

## تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية

د/ محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة قناة السويس

### الملخص :

هدفت الدراسة إلى تقديم إطاراً مقترحاً لتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك تم توظيف المنهج الوصفي، لتحليل الأدبيات المتعلقة بالريادة الجامعية وأهدافها وعناصرها وأبعادها، وكذلك دراسة طبيعة الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأهميتها وأنواعها وخصائصها في المؤسسات المعاصرة، وتحديد مكونات ثقافة الريادة الجامعية، والمبررات الداعمة لنشرها بالجامعات المعاصرة، ولقد قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً اشتمل على ثلاثة مقترحات لتنمية ثقافة الريادة بالجامعات المصرية، وهي كما يلي:

• المقترح الأول: صياغة توجهات استراتيجية واضحة للتحويل نحو الريادة بالجامعات المصرية.

• المقترح الثاني: استحداث مراكز للريادة بالجامعات المصرية تحت مسمى: "مراكز الريادة الجامعية".

• المقترح الثالث: تبنى مفهوم القيادة الريادية ليكون بديلاً عن مفهوم الإدارة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية- الريادة الجامعية.

## The development of organizational culture supporting the achievement of *Entrepreneurship* in Egyptian universities

### Abstract:

The study aimed at providing a suggested framework for developing the organizational culture supporting the achievement of *Entrepreneurship* in Egyptian universities. To achieve this, the study used descriptive approach, to analyze the literature on the university *Entrepreneurship*, its objectives, its elements and its dimensions, As well as study the nature of organizational culture and its components, importance, types and characteristics in contemporary institutions, and the components of the culture of university *Entrepreneurship*, and the justification for supporting the dissemination in contemporary universities. The study presented a proposed framework that included three proposals to develop the culture of entrepreneurship in Egyptian universities, as follows:

- The first proposal: formulating clear strategic directions for the transition to *Entrepreneurship* in Egyptian universities.
- The second proposal: the establishment of centers of *Entrepreneurship* in Egyptian universities under the name of "centers of university *Entrepreneurship*".
- The third proposal: Adopting the concept of *Entrepreneurial* leadership as a substitute for the concept of university administration.

**Keywords:** Organizational Culture - University *Entrepreneurship*

## الإطار العام للدراسة:

### مقدمة:

إن أهم ما يميز عالم اليوم هو سرعة التحول والتغير في كافة مجالات الأعمال، وهو ما ارتبط بحدة المنافسة في المنتجات والخدمات بين المنظمات المختلفة، من أجل تلبية متطلبات الاقتصاد العالمي الجديد. ولقد نتج عن ذلك أن أصبح بقاء المؤسسات واستمراريتها مرهون بما تجريه من عمليات تغيير داخلية سعياً منها نحو التكيف مع التغيرات الحادثة ببيئتها الخارجية، وإلا تعرضت نفسها لتهديد التأخر والتراجع، مما أوجب على كافة المؤسسات استباق التغيير وقيادته، بحيث تكون قادرة على إحداث التغيير والسبق به بوتيرة أسرع من منافسيها.

وفي ظل هذه البيئة التنافسية، أصبحت ريادة المؤسسات أحد المداخل المهمة لتحقيق الأداء المتميز، فهي تساعد المؤسسة الجامعية على توليد مصادر جديدة للمزايا التنافسية، سواء بتجديد خدماتها أو تحديث منتجاتها أو تقديم تكنولوجيا مبتكرة أو استثمار مواردها، للتفوق والسبق على نظيراتها بما يسمح لها من تحسين مركزها التنافسي. (نافع، ٢٠١٨، ٧) وفي هذا الشأن يذكر تقرير منظمة اليونسكو حول مسؤولية الجامعات في إحداث التوازن بين المحلية والعالمية أن مفهوم الريادة الجامعية أو الجامعة الريادية Entrepreneurial University، جاء كنتيجة حتمية لرغبة الجامعات بأن تكون عالية الابتكار والفعالية في إجراءاتها وإداراتها الداخلية وفي الوقت ذاته مشاركة بفعالية في برامج التعاون مع بيئة الأعمال، وهذا التوجه نحو الريادة يأتي متسقاً ومكماً لطريق التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي، ودور الجامعة في بناء ثقافة المعرفة والتنمية المستدامة في المجتمع، وبناء جيل متميز في مجالات الإبداع والابتكار في اقتصاد المعرفة. (UNESCO, 2017, 382)

ولقد أصبحت الريادة سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط، في دعم دور الأفكار الإبداعية والريادية في تحسين أداء وإنتاجية مؤسسات الأعمال المعاصرة. ومن هذا المنطلق، اهتمت عديد من دول العالم بمراجعة سياساتها التعليمية، والعمل على إضفاء الطابع الدولي على الأنشطة والفعاليات الجامعية، وذلك سعياً من أجل الريادة باعتبارها أصبحت من أهم مبادئ السوق العالمية، التي فرضت نفسها على ساحة مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن. (Bizri& et al., 2019, 385)

ولكي تضمن المؤسسة الجامعية التحول نحو الريادة وتحقيقها، وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة أعضائها وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للريادة باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية عالية من خلالها، وذلك لأن كفاءة الأداء مرهون بقيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة. وبمعنى آخر فإنه إذا كانت المؤسسة الجامعية قادرة على تقديم منتجات وخدمات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي جيد، فهذا يعنى أن لها ثقافة تنظيمية قوية تدعم الريادة وتؤثر على أفكار الأفراد وتتعكس في سلوكياتهم وأدائهم التنظيمي. (توفيق، ومرسي، ٢٠١٧، ٣٢)

وهذا يحتم على المؤسسات الجامعية العمل الجاد نحو بناء ثقافة تنظيمية قوية ونشرها بين أعضائها وطلابها والمعنيين بها والأطراف ذات الصلة، كنقطة انطلاق حقيقة نحو تحقيق الريادة، ووفقاً لذلك فقد لجأت عديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى توجيه جهودها نحو تحقيق الريادة ونشر ثقافتها، في أحد، أو كلا الجانبين التاليين:

(Ferreira, et.al., 2018, 188)

- **الريادة من منظور مؤسسي:** وتظهر في جهود المؤسسة وطريقتها في إدارة مواردها المختلفة لتقديم شيء جديد، أو ابتكار أساليب عمل مختلفة، أو الحصول على منتجات أو تقديم خدمات عالية القيمة وأفضل من التي تقدمها المؤسسة الأخرى في نفس الميدان، بما يحقق رضا المستفيدين والمعنيين مما تقدمه هذه المؤسسة.
- **الريادة من منظور برنامجي:** وتتمثل في أحد أو بعض البرامج التي تقدمها المؤسسة الجامعية لطلابها، من أجل مساعدتهم على إيجاد الفرص الوظيفية المناسبة، وإحداث التغيير في هيكل السوق والعمل ورفع الكفاءة في استخدام وتحويل الموارد من مستوى متدني من الإنتاجية إلى مستوى عالي، مما يحد من توسع رقعة الفقر والبطالة.

وتأسيساً على ما تقدم فإن الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة والتي يمكن تسميتها بثقافة الريادة، تُعد أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور مؤسسات التعليم الجامعي، إذ تُعبر عن أساليب التفكير واتخاذ القرارات وقواعد السلوك التي تتبناها الجامعة لإيجاد تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بمعايير قادرة على تطبيق مبادرات ومشروعات وممارسات متميزة، تساعد الجامعة على السبق والتفوق في منتجاتها وخدماتها وعلاقتها الخارجية. وهذا يُلزم بنشر ثقافة الريادة داخل بيئة العمل الجامعي بأكملها.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لقد أضحت الحاجة ملحة لبناء ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة بالجامعات المصرية، حيث ساهم في ذلك عدد من جوانب التغيير العالمية والمحلية، والتي تقابلها - بنفس ترتيبها- عدد من جوانب اللا تغيير والتي ترتبط بجوانب أداء الجامعات المصرية، ويتمثل ذلك فيما يلي:

١- جوانب التغيير العالمية والمحلية الداعية لتحقيق الريادة ومن ثم نشر ثقافتها في المؤسسات الجامعية:

وتتمثل في ما يلي:

أ- ارتباط نظم الاقتصاد في العالم المعاصر ببعدها المعرفة:

وذلك فيما يعرف باقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الصدارة في عوامل الإنتاج للمعرفة ورأس المال الفكري، وذلك باعتبار الأصول المعرفية التي يملكها المجتمع تعد محددًا للفوارق بين المجتمعات، وباعتبار التطور الذي يلحق بهذه الأصول المعرفية، واستثمار المجتمعات لها ولقدرتها على الإبداع والابتكار من الأسس التي تقوم عليها التنمية بأبعادها المختلفة. ولما كانت الجامعات من أهم مراكز اكتساب وإنتاج المعرفة، فإنه من المنطقي أن يترك هذا التوجه العالمي الحديث آثاره على وظائف وأهداف الجامعات، وبذلك فقد أصبح لزاماً على الجامعة أن تتفاعل مع المجتمع في إعادة التفكير وتطوير النظم والبرامج والأنشطة لتصبح ريادة الأعمال ثقافة فريدة ومؤسسية ومجتمعية فاعلة (ناصر، ٢٠١٨، ١٢٩). وفي هذا السياق قد ظهر مفهوم تعليم ريادة الأعمال Entrepreneurial Education، باعتباره أحد أبعاد الريادة للمؤسسة الجامعية من جانب، ولكونه يهدف إلى تنمية عقول الشباب وقدراتهم على الابتكار والإبداع، واكتسابهم للمهارات والقدرات اللازمة للعمل الحر، ليكونوا صانعين لفرص العمل لباحثين عنها فقط من جانب آخر. (أحمد، ومحمد، ٢٠١٤، ٢٣)

وعلى الصعيد الوطني، لم تتخلف الجامعات المصرية عن المنافسة في السعي إلى دعم ريادة الأعمال، والاستثمار في رأس المال البشري الهائل الذي تمتلكه؛ استجابةً للسياسات والخطط الوطنية، وأحدثها رؤية مصر ٢٠٣٠م، حيث أكدت على ضرورة استثمار الطاقات البشرية الهائلة وتوجيهها نحو ريادة الأعمال. ودعم مبادرات بعض الجامعات المصرية في استحداث المراكز والوحدات (مراكز ريادة الأعمال)، التي تدعم أصحاب الأفكار المبتكرة من الطلاب. (وزارة التعليم العلي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ٦٥)

كما قد عمدت الحكومة المصرية إلى سن القوانين ووضع السياسات التي من شأنها دعم وتشجيع الشباب وبخاصة خريجي الجامعات علي البدء في إقامة مشروعاتهم الخاصة والتي يفترض أن تكون ريادية من حيث الفكرة والفلسفة والتطبيق والتسويق والإدارة، من خلال تأسيس جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر ليكون بديلاً عن الصندوق الاجتماعي سابقاً.

### ب- ظهور صيغ ونماذج تجديدية للجامعات المعاصرة:

مع اشتداد حدة المنافسة بين الجامعات المعاصرة في سعي كل منها للتحول إلى جامعة ريادية Entrepreneurial University، ظهرت صيغ جديدة في الوظائف الجامعية، ومن تلك الصيغ ما يتعلق بالوظيفة البحثية بالجامعة الريادية، فقد ظهر مفهوم جامعات النخبة العالمية World-Class Universities أو الجامعات من الطراز البحثي العالمي، أو الجامعات البحثية العالمية أو الجامعات الرائدة بحثياً، ورغم عدم الاتفاق الواضح على مسمى واحد لتلك الجامعات إلا إنها تتفق في تقدم مراكزها في التصنيفات العالمية وتحقيقها للريادة والتفوق على نظيراتها في الجانب البحثي، وقد أرجعت إحدى الدراسات ذلك إلى ثلاث مجموعات متكاملة من العوامل التي تتميز بها هذه الجامعات، وهي: (Markuerkiaga, Errasti & Igartua, 2014, 233)

- نسبة عالية من المواهب ممثلة في أعضاء هيئة التدريس والطلاب، تظهر في جودة الخريجين المطلوبين لسوق العمل، وإجراء البحوث المتقدمة.
- تطبيق مبادرات ومشروعات بحثية لتوفير الموارد وإجراء بحوث متقدمة.
- خصائص إدارة ملائمة لها رؤية استراتيجية طموحة وثقافة تنظيمية ترتكز على الابتكار والمرونة والاستباقية في البحوث العلمية والحصول على براءات اختراع.

كما قد لاقت وظيفة خدمة المجتمع في الجامعة الريادية نصيباً من التجديد في طبيعتها وتوجهاتها، فقد ظهر مصطلح الوظيفة الثالثة Third Mission ليقابل مفهوم خدمة المجتمع، ولكن مع إحداث التجديد في هذا المفهوم بتطوير مهام ووظائف تتعلق بالوظيفة الثالثة للجامعة، فقد اتسعت هذه الوظيفة لتشمل أبعاداً جديدة، هي: نقل التقنية والتكنولوجيا، والتعليم المستمر، والشراكة المجتمعية مع وضع مؤشرات أداء متميز لها، يسهم في تجاوز الفجوة بين المعرفة والتطبيق في مختلف مجالات التنمية المجتمعية.

(غانم، ٢٠١٤، ٣٨)

٢- جوانب اللا تغير المتعلقة بتحقيق الريادة ومن ثم نشر ثقافتها في الجامعات المصرية: وتشتمل هذه الجوانب على ما يلي:

أ- ضعف نظام التعليم المصري في إعداد الأفراد لمتطلبات سوق العمل العالمية: وينطبق ذلك على كافة مراحل النظام وبخاصة التعليم العالي والجامعي، حيث تؤكد السوق العالمية الجديدة على الابتكارية والسبق والتنافسية في إيجاد فرص العمل، وهذا يشير إلى ضعف إعداد الأفراد لريادة الأعمال بما يمكنهم من صناعة الفرص الوظيفية لهم ولزملائهم، وهذا ما أشارت إليه التقارير الصادرة عن بعض المنظمات الدولية والتي تشير الى أن الجامعات المصرية تقوم بتخريج آلاف من الطلاب سنوياً في كافة التخصصات العلمية والمهنية، وغالباً لا يسمح سوق العمل بتوظيف هذا العدد والكم الهائل، سواء بالقطاع العام أو القطاع الخاص مما يزيد من نسبة البطالة بين الشباب. والجدول التالي يوضح ما جاء بتقارير بعض المنظمات الدولية بهذا الشأن:

#### جدول رقم (١)

#### تقارير بعض المنظمات الدولية بشأن التعليم الجامعي في مصر

م	الجهة الدولية	البيان
١	تقرير منظمة اليونسكو (٢٠١٠)	أن التعليم في الدول العربية ومنها مصر في حاجة إلى أن يولي اهتماماً بزيادة الأعمال، بحيث يستهدف إثارة اهتمام الطلاب وتوجيههم نحو خيار العمل الحر من خلال معاونتهم على تأسيس مشروعاتهم الخاصة، مع ضرورة العمل الجاد بتوفير بيئة اقتصادية مواتية لتطبيق المشروعات الريادية على مستوى كل دولة بحيث تسهم في تقليل معدلات البطالة (اليونسكو، ٢٠١٠، ٣٢)
٢	تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٥)	إن مشكلة البطالة في مصر تتركز بين خريجي الجامعات من الشباب، حيث تصل معدلات البطالة بينهم إلى ٤٠%، ويمثل ذلك تحدياً أمام الحكومة لتوفير وظائف لاستيعاب الأعداد الهائلة من الشباب الجامعي عاطلين عن العمل، والعمل على تشجيع الشباب للانخراط في العمل الحر (OECD, 2015, 88)
٣	تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال ٢٠١٨	أن مصر لازالت تسعى نحو إيجاد فرص ريادة الأعمال، فقد لوحظ تقدماً لها في هذا في تقرير ٢٠١٧/٢٠١٨ عن التقارير السابقة، إلا أنها مازالت بحاجة لجهود كبيرة لرفع مستوى التعليم في المدرسة والجامعة، فهناك ضعف ملحوظ في تأهيل الأفراد للابتكار والفاعلية الذاتية والمبادرة لإتشاء أعمال خاصة بهم. (The Global Entrepreneurship Monitor, 2018, 59)

ويستنتج من الجدول السابق محدودية دور الجامعات المصرية في إنتاج المعرفة وتبادلها لضعف برامجها التعليمية وغياب مفاهيم ريادة الأعمال ضمن المناهج التعليمية للجامعات، وكذلك لفقدان الصلة بين الجامعات ومراكز الأبحاث وقطاع الأعمال، ولاتساع الفجوة بين قدرات خريجها ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية.

٢- ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية بما يحقق الريادة الجامعية:

على الرغم من ظهور عدد من الصيغ العالمية التي حققت مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية في الجوانب البحثية، مثل: جامعات النخبة العالمية أو الجامعات البحثية العالمية... وغيرها، إلا أن هناك من الدراسات والبحوث ما يؤكد على تراجع الجامعات المصرية في تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وتحقيق مستويات أداء متميزة فيما يتعلق بالجوانب البحثية والخدمية، ولعل ذلك يرجع إلى الآتي:

- أن هناك توجهاً محدوداً نحو الريادة في الأنشطة والبرامج التعليمية الجامعية، إضافة إلى وجود فجوة بين المعارف التعليمية وتطبيقها، الأمر الذي يفرض على الجامعات المصرية إعادة تنظيم أوجه نشاطها وبرامجها للمشاركة الجادة في التنمية الاقتصادية (أحمد ومحمد، ٢٠١٤)

- الافتقار إلى المقومات المتكاملة لمنافسة الجامعات العالمية ذات الريادة، وذلك بسبب غياب تواجدها في مستوى التميز البحثي الدولي، وهذا يتفق أيضاً مع ما رصده تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٨م، من ضعف أداء مؤسسات التعليم العالي بمصر في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات فقد احتلت الترتيب رقم (١٠٠) من إجمالي عدد الدول المشاركة الذي يبلغ (١٣٧)

دولة. (The Global Competitiveness Report 2017–2018, 111)

- انخفاض القدرات البحثية والتسويقية بالجامعات المصرية، مما ترتب عليه قصور واضح في القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية ذات الحركة الأسرع، والأكثر طرماً للاكتشافات والابتكارات والاختراعات من ناحية، وتحقيق سمعة أكاديمية وبحثية ترتبط بالنشر الدولي من ناحية أخرى. (جاء الله، ٢٠١٨، ١٤٩)

- على الرغم من التوسع في الخدمات المجتمعية في إطار الريادة الجامعية، حيث أصبحت الجامعات مساهماً فاعلاً في نقل وتوطين التكنولوجيا وفي تحديث برامج التعليم المستمر وتقديم برامج التدريب التحويلي، إلا أن الجامعات المصرية لازالت تعاني من ضعف أدوارها في مجال خدمة المجتمع، ولعل ذلك يرجع لضعف قنوات الاتصال بينها وبين مؤسسات الأعمال والإنتاج من جهة، ولضعف دور الهيئات الداعمة مالياً للابتكار والاختراع (بنوك، مؤسسات، شركات رأس المال)، وضعف مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل من جهة أخرى. (حنفي، ٢٠١٦، ٦٥)

وبناءً على ما تقدم تظهر مشكلة الدراسة في الفجوة بين جوانب التغيير واللا تغيير والمتعلقة بتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، حيث يمكن بيان معالم هذه الفجوة في



الحاجة الملحة لنشر ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق الريادة بالمؤسسات الجامعية، ومحاولة تحسين أداء الجامعات المصرية ومخرجاتها مع تنامي القدرة علي استشراف المستقبل، والمبادرة إلي البحث عن الميزات التنافسية بالجامعات.

لذا تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

كيف يمكن تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية؟

١- ما الأسس النظرية للريادة بالجامعات المعاصرة؟

٢- ما ماهية الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة؟

٣- ما طبيعة الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة الجامعية؟

٤- ما الإطار المقترح لتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية؟

**منهج الدراسة:**

توظف الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالريادة الجامعية وأهدافها وعناصرها وأبعادها، وكذلك دراسة طبيعة الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأهميتها وأنواعها وخصائصها في المؤسسات المعاصرة، لتقديم إطاراً مقترحاً لتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية.

**حدود الدراسة:**

(١) تهتم الدراسة بموضوع الريادة الجامعية وسبل تحقيقها في الجوانب الثلاثة التي

تمثل وظائف الجامعة، وهي: التعليم لريادة الأعمال، والبُعد البحثي بالجامعة الريادية، والبُعد المجتمعي والخدمي بالجامعة الريادية.

(٢) لما كانت الثقافة التنظيمية بمثابة الموجه والداعم الأساسي للأداء التنظيمي في

أى مؤسسة، لذلك فإن الدراسة تتناول أيضاً موضوع الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة، والتي يمكن تسميتها بثقافة الريادة الجامعية.

(٣) تهتم الدراسة بتحقيق الريادة بالجامعات المصرية الحكومية، بمؤسساتها التابعة من

خلال البحث في أساليب تنمية ثقافة الريادة الجامعية.

**أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة، أهميتها ما يلي:

- أهمية البُعد التعليمي بالجامعة الريادية، والمتمثل في التعليم لريادة الأعمال والذي يمثل أحد أهم الحلول لمواجهة التحديات التي تواجه المجتمع المصري ومنها: البطالة وخاصة بين خريجي الجامعات، ضعف منظومة التعليم العالي والجامعي

- لمتطلبات سوق العمل، ضعف مستويات الإبداع والابتكار وخاصة بين خريجي الجامعات، بما يحتم العمل على نشر ثقافة المشاريع وريادة الأعمال.
- أهمية تنمية الثقافة التنظيمية بالجامعات المصرية، إذ تعد بمثابة استراتيجيتها العامة التي تؤثر على السلوك التنظيمي لأعضائها، كما تعتبر ركيزة الانطلاق الحقيقية في تكيف المؤسسة مع المتغيرات العالمية والمحلية، وفي انفتاحها وسعيها نحو التفوق والتنافسية.
  - أن المقترحات التي تقدمها هذه الدراسة قد تساعد واضعي السياسات ومتخذي القرار في الجامعات ومراكز البحوث وقطاع الأعمال، على رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات والبرامج التعليمية والبحثية والخدمية، التي تدعم تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية.

### مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

#### ١- الريادة *Entrepreneurship*:

لم يوجد اتفاق تام على معنى مصطلح الريادة، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم، ويمكن عرض بعض تلك المفاهيم، على النحو التالي: حيث تعرف بأنها عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة، كما تعبر عن إدراك الفرص الجديدة واستخدام الموارد والقابليات لتنفيذ الأفكار الإبداعية. (حسين، ٢٠١٣، ٣٨٦)

وتشير الريادة إلى عملية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، بأعلى مستوى من النجاح، من خلال تشجيع الإبداع والابتكار والتفرد بكل جديد، وتحقيق الميزات التنافسية. كما أنها تتمثل في الميزة التي تكتسبها المؤسسة، حين تصبح رائدة في منتج معين، أي أنها أول من قدم ذلك المنتج الجديد أو الخدمة المستحدثة. (المومني، ٢٠١٦، ٨١٥)

والريادة تعكس ثلاثة سلوكيات تصدر عن الأفراد أو المنظمات هي: الإبداع والمبادأة والاستباقية، فالإبداع يولد شيئاً جديداً ذا قيمة، والمبادأة تضيف إلى الشيء الجديد قيمة من خلال رصد البيئة الخارجية، والاستباقية في التنبؤ بمتطلبات المستقبل لدى السوق، وإيجاد منتجات وخدمات مميزة. (Ferreira, et.al., 2018, 183)

وبناءً على ذلك يمكن تعريف الريادة إجرائياً بأنها: جملة الممارسات والأنشطة التي تؤديها المؤسسة بكافة وحداتها التنظيمية ومواردها وتتوافر فيها الإبداعية، وتسهم في تحقيق الأداء المميز والتفوق والسبق على المؤسسات المنافسة محلياً وعالمياً.

## ٢- الثقافة التنظيمية Organizational culture :

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، والقيم، والاتجاهات، والتفاعلات، والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة الواحدة. (فليه والزكى، ٢٠٠٤، ١٢٢)

وتشير الثقافة التنظيمية إلى تقاسم القيم والمعتقدات، والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد وممارساتهم العملية، وحل المشكلات للتكيف الخارجي، والتكامل الداخلي أثناء تعامل المؤسسة مع بيئتها المحيطة، حيث يتعلق التكيف الخارجي بإمكانية الاستجابة للتغيرات البيئية، بينما يشير التكامل الداخلي إلى تحقيق الانسجام بين الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المؤسسة. (المرسى، ٢٠٠٧، ٤٥)

والثقافة التنظيمية تعرف بأنها: نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تسود داخل المؤسسة والتي تتفاعل مع الهيكل التنظيمي والسياسات، لتنتج أعرافاً سلوكية تجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات. (خيرى، ٢٠١٤، ١١٤)

الثقافة التنظيمية وفقاً لما تقدم تعبر عن مجموعة من الميزات التي تجعل المؤسسة متفردة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتنبي المؤسسة قيماً، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالمستفيدين، وتحسين الفاعلية والكفاءة. (Mwangi&Waithaka, 2018, 289)

وبناءً على تحليل المفاهيم السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: ذلك الكل المركب من المفاهيم والقيم، التي تحدد سلوكيات أعضاء المؤسسة وتؤثر فيها، وتحدد أسلوب إدارتها وسياساتها وممارساتها في تحقيق أهدافها وغاياتها وتوجهاتها.

