



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة رياضية، وسبل التغلب عليها دراسة ميدانية

إعداد

نهال مجدي إبراهيم أحمد

إشراف

أ.د/ أشرف السعيد أحمد محمد  
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٨ - إبريل ٢٠٢٢

---

## معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية، وسبل التغلب عليها دراسة ميدانية

نهال مجدي إبراهيم أحمد

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية وسبل التغلب عليها، وتحقيقاً لأهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنصورة، وقد بلغ حجم عينة البحث (١٥٥) عضو هيئة تدريس، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي: ضعف الثقافة الريادية لدى العاملين بالجامعة، تدني مشاركة المجتمع ومؤسساته في رسم رؤية الجامعة ورسالتها، وجمود بعض اللوائح والتشريعات بما يحول دون تحقيق التطوير بالجامعة، ومنها أيضاً ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإقامة المشروعات الريادية بالجامعة، وتوصل البحث لعدد من السبل للتغلب على هذه المعوقات، منها: ضرورة إعداد برامج تنقيفية للباحثين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة حول الجامعة الريادية ومتطلباتها، وتوظيف الموارد المادية بشكل فعال لتحسين إمكانيات المعامل البحثية ولا سيما لأعضاء هيئة التدريس من داخل الجامعة، ودعم البحث العلمي والمشروعات البحثية.

### Abstract:

The aim of the current research is to identify the obstacles to transforming Mansoura University into entrepreneurial university and ways to overcome them, To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool to achieve the objectives of the research. It was applied to a sample of faculty members in some faculties of Mansoura University. The size of the research sample amounted to 155 faculty members, and the research reached a number of results, the most important of which are the following: Weak entrepreneurial culture among university employees, low participation of society and its institutions in drawing the university's vision and mission, The stagnation of some regulations and legislations that prevents the achievement of development in the university, including the weakness of the technological infrastructure necessary for the establishment of pioneering

---

projects at the university. The research found a number of ways to overcome these obstacles, including: The need to prepare educational programs for researchers, faculty and university employees about the pioneering university and its requirements, and to employ material resources effectively to improve the capabilities of research laboratories, especially for faculty members from within the university, and to support scientific research and research projects.

#### المقدمة:

يموج المجتمع المعاصر بالكثير من التحديات التي تؤثر على كافة مؤسساته، وخاصةً مؤسسات التعليم الجامعي باعتبارها من أهم المؤسسات التي تلعب دوراً مهماً في بناء أجيال المستقبل، ولكي يؤتي التعليم الجامعي ثماره لابد من توافر آليات عمل وخطط مرنة، تعزز الحركة الاستراتيجية والانفتاح على البيئة الخارجية، والاستفادة بشكل حيوي مما هو جديد فيها، واستشعار ما قد يحدث ويشكل عائقاً أمام الأداء الجامعي؛ من أجل وضع حلول استباقية وملاءمة لمواجهته، في سبيل تحسين مخرجات الجامعة، ومؤشرات تنافسياتها، وهذا يتطلب امتلاك كوادر بشرية ذات عقليات منفتحة وذكاء استراتيجي؛ ومن ثم فقد ازدادت الحاجة إلى تبني مؤسسات التعليم الجامعي لمداخل إدارية جديدة ومبتكرة؛ من أجل التمكن من مواجهة التحولات المختلفة في بيئة الأعمال، وتحقيق الريادية بالجامعات المصرية.

ومؤسسات التعليم الجامعي اليوم بحاجة لإدارة قادرة على الحصول على نوع من التناغم بين ما تمتلكه من إبداع ومعرفة وقدرات فنية يمكن تطبيقها في سوق العمل إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي الجيد وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المؤسسة الريادية وصولاً إلى مركز تنافسي بسوق العمل، ومن ثم الولوج إلى عالم المؤسسات المتميزة، ويتطلب ذلك إعادة التفكير من حيث المبدأ في العملية التعليمية ككل، وتحديد كيفية ضم التعليم للريادية، وأن تتمكن مخرجات العملية التعليمية من الوسائل التطبيقية، مما يشجع على إعداد الأجيال الحالية والمستقبلية من الطلاب بالشكل المأمول (توفيق؛ مشرف، ٢٠١٧، ٣).

وتأتي الحاجة لتبني الجامعات صيغة الجامعة الريادية لمجموعة من العوامل التي تحدد أهمية هذه الصيغة، إذ تعمل على مواكبة التغيرات في إنتاج المعرفة، وتحقيق الاستفادة من التحول الرقمي، وإجراء البحوث العلمية المناسبة، وتعزيز توظيف الخريجين، وبناء الشراكات بين الجامعة والأطراف المختلفة في المجتمع، والمساهمة في تنمية القيم والمهارات الريادية كقيمة

---

الاستقلالية، والإيمان بقيمة المعرفة، وأهمية العمل، ومهارة اتخاذ القرار، والتواصل، والتفاوض، وحل المشكلات، والعمل التعاوني (الرويلي، ٢٠٢١، ٧٧)

وقد أصبح التوجه نحو الجامعات الريادية يتطلب البدء بإعادة تعريف رسالة الجامعة وأهدافها، وإعادة التجديد الاستراتيجي ووضع خطط التنمية الاستراتيجية، وتنفيذ التغييرات التنظيمية اللازمة، وإدخال نظم جديدة للتدريب والتعليم الريادي، وانفتاح الجامعة على التعاون، وتعزيز الابتكار المشترك مع أصحاب المصلحة الخارجيين، ويؤكد ذلك أن التوجه إلى الجامعة الريادية قد أصبح توجهاً عالمياً يزداد مداه يوماً بعد يوم، ليصبح ظاهرة مستمرة فرضها الانخفاض المستمر في التمويل الحكومي، والتنافسية في بناء التعليم والبحث العلمي، وتهدف إلى جعل الجامعات أهم دعائم الابتكار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه باتت الحقيقة مؤكدة أنه إذا لم تتوجه الجامعات نحو الريادية ستصبح على النقيض أحد معوقات التنمية الاقتصادية المستدامة (إسماعيل؛ الشيباني، ٢٠٢٢، ١٠٨).

#### مشكلة البحث:

إن حاجة الجامعات إلى التجديد المستمر واستغلال الفرص المتاحة وراء مقدراتها الحالية إذا ما أرادت البقاء والاستمرار خاصة في ظل ظروف هذا العالم سريعة التغيير، هو الذي دفع إلى ضرورة تبني فكرة التوجه الريادي في مؤسسات التعليم الجامعي، كما أن التحديات التي تفرضها العولمة والتطورات التكنولوجية على بيئة عمل مؤسسات التعليم الجامعي على مستوى العالم ككل، هو الذي دعا إلى ضرورة ربط الجامعات بسوق العمل من خلال خلق امتدادات تطبيقية تحقق التواصل بين النظرية والتطبيق، وتفتح للجامعات قنوات مالية جديدة لتحقيق برامجها العلمية والتعليمية فضلاً عن توفير الفرص لقطاع الصناعة للمتاجرة بالأعمال من خلال تطبيق الأفكار المبتكرة، وهذا يتطلب من الجامعات أن تتحول إلى مؤسسات ريادية ذات أنشطة استكشافية وإبداعية تشجع أعضائها على تقديم البحوث والأفكار الريادية التي تخدم المجتمع (رشيد؛ الزبيدي، ٢٠١٣، ١٩٨).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية في سبيل تحسين وتطوير أدائها إلا أن التعليم الجامعي المصري يعاني من العديد من المشكلات والتي تتمثل في وجود فجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، وأيضاً ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي، وكذلك ضعف قدرة الجامعات المصرية في الدخول إلى قائمة أفضل الجامعات على المستوى العالمي (توفيق وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٠٤)

---

ولأن التحول نحو الجامعة الريادية في ضوء ما تشير إليه التجارب والخبرات السابقة يتطلب مسارات تحويلية متنوعة تساعد على بروز تنظيمات جديدة تهدم التنظيمات القائمة وتعيد بنائها من خلال الأفكار والأساليب المبتكرة التي تخرج من داخل الجامعة القائمة، لذا فإن التحول بالتعليم الجامعي المصري يتطلب وضع رؤى استشرافية في صورة سيناريوهات مقترحة تستهدف تعزيز ديناميات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، وتتطوي ضمناً على آليات واستراتيجيات تسمح بتهيئة البيئة الجامعية وعناصرها المادية والبشرية والتنظيمية بما يحقق صيغة الجامعة الريادية (عبدالوهاب، ٢٠١٨، ٨).

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١) ما الإطار الفكري والفلسفي الحاكم للجامعات الريادية؟
- ٢) ما معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية؟
- ٣) ما سبل التغلب على معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية وسبل التغلب عليها.

#### أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية الجامعات الريادية، ويمكن إبراز ذلك من خلال المبررات التالية:

- تعتبر الجامعات الريادية ضرورة ملحة خاصة في الوقت الراهن للتغلب على التحولات المستمرة التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي، وتحقيق التنافسية بين نظائرها من المؤسسات داخل مصر وخارجها، وذلك من خلال التفرد في مواجهة هذه التحولات وخلق حلول استباقية ومبتكرة لحسن مواجهتها والاستفادة من إيجابياتها والتغلب على سلبياتها، مع تقدير نسبة المخاطر التي قد تترتب على هذا التحولات.
- يتواكب هذا البحث مع التوجهات العالمية التي تنادي بضرورة تحقيق الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي؛ من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية، وتلبية احتياجات وطموحات الطلاب والمجتمع.

---

- يطبق هذا البحث على واحدة من أبرز القطاعات الداعمة للتنمية البشرية والاقتصاد الوطني في المجتمع، وهو قطاع التعليم، وعلى وجه الخصوص التعليم الجامعي.

#### **منهج البحث:**

وفق طبيعة البحث الحالي، وما تستلزمه الإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، سوف يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي؛ لفهم وتحليل الإطار الفكري والفلسفي الحاكم للجامعات الريادية؛ وذلك بغرض التعرف على معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية وسبل التغلب عليها.

#### **مصطلحات البحث:**

يتناول هذا البحث مصطلح الجامعات الريادية، ويمكن تعريفه على النحو التالي:

#### **الجامعات الريادية Entrepreneurial universities:**

تعرف الجامعات الريادية إجرائياً في هذا البحث بأنها: قدرة مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق المشاركة الفعالة بين الجامعة والحكومة والصناعة، وتحقيق الإبداع والابتكار وخلق ميزة تنافسية للجامعة، بالإضافة إلى دعم الاقتصاد الوطني من خلال إنتاج الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف التخصصات، لسد احتياجات سوق العمل من العمالة المؤهلة والمدربة والقادرة على تطوير المجتمع بما يتماشى مع التحولات المختلفة في بيئة الجامعة؛ من أجل تحقيق الريادية للجامعة بين نظائرها من الجامعات.

