مكرر من قانون تنظيم الجامعات والتي تنص على إنشاء المجلس الأعلى للجامعات صندوق لتمويل وكفالة الخدمات الصحية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس. (١٠٨)



وسعيًا من الجامعة لتحقيق نصوص قانون تنظيم الجامعات؛ يوجد بجامعة عين شمس وحدة للتدريب في مركز ضمان الجودة والاعتماد يستفاد منها أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية؛ حيث إن تلك الوحدة منوط بها تقديم الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال: (١٠٩)

- أ. استقراء الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ب. وضع خطط التوعية والتدريب بمركز ضمان الجودة بناءً على دراسة الاحتياجات التدريبية بالجامعة.
- ج. نشر الوعي بثقافة الجودة في كليات الجامعة ومعاهدها.
- د. تدريب أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة ومعاهدها على مهارات العمل في مجال الجودة.
- هـ. تأهيل كوادر من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة ومعاهدها من خلال عقد دورات متخصصة في مجال إدارة الجودة، والتخطيط الاستراتيجي.
- و. تقييم الإمكانيات المتاحة للتدريب بمركز ضمان الجودة ووضع خطط لتطويرها ودعمها فنياً ومالياً.

كما يوجد بجامعة عين شمس مركز للابتكار يقدم التحفيز والدعم لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الإبداع والابتكار في التخصصات المختلفة من خلال البحث العلمي. (١١٠)

وتتيح جامعة عين شمس لكافة أعضاء هيئة التدريس لديها -بما فيهم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- الدخول على البوابة الإلكترونية للجامعة والتي توفر كل ما يحتاجه عضو هيئة التدريس، مثل البيانات الشخصية والأكاديمية مثل (السيرة الذاتية، الأبحاث والرسائل العلمية، والمقررات الدراسية، ورش العمل والجوائز،....)، الإستحقاقات المالية، والخدمات مثل (حجز الدورات التدريبية، الخدمات الطبية....)، وغيرها من الخدمات، كما تقدم تلك البوابة مجموعة من الخدمات الذكية والتي تختص بكافة أمور البحث العلمي والنشر الدولي والجوائز العلمية للنشر بجانب الخدمات الإدارية للحصول على كافة الأوراق الخاص بعضو هيئة التدريس للأجازات والإعارات واستخراج الوثائق الحكومية المختلفة. (١١١)

وفي إطار الدعم الكبير الذي تقدمه جامعة عين شمس؛ فإن كليات التربية بصورة عامة وكلية التربية بجامعة عين شمس بصورة خاصة تحتاج لتوفير الدعم التنظيمي اللازم لأعضاء هيئة التدريس بها؛ وذلك من خلال ما يلي: (١١٢)

- أ. دعم التعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وتوفير كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيق ذلك من دعم من قبل القيادات الإدارية وتنمية لمهاراتهم وخبراتهم وتوفير التنظيمات والوحدات الداعمة لتنمية قدراتهم ونشر ثقافة العمل فيما بينهم.
- ب. إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في عمليات صنع القرارات المختلفة بالكلية لما سيؤثر على ثقتهم في أنفسهم.
- ج. تزويد أعضاء هيئة التدريس بكل ما يسهل خبراتهم الإدارية.
- د. تعريف أعضاء هيئة التدريس بواجباتهم وحقوقهم المهنية داخل الكلية.
- هـ. تفويض بعض السلطات والصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس بالكلية بما يتناسب مع مسؤولياتهم المختلفة.

ويُلاحظ من خلال ما سبق أن هناك موجّهات رئيسة تدفع كلية التربية بجامعة عين شمس على القيام بدورها في سبيل توفير الدعم التنظيمي اللازم لأعضاء هيئة التدريس بما يدعم جاذبيتهم واستبقائهم بالكلية؛ حيث ينص الدستور وقانون تنظيم الجامعات على ضرورة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم العناصر الفاعلة بالجامعة، كما أن الجامعة تؤكد على ضرورة قيام الكليات بأدوارها في سبيل تحقيق ذلك وتقوم بأدوار فعليه لتحقيق ذلك من خلال مركز ضمان الجودة والاعتماد والمنوط به القيامك بالدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وكلياتها.

وفي سبيل ذلك قامت كلية التربية بإنشاء وحدة ضمان الجودة والتي تقدم الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال تحقيق مستوى متميز من الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، وتقديم الدعم الفني واللوجستي اللازم لهم فيما يتعلق بالجودة والاعتماد. (١١٣)

وفي سياق عمل وحدة ضمان الجودة بالكلية تم إنشاء وحدة فرعية تابعة لوحدة الجودة في يونيو ٢٠٢٣م تحت مسمى "وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية" والتي أكدت رؤيتها على تنمية الجدارات المتنوعة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة

المعاونة، وفقا لمعايير التنمية المهنية المستدامة وبما يحقق أهداف ورسالة الكلية وبرامجها، كما تؤكد رسالة تلك الوحدة إلى تحقيق التنمية المهنية المستدامة من خلال عقد الدورات وورش العمل وتوفير الأدلة والفيديوهات المتنوعة لجميع الفئات المستهدفة لتلبية احتياجاتهم، وتعتمد الوحدة في تقديم خدماتها على تصميم أدوات علمية مصممة لتحديد الاحتياجات وفقا لطبيعة الفئة وتقييم المردود من تلك الأنشطة من خلال وسائل متنوعة إلكترونية ومباشرة. (١١٤)

وقد قامت الوحدة بمجموعة من الدورات وورش العمل لتقديم الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن توضيح ذلك وفق الجدول التالي الذي يوضح خطة التدريب للوحدة عن عامي ٢٠٢٣/٢٠٢٤: (١١٥)

### جدول (١)

بعض الدورات وورش العمل التي تقدمها وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية لتقديم الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس

الدورة	التوقيت	المُدرب	مسئولية التنفيذ
معايير تدريس مقرر تقنيات المعلومات والإتصال في التعلم والبحث	أغسطس ٢٠٢٣	مدير وحدة	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية
خطة تدريس مقرر السيمينار للعام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ لائحة ٢٠٢٠	أغسطس ٢٠٢٣	عضو هيئة التدريس	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية
تصميم المودل	سبتمبر ٢٠٢٣	مدير وحدة	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية
مشروعات التخرج	سبتمبر ٢٠٢٣	عميد الكلية	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية
أساسيات Scopus للباحثين والأكاديميين	أكتوبر ٢٠٢٣	عضو هيئة التدريس	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية
الإجراءات التنظيمية لمقررات الجامعة	أكتوبر ٢٠٢٣	مدير وحدة	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية

وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية	عميد الكلية	أكتوبر ٢٠٢٣	معايير الإعتماد البرامجي نسخة ٢٠٢٢
وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية	مدير وحدة	نوفمبر ٢٠٢٣	اساسيات الاكسيل
وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية	عميد الكلية	ديسمبر ٢٠٢٣	صياغة الأهداف والرسالة
وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية	الشركة المتخصصة	٢٣,٢٢,٢١ ديسمبر ٢٠٢٣	التدريب على نظام بنوك الأسئلة
وحدة ضمان الجودة وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية	مدير وحدة	يناير ٢٠٢٤	إعداد البلويرينت وملف المقرر
وحدة ضمان الجودة وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية	مدير وحدة ونائبه	فبراير ٢٠٢٤	لقاء الارشاد الأكاديمي للطلاب لتسجيلات ربيع 2024-2023
مكتب الاتصال والتعاون الدولي ووحدة الخدمات المجتمعية ووحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية	مدير المكتبة الرقمية	فبراير ٢٠٢٤	الذكاء الاصطناعي وصناعة المحتوى التعليمي
وحدة ضمان الجودة وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية	عميد الكلية	فبراير ٢٠٢٤	إعداد الدراسة الذاتية لبعض المؤشرات في ضوء معايير البرامج التعليمية إصدار 22

وبتحليل محتوى الدورات التدريبية وورش العمل التي تقدمها وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية بالكلية يُلاحظ أنها تدعم أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير في القيام بمهامهم التدريسية والبحثية، بما يؤكد أن الدعم التنظيمي المُقدم يتوافق ووظائف الجامعة في دعم التدريس والبحث العلمي.

وبالإضافة لدور وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية، قامت كلية التربية بإنشاء وحدة تكنولوجيا المعلومات بالكلية لتكون حلقة الوصل بين مركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات بالجامعة ومجتمع الكلية، وذلك بهدف تشغيل وتوطين خدمات تكنولوجيا المعلومات بالكلية لتصل إلى جميع المستفيدين وخاصة لأعضاء هيئة تدريس

، وتسعى كلية التربية إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ وإدارة كافة مجالات العملية التعليمية بمستوياتها المختلفة بالكلية، معتمدة في ذلك على وحدة تكنولوجيا المعلومات لتهيئة البيئة التكنولوجية المناسبة للعملية التعليمية والبحثية بالكلية، وإتاحة كافة المعلومات المطلوبة في صورة إلكترونية، وتقديم خدمات متميزة في مجال تكنولوجيا المعلومات، ولعل من أهم الخدمات الداعمة لعمل أعضاء هيئة التدريس من خلال تلك الوحدة: (١١٦)

أ. ملفات استرشادية Guide files، حيث تم إعداد مجموعة من الملفات الاسترشادية مدعمة بـ Screenshots بهدف مساعدة أعضاء هيئة التدريس على طلب الخدمات التكنولوجية من منصة الجامعة الذكية UMS، والتعرف على الاستخدام الأمثل لخدمات تكنولوجيا المعلومات.

ب. نظام تلقي الشكاوى الإلكتروني Ticketing system؛ حيث توفر الوحدة نظام متكامل للإجابة على الاستفسارات وحل المشاكل بشكل فعال وسريع وبخطوات بسيطة وسهلة، ويمكن لأعضاء هيئة التدريس تحديد نوع المشكلة الخاصة بهم ووصفها ويتم التعامل معها فور استلامها من خلال فريق الدعم الفني الخاص بالكلية وتقديم المساعدة والتواصل المباشر في حال الحاجة لذلك، كما يمكن لأعضاء هيئة التدريس متابعة مشاكلهم الحالية والسابقة ومعرفة وضعها الحالي.

ج. الدعم الفني المباشر بمقر الوحدة Onsite service، وذلك من خلال زيارة الوحدة تكنولوجيا بمقر الكلية خلال الفترة من الساعة ٩ صباحاً إلى ٢ ظهراً والتعامل مع فريق الدعم الفني بالوحدة بصورة مباشرة.

كما تدعم كلية التربية تقديم الدعم النفسي والمعنوي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس بشكل كبير؛ حيث تُعقد مجموعة من الاحتفالات السنوية لتكريم أعضاء هيئة التدريس المتميزين في البحث العلمي وفي الأداء التدريسي؛ فتعقد مسابقات لتكريم أفضل موديل وتكريم أفضل اختبار وتكريم أفضل وحدة إدارية وأفضل مدير لمركز أو وحدة، كما تُعقد العديد من الاحتفالات الاجتماعية الخاصة بتكريم الأمهات من أعضاء هيئة التدريس، ويُحتفل بأيام ذوي الاحتياجات الخاصة، وتُعقد مناسبات إفطار جماعي في رمضان، وتدعم إدارة الكلية تهنئة أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر في الأعياد

المختلفة، بجانب ذلك تتفانى إدارة الكلية في حل كافة المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، وتعمل على تقديم واجبات التهئة بالأفراح والمناسبات السعيدة المختلفة وتقديم واجبات العزاء بشكل مؤسسي من خلال إرسال إدارة الكلية ما ينوب عنها في تقديم واجبات التهئة والعزاء.<sup>(١١٧)</sup>

ويتضح من خلال ذلك أن كلية التربية تدعم أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير من خلال دعم مهامهم التدريسية والبحثية وكذلك في مجال خدماتهم للمجتمع، ليتأكد أن هناك دعم أكاديمي واضح يُقدم لأعضاء هيئة التدريس من خلال وحدات متخصصة داخل الكلية.

ورغم الدعم الذي تقدمه إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي ما تزال تقف عائقًا أمام تحقيق ذلك ولعل أهمها: <sup>(١١٨)</sup>

أ. قلة الموارد المتوافرة واللازمة لتقديم الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وخاصة تلك المرتبطة بتوافر البنية التحتية والتكنولوجية بالكلية.

ب. قلة رضا البعض من أعضاء هيئة التدريس عن شكل الدعم التنظيمي الذي يُقدم من قِبل إدارة الكلية.

ج. شعور بعض أعضاء هيئة التدريس بقلّة الدعم التنظيمي المُقدم لهم وغياب العدالة التنظيمية اللازمة لتحقيق هذا الدعم.

د. ضعف إطلاع بعض أعضاء هيئة التدريس على أشكال الدعم التنظيمي المُقدم لهم لأسباب تتعلق بانشغالهم عن أداء أدوارهم ومهامهم بالكلية أو لقلّة تسويق إدارة الكلية لأنشطتها المختلفة في سبيل تقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس.

هـ. تقصير بعض مسؤولي إدارة الكلية عن القيام بالمهام والأنشطة المرتبطة بتقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس.

و. سخط بعض أعضاء هيئة التدريس بشكل عام عن العمل بالكلية نتيجة عدم رضاهم عن الرواتب المُقدمه إليهم أو لانشغالهم بأعمال أخرى خارج الكلية.

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك حاجة لبذل مزيد من الجهد من قِبل الكلية لتقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس من أجل دعم جاذبيتهم اتجاه الكلية، ويحتاج الأمر

تعاون واضح من أعضاء هيئة التدريس في البحث عن حقوقهم وطلب تقديم الدعم بشكل مستمر من جانب إدارة الكلية، كما يحتاج الأمر من إدارة الكلية البحث عن احتياجات أعضاء هيئة التدريس المختلفة بشكل مستمر.

## ٢. الهوية التنظيمية.

تنص المادة ٩٦ من قانون تنظيم الجامعات على أن عضو هيئة التدريس لا بد وأن يتمسك بالقيم والتقاليد الجامعية الأصيلة والعمل على بثها في نفوس الطلاب.<sup>(١١٩)</sup> وفي إطار نصوص قانون تنظيم الجامعات فإن الكلية تتبنى إطار قيمي يُحدد شكل الهوية التنظيمية للكلية والتي تسعى من خلالها لتوفير خدمات مميزة لأعضاء هيئة التدريس تُشعرهم بها بالعدالة والانتماء، والتي تتم من خلال دعم وجود شخصية مركزية للكلية وإشعار أعضاء هيئة التدريس بأنهم يعملون في بيئة داعمة لهم إطار حاكم من القيم والأعراف والتقاليد الجامعية.<sup>(١٢٠)</sup>

وتتبنى كلية التربية ما تتضمنته مدونة الأخلاقيات الجامعية لجامعة عين شمس من قواعد وأسس أخلاقية عامة داعمة للهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، حيث:<sup>(١٢١)</sup>

- أ. التمسك بالقواعد الأخلاقية العامة المنظمة لعمل عضو هيئة التدريس بالجامعة، والمنبثقة من، والداعمة لرسالة الجامعة وخطتها الاستراتيجية وأهدافها.
- ب. التحلي بقيم النزاهة والأمانة العلمية في كل ما يقدمه من أعمال بحثية أو مؤلفات علمية في عمله الأكاديمي أو أي أعمال أخرى تخص العمل الجامعي.
- ج. التمسك بالأعراف الجامعية، والقواعد والقيم الأخلاقية الحاكمة في التعامل مع المنتسبين للجامعة.
- د. مراعاة عدم تضارب مصالح الجامعة مع مصالحه الشخصية أثناء تأدية عمله البحثي، وخلال العملية التدريسية للطلاب بالجامعة أو أي أعمال أخرى تخص العمل الجامعي.
- هـ. المشاركة الإيجابية في أعمال خدمة المجتمع بمفهومها الشامل، من خلال أبحاثه العلمية الفردية أو الجماعية وعقد ندوات ومؤتمرات وفعاليات أخرى متنوعة تفيد المجتمع.
- و. التحلي بروح العمل الجماعي في الجامعة، والتمسك بقيمه.

- ز. المشاركة الإيجابية في رفع جودة العمل الجامعي من خلال التجرد ودعم الجامعة بالأفكار والرؤى الإيجابية التي من شأنها دعم برامج التنمية البشرية، برامج الجودة ، وبرامج التخطيط الاستراتيجي للجامعة وخطتها التنفيذية.
- ح. المشاركة الفعالة في تعزيز سبل الدعم المالي والتمويل الذاتي للجامعة.
- ط. إدراك أهمية الالتزام بالكود الأخلاقي لمهنة التدريس الجامعي .
- ي. تبني رؤية واضحة لحقوق أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات المصرية.
- ك. الحفاظ على استمرارية تنمية مهاراته العلمية والبحثية.
- ل. إدراك أهمية حقوق الملكية الفكرية والعمل بها ونشرها وتعميمها.
- م. محاربة التمر والعنف وكافة أشكال الكراهية وتجنب ازدراء الآخرين والتحرش في بيئة العمل.

ويتضح أن كلية التربية تسعى من خلال مدونة الأخلاقيات الجامعية سائلة الذكر دعم شخصية مركزية للكلية تقودها وتحكمها قواعد أخلاقية ثابتة؛ بحيث تضمن الكلية من خلالها توفير بيئة عمل مميزة أكثر جاذبية تحكمها قواعد العدالة والنزاهة التنظيمية بشكل واضح ومعلن للجميع، وتسعى الكلية في إطار ذلك إلى تقديم مزيد من الخدمات الداعمة لزيادة شعور أعضاء هيئة التدريس بالانتماء للكلية من خلال تقديم كافة الخدمات والأفكار والأنشطة الداعمة لذلك.

وفي إطار ذلك تتبنى جامعة عين شمس الحق لأعضاء هيئة التدريس بتقديم الإلتماسات في حالة شعورهم بظلم قد وقع عليهم؛ حيث تُقدم الإلتماسات لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الإيميل الإلكتروني ويتم دراسة الإلتماس وعرض ما يتضمنه من شكوى وعرضة على أ.د/ نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث للتفضل بعرض الموضوع على السيد ا.د/ رئيس الجامعة، وبالنسبة الى تظلمات اللجنة العلمية في عدم الترقية يتم تقديم التظلم عن طريق المجلس العلى للجامعات.<sup>(١٢٢)</sup>

كما يُمنح أعضاء التدريس العديد من الأجازات الخاصة برعاية الوالدين أو رعاية الطفل للإناث، وكذلك أجازة خاصة للحج ومرافقة الزوج/الزوجة، وأجازات عضو هيئة التدريس الاعتيادية والمرضية.<sup>(١٢٣)</sup>



وتدعم كلية التربية من خلال وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال مجموعة من الدورات وورش العمل، ويمكن توضيح ذلك وفق الجدول التالي الذي يوضح خطة التدريب للوحدة عن عامي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ : (١٢٤)

### جدول (٢)

الدورات وورش العمل التي تقدمها وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية لدعم

#### الهوية التنظيمية

الدورة	التوقيت	المُدرّب	مسئولية التنفيذ
مواجهة ضغوط المهنة	أغسطس ٢٠٢٣	عضو هيئة التدريس	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية
أصول التعامل (الإتيكيت)	أغسطس ٢٠٢٣	عضو هيئة التدريس	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية
أكتوبر العظيم والتخطيط للنصر	أكتوبر ٢٠٢٣	مستشار السيد الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عين شمس	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية
مبادرة صحتك تهمنا	فبراير ٢٠٢٤	مجموعة من أعضاء هيئة التدريس	وحدة دعم المرأة ومناهضة العنف بالجامعة وأسرّة طلاب من أجل مصر
مخاطر الإدمان والمواد المخدرة	فبراير ٢٠٢٤	عضو هيئة تدريس	وحدة ضمان الجودة وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية
الطلاق والترمل ومخاطرها على الأمن الاجتماع	مارس ٢٠٢٤	مدير مركز بحوث الشرق الأوسط	وحدة ضمان الجودة-- وحدة التنمية المهنية المستدامة للمورد البشرية ووحدة الخدمات المجتمعية وقسم الفلسفة والاجتماع

ويتضح من خلال الجدول السابق أن قيادة الكلية تحاول التخفيف من الأعباء الاجتماعية التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس فيما يخص تقديم حلول للمشكلات الاجتماعية التي تواجههم، كما أن الكلية تحاول كذلك لبث روح الوطنية وإكساب أعضاء هيئة التدريس فنيات التعامل مع الآخرين وتدفعهم للحفاظ على صحتهم، وذلك لضمان تركيزهم في أداء مهامهم التدريسية والبحثية بما يعود بالنفع على تحقي هويتهم وانتمائهم للكلية.

ورغم الجهود التي تبذلها كلية التربية في سبيل دعم الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس؛ فإن هناك العديد من المشكلات التي ماتزال تقف عائقًا أمام تحقيق ذلك؛ حيث ذكرت إحدى الدراسات الاستطلاعية حول الأسلوب القيادي بجامعة عين شمس ودور النزاهة التنظيمية في تشكيل إطار الهوية التنظيمية للجامعة وكلياتها المختلفة، أن هناك مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تحول دون تحقيق الهوية التنظيمية بكليات الجامعة بصورة عامة - والتي تنعكس بشكل كبير على كلية التربية؛ بإعتبارها إحدى كليات الجامعة التي تناولتها الدراسة - والتي تتمثل فيما يلي: (١٢٥)

أ. ضعف النزاهة التنظيمية بالكليات الجامعية لدى بعض أفراد الكليات سواء من القيادات أو أعضاء هيئة التدريس.