## ٣- ثقافة الريادة الجامعية Culture of University Entrepreneurship :

تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال. وثقافة الريادة الجامعية تعنى الصفات والقيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة الجامعية، مثل: الإبداع والابتكار والتطوير والاستكشاف، والاستفادة من الفرص، واكتساب المهارات الإدارية، والتي تظهر في تلبية احتياجات سوق العمل بكفاءة وفعالية، وتحقيق التميز المؤسسى. (نافع، ٢٠١٨، ٨)

ويشار إلى ثقافة الريادة الجامعية بأنها مجموعة القيم التنظيمية التي تمثل عناصر تفوق الجامعة والتي تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من مخرجات متميزة. (جاد الله، ٢٠١٨، ١٣٨)

وهي تلك الثقافة التي تتمتع بها المؤسسة الجامعية وتسعى من ورائها إلى توجيه إمكانياتها وجهودها للقيام بوظائفها الثلاثة؛ التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يحقق المساهمة في التنمية الاقتصادية عن طريق إقامة روابط بين الصناعة والمجتمع والعمل على تسويق برامجها واستشاراتها وبراءات الاختراع، والسعى الدائم لتحقيق منتج جديد أو عمليات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة أو مشاريع جديدة. (فتحي وصقر، والدغدي، ٢٠١٩، ٤٨)

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف ثقافة الريادة الجامعية إجرائياً بأنها: جملة المفاهيم والقيم المشتركة، والمعايير السائدة بالمؤسسات الجامعية، والتي تترجم في سلوكيات الأفراد والوحدات التنظيمية المكونة لها، وتظهر في الأداء الإبداعي، وفي نوعية الخدمات المقدمة بما يلبي احتياجات سوق العمل دائمة التغير ويضمن تحقيق مراكز تنافسية عالية. الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للمحورين التاليين:

#### المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالريادة الجامعية:

لقد تناولت عدد من الدراسات الريادة الجامعية وكيفية تحقيق المؤسسات الجامعية للسبق والتميز في منتجاتها وخدماتها، فقد هدفت دراسة كل من (متعب، وراضي، ٢٠١٠، ٢٢٧-٢٤٨) إلى تحديد مدى تأثير القيادات الجامعية الريادية على الأداء التنظيمي بجامعة القادسية بالعراق، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة الى نتائج متعلقة بفروضها، من أهمها ما يلي: أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للريادية في الأداء المتميز إجمالاً ولكنه تأثيراً ضعيفاً ومحدوداً، كما أظهرت النتائج تأثيراً ضعيفاً ذو دلالة إحصائية للريادية في بُعد التميز في مجال التأليف والترجمة والبحث، وأن هناك تأثيراً متوسطاً للريادة في مجال المشاركة العلمية والنشاطات، مما يشير بأن المهارات الريادية للقيادات قد أسهمت في تميزهم في مجال المشاركات العلمية، وفي تعزيز أدائهم الجامعي. وفي ضوء النتائج السابقة، فقد أوصت الدراسة بالآتي: ضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي للقيادات الجامعية العليا من أجل استثمار الأفكار الريادية وتبنيها، مع الاهتمام بالأفكار المطروحة من قبلهم نظراً لأنهم يمتلكون مستوى

عال من المبادرة، وينبغي تأسيس مركز بحثي على مستوى الجامعة يضم أعضاء من مختلف الاختصاصات العلمية، يتولى مهمة دعم المنظمات الصناعية العراقية بالأفكار الريادية واحتضانها لحين تصبح قادرة على العمل بشكل مستقل في المستقبل.

ولقد هدفت دراسة كل من ماركيوكيجا، وايراستي، وايجارتو (Markuerkiaga, Errasti & Igartua, 2014, 231-252)، إلى تحليل الأدبيات المتعلقة بالجامعات

الريادية، بهدف استخلاص معالم هذه الجامعات وآليات عملها واقتراح مسارات متعددة للدراسات المستقبلية تتعلق بذلك. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل الأدبيات أو ما يعرف بتحليل المحتوى، ولقد توصلت الدراسة الى بعض النتائج منها: أن الجامعة الريادية تعد بمثابة وكيل للتغيير الاجتماعي وأداة مهمة في تسهيل الاقتصاد القائم على المعرفة لأنها تدعم توليد المعرفة واستثمارها من خلال مهماتها الثلاث للتعليم والبحث وريادة الأعمال الأكاديمية. علاوة أنها تعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تشجيع ريادة الأعمال الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس. كما توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن الأبحاث المتعلقة بالجامعة الريادية قد زادت بشكل كبير في السنوات الأخيرة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن توليفات مفاهيمية للأدب المتعلق بهذه الجامعات، ولا يوجد إطار شامل يغطي مجموعة من العوامل اللازمة لتعزيز روح المبادرة الأكاديمية داخل نموذج الجامعة الريادية. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بمعالجة الفجوة السابقة عن طريق تحديد العوامل المحددة في الجامعة الريادية وتوليفها في إطار تكاملي، بحيث يعتمد هذا الإطار على مراجعة نوعية للدراسات النظرية والتجريبية للجامعات الريادية وتحليل للأطر والنماذج المتنوعة في الشركات الريادية ومحاولة الاستفادة منها في هذا النوع من الجامعات.

كما هدفت دراسة هنادة المومني (المومني، ٢٠١٦، ٨١٣-٨٢٥) إلى تقصي دور الخصائص الريادية في بناء الجامعات الريادية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة التي طبقت على عينة من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في (٨) جامعات خاصة، وهي: (جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة البترا، جامعة الشرق الأوسط، جامعة عمان الأهلية، جامعة فيلادلفيا، جامعة جرش، جامعة إربد الأهلية، جامعة الزرقاء الأهلية)، وقامت الدراسة باختبار عدد من الفرضيات التي تربط العلاقة ما بين الخصائص الريادية للعاملين باعتبارها العوامل المستقلة، مع بناء الجامعات الريادية كونها العامل التابع، ومن هذه العوامل: (الثقة بالنفس، الدافع الذاتي، الجدية، تحمل المخاطر والرغبة في الإنجاز). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير لجميع

الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، في بناء الجامعات الريادية من وجهة نظر العاملين أكاديمياً وإدارياً. وقد أوصت الدراسة بمداومة تنمية التوجهات والخصائص الريادية للعاملين بالجامعات، مع دعم قيام الجامعة بتنفيذ الأفكار المبتكرة من قبل العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم وتلبية احتياجاتهم، مما سينعكس على مستويات أداء الجامعة باختلاف وحداتها التنظيمية، لتكون جامعة ريادية مستقبلية.

ولقد عرضت دراسة **اتزكويتر (Etzkowitz, 2016, 49-64)** ملامح الجامعة الريادية من حيث رؤيتها وأهدافها، مصفوفة الأداء بداخلها وقدرتها على جذب شريحة كبيرة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين علي المستوى الدولي ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد أسفرت عن نتائج أهمها ما يلي: أن الريادة الجامعية أصبحت ضرورة ملحة في ظل البيئة سريعة التغير، نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق المزايا التنافسية بإيجاد مشاريع جديدة، وتخريج طلاب قادرين على إيجاد فرص عمل في السوق العالمي، إذ تطمح أن يكون خريجها عبارة عن مشاريع اقتصادية واقعية ناجحة ومنتجة تدعم الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة. ولقد أكدت الدراسة في توصياتها على مجموعة عناصر يمكنها تحقيق الريادة للمؤسسات الجامعية، منها: تبني رؤية استراتيجية موجهة لسوق العمل العالمي، وتوفير قيادة جامعية نشطة يمكنها تجنب المخاطر المحتملة، واعتماد برامج وأنشطة ذات طابع دولي، وتطبيق صيغ وأساليب تعلم مرتكزة على التكنولوجيا، وعقد شراكات حقيقية مع منظمات الأعمال، ومع الجامعات الأخرى.

ولقد هدفت دراسة **(توفيق ومرسي، ٢٠١٧، ١-٦٩)** إلى التعرف على الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات، من حيث مفهومها ومبرراتها ومصادرها وأبعادها، مع محاولة توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية وتحقيقها بالجامعات، ودور الجامعة الريادية في تحقيق ذلك. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج منها: أن تدويل التعليم الجامعي يسهم في الإسراع بتحول الجامعات إلى جامعات ريادية؛ حيث يكون للجامعات أهداف ذات صبغة دولية، وإضافة البعد الدولي على أنشطة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وامتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لاجتذاب المتميزين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الدوليين، علاوة على فتح قنوات التواصل للاستفادة من خبرات الجامعات العالمية. ولقد قدمت الدراسة مجموعة مقترحات أهمها: ضرورة

وجود رؤية واضحة لدعم وتشجيع التعليم الريادي، و إضفاء الطابع الدولي على البرامج التعليمية للجامعات، ودعم الصلة بين الجامعات ومراكز الأبحاث وقطاع الأعمال مطبياً وعالمياً. وهدفت دراسة (الحواجرة، ٤١٣، ٢٠١٨، ٤٤٤) إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال (والتي تعنى: الأفراد ذوي القدرات والمواهب القادرين على الإبداع والتجديد) في الجامعات الحكومية الأردنية، وتكوّن مجتمع الدراسة من: (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة. ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي، وأن هناك أثر للريادة التنظيمية في تنمية قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود أثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي ووجود أثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي. ولقد أوصت الدراسة بتعزيز الثقافة الريادية وربطها باستراتيجية وأهداف الجامعات ونتائج الأداء على المدى القصير والبعيد، والعمل الجاد لتحويل الهيكل التنظيمي بالجامعات من هيكل بيروقراطي إلى هيكل عضوي مرن مرتكز على قدرات ذكاء الأعمال، وتشجيع فرق العمل الإبداعية.

ولقد هدفت دراسة ربما وزملائها (Bizri&et.al., 2019, 385-404) إلى اقتراح نموذج للجامعات الريادية التي تعمل في البلدان النامية، حيث أن معظم الأبحاث الحالية ركزت على السياق الغربي في المقام الأول. يهدف هذا النموذج إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية للجامعة الريادية مع مراعاة القيود السياقية، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تصميم أداة مسح مكونة من ٦٠ عنصراً وتوزيعها عبر (١٠) جامعات في لبنان، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، ولقد أكدت نتائج تحليل البيانات، أن أقوى عوامل النجاح للجامعات الريادية في البلدان النامية، يتمثل في تأثير الموارد البشرية والمادية والقدرات القيادية ونقل المعرفة وتوظيفها في المجتمع باعتبار هذه العوامل هي الأهم للمجتمع المحيط بالجامعة، ولقد أوصت الدراسة بضرورة وجود ثقافة قوية في تنظيم المشروعات الريادية، وفي توفير بيئة جيدة لريادة الأعمال، مما يسهم في التحول الكامل نحو الجامعة الريادية المناظرة للجامعات في الدول الغربية الأكثر تقدماً.

ومن خلال العرض السابق للدراسات المتعلقة بالريادة الجامعية، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن الريادة تعد بمثابة استراتيجية للميزة التنافسية؛ إذ يمثل النشاط الريادي آلية تغيير وتطوير وتجديد استراتيجي للمؤسسة الجامعية، حيث يعزز من قدرتها على التمسك بالفرص والإبداع.
- أن الأنشطة الريادية بالجامعات تسهم بشكل كبير في الحفاظ على جودة بيئة العمل للمؤسسات الجامعية، كما أنها تمثل أداة نشطة لتطوير الأعمال، ودعم الإنتاجية، وتطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات القائمة واتباع عمليات جديدة.
- أن الريادة بالجامعات تتمثل في مختلف القوى والإمكانات المادية والبشرية والقدرات الداخلية التي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، والتميز والتفوق في الأسواق العالمية للتعليم، والحصول على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات، وبذلك فهي ذات صلة وثيقة بتحويل أنشطة التعليم الجامعي وبرلمجه المختلفة.

#### المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

اهتم عديد من الباحثين في إدارة المؤسسات العامة والشركات بموضوع الثقافة التنظيمية، ونظراً لأهميتها وتأثيرها على الأداء المؤسسي بأكمله، فقد لاقى اهتماماً كبيراً من الباحثين في إدارة المؤسسات التعليمية والتربوية أيضاً، ولقد تناول بعض الباحثين تأثيرات الثقافة التنظيمية على أداء الجامعات، وذلك وفقاً لمتغيرات بحثية مختلفة، فقد هدفت دراسة (إبراهيم، ١١٥، ٢٠١٠-٢٠١١) إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية داخل بعض كليات جامعة عين شمس وهي كليات (الآداب والتجارة والألسن والحاسبات والمعلومات)، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مع توظيف بعض أدواته، مثل: الزيارة الميدانية والمقابلة الشخصية مع المسؤولين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين داخل الكليات محل الدراسة. ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: أن لدى المديرين بصفة عامة اتجاهات إيجابية نحو الثقافة التنظيمية السائدة، إلا أن هناك بعض أوجه قصور تمثلت في: أن الابتكار لا يعتبر من ممارسات الإدارة العليا للكليات، وأن الابتكار ليس مطلب هام وأساسي لنجاح الكلية بناء على رأي عينة الدراسة، وأن العمل بروح الفريق والتعاون ليس سمة مميزة بين المستويات الإدارية المختلفة في الكليات، علاوة على عزوف العاملين في الكليات موضع التطبيق عن تبادل الآراء والأفكار والمقترحات التي تساعد على إتمام العمل في أحسن صورة. وفي ضوء الدراسة النظرية والمعالجة الإحصائية للدراسة التطبيقية، تم تقديم عدد من التوصيات



الموجهة إلى القيادات الإدارية بالكليات، وذلك على النحو التالي: ضرورة جعل الابتكار من الاستراتيجيات الرئيسة في ممارسات الكليات باعتباره مطلب هام وأساسي لنجاح الكليات في أدائها لرسالتها، وضرورة نشر القيم التنظيمية الإيجابية بين العاملين، والعمل على ربط الحوافز بمهام العمل لزيادة مستويات الأداء، وضرورة غرس وتعميق ثقافة العمل الجماعي بالكليات وبين العاملين وبعضهم البعض.

بينما قد اهتمت دراسة كلاً من (حسن ومرسى، ٢٠١٢، ٢٦٩-٣٣٣) بالتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أسيوط، وتحديد العلاقة بينها وبين مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: إن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً ذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري حيث بلغ قيمة معامل الارتباط حوالى (٠.٦١٩) وهي قيمة دالة عند ٠.٠١ كما يتضح أيضاً أن معظم عناصر الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً بعناصر الإبداع الإداري، مما يؤكد أن توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالجامعة يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للقيادات الإدارية، وزيادة قدرتهم على العمل، وفي ضوء النتائج الميدانية تم تقديم تصور مقترح يشتمل على بعض المقترحات لدعم الثقافة التنظيمية بجامعة أسيوط منها: تهيئة بيئة العمل التي تساعد القيادات الإدارية على ممارسة الإبداع الإداري من خلال دعم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، وتشجيع الأفكار الجديدة التي يشارك بها العاملين من خلال المواقف والاجتماعات، وإشراك العاملين في بعض المهام القيادية داخل الجامعة، والعمل على تهيئة الأفراد لتجريب بعض الأفكار والممارسات الإبداعية.

وقد سعت دراسة كلاً من (جوهر وجمال الدين، والألفى، ١١٧، ٢٠١٣-١٣٢) إلى توضيح أهم ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المصرية، والتعرف على الإدارة الاستراتيجية ولامحها، وأهم مراحلها، والوقوف على واقع إدارة الجامعات المصرية، ورصد النتائج والتوصيات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: ضعف تفويض السلطة على مستوى الجامعة، وتحمل الإدارة العليا لمسئوليات عديدة، وتحد اللوائح التنظيمية داخل الجامعة من الابتكار والإبداع، وتسهم المعوقات الإدارية والأعمال الروتينية في زيادة الشعور بالإحباط وعدم المشاركة. وفي ضوء النتائج السابقة فقد قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات منها

ما يلي: ضرورة السعي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على زيادة فاعلية العمل الجامعي، وتبني أنماط إدارية وأساليب قيادية تحقق الثقافة التنظيمية الجيدة من خلال التوافق والترابط بين العلاقات الإنسانية وكما تعبر عنها السياسات والممارسات الإدارية، ووضع برامج للتدريب لإعداد العاملين للتغيرات التي تحدث في الوظيفة لتحقيق النضج الوظيفي، والسعي نحو الوفاء بمتطلبات وحاجات العاملين بالجامعة مما يزيد شعورهم بالانتماء والمشاركة.

ولقد هدفت الدراسة التي قدمتها عديلة كومن (Coman,2016, 135-145) إلى عرض محاولة الاستفادة من نماذج الممارسات الأفضل في التعليم العالي، والعمل على الاستفادة منها في تطوير الثقافة التنظيمية بالجامعات من خلال التطرق لمقاربة مفاهيمية حول الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية إضافة إلى شرح العلاقة بين المفهومين، ولقد حاولت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي تحليل البحوث والدراسات لتوضيح الاستراتيجيات التي لا بد من الاعتماد عليها وغرسها في الثقافة التنظيمية للجامعات وذلك لتحقيق التنمية للعنصر البشري، إضافة إلى عرض المداخل الإدارية التي لا بد على المؤسسة من الأخذ بها خاصة في عصر العولمة والثورة المعلوماتية وما جلبته من تغييرات شاملة أثرت على الإدارة وبالتالي إدارة الموارد البشرية ككل فبرز ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي وإعادة الهندسة، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة كطرق حديثة تعتمد عليها الإدارة الناجحة لتحقيق التطوير المنشود. ولقد توصلت الدراسة إلى أن سبيل تحقيق تنمية الموارد البشرية يكمن في توفير البيئة الملائمة لذلك من خلال ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على الأخذ بكل ما هو جديد في الساحة الإدارية والتأقلم معه بغية تطوير مهارات العنصر البشري وتحقيق البقاء والازدهار للمؤسسات الجامعية.

كما اهتمت دراسة كل من موانجي وواسكا (Mwangi& Waithaka, 2018, 288- 324) بتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الجامعات الحكومية، وذلك بتحديد العلاقة بين ثقافة القوة وثقافة المهمة وثقافة الأفراد وثقافة الأدوار، والأداء للجامعات الحكومية في منطقة جبل كينيا. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولقد أثبتت الدراسة في نتائجها أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الجامعات الحكومية في منطقة جبل كينيا، أثبتت الدراسة أن المسؤولين يؤكدون على أهمية العمل الجماعي في جميع أقسام الجامعة. كما أثبتت الدراسة أن العاملين في الجامعة لديهم مهارات إبداعية قوية ومبتكرة في مكان عملهم وبالتالي يترجمون إلى تحسين أداء الجامعة. ولقد توصلت الدراسة إلى بعض المقترحات منها أنه يجب على الإدارة الاستثمار في تحسين الثقافة

التنظيمية، وأن يكون لكل جامعة سياسة واضحة بشأن إجراءات الاتصال الداخلى والخارجى، كما أوصت الدراسة بتشجيع العمل الجماعي والمراجعة الدورية لدور العاملين فى تحسين العمل الجامعى.

وقد هدفت دراسة سبورن (Sporn, 2019, 41-61) بتحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة الجامعية وبين الأنماط الإدارية المتنوعة بداخلها، من أجل العمل على إدارة الثقافة الجامعية نحو تجديد الأنشطة الجامعية وتطويرها، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى، ولقد أسفرت عن نتائج من أهمها ما يلى: أن التغيير الثقافي حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المؤسسة مع الأوضاع الجديدة، وأن التغيير المادي بالرغم من أهميته لا يكفى ولم يعد يحقق بمفرده النتائج المرجوة من التغيير، لذلك فمن الضروري على قيادة الجامعة إحداث وتعزيز وتطوير سلوكيات العاملين، وذلك لمواكبة التغييرات الجديدة المحيطة ببيئة الجامعة، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة المرغوبة داخل الجامعة، وهو ما يعنى تغيير ثقافة الجامعة للتوافق مع النسق الثقافي المحيط فى بيئة الأعمال، وفى ذلك تؤكد الدراسة دور القيادة الإدارية فى تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية. وفى ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض المقترحات، ومن أهمها ما يلى: تعزيز ثقافة تنظيمية تملك القدرة على استيعاب كل ما هو جديد، وإيجابي، وذلك بتنمية قدرة الأفراد على التجديد والابتكار واشراكهم فى صياغة المؤسسة الجامعية وغاياتها، بما يسهم فى إعادة الحيوية لأنشطة المؤسسة الجامعية وخدماتها، ويصنع لها نجاحات متواصلة.

ومن خلال العرض السابق للدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، يمكن استخلاص ما يلى:

- ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر فى كافة أنشطة المؤسسة، حيث تشكل أساساً لعمليتي التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- إن المؤسسات ذات الثقافة التكيفية التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للمستفيدين والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة. وكذلك المؤسسات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات. وعلى ذلك فالمؤسسة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.

- أن الثقافة التنظيمية قد أصبحت عاملاً محورياً لعملية التغيير المؤسسي أو معيقاً له، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المؤسسة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم والمعتقدات والقيم والأنماط القيادية بالمؤسسة.

### خطوات الدراسة:

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- عرض وتحليل الأسس النظرية للريادة بالجامعات المعاصرة، من حيث فلسفتها وأهدافها وعناصرها وأبعاد تطبيقها في الوظائف الجامعية الثلاثة، والتي تتمثل في البعد التعليمي، والبعد البحثي والبعد المجتمعي.
- تناول ماهية الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة، من حيث مكوناتها وأبعادها وأهميتها وخصائصها وأنواعها.
- عرض وتحليل طبيعة الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة الجامعية، من حيث أهم المفاهيم والقيم المرتبطة بها، ومبررات نشر ثقافة الريادة الجامعية، وأهم متطلباتها.
- تقديم إطار مقترح لتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية.

## الإطار النظري للدراسة:

### ويشتمل على المحاور التالية:

المحور الأول: الأسس النظرية للريادة بالجامعات المعاصرة:

فى ظل محيط اقتصادي واجتماعي يعرف تحولات عميقة، وجدت المؤسسات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة، تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، ومواجهة التحديات، خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية، التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل، عن طريق الخبرة والإبداع والابتكار لتحقيق الجودة والنوعية، كما أن الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في المؤسسة، سواء من ناحية الشكل والهيكل، أو من ناحية تقديم مجموعة من الخيارات الاستراتيجية بهدف تحسين واستمرار أداء المؤسسات، حيث يسهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات فى تحسين قدرة المشروعات على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة واستراتيجياتها وعملياتها الإدارية والتسويقية فعالية.

وسرعان ما أصبح موضوع الريادة في العمل المؤسسي من الموضوعات المهمة وذلك مع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال باعتبار تحقيق الريادة في المؤسسات يعد أحد الخيارات الجوهرية التي تتبعها المؤسسة للتكيف والتواءم مع متطلبات المنافسة والتغيير. ويتناول هذا المحور فلسفة الريادة، وأهدافها، وعناصرها وأبعادها، وذلك على النحو التالي:

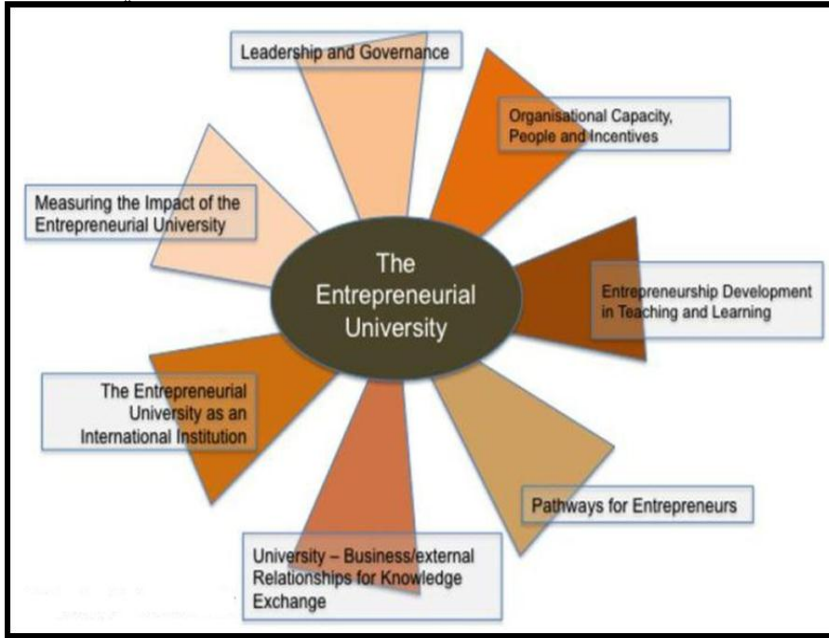
### أولاً: فلسفة الريادة بالمؤسسات الجامعية، وأهدافها:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الريادة وفى تحديد أبعادها، فكل واحد منهم نظر إليها وبحث فيها حسب مدخله الفكرى والتخصصى، فقد ركز علماء الاقتصاد على البعد الاقتصادي للريادة، في حين ركز علماء النفس والاجتماع على الصفات الشخصية لمن يؤدي الريادة وهو الشخص الريادى، محاولين تفسير سلوكياته وخصائصه الشخصية، في حين ركز علماء الإدارة على أن الريادة جزء من عملية ذات بُعد تنظيمي تشمل العمليات الإدارية، ومعرفة كيفية استثمار الفرص، ولكن مهما اختلفت النظرة للريادة، فيلاحظ أن معظمها يطلق هذا المفهوم على التقدم والتميز والسبق في ميدان من الميادين. (حسين، ٢٠١٣، ٣٩٠).