#### **مجتمع وعينة البحث:**

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنصورة، والبالغ عددهم (٧٢٨) عضو هيئة تدريس من القائمين على العمل طبقاً للإحصاء الصادر عن نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية بجامعة المنصورة لعام ٢٠٢١، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي، وقوامها (١٥٥) وقد تم تحديد عددها باستخدام الأساليب والطرق الإحصائية المناسبة لذلك.

#### **أداة البحث:**

اعتمد البحث الحالي على استبانة موجهة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنصورة؛ بهدف التعرف على معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية.

## الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تتناول بعض جوانب هذا البحث، وقد استفادت منها الباحثة في اختيار موضوعه، ويمكن عرض هذه الدراسات مرتبةً ترتيباً تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

**هدفت دراسة Kalenyuk (٢٠١٦)** إلى الكشف عن الجامعات الريادية، وعمليات التنويع للوظائف الدولية وريادة الأعمال للجامعات المتقدمة ضمن عولمة النظام التعليمي، وانتهت الدراسة إلى ضرورة وضع معايير موسعة ورئيسية للتعريف بالجامعات الريادية ومن أهم هذه المعايير الاستقلال المالي الكبير، وتلقي التمويل من مصادر غير حكومية ومتنوعة، وقد تم إيلاء اهتمام خاص للبحث عن هذه الموارد المالية من الجامعات الرائدة في العالم كصناديق الوقف ومقاييسها وميزاتها، وأهميتها لتعزيز القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، كما انتهت الدراسة إلى أنه من الضروري مراعاة التجربة العالمية لعمل الجامعات الريادية في مجال التطوير وتحسين الأداء التنافسي لمؤسسات التعليم العالي الأوكرانية في النظام التعليمي العالمي.

**كما هدفت دراسة Nogueira (٢٠١٨)** إلى تحليل الممارسات الجيدة لريادة الأعمال من مجموعة مختارة من الجامعات الإسبانية في مختلف مناطق المعرفة ومناطق إسبانيا، وقد استندت الدراسة إلى بحث كمي للعوامل التي تشكل الجامعات الريادية، وقد تم تصميم استبيان بعناصر مجمعة في (١٤) عاملاً حددت الجامعة الريادية وفقاً لنموذج تم تصميمه مسبقاً، مع إجراء مقابلات شبه منظمة لإبراز الجامعات الإسبانية في مجال ريادة الأعمال، من أجل اكتشاف أفضل ممارستها، وأظهرت النتائج أن الجامعات الإسبانية لها دور كبير في استيعاب واستخدام المنهجيات النشطة والرسالة والاستراتيجية ودعم فريق الإدارة، كما أظهرت النتائج ممارسات جيدة مبتكرة وإبداعية قابلة للتكرار في أي جامعة، ومبادئ توجيهية للجامعات للمضي قدماً في ريادة الأعمال، فضلاً عن إظهار الآثار الاقتصادية والاجتماعية الإيجابية في المجتمع من خلال تزويد مجتمع الجامعة بالأدوات والإمكانيات اللازمة.

**ودراسة محمد وآخرون (٢٠٢٠)** والتي سعت إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي المصري، والتعرف على مفهوم الجامعة الريادية وأهدافها وأهميتها، وكذلك التعرف على متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة المشكلة، وتوصلت النتائج إلى أن الجامعة الريادية نموذج حاسم للابتكار في المجتمعات القائمة على المعرفة، وتوسع إلى تطوير نموذج جديد لرأس المال البشري قادر على التكيف بسرعة مع

---

التغيرات الموجودة في المجتمع، وكذلك معالجة التنمية المجتمعية والابتكار، وبالتالي ضمان الاستدامة الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية.

**كما استهدفت دراسة أبو زيادة؛ الزين (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في كافة العاملين بالوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، والبالغ عددهم (١٩٤) مبحوثاً بشكل حصري شامل، وانتهت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية الحكومية تهتم بشكل عام بممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التأثير الإيجابي لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال تبني كافة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، فكرياً وسلوكياً وممارسة، كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة.**

**ودراسة حسن (٢٠٢١) والتي هدفت إلى التعرف على الملامح الأساسية للجامعة الريادية الاستثمارية في خبرات بعض الدول الأجنبية، والتوصل لرؤية استراتيجية لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنظمي والاستشراقي، واعتمدت على استبانة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها أن الهدف من الجامعة الريادية الاستثمارية هو زيادة قدرة الجامعات المصرية على التنافسية، وتوفير مصادر تمويل ذاتية للجامعات، وتحقيق استقلالية الجامعات وترسيخ مفهوم الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية، ومنها أيضاً أن الجامعات المصرية ما زالت لم تخط الخطوات الإيجابية تجاه تسويق هذه الخدمات البحثية، وتشجيع مشاركة الصناعة في الأنشطة البحثية على رصد تحديات المجتمع.**

**وسعت دراسة الرويلي (٢٠٢١) إلى التعرف على المتطلبات المستقبلية التنظيمية والأكاديمية والبشرية والمادية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب دلفاي Delphi، وطبقت الاستبانة في ثلاث جولات على عينة من الخبراء بلغت (١٨) خبيراً وتوصلت الدراسة في نهاية الجولة الثالثة إلى اتفاق الخبراء على متطلبات مستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في رؤية ورسالة الجامعة، ومتطلبات أكاديمية من أهمها تطوير منظومة البحث العلمي، ومتطلبات بشرية من أهمها وجود دعم مالي كافي لتمويل برامج وأنشطة الجامعة الريادية**

---

**واستهدفت دراسة عبداللطيف؛ أمين (٢٠٢١) التعرف على متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الهندسة العكسية والكشف عن معوقاتنا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ودمهور، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مع استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، ومن أبرز نتائج الدراسة: العمل على تطوير معامل ومختبرات الجامعة لتتلاءم مع إجراءات تطبيق الهندسة العكسية في العملية التعليمية لتنفيذها وتدريب الطلاب عليها، وتوفير مناخ جامعي يدعم الابتكار والإبداع والتميز، والتعريف بالنواحي القانونية للقيام بعمل مشاريع ريادية في ضوء الهندسة العكسية، وعقد بروكولات تعاون للاستفادة من الخبراء والاستشاريين المتخصصين في المؤسسات الصناعية المختلفة بهدف توطيد التقنية والتحول إلى جامعات منتجة وليست مستهلكة، والتغلب على كافة المعوقات التي تواجه ذلك من تشريعات ونقص في الإمكانيات والخبرات.**

**استهدفت دراسة إسماعيل؛ الشيباني (٢٠٢٢) التعرف على متطلبات تطبيق الجامعة الريادية في جامعة عز من خلال التعرف على مفهوم الجامعة الريادية ومتطلبات تطبيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام منهجية دلفاي المعدل، وصممت استبانة عرضت في جولتين على (١٢) خبيراً متخصصاً في مجال الإدارة وأصول التربية لمعرفة متطلبات الجامعة الريادية، وكانت أهم نتائج البحث اتفاق الخبراء بدرجة موافقة عالية جداً على متطلبات الجامعة الريادية.**

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظم الدراسات قد انفقت مع البحث الحالي في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة بحثية لتحقيق أهداف البحث، إلا أنها اختلفت عنه في الهدف منها؛ ذلك أن هذا البحث يسعى للتعرف على معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية وسبل التغلب عليها، وقد استفاد البحث من هذه الدراسات في بناء خلفية معرفية حول مصطلح الجامعات الريادية، وفي صياغة مشكلة البحث وتحديد منهجيته وأدواته، وسوف يتم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث، وفي معالجته معالجة فكرية، وفي تحليل وتفسير نتائجه.

#### **أولاً: الإطار النظري للبحث:**

يتناول الإطار النظري للبحث معالجة الموضوعات التالية:

#### **أولاً: مفهوم الجامعات الريادية.**

يعد مصطلح الجامعات الريادية من المصطلحات التي واجهت إقبالاً متزايداً من جانب الكثير من الباحثين، ولا سيما في الآونة الأخيرة، لكونها تمثل نقطة تحول وانطلاق في طبيعة الجامعات التي تتبناها، وقد تعددت الدراسات التي عرضت مفهوم الجامعات الريادية، ويمكن توضيح هذه التعريفات على النحو التالي:

---

تعرف الجامعة الريادية بأنها: الجامعة التي تؤدي وظائفها من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع بطريقة غير تقليدية، وتقوم بدور واضح في دعم منظومة الابتكار وريادة الأعمال، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والاستثمار في المعرفة من خلال توفير متطلبات اقتصاد المعرفة (الرويلى، ٢٠٢١، ٨٨).

وتعرف أيضاً الجامعات الريادية بأنها: الجامعة التي تتبنى النموذج الحلزوني الثلاثي (الجامعة - الحكومة - الصناعة) في إدارة عملياتها التي تنتم بالابتكارية والإبداع والمخاطرة، وتسعى لتنمية ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية من خلال التربية الريادية وتسويق البحوث والتراخيص وبراءات الاختراع وإنشاء الشركات التابعة لها لتحقيق الرسالة الثالثة للجامعة المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، فضلاً عن وظائفها التقليدية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من خلال رؤية ورسالة واستراتيجية ريادية، واستقلال ذاتي، وتطوير مؤسسات وبرامج وبنية ريادية متكاملة، وتوفير استدامة مالية عبر مصادر تمويل متنوعة، والوصول للعالمية وامتلاك ميزة تنافسية لتحقيق مكانة مرموقة متقدمة بين الجامعات العالمية الريادية (حسن، ٢٠٢١، ٥٤٢٠).

وقد عرضت بعض الدراسات الأجنبية الجامعات الريادية على أنها: تلك الجامعات التي تمتلك القدرة على الابتكار، والاعتراف، وخلق الفرص، والعمل الجماعي، والمخاطرة، والاستجابة للتحديات بشكل سريع من تلقاء نفسها، وتوفير هياكل دعم للعاملين والطلاب، لإحداث تحول جوهري في الطابع التنظيمي من أجل الوصول إلى وضعية واعدة أكثر في المستقبل (Guerrero; Kirby& Urbano, 2006, 5).