ب. ضعف دمج الأفراد العاملين بالجامعة ومنهم أعضاء هيئة التدريس في العمل الجامعي؛ نتيجة عدة عوامل مختلفة داخلية وخارجية.

ج. التركيز على المركزية في العمل الإداري الجامعي.

د. غياب نظام عادل للحوافز والمكافآت يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد بالجامعة.

هـ. ضعف التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية والآنية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة والذي على رأسهم أعضاء هيئة التدريس.

ومن خلال عمل الباحث في الكلية كأحد أعضاء هيئة التدريس ومن خلال الإطلاع على المراكز والوحدات الموجودة بها؛ اتضح أن المركز الوحيد الذي يمكنه دعم الهوية التنظيمية يتمثل في مركز الإرشاد النفسي بالكلية والذي يُعتبر أحد المراكز ذات الطابع الخاص، وبالإطلاع على موقع المركز الرسمي وبمقابلة مدير المركز اتضح أن المركز يقدم العديد من البرامج والدورات الخاصة بالدعم النفسي والاستشارات النفسية ولكنه لا

يوجد إقبال من أعضاء هيئة التدريس على الإلتحاق بتلك الدورات، كما أن المركز يركز بشكل كبير على خدمة المجتمع الخارجي للكلية والجامعة بإعتبار أن ذلك يحقق دخل كبير للمركز، كما يقل الدور الذي يقدمه المركز لأعضاء هيئة التدريس في سبيل دعم هويتهم التنظيمية بشكل واضح.

ويتضح من خلال ما سبق أنه على الرغم من الدور الكبير الذي تقوم به إدارة الكلية لدعم الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدري؛ إلا أن ذلك غير واضح بشكل كامل؛ وذلك نتيجة لعدم وجود نسق قيمي محدد للعمل الجامعي، وتفاوت وجهات النظر ما بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس، وغياب التمسك بالأطر الفكرية والاخلاقية وغيابها بشكل واضح وخاصة في إطار غياب هذه الأطر على مستوى المجتمع المصري ككل؛ الأمر الذي يؤكد على أنه ما يزال هناك جهد كبير لا بد أن تقوم به الكلية في سبيل تحقيق إطار محدد لشكل الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس.

### ٣. الإلتزام التنظيمي.

يُشترط فيمن يُعين في وظيفة عضو هيئة التدريس أن يكون ملتزمًا في المؤسسة التي ستعين فيها؛ حيث ينص قانون تنظيم الجامعات في الباب الثاني المادة ٦٦ على أنه يُشترط لتعيين عضو هيئة التدريس على درجة المدرس أن يكون محمود السيرة وحسن المظهر، وفي المادة ٦٩ من ذات الباب تنص على أنه يُشترط للتعيين على درجة أستاذ مساعد أن يكون عضو هيئة التدريس ملتزمًا في عمله ومسلكه ويقوم بواجبات عضو هيئة التدريس ومحسنًا أدائها. (١٢٦)

وتنص المادة ٩٥ من قانون تنظيم الجامعات على أن عضو هيئة التدريس لا بد وأن يكون ملتزمًا ومتفرغًا للقيام بالدروس والمحاضرات والتمرينات العلمية، وأن يُسهم في تقدم العلوم والفنون والآداب بإجراء البحوث المبتكرة والإشراف على ما يعده الطلاب منها. (١٢٧)

وتتبنى جامعة عين شمس مجموعة من أنواع الجزاءات الموقعة على أعضاء هيئة التدريس لضمان إلتزامهم بممارسة المهنة، وتشمل تلك الجزاءات على اللوم والتنبيه، واللوم مع تأخير العلاوة فترة واحدة، واللوم مع تأخير الترقية، والعزل من الوظيفة مع الاحتفاظ بالمعاش، والعزل من الوظيفة مع عدم الاحتفاظ بالمعاش، والإنذار، وخصم أيام من الراتب الشهري. (١٢٨)

وفي إطار ذلك تتبنى كلية التربية ما تتضمنته مدونة الأخلاقيات الجامعية لجامعة عين شمس من قواعد وأسس تحدد التزامات أعضاء هيئة التدريس، حيث: (١٢٩)

أ. التزامات عضوة هيئة التدريس اتجاه طلابه: وتشمل تلك الالتزامات فيما يلي:

(١) القيام بنفسه بعملية التدريس، وكل ما يخص عمليات تقييم الطلبة من أعمال وأنشطة فصلية وامتحانات.

(٢) تشجيع الطلبة وتكليفهم بزيارة المكتبات للإستعانة بالمصادر العلمية.

(٣) تخصيص وتفعيل الساعات المكتبية لمقابلة الطلبة وإجابة تساؤلاتهم.

(٤) حضور المؤتمرات العلمية للطلبة، ومناقشة وتحليل آرائهم و كل ما تخلص إليه اللقاءات بنزاهة وشفافية.

(٥) تقبل آراء وتقييم الطلبة لأدائه في العملية التعليمية وأخذها بعين الاعتبار لتعديل كل ما يشوب جودة أدائه التدريسي و/أو السلوكي.

(٦) تنمية قدرات الطلبة على النقاش والحوار، وقبول الرأي الآخر.

(٧) التحلي بالسمات الشخصية والسلوكية والأكاديمية المتميزة.

(٨) التمسك بالقيم الأخلاقية الإيجابية في سلوكياته مع الطلبة.

ب. إلتزامات عضوة هيئة التدريس اتجاه الإشراف على الرسائل العلمية المختلفة: وتشمل تلك الإلتزامات فيما يلي:

(١) الإلمام بالقواعد والقوانين العقابية الحاكمة للسرقات العلمية، وعلى أن يعمل على إطلاع طلبة الدراسات العليا عليها منذ بدء الإشراف.

(٢) الحرص على غرس مبادئ الصدق والأمانة والنزاهة العلمية في طلبة مدرسته العلمية.

(٣) التأكد من التزام طلبة الدراسات العليا بإتباع كود أخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية عند إعداد أبحاثهم.

(٤) منح طلبة الدراسات العليا الاهتمام اللازم والكاف لتوجيههم للمسارات العلمية الصحيحة والمعاصرة في مجال التخصص.

(٥) الحرص على تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لطلبة مدرسته العلمية، وتشجيعهم على مما رسة النقاش الجماعي والتحليل.

ج. إلتزامات عضوء هيئة التدريس اتجاة زملائه في العمل: وتشمل تلك الإلتزامات فيما يلي:

- ١) التمسك بقيم العمل الجماعي والتعاون مع زملائه لتعظيم النتائج المرجوة من رسالة القسم العلمي الذي ينتمي إليه.
- ٢) السعي إلى تعزيز قيم قبول الرأي الآخر وتفعيلها في حواراته ونشاطاته العلمية مع زملائه داخل وخارج القسم العلمي الذي ينتمي إليه.
- ٣) التمسك بمبادئ وقيم العمل الجامعي وأخلاقياته والسعي إلى دعمها بين زملائه، وخاصة الأصغر سناً.
- ٤) الإلتزام والحرص على حضور مجالس الأقسام، والتمسك بالصدق والعدالة والأمانة عند إبداء الرأي لإتخاذ القرارات العلمية المختلفة في شأن تنظيم العملية الأكاديمية بالقسم العلمي الذي يعمل به.
- ٥) دعم الزملاء المقبلين على الترقيات بالنصح والإرشاد، والعمل على دعمهم بالمصادر العلمية الجديدة.
- ٦) المشاركة بفاعلية ونشاط في المهام التنظيمية التي توكل إليه في ضوء قرارات مجلس القسم، (الجودة، سمينار القسم، ورش العمل، الندوات، المؤتمرات، الأنشطة العلمية والاجتماعية للطلاب...إلخ)
- ٧) التعاون مع الزملاء من التخصصات العلمية الأخرى داخل وخارج التخصص الدقيق، وخارج الجامعة، الأمر الذي من شأنه أن يثري ويعزز الدراسات البينية.

كما تدعم كلية التربية مجموعة من الإجراءات التي من شأنها التأكد من إلتزام أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتمثل أهم تلك الإجراءات فيما يلي: (١٣٠)

- أ. إعداد الخطة البحثية وفق خطوات منهجية مناسبة، وتضمنها مجالات بحثية محددة وارتباط الخطة البحثية بخطة الجامعة وأولويات المجتمع.
- ب. وجود لجنة أخلاقيات البحث العلمي وفق القواعد والإرشادات الدولية والضوابط المحلية. (قواعد وقرار التشكيل - التبعية - دورية الاجتماعات)

- ج. ملائمة ضوابط عمل اللجنة وفق إجراءات تشغيل قياسية (مثل الحصول على موافقة اللجنة لإجراء البحوث العلمية ووجود التقارير السنوية للجنة وغيرها).
- د. ملائمة أساليب دعم وتحفيز البحث العلمي (مثل استحداث وحدات أو إدارات لدعم البحث العلمي وتسويق البحوث، وحاضنات المشروعات، ومراكز نقل التكنولوجيا، وريادة الأعمال والابتكار وغيرها).
- هـ. توافر برامج تدريبية ملائمة لتنمية قدرات الباحثين مع - ملائمة آليات ووسائل الدعم لتشجيع الأبحاث التطبيقية والمشروعات البحثية المشتركة بين تخصصات مختلفة في ذات المؤسسة أو مع جهات خارجية.
- و. تطوير نسب النشر الدولي الى النشر المحلي للأبحاث العلمية خلال الأعوام الثلاثة الماضية.
- ز. ملائمة وسائل تشجيع ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب في الأنشطة والمشروعات والمؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية، مع وجود قواعد بيانات.
- وتدعم كلية التربية من خلال كافة قطاعاتها ضمان إلتزام أعضاء هيئة التدريس بالقيام بمهامهم المختلفة؛ فيؤكد قطاع شؤون الطلاب بالكلية على قيام أعضاء هيئة التدريس واللتزامهم بالقيام بالمحاضرات الخاصة بهم من خلال ملء استمارة إلكترونية لكل محاضرة يقوم بتدريسها، كما تُرسل إدارة الكلية من خلال وحداتها المختلفة تقرير متابعة بأداء عضو هيئة التدريس في المحاضرات التي يقوم بها، وتحاول إدارة الكلية وضع ضوابط وإجراءات المحاسبية والمسائلة والتحفيز<sup>(١٣١)</sup>، كما يحفز قطاع الدراسات العليا والبحوث أعضاء هيئة التدريس على إنجاز مهامهم البحثية وتتابع كافة الإجراءات الخاصة بإشراف أعضاء هيئة التدريس على طلاب الدراسات العليا<sup>(١٣٢)</sup>، ويشجع قطاع خدمة المجتمع والبيئة إشراك أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع؛ وذلك في إطار سعي أعضاء هيئة التدريس لتحقيق ذلك؛ باعتبار أن ذلك أحد المتطلبات الرئيسة للترقي في الرتب الأكاديمية الأعلى<sup>(١٣٣)</sup>.

وهناك العديد من المشكلات المتعلقة بمدى إلتزام أعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية بصورة عامة؛ حيث إن هناك قصور في القوانين واللوائح التي توضح الواجبات

والحقوق ونظم التأديب المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية؛ بحيث لا يعرف معظم أعضاء هيئة التدريس مواضع المحاسبية والمسؤولية التي قد تسبب له ضرر في الأعمال التي يقوم بها، كما أن هناك إشكالية متعلقة بهذا الموضوع وتتمثل في أنّ التشريع المتعلق بتعيين وتأديب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية والخاصة والذي يُنظّمه قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، من القوانين التي يجب إعادة تدخّل المشرّع لتعديل بعض نصوصه، وإضفاء أحكام جوهريّة عليه؛ لعدم مناسبته للعصر الحالي. (١٣٤)

ويتضح من خلال ما سبق أن ثمة جهود من جانب إدارة الكلية لضمان تحقيق إلتزام أعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ الأمر الذي سيُشعر جميع أعضاء هيئة التدريس بالمساواة والعدالة بما يحقق نسق عام من العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تحقيق جاذبية أعضاء هيئة التدريس نحو بذل أكبر جهد في سبيل دعم الكلية وقطاعات العمل بها، ورغم تلك الجهود فإنه ما يزال أمام إدارة الكلية الكثير لإلزام أعضاء هيئة التدريس بأعمالهم في إطار القواعد الحاكمة في قانون تنظيم الجامعات.

### ثالثاً: واقع الريادة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس:

تؤكد رؤية ٢٠٣٠ من خلال محور التعليم والتدريب في الأهداف الاستراتيجية الموضوعية على تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية كأحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية لتعزيز الريادة الاستراتيجية، والتي حددت الرؤية سُبُل تنفيذها من خلال ما يلي: (١٣٥)

١. تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسايرة للمعايير العالمية.
٢. دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات.
٣. تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع في ذلك.
٤. تطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم.

٥. التوصل إلى الصيغ التكنولوجية والإلكترونية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع.

ويتضح من خلال ما سبق أن كلية التربية استطاعت تحقيق بعض الاجراءات سالفة الذكر؛ حيث حصلت الكلية على الاعتماد المؤسسي وكذلك الاعتماد البرامجي لبعض أقسامها وتسعى للحصول على الاعتماد البرامجي في باقي الأقسام الموجودة بالكلية؛ ولذلك فإنها تدعم قواعد الاعتماد والجودة المسايرة للمعايير العالمية، وفي إطار ذلك فإنها تدعم تطوير برامجها الأكاديمية بشكل مستمر، كما تسعى لتطوير بنيتها التحتية والتعامل مع صيغ رقمية أكثر تطوراً يعياً منها لتعزيز الريادة الاستراتيجية.

وفي هذا تعتمد الكلية في عملها على عدة قيم هدفها تغيير شكل ومضمون ما تقدمه الكلية من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع ومنها: الابداع والابتكار والشراكة والانفتاح والريادة والتنافسية والتصنيف وغيرها من القيم التي تجعل من كلية التربية مركزاً تعليمياً وثقافياً وحضارياً، وتعتمد الكلية على مجموعة من السياسات التي من شأنها دعم الريادة الاستراتيجية لها، ومن السياسات التي تساعد على تحقيق أهداف الكلية هي: العمل الفريقي وتنمية القدرات، والتخطيط الاستراتيجي للأداء، والانفتاح على الآخر، والتركيز على جودة الأداء والتطوير، هذا إلى جانب بث روح التغيير من حيث الإرادة والإدارة في نفوس جميع العاملين، فالقائد منفرداً لن يصل إلى هدف ما لم يساعده فرق عمل تؤمن بهذا الهدف، وهذا يتطلب مواجهة ما يسمى بمقاومة التغيير، فلا يمكن أن يحدث إصلاحاً تعليمياً دون أن تُثار قوى معارضة، وتتناسب شدة هذه القوى مع مدى هذا الإصلاح تناسباً طردياً، ذلك أن هناك دائماً مصالح مرتبطة بالوضع القائم المراد تغييره أو إصلاحه، وتسعى إلى أن تكون مؤسسة تستطيع أن تستخدم آليات العصر في التعامل مع معطياته ومتغيراته المتلاحقة، وأن تتميز بالآتي: سياسات، وآليات، وفرص للتفكير الريادي الإبداعي والمستقبلي، ضمان تحسين مخرجاتها، وتحفيز وتشجيع المتعلمين والعاملين على اغتنام أقصى ما يوجد من فرص للإبداع، وكفاءة وفعالية أكبر، وتحقيق درجة أعلى من رضا المتعلمين والمجتمع بصفة عامة، وسوق العمل بصفة خاصة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة. (١٣٦)



وعلى ذلك فإن كلية التربية جامعة عين شمس تمتلك المقومات الداعمة لتعزيز الريادة الاستراتيجية لديها، وذلك من خلال التركيز على دعم أبعاد الريادة الاستراتيجية، وهذا ما يتضح من خلال المحاور التالية.

### ١. القيادة الريادية.

تؤكد مرتكزات التطوير التي تتبناها كلية التربية جامعة عين شمس على تحقيق القيادة الريادية من خلال: (١٣٧)

أ. العمل وفق منهجية أفضل للممارسات والانفتاح على الآخر للتقييم والتعلم والاستفادة.

ب. التطوير القائم على المعايير في جميع مجالات العمل بالكلية في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية والمجتمعية.

ج. التنمية المستدامة والعمل الفريقي وبناء الكوادر.

د. المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف الكلية.

هـ. حتمية تقييم الأداء وفق مؤشرات موضوعية وأدوات قياس فعالة.

و. ضرورة التطوير المستمر في إطار خطة لإدارة هذا التطوير.

ز. تبني فلسفة التميز والتنافسية والمشاركة في أن تكون جامعة عين شمس في مقدمة جامعات الجيل الرابع.

وترتكز القيادة الريادية بكليات جامعة عين شمس على تحقيق الريادة من خلال الاهتمام بالموهب وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس؛ من حيث اجتذاب هؤلاء المواهب والإبقاء عليهم وتمييزهم بشكل مستدام، ويلاحظ أن كليات الجامعة تعمل على تحقيق ذلك ولكنها ما تزال تعاني من بعض المشكلات المرتبطة بتلك العمليات وخاصة المرتبطة بتنمية هؤلاء المواهب باعتبارهم الرأس المال البشري بالكليات الجامعية من حيث تنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم ومعنوياتهم. (١٣٨)

ويتضح من خلال ما سبق أن كلية التربية تمتلك قيادة تدعم الريادية بشكل واضح؛ من خلال عدة آليات من شأنها تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على العمل بالكلية والبقاء فيها، غير أن الكلية ما تزال تعاني من الكثير من المشكلات المرتبطة

بأداء القيادات ذاتها وطرق تفاعل أعضاء هيئة التدريس وتعاملهم ومساندتهم للقيادات بالكلية لتعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية.

## ٢. الثقافة الريادية.

تحتاج كليات التربية -بشكل عام- تعزيز الممارسات القيادية الداعمة لحدوث التعلم التنظيمي وذلك من خلال تعزيز الثقافة السائدة بتلك الكليات لتصبح ثقافة مشجعة على المبادرة والمخاطرة والريادية، وعدم الخوف من التجريب ونشر الفكر الريادي الإيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن أجل تحقيق ذلك يلزم للقيادة الإدارية بكليات التربية توفير البيئة التنظيمية الداعمة لتحقيق ذلك. (١٣٩)

وقدمت إحدى الدراسات بعض المقترحات لدعم الثقافة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بصورة عامة، والتي تنطبق بالتبعية على كليات التربية وكلية التربية بجامعة عين شمس، وتمثل أهم تلك المقترحات: (٤٠)

أ. تدريب أعضاء هيئة التدريس على تدريس المقررات الخاصة بريادة الأعمال، وكذلك طرق استكشاف الموهبيين ورعايتهم وتدريبهم.

ب. تحفيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس لدعم الجوانب الريادية في وظائف الجامعة المختلفة.

ج. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المسابقات الريادية ومسابقات دعم الإبداع والابتكار وتشجيع طلابهم عليها.

د. دعم إطار ثقافة ريادية لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال تعريفهم بها وبأساليبها وفوائدها المختلفة.

وفي هذا تقوم كلية التربية بجامعة عين شمس بالعديد من الاجراءات لنشر الثقافة الريادية بالكلية وذلك من خلال تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل الابتكاري في البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع؛ فنقوم الكلية بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على القيام بتحفيز الطلاب لعمل مشروعات ابتكارية وريادية وهذا ما يظهر سنويا بما تقوم به الكلية بمشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في يوم يُطلق عليه اسم Gallery Walk ويعرض الطلاب في هذا اليوم مناقشات لأعمالهم الريادية المختلفة، كما تقوم الكلية بعمل أيام للأنشطة الابتكارية للعديد من الأقسام الخاصة بعرض مشروعات في

العلوم والتاريخ، وتعمل الكلية على عقد ندوات توعوية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس بالعمل الريادي ونشر ثقافة الفكر والعمل الابتكاري. (١٤١)

ورغم الجهود المبذولة في نشر الثقافة الريادية من جانب قيادات الكلية إلا أن هناك العديد من المشكلات التي ماتزال تقف حائلاً دون إتمام نشر ثقافة الريادية بالشكل المطلوب سواء تلك المشكلات المتعلقة بالقيادات وقصور دورها في تحقيق ما هو مطلوب منها في سبيل ذلك أو من جانب أعضاء هيئة التدريس وقلة رغبتهم بالعمل الريادي من الأساس أو مقاومتهم للتغيير بشكل كبير، الأمر الذي يؤثر بشكل واضح في تعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية من خلال دعم وتعزيز الثقافة الريادية.