وتتطلق فلسفة الريادة بالمؤسسات المعاصرة، من بعض الاعتبارات، أهمها: (Calvo, 2019, 24)

- تعبر الريادية عن طريقة أو ممارسة أو نشاط أو عملية تتعكس فى البحث عن الفرص الجديدة والسعى نحو استثمارها لصالح المؤسسة.

- إدراك الفرص الجديدة واستخدام الموارد المختلفة لتنفيذ الأفكار الإبداعية، وطرح وإنشاء المشاريع الجديدة للمؤسسة.
  - الأفكار الريادية يمكن أن تتبع من شخص واحد أو من فريق عمل أو من قبل إدارة مؤسسة.
  - أن الأداء المتميز هو نتاج الريادية سواء كانت على مستوى الفرد أو الفريق أو المؤسسة.
- ولقد لاقت الريادة ونشرها في الجامعات اهتماما كبيرا من عدد كبير من المنظمات الدولية، حيث اهتمت بعض المنظمات الدولية بالبحث في كيفية تحقيق الريادة الجامعية أو التحول نحو الجامعة الريادية Entrepreneurial University هذا المفهوم الجديد الذي بدأ يتشكل علمياً في بداية الألفية الجديدة ويدعو إلى أن أحد أهم الأدوار الرئيسة للجامعة المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة، ومن أهم هذه الهيئات؛ منظمة التعاون الاقتصادي OECD: Organization for Economic Co-operation and Development والتي أكدت على ضرورة تحقيق الريادة بالمؤسسات الجامعية، وذلك بإيجاد عدد من الأسس والركائز أجملتها في الشكل التالي:



شكل رقم (١)

المصدر: (The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) , 2012, 1)

ومن خلال الشكل السابق، يتضح أن الريادة الجامعية أو الجامعة الريادية ترتكز على مجموعة الأسس والركائز التالية:

### ١- القيادة والحوكمة:

وتتمثل في نظم الإدارة القادرة على توفير الإمكانيات المختلفة لرواد الأعمال فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية. وهذه القيادة يجب أن تتميز بالإيمان العميق بفكرة الريادة، والتبني الجاد لمفهوم الجامعة الريادية، ووضع الخطط الاستراتيجية لها، والبرامج التنفيذية لمراحلها، ومن ذلك استحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الأعمال في التعليم الجامعي، مثل: مراكز التميز لريادة الأعمال، والأندية والشراكات الطلابية، وزمالة الأعمال ومسابقات مشاريع ريادة الأعمال... الخ.

(Bagheri, & Krauss, 2013, 493)

### ٢- القدرة المؤسسية؛ الأفراد وتحفيزهم:

يتمتع العاملون بالمؤسسات الريادية بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المؤسسات، حيث يتميزون بامتلاك عقلية مرنة وسرعة بديهة وإبداع، مع توفير ما يقابل ذلك من حوافر مادية ومعنوية، علاوة على توافر الخصائص المؤسسية اللازمة لتحقيق الريادة في طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها، مثل: توافر السرعة في الاستجابة للإبداع والتغيير الذي تفرضه بيئة العمل الخارجية، والالتزام الأمثل بمعايير الجودة، والسعي نحو إضافة قيمة من خلال الموارد البشرية والتجديد في استخدام الإمكانيات المادية، والتوجه باستمرار نحو المستفيد وتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة. (Etzkowitz, 2016, 56)

### ٣- تنمية الريادة في التدريس والتعلم:

المقصود هنا تنمية التعليم القائم على الإبداع والابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم في الجامعة الريادية، إنما يتناسب معها تعليم ريادة الأعمال والذي يتطلب أساليباً للتعلم تركز على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، وجعل التعليم التطبيقي هو المجال الشائع لأساليب التعليم الجامعي.

### ٤- تطبيق مسارات أو طرق الرياديين:

تتمثل أهم مسارات أو طريق الرياديين، فيما يلي: (Calvo, 2019, 31-32)

• **التجديد الاستراتيجي في الأداء أو الخدمات:** ويتمثل في التحول التنظيمي من أجل إعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات.

• **التخطيط المنظم:** ويتمثل في اهتمام المؤسسة الريادية بتحديد الأهداف وبدائل تحقيقها بدقة عالية، مع وضع خطط الوصول إليها، والحرص على إنجاز الأعمال بسرعة ودقة وجودة عالية، ومداومة توظيف المعلومات والأدوات والموارد المختلفة لتحسين الكفاءة في العمل، وتوليد الأفكار لحل مشكلاته.

• **نظم فاعلة لإدارة المعلومات:** وتتمثل في مداومة المؤسسة الريادية على البحث عن المعلومات المتعلقة بالأهداف الموضوعية أو لحل المشكلات القائمة، أو لتقييم المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مع بناء قواعد البيانات اللازمة في مجالات الأداء الجامعي المختلفة.

• **فاعلية العمليات:** فالجامعة الريادية تعمل على إعادة هندسة عملياتها وبناء فرق التعلم متعددة المهارات لكل عملية من عملياتها، وتصميم مناهجها وتخصصاتها لمواكبة متطلبات السوق العالمية الجديدة من منتجاتها ومخرجاتها.

#### ٥- دعم علاقات الجامعة بمؤسسات الأعمال الخارجية للتبادل المعرفي:

تتبلور عملية دعم علاقات الجامعة الريادية في الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص. حيث تدخل الجامعة في شراكة متوازنة مع المؤسسات المختلفة في المجتمع، كما يأتي الخريجون في إطار الشراكة حيث يمثلون أصولاً استثمارية ضخمة حين تحسن الجامعة التواصل معهم بمفهوم التمحوّر حول المستفيد. هذا إضافة إلى التركيز على إنشاء المشاريع المشتركة الداعمة لبناء ثقافة ريادة الأعمال بالشراكة مع منظمات محلية أو إقليمية أو عالمية المستوى. (Etzkowitz, 2016, 57)

ومن خلال التوسع في شراكات الجامعة مع المؤسسات الأخرى يحدث الدعم المعرفي وتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الجيدة، ويزيد من قدرة المؤسسة على أداء عملياتها والتوسع في منتجاتها وخدماتها وبخاصة التي حققت رضا عال من المستفيدين.

#### ٦- اعتبار الجامعة الريادية مؤسسة دولية:

لما كان تدويل التعليم بالمؤسسات الجامعية يشير إلى الحراك الدولي للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والتركيز على اكتساب مهارات العمل في سياق دولي، وعقد اتفاقات وتحالفات شراكة متبادلة بين الجامعات، وإقامة برامج مشتركة، فقد ألزم ذلك



الجامعة الريادية بإضفاء البعد الدولي على أهداف ووظائف وآليات تقديم الخدمات الجامعية، وذلك بأن تعمل على تخريج طلاب ودارسين وباحثين لديهم مهارات دولية، وأن تفتح الجامعة نوافذها للعالم الخارجي مع جامعات أو منظمات دولية كبرى. (Brajkovic & Helms, 2018, 97).

٧- قياس نواتج الريادة الجامعية:

ويكون ذلك بقياس رضا المستفيدين وأصحاب المصالح، حيث إن الخطوة الأساسية لتحقيق الريادة تتمثل في تحديد المعنيين بمنتجات الجامعة وخدماتها، والتعرف على حاجتهم، والعمل الجاد من أجل إشباع توقعاتهم وطموحاتهم، فتحقيق الرضا للمستفيدين يمثل إحدى معايير التميز في الأداء ومن ثم تحقيق الريادة للجامعة. (Bagheri & Krauss, 2013, 497).

وبناءً على ما تقدم، فقد انتقل فكر الريادة من ميادين الصناعة والتجارة إلى الميدان التربوي والتعليمي، الأمر الذي دفع عديد من الجامعات العالمية إلى استباق هذه الظاهرة بالبحث عن وسائل جديدة للنمو من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال، بالتوجه الاستراتيجي نحو ما يلي:

- شراكة الجامعات في التطوير الذاتي وتحقيق التنمية المجتمعية بصورة مستدامة.
- تنمية المنظور الدولي بالجامعات بالانفتاح على العالم، والإحاطة بقضايا البيئة، والمشاركة في معالجة مشكلاتها.
- إيجاد نظم فاعلة لإدارة المعرفة بإعداد القوى البشرية للمشاركة في ثورة الذكاء الاصطناعي التي تعد القوة المحركة لاقتصادات المجتمعات المعاصرة.
- مواكبة التغيير في متطلبات سوق العمل المحلي والعالمى ببناء قوة عمل مؤهلة تستطيع أن تتكيف مع التكنولوجيات الجديدة، مع نشر قيم الانفتاح، والتفاهم مع الآخرين والتعاون الدولي والمسؤولية الاجتماعية.

وبذلك تعد الريادة من أهم المتطلبات الواجب توافرها في المؤسسات المعاصرة من أجل الاستمرارية والبقاء في بيئة عالمية دائمة التغيير والتطور، الأمر الذي فرض على كل مؤسسة جامعية، أن تضع مجموعة من الأهداف التي تتمكن من خلال إنجازها تحقيق الريادة أو الوصول إلى إحدى مراحلها، ومن هذه الأهداف ما يلي: (محمود، وأحمد، ٢٠١٦، ٤٣) & (Bizri & et.al., 2019, 388)

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف المؤسسة، وللقرص الكبيرة التي تريد استثمارها.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من المستفيدين، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- إعادة هيكلة نظم إدارة المؤسسة الجامعية، وجعلها أكثر مرونة في رسم مستقبل الجامعة على خريطة التنافسية العالمية.
  - تحديد المهارات المطلوبة من مخرجات المؤسسة لسوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- وباستقراء الأهداف السابقة، فإنه أصبح لزاماً على كل مؤسسة جامعية أن تحقق الريادة بداخلها؛ نظراً لما أسفر عنه التقارب الدولي وظهور التكتلات الاقتصادية والانفتاح التجاري والتفاهم الثقافي من اتساع دائرة التنافس، فلم تعد كل مؤسسة تعمل في محيطها الجغرافي لبلدها فقط بل للمحيط الجغرافي للعالم بأسره.
- ثانياً: عناصر الريادة في المؤسسات الجامعية:

إن أي شيء يرتبط بالاختراعات والتفرد، وإنشاء شيء جديد، والمبادرة لتحقيق الأهداف، يسمى "ريادة"، ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالريادة في المؤسسات المعاصرة، فإنه يمكن تظليل مكونات الريادة إلى ثلاثة عناصر رئيسية، يمكن توضيحها على النحو التالي:

١- الفكر الريادي:

يعد الفكر الريادي بمثابة القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصادات المجتمعات المعاصرة، نظراً لارتباطه بعدد من العوامل الخارجية، كالعوامل الثقافية، الاجتماعية، التنظيمية، المؤسسية والتعليمية. وبناءً على ذلك فقد تفرّعت مجالات ريادة الأعمال لتشمل مفاهيم جديدة، مثل: ريادة الأعمال المؤسسية، وتعني أن تكون ريادة الأعمال من داخل المؤسسات القائمة. وريادة الأعمال الاجتماعية، التي تهدف إلى خدمة المجتمع والمصلحة العامة. (Mokaya, 2012, 134)

والجدير بالذكر أن الفكر الريادي لا يزال في تطور مستمر، وهذا التطور يفرضه واقع منظمات الأعمال، وما تعيشه من تعقيدات وطموحات، تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة، وتحقيق احتياجات ومتطلبات مستفيديها، والبيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى، إلى جانب ذلك فإنّ الفكر الريادي سوف يظل خاضعاً للتطوير في المستقبل، طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور، والتي من أبرزها حركة العولمة، ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها البعض، وزوال حواجز التواصل بين البشر.

## ٢- الشخص الريادي:

وهو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. ويتمتع الشخص الريادي بعدد من السمات فالشخص الريادي مختلف ومتقدم على أقرانه، حيث يتميز سلوكه بروح المبادرة والتفرد والتميّز، وبشكل عام فإنّ

الريادي هو الشخص الذي يقدم منتجات أو خدمات جديدة بطريقة مبتكرة وجذابة أكثر من غيره، بحيث تُغير تلك المنتجات أو الخدمات من خريطة السوق المحلية أو العالمية، وتثبت وجوداً فاعلاً فيها. (منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، ٢٠١٠، ٤٥)

٣- البيئة الريادية:

تشكّل البيئة الريادية عنصراً أساسياً في نمو الاقتصاد وتطوره، لذا تحرص حكومات الدول الغنية والفقيرة على السواء، على توفير بيئة تضمن الظروف المناسبة للرياديين بتوفير الإمكانات والتجهيزات المادية وتوفير الموارد المالية المناسبة لتنفيذ المشروعات الريادية. علاوة على تهيئة البيئة القانونية والتشريعية الملائمة لدعم الرياديين، ولتنفيذ المشروعات الناشئة، ودعم بيئة الاستثمار بشكل عام. (منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، ٢٠١٠، ٤٧)

وبناءً على ما تقدم من عناصر الريادة، يمكن القول أن الريادة تستمد وجودها من التوجه نحو نقل المعرفة ووجود القدرات الريادية، والعمل المستمر لتطوير المهارات الريادية، واحتضان الأفكار الإبداعية، وتحفيز ثقافة الريادة و قيمها والتي تترجم في سلوكيات الأفراد وتتعكس على الأداء المؤسسي ككل.

ثالثاً: أبعاد الريادة في المؤسسات الجامعية:

تتضمن الجامعة الريادية نفس الوظائف الجامعية في الجامعات غير الريادية إلا أن الفارق هنا في مستوى الأداء ونوعيته وتوجهاته في كل وظيفة من هذه الوظائف، وتتضمن الجامعة الريادية ثلاثة أبعاد رئيسية، تتضمن الوظائف الجامعية التالية: (الوظيفة التعليمية، والوظيفة البحثية والوظيفة المجتمعية والخدمية)، إلا أن هذه الوظائف جاءت وفق مفهوم الريادة بصور جديدة، وهذه الأبعاد تظهر مترابطة في المخطط التالي:



شكل رقم (٢)

المصدر: تصميم الباحث

ويتضح من الشكل السابق أن الريادة الجامعية تأخذ شكل المظلة الكبرى التي تحوى بداخلها أبعاد مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض، والتي تتمثل فى الوظائف الجامعية الثلاثة، ففى سياق الجامعة الريادية تأتى الأبعاد التعليمية والبحثية والمجتمعية فى سياق شديد الترابط والتعقد، فالتعليم يقوم على البحث والاستكشاف واستطلاع الفرص الجديدة، والبحث العلمى موجه نحو بيئة الأعمال المحلية والدولية متوافقاً معها مرناً فى معالجة مشكلاتها بمنظور ابتكارى، وتأتى وظيفة خدمة المجتمع بالاستناد على البعدين التعليمى والبحثى، بما يحقق التفاعل والمشاركة الاجتماعية الحقيقية التى تخدم أغراض التنمية وتحقق الميزة التنافسية للجامعة ومؤسساتها المختلفة.

وفيما يلى تحليل لكل بُعد من الأبعاد الجامعية الثلاثة من حيث ماهيته وأهدافه ومقومات تطبيقه، وذلك وفقاً لمفهوم الجامعة الريادية:

#### ١- البعد الأول: البعد التعليمى للجامعة الريادية:

يتمثل البعد الأول من أبعاد الجامعات الريادية فى نمط جديد من أنماط التعليم يختلف عن الأنماط التقليدية حيث يعتبر تعليم ريادة الأعمال Entrepreneurship Education، أو ما يطلق عليه التعليم الريادى نسبة إلى مفهوم الجامعة الريادية؛ من أبرز الصيغ الناجحة فى التعليم العالى خلال العقود القليلة الماضية، حيث بدأت فكرة التعليم لريادة الأعمال تدريجياً على شكل عدد من المبادرات ظهرت جزئياً فى بعض الجامعات فى مكونات المناهج الجامعية، إلى أن شهد العقد الأول من القرن الحادى والعشرين انتشاراً واسعاً لهذا الاتجاه فى معظم الجامعات العالمية، حيث لمع مفهوم تعليم ريادة الأعمال أو التعليم الريادى فى سياق ظهور مفهوم الجامعة الريادية.

#### أ- ماهية تعليم ريادة الأعمال:

على الرغم من ارتباط فكرة تعليم ريادة الأعمال بظهور فكرة الجامعة الريادية، إلا أن ذلك جاء مصاحباً لتوصيات عدد من المنظمات الدولية على أهمية التعليم لريادة الأعمال، فقد انعكس مفهوم التعليم لريادة الأعمال فى مشروع منظمة اليونسكو UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization، بعنوان "التعليم للريادة فى الدول العربية"، والذى اعتبر الريادة والتعليم الريادى غاية استراتيجية كبرى لمؤسسات التعليم العالى فى القرن الحادى والعشرين، حيث عرفت منظمة اليونسكو تعليم ريادة الأعمال بأنه: إكساب المؤسسات التعليمية اتجاهات ومهارات العمل الحر لطلابها، وذلك لزيادة الوعي بإدراك الفرص

الوظيفية، وبالطرق التي يستطيعون من خلالها المساهمة في تنمية مجتمعاتهم، مما يؤدي إلى الحد من ظاهرة العنف ومن ظاهرة التهميش الاجتماعي والفقر. وبناءً على هذا المفهوم فقد حدد المشروع آليات متنوعة للأخذ بمفهوم الريادة في تعليم الطلاب ومن أهمها: دعم الشراكات مع مؤسسات الأعمال والإنتاج، وإضفاء الطابع الدولي على البرامج والمقررات الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل المتجددة، والاعتماد على التكنولوجيا في كافة جوانب العمل والإنتاج والتسويق. (اليونسكو، ٢٠١٠، ٣٢-٣٣)

وقد عرفت وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي بالمملكة المتحدة التعليم لريادة الأعمال بأنه: عملية اكتساب الأفراد مفاهيم ومهارات معينة لإدراك الفرص التي يغفل عنها الآخرون، والتي تمنحهم وتزودهم بالقدرة على إدراك الفرص، وتنمية الرغبة للمبادرة وممارسة العمل الحر. (The Quality Assurance Agency for Higher Education, 2012, 7)

كما أوصت منظمة العمل الدولية (ILO) **The International Labor Organization**، في تقريرها عن تهيئة البيئة لريادة أعمال مستدامة في زيمبابوي، بضرورة السعي لتنمية الاتجاهات الريادية، من خلال برامج تعليم ريادة الأعمال، والتدريب المرتبط بالوظيفة لتحقيق النمو الاقتصادي، حيث تعرف المنظمة تعليم ريادة الأعمال بأنه: أسلوب تعليمي يركز على استخدام الأنشطة الشخصية والسلوكية والتحفيزية، والتخطيط لمسيرة الحياة، بما يزيد من إحساس الفرد بالاحترام الذاتي، والثقة بالنفس، وتنمية المواهب والابتكار، وبناء المهارات والقيم التي تساعد في زيادة توقعاته عن الفرص المتاحة له فيما بعد التعليم. (The International Labor Organization, 2018, 77)

وبذلك فإن التعليم لريادة الأعمال يعبر عن عملية منظمة لتنمية القيم والصفات الريادية لدى الفرد، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والتطوير والاستكشاف، واستثمار الفرص، واستيعاب المهارات لتلبية احتياجات سوق العمل بكفاءة وفعالية.

وتحدد منظمة اليونسكو أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور وانتشار فكرة التعليم لريادة الأعمال في الآتي: (منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، ٢٠١٠، ٦٨)

- أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة أثبتت قدرتها على إيجاد فرص عمل في الاقتصاد وبخاصة مع ارتفاع معدلات البطالة.
- انتشار فكرة العمل المستقل لدى الطلاب وذلك بعيداً عن الأعمال التقليدية في المؤسسات الكبيرة وما يرتبط بها من تسلط الرؤساء.

• تغير مفاهيم واتجاهات وثقافة الطلاب والمجتمع تجاه المعلومات والمهارات المتعلقة بتحديد الفرص المناسبة للاستثمار، والابتكار والإبداع والاتصال والإقناع. واستناداً إلى ما تقدم، يمكن القول أن أيولوجية التعليم لريادة الأعمال قد نتجت عن التزاوج المثالي بين حقلي ريادة الأعمال بفلسفته ونظمه ومفاهيمه، والتعليم بنظرياته، حيث تركز فلسفة التعليم لريادة الأعمال على كيفية تكوين أشخاص أو أفراد مبتكرين ومبدعين في مجال الأعمال، وتأهيلهم لإقامة مشروعات ريادية خاصة بهم أو لتطوير الأعمال القائمة على الصناعة أو الخدمات؛ من أجل خدمة المجتمعات التي يعيشون بها.

**ب- أهداف تعليم ريادة الأعمال:**

يحقق التعليم لريادة الأعمال عدداً كبيراً من الأهداف، والتي يمكن إجمالها في الأهداف التالية: (السعيد، ٢٠١٥، ٧٣) & (مسيل وهمام، واسماعيل، ٢٠١٨، ١٤٩)

**(١) تعزيز ثقافة ريادة الأعمال:**

ويتم ذلك من خلال تكوين اتجاهات إيجابية للطلاب تجاه أنماط التفكير الحديثة المبنية على الإبداع والابتكار والتجديد والعمل الحر، وإثارة الدافعية لدى الطلاب، ومساعدتهم على بناء تصور أفضل لمهنة المستقبل، واكتساب مهارات التفكير الريادي وتطوير المهارات الشخصية للطلاب التي تساعد على (الإبداع والابتكار، سلوك المبادرة، الاستقلالية، الثقة بالنفس، القيادة، روح العمل الجماعي أو روح الفريق)، وتعزيز مهارات بناء العلاقات والاتصال الإيجابي في بيئة مناسبة.

### **(٢) بناء الاستراتيجيات الريادية:**

وذلك بتنمية الكفاءات اللازمة لتنفيذ مشروعات ريادة الأعمال، وتدريب الطلاب على اقتراح أدوات لتنظيم المعلومات وإدارتها وتحسين احتمالية استخدامها في مجالات مختلفة، وكذلك تدريبهم على عمليات صنع القرار وتحليل الاستراتيجيات، بما يؤدي إلى إيجاد الفرص لربط طرق التعليم الفعالة مع واقع احتياجات سوق العمل.

### **(٣) تحويل الأفكار الطموحة إلى أفعال:**

وذلك بانخراط الطلاب في عمليات النقد البناء واكتشاف وتوليد المعارف الجديدة التي تنتج من خلال التفاعل المستمر مع البيئة بما ينتج تغييرات عميقة في البنى المعرفية لدى الطلاب، مع تنمية الذكاءات المتعددة للطلاب من خلال الأنشطة التي يعمل فيها الطلاب كرواد للأعمال عن طريق نماذج المحاكاة وذلك للتدريب على التكيف مع الحالات المختلفة من المشكلات المتعلقة بطبيعة الأعمال والمشروعات في بيئة العمل.

#### (٤) فهم التفاعلات بين النظم الاجتماعية المتعددة:

وذلك بالتدريب على فهم مكونات وعناصر العملية الريادية، بمكوناتها المختلفة (الشخص الريادي، وفكرة المشروع الريادي، وبيئة المشروع الريادي)، مع تمكين الطلاب من مراعاة تأثير المشروع أو الخدمة أو المنتج على البيئة، وكذلك إكساب الطلاب مهارات التواصل الفعال مع المنظومة الاجتماعية ذات الصلة بالمشروع الريادي، مثل: المساهمين والمستفيدين والممولين... وغيرهم.

#### (٥) العمل في بيئة معقدة وديناميكية:

تطوير الوعي الذاتي، والاستراتيجيات الموجهة نحو هدف معين؛ من أجل إقامة مشروعات أو استثمار فرص السوق المتاحة، بما يجعل الفرد المبادر قادراً على العمل والتكيف في بيئات عمل شديدة التعقد والتغير. واستناداً للأهداف السابقة، يمكن استخلاص أهداف التعليم لريادة الأعمال في الجوانب الثلاثة التالية:

- الجانب المعرفي: ويتمثل في تكوين العقول القادرة على الابتكار والإبداع.
  - الجانب الوجداني: ويتمثل في زيادة وعي الطلاب بالعمل الحر بديل للوظيفة.
  - الجانب المهاري: ويتمثل في تنمية المهارات والسمات الريادية لدى الطلاب.
- وفي ضوء تلك الأهداف يمكن للجامعة تكوين أجيال متعاقبة من الرياديين والمبدعين في مجال الأعمال وغيرها من المجالات الأخرى في المجتمع، يسهمون في النهوض بمجتمعهم بتقديم خدمات، أو مشروعات جديدة، أو اختراعات أو اكتشافات، بما يحقق التنمية المستدامة.