ومن خلال التعريفات السابقة للجامعات الريادية يمكن استخلاص ما يلي:

- تركز الجامعات الريادية على تحقيق التكامل بين دور كل من الجامعة والحكومة والصناعة، ودمج القطاع العام مع القطاع الخاص؛ من خلال ربط التعليم والبحث العلمي بالبيئة الخارجية للجامعة؛ من أجل تحقيق التنمية الشاملة لكافة مجالات المجتمع، والتعرف على احتياجات سوق العمل المستقبلية من العنصر البشري، ولا سيما في ظل التحديات العالمية المعاصرة التي تدور في مجملها حول الثورة التكنولوجية والمعرفية وما ترتب عليهما من تغيرات في مختلف المؤسسات التعليمية خاصة مؤسسات التعليم الجامعي منها.

- 
- تركز الجامعات الريادية على الإبداع والابتكار والتطوير الذاتي والجودة والتمايز والتنافسية، كما تركز على الاستباقية وخلق الفرص وتحمل المخاطر، من أجل تطوير كافة الخدمات التي تقدمها، والخروج بمنتج تعليمي متميز يتناسب مع احتياجات سوق العمل المستقبلية.
  - تعتبر الجامعات الريادية بمثابة البيئة المتكاملة التي تدعم البحث العلمي الذي يساهم في تطوير المعرفة المبتكرة، ومن ثم تطوير وتقديم الجامعات وبناء رواد أعمال قادرين على الإسهام في نهضة مجتمعاتهم من خلال ابتكار المشروعات الإبداعية المتنوعة.
  - توفر الجامعات الريادية هياكل وقدرات تنظيمية من شأنها أن تحدث تحولات جذرية في الطابع التنظيمي للجامعة، الأمر الذي يساهم في بناء جامعة الغد القادرة على تحقيق نهضة المجتمعات.

#### ثانياً: أهمية الريادية في الجامعات.

إن أهمية الجامعات الريادية تنبثق من كونها تساهم في الوصول لكل ما هو جديد في العلم والمعرفة، وذلك من خلال دعم وتشجيع الإبداع والابتكار في البحث العلمي بالشكل الذي يساهم في الوصول لكافة المستجدات العلمية المتعلقة بشتى المجالات، كما تساهم الجامعات الريادية في تمكين الخريجين من توفير فرص عمل مبتكرة تساهم بدورها في التغلب على مشكلة البطالة، ولا يمكن إغفال ما للجامعات الريادية من دورٍ إيجابى بيئى تنافسيه تشجع التميز والريادة والمنافسة بين مؤسسات التعليم الجامعي.

وفي الوقت الراهن تعد الريادية من القضايا الملحة في التطلعات الجامعية على المستويات كافة سواء المحلي منها أو العالمي؛ نظراً لشراسة المنافسة والتحديات التي تفرضها الظروف والمتغيرات، وضرورة إيجاد المداخل الناجحة في تكوين الرأسمال البشري والمعرفي بما يضمن لها التنافسية، وبما لديها من مخزون معرفي وابتكاري يحقق لها اكتساب المعرفة ونقلها داخل أروقة الجامعة، حتى تكون قادرة على بناء ميزة تنافسية تحقق لها اكتساب التميز والتفوق والريادة (اللوكان، ٢٠٢٠، ٣٢٥).

وتكمن أهمية الجامعة الريادية في أنها تولد القيمة المضافة والابتكارية إلى المعرفة التي تنتجها، وتحولها إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، فالأهمية المتزايدة للمعرفة، والدور الجديد للجامعة في احتضان المنظمات القائمة على التكنولوجيا، قد أعطت الجامعة مكاناً

---

أكثر وضوحاً لدى المجتمع والحكومة والصناعة، فهي ظاهرة حديثة تأخذ موقفاً فعالاً في وضع المعرفة عملياً، ومساهمتها في إيجاد المعرفة الأكاديمية (الجرجري، ٢٠١٨، ٤٤).

كما تكمن أهمية الجامعة الريادية في ما تلعبه من دور في توليد القيمة المضافة والابتكارية إلى المعرفة التي تنتجها، وتحولها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، فالأهمية المترابطة للمعرفة، والدور الجديد للجامعة في احتضان المنظمات القائمة على التكنولوجيا قد أعطت الجامعة مكاناً أكثر وضوحاً لدى المجتمع، والحكومة والصناعة، كما أن الجامعة الريادية هي عنصر فعال ومهم في بناء العلاقات مع الحكومة والصناعة، والتي تعزز التعليم المعتمد على الإبداع وتشجعه، وبالإضافة لذلك تكمن أهميتها فيما لها من دور في تحديد نمط السلوك الريادي الذي يتحدى البيروقراطية، وتحفيز وتشجيع الإبداع داخل الجامعة من خلال اختيار الفرص الجديدة وتنفيذها واستغلال واكتساب الموارد بهدف تقديم خدمات جديدة، وتعزيز قدرة الجامعة على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع؛ لما لها من أثر إيجابي في استقرار الاقتصاد والمجتمع (إسماعيل؛ الشيباني، ٢٠٢٢، ١١٣).

ويدون امتلاك الجامعة للريادية لن تتمكن من احتلال موقع متميز ضمن التصنيفات العالمية للجامعات، ولا من تحسين مستواها التنافسي حتى وإن امتلكت الدعم المالي والمادي الكافيين، فالريادة ترمي إلى تحقيق أداء تنافسي متميز، من خلال عمليات البحث عن الفرص وتوظيفها، ومراجعة وتقييم التوجهات والفرص ومجالات الأعمال ذات الصلة بالمؤسسات الأخرى، والبحث عن المزايا التنافسية والحفاظ عليها واستدامتها في آن واحد وبشكل متكامل، وبالإضافة لذلك تساعد الريادية الجامعات على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات والابتكارات التي قد تحمل مخاطرة وتعقيد، ووضع استراتيجيات مخططة ومدرسة للتعامل معها، كما تساعد في التعرف على حجم التغيرات الحادثة في بيئة الجامعة وكذلك المخاطر ذات الصلة، ومن ثم صدرت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي استهدفت إتاحة التعليم والتدريب للجميع وبجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام ومرن، مرتكزاً على المتعلم القادر على التفكير والابتكار، والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، والقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية (عتريس، ٢٠٢٠، ٧٩٦).

---

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة أهمية الريادية في الجامعات في النقاط التالية:

- بناء القدرات البشرية المبدعة، وثقلها بالمعرفة التي تمكنها من تحقيق التنمية المجتمعية، فالجامعات الريادية لا يقتصر دورها على تزويد الطلاب بالمعرفة فحسب بل تسعى لتطوير المعرفة.
- تساهم الجامعات الريادية في دعم البحث العلمي الذي يساهم بدوره في الوصول لكل ما هو جديد في العلم والمعرفة.
- تساهم الجامعات الريادية في بناء شراكات فعالة مع الحكومة والصناعة، والتعرف على احتياجات مؤسسات المجتمع من الخريجين ومن ثم محاولة بناء خريج يلبي احتياجات سوق العمل، وكذلك بناء خريج لا ينتظر إيجاد فرص عمل بل يسعى لخلق فرص عمل لنفسه من خلال إقامة المشروعات الريادية المبتكرة، والعمل على الاستفادة منها.
- تسهم الجامعات الريادية في نشر الثقافة الريادية بين العنصر البشري بالجامعة، والقضاء على البيروقراطية في العمل الإداري، ومحاولة استغلال الفرص الماثلة أمام الجامعة وتوظيفها التوظيف الأمثل بما يضمن انضمام الجامعة ضمن التصنيفات العالمية للجامعات.
- تسعى الجامعات الريادية لدمج التكنولوجيا ضمن مختلف العمليات التي تحدث داخلها، ووضع استراتيجية الجامعة التي تراعي التقنيات الرقمية الحديثة؛ كونها تمثل وسيلة هامة لإحداث التطوير بالجامعة بما يحقق ريادتها.

#### ثالثاً: أبعاد الجامعات الريادية.

إن أبعاد الجامعات الريادية تمثل المؤشرات التي تعكس ريادية الجامعة، فإذا ما توافرت هذه المؤشرات في جامعة ما اتسمت هذه الجامعة بالريادية، وتمكنت من الحفاظ على بقائها وتنافسيتها بين نظائرها من الجامعات، في ظل عالم اليوم الذي يعج بالتحديات التي تؤثر على كافة جوانب تلك الجامعات، وتحتم عليها الرجوع للوراء إذا لم تمتلك تلك الجامعات للمؤشرات التي تؤهلها للتغلب على هذه التحديات أو التكيف معها وتوظيفها التوظيف الأمثل لخدمة بيئة الجامعة داخلية كانت أو خارجية.

وقد أشارت دراسة عبداللطيف؛ أمين (٢٠٢١) إلى أن أبعاد الجامعات الريادية تتمثل في الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر، والمبادأة والاستباقية، وأضافت دراسة عبدالوهاب (٢٠١٨)،

ودراسة الحجار (٢٠١٨) ، ودراسة توفيق (٢٠١٧) لهذه الأبعاد التفرد والاستقلالية، والتمايز والتنافسية إلا أن هذه الدراسات الأخيرة قد أدرجت هذه الأبعاد كخصائص للجامعات الريادية؛ وسوف يتبنى البحث تصنيفها على أنها أبعاداً للجامعات الريادية، وتتمحور هذه الأبعاد في خمسة أبعاد رئيسية، هي: الإبداع والابتكار، التمايز والتنافسية، المبادأة والاستباقية، وتحمل المخاطر، التفرد والاستقلالية، ويمكن توضيح هذه الأبعاد تفصيلاً على النحو التالي:

### ١) الإبداع والابتكار Creativity and Innovation:

يتمثل الإبداع والابتكار في توليد الأفكار الإبداعية الجديدة من خلال البحث العلمي، وتبني الأفكار الفريدة التي تؤدي إلى تطوير المخرجات والخدمات التي تتسم بالتجديد، وتحفيز عمليات التطوير والإبداع والابتكار والتميز، والتي تعد هدفاً نهائياً للنجاح والبقاء والاستمرارية، وتطوير أساليب العمل الداعمة للسلوك التنظيمي الابتكاري المؤدي إلى الوضع الاستراتيجي والهيكلية والتنافسية للجامعة الريادية (اللوغان، ٢٠٢٠، ٣٣٥).

وتعد رعاية الإبداع والابتكار ودعمه من قبل المؤسسة ضرورة حتمية وليست خياراً أمام المؤسسات للاستجابة للتغيرات التكنولوجية والبيئة المتغيرة والهيكل التنظيمية والمنافسين واحتياجات العملاء المتطورة والعالمية؛ حيث إن الابتكار هو المصدر الأساسي للتمايز والميزة التنافسية في بيئة القرن الحادي والعشرين سريعة التغيير وشديدة التعقيد، ومن ثم فإن الجامعات ينبغي أن تمتاز بالإبداع والابتكار، وذلك من خلال امتلاك القيادة الإبداعية القادرة على التأثير بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي، وبناء خريجين قادرين على الإبداع والابتكار (M.Glassman, 2016, 114).