### ٣. الإدارة الاستراتيجية للموارد.

تسعى جامعة عين شمس لوضع إطار تنظيمي لدعم الإدارة الاستراتيجية للموارد المتاحة لديها؛ حيث تدعّم وضع خطة استراتيجية تعمل على تحديثها كل فترة زمنية مناسبة تتوافق مع الإمكانيات والموارد المادية والتكنولوجية المتاحة بالجامعة بما يجعلها قادرة على الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية ويساعدها على استشعار التغير القادم والاستعداد والاستجابة له بسرعة وبطريقة صحيحة ومناسبة بما يمكن الجامعة من إدارة التوافق الاستراتيجي وضمان استمرار نجاحه وتطوير أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة ومن ثم يضمن لها تحقيق ريادة استراتيجية في كافة المجالات. (١٤٢)

وعلى هذا تتبنى كلية التربية جامعة عين شمس دليل سياسات جامعة عين شمس الذي تم وضعه في عام ٢٠٢٣م، والذي يؤكد في إدارته للموارد المالية لديه على: (١٤٣)

أ. استثمار موارد الجامعة المختلفة في تحقيق زيادة نسبة الموارد الذاتية المتاحة من خلال إنشاء برامج دراسية جديدة تتوافق ومتطلبات سوق العمل المحلي والعالمية، وعقد مزيد من الشراكات مع المهتمين بأمر خدمات الجامعة وخاصة فيما يرتبط بالبحوث التطبيقية، ودعم تحسين وتطوير أداء المراكز ذات الطابع الخاص لزيادة أنشطتها وبالتالي زيادة الدخل الخاص بالجامعة.

ب. رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة وذلك من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس على الترشيد في استخدام الموارد والتركيز على تعميم استخدام الموارد وإفادة أكثر من قسم أكاديمي من خلالها.

ج. المحافظة على موارد الجامعة بشكل مستمر وصيانتها ورعايتها ودعم تطويرها بشكل مستدام.

وتؤكد مرتكزات التطوير التي تتبناها كلية التربية جامعة عين شمس على الاستفادة القصوى من المستحدثات التكنولوجية في دعم عمليات التعليم والتعلم والتقييم. (١٤٤)  
كما تؤكد الغاية الرابعة من الغايات الاستراتيجية لكلية التربية على إيجاد صيغ وبرامج جديدة تسهم في تنمية الموارد المالية والمادية للكلية، ووضعت الكلية مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لتحقيق تلك الغاية وتتمثل فيما يلي: (١٤٥)

أ. تطوير البنية التحتية.

ب. تطوير البنية التكنولوجية.

ج. الارتقاء بالبنية التنظيمية.

ويتضح من خلال ما سبق أن ثمة وجود إطار عام يمكن أن تسلكه كلية التربية لتضمن تحقيق إدارة الموارد لديها بشكل استراتيجي، وذلك من خلال ضمان الاستفادة من تلك الموارد واستثمارها بالشكل المطلوب والسعي لتحقيق استدامتها من خلال تطويرها بشكل مستمر.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل كلية التربية في الإدارة الاستراتيجية للموارد فهناك وجود بعض جوانب القصور في التوجه الاستراتيجي للجامعات المصرية بصورة عامة وجامعة عين شمس على وجه الخصوص وكلياتها المختلفة؛ مما يؤثر سلبا على أداء الكليات الجامعية ووضعها التنافسي بين مثيلاتها من الكليات الجامعية المناظرة، والذي يتمثل بعضها في ضعف مواكبة ما تضعه الكليات الجامعية من رؤى وأهداف استراتيجية للمستجدات المتلاحقة، وضعف مناسبتها مع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة بها، مما يتطلب من كليات الجامعة ضرورة صياغة خطة استراتيجية واضحة ومعلنة ومرنة تتوافق مع الإمكانيات والموارد المادية والتكنولوجية المتاحة لديها بحيث يمكن تعديلها وتحديثها بما يتناسب مع مواكبة التغيرات البيئية

الخارجية وترتبط بالأولويات الإستراتيجية واحتياجات ومتطلبات المجتمع؛ مما يجعل الجامعة قادرة على إحداث التوافق الاستراتيجي واستمرار نجاحه وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن ثم تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة وكلياتها المختلفة. (١٤٦)

وتعاني الجامعات المصرية بصورة عامة من العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيقها للإدارة الاستراتيجية لمواردها، ولعل أهم تلك المعوقات ما يلي: (١٤٧)

أ. اعتراض بعض أعضاء هيئة التدريس على تطبيق بعض الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد والمأخوذة من مجال الاقتصاد.

ب. غياب الوعي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس أهمية إدارة الموارد بشكل استراتيجي.

ج. قلة وجود ثقافة للتحسين المستمر لدى أعضاء هيئة التدريس.

د. قلة التعليم والتدريب المرتبطين بإدارة الموارد بشكل استراتيجي.

ويتضح من خلال ما سبق أن كلية التربية تحتاج لمزيد من الجهد والتنسيق المنط والمُستدام والذي يضمن لها ضمان تحقيق إدارة استراتيجية لمواردها من أجل مساهمة ذلك في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

وإجمالاً؛ فإن ما سبق يوضح أن كلية التربية جامعة عين شمس تبذل جهد واضح في تعزيز الجاذبية التنظيمية من خلال تعزيز أبعادها المختلفة، وكذلك فإنها تبذل جهد واضح في تعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال دعم وتعزيز أبعادها المختلفة؛ غير أنه ما يزال غير واضح للباحث من خلال تلك الدراسة النظرية دور الجاذبية التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية، وهذا ما يسعى إليه البحث في القسم التالي لذلك.

## القسم الخامس

### الدور الفعلي للجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الإستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية

يمكن تناول القسم الحالي الخاص بالدراسة الميدانية للتعرف على واقع تعزيز الريادة الاستراتيجية على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية بكلية التربية جامعة عين شمس من خلال المحاور التالية:

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تتحد إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

#### ١. أهداف الدراسة الميدانية:

أ. الوقوف على الواقع الميداني لمحاولات كلية التربية جامعة عين شمس لتعزيز الريادة الاستراتيجية على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية.

ب. تحديد الفروق بين متوسطات أفراد العينة التي تعوز الي المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

#### ٢. مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من 538 عضو هيئة تدريس (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، من كلية التربية جامعة عين شمس، بينما كانت العينة عشوائية طبقية مكونة من 223 عضو هيئة تدريس من الكلية، وتم اختيار هذا العدد للعينة وفقاً لجدول مرجان Morgan لتحديد حجم العينة والذي يُحدده الجدول التالي:

العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع
٢٢٧	٢٢٠٠	٢١٠	٤٦٠	١٠٨	١٢٠	١٠	١٠
٢٢١	٢٤٠٠	٢١٤	٤٨٠	١١٢	١٦٠	١٤	١٥
٢٢٥	٢٦٠٠	٢١٧	٥٠٠	١١٨	١٧٠	١٤	٢٠
٢٢٨	٢٨٠٠	٢٢٦	٥٥٠	١٢٢	١٨٠	١٤	٢٥
٢٤١	٣٠٠٠	٢٢٤	٦٠٠	١٢٧	١٩٠	٢٨	٣٠
٢٤٦	٣٥٠٠	٢٤٧	٦٥٠	١٣٢	٢٠٠	٢٢	٣٥
٢٥١	٤٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٣٦	٢١٠	٢٦	٤٠
٢٥٤	٤٥٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٤٠	٢٢٠	٤٠	٤٥
٢٥٧	٥٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١٤٤	٢٣٠	٤٤	٥٠
٢٦١	٦٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١٤٨	٢٤٠	٤٨	٥٥
٢٦٤	٧٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٥٢	٢٥٠	٥٢	٦٠
٢٦٧	٨٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٥٥	٢٦٠	٥٦	٦٥
٢٦٨	٩٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٥٩	٢٧٠	٥٩	٧٠
٢٧٠	١٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٦٢	٢٨٠	٦٢	٧٥
٢٧٥	١٠٠٠٠	٢٩١	١٢٠٠	١٦٥	٢٩٠	٦٦	٨٠
٢٧٧	٢٠٠٠٠	٢٩٧	١٣٠٠	١٦٩	٣٠٠	٧٠	٨٥
٢٧٩	٣٠٠٠٠	٣٠٢	١٤٠٠	١٧٥	٣١٠	٧٢	٩٠
٢٨٠	٤٠٠٠٠	٣٠٦	١٥٠٠	١٨١	٣٢٠	٧٦	٩٥
٢٨١	٥٠٠٠٠	٣١٠	١٦٠٠	١٨٦	٣٣٠	٨٠	١٠٠
٢٨٢	٧٥٠٠٠	٣١٣	١٧٠٠	١٩٠	٣٤٠	٨٦	١١٠
٢٨٤	١٠٠٠٠٠	٣١٧	١٨٠٠	١٩٦	٣٥٠	٩٢	١٢٠
		٣٢٠	١٩٠٠	٢٠١	٣٦٠	٩٧	١٣٠
		٣٢٢	٢٠٠٠	٢٠٥	٣٧٠	١٠٢	١٤٠

وتنوزع العينة وفق خصائصها؛ كما بالجدول التالي:

جدول (٣)  
توزيع أفراد العينة وفق خصائصها

متغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	إناث	154	69.1%
	ذكور	69	30.9%
القسم الأكاديمي	تربوي	93	41.7%
	علمي	45	20.2%
	ادبي	85	38.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	98	43.9%
	من 5 سنوات الي أقل من 15 سنة	56	25.1%
	15 سنة فأكثر	69	31%
العمل الإداري والأكاديمي داخل الكلية	غير ذلك	204	91.95%
	مدير وحدة	6	2.7%
	مدير مركز	3	1.3%
	رئيس قسم	8	3.6%
	وكيل	1	0.225%
	عميد	1	0.225%
درجة عضو هيئة التدريس	مدرس	136	61%
	أستاذ مساعد	31	13.9%
	أستاذ	56	25.1%

يتضح من خلال الجدول السابق 69.1 % من أفراد العينة كانوا من الإناث، و30.9% من أفراد العينة كانوا من الذكور؛ وذلك وفق متغير النوع، وذلك في إطار زيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس من النساء عن الرجال بشكل ملحوظ داخل الكلية، أما توزيع الأفراد وفق متغير القسم الأكاديمي، كان 41.7% من أفراد العينة من الأقسام التربوية، و20.2% من أفراد العينة من الأقسام العلمية، و38.1% من أفراد العينة من الأقسام الأدبية، وذلك في إطار كثرة أعداد الأقسام التربوية بالكلية والتي تبلغ سبعة أقسام من

أصل سبعة عشر قسم، ووفق متغير سنوات الخبرة كان 43.9% من أفراد العينة من فئة أقل من خمس سنوات خبرة، و25.1% من أفراد العينة من فئة من خمس سنوات حتى أقل من خمسة عشر سنة من الخبرة، و31% من أفراد العينة من فئة 15 سنة فأكثر من الخبرة، وذلك في إطار أن أكبر عدد من أفراد العينة الذي استجابوا لتطبيق الاستبانة من أعضاء هيئة التدريس في درجة المدرس والذين لم يتعدى معظمهم خمس سنوات خبرة على ذات الرتبة الأكاديمية، ووفق متغير العمل الإداري والأكاديمي داخل الكلية، كان 2.7% من أفراد العينة من مديري الوحدات، و1.3% من من أفراد العينة من مديري المراكز، و3.6% من أفراد العينة من رؤساء الأقسام ، و0.225% من أفراد العينة من فئة وكيل، و 0.225% من أفراد العينة من فئة عميد، وكان 91.95% من أفراد العينة من فئة غير ذلك - من أعضاء هيئة التدريس غير المتولين مناصب إدارية بالكلية-، وتتوزع تلك النسبة بين ثلاث رتب أكاديمية؛ حيث كان 61% من أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في رتبة المدرس، و13.9% من أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في رتبة أستاذ مساعد، و 25.1% من أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في رتبة أستاذ، وذلك في إطار أن أعضاء هيئة التدريس في رتبة المدرس كانوا أكثر استجابة لتطبيق الاستبانة لحماسهم الكبير اتجاه الموضوع ودورهم الفاعل في مساعدة الباحث بشكل كبير لتقارب العمر وتشابه الرتبة الأكاديمية والمعرفة الشخصية للباحث مع البعض.

### ٣. وصف أبعاد الاستبيان:

تكون الاستبيان الخاص بقياس مدي محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لتعزيز الريادة الإستراتيجية على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية من 30 عبارة تم توزيعها على ثلاثة أبعاد، وهي؛ البعد الأول وهو؛ الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية بالكلية وتكون من 10 عبارات، والبعد الثاني وهو؛ الهوية التنظيمية ودورها في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية بالكلية وتكون من 10 عبارات، والبعد الثالث وهو؛ الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية بالكلية وتكون من 10 عبارات، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة الميدانية بأبعادها الثلاثة.



#### ٤. صدق الاستبيان:

تم حساب صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل بيرسون لتحديد مدي ارتباط كل عبارة من العبارات بالبعد التي تنتمي إليه، ومدي ارتباط كل بعد من الأبعاد الثلاثة بدرجة الاستبيان ككل، وتوضح النتائج كما بالجدول التالي:

#### جدول (٤)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الخاص بها (ن=223)

البعد الثالث الالتزام التنظيمي		البعد الثاني الهوية التنظيمية		البعد الأول الدعم التنظيمي	
معامل ارتباطها	العبارة	معامل ارتباطها	العبارة	معامل ارتباطها بالدرجة الكلية	العبارة
** .840	21	** .903	11	** .781	1
** .840	22	** .909	12	** .863	2
** .733	23	** .910	13	** .866	3
** .795	24	** .844	14	** .777	4
** .780	25	** .866	15	** .856	5
** .845	26	** .866	16	** .791	6
** .782	27	** .904	17	** .821	7
** .819	28	** .816	18	** .851	8
** .825	29	** .864	19	** .834	9
** .894	30	** .890	20	** .880	10
** دالة عند مستوى 0.01					
* دالة عند مستوى 0.05					

يتضح من خلال الجدول السابق مدى ارتباط كل عبارة بالبعد التي تنتمي إليه، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين 0.733 إلى 0.910 وهي قيمة مرتفعة جميعها؛ مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للعبارة ككل. كما أن الجدول التالي يوضح مدى ارتباط كل بعد من الأبعاد الثلاثة بدرجة الاستبيان ككل، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

### جدول (٥)

معاملات الارتباط بين كل بعد والاستبيان ككل (ن=223)

معامل ارتباطه	البعد
** .969	البعد الأول: الدعم التنظيمي
** .982	البعد الثاني: الهوية التنظيمية
** .951	البعد الثالث: الالتزام التنظيمي
	** دالة عند مستوي 0.01
	* دالة عند مستوي 0.05

يتضح من الجدول السابق ارتباط كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبيان؛ حيث كانت قيم معامل بيرسون تتراوح ما بين 0.951 إلى 0.969؛ مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الثلاثة للاستبيان.

وفيما يرتبط بصدق المحكمين فقد تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين (ملحق ٣) ، بهدف التأكد من صدق الاستبيان بمعنى إذا كان الاستبيان يقيس ما يدعى قياسه، وتحديد مدى أتساق بنوده وعباراته مع محاور البحث وأهدافه.

وبعد إعداد الاستبيان في صورته الأولية تم عرضه على عدد (١٢) من المُحكمين في تخصص الإدارة التربوية بكليات التربية على مستوى بعض الجامعات الحكومية المصرية؛ وذلك لإبداء رأيهم في عبارات الاستبانة من حيث مدى مناسبتها للأبعاد المختارة في الدراسة الميدانية، واقترح السادة المُحكمين بعض التعديلات على عبارات الاستبيان سواء بالحذف أم بالإضافة أو تعديل الصياغة، وفي ضوء تلك الآراء تمّ الانتهاء من صياغة الصورة النهائية للاستبيان (ملحق ٢).

## ٥. إجراءات التطبيق:

- تضمنت إجراءات تطبيق الاستبيان الخطوات التالية:
- الحصول على الموافقات الخاصة بتطبيق الاستبيان من الكلية والجهاز المركزي للإحصاء والتعبئة. (ملحق ١)
  - توزيع الاستبيان على أفراد العينة من من أعضاء هيئة التدريس بالكلية من أساتذة، وأساتذة مساعدين، ومدرسين.
  - استغرق تطبيق الاستبيان في الفترة من ٩ يونيو ٢٠٢٤م إلى ٢١ يونيو ٢٠٢٤م اي فترة أسبوعين من خلال مقابلات مباشرة مع أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
  - تم تجميع استمارات الاستبيان التي تم توزيعها، واستبعاد غير الصالح منها. ويوضح الجدول التالي عدد الاستمارات الموزعة والفاقة والعائدة والمستبعدة وكذلك الصالحة من الاستبيان، والنسب المئوية للصالح منها:

الاستمارات	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
العدد	٣٠٠	٤٢	٢٥٨	٣٥	٢٢٣	٧٤.٣%

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستمارات الصالحة بلغت (٢٢٣) استمارة بنسبة ٧٤.٣% من جملة الاستمارات الموزعة، وجاءت أعداد الاستمارات المفقودة في إطار إنشغال أعضاء هيئة التدريس في الفترة الحالية بتصحيح الامتحانات وأعمال الكنترول أو لتعذر البعض وسفره لقضاء عطلة الصيف، وجاءت الاستمارات المستبعدة لعدم إكمال البيانات الأولية أو لتضارب الاستجابات والتظليل على أكثر من استجابة في العبارة الواحدة أو ترك بعض الا عبارات بدون استجابة أو لتطرف البعض في الاستجابة؛ سواء باختيار استجابة يتحقق "بدرجة كبيرة" في كل عبارات الاستبيان أو "يتحقق بدرجة منخفضة" في كل عبارات الاستبيان، وبدل ذلك على حالتين؛ تشمل الحالة الأولى إما محاولة عضو هيئة التدريس الاستجابة بشكل إيجابي تخوفاً من إدارة الكلية أو لعدم قراءته لعبارات الاستبيان وتفضيله الابتعاد عن أي تعليقات من قبل الباحث على استجاباته في حال كونها سلبية أو محاولته مجاملة إدارة الكلية من وجهة نظره، أما

الحالة الثانية الاستجابة بشكل سلبي فذلك في إطار مواقف شخصية من بعض أعضاء هيئة التدريس اتجاه الكلية.

#### ٦. ثبات الاستبيان

تم حساب ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، وذلك من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٦)

قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية (ن=223)

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
البعد الأول: الدعم التنظيمي	10	.950	.947
البعد الثاني: الهوية التنظيمية	10	.966	.965
البعد الثالث: الالتزام التنظيمي	10	.944	.895
الاستبيان ككل	30	.982	.961

يتضح من الجدول السابق ثبات كل بعد من أبعاد الاستبيان، حيث وصلت قيمة معامل ألفا للبعد الأول إلى 0.950 وهي قيمة ثبات مرتفعة، كما أيضا وصلت قيمة معامل الثبات للبعد الثاني إلى 0.965، وهي قيمة ثبات مرتفعة، كما وصلت قيمة معامل ألفا إلى 0.895 وذلك في البعد الثالث، وهي قيمة مرتفعة أيضا، أما قيمة معامل ألفا للاستبيان ككل وصلت إلى 0.961، وهي قيمة مرتفعة؛ حيث تقترب من الواحد الصحيح.

ومن خلال ما سبق يصبح الاستبيان قابل للتطبيق بعد التأكد من صلاحية الصدق والثبات بالطرق المختلفة.

ثانيا: نتائج البحث ومناقشتها:

يمكن تناول نتائج البحث ومناقشتها على النحو التالي:

### أ. تحديد الأهمية النسبية:

تم تحديد تقدير كل عبارة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{عدد الاسجابات} - 1 / \text{عدد الاستجابات}$$

ويتم الوصول إلى تحديد فئات الحكم علي كل عبارة من خلال الجدول التالي:

### جدول (٧)

#### تحديد الدرجة النسبية للعبارة

التقدير للعبارة	حدود الوزن النسبي لكل عبارة
كبيرة	1 - 1.66
متوسطة	1.67 - 2.33
منخفضة	2.34 - 3.00

ويتضح من خلال الجدول السابق أن العبارة التي تحصل علي متوسط حسابي ما بين (1 - 1.66)؛ يكون التقدير النسبي لها كبيرة، وإذا حصلت علي متوسط حسابي ما بين (1.67 - 2.33)، يكون التقدير النسبي لها متوسطة، وإذا حصلت على متوسط حسابي ما بين (2.34 - 3)، يكون التقدير النسبي لها منخفضة .