#### ج- مقومات تعليم ريادة الأعمال:

يتجه الاقتصاد العالمي نحو العمل الريادي والإبداع، ولذلك فإن مهمة الجامعة الريادية تؤكد على المشاركة في التنمية الاقتصادية وإحداث التطورات الاقتصادية والتكنولوجية في المجتمع، من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة، وعلى ذلك فإن دعم الجامعة لتعليم ريادة الأعمال يتمثل فيما يلي:

#### (١) تطوير الأهداف الجامعية:

ويتم ذلك بتعديل الأهداف الجامعية التقليدية إلى غايات تعليم ريادة الأعمال، والمتمثلة في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية للعمل في بيئة عمل متغيرة، والمساعدة على تنمية قدراتهم للمساهمة في المجتمع وتحديثه بالابتكار في إيجاد فرص العمل واقتراح

المشروعات الجديدة والتخطيط بعمل دراسات جدوى لها والبحث في سبل تنفيذها، بما ينعكس على رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي في ميادين التنمية المختلفة. (مسيل وهمام، واسماعيل، ٢٠١٨، ١٥٦)

### (٢) تحديث المقررات الجامعية:

ويتم ذلك بإدخال المقررات الداعمة لتعليم ريادة الأعمال في البرامج الدراسية، بحيث تعمم هذه المقررات في كل المؤسسات التعليمية التابعة للجامعة، ومن أمثلة هذه المقررات، مقرر ريادة الأعمال، وإدارة الأعمال، وأساليب الريادة والابتكار، وإدارة العمليات، وإدارة المشروعات، وأساليب ومهارات التفاوض، وتكوين المشروعات الصغيرة، على أن يتم التدريب العملي على هذه المقررات وفقاً لحقيبة تدريبية تأتي تحت مسمى "المهارات المهنية أو الوظيفية"، وفي ذلك تؤدي حاضنات الأعمال والاتحادات الطلابية أدوار واسعة في التدريب العملي على ريادة الأعمال لطلاب الجامعة. ومن ناحية أخرى يتم تقديم برامج تدريبية منقمة لتخريج الكوادر المتخصصة في تدريس هذه المقررات. (عديريه، ٢٠١٤، ٧٣)

### (٣) تحديث طرق وأساليب التعليم والتعلم:

ويتم ذلك بتطبيق طرق وأساليب للتدريس والأنشطة الجامعية، تركز على التعليم التفاعلي، وحل المشكلات، ودراسات الحالة، وإعداد المشروعات البحثية، والتعلم في الموقع، ولعب الأدوار، العصف الذهني والزيارات، علاوة على التركيز على نماذج ناجحة من رواد الأعمال في مجال تخصص الطلاب، مع محاولة الاستعانة برواد الأعمال الناجحين في المجتمع في المجالات المختلفة في تدريس مقررات ريادة الأعمال، لكي ينقلوا خبراتهم الحياتية في مجال الأعمال للطلاب. (شحاته، ٢٠١٣، ١٠٧)

### (٤) توافر البنية التحتية ونظم المعلومات:

توفر البنية التحتية وما تملكه الجامعة من نظم معلومات متنوعة في الإدارة والتمويل وفي العلاقات الخارجية بالجامعة، من الخدمات المساندة، مما يعزز القدرة على إيجاد فرص مشروعات جديدة والتمكن من المنافسة المحلية والإقليمية، بعد أن توفر الكثير من المعلومات عن السوق والصناعة ودراسة السوق والتي تمثل عائقاً أمام رواد الأعمال. (محمود، وأحمد، ٢٠١٦، ٧٩)

وبناءً على ما جاء في البُعد الأول من أبعاد الريادة الجامعية والذي يعبر عن الجانب التعليمي بالجامعات، والتمثل في تعليم ريادة الأعمال، فإنه يمكن استخلاص ما يلي:

- أن فلسفة التعليم لريادة الأعمال تؤكد على تشجيع التفكير الإبداعي، وتعزيز شعور قوي بقيمة الذات وتمكينها، ورعاية العقلية والمواقف والمهارات الريادية،



- وإكساب الطلاب المعارف والمهارات الريادية المرتبطة بتوليد الأفكار والابتكار، وتنمية قيم ومعتقدات واتجاهات الطلاب نحو زيادة الأعمال كخيار جذاب للعمل.
- أن التعليم الريادي يسهم في إعداد وتأهيل الثروة البشرية، كما أنه يساعد على تنمية قدرات المتعلم بشكل يجعله مواطناً صالحاً وفعالاً، يسهم في بناء الوطن وخدمته والتفاعل مع بيئة الأعمال المحيطة به بشكل إيجابي، والتعامل مع أفراد المجتمع وشرائحه المختلفة بأسلوب أخلاقي واجتماعي حميد.
  - أن أثر التعليم الريادي بالجامعات لا يقتصر على تطوير معارف الطلاب ومهاراتهم الريادية، ولكن يعمل على تطوير قدراتهم على التفكير والتصرف كرواد أعمال، ويصبحوا أكثر فعالية في الحياة الشخصية وأماكن عملهم.
  - أن تعزيز ريادة الأعمال كظاهرة اجتماعية واقتصادية متعددة المستويات هو وسيلة جيدة لتشجيع الأفراد على توليد القيمة المضافة الاجتماعية والاقتصادية التي يستفيد منها المجتمع ككل.

## ٢- البعد الثاني: البعد البحثي للجامعة الريادية:

لقد أدركت الدول أهمية البحث العلمي وعظم دوره في التقدم والتنمية وفي مواجهة جميع المشكلات بطرق علمية، فهو حجر الزاوية في مسيرة تنمية المجتمعات، والأساس لكل الخطط والاستراتيجيات وما ينبثق عنها من برامج تنموية تطبيقية، ولذلك أضحت الحاجة إليه أكثر إلحاحاً في الوقت الراهن، حيث أصبح العالم في سباق دائم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المثمرة، والتحول إلى اقتصاديات المعرفة.

وبشكل توافر منظومة بحث وتطوير متقدمة من خلال نظام فعال من الروابط بين الشركات ومراكز البحث والجامعات والمستشارين، وغيرها من المنظمات التجارية والصناعية أحد المتطلبات الجوهرية في عصر المعرفة، وذلك لإحداث نوع من التوافق بين كم المعرفة العالمية المتنامية واستيعابها وتكييفها ومواعمتها لنتاسب مع الاحتياجات المحلية.

وفي ذلك يُتوقع من الجامعات أن تسهم في إنتاج المعرفة ومشاركتها وتطبيقها ونشرها في شتى المجالات، مما يفرض عليها تحديات عديدة لمواكبة الطبيعة المتغيرة للمعرفة وتطوير نفسها بما يتلاءم مع التوجه العالمي لبناء مجتمعات تقوم على المعرفة كأساس لاقتصادها، من خلال قدرتها على إنتاج وتسويق صناعات كثيفة المعرفة تعتمد على البحث العلمي والابتكار؛ مما يؤدي في النهاية إلى نقل اقتصاديات المجتمع إلى

الاقتصاد المعرفي. ومن هنا تبرز أولوية فهم ماهية الجامعات الريادية وبيئتها الفكرية الضرورية لإنجاحها، وذلك على النحو التالي:

#### أ- ماهية البُعد البحثي للجامعة الريادية:

تعتبر الجامعات الريادية بيئة مهياة للبحث والتقصي والاستكشاف وإنتاج أبحاث علمية رصينة، لما توفره للباحثين من حرية في التفكير والإبداع والابتكار، علاوة على مساعدتهم في التنقل عبر شبكات المعرفة الدولية والمساهمة في النمو العالمي للأبحاث، إلى جانب توفيرها الشراكات بين البلدان النامية والمتقدمة لبناء القدرات البحثية، وتحقيق التفاعل الديناميكي في تعزيز النمو الاقتصادي بتوجيه المعارف والمنتجات الابتكارية لأهداف التنمية المستدامة. كما تحرص الجامعات الريادية على استقطاب وتوفير الباحثين وأعضاء هيئة التدريس من أصحاب القدرات البحثية المتميزة، والإلتفاق على البحوث العلمية بما يتناسب أو يزيد عن المعدل العام للممارسات العالمية المثلّى، مع الاستمرار في تطوير وتحديث البنى التحتية، وتوفير البيئة المحفزة للعملية التعليمية والبحث العلمي، بما يسهم في تلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحقق لها التنافسية العالمية. (Fernández-

Nogueira, 2018, 11)

وللجامعة الريادية مكانتها المتميزة في التصنيفات العالمية، ولعل ذلك يرجع لقدرتها على إنتاج المعرفة الجديدة وتوظيفها وتوفير رؤية أفضل لباحثي المستقبل لمفهومها واتجاهاتها، وفي هذا السياق يُرجع كل من (Markuerkiaga, Errasti & Igartua, 2014, 249) السبب في أن الجامعة الريادية قد حازت على الصدارة في معظم التصنيفات العالمية للجامعات، وذلك لاستثماراتها في مجال البحث العلمي باعتباره المظهر الرئيسي للقدرة التنافسية الاقتصادية، ولنظرتها للبحث على أنه مؤشر القيمة في المنافسة العالمية بين الجامعات التي تعززت في التصنيفات العالمية. وبعبارة أخرى، فإن البحوث تحدد قيمة "العلامة التجارية" لكل جامعة، فحتى إذا كان إنجاز البحوث المتقدمة لا يؤدي بالضرورة إلى تدريس ذي جودة رفيعة المستوى، فإنه ذو تأثير كبير في الطلاب الذين يركزون على قيمة "العلامة التجارية" للشهادة الجامعية التي سيحصلون عليها.

ويُستنتج مما تقدم أن من أهم الركائز التي تقوم عليها الجامعة الريادية فيما يتعلق بالجانب البحثي: القوى البشرية المبتكرة، ومنظومة متقدمة للبحث والتطوير، والاهتمام بالمعرفة وتحويلها وهيئة صناعاتها، والحفاظ على الملكية الفكرية، ودعم ونشر ثقافة الإبداع والابتكار، ووجود بنية داعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والحوكمة الرشيدة.

ولإدراك الجامعة الريادية أن التحول إلى مجتمع واقتصاد قائم على المعرفة يتأتى من خلال منظومة متكاملة من الخطط والمبادرات التي قد تتباين في أنماطها لكنها تتوحد في أهدافها، قامت بتطبيق مجموعة من المبادرات المستقبلية التي تعزز جهودها البحثية، ومن أمثلة هذه المبادرات، ما يلي:

### (١) مبادرة المراكز البحثية الإبداعية:

تمنح صفة المركز البحثي الإبداعي المنتج لوحدة جامعية مستقلة تنتم بإنجازات بحثية نوعية وابتكارية تطبيقية تساهم في تحويل المعرفة إلى منتجات اقتصادية ملموسة تحقق للجامعة مكانة رفيعة وتحولها إلى حاضنات أعمال، وفي الغالب يجمع المركز أكثر من تخصص وتطبيق، ويكون له علاقات وشراكات وتواصل مع جهات مشابهة وشركات ومؤسسات تجارية وصناعية وحيوية محلية وعالمية.

وتسهم هذه المراكز في بناء قاعدة علمية وبحثية متميزة تحول الأفكار الإبداعية إلى منتجات صناعية أو بيئية أو صحية تساهم في الاقتصاد العالمي، وبناء قاعدة أولية لريادة الأعمال، والتنسيق والتدريب والتأهيل لقوى عاملة متخصصة ومنافسة في إدارة الاقتصاد المعرفي، وتبني شراكات مع المصانع والمؤسسات التجارية المرموقة، وتبني شراكات مع المراكز العالمية البحثية الإبداعية للمنتجات المعرفية، ونقل وتطبيق التقنيات الصناعية المتقدمة، ونشر البحوث العلمية المتميزة في مجلات مرموقة. (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ٢٠١٦، ٦٦)

### (٢) مبادرة مراكز الأبحاث الواعدة:

تتمثل هذه المبادرة في المساهمة في تعزيز قاعدة البحث العلمي في المؤسسات والكليات الجامعية حديثة النشأة، وتوفير بيئة بحثية واعدة لدعم أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب بالكلية الحاضنة للمركز، وتحقيق نتائج واضحة ومباشرة للفئات والجهات الموجهة لها أعمال وأنشطة المركز، وبخاصة في المجتمع والبيئة المحيطة بالجامعة، والمساهمة في دعم وتطوير الإمكانيات البحثية والأنشطة المهنية في التخصصات ذات العلاقة بالمركز، ودعم وتشجيع المشاريع البحثية ذات العلاقة البيئية في تخصصات علمية مختلفة، وربطها فيما بينها وذلك من أجل تطوير طرق وحلول جديدة، وتعزيز مكانة الجامعة البحثية في المجالات الاستراتيجية لخدمة أهداف التنمية المجتمعية الشاملة. (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ٢٠١٦، ٧٠)

### (٣) مبادرة تطوير أنشطة الجمعيات العلمية:

تهتم هذه المبادرة بدعم برامج وأنشطة الجمعيات العلمية التابعة للجامعات، وتفعيل دور هذه الجمعيات لتقديم أنشطة وبرامج وفعاليات في مختلف المجالات العلمية، والتي منها التحفيز على تقديم أنشطة مبتكرة، وتحقيق مستويات متقدمة من الجودة في الأنشطة التي تقدمها، وتطوير أنشطة الجمعيات بما يتناسب مع أحدث التوجهات العلمية في البحث العلمي، ورفع مستوى التنافس بين الجمعيات في تنفيذ البرامج والأنشطة العلمية المتميزة، وتشجيع الجمعيات على تنمية مصادر التمويل الداعمة لأنشطتها وبرامجها، وتحفيز الجمعيات على بناء شراكات مع جمعيات عالمية متميزة، علاوة على دعم الجمعيات لتخطي العقبات والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها وذلك بتطوير النظم الإدارية والقواعد التنفيذية لهذه الجمعيات. (UNESCO, 2015, 78)

### (٤) مبادرة كراسي البحث العلمي:

تقوم هذه المبادرة بتوفير كراسي بحثية تسند للعلماء والباحثين المتميزين عالمياً، الذين يزخر رصيدهم البحثي بمساهمات عالية النوعية والكمية في اختصاص معين، بهدف دفع المعرفة في الاختصاصات ذات العلاقة، وتعمل هذه المبادرة على توفير البيئة الملائمة للبحث العلمي بما يدعم التنمية المستدامة لبيئة الجامعة، وتوفير المصادر المالية واستثمار الموارد المالية للممولين من التبرعات والهبات والأوقاف في دعم المشاريع البحثية لتحقيق التنمية المجتمعية ومعالجة مشكلات قطاعات المجتمع الصحية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

كما تسهم مبادرة الكراسي البحثية في الجامعات مكانة عالمية متميزة في الإبداع والابتكار والبحث والتطوير لدعم الاقتصاد الوطني، كما تعمل على تعزيز شراكة الجامعات مع قطاعات المجتمع، وتنمية جيل من الباحثين المتميزين من خلال مشاركة نخبة العلماء والباحثين المتميزين، وهم أساتذة الكراسي البحثية في الجامعة. (UNESCO, 2015, 102)

### ب- أهداف البُعد البحثي للجامعة الريادية:

تسعى الجامعة الريادية الى تحقيق هدفاً رئيسياً يتمثل في أن تكون الجامعة فائزة ومبتكرة في إنتاجها البحثي والتكنولوجي، بما يخدم مجتمعها المحلي والعالمي، وذلك من أجل تحقيق التميز البحثي وزيادة التفاعل مع المؤسسات والمراكز البحثية الدولية على مستوى العالم. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية: (توفيق، ومرسي، ٢٠١٧، ٤٤)

- تشجيع المشروعات البحثية الاستراتيجية متداخلة التخصصات (البحوث البينية)، والبحوث الجماعية التي تتناول قضايا هامة في المجتمع المحطى والعالمى.
- تطوير نظم المعلومات ومراكز البحث العلمى بالمؤسسات الجامعية والعمل على زيادة فاعليته وبرامجه حسب المعايير الدولية.
- استقطاب وتوفير الكوادر البحثية ذات الكفاءة العالية فى المجالات الاستراتيجية التي تحتاجها الجامعة وفقاً لمحيطها البيئى وتغييراته.
- تعزيز برامج الدراسات العليا وتطويرها وفق معايير ومقاييس ابتكارية، مع التركيز على نشر مبادئ وأخلاقيات البحث العلمى، لجميع الطلاب والباحثين.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو التكنولوجية، أو المادية والمالية، من أجل توفير بيئة بحثية مبتكرة وأمنة وجاذبة للباحثين والرياديين من كل أنحاء العالم.
- تبني سياسة متجددة لتسويق الأنشطة البحثية دولياً، والعمل على استدامة توفير مصادر الدعم والتمويل الذاتى للبحث العلمى.

ويتبين مما تقدم ما تسعى إليه الجامعة الريادية فى بحوثها إذ توفر بجانب المشاركة فى التنمية الاقتصادية عديد من الفوائد، منها: تقدم المعرفة والمساهمة فى التنمية البشرية، والابتكار فى البحث وتطويره عن طريق المشاركة فى إثراء المعرفة الدولية، وتوفير الشراكات بين البلدان النامية والمتقدمة لبناء القدرات البحثية، وإتاحة الفرص للتعرف على آخر التوجهات البحثية العلمية فى جميع فروع المعرفة، إضافة إلى توجيه البحوث نحو الصناعة مما يسهم فى سرعة تحويل البحوث إلى منتجات مفيدة فى المجتمع.

### ج- مقومات البُعد البحثى للجامعة الريادية:

إن القضية الأكثر أهمية للجامعة الريادية فيما يتعلق بالجوانب البحثية، ليست هي المرتبة التي تحتلها الجامعات فى التصنيفات العالمية فى حد ذاتها، بل الجودة والابتكار فى نشاطاتها البحثية التي بواتها هذه المكانة المرموقة فى مصاف الجامعات الكبرى فى العالم وقدرتها على تحقيق انبثاق ذاتي للتنمية العلمية والمعرفية فى المستقبل، وبهذا المعنى فإن الجامعة الريادية تهتم بالحصول على مراتب عالمية تعكس حقيقة تطورها وتأثيرها العلمى الفعلى. وتتعدد مقومات القدرة البحثية للجامعة الريادية، لتشمل ما يلى:

### (١) وفرة الإنفاق البحثى، وتعدد مصادره:

إن توافر موارد مالية عالية يسمح للمؤسسات المعنية باستقطاب المزيد من كبار الأساتذة والباحثين وإحداث نوع من المنافسة بين الجامعات حتى داخل البلد الواحد، حيث

يسهم الإنفاق الواعي على الأنشطة البحثية على توفير التجهيزات اللازمة للبحوث من جانب، علاوة على تهيئة المناخ الملائم للباحثين على الإبداع البحثي وتوفير الحوافز المناسبة لهم من جانب آخر. وبناءً على ذلك تسعى الجامعة الريادة إلى توفير مصادر إنفاق مستدامة، وتعمل على تنويعها بصفة مستمرة، وذلك باتباع الأساليب التالية: (حنفي، وسراج الدين، ٢٠١٣، ص ٣٤)

- الميزانية التفاوضية: وهي تلك الميزانية التي تحصل عليها الجامعة من الحكومة، ويتحقق ذلك من خلال دور الإدارة الجامعية في إقناع المسؤولين الحكوميين والقطاع العام بأن الفوائد المادية للبحث العلمي والابتكار والاختراع وتطوير المعرفة لا تظهر إلا بعد سنوات أو أجيال، وهذا ما يتعارض مع هدف الربح السريع والمباشر لأغلب الفاعلين الاقتصاديين في القطاع الخاص.
- البحوث التعاقدية: توجيه البحوث والدراسات والأفكار لدعم شركات الجامعة أو الشركات الأخرى التابعة للقطاعين العام أو الخاص، بما يضمن التمويل التعاقدى للبحوث من تلك الشركات، كما يمكن للجامعة أن تستفيد من نجاح أعضاء هيئة تدريسيها في التنافس على تمويل البحوث، وفي الحصول على الهبات والتبرعات من أفراد أو مؤسسات.
- إنشاء علامة تجارية للجامعة: وذلك باستقطاب ألمع الأساتذة والطلاب من مختلف أنحاء العالم، مما يؤدي الى زيادة إقبال الطلاب والوافدين على هذه الجامعة وبالتالي زيادة حصيلة الرسوم الدراسية بمعدل أكبر من غيرها.
- عائدات الأوقاف الجامعية: حيث تمثل أوقاف الجامعة تأميناً لها من حيث الميزانية، حيث تسهم في تركيز القدرة على الأولويات المؤسسية متوسطة وطويلة المدى.

## (٢) الحرص على تميز الأداء البحثي:

تركز الجامعة الريادية على توافر عدد مناسب من الباحثين مؤهلين تأهيلاً عالياً لتجديد النشاط البحثي بالجامعة والنهوض بالمستوى البحثي للجامعة بصفة عامة، علاوة على تحقيق التوازن في الإنتاج البحثي بين البحوث الأساسية والبحوث التطبيقية، وذلك من حيث الكم والنوع معاً. ولقد استلزم ذلك من الجامعة الريادية القيام بما يلي: (الشريبي، ٢٠١٦، ١١٨-١١٩)

- تنفيذ إجراءات دقيقة فيما يتعلق بانتقاء باحثيها، وبخاصة في المجالات البحثية الحيوية للمجتمع المحلي والعالمى. حيث يسهم هؤلاء الباحثين في تحسين تصنيف الجامعة من جانب، كما يساعدون في تطوير برامج الدراسات العليا وإنشاء مراكز أبحاث في مجالات جديدة لها ميزة تنافسية من جانب آخر.

- ربط الترقيات وتجديد عقود العمل بحجم الإنتاج العلمي وجودته لعضو هيئة التدريس، حيث تلزم الجامعة كل عضو بنشر ورقتان على الأقل في المجالات الدولية من أجل الاحتفاظ بوظائفهم خلال العام الواحد.
  - إيجاد بيئة علمية أكثر تنافسية، بالتوقف عن التجديد للأساتذة الكبار، إلا في حالة الاستمرار في الإنتاج العلمي المبتكر للحفاظ على مناصبهم وإلا فليهم ترك أمكنهم لغيرهم.
- وفى مقابل ما تقدم يكون للأساتذة عادة مسؤوليات تدريس متواضعة، ويمنح لهم الوقت الكافي لإجراء البحوث ونشرها، ففي الجامعة الريادية نادراً ما تشمل مسؤوليات التدريس أكثر من مائتين في الفصل الواحد، وفي بعض التخصصات، يمكن أن يكون العبء التدريسي أقل من مائتين اثنين.
- (٣) تدويل الأنشطة البحثية:

تعتبر الجامعة الريادية رائدة حركة تدويل التعليم الجامعي وجعله يتجاوز الحدود الوطنية، لتشكل هذه النوعية من الجامعات نقاط النقاء الرئيسية لعالم متنوع ومتربط فيما بينه بشكل متنامٍ، بالانخراط في السياق العالمي بسرعة وكثافة. حيث تتم عملية تدويل أنشطة البحث العلمي بهذه الجامعات، وفقاً لاستراتيجيتين، كما يلي: (Hsuan-Fu)

Ho & et. al., 2015 , 118-119

- استراتيجية البرامج البحثية: وهي تشمل تقديم مبادرات بحثية في تخصصات ملحة للبيئة العالمية الجديدة، مثل تلك المتعلقة بالطاقة المتجددة والوقود الحيوي والطب الحيوي، وبرامج التنمية المستدامة، والاقتصاد المعرفي.... وغيرها، ويتم ذلك في شكل برامج امتياز وبرامج توأمه مع جامعات متميزة في هذه البرامج حول العالم.
- استراتيجية النشر الدولي للبحوث: وتتمثل في معدل المشاركة الدولية للجامعة في المجالات العلمية المرموقة من جانب، علاوة على معامل النشر العلمي المشترك، حيث أصبحت أغلب الدراسات العلمية رفيعة المستوى، تنشر من باحثين ينتمون إلى أكثر من دولة من جانب آخر.

وفى هذا الإطار يشير براجوكفي وهلمز (Brajkovic & Helms, 2018, 110)

إلى أن أحد أهم عوامل تعجيل تحول الجامعات إلى جامعات ريادية يكمن في استخدام استراتيجيات التدويل بفاعلية، حيث إن تدفق الطلاب الدوليين المتفوقين سوف يسهم بدور فعال في تطور المستوى الأكاديمي وإثراء نوعية التجربة وخبرات التعلم المتعدد للثقافات. ولعل هذا يفسر أن معظم الجامعات الريادية لها أساتذة وطلاب لا ينتمون حصرياً للبلد الذي توجد به، فهي قادرة على اختيار واجتذاب الأشخاص الأكثر موهبة، إذ يسهم مثل

أولئك العلماء في ترقية وتطوير الأقسام الحالية لها، أو في إنشاء مراكز أبحاث جديدة في عدد من المناطق الأخرى ذات الميزة التنافسية العالية.

#### (٤) تجاوز معضلة لغة البحث العلمي:

أصبحت اللغة الإنجليزية اليوم وبلا منازع لغة مشتركة للتواصل العلمي والأكاديمي على المستوى العالمي، وهي لغة مشتركة في مجال العلم والأعمال معاً، نظراً إلى أن البلدان الناطقة بالإنجليزية هي التي تنتشر أغلب المجالات المفهرسة دولياً. وقد لوحظ أنه منذ نشر التصنيف الأول لجامعة شنغهاي أنه كان لمصلحة جامعات الدول الناطقة باللغة الإنجليزية لأن البحوث بغير هذه اللغة أقل نشرًا وأقل استشهاده بها، ولأن المجالات المنشورة باللغات الأخرى غير الإنجليزية لا تكون غالباً مدرجة في قواعد البيانات، وهذا ما جعل اللغة الإنجليزية تتحول إلى لغة النشر العلمي الأساسية، وما يصاحب ذلك من شعور بأن الدراسات المنشورة بغير اللغة الإنجليزية أقل قيمة. (الشرييني، ٢٠١٦، ١٢٢)

وفي هذا السياق تستطيع الجامعة الريادية في أي بلد، وفي سياق أي لغة، أن تتجاوز هذه المعضلة بمطالبة وتشجيع أساتذتها بالنشر في المجالات التي تعتمد اللغة الإنجليزية باعتبارها دليلاً على جودة المعرفة، ومعياراً لانتشارها ولتلبية متطلبات مجتمع المعرفة الذي ينظر إلى المعرفة بأنه لا حدود لها.