ومن خلال الإبداع والابتكار يتمكن الأفراد من معالجة المعلومات، ومن ثم اتخاذ القرارات وعلاج المشكلات، وتعكس الإبداعية ميل الأفراد للاشتراك في دعم الأفكار الجديدة والمستحدثة وتجريبها والتخلي عن الممارسات والتكنولوجيا الموجودة، وعليه فإن الإبداعية تشير إلى اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته في الإبداع، وتتضمن تحسين جودة مؤسسات البحث العلمي، وزيادة الإنفاق على البحث العلمي، والوصول إلى مخرجات تكنولوجية متقدمة، وتوافر العلماء، والتحسين الكمي والكيفي لبراءات الاختراع والتطبيقات التكنولوجية والابتكار والتجريب ومعرفة نتائجها وتقديم مخرجات وخدمات جديدة، ويتطلب ذلك من المؤسسات التخلي عن الممارسات التكنولوجية الموجودة، وفي ظل مناخ المؤسسات الجامعية اليوم الذي يتميز بالتغيير

---

السريع يصبح تقديم واستيعاب واستغلال الإبداعات والتكنولوجيا وسيلة هامة لتحقيق التمايز والتنافسية (توفيق؛ مشرف، ٢٠١٧، ١٥).

وعليه فإن الوصول إلى صيغة الجامعة الريادية في الجامعات المصرية يتوقف على حجم الإبداع والابتكار الحادث في الجامعة، فالإبداع والابتكار في الجامعة ناتج عن امتلاك الجامعة للموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار بدائل لكافة التحديات التي قد تواجه الجامعة، ومن خلال الإبداع والابتكار تتمكن الجامعة من بناء الكفاءات البشرية المؤهلة لتحسين جودة الأداء داخل مؤسسات التعليم الجامعي وخارجها، والتي تساعد الجامعة على البقاء والاستمرارية.

## ٢) التمايز والتنافسية Differentiation and Competitiveness:

يعتبر التمايز والتنافسية من أهم ما يثير اهتمام مؤسسات التعليم الجامعي، ولا سيما في ظل عولمة السوق، حيث مر السوق التعليمي بالكثير من التغيرات وازدادت المنافسة بين مؤسسات التعليم الجامعي، هذه المنافسة جلبت عواقب لكافة أصحاب المصلحة المرتبطين بقطاع التعليم الجامعي، حيث بدأ الطلاب في الحصول على المزيد من خيارات الاختيار فيما يتعلق بالإنجاز من أجل تحقيق الأفضلية المهنية، وشعرت مؤسسات التعليم الجامعي بزيادة المنافسة الناتجة من الجامعات الدولية والجامعات الافتراضية والشركات التي تبحث عن الجامعات لمزيد من المساحة والموقع التنافسي في السوق، وبدأت هذه التغيرات في بيئة التعليم العالي تتطلب المزيد من المهنية وإدارة تنظيم المشاريع لهذا النوع من المؤسسات (Mainardes, 2011, 146) (M. Ferreira&146

ويتمثل التمايز والتنافسية في الكيفية التي تستطيع من خلالها الجامعة أن تتميز عن أقرانها ومنافسيها وتحقق التفوق والتميز، والميزة التنافسية هي ناتج لتفاعل العديد من العوامل المختلفة التي تمثل مزايا تنافسية حقيقية وخدمات متميزة وفريدة، وهذا يتطلب من الجامعة وضع الاستراتيجيات التي تحقق ذلك، من خلال السياسات والإجراءات والرأس المال البشري والمعرفي الداعم لذلك؛ من أجل تحسين مستوى وجودة مخرجاتها وبالتالي تحقيق الريادة على المدى الاستراتيجي (اللوكان، ٢٠٢٠، ٣٣٥).

وهناك علاقة وطيدة بين الإبداع والابتكار، والتمايز والتنافسية؛ حيث ينبع التمايز والتنافسية بالجامعات من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الخدماتي الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويشار لذلك عادة بالإبداع والابتكار الذي يؤدي إلى الانتقال بالمزايا

---

التنافسية إلى حالة أفضل وخاصة عندما تفشل الجامعات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة، أو عندما تعجز عن الاستجابة للتحويلات البيئية المتنوعة، ومن مسببات الابتكار والإبداع التي تقود إلى التمايز والتنافسية توافر التقنيات الحديثة، والانتقال والتحول بالتكاليف لمدخلات، والتغيرات في التشريعات الحكومية، ومن مصادر التمايز والتنافسية بالجامعات الشهرة والسمعة التي تحظى بها الجامعة والابتكار والإبداع، والموجودات الاستراتيجية، ومنها أيضاً الجودة والجودة الشاملة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه الطلاب الاجتماعي، والرؤية المشتركة، والثقافة والأهداف الاستراتيجية، والبحث والتطوير والتخطيط والقيادة الإدارية الواعية (الشلاش، ٢٠١٨، ١٣١).

ومن خلال ما سبق يتضح أن تشجيع الفكر الإبداعي بالجامعات وتطوير أساليب البحث العلمي بها من شأنه أن يساهم في التغلب على الكثير من التحديات التي قد تقف حائلاً أمام بعض الجامعات الأخرى التقليدية التي يقوم الهيكل التنظيمي بها على الجمود في الإدارة، ومن ثم تحقق تلك الجامعات المرونة في إدارتها وتضع حلول استباقية للتغلب على المشكلات التي قد تواجهها وبالتالي تحقيق التمايز والتنافسية بين نظائرها من الجامعات.

### ٣) المبادرة والاستباقية **Initiate and Proactive**

تعتبر الاستباقية من مؤشرات النجاح في عالم العمل بشكل عام وعلى الرغم من قلة اهتمام بعض مؤسسات التعليم الجامعي بها إلا أن بعض الجامعات تحاول تقديم دورات تعريفية وتحضيرية للطلاب الذين لا يمتلكون القدرة على الاستباقية؛ كأحد متطلبات الالتحاق بالجامعة، هذه الدورات تم إعدادها خصيصاً وبشكل مناسب لتجنب السلبية المؤسسية والعواقب الشخصية للفشل في التحول؛ حيث ينبغي أن يكون الطلاب استباقيين يمتلكون المبادرة والرغبة والقدرة على الإدارة الذاتية، والدافع نحو القيادة (Geertshuis, et al, 2014, 156)

وتتمثل الاستباقية في جهود الرياديين في التقاط الفرص الجديدة فهم يراقبون الاتجاهات ويعملون على تحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين، ويتوقعون التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن المشكلات التي يمكن أن تبرز فجأة، ويمكن أن تصبح فرصاً جديدة، والاستباقية لا تتضمن إدراك التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل وفق الاستبصارات قبل أن يفعل ذلك المنافسون، وترتبط الإجراءات الاستباقية للمؤسسة بمجموعة من المفاهيم، منها: كسب فرص السوق، وتقديم خدمات

---

ومنتجات نوعية تختلف عما تقدمه المؤسسات المنافسة، والتخطيط الاستراتيجي حول مرحلة اندثار الخدمات المقدمة (الحجار، ٢٠١٨، ٣٢٩).

وتتمثل المبادرة في القدرة على توقع الحاجات المستقبلية للمتعاملين مع المؤسسة في ظل بيئة عمل معقدة، وتقنيات تكنولوجية حديثة، ومن ثم التقدم قبل الآخرين نحو ما هو جديد ومختلف عن الآخرين (ماضي، ٢٠١٩، ٧). وتعد المبادرة والاستباقية أحد أبعاد القيادة الريادية، التي تتضمن أنشطة البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، فالبعض يشير إليها على أنها الاستباقية التي تتضمن جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وتوقع التغيرات في متطلباتهم، والعمل وفق الرؤى المستقبلية، والمبادرة تعني المبادرة التي تعني القدرة على التأثير في الآخرين بالإبداعات بدلاً من انتظار مجيء الفرص بحيث تدفع بنظيراتها للاستجابة لها، فالمؤسسة المبادرة يكون لها دور ريادي أكثر من أن تكون تابعة لمؤسسات أخرى؛ ذلك لأن المؤسسات الريادية تسعى للاستفادة السريعة من الأسواق الجديدة قبل المؤسسات الأخرى، كما تسعى لإنجاز المهام دون انتظار الآخرين (الحجار، ٢٠١٨، ٢٣٨).

ومن خلال ما سبق يتضح أنه في ظل عالم اليوم القائم على المنافسة بين مؤسساته، وما يعترى بيئة الجامعة من تحولات متلاحقة، فإن الجامعات التي تمتاز بالمبادرة والاستباقية تسعى من خلال هذه الأبعاد إلى الكشف عن كافة الفرص المتاحة أمامها، والتعرف على المخاطر والتحديات المتوقع حدوثها، من أجل المبادرة لاتخاذ القرارات السليمة، ووضع الحلول الاستباقية للتغلب على هذه المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة في خدمة الجامعة في الحاضر والمستقبل.

#### ٤) تحمل المخاطر Take Risk :

تعد المخاطرة من الأبعاد الرئيسة للريادية، فالريادية ليست اتخاذ لقرار واع بالمشاركة في المواقف عالية المخاطر فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى التحليل والرؤية والفكر لكل استثمار للموارد دون أن يكون هناك نوع من التأكد مسبقاً، أو من احتمالات نجاحه، وتكون المخاطرة كذلك برغبة الجامعة في الانخراط في المشاريع الخطرة من خلال استثمار الوقت في تطوير أفكار ومشروعات جديدة وتخصيص الموارد اللازمة للانخراط بها دون معرفة النتائج المحتملة لنجاح تلك الأفكار والمشروعات؛ وذلك لعدم توفر المعلومات الكافية عن ذلك، وتعد المخاطرة

---

مهمة لبناء الثقة في العاملين من خلال تشجيع الإبداع وتبني المخاطرة المحسوبة (اللوكان، ٢٠٢٠، ٣٣٦).

ويمثل تحمل المخاطر إمكانية التعامل مع المواقف في ظل حالات عدم التأكد والأزمات وحالات الفشل بغض النظر عن الخسائر، والنظر إلى المخاطرة المحسوبة على أنها فرص مواتية لتحقيق النجاح (ماضي، ٢٠١٩، ٧)؛ والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة، وعادة ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة، نتيجة لرغبته القوية في النجاح، وتقديم أفضل الخدمات (الأعمى، ٢٠١٩، ٤٥).