### ب. تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات أفراد العينة في بُعد الدعم التنظيمي:

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات افراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدي توافر هذا البعد لدي أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

### جدول (٨)

#### تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والوزن النسبي ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة

الدالة	كا <sup>٢</sup>	درجة الأهمية	الوزن النسبي	الأستجابات						العبارة	م
				موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة منخفضة			
				%	ت	%	ت	%	ت		
دالة عند 0.01	63.7	متوسطة	2.31	39.9	89	51.1	114	9.0	20	تقدم قيادة الكلية الدعم اللازم لأعضاء هيئة	1

										التدريس لتسهيل إنجاز مهامهم الأكاديمية والبحثية المختلفة.
دالة عند 0.01	14.0	متوسطة	2.07	31.4	70	44.4	99	24.2	54	2 تتبنى الكلية نمط القيادة الريادية بما يوفر الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس للإبداع في بحوثهم العلمية.
دالة عند 0.01	10.2	متوسطة	1.90	24.2	54	41.7	93	34.1	76	3 توفر قيادة الكلية إطاراً فكرياً للثقافة الريادية بما يسهم في الدعم المعنوي اللازم لأعضاء هيئة التدريس.
دالة عند 0.01	60.3	متوسطة	1.86	14.8	33	56.5	126	28.7	64	4 تقدم قيادة الكلية تصوراً كاملاً ومعلناً لآليات العمل الريادي بما يساعد أعضاء هيئة التدريس على الإبداع في عملهم.
دالة عند 0.01	13.3	متوسطة	2.10	33.6	75	43.0	96	23.3	52	5 توجه قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس نحو الممارسات الريادية الداعمة للإنجاز في العمل الأكاديمي والإداري.
غير دالة	3.29	متوسطة	2.06	38.6	86	28.7	64	32.7	73	6 تُقدم قيادة الكلية كافة أشكال الدعم اللازم لاستبقاء أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم.
دالة عند 0.01	5.44	متوسطة	2.05	36.3	81	37.7	84	26.0	58	7 تنشر قيادة الكلية الثقافة الريادية بين أعضاء هيئة التدريس بما يضمن مكانة متميزة للكلية مقارنة

بالكليات المناظرة.											
دالة عند 0.01	11.33	متوسطة	2.05	30.9	69	43.5	97	25.6	57	8	توفر قيادة الكلية كافة الامكانيات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بما يجعلهم متوافقين مع أهداف الكلية.
دالة عند 0.01	10.9	متوسطة	1.82	23.8	53	34.5	77	41.7	93	9	تقدم قيادة الكلية كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس مما يشعرهم بالانجذاب للعمل بالكلية.
دالة عند 0.05	6.95	متوسطة	1.87	25.1	56	36.3	81	38.6	86	10	توفر قيادة الكلية كافة أشكال الدعم لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق الريادة الاستراتيجية للكلية.
			متوسط	2.01	الاجمالي العام للبعد						

ينتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى عبارة حصلت علي وزن نسبي (متوسط)، هي التي تنص علي "تقدم قيادة الكلية الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس لتسهيل إنجاز مهامهم الأكاديمية والبحثية المختلفة" حيث حصلت علي متوسط حسابي يساوي 2.31، مما يعني أن افراد العينة يروا تحقق العبارة بدرجة موافق بدرجة متوسطة؛ وجاء ذلك في إطار الدور الذي تقدمه كلية التربية لأعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس؛ حيث تقدم لهم كافة التسهيلات التي تساعد على امام محاضراتهم بشكل يتميز بالإنجاز والأريحية في إطار وجود دعم فني متواصل لأعضاء هيئة التدريس، كما أن الكلية توفر وسائل الحصول على المراجع العلمية واتمام البحوث التطبيقية في سبيل قيام أعضاء هيئة التدريس بمهامهم البحثية المختلفة في إطار تواجد مكافآت للنشر العلمي، فيما كانت أقل عبارة حصلت علي وزن نسبي هي التي تنص علي "تقدم قيادة الكلية كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس مما يشعرهم بالانجذاب للعمل بالكلية حيث حصلت علي متوسط حسابي 1.82 ويقع في فئة موافق بدرجة متوسطة، ولكن

تقترب بشدة الي فئة موافق بدرجة منخفضة؛ ويأتي ذلك في إطار مركزية نظم العمل بالكلية والتي ترتبط بشكل مباشر بتوافر المرتبات والمكافآت المخصصة من وزارة المالية وارتباط الكلية بتوفير مرتبات أعضاء هيئة التدريس وفق ما تنص عليه القوانين الخاصة بهذا الشأن؛ في حين أن تقديم الدعم المعنوي يتوافر من إدارة الكلية لكنه لا يظهر بشكل واضح في إطار الضغوط الوظيفية وإنشغال أعضاء هيئة التدريس بالإضافة للضغوط الحياتية؛ مما يؤثر في قلة شعور أعضاء هيئة التدريس بالدعم المعنوي بشكل واضح، وبالنظر الي ترتيب الوزن النسبي لكل عبارة يلاحظ أن العبارة رقم 1 جاءت في الترتيب الاول ثم العبارة رقم 5 ورقم 6 بالتساوي في الترتيب الثاني ثم العبارة رقم 2 في الترتيب الثالث ثم العبارة رقم 6 في الترتيب الرابع ثم العبارة 8 في الترتيب الخامس ثم العبارة رقم 3 في الترتيب السادس ثم العبارة رقم 10 في الترتيب السابع ثم العبارة رقم 4 في الترتيب الثامن ثم العبارة رقم 9 في الترتيب التاسع، كما كانت هناك فروق بين أفراد العينة في الاستجابات الخاصة بكل عبارة؛ حيث كانت جميع القيم دالة عند مستوي 0.01 و 0.05 باستثناء العبارة رقم 10 والتي تنص علي "توفر قيادة الكلية كافة أشكال الدعم لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق الريادة الاستراتيجية للكلية"، والتي كانت متوسطة التقدير مما يعني حياد معظم أفراد العينة علي العبارة؛ وجاء ذلك في إطار أن استجابة قيادات الكلية جاءت بشكل مرتفع باعتبارهم القائمين على تقديم هذا الدعم في حين أن معظم أعضاء هيئة التدريس من غير القيادات الأكاديمية جاءت استجاباتهم منخفضة لقلة وعيهم بما تقدمه قيادة الكلية من دعم، وجاء المتوسط العام لبعد الدعم التنظيمي بمتوسط حسابي 2.01، مما يعني اتفاق غالبية أفراد العينة علي توافر هذا البعد بدرجة متوسطة؛ ويُعبر ذلك على أن الكلية تقوم بدور واضح في سبيل تقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس في حين أن البعض من أعضاء هيئة التدريس مازال يشعر أنه لا يُقدم له الدعم الكافي ويحتاج لمزيد من الدعم على المستويين المادي والمعنوي واللذان يسهمان في تفرغ عضو هيئة التدريس وتقديم كل ما لديه من طاقة في سبيل تعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية.



### ج. تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات افراد العينة في بعد الهوية التنظيمية:

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات افراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدي توافر هذا البعد لدي أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

#### جدول (٩)

تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والوزن النسبي ودلالة الفروق بين استجابات

#### أفراد العينة

الدالة	كا <sup>٢</sup>	درجة الأهمية	الوزن النسبي	الأستجابات						العبارة	م
				موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة منخفضة			
				%	ت	%	ت	%	ت		
دالة عند 0.01	28.12	متوسطة	2.11	30.9	69	48.9	109	20.2	45	11	تدعم قيادة الكلية نسق قيمي يُحدد الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ويدعم انتمائهم وانجذابهم للكلية.
دالة عند 0.01	23.62	متوسطة	2.12	32.3	72	47.1	105	20.6	46	12	تقوم قيادة الكلية بتشكيل هوية تنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق تميزهم في عملهم الأكاديمي والإداري
دالة عند 0.05	7.70	متوسطة	1.96	26.9	60	41.7	93	31.4	70	13	تعمل قيادة الكلية على تغيير الهوية التنظيمية للكلية من خلال تفعيل آليات الثقافة الريادية.
دالة عند 0.01	20.35	متوسطة	1.88	21.1	47	45.7	102	33.2	74	14	تدعم قيادة الكلية الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدماجهم وخفض نيتهم في ترك العمل بما يحقق الريادة الاستراتيجية للكلية.
دالة عند 0.01	13.03	متوسطة	2.10	33.6	75	43.0	96	23.3	52	15	تتبنى قيادة الكلية الفكر الريادي من خلال حث أعضاء هيئة التدريس على تحقيق مزيد من

										التميز في عملهم البحثي
غير دالة	1.78	متوسطة	2.07	35.9	80	35.0	78	29.1	65	16 تعمل قيادة الكلية على إرساء القيم التي تدعم الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بما ينعكس على استقرار بيئة العمل.
غير دالة	2.32	متوسطة	2.01	31.4	70	38.1	85	30.5	68	17 تدعم قيادة الكلية الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بما يشجعهم على استثمار الموارد المتاحة بالكلية الاستثمار الأمثل.
دالة عند 0.01	21.53	متوسطة	1.75	19.7	44	35.4	79	44.8	10 0	18 تقدم قيادة الكلية تصوراً كاملاً عن شكل الهوية التنظيمية للكلية وما تتميز به عن الكليات المناظرة بالجامعات الأخرى.
غير دالة	2.592	متوسطة	2.08	35.9	80	35.9	80	28.3	63	19 تدفع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس نحو بذل الجهد لتحقيق التميز والابداع والابتكار في عملهم.
غير دالة	1.516	متوسطة	1.93	30.0	67	33.2	74	36.8	82	20 تنمي قيادة الكلية شعور أعضاء هيئة التدريس بتقدير الكلية لجهودهم بما يضمن تفانيهم في العمل وتحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية.
		متوسط	2.00							الاجمالي العام للبعد

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى عبارة حصلت علي وزن نسبي (متوسط)، هي التي تنص علي "تقوم قيادة الكلية بتشكيل هوية تنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق تميزهم في عملهم الأكاديمي والإداري" حيث حصلت علي متوسط حسابي يساوي 2.12، مما يعني أن أفراد العينة يروا تحقق العبارة بدرجة موافق بدرجة متوسطة؛ وجاء ذلك متوافقاً مع أعلى عبارة في البعد الأول والتي تؤكد على تقديم قيادة الكلية الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس لتسهيل إنجاز مهامهم الأكاديمية والبحثية المختلفة، ويؤكد

ذلك على الدور الفاعل التي تقوم به الوحدات المختلفة داخل الكلية في سبيل دعم العمل الأكاديمي والإداري لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، فيما كانت أقل عبارة حصلت علي وزن نسبي هي التي تنص علي "تقدم قيادة الكلية تصوراً كاملاً عن شكل الهوية التنظيمية للكلية وما تتميز به عن الكليات المناظرة بالجامعات الأخرى"، حيث حصلت علي متوسط حسابي 1.75 ويقع في فئة موافق بدرجة متوسطة، ولكن تقترب بشدة الي فئة موافق بدرجة منخفضة، ويأتي هذا في إطار غياب وجود تصور متكامل وواضح تقدمه الكلية لشكل الهوية التنظيمية المرغوب فيها في إطار عدم إكمال الجهود التي تدعمها كلية التربية في هذا الصدد، كما يُشير ذلك إلى غياب الوعي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية بالهوية التنظيمية للكلية والتي لم تتضح بعد لهم وذلك لعدة أسباب قد يرتبط بعضها بضعف تسويق قيادة الكلية لشكل تلك الهوية أو لضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالتعرف على تلك الهوية والانتماء لها، وبالنظر الي ترتيب الوزن النسبي لكل عبارة يلاحظ أن العبارة رقم 12 جاءت في الترتيب الاول ثم العبارة رقم 11 في الترتيب الثاني ثم العبارة رقم 15 في الترتيب الثالث ثم العبارة رقم 19 في الترتيب الرابع ثم العبارة 16 في الترتيب الخامس ثم العبارة رقم 17 في الترتيب السادس ثم العبارة رقم 13 في الترتيب السابع ثم العبارة رقم 20 في الترتيب الثامن ثم العبارة رقم 14 في الترتيب التاسع ثم العبارة رقم 18 في الترتيب العاشر في هذا البعد، كما كانت هناك فروق بين أفراد العينة في الاستجابات الخاصة بكل عبارة؛ حيث كانت جميع القيم دالة عند مستوي 0.01 و 0.05 باستثناء العبارات رقم 16 ورقم 17 ورقم 19 ورقم 20، وهذا يعني اتفاق أغلب أفراد العينة علي إجابة هذه العبارات، وجاء المتوسط العام لبعد الهوية التنظيمية بمتوسط حسابي 2.00، مما يعني اتفاق غالبية أفراد العينة علي توافر هذا البعد بدرجة متوسطة، ويأتي ذلك في إطار الجهود التي تبذلها قيادة الكلية في سبيل دعم الهوية التنظيمية الخاصة بالكلية ولكن مازال هناك حاجة ملحة لدعم الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية لضعف إمام أعضاء هيئة التدريس بكل ما يتعلق بها.

د. تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات أفراد العينة في بعد الإلتزام التنظيمي:

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد الأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات أفراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدى توافر هذا البعد لدى أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول (١٠)

تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والوزن النسبي ودلالة الفروق بين استجابات

أفراد العينة

م	العبارة	الأستجابات						الدرجة الأهمية	الوزن النسبي	كأ	الدالة
		موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة منخفضة					
		%	ت	%	ت	%	ت				
21	توجه قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس نحو الإلتزام بأدائهم التدريسي والبحثي، لتحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية.	11.7	82	36.8	115	51.6	2.40	كبيرة	54.46	دالة عند 0.01	
22	تربط قيادة الكلية التزام أعضاء هيئة التدريس بانتمائهم للكلية وانجذابهم للعمل بها.	17.5	109	48.9	75	33.6	2.16	متوسطة	32.96	دالة عند 0.01	
23	توازن قيادة الكلية بين الأهداف العامة للكلية والأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بما يضمن التزامهم.	30.0	120	53.8	36	16.1	1.86	متوسطة	48.54	دالة عند 0.01	
24	تحفز قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الإلتزام بكل ما يكفون به من مهام لتقديم أفضل ما لديهم من إنجاز	28.7	86	38.6	73	32.7	2.04	متوسطة	3.29	غير دالة	
25	تقوم قيادة الكلية بقياس درجة التزام أعضاء هيئة التدريس وربطه بتحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية.	21.1	118	52.9	58	26.0	2.05	متوسطة	39.29	دالة عند 0.01	
26	توجه قيادة الكلية أعضاء هيئة	29.1	70	31.4	88	39.5	2.10	متوسطة	3.93	غير دالة	

دالة										التدريس للالتزام بأداء وظائفهم بحماس لتحقيق أهداف الكلية.
دالة عند 0.01	22.66	متوسطة	2.09	30.5	68	47.5	106	22.0	49	27 تكلف قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس بالالتزام بمعايير تحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية.
دالة عند 0.01	18.30	متوسطة	1.96	24.7	55	46.6	104	28.7	64	28 تتشارك قيادة الكلية الفكر الريادي مع أعضاء هيئة التدريس لتبني نوعاً من الالتزام نحو تحقيق أهداف الكلية
دالة عند 0.05	6.30	متوسطة	1.90	25.6	57	38.6	86	35.9	80	29 تدفع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس لتكوين علاقات ودية فيما بينهم تقوي التزامهم نحو بيئة العمل بالكلية
دالة عند 0.01	21.77	متوسطة	2.03	27.4	61	48.0	107	24.7	55	30 تساعد قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على استثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهداف الكلية بأقل جهد وأقل وقت.
		متوسط	2.09	الاجمالي العام للبعد						
		متوسط	2.03	الاجمالي العام لمتغير الجاذبية التنظيمية						

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى عبارة حصلت علي وزن نسبي (متوسط)، هي التي تنص علي "توجه قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس نحو الالتزام بأدائهم التدريسي والبحثي، لتعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية" حيث حصلت علي متوسط حسابي يساوي 2.40، مما يعني أن افراد العينة يروا تحقق العبارة بدرجة موافق بدرجة كبيرة؛ ويأتي هذا في إطار الإجراءات المستمرة والمستدامة التي تقوم بها قيادة الكلية في دعم المسألة والمحاسبية لمتابعة أداء أعضاء هيئة التدريس في أعمالهم الأكاديمية والبحثية، فيما كانت أقل عبارة حصلت علي وزن نسبي هي التي تنص علي "توازن قيادة الكلية بين الأهداف العامة للكلية والأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بما يضمن التزامهم"، حيث حصلت علي متوسط حسابي 1.86 ويقع في فئة موافق بدرجة متوسطة،

ولكن تقترب بشدة الي فئة موافق بدرجة منخفضة؛ ويأتي ذلك في إطار وجود نظم عمل وقواعد ثابتة لعمل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والتي ترتبط بأهداف محددة تحتاج لمزيد من الجهد والعمل بعيداً عن الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس والتي ترتبط معظمها بتخفيف أعباء العمل عن عضو هيئة التدريس لتحقيق مكاسب مادية ترتبط بأعمال أخرى غير مرتبطة بالعمل التدريسي والبحثي والخدمي بالكلية، وبالنظر الي ترتيب الوزن النسبي لكل عبارة يلاحظ أن العبارة رقم 21 جاءت في الترتيب الاول ثم العبارة رقم 22 في الترتيب الثاني ثم العبارة رقم 26 في الترتيب الثالث ثم العبارة رقم 27 في الترتيب الرابع ثم العبارة 25 في الترتيب الخامس ثم العبارة رقم 24 في الترتيب السادس ثم العبارة رقم 30 في الترتيب السابع ثم العبارة رقم 28 في الترتيب الثامن ثم العبارة رقم 29 في الترتيب التاسع ثم العبارة رقم 23 في الترتيب العاشر في هذا البعد، كما كانت هناك فروق بين أفراد العينة في الاستجابات الخاصة بكل عبارة؛ حيث كانت جميع القيم دالة عند مستوي 0.01 و 0.05 باستثناء العبارات رقم 24 ورقم 26، وهذا يعني اتفاق أغلب أفراد العينة علي إجابة العبارتين بشكل كبير، وجاء المتوسط العام لبعده الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 2.09، مما يعني اتفاق غالبية أفراد العينة علي توافر هذا البعد بدرجة متوسطة، وجاء ذلك في إطار شعور بعض أعضاء هيئة التدريس بالترامهم ومن ثم التزام قيادة الكلية اتجاههم، في حين يرى البعض من أعضاء هيئة التدريس أو من قيادة الكلية أن بعض أعضاء هيئة التدريس غير ملتزمين بأداء مهامهم الوظيفية وأن قيادة الكلية لا تقوم بواجبها اتجاه ذلك، لذا جاءت معظم الاستجابات متوسطة.

ومن خلال ماسبق يتضح أن المتوسط العام لمدي توافر الجاذبية التنظيمية لدي أفراد العينة داخل كلية التربية جامعة عين شمس هو ٢.٠٣، أي توافر الجاذبية التنظيمية بأبعادها الثلاثة بتقدير متوسط لدي أفراد العينة.

ثالثًا: تحديد الفروق بين متوسطات أفراد العينة التي تعوز الي المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

هناك مجموعة من المتغيرات الديمغرافية التي تتطلب إجراء اختبار (ت) أو اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه، علي النحو التالي:

أ. اختبار (ت) لتحديد الفروق بين متوسطي مجموعتين تعوز إلي متغير النوع يمكن معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعتين ( الذكور - الإناث)، من خلال إجراء اختبار (ت) للمجموعتين المستقلين، وهو كما يلي:

### جدول (١١)

اختبار (ت) لفحص الفروق بين أفراد العينة وفقًا لمتغير النوع

البعد	الفئات	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	مستوي الدلالة
الاول	ذكور	20.3571	0.747	221	غير دالة
	إناث	19.6812	0.744	129.417	
الثاني	ذكور	20.1364	0.468	221	غير دالة
	إناث	19.6812	0.464	128.096	
الثالث	ذكور	20.4545	-0.480-	221	غير دالة
	إناث	20.8696	-0.465-	121.660	
الاستبيان ككل	ذكور	60.9481	0.270	221	غير دالة
	إناث	60.2319	0.266	126.711	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعتين الذكور والإناث في الابعاد الثلاثة للاستبيان بالإضافة الي الاستبيان ككل، حيث كانت قيم الدلالة أكبر من مستوي 0.05، مما يعني عدم اختلاف استجابات الافراد وفقًا لمتغير النوع، وقد يرجع ذلك إلي أن اختلاف النوع ليس له علاقة بالريادة

الاستراتيجية للكلية وأن هوية المنظمة أو الدعم التي تقدمه الكلية أو التزامها لا يختلف تجاه الذكور أو الإناث.