وبناءً على ما تقدم، فيما يتعلق بالبُعد الثاني من أبعاد الجامعة الريادية، والمتمثل في البُعد البحثي للجامعة الريادية، فإنه يمكن استخلاص ما يلي:

- أن الجامعة الريادية تؤدي أنشطة بحثية وعلمية نوعية مبتكرة ومركزة في مجالات محددة ذات أهمية دولية وبعُد استراتيجي مرتبط بالمتغيرات العالمية الجديدة.
- أن الجامعة الريادية تعمل باستمرار على توفير مصادر دخل مستمرة ومرنة لتهيئة البيئة البحثية والعلمية الملائمة وتزويدها بالإمكانات المادية والتكنولوجية اللازمة لتطوير الأداء البحثي لتنبؤ الجامعة مركزاً متقدماً حقيقياً في التصنيفات العالمية.
- أن الجامعة الريادية تطبق نظم فعالة لتقويم ومتابعة الأداء البحثي، مع توفير نظم متطورة للمكافآت والحوافز، بحيث يصبح التميز البحثي هو المعيار العلمي بالجامعة.
- أن بحوث الجامعة الريادية تؤكد على التفاعل مع احتياجات المجتمع، بتحقيق التكامل والترابط بين الباحثين والخبراء في الجامعة وقطاع الأعمال والإنتاج.



### ٣- البعد الثالث: البُعد المجتمعي للجامعة الريادية:

لم تعد الجامعات المعاصرة بمفهومها وأدوارها، بمنأى عن هذا التغيير والتحول الذي طال جميع ميادين الحياة في المجتمع. فقد أصبحت المجتمعات المتقدمة توصف بأنها مجتمعات معرفية وتمثل مجال القوة، وذلك لكونها تنعم بالشراء الاقتصادي الوفير، ويتوافر لديها معرفة علمية متميزة، وتقنية متطورة، وأنظمة فائقة التقدم.

#### أ- ماهية البُعد المجتمعي للجامعة الريادية:

تؤكد الجامعة الريادية على دورها الحيوى في خدمة المجتمع والإسهام في عملية نقل الثقافة المجتمعية، والعمل على صياغة وعي الطلاب وتشكيله، ونقل المعارف والتقنيات بشكل فعال لأكبر شريحة من المستفيدين لتنمية اقتصاد المجتمع، وتقديم خدماتها بصورة مباشرة للأفراد من خلال برامج تدريبية أو برامج تقوم على عرض المهن المطلوبة في المجتمع ولا يتوافر لدى الأفراد متطلباتها. وهذا يسهم في ربط الجامعات بمعارف مرتبطة بحركة الحياة المتطورة، وإبراز قيمة العلم الاجتماعية.

وتؤكد دراسة فيرناندز نوجويرا (Fernández-Nogueira, 2018, 13) أن الجامعة الريادية أكثر انفتاحاً على مجتمعها وليس المقصود هنا مجتمعها المحلى فقط، لأن مجتمع الجامعة الريادية يشمل العالم بأسره، حيث يظهر هذا الانفتاح في قيام الجامعة، بما يلي:

- استثمار الإمكانات البشرية والمادية المتاحة بالجامعة للعمل، على علاج المشكلات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.
- دراسة حاجات المجتمع المحلى وقيام الجامعات بتوفيرها مع مواكبة برامجها التغيرات المستمرة؛ لزيادة الإقبال عليها وإدرار أرباح أكثر للجامعة.
- وضع خطة مناسبة تمكن الجامعات من تسويق منتجاتها وخدماتها، مع مراعاة الإعلان عن تلك المنتجات، والتوسع في إنشاء مراكز لتسويق الخدمات الجامعية داخلياً وخارجياً.
- وتضيف دراسة السوكار (Al-Sukkar, 2013, 95) على ما تقدم، قيام الجامعة الريادية في خدمة مجتمعها بما يلي:

- توفير الجودة في الخدمات التي تقدمها الجامعة؛ لتحقيق المنافسة مع القطاعات الخاصة، باستخدام تكنولوجيا توفر في التكلفة، والتطوير المستمر للخدمات.
- توجيه الاهتمام إلى البحوث التطبيقية التي تتغلب على مشكلات البيئة المحلية، من خلال الاتصال بالمؤسسات الإنتاجية، وتدريب الباحثين على العمل كفريق بحثى متعاون، يسمح بإنتاج مشروعات بحثية ذات طبيعة تجارية تدر دخل للجامعة.

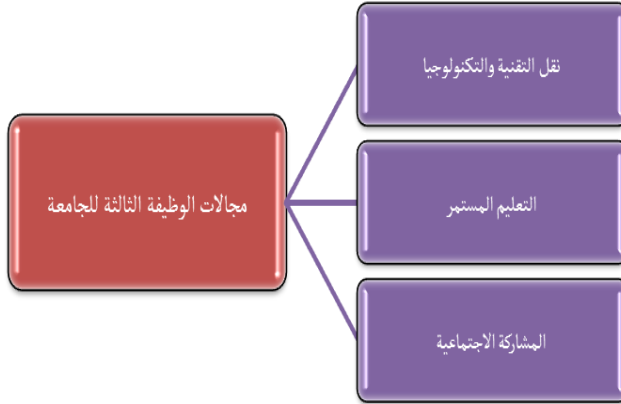
• توفر الجامعات خدمات للمجتمع على أعلى مستوى من الجودة وبثمن يقل عن القطاعات الأخرى المنافسة لها، مع مراعاة تحقيق الجامعات عائداً مالياً يخفف من الأعباء الملقاة على الحكومة، وتوفير الموارد التي تحتاجها الجامعة.

وتحرص الجامعة الريادية على ربط البحث العلمي باحتياجات قطاع الإنتاج والخدمات، وذلك بتخصيص أماكن بداخلها لشركات ومؤسسات صناعية، تتخذ من الجامعة مقراً لها لتعمل على دراسة المشكلات التي تواجهها قطاعات الإنتاج المختلفة وتحد من تطورها، ومن ثم تعمل على تقديم الحلول لها، ويسمى هذا المقر بمحطة أو حقائق العلوم. وقد انتشرت هذه المقار في كثير من الدول الصناعية حتى أصبح يشترك عدد كبير من الشركات الصناعية في الجامعة الواحدة، وتتخذ لها فيها محطات علمية. وفي حالة تعذر انتقال الشركات الصناعية للجامعة، فبإمكان الجامعة الانتقال إليها من خلال السماح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل في الشركات لمدة محددة، الأمر الذي يجعلهم يتعرفون بصورة أفضل على احتياجات وأولويات الصناعة في الواقع، وينقلونها إلى الجامعات، ويجعلونها مجالاً لبحوثهم ونماذج علمية يدرسونها لطلابهم بدلاً من الاقتصار على نظريات مجردة، تقضي مع الزمن إلى عزلة الجامعات عن مجتمعاتها. (ناصر، ٢٠١٥، ٢٧٣)

وفي هذا السياق فقد تم تناول وظيفة خدمة الجامعة للمجتمع بالدراسة والبحث في ضوء التغيرات التي تشهدها الساحة العالمية والتي أثرت على طبيعة حياة الشعوب والمجتمعات، من جهة، وفي ضوء تبني مفهوم الجامعة الريادية من جهة أخرى، ولذلك فقد شرع الباحثون في صياغة معايير ومؤشرات للوظيفة الثالثة للجامعة، بحيث تعكس هذه المعايير الدور الفعلي للجامعات في إحداث التنمية الاقتصادية من جهة، وترجمة ما تملكه الجامعة من معارف وعلوم في واقع مجتمعاتها أفراداً ومؤسسات من جهة أخرى وهذا ما أكدت عليه توصيات المؤتمر الدولي الذي نظمته جامعة ولاية موسكو ٢٠١٨. (Moscow State University, 2018, 4)

كما قامت الجامعات الأوروبية بإطلاق مشروع بحثي لتحديد المؤشرات والممارسات المثلى للوظيفة الثالثة للجامعات الأوروبية Practices Good and Indicators: Mission Third Universities، ولقد اشتركت في هذا المشروع عدة جامعات من ثماني دول أوروبية، وقامت جامعة بلنسية Valencia للتقنية بإسبانيا بتولي هذا المشروع والقيام بتنسيقه بين الجامعات المشاركة. وقد اهتمت الجامعات

الأوروبية بربط الجامعات بمجتمعاتها، وفقاً للتجديد والاتساع الذي شمل هذه الوظيفة وذلك في ثلاثة مجالات، يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (٣)

المصدر: (Carrión, A.& et.al., 2016, 3)

ولقد اجتهد الباحثون لصياغة مجموعة من المؤشرات لقياس هذه المجالات، وذلك على النحو الآتي:

### (١) مجال نقل التقنية والتكنولوجيا:

إن استخدام كلمة (التقنيات) كترجمة لكلمة Technology ليست ترجمة دقيقة لأن التقنيات لا تترادف التكنولوجيا بالمعنى الدقيق؛ فإذا كانت التقنية تشير إلى التطبيقات العملية للعلم والمعرفة في جميع مجالات العمل، أو بعبارة أخرى كل الطرق التي استخدمها وما زال يستخدمها الناس في اختراعاتهم واكتشافاتهم لتلبية حاجاتهم واشباع رغباتهم، وبذلك فالتقنية معنية بأساليب التطبيق العملي للأشياء، بينما التكنولوجيا تشير إلى الاستفادة من نظريات ونتائج البحوث في مجالات العلوم المختلفة من أجل أغراض عملية لخدمة البشرية، وعلى ذلك فيمكن القول أن التقنية والتكنولوجيا وجهان لعملة واحدة.

(Laurillard, 2013, 268)

وتتفق كل من التقنية والتكنولوجيا في تحقيق بعض الأهداف المجتمعية، والتي من أهمها تنمية التفكير الابتكاري للأفراد والجماعات في دراسة وتحليل المشكلات، ومعاونة المؤسسات المختلفة على ترشيد استخدام الموارد المتاحة لحل المشكلات البيئية، والتنبؤ بالمشكلات واستشعار الأخطار المحتملة لتجنب آثارها السلبية، والتعرف على مصادر التعلم المختلفة، وزيادة المشاركة الإيجابية والعمل التعاوني وتنمية القدرة على التعلم الذاتي في حل المشكلات التطبيقية.

تقوم الجامعة الريادية في مجال التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي بدور محوري. حيث يكمن دورها في جعل المعارف والعلوم متاحة للجميع، ومشاركة المجتمع بها واستثمارها في سبيل إنتاج معارف جديدة، علاوة على دعم الباحثين في الإجراءات التي تهدف إلى إعطاء قيمة لنتائج أبحاثهم في خارج العالم الأكاديمي. (Marhl, 2011, 39)

وبذلك تعتبر الحاضنات التكنولوجية من أهم الوسائل والآليات التي تتبعها الجامعة الريادية من أجل نقل التقنية والتكنولوجيا للمجتمع أفراداً ومؤسسات، حيث تسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسات في سعيها للابتكار، كما تساعد هذه الحاضنات على طرح مشروعات تقنية وتكنولوجية ذات طابع دولي، مثل: مدن التقنية، وحدائق البحوث، والتجمعات الصناعية المعتمدة على التقنيات الرفيعة، وممرات التقنية. وتقوم هذه الحاضنات أيضاً بتقديم كافة أوجه الدعم لأصحاب المشاريع لبدء مشروعاتهم وتقديم دراسات الجدوى لهم والتسويق وقياس الجودة، علاوة على فتح قنوات اتصال مع مركز الأبحاث المختلفة لمعرفة متطلبات السوق العالمي لأحدث المخترعات والتقنيات والتطبيقات التكنولوجية. وتتمثل أهم مؤشرات قياس هذا المجال في الجدول التالي: (Lowman, 2010, 237)

### جدول رقم (٢)

#### مؤشرات مجال نقل التقنية والتكنولوجيا

م	المؤشرات
١	نقل التقنية والتكنولوجيا من ضمن في رؤية الجامعة ورسالتها.
٢	وجود خطة عمل لنقل التقنية والتكنولوجيا تنبع من سياسة واستراتيجية الجامعة.
٣	عدد الشركات الجديدة والتي أسهمت الجامعة في إنشائها وتحديد أوجه نشاطها.
٤	عدد مشاريع الابتكار الاجتماعي التي ينخرط فيها خريجي المؤسسة الجامعية.
٥	عدد اتفاقيات وبرامج التعاون مع الشركاء، في مجالات نقل التقنية وتوطين التكنولوجيا.
٦	الميزانية الكاملة المرتبطة بتوظيف عوائد المعرفة التي تملكها الجامعة.
٧	نسبة ميزانية المؤسسة الجامعية من مبادرات ومشروعات نقل التقنية والتكنولوجيا بالمجتمع.
٨	عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في هيئات وشبكات ومنظمات داعمة لنقل التقنية التكنولوجية.
٩	عدد المنظمات الخارجية أو الأفراد المشتركين في المجلس الاستشاري للجامعة ممن يقومون بتوجيهها ومراجعة دور مراكزها، أو برامجها.
١٠	عدد جوائز الابتكار التقني والتكنولوجي التي حصلت عليها الجامعة من القطاع الخاص أو العام أو الوكالات والمنظمات الداعمة على المستوى القومي أو الدولي.
١١	مقدار التنوع في برامج نقل التقنية المقدمة لمؤسسات المجتمع المختلفة، مثل: تقنية الاتصالات، والتقنيات المنزلية، وتقنيات المعلومات، وتقنيات الإعلام والترفيه، والتقنيات الطبية، وتقنيات التربية.
١٢	عدد المؤسسات المجتمعية المقبلة على الجامعة طلباً لنقل التقنية والتكنولوجيا فيها.

## (٢) مجال التعليم المستمر :

يعبر التعليم المستمر عن مفهوم أصيل من مفاهيم خدمة الجامعات لمجتمعها، فهو عبارة عن جملة البرامج التربوية والتنقيفية والإرشادية والمهنية التي توفرها الجامعات لرفع مستويات أبنائها وإثراء معارفهم وتطوير مداركهم خارج إطار التعليم النظامي، والتعليم المستمر معمول به في معظم دول العالم، وهو موجه لكافة أفراد المجتمع وبخاصة فئة الراشدين. ونظراً لحرص الجامعة الريادية على ضرورة تجاوبها مع التطورات والمتغيرات الحادثة في مستوى المعارف والمهارات وحجمها ونوعها، وكذا في وسائل الإنتاج، وانعكاس ذلك في تطوير المهن، فإنها تحرص على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستيعاب مثل هذه التطورات والتغيرات في المجالات المختلفة، بما يتيح لكل فرد إمكانية الحصول على عمل، وذلك بالتأهيل أو التدريب التحويلي المتوافق مع احتياجات سوق العمل، والسماح لمن هم على رأس العمل أن يتطوروا مهنيًا، ويحدثوا معارفهم ويصقلوا مهاراتهم. (Yang, Schneller & Roche, 2017, 119)

وتتمثل أهم مؤشرات قياس هذا المجال في الجدول التالي: (UNESCO, 2016, 277-248)

### جدول رقم (٣)

#### مؤشرات قياس مجال التعليم المستمر

م	المؤشرات
١	وجود إجراءات مستدامة لضمان الجودة في برامج وأنشطة التعليم المستمر.
٢	عدد برامج التعليم المستمر الفعلية في السنة الذي نفذت فيها هذه البرامج.
٣	عدد برامج التعليم المستمر المنفذة التي كان لها عائد مادي ومجتمعي كبير.
٤	عدد الشراكات مع القطاعين العام والخاص والتي نفذت لهم برامج في السنة الواحدة.
٥	نسبة برامج التعليم المستمر الدولية المنفذة في تلك السنة الواحدة،
٦	نسبة مشاريع التدريب للتعليم المستمر الممولة والتي نفذت في السنة المحددة.
٧	عدد المسجلين في البرامج المختلفة للتعليم المستمر في السنة الواحدة.
٨	نسبة الساعات الدراسية المعتمدة المسجلة في برامج التعليم المستمر إلى الساعات الدراسية المعتمدة المسجلة في التعليم النظامي.
٩	نسبة شهادات إتمام البرنامج إلى المجموع الكلي للمسجلين.
١٠	مستوى رضا الدارسين والمستفيدين الرئيسيين.
١١	نسبة برامج التعليم المستمر الحاصلة على اعتماد دولي خارجي.
١٢	مدى التنوع في برامج التعليم المستمر، وأنماطه، مثل: التعليم عن بُعد، والتعليم الافتراضي... وغيرها.

### (٣) مجال المشاركة الاجتماعية:

الجامعة الريادية لا تنتظر طلب المجتمع ومؤسساته لتقديم خدماتها، بل إنها تبادر بكفاءاتها وقدراتها الموجودة فيها بتقديم الخدمات المميزة لمجتمعها ومؤسساته المختلفة. فهي بحاجة إلى توسيع نطاق هذه المشاركة، بتطبيق أبعاد الوظيفة الثالثة بصورة أشمل، مما ينعكس إيجابياً على المجتمع من خلال تحويل الأبحاث إلى قيم ملموسة تخدم المجتمع من ناحية، وزيادة مستوى تعليم كافة شرائح المجتمع وتنقيفهم وتوعيتهم من ناحية أخرى. الأمر الذي يُعَلَى من مكانة الجامعة في مجتمعها بين المؤسسات الأخرى ويحقق لها سمعة عالية، وميزة تنافسية رفيعة. (Ferreira, et.al., 2018, 212) وتتمثل أهم مؤشرات قياس هذا المجال، في الجدول التالي: (Marhl, 2011, 43-44)

#### جدول رقم (٤)

#### مؤشرات قياس مجال المشاركة الاجتماعية

المؤشرات	م
وجود خطة عمل للمشاركة الاجتماعية تنبع من سياسة واستراتيجية الجامعة.	١
تخصيص جزء من الميزانية الجامعية لدعم المشاركة الاجتماعية.	٢
عدد الفعاليات التي تقدمها الجامعة لأفراد المجتمع ومؤسساته.	٣
عدد المبادرات البحثية التطبيقية التي تقدمها الجامعة للمجتمع.	٤
عدد الطلاب المشاركين في تقديم الخدمات وتهيئة المرافق لأبناء المجتمع.	٥
عدد أفراد المجتمع الذين يحضرون إلى مرافق الجامعة أو يستخدموها.	٦
عدد المشاريع المتعلقة بالتواصل التعليمي أو المهني أو الاستشاري.	٧
عدد أعضاء هيئة التدريس المشتركين في أنشطة التواصل الاجتماعي مع هيئات المجتمع.	٨
نسبة الدعاية والاعلان والترويج للخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع، من ميزانية الجامعة الكلية.	٩
عدد الأنشطة الاجتماعية التي تستهدف الفئات المحرومة من أبناء المجتمع.	١٠
عدد ممثلي أفراد المجتمع في مجالس الجامعة أو لجانها.	١١
مقدار المنح والتبرعات والعقود الواردة من رجال الاعمال والجمعيات الاهلية للجامعة نظير خدماتها الاجتماعية المقدمة.	١٢

#### ب- أهداف البُعد المجتمعي للجامعة الريادية:

لم تعد مهمة الجامعة التعليم والبحث فحسب، بل أصبحت الجامعة هي المحرك لاقتصاد المعرفة، وذلك بعدما طال التجديد الوظيفة الثالثة للجامعات وهي وظيفة خدمة المجتمع، فقد كانت الجامعات تنتظر لخدمة المجتمع على أنها عقد الدورات

والبرامج واللقاء المحاضرات، ولكن هذا المفهوم لخدمة المجتمع قد تحول في إطار الجامعة الريادية ليشمل ما يلي: (Al-Sukkar, 2013, 93)

- نقل التقنية الحديثة لأكبر شريحة من أفراد المجتمع وتوطينها والمشاركة في تطويرها، لكي تتناسب مع ظروف المجتمع وأغراض التنمية، والدخول في تحالفات في مجال البحث مع الشركات المصنعة للمنتجات.
- ترخيص براءات الاختراع من الجامعة للشركات بالإضافة إلى توفير التقنية الداعمة للمشروعات الممولة من قبل الشركات.
- تسويق المخرجات العلمية والتقنية إلى بيئة المجتمع للاستفادة منها على أرض الواقع.
- تحديد احتياجات الأفراد والمبادرة بوضع البرامج والأنشطة التي تلبي هذه الاحتياجات، إلى جانب تقييم مؤسسات المجتمع وتقديم مقترحات وحلول لمشكلاتها بصورة ابتكارية.

واستناداً للأهداف السابقة يمكن القول أن الجامعة الريادية تتوجه نحو التواصل النشط مع مجتمعها أفراداً وجماعات ومؤسسات، باعتبار ذلك دليل على دورها المؤثر واندماجها الحقيقي في مجتمعها، حيث تسعى للانخراط بين فئات المجتمع من خلال ما تؤديه من مشاركات اجتماعية متنوعة ومستدامة.

### ج- مقومات البعد المجتمعي للجامعة الريادية:

للجامعة الريادية تأثير مهم، ودور رائد لا يمكن إنكاره في بناء المعرفة، وتطويرها، ونشرها، وتبنيها، في سبيل القضاء على مشكلات الحياة المعاصرة، مع مراعاة أن المجتمعات المتطورة تواجه تحديات تتطلب حلولاً إبداعية، وأفكاراً ابتكارية تستجيب للاحتياجات، وتسهم ببنيتها على أفضل وجه ممكن. ويتم ذلك وفقاً لامتلاك الجامعة بعض المقومات، منها:

### (١) مراكز ريادة الأعمال:

وهذه المراكز عبارة عن وحدات تنظيمية في كل جامعة، ويمكن أن ينبثق عنها وحدات فرعية، وتسهم هذه المراكز فيما يلي: (السعيد، ٢٠١٥، ٩٨)

- نشر ثقافة ريادة الأعمال للطلاب ولأبناء المجتمع الخارجي، مع تشجيع الإبداع المعرفي في التخصصات التي تتوافق ومتطلبات التنمية المستدامة.
- تعزيز الأسلوب التطبيقي في التعليم، وذلك بمناقشة أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال المختلفة.

- دعم الطلاب والخريجين المبدعين والمبتكرين، الذين يمتلكون مشروعات ريادية والتنسيق مع القطاعات الأخرى في المجتمع لتنفيذ تلك المشروعات.
- تنظيم اللقاءات والندوات والمؤتمرات لدعم قيادة الأعمال للطلاب من رواد الأعمال الناشئين وتنظيم ندوات ومسابقات، يدعي إليها رواد الأعمال الناجحين في المجتمع والمستثمرين والاستشاريين.
- التواصل مع الحكومة فيما يتعلق ببرامج الدعم الحكومي المالي لبرامج قيادة الأعمال والتوسع في الصناديق الحكومية التي تمنح القروض لرواد الأعمال الناشئين.

### (٢) أودية نقل التقنية والتكنولوجيا:

تعتبر أودية التقنية والتكنولوجيا عن تجمع لبيوت خبرة وحاضنات تكنولوجية وحدائق معرفة وهذا التجمع يهدف إلى تنمية الأصول واحتضان إنجازات المبتكرين واستثمارها، والاستثمار في بناء رأس المال البشري في مجالات التمويل والاستثمار المعرفي ونشر ثقافة الابتكار. حيث تسهم هذه الأودية في الآتي: (Lowman, 2010, 243) & (حنفي، ٢٠١٦، ٦٧)

- تقديم برامج حاضنة لتمويل الابتكارات والاختراعات الإبداعية الابتكارية لتحويلها إلى منتج اقتصادي يمكن إنتاجه من خلال إنشاء شركات لصناعته وتسويقه.
  - تحفيز الاختراع والابتكار النماذج الصناعية واستثمارها ودعم حفظ حقوق الملكية الفكرية لأصحابها.
  - طرح الآليات التنفيذية والواقعية لتبني اختراعات وابتكارات أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة وخريجها، والعمل على تحويلها لشركات جديدة، ولمنتجات اقتصادية ذات جدوى وفعالية.
  - تعزيز التعاون بين الجامعة وبين الشركات المحلية والعالمية، وإيجاد بيئة محفزة وجاذبة للشركات الاستثمارية المحلية والعالمية المختصة في مجالات البحوث التطبيقية.
- وبناءً على ذلك فإن أودية التقنية والتكنولوجيا تساعد في توفير بيئة مناسبة لتسهيل تواجد الشركات العالمية والوطنية في هذه الأودية لإنشاء شركات صنع المعرفة والتقنية من ناحية، وتوليد فرص العمل للطلاب خلال دراستهم وبعد التخرج وبالتالي المساهمة في هذه المؤسسات والشركات التجارية من ناحية أخرى.