ويرتبط تحمل المخاطر بإدراك حالة عدم التأكد واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية، وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المؤسسة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة، ويرتبط تقبل المخاطرة بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسات، فإذا كانت هذه المؤسسات لا تميل إلى تقبل المخاطرة، فإنها لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة، أو تكون ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المؤسسات في ظل الظروف المتحولة، وبالتالي سيكون أدائها ضعيف (الحجار، ٢٠١٨، ٣٣١).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الجامعة المتميزة القادرة على التنافس وتحقيق الريادية بين نظائرها من الجامعات ينبغي أن تمتلك القدرة على المخاطرة المحسوبة للمخاطر المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية كانت أو خارجية، والتعامل معها بما يخدم مصلحة الجامعة وذلك من خلال إيجاد حلول مبتكرة لإدارة المخاطر الحادثة أو المتوقع حدوثها بالجامعة، وإدارة هذه المخاطر بشكل جيد وذلك من خلال استبعاد الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوثها، أو محاولة نقل المخاطر وتوظيفها بالشكل الذي يخدم الجامعة، ويمكن إدارة هذه المخاطر بشكل جيد أيضاً من خلال سعي الجامعة لتكثيف المتابعة والرقابة بالشكل الذي يضمن التقليل من احتمالية حدوث المخاطر، وتقبل المخاطر التي وقعت بالفعل في الجامعة ومحاولة التقليل من الآثار المترتبة عليها.

#### ٥) التفرد والاستقلالية Exclusivity and Independence :

تعتبر استقلالية الجامعة قضية مستمرة في مناقشات سياسة التعليم العالي؛ حيث تعكس الاستقلالية الرؤية الأساسية السائدة فيما يتعلق بالنموذج المفضل للجامعة كمؤسسة اجتماعية أساسية، كما أن الاستقلالية تمثل قضية هامة في المناقشات السياسية حول حوكمة الجامعات والتنظيم والتمويل، وقد برز ذلك في الصدارة في أوروبا على الصعيد الوطني من خلال مبادرات

---

إصلاح التعليم العالي، وكذلك في لجنة أجنادات التحديث للتعليم العالي، وجميعها تظهر إيماناً قوياً بالعلاقة بين مستوى الاستقلال المؤسسي والأهمية الاجتماعية والاقتصادية للعمليات الأولية للجامعة في التعليم، وقد تكاتفت جهود الدولة والجامعة في العقود القليلة الماضية في كافة البلدان الأوربية لإجراء التعديلات الضمنية في المستوى الرسمي للاستقلال المؤسسي ( Fumasoli, et al, 2014, 1).

ويمثل مفهوم التفرد والاستقلالية نوعاً من التمكين الموجه لتحديد ورفع الفرص الريادية، حيث تقوم المؤسسات غالباً بتطوير وحدات عمل مستقلة؛ بهدف مساعدة المدراء والعاملين على كسر الممارسات والإجراءات المألوفة (متعب، ٢٠١٠، ٢٣٧).

وترتبط الاستقلالية بتقدير الذات والمسئولية الشخصية تجاه النشاطات التي يتضمنها العمل، وتتجسد هذه الاستقلالية بحرية الفرد في الاختيار، حينما يتعلق الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، ويمثل الاستقلال المالي والإداري بعداً هاماً من أبعاد استقلالية الجامعات، ويتجسد في حق الجامعة في رسم هيكلها الإداري وحرية ممارستها لوظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة، وحريتها في اتخاذ القرارات وتصريف شئونها الداخلية، دون تدخل من الخارج، ووضع قواعدها المالية، وتصرفها في كافة أبواب الميزانية المعتمدة لها، وبالإضافة لذلك يمثل الاستقلال الأكاديمي أحد مجالات الحرية الأكاديمية التي تتمثل في الحرية المقننة عند اختيار الجامعة لنظمها وبرامجها ومناهجها وطرق التدريس بها (الحجار، ٢٠١٨، ٣٣٠).

ومن الضروري أن تمنح الاستقلالية مع المساعلة المؤسسية الكاملة أمام المجتمع، لذا ينبغي تطبيق الحوكمة في الجامعات بهدف تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها، وضمان وصولها إلى مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات، بالإضافة لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها وتمكينها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمحافظة على مواردها ومكتسباتها، كما يلزم للحفاظ على المصالح العامة أن ترصد الدولة أداء المؤسسات الجامعية وتقومه، ويمكن رفع كفاءة جودة التعليم العالي من خلال منح الجامعات الاستقلالية (باسعيد، ٢٠٢٠، ٨٢).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الجامعة الرائدة ينبغي أن تستقل عن غيرها من الجامعات بحلول مبتكرة تمكنها من التغلب على المخاطر التي قد تواجهها، والتوجه نحو التفرد والإبداع

والتميز من أجل الوصول إلى موقع تنافسي متميز بين نظائرها محلياً ودولياً، ولكي يتأتى ذلك ينبغي امتلاك الجامعة للقدرات المالية والبشرية والمادية التي تمكنها من التخطيط والتطوير والابتكار؛ حيث إن هذه القدرات تمثل الأساس لتحقيق الاستقلال بالجامعة، وخلق نوع من الإبداع الذي يقود بدوره إلى التفرد.

### ثانياً: الإطار الميداني للبحث

لقد استهدفت الدراسة الميدانية التعرف على معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة باتتباع الخطوات التالية:

#### أ- بناء أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استبانة حول "معوقات تحويل جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية" مقسمة على أربعة أبعاد، هي: (المعوقات البشرية، المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات المادية والتقنية)، وقد تكونت الاستبانة من (٢٠) فقرة، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) للتعرف على درجة تحقق كل مفردة من مفردات الاستبانة، وللتأكد من صلاحية الاستبانة للتطبيق، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

تم حساب صدق الاستبانة التي أعدتها الباحثة من خلال الأسلوبين التاليين:

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٥) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وعدد من الجامعات المصرية، وذلك للتأكد من ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، وتم إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون.
- **صدق الاتساق الداخلي:** تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والمحور الذي ينتمي إليه البعد (٠,٦٦٨ - ٠,٨٩١) عند مستوى (٠,٠١) وهي قيم مرتفعة تشير للاتساق بين أبعاد محور "معوقات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية" وبين المحور ككل، مما يعكس درجة عالية من الصدق بين فقرات وأبعاد الاستبانة.

وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة وتراوحت ما بين (٠,٨٧٠ - ٠,٩٢٢)، وتشير هذه القيم العالية لمعامل الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## ب- عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في (١٥٥) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، والجدير بالذكر أنه تم استبعاد (٧٩) استبانة من أصل (٢٣٤) تم استعادتها من المستجيبين لعدم اكتمالها

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تتمثل نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

١- ترتيب أبعاد محور "معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية" طبقاً للمتوسط الحسابي لكل بعد، وذلك من خلال جدول (١) التالي:

### جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور "معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية" مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الموافقة
١	المعوقات البشرية	٢،٣٣	٠،٥٣٦	٤	متوسطة
٢	المعوقات التنظيمية والإدارية	٢،٥١	٠،٤٥٧	١	كبيرة
٣	المعوقات التشريعية	٢،٤٧	٠،٥٠٩	٢	كبيرة
٤	المعوقات المادية والتقنية	٢،٣٤	٠،٥٠٣	٣	كبيرة
	الإجمالي	٢،٤١	٠،٤٠٨	—	كبيرة

ومن الجدول (١) السابق يتضح ما يلي:

١- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور ما بين (٢،٥١ - ٢،٣٣) أي بدرجة موافقة كبيرة لكافة الأبعاد، فيما عدا البعد الأول فقد جاءت درجة الموافقة (متوسطة) وقد جاء في الترتيب الأول لهذه الأبعاد بعد "المعوقات التنظيمية والإدارية" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢،٥١) بانحراف معياري قدره (٠،٤٥٧)، ويعزى ذلك إلى حاجة الجامعة لمزيد من التطوير والتحسين في الجوانب الإدارية والتنظيمية بها؛ لأن الجهات الإدارية والتنظيمية بالجامعة تعتبر أكثر الجهات التي يقع على عاتقها المسؤولية عن الكثير من

---

الأمر والقرارات ووجود معوقات بها بالضرورة قد يعوق إحداث التطوير والريادة بالجامعة.

٢- تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد هذا المحور ما بين (٠،٤٥٧ - ٠،٥٣٦) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول أبعاد محور " معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية ".

٣- في الترتيب الأخير جاء بعد "المعوقات البشرية" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢،٣٣) بانحراف معياري قدره (٠،٥٣٦)، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تمتلك الكفاءات البشرية المؤهلة لإحداث التطوير بالجامعة، إلا أن هذه الكفاءات قد تكون لا تمتلك الحرية الأكاديمية الكافية التي تمنحها الصلاحيات الكافية لإحداث التطوير الذي يؤهل لتحقيق الريادية بالجامعة من خلال توظيف ما لديهم من مهارات وخبرات في خدمة الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (٢٠١٩) في وجود خلل واضح في منظومة التعليم الجامعي المصري، فعلى الرغم مما تمتلكه الجامعات المصرية من كوادر وقوى بشرية هائلة من حيث العدد والتنوع والتميز، إلا أنها تعاني من الضعف في التخطيط والتنفيذ، مما يؤثر على القيام بمهامها المنوطة بها، ويحتم عليها البحث عن أسباب ذلك والعمل على معالجته.

٤- اتفاق استجابات أفراد العينة على "معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية" بدرجة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢،٤١) بانحراف معياري قدره (٠،٤٠٨) وتشير هذه القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى درجة عالية من الاتفاق بين استجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

وسوف يتم التعامل مع عينة البحث كعينة واحدة إجمالية وذلك على النحو التالي:

#### البعد الأول: المعوقات البشرية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كآ والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات بعد

"المعوقات البشرية" وذلك كما هو موضح بجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كا<sup>٢</sup> لاستجابات أفراد العينة حول بعد المعوقات البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

كا <sup>٢</sup>	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابات (ن = ١٥٥)						العبارات
			درجة الموافقة						
			ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
**٧,١٣٥	٥	٢,١٤	٢٣,٢	٣٦	٣٨,٧	٦٠	٣٨,١	٥٩	قلة توافر الكفاءات البشرية المُبتكرة المؤهلة لتحقيق ريادة الجامعة.
**٤٩,٤٠٦	١	٢,٤٣	٧,١	١١	٤٢,٦	٦٦	٥٠,٣	٧٨	ضعف الثقافة الريادية لدى العاملين بالجامعة.
**٤٥,٩٢٣	٣	٢,٣٦	٧,٧	١٢	٤٧,٧	٧٤	٤٤,٥	٦٩	ضعف قيم ومهارات العمل الجماعي لدى العاملين بالجامعة.
**٤٦,١٥٥	٢	٢,٤٠	٧,٧	١٢	٤٣,٩	٦٨	٤٨,٤	٧٥	قصور وعى العاملين بالجامعة بأهمية المشروعات الريادية لتعزيز تنافسية الجامعة.
**٣٢,٩١٦	٤	٢,٣٢	١١,٦	١٨	٤٣,٩	٦٨	٤٤,٥	٦٩	ضعف مهارات العناصر البشرية التي تمكنهم من إقامة المشروعات الريادية بالجامعة.

• دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٥, ٠,٠٠١)

ومن الجدول (٢) سابق الذكر يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد "المعوقات البشرية" فيما عدا العبارة رقم (١) فقد جاءت دالة عند مستوى (٠,٠٠٥)، وقد جاءت الاستجابات لصالح البديل (متحقق بدرجة متوسطة) للعبارتين (١, ٥) ومضمونهما (قلة توافر الكفاءات البشرية المُبتكرة المؤهلة لتحقيق ريادة الجامعة، ضعف مهارات العناصر البشرية التي تمكنهم من إقامة المشروعات الريادية بالجامعة) ولصالح البديل (متحقق بدرجة كبيرة) للعبارات الأخرى للبعد.

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب الوزن النسبي لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها "ضعف الثقافة الريادية لدى العاملين بالجامعة" في الترتيب الأول لعبارات هذا البعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٤٣)، ويرجع ذلك إلى أن عدم دمج ريادة الأعمال ضمن النظام التعليمي بالجامعة قد أدى إلى محدودية الثقافة الريادية بين العاملين بالجامعة ولا سيما وأن موضوع الثقافة الريادية من الموضوعات الحديثة التي لم تتناول بالدراسة الكافية في نطاق البحث العلمي بجامعة المنصورة، ولم توفر الجامعة البرامج التنقيفية الكافية التي تقدم للعاملين بالجامعة حول الريادية ومتطلباتها.
- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها "قصور وعي العاملين بالجامعة بأهمية المشروعات الريادية لتعزيز تنافسية الجامعة" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٤٠)، ويعزى ذلك إلى قلة تنمية العاملين بالجامعة بأهمية المشروعات الريادية في تحقيق تميز الجامعة وزيادة تنافسيتها بين نظائرها بما يحقق ريادتها بين الجامعات.
- وظلت العبارة رقم (٣) ومضمونها "ضعف قيم ومهارات العمل الجماعي لدى العاملين بالجامعة" في نفس الترتيب؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٣٦)، ويرجع ذلك إلى حصر الأدوار الموكلة إليهم في مهام معينة دون إشراكهم في اتخاذ القرارات أو إبداء آرائهم فيما يتعلق بالجامعة، وقصور الجامعة عن توفير التنمية المهنية الموجهة لقيم ومهارات العمل الجماعي للعاملين بها باعتبارها أمر ثانوي لا حاجة إليه.
- أما الترتيب الرابع فقد احتلته العبارة رقم (٥) ومضمونها "ضعف مهارات العناصر البشرية التي تمكنهم من إقامة المشروعات الريادية بالجامعة"؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٣٢)، ويعزى ذلك إلى أن ثقافة إقامة المشروعات الريادية بالجامعة ثقافة حديثة النشأة لم تنل القدر الكافي من التطبيق بالجامعة، مما يجعل العناصر البشرية بالجامعة لا تمتلك المهارات الكافية حولها، ومن ثم لا تتمكن من إقامة المشروعات بالشكل الذي يحقق الريادة للجامعة.
- واحتل الترتيب الخامس والأخير العبارة رقم (١) ومضمونها "قلة توافر الكفاءات البشرية المؤهلة لتحقيق ريادة الجامعة" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،١٤)، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تمتلك الكفاءات البشرية المؤهلة لتحقيق ريادة الجامعة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الباحثة من خلال إجراء الدراسة الميدانية حيث أشار البعض من أفراد

العينة أن الجامعة تمتلك كفاءات بشرية قادرة على تحقيق ريادة الجامعة إلا أن القيادات الحاكمة لا تمنح هؤلاء الكفاءات الفرص لإحداث الريادة والتطوير بالجامعة.

#### البعد الثاني: المعوقات التنظيمية والإدارية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات بعد "المعوقات التنظيمية والإدارية" ويوضح ذلك جدول (٣) التالي:

#### جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي لاستجابات أفراد العينة حول بعد المعوقات التنظيمية والإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً

كاي	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابات (ن = ١٥٥)						العبارات
			درجة الموافقة						
			ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
**٥٢,٥٨١	٥	٢,٣٥	٦,٥	١٠	٥١,٦	٨٠	٤١,٩	٦٥	محدودية الصلاحيات الإدارية الممنوحة لبعض القادة الجامعيين.
**٦٨,٦٠٦	٢	٢,٥٤	٥,٢	٨	٣٥,٥	٥٥	٥٩,٤	٩٢	غياب خطط فعالة لاستثمار رأس المال البشري بالجامعة لتحقيق ريادتها.
**٦١,٩٨٧	٣	٢,٥١	٧,١	١١	٣٤,٢	٥٣	٥٨,٧	٩١	قصور برامج استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطوير الجامعة.
**٦٠,٥٥٥	٤	٢,٥٠	٧,١	١١	٣٤,٨	٥٤	٥٨,١	٩٠	تدني مشاركة المجتمع ومؤسساته في رسم رؤية الجامعة ورسالتها.
**١٠٧,٧٨١	١	٢,٦٥	٦,٥	١٠	٢١,٩	٣٤	٧١,٦	١١١	ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعنصر البشري المؤهل لتحقيق الريادية بالجامعة.

• دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

ومن خلال جدول (٣) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد (المعوقات التنظيمية والإدارية) وقد جاءت الفروق لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) لكافة عبارات هذا البعد.

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب الوزن النسبي لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها "ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعنصر البشري المؤهل لتحقيق الريادية بالجامعة" في الترتيب الأول لعبارات هذا البعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢,٦٥)، ويرجع ذلك إلى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعنصر البشري بالجامعة لا تتناسب مع ما يقومون به من مهام وأعمال لتحقيق الريادية بالجامعة، فهذه الحوافز تكاد تكون منعدمة، مما يؤدي إلى فقدان العنصر البشري بالجامعة الحماس والرغبة في العمل، الأمر الذي يعوق تحقيق الريادة بالجامعة.
- وظلت العبارة رقم (٢) ومضمونها "غياب خطط فعالة لاستثمار رأس المال البشري بالجامعة لتحقيق ريادتها" في نفس ترتيبها الثاني؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢,٥٤)، ويعزى ذلك إلى قلة امتلاك الجامعة للخطط الاستراتيجية التي تعني بالاستثمار الأمثل في العنصر البشري في الجامعة من خلال تطوير منظومة البحث العلمي بالجامعة بما يساهم في تحقيق ريادتها.
- كما ظلت العبارة رقم (٣) ومضمونها "قصور برامج استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطوير الجامعة" في نفس ترتيبها الثالث حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢,٥١)، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة لا تتيح برامج التنمية الكافية اللازمة لاستقطاب العناصر البشرية المؤهلة لإحداث تطوير بالجامعة وتحقيق ريادتها.
- وظلت العبارة رقم (٤) ومضمونها "تدني مشاركة المجتمع ومؤسساته في رسم رؤية الجامعة ورسالتها" في نفس ترتيبها الرابع حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢,٥٠) ويعزى ذلك إلى ضعف إشراك الجامعة للمجتمع ومؤسساته في رسم رؤية الجامعة ورسالتها والأهداف الاستراتيجية لها بما يتماشى مع التحولات المستمرة في البيئة المحيطة بالجامعة والتي قد تكون واضحة بشكل كبير أمام مؤسسات المجتمع، وبالتالي فلو تمكنت الجامعة من معرفة هذه التحولات وفق رؤية مؤسسات المجتمع لتمكنت من توظيفها التوظيف الأمثل في تطوير الجامعة.

- أما الترتيب الخامس والأخير فقد احتلتها العبارة رقم (١) ومضمونها "محدودية الصلاحيات الإدارية الممنوحة لبعض القادة الجامعيين" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٣٥)، ويعزى ذلك إلى قصر الصلاحيات في الجامعة على الإدارة العليا وقلّة منح القادة الجامعيين للكثير من الصلاحيات.

#### البعد الثالث: المعوقات التشريعية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كآ والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات بعد (المعوقات التشريعية) وذلك كما هو موضح بجدول (٤) التالي:

#### جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كآ لاستجابات أفراد العينة حول بعد المعوقات التشريعية مرتبة ترتيباً تنازلياً

كآ	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابات (ن = ١٥٥)						العبارات
			درجة الموافقة						
			ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
**٥٨،٨٥٢	٢	٢،٤٨	٥،٢	٨	٤١،٣	٦٤	٥٣،٥	٨٣	جمود بعض اللوائح والتشريعات بما يحول دون تحقيق التطوير بالجامعة.
**٤٩،٩٤٨	٤	٢،٤٥	٧،٧	١٢	٣٩،٤	٦١	٥٢،٩	٨٢	ندرة التشريعات التي تعزز الجوانب الريادية في البرامج الجامعية.
**٥٥،٥٢٣	٣	٢،٤٧	٦،٥	١٠	٣٩،٤	٦١	٥٤،٢	٨٤	غياب التشريعات التي تعزز الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
**٤٩،١٧٤	٥	٢،٤٤	٧،٧	١٢	٤٠	٦٢	٥٢،٣	٨١	غياب التشريعات التي تتيح استقلالية الجامعة.
**٦٢،٤١٣	١	٢،٥٠	٥،٢	٨	٣٨،٧	٦٠	٥٦،١	٨٧	قصور التشريعات المحفزة لمنظومة البحث العلمي بالجامعة.