ب. اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات لمتغير القسم الأكاديمي:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز الي متغير القسم الأكاديمي من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي:

### جدول (١٢)

اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقاً لمتغير القسم الأكاديمي

المستوي الدلالة	قيمة ف	متوسطات مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
دالة عند 0.01	6.88	254.426	2	508.852	بين المجموعات	الاول
		36.969	220	8133.265	داخل المجموعات	
			222	8642.117	الكلي	
دالة عند 0.01	5.26	228.095	2	456.190	بين المجموعات	الثاني
		43.295	220	9524.805	داخل المجموعات	
			222	9980.996	الكلي	
دالة عند 0.01	11.46	377.504	2	755.007	بين المجموعات	الثالث
		32.415	220	7131.208	داخل المجموعات	
			222	7886.215	الكلي	
دالة عند 0.01	7.90	2492.911	2	4985.821	بين المجموعات	الاستبيان ككل
		315.284	220	69362.493	داخل المجموعات	
		254.426	222	74348.314	الكلي	



يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات عند مستوي 0.01، اي وجود فروق في استجابات افراد العينة تختلف باختلاف نوع القسم الأكاديمي، ولتحديد لمن تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه؛ وهو كما يلي:

### جدول (١٣)

اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة بين المجموعات حسب متوسط الفروق بين أفراد العينة في كل بعد وفقاً لمتغير القسم الأكاديمي

البعد	القسم الأكاديمي	تربوي	علمي	ادبي
الأول	تربوي		-	-
	علمي	2.05		-
	أدبي	*3.36	1.30	
الثاني	تربوي		-	-
	علمي	*2.37		-
	أدبي	3.10	0.72	
الثالث	تربوي		-	-
	علمي	3.835		-
	أدبي	*3.67	-0.162-	
الاستبيان ككل	تربوي		-	-
	علمي	*8.273		-
	أدبي	*10.13	1.86	

هذه الإشارة (\*) تعني وجود فروق عند مستوي 0.05 لصالح الفئة الأفقية

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك فروق بين الأقسام الأدبية والتربوية وتعود الفروق لصالح الأقسام الأدبية؛ حيث كانت متوسطات الفروق لصالح الأقسام الأدبية

تقدر ب 3.36، وذلك في البعد الخاص بالدعم التنظيمي، أي أن استجابات أفراد الأقسام الأدبية كانت استجاباتهم تميل بشكل أكبر إلى الموافقة بدرجة كبيرة عن الأقسام التربوية؛ ويأتي ذلك في إطار تحمل أعضاء هيئة التدريس من الأقسام التربوية أعباء تدريسية وإدارية أكثر من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأدبية ويشعرون أن الدعم المقدم لهم لا يتكافأ مع الأعباء التي يتحملونها في حين أن الكلية تقدم الدعم بشكل متساوي لكافة أعضاء هيئة التدريس بالكلية، كما كان هناك فروق بين الأقسام التربوية والعلمية، وتعود هذه الفروق لصالح الأقسام العلمية وذلك بمتوسطات فروق تقدر ب 2.37، أي أن استجابات أفراد الأقسام العلمية تميل إلى الموافقة بدرجة كبيرة عن الأقسام التربوية وذلك في البعد الخاص بالهوية التنظيمية؛ ويأتي ذلك في إطار شعور أعضاء هيئة التدريس من الأقسام العلمية بوجود أعضاء هيئة تدريس من كليات مناظرة من كليات العلوم والهندسة أفضل منهم من الناحية الأكاديمية في التخصص لذا فإنهم يسعون لدعم هوية الكلية التنظيمية بحيث يصفوا على انتماءهم لكلية التربية بعد آخر بعيد عن أفضلية التخصص في الكليات العلمية المناظرة، فيما كان هناك فروق بين الأقسام الأدبية والتربوية وتعود الفروق لصالح الأقسام الأدبية؛ حيث كانت متوسطات الفروق لصالح الأقسام الأدبية تقدر ب 3.67، وذلك في البعد الخاص بالالتزام التنظيمي، أي أن استجابات أفراد الأقسام الأدبية كانت استجاباتهم تميل بشكل أكبر إلى الموافقة بدرجة كبيرة عن الأقسام التربوية؛ ويرجع ذلك في إطار قلة المهام الموكلة للأقسام الأدبية بالكلية ولذلك فإن تحقيقهم لتلك المهام كبيرة بشكل واضح نظرًا لقلتها؛ فيما كان هناك فروق بين الأقسام الأدبية والتربوية وتعود الفروق لصالح الأقسام الأدبية؛ حيث كانت متوسطات الفروق لصالح الأقسام الأدبية تقدر ب 10.13، وذلك في الاستبيان ككل، أي أن استجابات أفراد الأقسام الأدبية كانت استجاباتهم تميل بشكل أكبر إلى الموافقة بدرجة كبيرة عن الأقسام التربوية؛ ويأتي ذلك في إطار ما تم إيضاحه من قبل من أسباب تتعلق بقلة المهام الموكلة للأقسام الأدبية بالكلية وخاصة مع قلة نصابهم التدريسي، كما كان هناك فروق بين الأقسام التربوية والعلمية، وتعود هذه الفروق لصالح الأقسام العلمية وذلك بمتوسطات فروق تقدر ب 8.27، أي أن استجابات أفراد الأقسام العلمية تميل إلى الموافقة بدرجة كبيرة عن الأقسام التربوية وذلك في الاستبيان ككل، ويأتي ذلك في إطار

اسهامات أعضاء هيئة التدريس من الأقسام العلمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية من خلال النشر العلمي الدولي لهم مما يسهم في رفع التصنيف الخاص بالبحث العلمي للكلية ومن ثم الجامعة.

ج. اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات المجموعات لمتغير سنوات الخبرة:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز الي متغير سنوات الخبرة من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وهو كما يلي:

#### جدول (١٤)

اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
الأول	بين المجموعات	546.452	2	273.226	7.42	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	8095.665	220	36.798		
	الكلية	8642.117	222			
الثاني	بين المجموعات	826.717	2	413.358	9.93	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	9154.279	220	41.610		
	الكلية	9980.996	222			
الثالث	بين المجموعات	358.698	2	179.349	5.24	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	7527.517	220	34.216		

			222	7886.215	الكلي	
دالة عند 0.01	7.60	2405.167	2	4810.333	بين المجموعات	الاستبيان ككل
		316.082	220	69537.981	داخل المجموعات	
		273.226	222	74348.314	الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات عند مستوي 0.01، أي وجود فروق في استجابات افراد العينة تختلف باختلاف سنوات الخبرة، ولتحديد لمن تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه؛ وهو كما يلي:

### جدول (١٥)

اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة بين المجموعات حسب متوسط الفروق بين أفراد العينة في كل بعد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	خمس عشرة سنة فأكثر	من خمس سنوات الي أقل من خمسة عشر سنة
الاول	أقل من خمس سنوات		-	-
	من خمس سنوات الي أقل من خمسة عشر سنة	*3.83		-
	خمس عشرة سنة فأكثر	2.08	-1.75-	
الثاني	أقل من خمس سنوات		-	-
	من خمس سنوات الي أقل من خمسة عشر سنة	*4.49		-

	-1.36-	*3.13	خمسة عشر سنة فأكثر	
-	-		أقل من خمس سنوات	الثالث
-		2.28316	من خمس سنوات الي اقل من خمسة عشر سنة	
	0.45	*2.73	خمسة عشر سنة فأكثر	
-	-		أقل من خمس سنوات	الاستبيان ككل
-		*10.61	من خمس سنوات الي اقل من خمسة عشر سنة	
	-2.66-	*7.94	خمسة عشر سنة فأكثر	
هذه الاشارة (*) تعني وجود فروق عند مستوي 0.05 لصالح الفئة الافقية				

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك فروق بين فئة أقل من خمس سنوات، وفئة من خمس سنوات الي أقل من خمسة عشر سنة، وتعود الفروق لصالح فئة من خمس سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة؛ حيث كانت متوسطات الفروق لصالح هذه الفئة تقدر ب 3.83، أي أن استجابات أفراد فئة من خمس سنوات الي اقل من خمسة عشر سنة كانت استجابتهم تميل بشكل أكبر الي الموافقة بدرجة كبيرة عن فئة أقل من خمس سنوات في الخبرة، وذلك في البعد الخاص بالدعم التنظيمي؛ ويأتي ذلك أن أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة أقل ما يزالون يشعرون أنهم لم يُقدّم لهم الدعم اللازم في إطار تحملهم مهام جديدة بعد الحصول على الدكتوراه بشكل مباشر تشعرهم بالإرهاق والإنشغال، كما كان هناك فروق بين فئة أقل من خمس سنوات، وفئة من خمس سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة، وتعود الفروق لصالح فئة من خمس سنوات إلى

أقل من خمسة عشر سنة؛ حيث كانت متوسطات الفروق لصالح هذه الفئة تقدر ب 4.49، وذلك في البعد الخاص بالهوية التنظيمية، أي أن استجابات أفراد فئة من خمس سنوات الي أقل من خمسة عشر سنة كانت استجابتهم تميل بشكل أكبر إلى الموافقة بدرجة كبيرة عن فئة أقل من خمس سنوات في الخبرة؛ ويأتي ذلك في إطار الخبرة الكبيرة التي اكتسبها أعضاء هيئة التدريس والتي تعرفوا من خلالها على مزيد من أشكال دعم الهوية التنظيمية بالكلية، كما كان هناك فروق بين فئة أقل من خمس سنوات، وفئة خمسة عشر سنة فأكثر، وتعود الفروق لصالح فئة من خمسة عشر سنة فأكثر؛ حيث كانت متوسطات الفروق لصالح هذه الفئة تقدر ب 2.73، وذلك في البعد الخاص بالالتزام التنظيمي، أي أن استجابات أفراد فئة من خمسة عشر سنة فأكثر كانت استجابتهم تميل بشكل أكبر الي الموافقة بدرجة كبيرة عن فئة أقل من خمس سنوات في الخبرة؛ ويأتي ذلك في إطار شعور أعضاء هيئة التدريس وخاصة من الأساتذة بالاستقرار الوظيفي ومن ثم تفرغ بعضهم لأداء المهام التدريسية دون البحثية وارتفاع درجة التزامهم في العمل الذين يُكلفوا به، كما كان هناك فروق بين فئة أقل من خمس سنوات، وفئة من خمس سنوات الي أقل من خمسة عشر سنة، وتعود الفروق لصالح فئة من خمس سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة؛ حيث كانت متوسطات الفروق لصالح هذه الفئة تقدر ب 10.61، وذلك في الاستبان ككل، أي أن استجابات أفراد فئة من خمس سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة كانت استجابتهم تميل بشكل أكبر الي الموافقة بدرجة كبيرة عن فئة أقل من خمس سنوات في الخبرة؛ ويأتي ذلك في إطار توسط تلك الفئة ما بين قلبي الخبرة وكثيري الخبرة؛ بحيث أنهم فئة لديها خبرة كافة لتقديم الدعم للكلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية ويشعرون بعض الشيء بالإنجذاب للكلية وفي ذات الوقت مازالوا يتحملوا مزيد من العمل الإداري والأكاديمي داخل الكلية، كما كان هناك فروق بين فئة أقل من خمس سنوات، وفئة خمسة عشر سنة فأكثر، وتعود الفروق لصالح فئة من خمسة عشر سنة فأكثر؛ حيث كانت متوسطات الفروق لصالح هذه الفئة تقدر ب 7.94، وذلك في الاستبيان ككل، أي أن استجابات أفراد فئة من خمسة عشر سنة فأكثر كانت استجابتهم تميل بشكل أكبر الي الموافقة بدرجة كبيرة عن فئة أقل من خمس سنوات في الخبرة، وذلك في إطار الخبرة الطويلة التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس

والذين عاشوا مدة طويلة بالكلية وقدم لهم الدعم اللازم طوال تلك الفترة ويشعرون وبالانتماء للكلية في إطار هوية تنظيمية تشكلت معهم طوال سنوات عملهم.

د. اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات المجموعات لمتغير العمل الإداري والأكاديمي داخل الكلية:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز الي متغير نوع العمل الإداري والأكاديمي داخل الكلية من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وهو كما يلي:

### جدول (١٦)

اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقاً لمتغير العمل الإداري والأكاديمي داخل الكلية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
الأول	بين المجموعات	623.128	5	124.626	3.37	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	8018.989	217	36.954		
	الكلية	8642.117	222			
الثاني	بين المجموعات	588.168	5	117.634	2.71	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	9392.827	217	43.285		
	الكلية	9980.996	222			
الثالث	بين المجموعات	506.258	5	101.252	2.97	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	7379.957	217	34.009		
	الكلية	7886.215	222			

دالة عند 0.01	3.21	1025.154	5	5125.769	بين المجموعات	الاستبيان ككل
		318.998	217	69222.545	داخل المجموعات	
			222	74348.314	الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات عند مستوي 0.01 وذلك في بعد الدعم التنظيمي والاستبيان ككل وعند مستوي 0.05، وذلك في بعدي الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي، اي وجود فروق في استجابات افراد العينة تختلف باختلاف نوع العمل الاداري والاكاديمي داخل الكلية، ولتحديد لمن تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه؛ وهو كما يلي:

### جدول (١٧)

اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة بين المجموعات حسب متوسط الفروق بين أفراد العينة في كل بعد وفقاً لمتغير العمل الاداري والاكاديمي داخل الكلية

البعد	سنوات الخبرة	عميد	وكيل	رئيس قسم	مدير مركز	مدير وحدة	غير ذلك
الأول	عميد						
	وكيل	5.50					
	رئيس قسم	-3.37-	-8.85-				
	مدير مركز	-3.66-	-9.16-	-0.29-			
	مدير وحدة	4.16	-1.33-	7.54	7.83		*8.40
	غير ذلك	-4.24-	-9.74-	-0.87-	-0.57-		
الثاني	عميد						
	وكيل	-6.00-					
	رئيس قسم	-3.125-	-9.125-				
	مدير مركز	-4.500-	-10.50-	-1.375-			
	مدير وحدة	4.166	-1.833-	7.291	8.666		*8.028
	غير ذلك	-3.86-	-9.86-	-0.73-	0.63		



-	-	-	-	-		عميد	الثالث
-	-	-	-	7.00		وكيل	
-	-	-	-	-8.50-	-1.50-	رئيس قسم	
-	-	-	-1.00-	-9.50-	-2.50-	مدير مركز	
*7.580		7.833	6.83	-1.667-	5.33	مدير وحدة	
	-	0.25	-0.74-	-9.24-	-2.24-	غير ذلك	
-	-	-	-	-		عميد	الاستيا ن ككل
-	-	-	-	-	-18.50-	وكيل	
-	-	-	-	-26.50-	-8.00-	رئيس قسم	
-	-	-	-2.66-	-29.16-	-10.66-	مدير مركز	
*24.018		24.33	21.66	-4.833-	13.66	مدير وحدة	
	-	0.31	-2.35-	-28.8-	-10.35-	غير ذلك	
هذه الإشارة (*) تعني وجود فروق عند مستوي 0.05 لصالح الفئة الافقية							

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك فروق بين فئة مديري الوحدات، وفئة غير ذلك (أعضاء هيئة التدريس غير القائمين بالأعمال الإدارية، وتعود الفروق لصالح فئة مديري الوحدات، حيث كانت متوسطات الفروق لصالح هذه الفئة تقدر ب 8.40، وذلك في البعد الخاص بالدعم التنظيمي، أي أن استجابات أفراد فئة مديري الوحدات كانت استجابتهم تميل بشكل أكبر الي الموافقة بدرجة كبيرة عن فئة غير ذلك؛ ويأتي في إطار أن معظم أعمال الدعم التنظيمي التي تقدمها الكلية تُقدم من خلال الوحدات المختلفة بالكلية، كما هناك فروق بين فئة مديري الوحدات، وفئة غير ذلك (اعضاء هيئة التدريس غير القائمين بالأعمال الادارية، وتعود الفروق لصالح فئة مديري الوحدات، حيث كانت متوسطات الفروق لصالح هذه الفئة تقدر ب 8.02، وذلك في البعد الخاص بالهوية التنظيمية، أي أن استجابات أفراد فئة مديري الوحدات كانت استجابتهم تميل بشكل أكبر الي الموافقة بدرجة كبيرة عن فئة غير ذلك؛ ويأتي ذلك في إطار أن قيادة الكلية تعمل على تشكيل الهوية التنظيمية للكلية في إطار عمل الوحدات المختلفة بالكلية والتي تُعتبر جزء أصيل في تشكيل تلك الهوية، كما هناك فروق بين فئة مديري الوحدات، وفئة غير ذلك (اعضاء هيئة التدريس غير القائمين بالأعمال الادارية، وتعود الفروق لصالح فئة

مديري الوحدات، حيث كانت متوسطات الفروق لصالح هذه الفئة تقدر ب 7.580، وذلك في البعد الخاص بالالتزام التنظيمي، أي أن استجابات أفراد فئة مديري الوحدات كانت استجاباتهم تميل بشكل أكبر الي الموافقة بدرجة كبيرة عن فئة غير ذلك؛ ويأتي ذلك في إطار شعور فئة مديري الوحدات بأنهم أكثر الأفراد الذين يدعمون إلتزام أعضاء هيئة التدريس بالكلية ومن ثم هم من أكثر الفئات إلتزامًا بالأعمال الأكاديمية والإدارية بالكلية، كما هناك فروق بين فئة مديري الوحدات، وفئة غير ذلك (اعضاء هيئة التدريس غير القائمين بالأعمال الادارية، وتعود الفروق لصالح فئة مديري الوحدات، حيث كانت متوسطات الفروق لصالح هذه الفئة تقدر ب 24.01، وذلك في الاستبيان ككل، أي أن استجابات أفراد فئة مديري الوحدات كانت استجاباتهم تميل بشكل أكبر الي الموافقة بدرجة كبيرة عن فئة غير ذلك؛ ويأتي هذا بشكل مجمل في الدور الفاعل الذي يقوم به مديري الوحدات في سبيل تحقيق الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية.

هـ. اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات المجموعات لمتغير درجة عضو هيئة تدريس:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز الي متغير درجة عضو هيئة التدريس الوظيفية من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وهو كما يلي:

### جدول (١٨)

اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
الاول	بين المجموعات	40.190	2	20.095	0.51	غير دالة
	داخل المجموعات	8601.927	220	39.100		

			222	8642.117	الكلي	
غير دالة	0.64	بين المجموعات	2	57.833	28.916	الثاني
		داخل المجموعات	220	9923.163	45.105	
		الكلي	222	9980.996		
غير دالة	1.41	بين المجموعات	2	100.454	50.227	الثالث
		داخل المجموعات	220	7785.762	35.390	
		الكلي	222	7886.215		
غير دالة	0.68	بين المجموعات	2	461.171	230.585	الاستبيان ككل
		داخل المجموعات	220	73887.143	335.851	
		الكلي	222	74348.314		

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات وذلك في بعد الدعم التنظيمي والهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي والاستبيان ككل، اي عدم وجود فروق في استجابات افراد العينة تختلف باختلاف نوع الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، حيث كانت قيم الدلالة جميعها أكبر من مستوي 0.05.

رابعاً: تحديد استجابة أفراد العينة على الأسئلة المفتوحة في الاستبيان:

مثلت استجابة أفراد العينة على الأسئلة المفتوحة الخاصة بأهم المعوقات المرتبطة بكل بُعد من أبعاد الاستبيان وأهم المقترحات التي من شأنها التغلب على تلك المعوقات فيما يوضحه الجدول التالي:

### جدول (١٩)

#### استجابة أفراد العينة على الأسئلة المفتوحة في الاستبيان

أهم المقترحات	أهم المعوقات	البُعد
١. احترام الهيكل التنظيمي بالكلية. ٢. ضرورة مراعاة قرارات مجالس الأقسام ومطالبهم. ٣. زيادة المكافآت الخاصة بالتدريس لأعضاء هيئة التدريس. ٤. تحديد قواعد عادلة وواضحة للدعم المقدم لأعضاء هيئة التدري. ٥. التعرف على الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس ووسائل تحقيق الدعم اللازم لهم. ٦. اختيار أعضاء هيئة تدريس من ذوي الكفاءة للقيام بالمهام المرتبطة بتقديم الدعم الخاص بأعضاء هيئة التدريس. ٧. دعم العلاقات بين القادة والمرؤسين بشكل أخلاقي.	١. قلة وجود موظفين أكفاء بالكلية يساهمون في تقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس. ٢. رفض بعض أعضاء هيئة التدريس المشاركة في بعض الأعمال الإدارية بالكلية. ٣. وجود بعض أعضاء هيئة التدريس غير مؤهلين للقيام بتقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس. ٤. ضعف التعرف على الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس. ٥. قلة الاستجابة لمطالب بعض مجالس الأقسام في سبيل تقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس. ٦. قلة توافر الموارد المالية التي يمكن من خلالها تقديم الدعم المادي لأعضاء هيئة التدريس.	البُعد الأول: الخاص بالدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالكلية.
١. احترام وتقدير عضو هيئة	١. قصور الكلية في إعلام	البُعد الثاني:

<p>التدريس على كافة المستويات وتعزيز مكانته الأكاديمية.</p> <p>٢. تحديد قواعد ثابتة وواضحة لشكل الهيئة التنظيمية المطلوب تحقيقها بالكلية.</p> <p>٣. تحفيز وتوجيه كافة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في تعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية.</p> <p>٤. عقد دورات تدريبية مكثفة للقيادات الإدارية لتنمية قدراتهم القيادية الخاصة بالمهارات اللازمة لدعم الهيئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٥. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل بشكل أكثر فاعلية بما يحقق هوية تنظيمية جماعية في العمل.</p> <p>٦. التركيز على الجوانب الاجتماعية والعلاقات الودية بين أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٧. التوعية بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية والعملية التي تدعم الهوية التنظيمية للكلية.</p>	<p>أعضاء هيئة التدريس بشكل الهوية التنظيمية الخاص بها.</p> <p>٢. ضعف الاهتمام بهيئة أعضاء هيئة التدريس وانتماءه للكلية.</p> <p>٣. عدم وجود قواعد عامة تحدد شكل الهيئة التنظيمية للكلية.</p> <p>٤. ضعف قيام قيادة الكلية بتوجيه أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية.</p> <p>٥. مقاومة التغيير من بعض أعضاء هيئة التدريس لكافة أشكال التغيير ودعم الثقافة التنظيمية.</p> <p>٦. غياب نسق قيمي أخلاقي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٧. ضعف الرضا الوظيفي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية.</p>	<p>الخاص بالهوية التنظيمية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالكلية.</p>
<p>١. وضع وصف وظيفي لأعضاء هيئة التدريس يوضح</p>	<p>١. عدم وجود قواعد ثابتة تحدد الأعباء المطلوبة بشكل محدد</p>	<p>البُعد الثالث: الخاص</p>

<p>فيه المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق عضو هيئة التدريس.</p> <p>٢. تحفيز وتعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على العمل والالتزام به في سبيل تعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية.</p> <p>٣. تحفيز ومكافأة الملتزمين بعملهم بالكلية بشكل مستمر ومعلن.</p> <p>٤. وضع ضوابط ومعايير محددة لتعزيز الإلتزام لدى أعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>من أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٢. وجود مشكلات عديدة بين أعضاء هيئة التدريس تعوق دون تعزيز العمل الأكاديمي والإداري بالكلية.</p> <p>٣. ضعف استثمار الموارد المتاحة بالكلية في سبيل تعزيز الريادة الاستراتيجية.</p> <p>٤. قلة وجود قواعد ثابتة لمسائلة ومحاسبة المقصرين في عملهم من أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٥. كثرة الأعباء الوظيفية على أعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>بالإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية بالكلية.</p>
--	---	--

ويتضح من خلال الجدول السابق أن ثمة مجموعة من المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في سبيل تعزيز أبعاد الجاذبية التنظيمية ومن ثم تؤثر على تعزيز الريادة الاستراتيجية بالكلية، كما اقترح المُستفتين مجموعة من الإجراءات التي من شأنها التغلب على تلك المعوقات، ويمكن الاستفادة من ذلك في القسم التالي من أجل التوصل إلى إجراءات مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية.