### (٣) تحديث مراكز التعليم المستمر:

تأسست مراكز التعليم المستمر كأحد أهم المراكز التي تعمل لخدمة المجتمع بهدف توفير فرص التعلم مدى الحياة لجميع أفراد المجتمع، ورفع كفاءة أبنائه وأدائهم علمياً وفنياً وتطبيقياً للإسهام بفعالية في مشروعات التنمية، علاوة ما تؤديه هذه المراكز من أدوار فاعلة تظهر في مواكبة التطورات في مجالات التعليم والتدريب والمشاريع التنموية المستدامة وذلك من خلال ما يلي: (Cram, 2011, 142)



- تقديم دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات واستشارات متخصصة في مختلف المجالات الإدارية والعلمية والتقنية والمجتمعية للقطاعين الخاص والعام.
- الاستفادة من الخبرات المهنية لدى الأفراد، والاعتراف بهذه الخبرات ومعادلتها كشهادة مهنية متخصصة في مجالات تلك الخبرات.
- إيجاد بيئة منفتحة للتبادل التدريبي والمعرفي من خلال اتفاقيات التعاون مع مراكز ومؤسسات محلية ودولية.
- تصميم دورات بمواصفات عالية، وتقديم خدمات التدريب المهني والتقني والاستشارات المالية والإدارية والفنية عالية الجودة للمجتمع المحلي.
- المشاركة في كافة ميادين الثقافة ونقلها للمجتمع، بإجراء دراسات تتعلق بالظواهر الاجتماعية السلبية في المجتمع، واقتراح حلول لمعالجتها.
- تقديم برامج تدريبية متقدمة لتعديل المسارات المهنية والوظيفية بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وطبيعة تغير المهن.
- تعزيز قيم المسؤولية الاجتماعية لدى أفراد المجتمع، في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة داخل مجتمعهم، بتعليم أفراد المجتمع كيفية الحفاظ على الصحة والبيئة.

#### (٤) دعم الشراكات المحلية والدولية:

تعبر الشراكة عن تلك العلاقة الملزمة بين طرفين أو أكثر، سواء أكان الطرفين أفراداً أو مؤسسات، وتسعي هذه الشراكة إلى تحقيق أهدافاً محددة، في إطار من المساواة، والاحترام المتبادل، وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بقدر كبير من الشفافية، ونظراً للدور المتنامي لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية في تحقيق التنمية المستدامة برزت الحاجة الملحة إلى إشراك هذه المنظمات في تعزيز البيئة المحيطة وتنمية المجتمع وجعله أكثر فاعلية ونشاطاً وأكثر قدرة على مواجهة تحدياته المختلفة.

ووفقاً لذلك، بات تفعيل الشراكات مع المنظمات والهيئات المحلية والدولية، أمراً

ضرورياً في خدمة المجتمع، وذلك بالعمل على ما يلي: (غانم، ٢٠١٤، ٤٣-٤٤)

- فتح قنوات تواصل مع الشركات والمنظمات الدولية المعنية بتنمية البيئة والمحافظة عليها والاستفادة من تجاربها ومبادراتها ومناهجها وأساليب العمل فيها.
- بناء الثقافة المجتمعية لإرساء دعائم الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المهمة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة، والاتفاق على مجالات العمل المشتركة بين الجامعة والمؤسسات والهيئات المجتمعية الأخرى.

- إنشاء وحدة للعلاقات الخارجية تقوم بتنظيم وتسهيل كافة أنواع الشراكات وتتصدي لحل أية مشكلات وصعوبات ممكن أن تواجه الشراكة.
- بناء قواعد معلومات تضم الأفراد والمؤسسات المعنية بخدمة قضايا البيئة والتنمية المجتمع محلياً وعالمياً، والعمل على تحديثها بصفة دورية.
- الاشتراك في فاعليات ومؤتمرات المنظمات الدولية فيما يتعلق بقضايا البيئة والتنمية البشرية، والعمل وفق موثيقها وإعلاناتها في هذا الشأن.
- الاتفاق علي شكل وعمليات وآليات الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات بين ممثلي الهيئات المجتمعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وبذلك فإن البُعد المجتمعي للجامعة الريادية، يؤكد دورها في نشر الفكر العلمي المرتبطة بالمحيط البيئي، وتبصير الرأي العام حول ما يجري بداخلها من حيث الفكر والممارسة، علاوة على تقديم المشورة العلمية والمبادرة في تقديم الحلول العلمية والعملية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، وذلك عبر قناة الأبحاث والدراسات التي تجربها لمؤسسات المجتمع المختلفة، بالإضافة إلى إحداث تغييرات تنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة.

**وبناءً على ما تم عرضه في المحور الأول للدراسة والمتعلق بالريادة الجامعية من حيث فلسفتها وأهدافها وأبعادها الثلاثة (التعليمي، والبحثي، والمجتمعي)، فإنه يمكن استخلاص ما يلي:**

- أن التعليم لريادة الأعمال بالجامعات يربط الطلاب بنتائج البحوث، ويسهل وصولهم للمستثمرين والممارسين والمحاضرين من خلال فعاليات التواصل، وما تقدمه الجامعة من إمكانات مادية لازمة، وتقديم الدعم والاستشارات واقتراحات التمويل.
- أن البُعد البحثي للجامعة الريادية يؤكد على التخلص من القوالب البحثية التقليدية والجامدة، والتوجه نحو الهياكل المرنة لمواكبة التغييرات والمستجدات الحديثة التي تحقق للجامعة القدرة على قيادة الاقتصاد المعرفي على المستوى المحلي والعالمي.
- أن الجامعة الريادية تسخر عملها في سبيل خدمة مجتمعاتها وبيئاتها المحيطة بها، وفي هذا الشأن، يظهر التركيز على نقل التقنية والتكنولوجيا للمجتمع والتوسع في تقديم برلمج التعليم المستمر، ودعم التواصل والمشاركة مع المجتمع أفراداً ومؤسسات والائخراط في قضاياها، حيث يمثل ذلك جوهر البُعد المجتمعي والخدمى للجامعة الريادية.

- أن تطوير المجتمع وتلبية احتياجاته من الاستثمار في رأس المال البشري والاستفادة من خبراته، يتوقف على ما تملكه الجامعة من معارف ومدرجات وقيم اقتصادية موجهه نحو سوق العمل ومنفتحة على البيئة.
- أن نشر وإدماج ثقافة الريادة في الجامعات له نتائج الكبيرة ومكتسباته المستقبلية وأثاره القوية على التنمية النوعية المستدامة؛ لأنه يسهم في تكوين قاعدة عريضة من الرياديين والمبدعين في جميع المجالات، وإعداد طلاب الجامعة لثقافة ريادية قولها الإبداع والابتكار والإنجاز.

المحور الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة:

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد في جميع المؤسسات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المؤسسة بشكل عام وأداء أعضائها بشكل خاص. فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً في تكوين المؤسسات المختلفة، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل كل مؤسسة. ويتناول هذا المحور ما يتعلق بالثقافة التنظيمية بالمؤسسات المختلفة من حيث مكوناتها وأبعادها وأهميتها وخصائصها وأنواعها، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة:**

تحتوي الثقافة التنظيمية على عدة مكونات أو قوى لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة، وهي التي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، وتتمثل هذه المكونات، فيما يلي: (Jones, 2007, 213) & (ديري، ٢٠١١، ١٩)

#### ١- القيم التنظيمية:

وتتمثل في الأحكام المشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب، وما هو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، والتي تنعكس وتظهر في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، مثل: قيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، ومراعاة المصلحة العامة للمؤسسة، والاهتمام بالأداء... الخ.

#### ٢- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، فمشاركة العاملين لنفس المعايير يمنحهم الشعور بالوحدة، ويساعدهم على تنمية اتجاهاتهم نحو غاية مشتركة، وهي تطوير مؤسستهم.

### ٣- الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير ضمنية يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، وتسهم هذه المعايير الضمنية بين الأفراد في تحديد سلوكياتهم وتنظيم علاقتهم مع بعضهم البعض، وغالباً ما يكون ذلك بشكل غير رسمي.

### ٤- التوقعات التنظيمية:

تتمثل في مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة، وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد، خلال عمله فيها، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية.

### ٥- العادات التنظيمية:

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المؤسسة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المؤسسة، كطريقة التحاق موظف جديد، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، ... وغيرها.

### ٦- الموروث الثقافي للمؤسسة:

وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجعاً للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة التغاضي عنه.

### ٧- الأخلاقيات:

تمثل مكوناً رئيساً لمكونات الثقافة التنظيمية، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة والأطراف الخارجية، وتظهر أخلاقيات المهنة في طرق ترشيد سلوكيات الأفراد في المؤسسة.

**وبناء على تحليل القيم السابقة المكونة للثقافة التنظيمية، يمكن استنتاج ما يلي:**

- أن قيم الثقافة التنظيمية تعد بمثابة العامل الحاسم للنجاح في تنفيذ استراتيجية التشغيل، كما أنها تعد أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من تحقيق أهدافهم.
- أنها تشكل سلوكيات الأفراد من خلال مساعدتهم على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المؤسسة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء في اتجاه ما؟، وبذلك يتحقق تفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي بصورة مستمرة .
- أنها تسهم في تحقيق الالتزام الجماعي، بما يعزز استقرار المؤسسة ويشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضائها.

- أنها تمثل نقطة الانطلاق لتحقيق التكامل في أنشطة العاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها المؤسسة.
- أنها تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين.

### ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة:

تعتبر الثقافة عن كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والعادات وأي مقدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المؤسسة، بحيث يترجم كل ذلك في نماذج من السلوك والتي تعكس معلومات وأفكار وقيم هذه المؤسسة.

على ذلك يمكن قياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، بالتركيز

على أربعة أبعاد رئيسية، كما يلي: (Jones, 2007, 217) & (الخفاجي، ٢٠٠٩، ١٣٦)

١- **بُعد الاحتواء والترايط:** يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

٢- **بُعد الاتساق والتجانس:** يعكس هذا البعد ما إذا كان للمؤسسة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المؤسسة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

٣- **بُعد التكيف:** يركز هذا البعد على قدرة المؤسسة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: صناعة التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على المستفيدين.

٤- **بُعد المهمة:** يعكس هذا البعد مدى امتلاك المؤسسة حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بُعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المؤسسة مهتمة بتحديد الاستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم أم لا، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.

ومن ناحية أخرى فإنه يمكن قياس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تأثيراتها على كل مما يلي:

- **فاعلية المؤسسة:** إذ لا بد على المؤسسة أن تبني استراتيجية محكمة تكون ملائمة لما تتبناه من قيم ومعتقدات، كذلك على المؤسسة أن تكيف قيمها ومعتقداتها مع البيئة الخارجية للمؤسسة؛ وإلا لن تستطيع الاستمرارية والتقدم.

• **الهيكل التنظيمي:** إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات....) وإن مواءمة الهيكل والعمليات لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق المزيد من التميز في الأداء. وهنا لا بد الإشارة أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد.

• **الولاء للمؤسسة:** يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من التزام العاملين و ولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها.

### ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المؤسسات المعاصرة، فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في مؤسساتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمؤسسة حيث إنها تحدد معدل نجاحها إلى حد كبير، كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها، ولقد توصلت دراسة (دراوشة، والشمران، ٢٠١٧، ١١٩) أن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات تكمن في الآتي:

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، فهي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم.
- العاملون بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يريدون، وإنما في إطار تنظيمي واحد. لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن مستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.
- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.

في حين تشير دراسة (العياصرة، ٢٠١٦، ٨) أن الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، حيث تظهر

هذه القوة عندما يقبلها بقناعة غالبية العاملين بالمؤسسة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم، والثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب. وتضيف الدراسة السابقة أيضاً أن الثقافة التنظيمية القوية تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتقاني في العمل، وخدمة العميل. فالثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمؤسسة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز وتحقيق الكفاءة التنظيمية العالية، مقارنة بالمنافسين.

وتُرجع دراسة (أوبعش، ٢٠١٨، ١٣) أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تمثل عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.

وبناءً على ما تقدم فإن الثقافة التنظيمية تعتبر ذات أهمية كبيرة، ذلك لأنها قائمة في كل المؤسسات ولأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المؤسسة مصدراً لقوتها ونجاحها وذلك بمساهمتها في توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المؤسسة باتباع الروتين والرؤية المحدودة للتحسين والتغيير التنظيمي، مما يجعلها تقف عقبة في سبيل التطوير المنشود وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المؤسسة.

#### رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة:

للثقافة التنظيمية عديد من الأنواع تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ويتم تحديد أنواع الثقافة التنظيمية وفقاً للتصنيفات والتقسيمات التالية:

#### ١- تصنيف الثقافة التنظيمية وفقاً لقدرتها على تلبية الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة:

ويتضمن هذا التصنيف الأنواع التالية: (الخفاجي، ٢٠٠٩، ١٤٤)

- **ثقافة الدور:** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فنتشر الحيطة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، واهتماماً بتفاصيل عمله.

## ٢- تصنيف الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية:

ويتضمن هذا التصنيف الأنواع التالية: (المرسى، ٢٠٠٧، ٦٣)

- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة البيروقراطية:** هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

## ٣- تصنيف الثقافة التنظيمية وفقاً لتوجهات العاملين داخل المؤسسة:

ويتضمن هذا التصنيف النوعيين التاليين: (Schein, 2010, 213)

- **ثقافة إنتاجية:** يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.
- **ثقافة مهنية:** تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

## ٤- تصنيف الثقافة التنظيمية وفقاً لمستواها:

ويتضمن هذا التصنيف النوعيين التاليين: (ديري، ٢٠١١، ٢٨)

- **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تحقق لأعضاء المؤسسة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.



- **الثقافة الضعيفة:** وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، وينتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.
- **٥- تصنيف الثقافة التنظيمية وفقاً لتكيف المؤسسة مع البيئة الخارجية:** ويتضمن هذا التصنيف الأنواع التالية: (المرسي، ٢٠٠٧، ٦٦)
  - **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المؤسسة التغيير لمقابلة احتياجات المستفيدين من خلال الابتكار والتطوير.
  - **ثقافة الرسالة:** وتعطي فيها المؤسسة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.
  - **الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.
- **٦- تصنيف الثقافة لتنظيمية وفقاً لدرجة دعمها في إحداث التغيير لدى المؤسسات:** ويتضمن هذا التصنيف النوعيين التاليين: (Schein, 2010, 217)
  - **ثقافة تكاملية:** وتتمثل في امتلاك المؤسسة لكافة المفاهيم والقيم والمعارف التي تمكنها من إحداث التغيير.
  - **ثقافة مجزئة:** وتتمثل في ضعف أو انعدام امتلاك المؤسسة للمفاهيم والقيم والمعارف التي تمكنها من إحداث التغيير، فإما أنها لا تستطيع إحداث التغيير كلية أو تحاول إحداثه ببطء وبشكل جزئي.
- وعلى الرغم من التعدد السابق لأنواع الثقافة التنظيمية إلا أن كل هذه الأنواع تتفق في أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة، مما يفرض على القادة ومديري المؤسسات المختلفة وصناع القرارات ومتخذيها أن يفهموا مكوناتها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي يعيشون فيه، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضيف إدارة المؤسسة ذلك النسق الثقافي للعاملين بها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، بما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن غيرها من المؤسسات.
- **خامساً: خصائص الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة:**
  - إن الثقافة طريقة حياة وعالم يتم التفكير من خلاله، وهي تؤدي دوراً مزدوجاً، فمن جهة تؤثر في السلوك التنظيمي Organizational Behavior من خلال ما تحتوي من

تصورات ومعايير ومعانٍ وقيم ومفاهيم ودلالات تسهم في تشغيل أنماط التفكير الموجهة للسلوك في المؤسسات، ومن ناحية أخرى تمثل المرجعية المفسرة للبرامج والقواعد والسياسات والتعليمات والاعتبارات المقيدة لسلوك الأفراد في المؤسسات المختلفة. (Boykova, 2011, 107)

وتستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المؤسسات الإدارية من ناحية أخرى، و وفقاً لذلك يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي: (فاهي وعبد المجيد، ٢٠٠٩، ١٧٣) & (أوبعيش، ٢٠١٨، ١٥)

١- الثقافة التنظيمية مركبة:

تتكون الثقافة من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية؛ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني.. وغيرها).

#### ٢- الثقافة التنظيمية تكاملية:

تتجه الثقافة باعتبارها كل مركب إلى إيجاد الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

٣- الثقافة التنظيمية تراكمية:

يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على نقل الثقافة للأجيال اللاحقة وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق تفاعل هذه العناصر والخصائص.

#### ٤- الثقافة التنظيمية انتقائية:

إن الخبرات التي مرت بها المؤسسات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المؤسسات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المؤسسة التي يعمل فيها.

#### ٥- الثقافة التنظيمية مكتسبة:

يتم اكتساب الثقافة من خلال تفاعل الفرد في المؤسسة بعامته أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم

وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المؤسسة.

#### ٦- الثقافة التنظيمية تكيفية:

تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على الاستجابة لمطالب الإنسان الاجتماعية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

#### ٧- الثقافة التنظيمية قابلة للانتشار:

تنتشر الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم.

يتبين مما تقدم الخصائص التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية بصفة عامة، وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمؤسسات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم، حيث تنفرد الثقافة التنظيمية بأنها توجد في المؤسسات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية، وأنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير وإبداعات الأفراد والتي تنعكس في أنماط السلوك المختلفة، كما أنها بمثابة الطاقة التي تنفع أفراد المؤسسة إلى العمل والإنتاجية، بما ينعكس على فاعلية المؤسسة ككل.

وبناءً على ما تم عرضه في المحور الثاني للدراسة، والمتعلق بماهية الثقافة التنظيمية من حيث مكوناتها وأبعادها وأهميتها وأنواعها وخصائصها في المؤسسات المعاصرة، يمكن استخلاص ما يلي:

- الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي مما يحقق رضا المستفيدين، حيث إن قوة إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والعاملين.
- أن قوة المؤسسة وتقويتها يرجع إلى قوة اعتناق أفرادها لمفاهيم وقيم الثقافة التنظيمية التي تمتلكها، والتي يمكن أن تتمثل في غايتها الاستراتيجية ورسالتها التنظيمية، والثقة الموجودة بين الأعضاء، ومداومة التعلم التنظيمي، والمشاركة

فى اتخاذ القرارات، والتوجه التسويقي للمؤسسة والإبداع فى الأداء وفى تقديم المنتجات والخدمات وانتهاج فكر منفتح على البيئة المحيطة.

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة بالمؤسسات الجامعية:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية بأهمية فى التغيير التنظيمي من قبل عدد من الباحثين، نظرا للدور الذي تلعبه الثقافة فى خلق الولاء اتجاه التغيير، حيث بينت أدبيات الدراسة أن الثقافة البيروقراطية تؤثر بصورة سلبية فى الولاء على عكس الثقافة الإبداعية أو الثقافة الداعمة اللتان تسهمان فى إحداث التغيير من خلال خلق درجة عالية من التفانى فى العمل والرغبة فى إحداث التغيير لدى العاملين.

وتعتبر الثقافة الريادية من العوامل التي تشجع السلوكيات الريادية وتساعد فى الترويج لإمكانية حدوث تغيرات وابتكارات جذرية فى المجتمع. فالثقافة الريادية *Entrepreneurial Culture* هى التى تجسد الروح الريادية، وهى نقطة الانطلاق فى تشجيع كل جزء من أجزاء المؤسسة على البحث عن الفرص الجديدة، وتوليد دوافع قوية لدى العاملين على الإبداع وتحمل المخاطر، وتقع المسؤولية هنا على القادة من خلال تقديم البرامج المساندة والمبادرة التي تعزز من المناخ الريادي.

ولقد أكدت دراسة كل من كاروس وكورانين (Kraus & Kauranen, 2009, 37)

أن المنظمات الكبرى تحاول أن تصبح ريادية من خلال البحث عن الفرص الجديدة من مؤسسات أو هيئات خارجية، أو عن طريق إيجاد الثقافة الريادية، ومن أجل أن تصبح المؤسسة أكثر ريادية ينبغي على الإدارة العليا أن تقوم بتطوير الثقافة الريادية التي تسمح بتحويل التكنولوجيا الجديدة إلى نشاطات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، وينبغي أن تتمتع المؤسسة بالمرونة وتتقبل التغيير وتمنى الاتجاه الإيجابي نحوه، مع دعم لا مركزية اتخاذ القرار، للتغلب على المستويات العالية من التعقيد فى الأنشطة والمهام.

وفى هذا الإطار فقد توصلت الدراسة التى قدمتها كومان (Coman, 2016, 138)

أن نشر ثقافة الريادة يفيد فى تطوير أداء الجامعات، ويحمي الجامعة من الجمود والتراجع، وبخاصة مع وجود جامعات منافسة لها فى نفس نوعية الأنشطة والخدمات، فتسهم ثقافة الريادة فى تجديد الأنشطة الجامعية والبرامج التعليمية والبحثية لمسيرة مستجدات العصر وتطوير المهن والتخصصات، وتغير احتياجات الطلاب، وتغير مطالب سوق العمل، علاوة على تحسين المستويات والجوانب الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة ككل.

وبناءً على ذلك فإن لثقافة الريادة ونشرها أهمية كبيرة في تكريس جهود المؤسسة لتطبيق مبادئ وممارسات الريادية في كل مجالات عملها، مما يجعل المؤسسة تستغني عن ضرورة تذكير العاملين بالتفكير الإبداعي أو حتى الرغبة بالتغيير، فالقدرة على التغيير تعد من القدرات الجوهرية للعاملين، وبذلك تمتلك المؤسسة السمعة الجيدة بكونها مؤسسة ريادية بما يجعلها قادرة على استقطاب المتفردين، وقد يقود ذلك أصحاب المصالح (المستفيدين، والشركاء) إلى تقديم الأفكار الجديدة للمؤسسة ويتوقعون بأن تدرکہا بشكل أمثل، مما يساعد المؤسسة أن تصبح في طليعة المنافسين وتتجاوزهم.

**أولاً: المفاهيم والقيم والممارسات المرتبطة بثقافة الريادة بالمؤسسات الجامعية:**

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في إنجاح المبادرات الريادية، فالاستعداد لتحقيق الريادة يرتكز في المقام الأول على مفاهيم ومعتقدات واتجاهات أعضاء المؤسسة، ولذلك فإن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للسبق والتفوق ويمتلك أفرادها اتجاهات إيجابية نحو التغيير مع هيكل تنظيمي من Flexible organizational structure، وقيم النظم المفتوحة Open systems values، ومناخ تنظيمي داعم Supportive organizational climate، تعد من المؤسسات الأكثر ملاءمة لإنجاح مبادرات التوجه الريادي من المؤسسات الأخرى في بيئة العمل. (Kalyani, 2011, 87)

وتتطوّر الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة على مجموعة من المفاهيم والقيم التي يجب أن تكون داخل المؤسسة من أجل ضمان التوافق بين أهداف الأفراد من ناحية، وأهداف المؤسسة من جهة ثانية، وتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من ناحية ثالثة وتتمثل هذه المفاهيم والقيم، في المجموعات الثلاثة التالية:

**١- المجموعة الأولى: مفاهيم وقيم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:**

وتشتمل على القيم التالية: (السكرانة، ٢٠٠٨، ٦٨) & (الكعبى، ٢٠١٤، ١٢٨-١٢٩) **أ- الإبداعية:**

تشير الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المؤسسة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية غير المسبوقة. وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشكلات. فالنمط المعرفي هو الذي يحدد مدى الانفتاح على الأفكار الجديدة والتغيير. فالإبداعية تظهر في اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته في إحداثه وهي تتضمن إيجاد منهج جديد يجلب منتجات مبتكرة أو خدمات جديدة، أو تحسين

العمليات القائمة واستخدام تقنيات جديدة وتكنولوجيا متقدمة، بحيث يصبح استيعاب واستثمار الابداعات والتكنولوجيا وسيلة مهمة لتحقيق الريادة.

#### ب- الاستباقية:

تشير الاستباقية إلى جهود الريادي في النقاط الفرص الجديدة فهو يراقب الاتجاهات ويعمل على تحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين الموجودين، ويتوقع التغيرات في طلباتهم فضلاً عن المشكلات التي يمكن أن تبرز فجأة والتي يمكن أن تصبح فرص جديدة، والاستباقية لا تتضمن إدراك التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل وفق الاستبصار قبل أن يفعل ذلك المنافسون. فالمدير الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث بشكل مستمر عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور.

#### ج- التنافسية:

تتمثل التنافسية في جهود الريادي لتجاوز أداء المنافسين في العمل، أما على مستوى المؤسسة فهي جهود المؤسسة من أجل تجاوز منافسيها في الخدمات التي تقدمها، فهي على الدوام في معركة مع المنافسين، من خلال اتباعها لاستراتيجيات معينة مثل: تخفيض الأسعار والسعي نحو كسب حصة سوقية أكبر والإنفاق الوافر على البحث والتطوير للحصول على البحوث الرائدة ذات البعد التطبيقي الدولي الواسع.

#### د- الطموح:

يظهر الطموح في بناء رؤية استراتيجية يمكن أن تساعد المؤسسة في إعادة التعريف وتحديد كيفية توفير الخدمات، والإعداد لتلبية متطلبات المستقبل، فالطموح هو صورة عن المستقبل المرغوب، والرؤية الرشيدة هي التي تدفع العاملين للتعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة، حيث إنها تستند لنتائج التحليل البيئي، ومن ثم توظيف جوانب القوة الداخلية لاستثمار المزايا والفرص المتاحة في البيئة، وصولاً إلى المركز التنافسي المطلوب لكي تصبح مؤسسة ريادية متميزة.