• دال إحصائياً عند مستوى (٠،٠١)

ومن الجدول (٤) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد (المعوقات التشريعية) وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب الوزن النسبي لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها " قصور التشريعات المحفزة لمنظومة البحث العلمي بالجامعة" في الترتيب الأول لعبارات هذا البعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢,٥٠)، ويرجع ذلك إلى قلة التركيز على إصدار التشريعات الجديدة المعنية بتطوير البحث العلمي والتي تدعم الريادة بالجامعة بشكل دوري.
- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " جمود بعض اللوائح والتشريعات بما يحول دون تحقيق التطوير بالجامعة" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢,٤٨)، ويرجع ذلك إلى قصور تحديث اللوائح وتوجه بعض هذه اللوائح نحو مقاومة إحداث التغيير بالجامعة.
- وظلت العبارة (٣) ومضمونها " غياب التشريعات التي تعزز الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس" في نفس ترتيبها الثالث؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢,٤٧)، ويرجع ذلك إلى فرض بعض القيود التي تحول دون منح عضو هيئة التدريس مطلق الحرية فيما يتعلق بالتدريس والبحث والتأليف والإبداع.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة عزت وآخرون (٢٠١١) من أن الجامعات في مصر تقييد العديد من الحقوق والحرريات التي تكفلها المواثيق الدولية لأعضاء المجتمع الأكاديمي من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة لصمت القانون عن كفالة حقوق وحرريات معينة، وحظر تقييدها أو انتهاكها من قبل الأفراد والمؤسسات (عزت وآخرون، ٢٠١١، ص ١١)، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة الطوخي وعبدالغني (٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس أصبحوا يشعرون بالخوف من معالجة بعض القضايا بشكل حاسم خوفاً من فقدان وظائفهم، وهذا الأمر الذي يقيد حرية التعبير والحرية الأكاديمية لديهم.
- أما الترتيب الرابع فقد احتلتها العبارة رقم (٢) ومضمونها " ندرة التشريعات التي تعزز الجوانب الريادية في البرامج الجامعية" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢,٤٥)، ويرجع ذلك إلى قلة توافر اللوائح والسياسات الداعمة للعمل الريادي بالجامعة، وندرة توافر التشريعات التي تهدف إلى إشراك العنصر البشري في الجامعة في عمليات اتخاذ القرارات بهدف الاستفادة من آرائهم في تطوير الجامعة وتحقيق رياديتها.

---

- واحتل الترتيب الخامس والأخير العبارة رقم (٤) ومضمونها " غياب التشريعات التي تتيح استقلالية الجامعة" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٤٤)، ويرجع ذلك إلى قلة توافر اللوائح والتشريعات التي تمكن كل كلية من الاستقلال بمواردها بين نظائرها من الكليات أو تمكن الجامعة من الاستقلال عن نظائرها من الجامعات.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عزت وآخرون (٢٠١١) والتي ترى أن الجامعات المصرية تعاني من انعدام الاستقلال المالي والإداري، الذي يمكنها من التخصيص الأمثل لمواردها؛ لأن الاعتمادات الواردة من وزارة المالية مدرجة في أبواب محددة يصعب نقلها من بند لآخر، كما أن الجامعات ليست حرة في تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وأعداد الطلاب المقبولين سنوياً بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة للجامعة، وبالإضافة لذلك فقد أشار منتقدي الجامعات المصرية فيما يتعلق باستقلال الجامعات إلى قضية العمداء وغيرها من الوظائف الإدارية بالجامعات التي لا توجد قواعد تحكمها، مما يجعل تعيين عميد الكلية مسألة يصفها منتقدو ذلك النظام بكونها سياسية وليست أكاديمية، بالإضافة إلى تجميع السلطات في يد رئيس القسم باعتباره المفوض من قبل عميد الكلية الأمر الذي يشير إلى غياب الديمقراطية في قرارات الأقسام، وهنا يطرح منتقدو ذلك النظام قضية الاعتماد على الانتخاب لكافة المناصب الإدارية بالجامعة بدءاً من رئيس القسم وصولاً إلى رئيس الجامعة ذاتها.

#### **البعد الرابع: المعوقات المادية والتقنية**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كآ والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات بعد "المعوقات المادية والتقنية" وذلك كما هو موضح بجدول (٥) التالي:

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي لاستجابات أفراد العينة حول بعد المعوقات المادية والتقنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

كاي	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابات (ن = ١٥٥)						العبارات
			درجة الموافقة						
			ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
**٣٠,٧٤٨	٤	٢,٢٦	١٢,٩	٢٠	٤٧,٧	٧٤	٣٩,٤	٦١	ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإقامة المشروعات الريادية بالجامعة.
**١٠,٦٩٧	٥	٢,١٢	٢١,٩	٣٤	٤٣,٢	٦٧	٣٤,٨	٥٤	صعوبة التواصل الإلكتروني بين المستويات التنظيمية بالجامعة.
**٤٩,٩١٠	٣	٢,٣٤	٧,١	١١	٥١	٧٩	٤١,٩	٦٥	قلة توافر الحاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بالجامعة.
**٤٢,٣٦١	٢	٢,٤	٩	١٤	٤١,٩	٦٥	٤٩	٧٦	نقص خدمات الصيانة والدعم الفني للتقنيات المتاحة بالجامعة.
**٧٩,٣٦٨	١	٢,٥٧	٧,٧	١٢	٢٧,١	٤٢	٦٥,٢	١٠١	تدني تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة.

• دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

وقد أوضح هذا الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد "المعوقات المادية والتقنية" وقد جاءت الفروق لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) للعبارتين الأولى والثانية، ولصالح البديل (موافق

---

بدرجة كبيرة) للعبارة الثالث الأخيرة. وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب الوزن النسبي لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها " تدني تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة" في الترتيب الأول لعبارات هذا البعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٥٧)، ويرجع ذلك إلى قلة توافر مصادر لتمويل البحث العلمي، ضعف الوعي بأهمية تبني ثقافة البحث العلمي في الجامعات المصرية، وقصور الدافعية لإقامة المشروعات الريادية بالجامعات، ووقوف البعض أمام نشر ثقافة التغيير بالجامعة والتي يمكن أن تحدثها المشروعات الريادية، مما يؤدي إلى قصور تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة واعتبار ذلك هدف ثانوي ليس من الضروري أن تسعى الجامعات لتحقيقه.
  - وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " نقص خدمات الصيانة والدعم الفني للتقنيات المتاحة بالجامعة" حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٤)، ويرجع ذلك إلى قصور تدريب الموارد البشرية للتعامل مع البنية التكنولوجية للجامعة، وتحقيق الدعم الفني لها من خلال خدمات الصيانة، وعدم السعي لإحداث صيانة دورية للتقنيات المتاحة بالجامعة لقلّة توافر مسئولين متخصصين لتقديم خدمات الدعم الفني للتقنيات المتاحة بالجامعة.
  - وظلت العبارة رقم (٣) ومضمونها " قلة توافر الحاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بالجامعة" في نفس ترتيبها الثالث؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٣٤)، ويرجع ذلك إلى قلة توافر مصادر لتمويل البحث العلمي بالجامعات المصرية، وقصور تبني الإجراءات التي تشجع على إقامة المشروعات الريادية بالجامعة، وعدم وجود وسيلة منهجية لتقييم مستوى الاستثمار اللازم لتطوير البنية التكنولوجية في الجامعات.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحويطي (٢٠١٧) التي تؤكد على ندرة وجود حاضنات بحثية داخل الجامعة لاهتمام الجامعات بدورها الأكاديمي (التدريس) في المقام الأول على حساب دورها البحثي، وبالتالي تخصص النصيب الأكبر من ميزانيتها المتعلقة بالبنية التحتية للأغراض الأكاديمية بينما لا تتال البنية التحتية اللازمة للبحث العلمي نفس الاهتمام، كما تتفق مع دراسة على (٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن التمويل الحكومي للبحث والتنمية والابتكار في مصر يمثل (٢،٠%) من الناتج الإجمالي وهو أقل مستوى من معايير منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي، ومن ثم فالتعليم الجامعي في

مصر بحاجة إلى ضرورة قيام حاضنات الأعمال بدور ريادي لتطوير التعليم الجامعي، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الباحثة من خلال إجراء الدراسة الميدانية حيث أشار البعض من أفراد العينة أن الجامعة تمتلك الحاضنات التقنية وحاضنات الأعمال إلا أن هذه الحاضنة ليست مفعلة، ولا تعمل وفق الهدف الأمثل الذي أعدت لأجله، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة نجمي (٢٠٢١) والتي أشارت إلى ضعف وجود بيئة تعليمية داعمة لريادة الأعمال، وعدم وجود ميزانية خاصة لريادة الأعمال، وضعف دور الجامعة في دمج برامج التعليم الريادي ضمن مقررات الجامعة.

- أما الترتيب قبل الأخير فقد احتلته العبارة رقم (١) ومضمونها " ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإقامة المشروعات الريادية بالجامعة"؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،٢٦)، ويرجع ذلك إلى أن الجامعة تمتلك البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتحقيق الريادة بها، إلا أن هذه التقنيات قد لا يتم توظيفها التوظيف الأمثل لتطوير الجامعة وتحقيق ريادتها، وقد لا يتم فحص البنية التحتية التكنولوجية بشكل دوري لإحداث الصيانة لما يحتاج منها لصيانة، مما يؤدي إلى إهدارها دون الاستفادة منها.
- واحتل الترتيب الأخير العبارة رقم (٢) ومضمونها " صعوبة التواصل الإلكتروني بين المستويات التنظيمية بالجامعة"؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢،١٢)، ويرجع ذلك إلى إمكانية تحقيق التواصل الإلكتروني بين المستويات التنظيمية بالجامعة إلا أن هذا التواصل يحتاج إلى المزيد من التطوير لتحسين جودة الاتصال بين هذه المستويات.

#### ❖ سبل التغلب على معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية

- تتمثل سبل التغلب على معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية فيما يلي:
١. إعداد برامج تنقيفية للباحثين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة حول الجامعة الريادية ومتطلباتها؛ ذلك أن حاجتهم إلى المزيد من الثقافة الريادية تزداد يوماً بعد يوم في ظل التوجهات العالمية نحو الريادية.
  ٢. تنمية مهارات العنصر البشري بالجامعة على إقامة المشروعات الريادية من خلال التدريب الدوري، ودعم الإبداع والابتكار بالجامعة، وزيادة الدافعية لإقامة المشروعات الريادية بها.
  ٣. زيادة الحوافز المادية والمعنوية للعنصر البشري بالجامعة؛ ذلك أن شعور العنصر البشري بتقدير ما يبذله من جهد في أداء الأدوار الموكلة إليه يجعله يبذل قصارى جهده

- 
- في تنفيذ ما لديه من إبداع وابتكار في تطوير أدائه ووضع حلول مبتكرة واستباقية للمشكلات التي تواجهه أو المتوقع حدوثها ومن ثم تحقيق ريادة الجامعة.
٤. وضع خطط استراتيجية فعالة لتحقيق الاستثمار الأمثل في العنصر البشري بالجامعة، وفتح مسارات مختلفة للشراكات مع جامعات عالمية ريادة ومحلية للاستفادة من ما تمتلكه من الكوادر البشرية المؤهلة في تحقيق ريادة الجامعة.
٥. استقلال الجامعات في اتخاذ القرارات الإدارية والعملية، ومنح أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المزيد من الحرية الأكاديمية للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم بالكلية وكذلك حاجة الكليات للمزيد من الاستقلال الفني والمالي والإداري.
٦. سن اللوائح والتشريعات المعنية المعنية بتطوير البحث العلمي، وتنوع مصادر الإنفاق عليه، بما يدعم الريادية بالجامعة.
٧. توظيف موارد الجامعة بشكل فعال لتحسين إمكانات المعامل البحثية، ودعم مراكز الابتكار وبرامج الملكية الفكرية ومراكز الاستشارات العلمية بالجامعة للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية؛ ذلك أن البحث العلمي يعتبر أحد أهم وظائف الجامعة الريادية، ومراكز الابتكار والاستشارات العلمية تلعب دوراً مهماً في تطوير البحث العلمي بالجامعة بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية.