وفي هذا اعتمد البحث كذلك على بعض المقابلات الشخصية مع عميد كلية التربية ووكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب ووكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث ووكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع والبيئة وعدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس من أقسام متباينة؛ وذلك للتعرف على بعض الجهود التي تقوم بها الكلية وليس لها وثيقة رسمية تثبتتها، وكذلك التعرف على بعض أوجه القصور في دور الكلية في تحقيق الجاذبية التنظيمية والتي تم توظيفها في متن البحث. (ملحق ٤)

## القسم السادس

### نتائج البحث والإجراءات المقترحة لتفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس

يمكن تناول هذا القسم من خلال عرض أهم النتائج التي توصل إليها البحث ومن ثم القدرة على وضع مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس.

وتتمثل أهم نتائج البحث التي توصل إليها فيما يلي:

#### ١. نتائج تتعلق بالإطار النظري: وتتمثل أهم تلك النتائج فيما يلي:

أ. تساعد الجاذبية التنظيمية بالجامعات في تحقيق شعور أعضاء هيئة التدريس بالرضا عن بيئة العمل بالجامعة، مما يسهم في رفع روحهم المعنوية ويؤدي إلى استقرارهم الوظيفي.

ب. تسعى الجامعات المعاصرة إلى توفير كافة العناصر التي تدعم الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم كافة أشكال الدعم لهم وتوفير شكل هوية تنظيمية يعيشون فيه داخل الكلية والذي يؤدي إلى التزامهم بشكل كبير بالمهام الموكلة إليهم.

ج. تسهم الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بدور كبير في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس ومن ثم تحسين أداء الجامعة ودعم سمعتها التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية لها، ومن ثم يعزز ذلك الريادة الاستراتيجية للجامعة.

د. يُعتبر الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عامل رئيس يسهم تحقيق الجاذبية التنظيمية لهم؛ حيث إن توفير كافة أشكال الدعم تُشعر عضو هيئة التدريس أن كافة متطلباته ورغباته مُستجابة مما تشعره بالانتماء والجاذبية للمؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها.

هـ. ترتبط الهوية التنظيمية بالجامعة بمدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بكافة أنشطة وعمليات وتوجهات الجامعة؛ وتسهم الهوية التنظيمية في تحقيق الجاذبية التنظيمية من خلال إشعار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بأنهم يعملون في بيئة عمل مميزة ومختلفة، تجعلهم ينجذبون أكثر للبيئة التي يعملون بها.

و. يُعتبر الإلتزام التنظيمي أحد أبعاد الجاذبية التنظيمية؛ حيث إن التزم عضو هيئة التدريس بالمهام الموكلة إليه تُسهم في دعم أداء الجامعة وتحقيق تميزها في كافة المجالات؛ الأمر الي يوفر لها موارد مادية كبيرة تقوم الكلية من خلال تلك الموارد بتوفير كافة أشكال الدعم ومن ثم تتحقق الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس.

ز. تتمثل أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق القيادة الريادية والثقافة الريادية والإدارة الاستراتيجية للموارد والتي يرتبط تعزيزها بموجد جاذبية تنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٢. نتائج تتعلق بواقع دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس على المستويين النظري والميداني: وتتمثل أهم تلك النتائج فيما يلي:

أ. تسعى كلية التربية جامعة عين شمس لتحقيق الجاذبية التنظيمية لاجتماع أعضاء هيئة التدريس لديها من خلال توفير الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس وتشكيل نمط للهوية التنظيمية السائد بالكلية وتوجيه أعضاء هيئة التدريس للإلتزام بأعمالهم؛ غير أن الكلية ما تزال بحاجة لبذل مزيد من الجهد في سبيل تحقيق ذلك.

ب. جاءت درجة استجابة أعضاء هيئة التدريس على بُعد الدعم التنظيمي المُقدم لهم كأحد أبعاد الجاذبية التنظيمية ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

ج. جاءت درجة استجابة أعضاء هيئة التدريس على بُعد الهوية التنظيمية كأحد أبعاد الجاذبية التنظيمية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية لهم بدرجة متوسطة.

د. جاءت درجة استجابة أعضاء هيئة التدريس على بُعد الإلتزام التنظيمي كأحد أبعاد الجاذبية التنظيمية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية لهم بدرجة متوسطة.

هـ. جاء المتوسط العام لمدي توافر الجاذبية التنظيمية لدي أفراد العينة داخل كلية التربية جامعة عين شمس بدرجة متوسطة.



وفي إطار ما تم تناوله من في الإطار النظري المرتبطة بالظاهرة التربوية محل الدراسة، وعلى ضوء أفضل الممارسات التي تم تناولها في تطبيق تلك الظاهرة التربوية، وعلى ضوء ما استنبطه البحث من واقع ميداني؛ فيمكن تناول هذا القسم من خلال عرض أهم الإجراءات التي من شأنها تفعيل دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس، وذلك من خلال ما يلي:

١. توفير كافة أشكال الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس؛ سواء الدعم المادي أو المعنوي في المجالات الأكاديمية والبحثية بما يسهم في تعزيز الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بما يعزز بالضرورة الريادة الاستراتيجية للكلية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ. عقد إدارة الكلية شراكات طويلة المدى مع عدد متنوع من المكتبات العالمية، بغرض توفير أحدث الإصدارات والمؤلفات في مختلف التخصصات لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على الحصول على المادة العلمية لأبحاثهم العلمية.

ب. توفير التسهيلات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس التي تلزمهم لإنجاز أبحاثهم العلمية ونشرها، مثل قواعد البيانات بأهم المجالات العلمية المتخصصة وكيفية التواصل معها، وتوفير خدمة الانترنت فائق السرعة في كافة الأماكن والقاعات والمكاتب بالكلية.

ج. تقديم الدعم المادي اللازم لإجراء التجارب العلمية أو الدراسات الميدانية اللازمة لعضو هيئة التدريس لتنفيذ فكرته البحثية وإنجاز بحثه العلمي.

د. التخفيف من حدة الإجراءات اللازمة لإنجاز الدراسات الميدانية أو التجارب المعملية من أجل مساعدة عضو هيئة التدريس على القيام بالبحث العلمي، وتوفير وقته وجهده لإنجاز البحث أفضل من إهدارها في القيام بالإجراءات الروتينية التي من شأنها تعطيله عن القيام بمهمته البحثية.

هـ. تقليل الأعباء التدريسية والإدارية التي يكلف بها أعضاء هيئة التدريس قدر الإمكان لحثهم على الاضطلاع بمهامهم البحثية.

- و. تقديم مجموعة من الدورات التدريبية التي تحدد لأعضاء هيئة التدريس بناء على احتياجاتهم التدريبية لضمان الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم في التدريس والبحث العلمي على أن تقدم لهم بالمجان.
- ز. تخصيص جوائز وحوافز مادية مناسبة للأبحاث المتميزة لأعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات، بالإضافة إلى نشر تلك الأبحاث بالمجان في المجالات العلمية المتخصصة ذات معامل التأثير المرتفع.
- ح. تنمية شعور أعضاء هيئة التدريس بتقدير الكلية لجهودهم بما يضمن تقانيمهم في العمل ويحقق الريادة الاستراتيجية للكلية.
- ط. توفير الدعم المالي اللازم لعضو هيئة التدريس لنشر مشروعه البحثي بالمجلات العلمية المتخصصة والرائدة في المجال، وذلك من خلال زيادة الموارد المالية المخصصة للنشر الدولي.
٢. تبني نمط القيادة الريادية لدى كافة القيادات الأكاديمية بالكلية، الأمر الذي يشجع أعضاء هيئة التدريس على الابداع والابتكار والريادية في بحوثهم الأكاديمية المختلفة، وذلك من خلال:
- أ. أن يتبنى رئيس القسم العلمي نمط القيادة الريادية، والذي يسعى من خلاله أن يجعل القسم العلمي قسماً رائداً في التخصص مقارنةً بالأقسام المناظرة بكليات أخرى على مستوى الجمهورية، الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية عالية للقسم والكلية.
- ب. أن تتبع القيادات الأكاديمية العليا بالكلية نمط القيادة الريادية، الأمر الذي يجعلهم يتبنون رؤية مستقبلية تركز على تحقيق ميزة تنافسية عالية للكلية من خلال التميز في تنفيذ وظائف الجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن ثم تحقيق التميز مقارنةً بكليات التربية المناظرة.
- ج. أن تضع القيادات الأكاديمية على كافة المستويات وبالمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس، خطة بحثية تتضمن عدداً من المجالات البحثية المبتكرة، وذات أهمية وفقاً لمتطلبات العصر، على أن يكون لها مردوداً تطبيقياً يفيد المجتمع المحيط.

- د. متابعة تنفيذ الخطة البحثية المقترحة من خلال رئيس القسم العلمي في مختلف التخصصات، بحيث يقدم رئيس القسم تقريراً مفصلاً عن الأبحاث التي قدمها أعضاء هيئة التدريس في إطار الخطة البحثية الموضوعية.
- هـ. تواصل القيادات الأكاديمية العليا مع الجهات المعنية التي من شأنها تبني الأبحاث التي تم إنجازها من أجل تطبيقها عملياً على أرض الواقع، والاستفادة من مردودها اقتصادياً في توفير موارد مادية إضافية للكلية.
- و. توجه الكلية نحو عقد مزيد من الشراكات البحثية مع عدد من الجامعات بدول العالم المختلفة الأمر الذي يترتب عليه فرصاً متنوعة لتبادل الخبرة، وإنجاز المشروعات البحثية المشتركة وتبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتنظيم الزيارات الميدانية للجامعات الرائدة، وإحداث اتفاقيات التوأمة مع الجامعات ذات السمعة البحثية والتدريسية المتميزة.
- ز. استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من الجاليات العربية والأجنبية بمصر للعمل بالكلية أو مشاركتها في بعض المشاريع البحثية، الأمر الذي يجعل الكلية مجتمع تعلم مستدام تتاح فيه فرص تناقل الخبرة وتحقيق التعلم باستمرار.
- ح. دعوة المتخصصين وأصحاب الخبرة من الجامعات الأجنبية لتقديم محاضرات وندوات وسمينارات بحثية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية لدعم خبراتهم وتنميتهم مهنيًا وبحثيًا.
- ط. وضع قواعد واضحة لنظم المحاسبية والمسائلة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية تتميز بالعدالة والنزاهة وفق القواعد العامة التي يحددها قانون تنظيم الجامعات المصرية؛ بحيث تضمن قيادة الكلية بتلك القواعد إلزام أعضاء هيئة التدريس بالقيام بالمهام المختلفة التي يمكن أن يكلفوا بها، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي والذهني لأعضاء هيئة التدريس، ويشعرهم بالأمان، ومن ثم يتفرغوا لأداء أعمالهم التدريسية والبحثية.
٣. وضع قواعد عامة لدعم آليات العمل الريادي التي ترتكز على ثقافة الريادية والتي يعتمد عليها أعضاء هيئة التدريس في عملهم داخل الكلية، وذلك من خلال:

أ. عقد اللقاءات المتنوعة مع أعضاء هيئة التدريس من أجل نشر الفكر الريادي لديهم، وعرض مردوده والفائدة التي سيجنيها عضو هيئة التدريس والكلية من وراء تبنيه.

ب. تنظيم اجتماعات دورية تجمع بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لتحديد الإجراءات اللازمة لدعم التوجه الريادي في ممارساتهم المختلفة.

ج. عمل جلسات عصف ذهني تجمع القيادات الأكاديمية بالكلية وأعضاء هيئة التدريس، بحيث تتشارك كافة الفئات في وضع قواعد العمل الريادي بالكلية.

د. دعوة أعضاء هيئة تدريس من كليات أخرى للاستفادة من خبراتهم المتنوعة في دعم العمل الريادي لديهم من أجل تحقيق تبادل الخبرة وتحقيق الاستفادة القصوى.

هـ. الاطلاع على خبرات الجامعات الأجنبية في هذا السياق، وعرض ما تم الاطلاع عليه على أعضاء هيئة التدريس بالكلية، لموائمة الخبرات الأجنبية والدروس المستفادة منها مع الخبرة المصرية، والسياق الثقافي بكلية التربية، وطبيعتها، وظروفها المحيطة.

٤. تحفيز الكلية لأعضاء هيئة التدريس نحو الممارسات الريادية الداعمة للإنجاز في العمل الأكاديمي والإداري، وذلك من خلال:

أ. عرض الجامعات الأجنبية التي تبنت التوجه الريادي لديها، وعرض الفوائد المتنوعة التي تم تحقيقها على مستوى أعضاء هيئة التدريس بها، وعلى مستوى الكلية ككل.

ب. عقد لقاءات تثقيفية لأعضاء هيئة التدريس، يتم التأكيد فيها على العلاقة بين التوجه الريادي، والحصول على مستويات متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

ج. الربط بين القيام بإنجاز أبحاث مبتكرة ومتنوعة في مختلف مجالات وتخصصات الكلية من أجل تحقيق سبق والتميز للكلية والجامعة، وحصول عضو هيئة التدريس على الترتي الأكاديمي المنشود.

د. تنظيم القيادات الأكاديمية بالكلية للمسابقات التي يتم في إطارها تكريم أفضل بحث في كل تخصص على حدة، على أن تخصص لأفضل بحث جائزة مادية مجزية.

٥. توجيه قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس للتشارك في وضع الاستراتيجيات وتحقيق أهداف الكلية؛ بحيث يكون هناك نسق فكري عام يجمع كافة أعضاء مجتمع الكلية، وذلك من خلال:

أ. صياغة استراتيجية خاصة بكلية التربية لتعزيز الريادة الاستراتيجية لتلائم مع التوجه الدولي وسياسة الانفتاح العالمي؛ بحيث تؤكد تلك الاستراتيجية على تعزيز المواهب والأفكار الإبداعية والبحثية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، من أجل دعم قدرتها على منافسة غيرها من المؤسسات البحثية الأخرى.

ب. وضع الكلية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس لمجموعة من الأهداف والقواعد التي تُحدد الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس وتدعم انتمائهم وانجذابهم للكلية، وتدعم تميزهم في عملهم الأكاديمي والإداري.

ج. مقاومة كافة محاولات أعضاء هيئة التدريس لترك الكلية والسفر للعمل في جامعات أخرى.

د. تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على تحقيق مزيد من التميز في عملهم البحثي من خلال تبني الفكر الريادي في العمل البحثي.

هـ. إرساء مجموعة من القيم التي تدعم الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بما ينعكس على استقرار بيئة العمل واستثمار الموارد المتاحة بالكلية الاستثمار الأمثل.

و. وضع ميثاق عام، تشترك فيه إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس بها، لشكل الهوية التنظيمية للكلية وما تتميز به عن الكليات المناظرة بالجامعات الأخرى وكذلك الكليات الموجودة معها بالجامعة.

ز. توجيه أعضاء هيئة التدريس لاستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهداف الكلية بأقل جهد وأقل وقت.

٦. تفعيل آليات الثقافة الريادية من خلال كافة الأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وذلك من خلال:

أ. تشجيع أعضاء هيئة التدريس نحو بذل الجهد لتحقيق التميز والابداع والابتكار في عملهم.

ب. حث أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأدائهم التدريسي والبحثي وتحفيزهم على الالتزام بكل ما يكلفون به من مهام؛ لتعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية، ذلك أن التميز في أداء وظائفهم ينبع من تأصيل الثقافة الريادية لديهم.

٧. الاستغلال الأمثل لوحدات الكلية المختلفة واستحداث اللازم منها من أجل دعم وتقييم عمل أعضاء هيئة التدريس وتذليل العقبات التي قد يواجهونها أثناء قيامهم بالعمل المنوط بهم، وذلك من خلال:

أ. وضع مجموعة من المعايير اللازمة لمساهمة أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية.

ب. تفعيل دور وحدة القياس والتقويم التربوي بالكلية لقياس درجة التزام أعضاء هيئة التدريس وربطه بتحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية.

ج. إنشاء وحدة متخصصة بالتجديد والريادية والاستراتيجية بالكلية، ويكون هدفها الرئيس توفير ودعم الاحتياجات الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

د. تعزيز دور وحدة التنمية المهنية المستدامة بالكلية في دعم الريادة الاستراتيجية بالكلية من خلال تعزيز أهدافها التي أنشأت من أجلها، والتي منها توفير كافة الدورات التدريبية والندوات الفعلية التي من شأنها تحسين مستوى أعضاء هيئة التدريس المهني بشكل مستدام.

هـ. تعزيز التعاون المستدام بين الكلية ومركز الابتكار بجامعة عين شمس؛ لتعزيز البحوث الريادية لتعزيز الريادة الاستراتيجية.

- و. تفعيل دور وحدة التعاون الدولي بالكلية لتعزيز مزيد من التعاون الدولي بين المؤسسات التعليمية والبحثية، وتوفير مجموعة من برامج التبادل لأعضاء هيئة التدريس من أجل الدراسة والبحث.
٨. تدعيم العلاقات الودية والاجتماعية فيما بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية لتدعيم التزامهم نحو بيئة العمل بالكلية، وذلك من خلال:
- أ. تنظيم الاحتفالات المتنوعة التي تجمع بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية للاحتفال بمختلف المناسبات والأعياد، والحرص على تنظيم تلك التجمعات الودية بانتظام بعيداً عن أجواء العمل والرسمية.
- ب. تقدير الظروف التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس والتي تجبره على الاعتذار عن بعض الأعمال التي يكلف بها ووضعها في الاعتبار.
- ج. توفير الرعاية الصحية والاجتماعية لعضو هيئة التدريس وأسرته بشكل آدمي وبدون تعقيدات إدارية، أو تكلفة مادية عالية.
- د. توفير أماكن ترفيهية لعضو هيئة التدريس وأسرته لممارسة الرياضة وقضاء الأجازات الصيفية، والمشاركة في الأنشطة الثقافية المتنوعة دون أيه تكلفة مادية لهم أو لأسرهم.
- هـ. إنشاء روضة أطفال بالكلية وذلك لمساعدة أعضاء هيئة التدريس من النساء خاصة على التفرغ بشكل كبير لأعمال التدريس والبحث داخل الكلية دون الإشتغال بتواجد أطفالهم بعيداً عنهن.