#### هـ- الاستجابة:

وتتمثل في سعي الأفراد من أجل امتلاك قدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في محيط المؤسسة، وذلك من خلال تحديد حاجات المستخدمين والمستفيدين، والعمل الجماعي لمقابلتها بفعالية والاتصال معهم بالأسلوب الذي يفهمونه.

٢- المجموعة الثانية: مفاهيم وقيم العمليات التنظيمية بالمؤسسة:  
وتتضمن مجموعة المفاهيم والقيم التالية: (أبو حسين، ٢٠١٧، ٦٥٨)  
و- التعاون:

يؤكد على التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساسي على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق. والمؤسسة التي تشدد على التعاون فأنها ترغب في التوصل إلى مجتمع يسوده الود، ويثق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة.  
ز- التماسك:

يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة. كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المؤسسة، ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد.  
ح- قيم القوة الضمنية:

وتشتمل على تطوير المعارف والقدرات لتحسين علاقات العاملين وعمليات الاتصال مع الآخرين، وتطوير التدريب، وتطوير تجارب العاملين ومساهماتهم، والعمل الجماعي المشترك، وتحسين ظروفه، والتخطيط الجيد للتعاون بينهم، والاشتراك التطوعي، وتحسين الرضا العام داخل المؤسسة.

ط- المشاركة في اتخاذ القرار:  
وتتضمن قيم المشاركة ما يلي:

- الاعتقاد بفاعلية المشاركة: يشير إلى نوعية وإنتاجية القرار، كفاءة المرؤوسين الذاتية، فاعلية الاتصال، العلاقات الإيجابية بين العاملين، والشعور بالقيمة الذاتية.
- إدراك أثر المشاركة: يشير ذلك إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك يحسن من فاعلية المؤسسة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية. وعلى العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المديرين بأن المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية.
- الالتزام بالمشاركة: يشير إلى أهمية التزام المدير بالمشاركة لأمد طويل لزيادة فاعلية العاملين في تنفيذ البرامج. فالمحاولات التي تنظر للمشاركة كأداة بدلاً من كونها فلسفة يجب اعتمادها على الأمد الطويل هي ليست مناسبة للمديرين من ذوي التوجه العقلي والذي يبحث عن التغييرات التنظيمية.

٣- المجموعة الثالثة: مفاهيم وقيم فاعلية الأداء الكلى بالمؤسسة:  
وتتضمن مجموعة المفاهيم والقيم التالية: (الطائي، ٢٠١٧، ٧٩-٨١)  
ى- الكفاءة:

وهي تعكس تلك العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، وتفسر كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح. تركز على التنافس في تحقيق الأهداف والإنتاجية وتحقيق كل ما هو نافع للمؤسسة، والمؤسسة التي تؤكد على الفاعلية يكون اهتمامها مركزاً على النتائج.

ك- الملاءمة والامتياز:

تهتم هذه القيم بالارتقاء والتحسين المستمر، والتركيز على التطبيقات المثلى، وتحديد المتطلبات العصرية لسوق العمل بالإضافة إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة وتحقيقها كقيمة عليا داخل المؤسسة.

ل- القرب من المستفيد:

تهتم هذه القيم بخلق ثقافة التوجه للعملاء وتحديد توقعاتهم، والتأكيد على امتلاك كافة العاملين اتجاهات إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق رضا العملاء، وإيجاد عمل جماعي فعال للوفاء بالالتزامات اتجاه العملاء، وخلق ثقافة التعلم والتحسين المستمر من خلال التغاضي عن السلوكيات الخاطئة وتعلم السلوكيات المرغوبة والجيدة التي تشجع على التفكير الابتكاري والإبداعي.

وبناءً على مجموعات القيم السابقة والمتمثلة لثقافة المؤسسة، فإنه يمكن النظر إلى المؤسسة ككل على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة في المجتمع ككل، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية من أجل تحقيق فعاليتها، نظراً للعلاقة الوثيقة بين نجاح المؤسسة أو فشلها، وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، والابتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات المستفيدين والأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصالح ومع بيئة العمل بكل متغيراتها وتنظيماتها.

ثانياً: مبررات نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة بالمؤسسات الجامعية:

لقد شغل مفهوم الريادة حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ أصبحت الريادة تمثل العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في استثمار الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المؤسسة تقدماً متواصلاً بالمقارنة مع منافسيها، والريادة هي المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة من خلال امتيازها على



منافسيها في مجالات نوعية المخرج، وكلفة الخدمات المقدمة محلياً وإقليمياً وعالمياً. وبناءً على ذلك فقد تعددت مبررات نشر ثقافة الريادة بالمؤسسات الجامعية، لتشمل ما يلي:

#### أ- التوجه المعاصر لتحقيق الإبداع المستمر داخل المؤسسات:

يرتكز نجاح المؤسسات المعاصرة على قدرة إدارتها والعاملين فيها على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة، والإبداع هو الإتيان بشيء جديد سواء كان في مجال الإنتاج أو التسويق. والإبداع في مجال الإنتاج، يمكن أن يكون الإبداع منتجاً جديداً أو تحسيناً لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو خدمة جديدة، وهي جهود مرهونة بنمو مراكز البحث، ومراكز صنع القرار فعلية صنع الريادة لا تتم تلقائياً بل تحتاج إلى جهد متواصل ويتعاون كافة الأطراف، بينما يكون الإبداع في مجال التسويق باتباع أساليباً جديدة في التوزيع أو الإقناع، مثل: التسويق الإلكتروني، أو الإبداع في عناصر الجذب التسويقي، أو استخدام سياسات تسعير تحفز على القبول الواسع والأخذ بالمنتج أو بنوع الخدمة المعلن في وقت أسرع... الخ. (Lacatus, 2013, 423)

#### ب- الجهود المكثفة لتلبية متطلبات مجتمع اقتصاد المعرفة:

لما كانت فلسفة التنمية في القرن الحادي والعشرين تقوم على المعرفة واقتصاد المعرفة، المتمثلة في نتائج الأبحاث والتكنولوجيا؛ لذلك توجهت الأنظار إلى الجامعات لترقية أنظمتها التعليمية والتربوية ورفع كفاءة عملياتها وتحسين منتجاتها، ونقل المعرفة وإدارتها وتوظيفها والمشاركة الجادة في إنتاجها على المستوى العالمي. وتحقيقاً لمتطلبات مجتمع اقتصاد المعرفة، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات الجامعية في الوقت الراهن الاضطلاع، بما يلي: (ناصر، ٢٠١٨، ١٥٥-١٥٦)

- وضع رؤية استراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين دور الجامعة في مجالات التنمية المستدامة المختلفة؛ بيئية، واجتماعية، واقتصادية... وغيرها.
- الانتقال إلى استراتيجيات جديدة للتعلم مدى الحياة؛ حيث إنها تتوجه بصورة مباشرة نحو دعم القطاعات الاقتصادية وأنشطة الأعمال الخاصة، وتعمل على تحقيق التكامل بين التعليم والتدريب المستمر عن طريق العلوم والتكنولوجيا وتطبيقاتها في الصناعة.
- إعداد طلاب لديهم القدرة على إنتاج المعرفة والمهارات المطلوبة في سوق العمل، مما يستلزم التعاون الاستراتيجي بين الجامعة والصناعة.
- وضع برامج محفزة للبحث العلمي في مؤسسات التعليم الجامعي، وبخاصة في مشروعات صناعة البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

### ج- التوسع في تطبيق المشروعات التنافسية بالجامعات:

تتطلب فكرة المشروعات التنافسية من أهمية تشجيع وإتاحة الفرصة لدعم ساحة المنافسة بين الجامعات والمؤسسات البحثية من خلال مشروعات مستقلة، وأحد مصادر هذه المشروعات هي المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي تلجأ للجامعة طلباً لمشروع بحثي ينفذ لها، مما يمثل مصدراً إضافياً وعائداً مالياً للجامعة يفيد في تنفيذ مشروعات أخرى. ومن خلال قيام الجامعة بدعم كافة المشروعات التخصصية والتعاونية فإنها تعزز فرص التعاون بينها وبين المؤسسات البحثية العامة والخاصة، مما يؤدي إلى إثراء قدرة الجامعة في البحث العلمي، وتوفير الدعم المالي والمعنوي للباحثين، ويسهم في خدمة المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي. ومن هذا المنطلق بات على المؤسسات الجامعية، العمل على ما يلي: (قاسم ومحمود، ٢٠١٢، ٢٣٦)

• توافق البحوث العلمية مع قوى السوق، والعمل على تحقيق استجابة مخرجاتها مع الاحتياجات من اليد العاملة.

• تشجيع القطاع الاستثماري على تمويل وتنفيذ الأنشطة البحثية ذات المردود المباشر من خلال سياسات وتسهيلات محفزة.

• استثمار الدور المحوري للشركات متعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة في تطوير العلوم والتكنولوجيا المحلية وزيادة الطلب عليها.

• اختيار مجالات الأفضلية التنافسية للاقتصاد الوطني، ومن ثم لمجالات وأنشطة البحث العلمي والتكنولوجيا المرتبطة بها، والتركيز عليها من خلال مجموعة من السياسات والبرامج المحفزة لذلك.

### د- الدور المحوري لحاضنات الإبداع العلمي:

تعتبر حاضنات الإبداع العلمي من أهم الآليات التي يمكن أن تساعد الجامعات على دخول عصر اقتصاد المعرفة، فهذه الحاضنات بمثابة مؤسسة تنمية اقتصادية يمكن إنشاؤها داخل الجامعات بهدف دعم ورعاية المبدعين من أصحاب أفكار المشروعات الطموحة، واستيعاب واستحداث وظائف ومواقع عمل من خلال تنمية رأس المال المعرفي لتنمية اقتصاد المعرفة، إلى جانب اقتصاد الموارد الطبيعية وزيادة القدرات التنافسية المعرفية وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وبهذا فإن حاضنات الإبداع العلمي هي مؤسسات تنمية واقتصادية هدفها دعم ورعاية المبادرين والمبدعين والمبتكرين من خريجي الجامعات، وأصحاب المشروعات الرائدة، كما تعتبر مدخلاً لتفعيل العلاقة بين الجامعة وقطاع الأعمال. (صالح، والمبيضين، ٢٠١٠، ١٤٥)

وتعمل الحاضنة على تشجيع ودعم الشباب من أصحاب الأفكار الإبداعية والذين لا يملكون الموارد المالية أو الخبرة لتحقيق مشاريعهم وأفكارهم ويتم خلال فترة الحاضنة تقديم العمل وخدمات استشارية فنية، وإدارية وإنتاجية وتسويقية ومالية، وقانونية وصولاً إلى تأسيس شركة وربما بدء الإنتاج والعمل الفعلي خلال فترة زمنية محددة، فضلاً عن الجهود التنسيقية لربط المشروعات المبتكرة بشبكة من الخبراء وأصحاب المصالح المحتملين، إلى جانب المشاركة بالمعرفة، والعمل على تنمية الطاقات البشرية وإلى نشر المفاهيم الابتكارية الجديدة داخل بيئة العمل الجامعية، وخارجها عن طريق نشر نتائج هذه المشروعات البحثية التي نتجت عن تلك الحاضنات في أوراق بحثية بمجلات عالمية، مما ينتج عنه سمعة أكاديمية كبيرة لكل من المؤسسة الجامعية وباحثيها على السواء. (حنفي، ٢٠١٦، ٧٣)

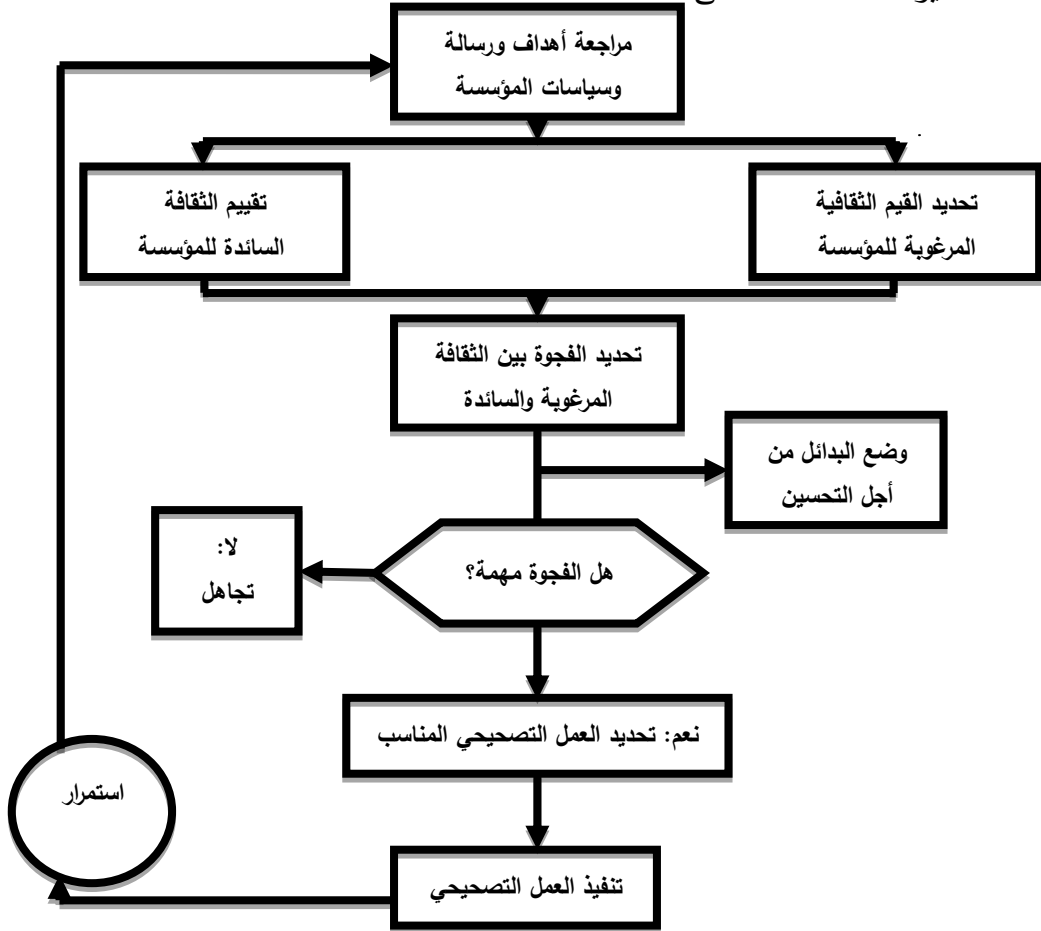
وبناءً على المبررات السابقة يتعين على المؤسسات الجامعية أن تستجيب للتغيرات المحيطة بها بالعمل على تغيير ثقافتها التنظيمية بما يدعم وجود قيم الطموح والاستبصار المستقبلي بوجود رؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات لنتمكن من البقاء وتحقيق النمو والاستمرارية، وتبني قيم الإبداع في الاهتمام برأس المال المعرفي، وفي مقدمتها رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي والملكية الفكرية، والعمل بقيم المبادرة والاستباقية والتي تمدها بتفوق تنافسي في مواجهة المشروعات الجامعية المتزايدة سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي، والأخذ بقيم الجودة والمرونة والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات المستفيدين، والعمل بقيم الانفتاح والتكيف والتعاون مع التغييرات التكنولوجية المتلاحقة. ووفقاً لهذه القيم تستطيع الجامعات تحقيق المشاركة الفاعلة في مجتمع اقتصاد المعرفة، وتوسيع دوائر أنشطتها لتكون ذات طابع دولي، وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وهو ما يمثل مفهوم ومواصفات الجامعة الريادية.

### ثالثاً: متطلبات نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة الجامعية:

نظراً لما تشهده الساحة العالمية من تحديات وتحولات جذرية أثرت على كافة المؤسسات ودفعتها نحو التكيف مع البيئة العالمية الجديدة، فقد أضحت على المؤسسات الجامعية أن تسعى إلى تبني ثقافة الريادة لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات والتحول العالمية من جهة، واستثمار الفرص التي يوفرها المحيط البيئي الجديد المضطرب والمعقد من جهة أخرى.

وفي ذلك يلزم قياس وتحديد مستويات الثقافة التنظيمية السائدة ونوعيتها ومعدل استقرارها داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحديد المسار المناسب، إما لإدخال تعديلات

في الثقافة السائدة بالمؤسسة، أو العمل على إحلال ثقافة جديدة غيرها داخل المؤسسة. وذلك كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٤)

المصدر: (Lacatus, 2013, 426)

ويظهر من الشكل السابق، أن المؤسسة الناجحة تسعى بعد تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بداخلها الى قياس الفجوة بين تلك الثقافة الراهنة، والثقافة المرغوب العمل على نشرها ودعم استقرارها داخل المؤسسة بما يحقق توجهاتها الاستراتيجية ويوافق تغيرات البيئة المحيطة، فإذا أسفر قياس الفجوة عن أهمية الفجوة واتساعها فإن ذلك يلزم التخطيط الجيد لتضييق هذه الفجوة والقضاء عليها بوضع بدائل متنوعة، وتنفيذ العمل التصحيحي الملائم على أن يتم ذلك بصورة دورية ومنتظمة ووفقا لمقتضيات تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية.

ومن أجل تنفيذ العمل التصحيحي وإحداث تطوير وتغيير في ثقافة المؤسسة، فإن ذلك يلزمه إدخال المفاهيم والمدرجات والمعتقدات والقيم اللازمة والتي تشكل الثقافة الجديدة المرغوب فيها والتي تتوافق مع الرؤية الجديدة للمؤسسة الجديدة، ويتم ذلك من خلال ما يلي: (Boykova, 2011, 109-110) & (الكعبي، ٢٠١٤، ٢٢٤)

#### ١- تطوير السياسات القائمة:

يلزم تغيير الثقافة أو تجديدها ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات أفراد المؤسسة، لأن السلوك في إيجابياته أو سلبياته يعتمد على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات، فإنه سيترتب عليها إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن.

#### ٢- وضوح الأهداف وعلانيتها:

يساعد وضوح الأهداف وإعلانها لجميع العاملين بالمؤسسة، على زيادة الاقتناع والالتزام بمسار التغيير الثقافي المنشود لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية فهم وإدراك مفاهيم وقيم الثقافة الجديدة أكبر وأسرع.

#### ٣- تنمية مشاركة الأفراد في المؤسسة:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالاشتراك الفعلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

#### ٤- تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة في بيئة المؤسسة وبين أفرادها. وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على بيئة العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على إيجاد بيئة عمل مناسبة، ويعمل على تحقيق الاستقرار الذي يؤدي إلى النجاح في نشر الثقافة الجديدة، وإقرارها.

#### ٥- نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إيجاد قناعة لدى الأفراد، وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، وفي ذلك يؤدي القائد دور كبير، إذ يتوقف نجاحه على ما يستطيع القيام به لزيادة درجات الاقتناع بالمفاهيم والقيم الجديدة، علاوة على التأثير في الآخرين لتحقيق الالتزام بهذه المفاهيم والقيم والتي تشكل كيان الثقافة الجديدة.

واستناداً لما تقدم عرضه في المحور الثالث والمتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للريادة، بمفاهيمها وقيمتها، وأهم المبررات الداعية لنشرها بالجامعات، وأهم المتطلبات اللازمة لذلك، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المؤسسات، خاصة في أداء الفرد واتجاهاته نحو التجديد المؤسسي، حيث أن مستوى أداء الفرد بالمؤسسة يأتي من اعتقاده القوي بأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها، لذلك فإن استيعاب وفهم الثقافة التنظيمية يحقق درجة عالية من الولاء والتفاني لتحقيق كل ما يحسن من مكانتها.
- إن الجامعات التي تتصف بالمرونة والانفتاح في ثقافتها، لها سمات عالية وقدرة على التطوير التنظيمي.
- إن إيجاد بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في الجامعة، من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أعضائها في دعم ومساندة وإنجاح عملية التحول في المؤسسة والتوجه نحو الريادة.

#### الإطار المقترح للدراسة:

تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة بالجامعات المصرية:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات المعاصرة، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها؛ فالمؤسسات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعها إلى تحقيق أداء تنظيمي متميز وتفوق وريادة في منتجاتها وخدماتها.

وبناءً على ذلك تعد الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة الجامعية (ثقافة الريادة) من أهم السبل والركائز التي تسهم في تحويل الجامعات إلى جامعات ريادية قادرة على التنافس المحلي والدولي، وذلك بتركيزها الدائم على تخريج طلاب قادرين على إيجاد فرص العمل في السوق، وبث وتمكين ثقافة العمل الحر في الأجيال القادمة، واستثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكين الجامعة من الريادة البحثية، وتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة للمجتمع ومؤسساته المختلفة بتوسيع قاعدة المشاركة الاجتماعية للمؤسسات الجامعية، وتوسيع دورها في نقل التقنية والتكنولوجيا وإثراء برامج التعليم المستمر، وتعزيز التنقل الدولي، والتواصل الثقافي، والانتماء للشركات متعددة الجنسيات.

منطلقات الإطار المقترح:  
أوضحت الدراسة في إطارها النظري، أن هناك عددًا من المبررات، تفرض على الجامعات المعاصرة التحول نحو الجامعة الريادية مما يلزم نشر ثقافتها، وتتعدد هذه المبررات ما بين، موجّهات فكرية عالمية تدعم التحول نحو الريادة الجامعية، وبين تحديات تواجه الجامعات المصرية حاضراً ومستقبلاً، وتمثل الريادة بثقافتها ركيزة النجاح ومواجهة التحديات، ويتمثل ذلك فيما يلي:

### ١- الموجّهات الفكرية الداعمة للتحول نحو الريادة الجامعية، ونشر ثقافتها: وتتمثل هذه الموجّهات فيما يلي:

- أن البعد التعليمي للجامعة الريادية والمتمثل في تعليم ريادة الأعمال، أصبح من أبرز التجارب الناجحة في التعليم العالي خلال العقود القليلة الماضية، لاستهدافه تنمية مهارات روح المبادرة وإعداد الخطط المهنية وإدارة المشروعات وتسويقها وتطبيق مهارات التوظيف الذاتي والعمل الحر لدى الطالب، وذلك نظراً لما أثبتته المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم قدرتها على إيجاد فرص عمل جديدة وجاذبة للطلاب. الأمر الذي دفع عديد من بلدان العالم إلى دمج ريادة الأعمال في استراتيجياتها ومبادراتها الجامعية، في سبيل إصلاح نظم التعليم القومية.
- أن البعد البحثي للجامعة الريادية يسهم في إحداث نقلة نوعية في مسارات البحوث العلمية بالجامعات نظراً لكون المنظومة البحثية بالجامعة الريادية تركز على استقطاب نوعية فريدة من الباحثين، والارتقاء بالأداء البحثي إلى أعلى المستويات من الابتكار والتجديد في معالجة مشكلات عميقة التأثير في النطاق البيئي محلياً وعالمياً، مع توفير مصادر تمويل متنوعة تضمن استدامة التميز البحثي وتوفير بيئة بحثية مستقرة للباحثين والمبتكرين، علاوة على تطبيق مبادرات بحثية تقوم على الشراكة الاستراتيجية مع ميادين الصناعة والإنتاج لضمان الجدوى البحثية العالية والسمعة البحثية الراقية بالنشر في أفضل المجلات العالمية.
- أن البعد المجتمعي والخدمي للجامعة الريادية يسهم في تحقيق مزيداً من التفاعل والتلاحم بين الجامعة ومجتمعها، حيث أصبحت الجامعة أكثر مواكبة للتغيرات المجتمعية بما تقدمه من مسارات جديدة، تتمثل في توسيع قنوات المشاركة الاجتماعية وتعدد مساراتها، والمساهمة الفاعلة في نقل التقنية وتوطين التكنولوجيا

في المؤسسات العامة والخاصة، وتقديم برامج تعليم مستمر تعمل على الارتقاء بالمستويات الثقافية والمهنية لأفراد المجتمع في ظل متغيرات سوق العمل المحلى والعالمى.

- أن ثقافة الريادة هي نقطة الانطلاق الأولية لجميع مستويات الأداء بالجامعة الريادية، وهي المحدد لجميع أبعادها، وهي المشكل لخصائصها وهي التي ترسم توجهاتها وتحدد مكانتها بين المؤسسات الأخرى، ومن ثم فإن ثقافة الريادة الجامعية تسعى إلى التميز في الأداء، وتهيئة المناخ المساعد على الإبداع، ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف، وتكوين فرق عمل مبدعة، ودعم الولاء التنظيمي للعاملين، وتشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة، وتسهم ثقافة الريادة في توفير جو من الشفافية، وتحقيق العدالة في توزيع العمل، وتدعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات وفي المشاركة في صنع القرارات، وتدعو إلى اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم، وتركز على الجانب الإنساني في العمل، وتوسع قنوات الاتصالات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في النطاق المحلى أو الإقليمي أو الدولي.