#### **نتائج البحث:**

- لقد توصل البحث الحالي إلى عدد من المعوقات التي تحول دون تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادة، ويمكن توضيح هذه المعوقات من خلال النقاط التالية:
١. ضعف الثقافة الريادية لدى العاملين بالجامعة ولا سيما وأن موضوع الثقافة الريادية من الموضوعات الحديثة التي لم تتناول بالدراسة الكافية في نطاق البحث العلمي بجامعة المنصورة، ولم توفر الجامعة البرامج التنقيفية الكافية التي تُقدم للعاملين بالجامعة حول الريادية ومتطلباتها، مما يؤدي إلى قصور وعي العاملين بالجامعة بأهمية المشروعات الريادية في تحقيق تميز الجامعة وزيادة تنافسيتها بين نظائرها من الجامعات بما يحقق ريادتها بينهم .
٢. ضعف مهارات العناصر البشرية التي تمكنهم من إقامة المشروعات الريادية بالجامعة؛ ذلك أن ثقافة إقامة المشروعات الريادية بالجامعة ثقافة حديثة النشأة لم تنل القدر الكافي

- 
- من التطبيق بالجامعة، مما يجعل العناصر البشرية بالجامعة لا تمتلك المهارات الكافية حولها، ومن ثم لا تتمكن من إقامة المشروعات بالشكل الذي يحقق الريادة للجامعة.
٣. ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعنصر البشري المؤهل لتحقيق الريادية بالجامعة، وعدم تناسبها مع ما يقوم به من مهام وأعمال لتحقيق الريادية بالجامعة، فهذه الحوافز تكاد تكون منعدمة، مما يؤدي لفقدان العنصر البشري بالجامعة للحماس والرغبة في العمل، الأمر الذي يعوق تحقيق الريادة بالجامعة.
٤. غياب امتلاك الجامعة للخطط الاستراتيجية التي تعني بالاستثمار الأمثل في العنصر البشري في الجامعة من خلال تطوير منظومة البحث العلمي بالجامعة بما يساهم في تحقيق ريادتها.
٥. قصور برامج استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطوير الجامعة؛ ذلك إن الجامعة لا تتيح برامج التنمية الكافية واللازمة لاستقطاب العناصر البشرية المؤهلة لإحداث تطوير بالجامعة وتحقيق ريادتها.
٦. قصور التركيز على إصدار التشريعات الجديدة المعنية بتطوير البحث العلمي والتي تدعم الريادة بالجامعة بشكل دوري، وجمود بعض اللوائح والتشريعات بما يحول دون تحقيق التطوير بالجامعة.
٧. غياب التشريعات التي تشجع الاستقلال والحرية الأكاديمية بالجامعة والتي تمكن كل كلية من الاستقلال بمواردها بين نظائرها من الكليات أو تمكن الجامعة من الاستقلال عن نظائرها من الجامعات، وكذلك تمنح عضو هيئة التدريس مطلق الحرية فيما يتعلق بالتدريس والبحث والتأليف والإبداع.
٨. تدني تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية، وضعف الوعي بأهمية تبني ثقافة البحث العلمي بالجامعة، وقصور الدافعية لإقامة المشروعات الريادية بها، ووقوف البعض أمام نشر ثقافة التغيير والتي يمكن أن يحدثها البحث العلمي والمشروعات الريادية بالجامعة.
٩. قصور تدريب الموارد البشرية للتعامل مع البنية التكنولوجية للجامعة، وتحقيق الدعم الفني لها من خلال خدمات الصيانة، وعدم السعي لإحداث صيانة دورية للتقنيات المتاحة بالجامعة لقلة توافر مسئولين متخصصين لتقديم خدمات الدعم الفني للتقنيات المتاحة بها.
-

## المراجع:

١. أبو زيادة، زكي عبدالمعطي؛ الزين، ايناس موسى (٢٠٢١): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ١٤ (٥٠)، ١-٣٠.
٢. إسماعيل، عبدالرحمن حسان منصور؛ الشيباني، حلمي علي محمد (٢٠٢٢): متطلبات الجامعة الريادية في جامعة تعز، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية، دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، (٢٢)، ١٠٥-١٤٧.
٣. الأعمى، محمد إبراهيم (٢٠١٩): أثر الخصائص الريادية على تميز البحث العلمي في الجامعات الليبية: دراسة مقارنة بين كليتي الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب والأسمرية الإسلامية. مجلة الدراسات الاقتصادية. جامعة سرت: كلية الاقتصاد. ٢(٤). ٦٢-٣٩.
٤. باسعيد، ابتسام عبدالله عمر (٢٠٢٠): استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استثنائية. رسالة الخليج العربي. مكتب التربية العربي لدول الخليج. ٤١(١٥٥). ٨١-١٠٢.
٥. توفيق، صلاح الدين محمد؛ مشرف، شرين عيد مرسي (٢٠١٧): الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ٢٨ (١٠٩). ١-٦٩.
٦. توفيق، صلاح الدين محمد وآخرون (٢٠٢٠): الجامعة الريادية: صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي المصري المعاصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣١ (١٢٣)، ٣٠٠-٣٢٨.
٧. الجرجري، أحمد سليمان محمد (٢٠١٨): دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة كركوك: كلية الإدارة والاقتصاد. ٨(٣). ٣١-٥٦.

٨. الجيار، سهير علي (٢٠١٨): القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، ٢٢٩-٢٥٧.
٩. الحجار، رائد حسين (٢٠١٨): استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية. المجلة التربوية. جامعة الكويت: مجلس النشر العلمي. ٣٣ (١٢٩). ٣٧٢-٣٢١.
١٠. الحويطي، عواد حماد (٢٠١٧): معوقات الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢ (١٧٤)، ٤٠٩-٤٤٣.
١١. حسن، أسماء أحمد خلف (٢٠٢١): النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع CIM لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية، المجلة التربوية، كلية التربية: جامعة سوهاج، (٩١)، ٥٤٠٢-٥٤٧٨.
١٢. رشيد، صالح عبدالرضا؛ الزيايدي، صباح حسين شناوة. (٢٠١٣م). "دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز" دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. م(١٥)، ع(٢). ١٩٨-٢٣٣.
١٣. الرويلي، سعود بن رغيان (٢٠٢١): المتطلبات المستقبلية لتطبيق صيغة الجامعة الريادية في الجامعات السعودية الناشئة، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، مركز البحوث التربوية، ٨ (١)، ٧٥-١٠٨.
١٤. الشلاش، عبدالرحمن بن سليمان (٢٠١٨): المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وسبل تحسينها. مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. ٢٥ (١١١). ١١٩-١٥٦.
١٥. الطوخي، هيثم محمد؛ عبدالغني نسرین محمد (٢٠١٩): تعزيز القيم الجامعية في القرن الحادي والعشرين: رؤية لمقاومة الجامعة لتوجهات الليبرالية الجديد، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢ (٢)، ٢٤٩-٢٩٢.
١٦. عبداللطيف، عماد عبداللطيف محمود؛ أمين، مصطفى أحمد (٢٠٢١): متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الهندسة العكسية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد يوليو، (٨٧)، ١٣٨-٢٢١.

١٧. عبدالوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠١٨): مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة استثنائية. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ٩٠ (٢).

١٨. عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية: جامعة سوهاج، (٧٧)، ٧٩١-٩٤٨.

١٩. عزت، أحمد وآخرون (٢٠١١): الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية: بين سياسة القمع وغياب الرؤية، ط١، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، القاهرة.

٢٠. اللوقان، محمد بن فهاد (٢٠٢٠): إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة التربية. كلية التربية: جامعة الأزهر. ١٨٥ (٣). ٣٢١-٣٨٢.

٢١. ماضي، خليل اسماعيل إبراهيم. (٢٠١٩): الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين المحافظات الجنوبية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. الجامعة الإسلامية بغزة: شؤون البحث العلمي والدراسات العليا. (٢٧). ١-٢٦.

٢٢. متعب، حامد كاظم (٢٠١٠): الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية. المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية: التحديات والآفاق. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. شرم الشيخ. ٢٢٧-٢٤٨.

٢٣. محمد، فاطمة صلاح الدين رفعت وآخرون (٢٠٢٠): الجامعة الريادية وتطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلباتها: دراسة استثنائية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣١ (١٢٤)، ٥٥٠-٥٨٢.

٢٤. نجمي، فيصل على (٢٠٢١): تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية: جامعة النفرد أنموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢ (٨٧)، ٨٢٨-٨٨٢.

25. Fumasoli, Tatiana & Gornitzka, Åse & Peter Maassen (2014): University Autonomy and Organizational Change Dynamics, ARENA Working Paper, 8, 1-34

- 
- 
26. Geertshuis, Susan & Jung, Moon & Cooper-Thomas, Helena (2014): Preparing Students for Higher Education: The Role of Proactivity, *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 26(2), 157-169.
  27. Guerrero, Maribel; Kirby, David; Urbano, David (2006): "A literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach", *The 3rd Conference of Pre-communications to Congresses. Business Economic Department. Autonomous University of Barcelona. Barcelona.*
  28. Kalenyuk, Iryana. (2016). "Entrepreneurial Universities in a world educational system", *International Economic Policy*, v(2),n(25). 59-74.
  29. M. Ferreira, João; Mainardes, Emerson Wagner (2011): Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model, *International Journal of Management in Education*, (5), 145-168
  30. Nogueira, Donna Fernandez; Arruti, Arantza; Markuerkiaga, Leire; Sáenz, Nerea (2018): "The entrepreneurial university: A selection of good practices", *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1-17.