## قائمة الهوامش

- (1) Brunner, C. B., & Baum, M., (2020), The impact of brand portfolios on organizational attractiveness, **Journal of Business Research**, Vol .106, P. 182-183.
- (2) Sultan Saif Ali Al Darmak, Khairunneezam Mohd Noor, (2021), Organizational Excellence and its Role in Achieving the Competitive Advantage of Abu Dhabi University: Applied Study to the Faculties of Abu Dhabi University, **International Journal of Academic Research**, Vol. 12. No.,1, P.25.
- (3) T. Bas .E .Ertan ،(2020)، Organizational Attractiveness Dimensions and Workplace **Journal of Economics and Authenticity Relationship Business**, Vol.3, No.3, P.1019.
- (4) Lithuanian, A. I., & SECTOR, B, (2018), Attractiveness: An Empirical Study on Employees, **Problems and Perspectives in Management**, Vol. 15, Issue 2, 2017, Pp. 8 – 10.
- (5) Romanoff, A. R. (2020), **Increasing Perceived Organizational Support: Can Integrated Succession Plans Help?** (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville), P.208.
- (6) Byron A. Ellis, (2017), What are Organization Identity and Organizational Identification? , The Jethro Project, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No.5.
- (7) Megawati Batubara and Others, (2022) Organizational Commitment as a Personal Resource in Forming of Work Engagement, **Psikostudia :Journal Psikologi**, Vol.11, No.2, P. 265.
- (8) H. Erlangga, (2022), The Meaning, Benefit, and Importance of Development Entrepreneurship in Higher Education, **Asian Journal of Contemporary Education**, Vol.3, No.2, P.108.
- (9) Navendu Nidhan, and B. K. Singh, (2022), Entrepreneurial Leadership: A Conceptual Framework, **Annals of Multi-Disciplinary Research**, Vol.10, Issue IV, P.331
- (10) Abriham Ebabu Engidaw, (2021), Exploring Entrepreneurial Culture and its Socio-Cultural Determinants, In Case of Woldia University Graduating Students, **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Vol.21, No 2, P.3.
- (11) Martinus Tukiran and Others, (2023), A Review of the Implementation of Strategic Human Resource Management in Educational Institutions, **International Journal of Engineering Business and Social Science**, Vol. 2 No. 01, P.784.
- (١٢) أحمد مختار عبدالحميد محمد (٢٠٢٣) ، أحكام تعيين أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية ومدى خضوعهم للتأديب، **مجلة مصر المعاصرة الصادرة عن الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع**، مج ١١٤ ، ع ٥٥٠ ، ص ٢٨٥ .
- (١٣) أحمد مختار عبدالحميد محمد، مرجع سابق، ص ٢٨٥ .
- (١٤) كلية التربية جامعة عين شمس، الغايات الاستراتيجية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/7>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١) .
- (١٥) سافيناز عادل الحيشي وآخرون (٢٠٢٣) ، دليل سياسات جامعة عين شمس ٢٠٢٣ ، اعتماد مجلس جامعة عين شمس ٢٠٢٣/٣/٢٧ ، ص ٨ .
- (١٦) أحمد مختار عبدالحميد محمد، مرجع سابق، ص ٢٩٤ .
- (١٧) كلية التربية جامعة عين شمس، دليل كلية التربية جامعة عين شمس، متاح على الموقع الرسمي للكلية، عن الكلية، دليل الكلية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar>، تاريخ الدخول (٢٠٢٤/٤/١) ، ص ٢١ .



- (١٨) وحدة ضمان الجودة بكلية التربية جامعة عين شمس، الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/36>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).
- (١٩) أحمد حسين الصغير (٢٠٢١)، أسباب تدني ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في التصنيفات العالمية: دراسة تحليلية نقدية، *المجلة التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج*، ج ٩، ص ٤٢٠٧.
- (٢٠) أميرة محمد عبدالرحمن العيسوي وآخرون (٢٠٢٢)، النزاهة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النيوزيلندية وإمكانية الإفادة منها في مصر، *مجلة كلية التربية جامعة المنوفية*، مج ٣٧، ع ١، ص ١٩٨-١٩٩.
- (٢١) عمرو مصطفى أحمد حسن (٢٠٢٢)، دور مراكز الابتكار وريادة الأعمال في رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية على ضوء بعض النماذج العالمية: رؤية مقترحة، *مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف*، مج ١٩، ع ١، ص ٥٨٠.
- (٢٢) كلية التربية جامعة عين شمس (٢٠٢٣)، *دليل كلية التربية جامعة عين شمس*، وحدة ضمان الجودة والاعتماد، ص ٢٠.
- (٢٣) أحمد محمد محمد عبدالعزيز (٢٠١٨)، النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية: جامعة عين شمس نموذجًا، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، كلية التربية جامعة عين شمس، مج ٤٢، ع ٣، ص ٢١.
- (٢٤) محمد سعيد أحمد أحمد زيدان (٢٠٢١)، رؤية نقدية لبرنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، *المجلة التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج*، ج ٩٠، ص ٥.
- (٢٥) إيمان زغلول راغب أحمد (٢٠٢٠)، الهوية التنظيمية للأقسام التربوية بكلية التربية جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية: دراسة أثنوجرافية، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية كلية التربية جامعة حلوان*، مج ٢٦، ع ٤، ص ٢٨٧.
- (٢٦) إبراهيم عبدالفتاح محمد علي (٢٠٢٣)، أثر العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية على جودة العمل والتفكير الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس، *مجلة بحوث الشرق الأوسط بجامعة عين شمس*، ع ٨٥، ص ٢٢٤.
- (٢٧) كلية التربية جامعة عين شمس، *دليل كلية التربية جامعة عين شمس*، مرجع سابق، ص ٢٠.
- (٢٨) إيمان زغلول راغب أحمد، مرجع سابق، ص ٢٨٨.
- (٢٩) هناء إبراهيم سليمان، مرجع سابق، ص ٣٢٠-٣٢١.
- (٣٠) محمود فوزي أحمد بدوي وسامح السيد محمد السيد (٢٠٢٣)، الأمية الأكاديمية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة لآراء بعض خبراء التعليم، *المجلة التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج*، ج ١٠٦، ص ٥٠٩-٥١٠.
- (31) Hendriks, M. (2016), Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: clarifying the concepts, *Master's Thesis*, University of Twente, 1, P.25.
- (32) Cinar, E. (2019), The effect of person-organization fit on the organizational identification: The mediating role of organizational attractiveness, *Eurasian Journal of Business and Management*, Vol.7, No 1, P.77.
- (33) Zhang, Q., Cao, M., Zhang, F., Liu, J., & Li, X. (2020), Effects of corporate social responsibility on customer satisfaction and organizational attractiveness: A signaling perspective, *Business ethics: A European review*, Vol.29, No 1, P.24.
- (34) Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011), Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society, *Academy of management perspectives*, Vol.19, No 9, P.59.
- (35) Gancarczyk, J. (2018), Strategic Entrepreneurship: Essence and Definition, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Vol.19, No 9, P.398.

- (36) Djordjevic, B. (2013), Strategic entrepreneurship: Issues and challenges. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.4, No 7, P.155.
- (37) حمدي أحمد محمود (٢٠٢٠) ، **مناهج البحث وبحوث الفعل: أطر نظرية وتطبيقات ميدانية**، القاهرة: روابط للنشر وتقنية المعلومات، ص ٤٦
- (38) سليمان الكعبي (٢٠١٨) ، **موسوعة استشراف المستقبل**، دبي: قنديل للنشر والتوزيع، ص ص ٦٨-٦٩.
- (39) C. Bohlmann, L. Krumbholz, H. Zacher, (2018), The Triple Bottom Line and Organizational Attractiveness: The Role of Environmental Attitude, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol.5, No 25, P. 915-917.
- (40) A. De Waal, (2022). Measuring Organizational Attractiveness, **International Journal of Management and Applied Research**, Vol: 9, No: 1, P.214.
- (41) Enrique M. Perez, and Others, (2014), Unpacking Organizational Attraction: A Process Model, **International Journal of Business and Social Sciences**, Volume 5, No 10, P.108.
- (42) A. Waal, (2018), Increasing organizational attractiveness: The role of happiness at work frameworks, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol.19, No.2, P.32.
- (43) Cinar, E., **Op.Cit**, P.77.
- (44) Türkan Argon, Serkan Ekinçi, (2017), Teacher Views on Organizational Support and Psychological Contract Violation, **Journal of Education and Practice**, Vol.8, No.10, P.44.
- (45) Mohammed N. Elziny and Hany E. Mohamed, (2021), The Interactive Impact of Organizational Support, Service Training and Empowerment on Employees' Affective Commitment and Service Recovery Performance, **Journal of Association of Arab Universities**, Vol.20, No.3, P.149.
- (46) Rytberg, M., & Geschwind, L. (2017). Professional support staff at higher education institutions in Sweden: Roles and success factors for the job, **Tertiary Education and Management**, 23, P.P.21-24.
- (47) Xavier Dumay and Others, (2017), Organizational Identity of Universities: A Review of the Literature from 1972 to 2014, In **Theory and Method in Higher Education Research**, Emerald Publishing Limited, P.104.
- (48) Bjørn Stensaker, (2016), Organizational Identity as a Concept for Understanding University Dynamics, **Higher Education Review**, Vol.6, No.2, P.106.
- (49) Sinan Yalçın and Others, (2021), Investigation of the Organizational Commitment and Psychological Well-Being Levels of Academicians, **International Journal of Research in Education and Science**, (IJRES), Vol. 7, No.(2), P.P.526-527.
- (50) Nguyen Thi Minh Phuong and Others, (2023), Impact of Organizational Commitment Factors on Business Performance of Enterprises in the Context of Digital Transformation, **Journal of Modern Economy**, Vol.14, No.2, P.79.
- (51) Kosasih Kosasih and Others, (2020), Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy Colleges, **The 2nd Conference of Social and Humaniora Research Symposium**, In Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 409, P.543.
- (52) Jacek Gancarczyk, (2018), **Strategic Entrepreneurship: Essence and Definition**, Shirokova, Wydawnictwo SAN, P.396
- (53) Matthew J. Mazzei, (2018), **Strategic Entrepreneurship: Content, Process, Context, and Outcomes**, Springer Science Business Media, LLC, P.658.

(54) W. Mei, L. Symaco, (2022), University Wide Entrepreneurship Education in China's Higher Education Institutions: Issues and Challenges, **Studies in Higher Education**, Vol.47, No.1, P/P. 177-180.

(55) **You can refer to the following:**

- S. Yanuar, A. Fontana, (2022), The Effect of Strategic Entrepreneurship on Dynamic Capabilities and Organisational Ambidexterity in Improving Innovation Performance, **In Proceeding of the International Conference in Family Business and Entrepreneurship**, Vol.3, No.1, P.P.318-320

- M. Kozlov, (2018), Strategic Entrepreneurship:Based Model of Latecomer University, **International Journal of Innovation Science**, Vol.10, No.1, P.P.108-111.

(56) Mansour M. Alayoubi and Others, (2021), Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation, **International Journal of Business and Management Invention**, Volume 9 Issue 3, P.5.

(57) Amira Fathey Akeel and Others, (2023), Entrepreneurial Leadership and Work Engagement, **Egyptian Journal of Nursing & Health Sciences**, Vol.4, No.2, P.98.

(58) Robson Mekonnin Shiferaw and Others, (2023), Entrepreneurial Leadership, Learning Organization and Organizational Culture Relationship: A Systematic Literature Review, **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Vol.4, No.3, Springer, P.4.

(59) Navendu Nidhan, and B. K. Singh, **Op.Cit**, P.329.

(60) Bill Corbin, (2000), **Fundamentals of Entrepreneurial Leadership**, U.S.A, Division of UN Communications, Inc, P.P. 17-25.

(61) **Ibid**, P.6.

(62) Nilay Neyişi and Aynur Erdoğan, (2022), Strategic Leadership and Its Reflections in Educational Organizations, **Journal for Educators, Teachers and Trainers**, Vol. 13, No. 3, P.P.18-19.

(63) Essam Hussain Al-Lawati and Others, (2022), Entrepreneurial Culture in Educational Institutions: A Scoping Review, **Cogent Business & Management Journal**, Vol.9, No1, P.4.

(64) Aliya Janissenova, and Others, (2021), Formation of Entrepreneurial Culture of Students, **TEM Journal**, Volume 10, Issue 1, P.464.

(65) Essam Hussain Al-Lawati and Others, **Op.Cit**, P.5

(66) Ioannidou Athanasia, (2020), **Entrepreneurial Culture**, European Union, European Region Entrepreneurship Connection, P.6.

(67) Rimante Rusaite, (2023), Entrepreneurial Culture Shift in Universities, **Journal of Small Business Management**, Vol.34, No.9, P.365.

(68) Uju Ughamadu and Others, (2023), Strategic Resource Management for University Transformation in Nigeria, **American Academic & Scholarly Research Journal**, Vol. 7, No. 5, P.130.

(69) Alwiya Allui & Jolly Sahni, (2017), Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions, **12th International Strategic Management Conference**, Turkey, P.P.362-363.

(70) Katarzyna Weinper, Stanisława Pietrzyk, (2021), Strategic Human Resource Management as Exemplified by the Centre of Scientific and Technical Information of the Lublin Centre of Scientific and Technical Information of the Lublin University of Technology, **Library Philosophy and Practice (E- Journal)**, P.P.2-3.

(71) John Bratton, (2015), **Strategic Human Resource Management**, Chicago, Institute of Human Resources and Industrial Relations at Loyola University, P.40.

- (72) International Labour Organisation, (2021), **Strategic Staff Management in SMEs to Support Lifelong Learning: A Literature Review : A report for the ILO SKILLS Branch by Chris Percy**, Geneva, International Labour Office, P.14.
- (73) Times Higher Education, **World University Ranking**, Available: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/worldranking#>, Accessed (4-4-2024)
- (74) Times Higher Education, **World University Ranking: Scores**, Available: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking#!/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/scores](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking#!/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores), Accessed (4-4-2024)
- (75) Harvard University, (2020), **Harvard University Booklet: General Information**, University Press & Publications, P.P.2-5.
- (76) Harvard University, (2021), **Facts for International Applicants**, University Press & Publications, P.P.2-3.
- (77) Office of Institutional Research and Analytics, (2023), **Fact Book: Faculty and Staff**, Harvard University, Massachusetts, Office of Institutional Research and Analytics, P.2.
- (78) Harvard University, (2020), **Harvard University: Facts & Impact**, Massachusetts, University Press & Publications, P.1.
- (79) Harvard University, (2020), **Harvard University: Facts & Impact, Op.Cit**, P.6
- (80) Kiernan Mathews, (2020), **What is the Role of University Staff in Shared Governance?**, Harvard University, Available: <https://coache.gse.harvard.edu/blog/what-role-university-staff-shared-governance> Accessed (5-4-2024)
- (81) Harvard University, (2023), **Where the Faculty Affairs Things Are: Conferences and Convenings in 2024, Academic Chairpersons Conference**, Available: <https://eventservices.iupui.edu/academic-chairpersons-conference/index.html>, Accessed: (5-4-2024)
- (82) Harvard University, (2023), **Where the Faculty Affairs Things Are: Conferences and Convenings in 2024, Association of Institutional Research (AIR)**, Available: <https://www.airweb.org/collaborate-learn/air-forum>, Accessed: (5-4-2024)
- (83) Harvard University, **Updates on Data Use and Dissemination: Faculty Job Satisfaction Survey**, Available: <https://coache.gse.harvard.edu/faculty-job-satisfaction-survey>, Accessed: (5-4-2024)
- (84) Harvard University, (2020), **Total Compensation Summary for Support Staff**, Harvard University, Human Resources Office, P.P. 1-4
- (85) Harvard University, (2024), **Benefits Summary for Faculty Members**, Harvard University, Human Resources Office, P.4.
- (86) Harvard University, (2022), **Information for Faculty Members**, Harvard University, Available: <https://infoforfaculty.fas.harvard.edu/book/export/html/347416>, Accessed: (5-4-2024)
- (87) Harvard University, (2021), **Employees Assistance Programs**, Harvard Information for Employees, Available: <https://hr.harvard.edu/employee-assistance-program>, Accessed: (5-4-2024)
- (88) Harvard University, (2024), **The Faculty and Staff Wellbeing Newsletter**, Harvard Information for Employees & Human Resources Office, Available: [https://hr.harvard.edu/files/humanresources/files/officeworklife\\_resources.pdf?m=1631293299](https://hr.harvard.edu/files/humanresources/files/officeworklife_resources.pdf?m=1631293299), Accessed: 5-4-2024)

(89) Harvard University, (2022), **Report of the Faculty Workload Committee**, Harvard University, Faculty Workload Committee, P.P.16-17.

(90) Times Higher Education, World University Ranking, **Op.Cit.**

(91) Times Higher Education, World University Ranking, Scores, **Op.Cit.**

(92) Tsinghua University, **Tsinghua University Summary**, Available: <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/tsinghua-university-503146>, Accessed (16-4-2024)

(93) Tsinghua University, Tsinghua University 2022, **Global Strategy**, Bejin, P.6.

(94) Tsinghua University, Tsinghua University 2021, **Tsinghua Celebrates the 110<sup>th</sup> Anniversary :1911-2021**, Bejin, P.P. 30-33.

(95) Lu Pang, (2018), How Tsinghua Became a World Class Research University: A Case Study on the Impact of Rankings on a Chinese Higher Education Institution, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in the School of Education University of Bridgeport Connecticut , P.P.59-60

(96) Tsinghua University,(2022), **Tsinghua University Is Recruiting Academic Faculty at Home and Abroad**, Bejin, Tsinghua University, P.P.2-5.

(97) Tsinghua University,(2022), **Tsinghua - Cambridge Joint Research Initiative Fund in Sustainability and Future Emerging Technologies – Extraordinary Call for Proposals in Response to the Covid-19 Pandemic – 2<sup>nd</sup> Closing**, Bejin, Tsinghua University, P.P.1-2.

(98) Tsinghua University,(2022), **A Training Ground for Leaders of the Future**, Bejin, P.P.1-2.

(99) Tsinghua University,(2023), **Career Development for Staff Members**, Available: [https://www.tsinghua.edu.cn/en/Faculty\\_\\_\\_Staff/Career\\_Development.htm](https://www.tsinghua.edu.cn/en/Faculty___Staff/Career_Development.htm), Accessed (18-4-2024)

(100) The Department of Innovation, Entrepreneurship and Strategy, **General Information**, Available: [https://www.sem.tsinghua.edu.cn/iesen/About\\_Us.htm](https://www.sem.tsinghua.edu.cn/iesen/About_Us.htm), Accessed (18-4-2024)

(101) Tsinghua University, (2024), **Research Support**, School of Economics and Management, Beijing, Tsinghua University, P.61.

(١٠٢) كلية التربية جامعة عين شمس، نبذة عن الكلية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/3>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).

(١٠٣) كلية التربية جامعة عين شمس، الإحصائيات، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).

(١٠٤) كلية التربية جامعة عين شمس، رؤية الكلية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).

(١٠٥) كلية التربية جامعة عين شمس، رسالة الكلية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).

(١٠٦) سوزان محمد المهدي وباسمة عبدالوهاب شلي خليل وناهد عزت إسماعيل إمام (٢٠٢٢) ، أهمية تطبيق منهج ستة سيجما في تطوير منظومة التعليم بكليات التربية مصر، **مجلة بحوث الصادرة عن كلية البنات جامعة عين شمس**، مج ٢، ع ١٠٣، ص ٨٧.

(١٠٧) جمهورية مصر العربية، (٢٠١٤) ، دستور ٢٠١٤م، القاهرة: المطابع الأميرية، المادة رقم (٢٢).

- (١٠٨) جمهورية مصر العربية (٢٠٠٦) ، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، الباب التمهيدي في الهيكل العام للجامعات، المادة رقم (١٩٥) مكرر، ص ٣٥.
- (١٠٩) جامعة عين شمس، مركز ضمان الجودة والاعتماد، وحدة التدريب، متاح على الموقع: <https://qaac.asu.edu.ar/page/24r>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).
- (١١٠) جامعة عين شمس (٢٠٢١) ، دليل شؤون أعضاء هيئة التدريس ٢٠٢٠-٢٠٢١ ، قطاع الدراسات العليا والبحوث، ص ٢٠.
- (١١١) جامعة عين شمس، البوابة الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس، متاح على الموقع: <https://www.asu.edu.ar/staff>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).
- (١١٢) هناء إبراهيم سليمان، مرجع سابق، ص ٣١٢-٣١٤.
- (١١٣) وحدة ضمان الجودة بكلية التربية جامعة عين شمس، الأهداف الاستراتيجية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.ar/page/36>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).
- (١١٤) وحدة ضمان الجودة بكلية التربية جامعة عين شمس (٢٠٢٣) ، وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية، الرؤية والأهداف، كلية التربية، مكتب عميد الكلية، ص ١-٢.
- (١١٥) المرجع السابق، ص ٣.
- (١١٦) وحدة تكنولوجيا المعلومات بكلية التربية جامعة عين شمس، نبذة عن الوحدة ووسائل الدعم الفني، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.ar/page/37>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).
- (١١٧) مقابلة شخصية مع عميد كلية التربية جامعة عين شمس أ.د/ صفاء أحمد شحاتة، بتاريخ (٢٠٢٤/٦/٣م)
- (١١٨) تم رصد تلك المشكلات من خلال عقد عدة مقابلات شخصية مع بعض أعضاء هيئة التدريس من الكلية، في الفترة ما بين (٣-٦/٦/٢٠٢٤م)
- (١١٩) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادة ٩٦، ص ٢٣.
- (١٢٠) مقابلة شخصية مع عميد كلية التربية جامعة عين شمس أ.د/ صفاء أحمد شحاتة، بتاريخ (٢٠٢٤/٦/٣م)
- (١٢١) جامعة عين شمس (٢٠٢٤) ، مدونة الاخلاقيات الجامعية، قطاع الدراسات العليا، متاح على الموقع: <https://www.asu.edu.ar/862/page>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١) ، ص ٢٢.
- (١٢٢) جامعة عين شمس، دليل شؤون أعضاء هيئة التدريس ٢٠٢٠-٢٠٢١، مرجع سابق، ص ١٦.
- (١٢٣) جامعة عين شمس، دليل شؤون أعضاء هيئة التدريس ٢٠٢٠-٢٠٢١، مرجع سابق، ص ٢١.
- (١٢٤) وحدة ضمان الجودة بكلية التربية جامعة عين شمس، وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٣.
- (١٢٥) هبه سلامه فهمي وممدوح عبدالعزيز محمد رفاعي وعنايات إبراهيم محمد محمد (٢٠٢٢) ، أثر النزاهة التنظيمية للقيادة على ارتباط العمل: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة الصادرة عن كلية التجارة جامعة عين شمس، ع ٤، ص ١٦٧٨.
- (١٢٦) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادة ٦٦، والمادة ٦٩، ص ١٨.
- (١٢٧) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات، مرجع سابق، المادة ٦٦، والمادة ٩٥، ص ٢٣.
- (١٢٨) جامعة عين شمس، دليل شؤون أعضاء هيئة التدريس ٢٠٢٠-٢٠٢١، مرجع سابق، ص ١٨.
- (١٢٩) جامعة عين شمس، مدونة الاخلاقيات الجامعية، مرجع سابق، ص ٢٣-٢٥.

- (١٣٠) كلية التربية جامعة عين شمس، كلمة وكيل الكلية، متاح على الموقع:  
<https://edu.asu.edu.eg/ar/postgraduate-affairs/page/10>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١)، ص ٢٢.
- (١٣١) مقابلة شخصية مع وكيل الكلية لشؤون الطلاب: أ.د/ صفاء أحمد شحاتة، بتاريخ (٢٠٢٤/٦/٣)
- (١٣٢) مقابلة شخصية مع وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث: أ.د/ عبدالناصر محمد رشاد بتاريخ (٢٠٢٤/٦/٤)
- (١٣٣) مقابلة شخصية مع وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع والبيئة: أ.د/ علاء الدين عبدالحليم محمد فرج بتاريخ (٢٠٢٤/٦/٤)
- (١٣٤) أحمد مختار عبدالحميد محمد، مرجع سابق، ص ٢٦٩.
- (١٣٥) رؤية مصر ٢٠٣٠، محور التعليم والتدريب، الأهداف الاستراتيجية، متاح على الموقع:  
<http://sdsegypt2030.com/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B9%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١).
- (١٣٦) كلية التربية جامعة عين شمس، كلمة عميد الكلية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/2>، تاريخ الدخول: (٢٠٢٤/٤/١)، ص ٢٢.
- (١٣٧) كلية التربية جامعة عين شمس، دليل كلية التربية جامعة عين شمس، مرجع سابق، ص ٢١.
- (١٣٨) كريم عبدالمجيد محمد عبدالمجيد (٢٠٢٠) أثر تعظيم رأس المال البشري على إدارة المواهب في كليات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة الصادرة عن كلية التجارة جامعة عين شمس، ع ٢، ص ص ٢٦-٢٨.
- (١٣٩) هناء إبراهيم سليمان، مرجع سابق، ص ٣١٦.
- (١٤٠) خالد صلاح حنفي محمود (٢٠٢٣)، آليات تفعيل دور الجامعات المصرية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة تحليلية، مجلة تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة، مج ٢٤، ع ١، ص ٧٩.
- (١٤١) مقابلة شخصية مع عميد كلية التربية جامعة عين شمس أ.د/ صفاء أحمد شحاتة، بتاريخ (٢٠٢٤/٦/٣)
- (١٤٢) هناء شحنته مندور، مرجع سابق، ص ٢٥٧.
- (١٤٣) سافيناز عادل الحبشي وآخرون، مرجع سابق، ص ٧.
- (١٤٤) كلية التربية جامعة عين شمس، دليل كلية التربية جامعة عين شمس، مرجع سابق، ص ٢١.
- (١٤٥) موقع كلية التربية جامعة عين شمس، الغايات الاستراتيجية، مرجع سابق.
- (١٤٦) هناء شحنته مندور (٢٠٢٣)، استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، مج.٤٧، ع ١، ص ٢٥٩.
- (١٤٧) ياسميننا حسن محمد يوسف وأسامة محمود، فريد وماجدة محمد جبريل (٢٠٢٣)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الفاقد لتحقيق التميز الأكاديمي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة الصادرة عن كلية التجارة جامعة عين شمس، ع ٢، ص ٦٢٣.

# (ملحق ١) الموافقات الخاصة بتطبيق الاستبيان



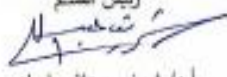
جامعة عين شمس  
كلية التربية  
قسم التربية المقارنة وإمارة التعليمية  
\*\*\*\*\*

المعيد الأستاذ الدكتور/ وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث  
تحية طيبة وبعد،،،،،

الرجاء من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الدكتور/ صهيب شحنة محمد محمد ، المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية/ جامعة عين شمس، حيث يقوم بإجراء بحث بعنوان / الجاذبية التنظيمية منخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس. لذا نرجوا من سيادتكم تسهيل الحصول على الموافقات الأمنية اللازمة لتطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة قوامها (300) من فئة أعضاء هيئة التدريس، على أن تكون بيئة التطبيق كلية التربية جامعة عين شمس.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،،

مقدمة لسيادتكم  
د/ صهيب شحنة محمد  


رئيس القسم  
  
د/ شريف عبدالله سلیمان

وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث  
أ.د/ عبدالناصر محمد رشاد

  
٢٩ / ١٠ / ٢٠٢٤



الجهاز المركزي لخدمة العامة والإحصاء إدارة العلاقات العامة		 الجامعة الأردنية الإدارة العامة لشؤون عماليد وأمنيد الإدارة العامة للأمنيد
تاريخ: ٢٠٢٤ / ٦ / ٢٤	مرفقات: ١	
الموضوع: .....	التعليق: .....	
المرفقات: .....	التاريخ: / /	

المسيد الأستاذ الدكتور / وكيل كلية التربية لشئون الدراسات العليا والبحوث  
جامعة عين شمس

تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة لكتاب سيدتكم الوارد للجهاز فسي ٢ / ٦ / ٢٠٢٤ ومرفقاته - بشأن طلب الموافقة على قيام الباحث / صهيب شحنته محمد محمد - المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية جامعة عين شمس - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (الجاذبية التنظيمية مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس ) وذلك بهدف الترفي لدرجة أستاذ مساعد.

وذلك وفقاً للإطار المعد لهذا الغرض.

يرجى لتكرم بالإحاطة بأن الجهاز المركزي للتعليبة العامة والإحصاء يوافق على قيام الباحث / صهيب شحنته محمد محمد - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها بعناية وفقاً للقرار رقم ( ٨٦٦ ) لسنة ٢٠٢٤ اللازم في هذا الشأن وعلى إن يوافق الجهاز بنسخة من التمتع النهائية كاملة فور الانتهاء من إعدادها طبقاً للمادة رقم (٧) من القرار.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

محمد إبراهيم بخيت  
مدير عام الإدارة العامة للأمنيد

القائله د. صهيب شحنته  
محمد الكا

فتلاي ربي التكرم بالموافقة على قيام الباحث / صهيب شحنته  
بتطبيق إدارة يمش على عينه مد أعضاء هيئة التدريس بالمعهد

أد/ عبدالقادر محمد وشحنته  
٢٠٢٤ / ٦ / ٩

مؤلفه  
محمد



قرار رئيس الجهاز المركزي للجنة العامة والإحصاء  
بالتفويض رقم ( ٨٧ ) لسنة ٢٠٢٤

في شأن قيام الباحث / صهيب شحنة محمد محمد - المدرس بالمعلم التربوية المعقولة والإدارة الشطبية / كلية التربية جامعة عين شمس - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (الجاذبية التنظيمية مسهل لتخليق الريادة الاستراتيجية بثلاثية التربية جامعة عين شمس) وذلك بهدف الترفي لدرجة أستاذ مساعد .

رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء الجهاز المركزي للجنة العامة والإحصاء.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والمعدلات والاستفتاءات والاستقصاءات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنة ٢٠٠٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم ( ١٥٥٢ ) لسنة ٢٠٢١ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وعلى كتاب كلية التربية / جامعة عين شمس / الوارد للجهاز في ٢٠٢٤/٦/٩ .

قـرر

مادة١: يقوم الباحث / صهيب شحنة محمد محمد - المدرس بالمعلم التربوية المعقولة والإدارة الشطبية / كلية التربية جامعة عين شمس - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها عالية.

مادة٢: تجري الدراسة علي عينة حجمها (٣٠٠) ثلاثمائة مفردة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عين شمس .  
مادة٣: تجميع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بموجب الاستمارة النعمدة لذلك وعدد صفحاتها أربع صفحات والنعمدة كل صفحة منها يختم الجهاز المركزي للجنة العامة والإحصاء .

مادة٤: تقوم جامعة عين شمس - وتحت إشراف السيد/ أمين عام تلك الجامعة - بتسيير إجراء هذه الدراسة الميدانية - ومراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة مسبقاً بمعرفة كل جهة طبقاً لما جاء بخطة الأمن بها .

مادة٥: يراعى موافقة مفردات العينة - وسرية البيانات الفردية طبقاً لقانون الجهاز رقم (٣٥) لسنة ١٩٦٠ والنحل بالتقنين رقم (٢٨) لسنة ١٩٨٢ وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذا القرار .



مادة٦: يجري العمل الميداني خلال شهر من تاريخ صدور هذا القرار .

مادة٧: يوافي الجهاز المركزي للجنة العامة والإحصاء بنسخة من النتائج النهائية الكاملة لهذه الدراسة

مادة٨: ينفذ هذا القرار من تاريخ صدوره .

صدر في: ٢٠٢٤/ ٦/ ٩

محمد إبراهيم يقويت  
مدير عام الإدارة العامة للأمن

# (ملحق ٢) الاستبيان في صورته النهائية



كلية التربية  
قسم التربية نظرية وإدارة التعليم

استبيان حول

دور الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الريادة الاستراتيجية  
بكلية التربية جامعة عين شمس

السيد الأستاذ الدكتور / .....

تحية طيبة وبعد.....

بمؤم الباحث بإجراء دراسة بعنوان 'الجاذبية التنظيمية مدخلًا لتعزيز الريادة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس'. ويهدف الباحث من خلال تلك الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة عين شمس على ضوء مدخل الجاذبية التنظيمية، ويوجه هذا الاستبيان إلى هيئة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عين شمس من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية، وباعتبار أن الاستبيان جزءًا من متطلبات هذه الدراسة فإن الباحث يتشرف بأن تتسع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي سوف يتم تطبيقه على حضراتكم وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

ويُقصد بالجاذبية التنظيمية: الآليات والممارسات والإجراءات التي تتخذها الجامعات والكليات من أجل استقطاب أعضاء هيئة التدريس واستبقائهم فيها؛ من خلال تقديم الدعم التنظيمي اللازم لأنشطتهم المختلفة، وتشكيل هوية تنظيمية من شأنها دعم التزامهم؛ الأمر الذي يحقق درجة كبيرة من الإلتزام التنظيمي لهم بما يعود بالنفع على تحقيق تميز الجامعي، وعلى هذا يركز البحث على ثلاثة أبعاد رئيسة للجاذبية التنظيمية تشمل: الدعم التنظيمي، والهوية التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

ويُقصد بالريادة الاستراتيجية: الآليات والممارسات والإجراءات التي تتخذها الجامعات والكليات من أجل تحقيق التميز والتفرد بين الجامعات الأخرى من خلال ضمان قيادة ريادة تقوم بتبني تلك الآليات والإجراءات، ونشر ثقافة ريادة من شأنها دعم هذا التميز وذلك في إطار دعم الإدارة الاستراتيجية للموارد.

وفي هذا يرجو الباحث من حضراتكم التكرم بإبداء استجاباتكم على ضوء ما تشتمون به من عمل أكاديمي داخل الكلية، حيثما بأن ما تتلون به من معلومات لن يُستخدم إلا لغرض البحث العلمي، شاكرًا لسهولتكم حسن تعاونكم، وبالتفاني والاحترام، ويرجواكم،

والسيادة لكم والفر الشكر والتقدير...

إعداد الباحث

د. صهيب شحنة محمد طالبة

المدرس بالقسم

أ.د. عبد السلام محمد صهيب



الباحث  
صهيب شحنة

### القسم الأول: معلومات أولية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام المكان المناسب فيما يأتي:

الإسم: (اختياري) .....

النوع:

أنثى ( ) ذكر ( )

القسم الأكاديمي يشع تخصص:

• تربوي ( ) • أدبي ( )  
• علمي ( )

سنوات الخبرة:

• أقل من خمس سنوات ( )  
• من خمس سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة ( )  
• خمسة عشرة سنة فأكثر ( )

العمل الإداري والأكاديمي بالمحل الكلية:

قيادة أكاديمية:

عميد ( ) وكيل ( ) رئيس قسم ( )  
مدير مركز ( ) مدير وحدة ( ) غير تلك ( )

عضو هيئة تدريسية:

أستاذ ( ) أستاذ مساعد ( ) مدرس ( )





### القسم الثاني: عبارات الاستبيان

م	الممارسات	موافق درجة عالية	موافق درجة متوسطة	موافق درجة منخفضة
<p>التباعد الأول: الدعم التنظيمي بدوره في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية بالكلية. ويُقصد بالدعم التنظيمي: الأنشطة والممارسات والعمليات المادية والمعنوية التي تقوم بها الكلية في سبيل توفير وسائل المساندة اللازمة لقيام أعضاء هيئة التدريس بمهامهم الأكاديمي والإداري بالكلية.</p>				
١.	تقدم قيادة الكلية الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس لتسهيل إنجاز مهامهم الأكاديمية والبحثية المختلفة.			
٢.	تتبنى الكلية نمط القيادة الريادية بما يوفر الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس للإبداع في بحوثهم العلمية.			
٣.	توفر قيادة الكلية إطاراً فكرياً للثقافة الريادية بما يُسهم في الدعم المعنوي اللازم لأعضاء هيئة التدريس.			
٤.	تقدم قيادة الكلية تصوراً كاملاً ومعلناً وآليات العمل الريادي بما يساعد أعضاء هيئة التدريس على الإبداع في عملهم.			
٥.	توجه قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس نحو الممارسات الريادية الخاصة بالإنجاز في العمل الأكاديمي والإداري.			
٦.	تُقدم قيادة الكلية كافة أشكال الدعم اللازم لاستبقاء أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم.			
٧.	تنتشر قيادة الكلية الثقافة الريادية بين أعضاء هيئة التدريس بما يحسن مكانة ممتورتي الكلية مقارنة بالكلية المناظرة.			
٨.	توفر قيادة الكلية كافة الامكانيات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بما يجعلهم متوافقين مع أهداف الكلية.			
٩.	تقدم قيادة الكلية كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس مما يشعروهم بالانجذاب للعمل بالكلية.			
١٠.	توفر قيادة الكلية كافة أشكال الدعم لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق الريادة الاستراتيجية للكلية.			
<p>من وجهة نظركم ما موقفات تعزيز الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؟</p>		<p>من وجهة نظركم ما الإجراءات المقترحة لتعزيز الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؟</p>		
-		-		



م	الممارسات	مؤاقل بدرجة كبيرة	مؤاقل بدرجة متوسطة	مؤاقل بدرجة منخفضة
<p>التباعد التالي: الهوية التنظيمية ودورها في دعم أبعاد الريادة الاستراتيجية بالكلية. ويقتصد بالهوية التنظيمية: التسق لثقري والأحلاكي والقمي لذي ثلباء الكلفة وتشجع أعضاء هيئة التدريس على التسك والإتزام به.</p>				
١.	تدعم قيادة الكلفة نسق قمي يحدد الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ويدعم التسائم ولجانبهم للكلية.			
٢.	تقوم قيادة الكلفة بتشكيل هوية تنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق تميزهم في عملهم الأكاديمي والإداري			
٣.	تعمل قيادة الكلفة على تغيير الهوية التنظيمية للكلية من خلال تفعيل آليات الثقافة الريادية.			
٤.	تدعم قيادة الكلفة الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإسماجهم وخفض نسقهم في ترك العمل بما يحقق الريادة الاستراتيجية للكلية.			
٥.	تتولى قيادة الكلفة الفكر الريادي من خلال حث أعضاء هيئة التدريس على تحقيق مزيد من التميز في عملهم البحثي			
٦.	تعمل قيادة الكلفة على إرساء القيم التي تدعم الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بما يتعكس على استقرار بيئة العمل.			
٧.	تدعم قيادة الكلفة الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بما يشجعهم على استثمار الموارد المتاحة بالكلية الاستثمار الأمثل.			
٨.	تقدم قيادة الكلفة نسقاً كاملاً عن شكل الهوية التنظيمية للكلية وما تتميز به عن الكليات المناظرة بالجامعات الأخرى.			
٩.	تدفع قيادة الكلفة أعضاء هيئة التدريس نحو بذل الجهد لتحقيق التميز والابتداع والابتكار في عملهم.			
١٠.	تتسي قيادة الكلفة شعور أعضاء هيئة التدريس بتقدير الكلفة لجهودهم بما يضمن ثباتهم في العمل ويحقق الريادة الاستراتيجية للكلية.			
<p>من وجهة نظركم ما معوقات تعزيز الهوية التنظيمية بالكلية؟</p>		<p>من وجهة نظركم ما الإجراءات المقترحة لتعزيز الهوية التنظيمية بالكلية؟</p>		

Handwritten signature and initials.



Handwritten signature and date: ٢٠٢٤



م	الممارسات	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة
<p>التباعد الثالث: الالتزام التنظيمي ودوره في دعم الريادة الاستراتيجية بالكلية. ويُقصد بالالتزام التنظيمي: الفوائد الحاكمة التي تمنعها الكلية من أجل ضمان قيام أعضاء هيئة التدريس بالواجبات والالتزامات المعنوية بهم في إطار دافع أخلاقي داخلي لدى أعضاء هيئة التدريس.</p>				
١.	توجه قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس نحو الالتزام بأدائهم التدريسي والبحثي، لتحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية.			
٢.	تربط قيادة الكلية التزام أعضاء هيئة التدريس بانتمائهم للكلية واجذابهم للعمل بها.			
٣.	توازن قيادة الكلية بين الأهداف العامة للكلية والأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بما يحسن التزامهم.			
٤.	تحفز قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بكل ما يكفلون به من مهام لتقديم أفضل ما لديهم من إنجاز			
٥.	تقوم قيادة الكلية بقياس درجة التزام أعضاء هيئة التدريس وربطه بتحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية.			
٦.	توجه قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس للالتزام بأداء وظائفهم بحماس لتحقيق أهداف الكلية.			
٧.	تكلف قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس بالالتزام بمعايير تحقيق الريادة الاستراتيجية للكلية.			
٨.	تشارك قيادة الكلية الفكر الريادي مع أعضاء هيئة التدريس لتبني نوعاً من الالتزام نحو تحقيق أهداف الكلية			
٩.	تدفع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس لتكوين علاقات ودية فيما بينهم تقوي التزامهم نحو بيئة العمل بالكلية			
١٠.	تساعد قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على استثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهداف الكلية بأقل جهد وأقل وقت.			
<p>من وجهة نظركم ما موعات تعزيز الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؟</p>		<p>من وجهة نظركم ما الإجراءات المقترحة لتعزيز الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؟</p>		

*(Handwritten signature)*



*(Handwritten signature)*  
٢٠٢٤/١٠

*(Handwritten signature)*

*(Handwritten signature)*

(ملحق ٣)

# قائمة المحكمين

م	الإسم	الدرجة/ الكلية
١.	أ.د/ السيدة محمود ابراهيم سعد	أستاذ بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم- كلية التربية جامعة الإسكندرية
٢.	أ.د/ حشمت عبدالحكم فراج	أستاذ بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة- كلية التربية جامعة الأزهر
٣.	أ.د/ سيف الإسلام علي مطر	أستاذ بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم- كلية التربية جامعة الإسكندرية
٤.	أ.د/ عادل عبدالفتاح سلامة	المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية التربية أستاذ بقسم جامعة عين شمس
٥.	أ.د/ عبدالرازق محمد إبراهيم زيان	أستاذ بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم- كلية التربية جامعة الإسكندرية
٦.	أ.د/ عبدالناصر محمد رشاد	المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية التربية أستاذ بقسم جامعة عين شمس
٧.	أ.د/ عنتر محمد أحمد عبدالعال	المقارنة والادارة التربوية- كلية التربية التربية أستاذ بقسم جامعة سوهاج
٨.	أ.د/ مرفت صالح ناصف	المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية التربية أستاذ بقسم جامعة عين شمس
٩.	أ.د/ نبيل سعد خليل	المقارنة والادارة التربوية- كلية التربية التربية أستاذ بقسم جامعة سوهاج
١٠.	أ.د/ نهلة السيد عليوة	أستاذ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية جامعة حلوان
١١.	أ.د/ نهلة عبدالقادر هاشم	المقارنة والادارة التعليمية- كلية التربية التربية أستاذ بقسم جامعة عين شمس
١٢.	أ.د/ نوال أحمد نصر	أستاذ بقسم أصول التربية- كلية البنات للأداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس

### القائمة مرتبة هجائياً

## (ملحق ٤)

### أسئلة المقابلة الشخصية

١. ما أبرز الجهود التي تقوم بها الكلية من أجل دعم دور الكلية في تحقيق الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما أهم المعوقات التي تواجه الكلية في سبيل تحقيق الجاذبية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس؟