- ٢- **التحديات الداعية لتحول الجامعات المصرية نحو الريادة الجامعية، ونشر ثقافتها:**
- على الرغم من الجهود التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة في مصر، لتحقيق الجودة والأداء المتميز في الجامعات المصرية، إلا أنه لازالت هناك عديد من التحديات التي تواجه الجامعات المصرية في الفترة الراهنة ومستقبلاً والتي تستدعي التوجه الفعلى نحو مفهوم الريادة بالجامعات والعمل الجاد على نشر ثقافتها، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:
- غياب التوجه الاستراتيجى على مستوى كل جامعة نحو التنمية، وهو ما نتج عنه ضعف التنسيق بين المبادرات والمشروعات والتجارب التي تمت في مجال زيادة الأعمال، وأن معظم هذه المبادرات من خلال المعونات الدولية، لذلك كانت تتوقف بمجرد انتهاء المنح المقدمة لها. (شحاته، ٢٠١٣، ١٠٩)
  - ضعف قدرة نظام التعليم العالى المصرى على إعداد الطلاب ليكونوا خريجين لديهم القدرة على المنافسة في الاقتصاد القائم على المعرفة، لذلك يجب العمل على إجراء الإصلاح التعليمي لمؤسسات التعليم العالى لتتمكن مصر من المنافسة الدولية في عصر اقتصاد المعرفة.
  - معدلات استقلالية الجامعات المصرية فلا زال النظام المركزي للتعليم في مصر يُعتبر عائقاً كبيراً أمام حركات التجديد الذاتى بالجامعات، حيث يحدها من مرونة العمل الجامعى، ويضعف الاستجابة للمبادرات التي تطرح من قبل جهات دولية متعددة. (البلتاجي، ٢٠١٣، ٣٦)



- غلبة الحفظ والتلقين على المقررات والبرامج الجامعية، والتركيز على الجوانب النظرية التي تخضع لقياس المعرفي أثناء الامتحانات، مع اتباع أساليب تدريس تقليدية، دون الاهتمام باستراتيجيات التعليم والتعلم التفاعلي والتعاوني وتكوين فرق العمل والإعلاء من قيمة الأنشطة الجامعية في إثراء معارف الطلاب ومهاراتهم. (أحمد، ومحمد، ٢٠١٤، ٢٣)
- أن كثير من خريجي الجامعات المصرية ينظر إلى العمل الحر على أنه إضافة وليس بديلاً عن العمل الحكومي، حيث يرون أن العمل الحر مصدر غير آمن للدخل. ومن جانب آخر فإن الروتين الحكومي يعرقل كثير من إجراءات المشروعات في مصر، حيث إن الحصول على رخصة نشاط تستغرق وقتاً طويلاً، وإجراءات متعددة. (عبدريه، ٢٠١٤، ٧٩)
- الحاجة إلى توثيق الصلة بين الجامعات وقطاعات الأعمال والإنتاج، وتحقيق التعاون والشراكة طويلة الأجل.
- محدودية مشاركة الجامعات في المحافل الدولية، وضعف تسويق نتائج البحوث العلمية، وغياب الصبغة الدولية في كثير من الأنشطة البحثية، مما نتج عنه ضعف قدرتها على التنافسية والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات. (جاد الله، ٢٠١٨، ١٦٦)

#### أهداف الإطار المقترح:

يهدف هذا الإطار إلى تقديم بعض المقترحات التي تعمل على تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية ومن ثم تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ تلك المقترحات، والمعوقات المحتملة التي قد تعيق تنفيذها، وتحديد المتطلبات اللازمة لتغلب على هذه المعوقات.

#### مكونات الإطار المقترح:

يتكون الإطار المقدم من ثلاثة مقترحات، يتضمن كل مقترح منها مجموعة من الإجراءات اللازمة لتحقيقها، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: صياغة توجهات استراتيجية واضحة للتحويل نحو الريادة بالجامعات المصرية:

إن وجود رؤى وتوجهات استراتيجية واضحة للريادة الجامعية، بمثابة المحرك الرئيس لنشر ثقافة الريادة بمفاهيمها وقيمها وفلسفتها، ولضمان النجاح في تنفيذ مراحل التحويل التدريجي المنهجي نحو نموذج الجامعة الريادية في الجامعات المصرية. وتتمثل هذه التوجهات الاستراتيجية للتحويل نحو الريادة الجامعية، وما يلزم ذلك من نشر ثقافتها، في المستويات التالية:

## ١- التوجه الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي نحو الريادة الجامعية:

وتتمثل هذه التوجهات فيما يلي:

### أ- الاهتمام بالبعد الدولي للريادة:

ويأتي ذلك بنشر وتعميم بحوث واستراتيجيات الريادة الصادرة عن الجهات الدولية المهتمة بالريادة في التعليم العالي لكافة الجامعات المصرية، ومن هذه المنظمات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومنظمة اليونسكو (UNESCO) ومنظمة العمل الدولية (ILO)، .... وغيرها. ويمكن أن يتم ذلك من خلال مجلة متخصصة في بحوث الريادة الجامعية تصدرها وزارة التعليم العالي وتعمم على الجامعات المصرية بأكملها.

### ب- وضع الإطار التشريعي لشركات الجامعات:

ويعنى هذا استصدار اللوائح والقواعد المنظمة لإنشاء الشركات الجامعية، بمعنى إتاحة الفرص للجامعات بتأسيس شركات تابعة لها، وما يتبع ذلك من تشجيع وزارة التعليم العالي للجامعات الحكومية على وضع سياسات وقواعد تخص دعم التعليم لريادة الأعمال، وتحديد جوائز على المستوى القومي للمتميزين من أصحاب الأفكار الإبداعية في ميادين العمل الجامعي المختلفة تعليمية أو بحثية أو خدمية، وذلك بتكريمهم ونشر إنجازاتهم وتعميمها على جميع مستويات الجامعات المصرية، هذا بالإضافة إلى التحفيز المادى المناسب.

### ج- صياغة واعتماد تصنيف وطني للجامعات المصرية:

تأتى فكرة إنشاء هذا التصنيف من قبيل التحول التدريجي نحو الجامعات الريادية عالمية المستوى، حيث يهدف إلى تحديد مركز كل جامعة مقارنة بنظيراتها على المستوى القومي من جهة، وتحفيز التنافسية بين الجامعات المصرية من جهة أخرى. وبخاصة مع وجود اتجاه يفيد بأن التصنيفات العالمية القائمة لا تتصف الجامعات المصرية إما بسبب نشر كثير من البحوث وبالتحديد المتعلقة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية- باللغة العربية ولما لأن المعايير المعتمدة غير متوازنة.

ونظراً لكون وجود تصنيف على المستوى القومي يعطي صورة أكثر وضوحاً وتوازناً لمستويات مختلف الجامعات التي لا تستطيع أن تدخل على الأقل على المدى القريب مستوى الجامعات العالمية، لذلك يمكن صياغة واعتماد تصنيف مصرى للجامعات، بحيث تتحدد مهماته الاساسية فيما يلي:

- فهرسة الدوريات العربية الأكاديمية، ووضع شروط علمية محددة لإدراج أي مجلة ضمن هذا الفهرس.
- تعزيز التنافسية الأكاديمية والرقي بجودة البحث العلمي، بتوفير لائحة للدوريات الأكاديمية المحكّمة التي يمكن أن تعتمد عليها في تقييم هيئة التدريس وترقيتها.

• نشر تصنيف سنوي للجامعات المصرية بناء على معايير تأخذ في الاعتبار خصوصية كل جامعة ومستواها وطبيعة البحث العلمي الذي ينجزه باحثوها.  
• تقديم الاستشارة للجامعات المصرية والمناظرة لها على الساحة العربية في مجال التأهيل الأكاديمي وفق معايير الجودة العالمية.

## ٢- التوجه الاستراتيجي للجامعات نحو الريادة:

يتمثل التوجه الاستراتيجي المنظم للجامعات نحو تحقيق الريادة، في الآتي:

### أ- تضمين قيم الريادة في رسالة الجامعة:

حيث يتم إعلان ونشر رسالة الجامعة بما تشتمل عليه من مفاهيم وقيم وأبعاد الريادة لجميع أعضائها وطلابها والأطراف ذات العلاقة بمنتجاتها وخدماتها، علاوة على تبني الجامعات لأهداف استراتيجية تتضمن التحول التدريجي نحو تحقيق السبق والريادة والتنافسية العالمية.

### ب- إثراء بيئة العمل الجامعي بمبادئ الريادة:

ويتم ذلك بتعزيز روح المبادرة والإبداع اللازمتين لدعم المبدعين والمبتكرين ورواد الأعمال، مع وضع التنظيمات والتشريعات التي تحفظ حقوق الباحثين ورواد الأعمال في الملكية الفكرية، بالإضافة إلى وضع نظام للحوافز والمكافآت يشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بفاعلية في أنشطة دعم الريادة الجامعية، والاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مفهوم وفلسفة الجامعة الريادية.

### ج- توفير مقومات التعليم الريادي بالجامعات:

لضمان نجاح التعليم الريادي أو تعليم ريادة الأعمال في الجامعات المصرية، فإن ذلك يلزمه أن تتوفر المقومات الأساسية التالية:

### (١) المقومات الثقافية:

وتتمثل فيما يلي:

- قيام الاتحادات الطلابية بحملات توعوية للطلاب عن أهمية ريادة الأعمال، مع توفير أنشطة تربوية لمحاكاة حالات ريادية ناجحة.
- تنمية قيم القيادة ومهارات الإدارة الاستراتيجية، وكيفية تحديد فرص الأعمال لدى الطلاب، وخطوات البدء في المشروع الريادي، والمشروعات المتعددة التخصصات.
- إصدار لوائح الحائط والملصقات المتعلقة بالمشروعات الريادية، ونشر عدد من مقاطع الفيديو على قناة مخصصة لليوتيوب عن قصص نجاح الطلاب الرياديين حول العالم.

- الاهتمام بسيكولوجية التخطيط وخطط التنفيذ للمشروعات الريادية، وإكساب الطلاب مهارات التفاوض، وتنمية قدراتهم على التحليل المالي للمشروعات الريادية.
- تعليم الطلاب آليات إعداد الدراسة التسويقية، وسبل قياس المخاطر والعائد من رأس المال، وعقد مسابقات لأفضل مشروع ريادي لطلاب الجامعة.

## (٢) المقومات التنظيمية:

وتتمثل فيما يلي:

- إقرار مقرّر ثقافي عن ريادة الأعمال لطلاب الجامعة، لتعليم طرق وأساليب تمويل المشروعات الريادية للطلاب.
- بناء قاعدة بيانات لرجال الأعمال والشركات في محيط الجامعة والمستهدف التعاون معها، مع إشراك أصحاب المشاريع الريادية الناجحة في تدريس مقررات التعليم الريادي.
- إنشاء بنك للأفكار الريادية الناتجة عن البحوث التي تجريها الجامعة، مع عقد بروتوكولات تعاون مع قطاعات المجتمع المختلفة لتدريب وتوعية طلاب الجامعة بالأنشطة الريادية.
- تركيز مناهج التعليم الريادي على مهارات التواصل الاجتماعي، مع التوسع في طرح المسائل القانونية والتنظيمية لبدء أنشطة الأعمال، وإعداد لائحة تفصيلية لأنشطة ريادة الأعمال داخل كل جامعة.

## د- دعم المبادرات الريادية في البعدين البحثي والمجتمعي للجامعات:

يؤدي دعم المبادرات الجامعية دوراً فاعلاً في دعم ثقافة الريادة الجامعية والتحول الجاد نحو الجامعات الريادية، وكلما كان التنوع في المبادرات خادماً لقطاعات عريضة من الباحثين والطلاب وأبناء المجتمع، ساعد ذلك على دعم مكانة الجامعة وتحقيق مصادر متنوعة من التمويل، ويمكن للجامعة أن تنبني مبادرات متنوعة، مثل: مبادرات الكراسي البحثية، ومبادرات نقل وتوطين التكنولوجيا في المجتمع، ومبادرات تحويل المسارات المهنية والتدريب التحويلي، ومبادرات التسويق الإلكتروني والتسويق النولي للبحوث والخدمات الجامعية. إن هذه المبادرات وغيرها تسهم في تدريب العاملين بها لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير نظم التعلم، وبرامجه، وأساليبه لتلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتحقيق أهداف المجتمع من التنمية المستدامة.

## ٣- التوجه الاستراتيجي للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات نحو الريادة:

يستلزم التوجه الاستراتيجي نحو الريادة، إعادة هيكلة بعض المراكز والوحدات الجامعية، واستحداث مركز ووحدات أخرى، وذلك من أجل ضمان تنفيذ استراتيجية تحقيق الريادة، على النحو التالي:

- أن تراعى المراكز الجامعية عند صياغتها للرؤية والرسالة، التوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، علاوة على التزامها باستراتيجية التحول نحو الريادة الجامعية، وأن تتضمن الأهداف الاستراتيجية لهذه المراكز أهدافاً متمركزة حول المستفيدين المحتملين منها، وهم: (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الباحثون، رواد الأعمال، المستثمرون والممولون).
- منح مزيد من صلاحيات الإبداع والتجديد والانفتاح للمراكز والوحدات الجامعية، بما يمكن من التحول التدريجي نحو مفهوم المراكز الريادية، وذلك بأن تتضمن أهدافاً استراتيجية خاصة بمكانة الجامعة وسمعتها، إلى جانب الأهداف الخاصة بالتمويل الذاتي.
- أن تتضمن خطة العمل بالمركز والوحدات؛ التخطيط لبرامج التعليم والتدريب، وتحديد احتياجاتها، ونوعية مخرجاتها، وتخطيط الاحتياج والاستقطاب لأعضاء هيئة التدريس والمستشارين والمدرسين، والتخطيط لتعزيز التواصل والشراكات وتبادل الخبرات بين عناصر دعم الريادة داخل الجامعة وخارجها.
- أن تتضمن خطة العمل بالمراكز؛ التخطيط لتجهيز بنية تحتية داعمة لتحقيق أهداف الريادة، ومهياً لتقديم خدماتها (قاعات التدريب المجهزة، حاضنة أعمال، مساحات مخصصة لالتقاء رواد الأعمال ببعضهم البعض وبالمستثمرين والممولين، مساحة عامة مشتركة بين الكليات تسمح بإقامة أنشطة وفعاليات التعليم متعدد التخصصات، نوادي ريادة الأعمال...).

### ثانياً: استحداث مراكز للريادة بالجامعات المصرية تحت مسمى: "مراكز الريادة الجامعية":

ويأتي هذا المقترح باعتبار مراكز الريادة في الجامعات بمثابة المنارة الريادية ونقطة الانطلاق الحقيقي في نشر ثقافة الريادة ودعم المبادرات الريادية للطلاب والباحثين. على أن تتبع مراكز الريادة على مستوى كل جامعة وحدات تمثل عن كل كلية وتتشكل من: ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس، ممثلين عن العاملين بالكلية، ممثلين عن الطلاب، ممثلين عن بعض البنوك (إن أمكن)، ممثلين عن رجال الأعمال والقطاع الخاص). بحيث تقوم هذه المراكز والوحدات التابعة لها على مستوى الكليات بالعمل على نشر ثقافة الريادة والتحول التدريجي إليها، وفقاً للمراحل التالية:

#### **أ- مرحلة تنمية الوعي بثقافة الريادة:**

وتهدف هذه المرحلة إلى نشر ثقافة الريادة الجامعية بما تتضمنه من مفاهيم ومدرجات ومعارف، وتنمية الوعي بأهميتها لدى جميع أعضائها من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وجميع المستفيدين والمعنيين بمنتجات الجامعة وخدماتها. ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:

- الإعلان عن المفاهيم والقيم والاتجاهات المتعلقة بالريادة الجامعية ومبادراتها ومشروعاتها بكل الطرق والوسائل المتاحة في الجامعة، سواء عن طريق حملات زيارة الكليات وعرض الخدمات، أو إقامة الأنشطة اللامنهجية (مسابقات، ندوات، حلقات نقاش، مشاركة في الفعاليات العالمية مثل الأسبوع العالمي لريادة الأعمال...)، أو عن طريق تحديد (سفراء للريادة) من أعضاء هيئة التدريس المتعاونين من الكليات المختلفة للعمل كحلقة وصل بين المركز وبين الكلية.
- تقديم نشرات تعريفية بالتعليم الريادي والمشروعات الريادية، ليتم توزيعها في الكليات المختلفة، لتنمية الوعي حول ريادة الأعمال ودورها في التوظيف الذاتي كخيار وظيفي مستقبلي للطلاب ولدعم مكانة الجامعة وسمعتها وتنافسيتها من جهة أخرى.
- تقديم حقائب تدريبية: تستهدف بناء اتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو العمل الحر، وتهدف تطوير السمات والمهارات الشخصية التي تساعد في بناء القاعدة الرئيسية للتفكير والسلوك الريادي، مثل: الابتكار، الاستقلالية، الثقة بالنفس، سلوك المخاطرة، القيادة، روح العمل الجامعي.
- نشر ثقافة الريادة من خلال قصص النجاح: ويعتبر عرض قصص النجاح شكلاً من أشكال التعليم بالنمذجة، والذي يعتبر من أكبر سبل التعليم أثراً على نفس المتعلم. حيث يمكن استضافة رواد الأعمال الناجحين من خارج الجامعة، أو باستعراض تجارب رواد الأعمال من داخل الجامعة، ولا تكتفي بذلك، بل يتم تكريمهم (معنوياً أو مادياً) كمظهر من مظاهر التزام الجامعة بدعم رواد الأعمال، الأمر الذي يشجع رائد الأعمال الناجح من خريجي الجامعة ليكون أكثر إقبالاً على التعاون وتقديم خبراته إما عن طريق المشاركة في التعليم أو التدريب أو تقديم الاستشارات.
- إقامة معارض للمشروعات الناجحة، أو عرضها على الموقع الإلكتروني للجامعة.

#### ب- مرحلة الإعداد لتنفيذ المشروعات الريادية:

- تهدف هذه المرحلة بإقرار ثقافة الريادة وذلك من خلال دعم المبتكرين والمتميزين من الطلاب والباحثين والأساتذة الذين يمتلكون فكرة مبدئية لمشروع ريادي، وتوفير البيئة والدعم المناسبين لهم لتنفيذ أفكارهم. على أن يتم الإعداد والتجهيز لتنفيذ المشروعات الريادية، وفقاً للآليات التالية:
- دعم بناء فرق العمل متعددة التخصصات: من خلال تقديم أنشطة تعليمية لا منهجية تتيح للطلاب والباحثين المهتمين بريادة الأعمال والريادية البحثية من الكليات المختلفة

الالتقاء والعمل في فرق، والمحافظة على دعم بناء فرق العمل من خلال التدريب على تعزيز مهارات بناء العلاقات والاتصال الإيجابي.

- عمل دراسة الجدوى: ومساعدة صاحب الفكرة الريادية على تحديد قيمتها، ماهي؟، وما الذي يجعلها فكرة جيدة؟، وما المشروعات المرتبطة بها؟، وكيف يقنع المستثمرين أو الممولين بقيمتها؟، وكيف يسوق لها؟. ويتم ذلك من خلال التدريب على كيفية عمل دراسة جدوى والتطبيق العملي تحت إشراف المدربين والمستشارين، أو من خلال تقديم خدمة دراسة الجدوى، وكذلك من خلال التدريب على بعض المهارات ذات العلاقة مثل مهارة البيع والتسويق، ومهارة إدارة فريق العمل.
- دعم الطلاب والباحثين في بناء خطة العمل: من خلال التدريب أو برامج التعليم، وما يصاحبها من تقديم خدمات الاستشارات الأولية المساعدة في بناء خطة العمل. مع التركيز على تعليمه (من خلال مقررات تعليمية اختيارية أو برامج تدريبية) بعض القضايا الحرجة التي يلزمه معرفتها قبل تأسيس المشروعات الريادية، مثل: دراسات السوق، وأنواع ومصادر التمويل، والقضايا والإجراءات القانونية...

### ج- مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروعات الريادية:

حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت ثقافة الريادة، من خلال تقديم الدعم اللازم لنمو وإطلاق المشروع الريادي الذي تم دراسته وتحديد مدى جدواه والقطاعات المستفيدة منه ومصادر التمويل المتعلقة به، ويتم ذلك من خلال حاضنات الأعمال، والتي تعمل على بناء شبكات الاتصال بين رواد الأعمال وبين أطراف أخرى ضمن شبكات تتيح لهذه الأطراف تبادل المعلومات وتسهيل الوصول إلى الجهات القادرة على تقديم بعض الخدمات، بما يحقق مصالح جميع الأطراف، وقد تمتد فترة الاحتضان لتصل إلى بضع سنوات.

### ثالثاً: تبني مفهوم القيادة الريادية ليكون بديلاً عن مفهوم الإدارة الجامعية:

يؤدي النمط القيادي في المؤسسة الجامعية دوراً محورياً في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة التنظيمية، باعتباره نموذجاً لحفز أعضاء المؤسسة، ودعم الابتكار وتوجيه العاملين نحو الأفضل. وتتبع أهمية القيادة الجامعية، باعتبارها عنصراً أساسياً في تطوير الجامعة ورفقيها، ومن التأثير العميق في سلوك الجامعة ومسارها، ولذلك فإن التحول نحو مفهوم الجامعة الريادية يتطلب، قبل كل شيء، قيادة قوية وقادرة على وضع رؤية مناسبة لمستقبل الجامعة، وتنفيذ هذه الرؤية بطريقة فعالة بفهم كامل لخطة المؤسسة، والمفاهيم والمدرجات الثقافية والمهارات العملية اللازمة لتنفيذها.

ولضمان نجاح الجامعات المصرية في التحول نحو نموذج الجامعة الريادية فإن ذلك يلزم من قيادتها أن تكون ريادية في فكرها ومعتقداتها وتوجهاتها وقيمها، بحيث تكون القيادة الجامعية قادرة على سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة بما تتميز به من مرونة وانفتاح، وأن تركز القيادة الجامعية على الطلب المتزايد لخدمات الجامعة، بالعمل على زيادة مسؤولية الجامعة تجاه البيئة وتلبية احتياجاتها، والعمل على تنويع مصادر التمويل؛ من أجل المحافظة على استقلالية الجامعة، مع تطبيق مبادئ اللامركزية في إدارة وحدات الجامعة، وأن تعمل القيادة الجامعية على تضمين ريادة الأعمال ضمن أنشطتها الاستراتيجية.

وتتعدد خصائص القائد، والتي تؤهله لأن يكون ريادياً، ومن هذه الخصائص ما يلي:

- أنه يمتلك رؤية استباقية واضحة لاستشراف المستقبل، ويستطيع وضعها في أهداف محددة، ولديه القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
- يمتلك مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية ويسعى لاستثمارها، كما أنه يستطيع الاستفادة من نقاط القوة الداخلية ويعمل على تدعيمها وتعزيزها.
- يوظف الإبداعية في وضع سيناريو للبدائل الممكنة لحل أى مشكلة، أو عند دراسة أمر ما، أو عند تنفيذ أفكار جديدة، حتى تكون لديه القدرة على توقع ما قد سيحدث في المستقبل، ومن ثم اكتشاف أى فرص ممكنة يمكن استثمارها.
- يمتلك القدرة على المبادرة بتقديم أفكار جديدة وغير مألوفة، ويمتلك العزيمة والقدرة على تنفيذها وتطبيقها، ويتوقع الصعوبات التي قد تواجه مؤسسته عند تنفيذها، ومحاولة وضع خطط لتذليلها، وتحديد أوجه القصور ومحاولة معالجتها.
- يمتلك القدرة على تكوين فرق العمل ومشاركتها في تنفيذ مشروعات التطوير المختلفة، ويأخذ رأيهم ويهتم بأفكارهم المطروحة ويناقشها معهم عند صنع واتخاذ القرار.
- أنه داعية للتغيير، فهو دائم البحث في سبل تنمية قدراته وإحداث التغيير الإيجابي في ذاته وفي مجال عمله ومؤسسته، حتى وإن وُجدت عديد من تحديات التي قد تواجهه في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

وبناءً على الخصائص السابقة والتي تميز القيادة الريادية عن غيرها، فيمكن للمؤسسة الجامعية تعزيز ثقافة الريادة بداخلها من خلال ما يؤديه القادة الرياديين من أدوار إدارية وتنظيمية، تتمثل فيما يلي:

- اختيار وتعيين الأفراد القادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة الريادية، وربط ترقيتهم بمعدل الالتزام بمعايير وقيم الريادة وعلى نشرها في صفوف من حولهم.



- العمل على تعزيز الثقافة الإبداعية لأهميتها في تحقيق الريادة، من خلال توفير بيئة تدعم تمكين العاملين، وتعزز روح الفريق لإنتاج أفكار جديدة.
- العمل على توفير الثقافة الريادية الداعمة من خلال خلق قنوات الاتصال، وزرع الثقة في نفوس العاملين، والتأكيد على روح الفريق في العمل، وتقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بقيم الريادة وكيفية الالتزام بسياسات الجامعة المعبرة عنها.
- العمل على رفع مستوى ثقافة الريادة للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، ووضع الأهداف، ورسم الخطط والاستراتيجيات.
- العمل على دعم العاملين المبدعين من خلال تقديم المكافآت المالية لهم وترقيتهم، لكونها ستشكل حافزا للعاملين الآخرين وستخلق ثقة عالية في إداراتهم.
- تمكين العاملين معه من مهارات القيادة الريادية، والعمل على تنمية قدراتهم الإدارية، ضمن مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة.
- الطموح في الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الإتقان في الأداء، أملا في الرفع من شأن مؤسسته لتحقيق مركز تنافسي مرموق بين مثيلاتها في بيئة العمل الخارجية.

#### معوقات تنفيذ الإطار المقترح:

- من المحتمل أن تظهر بعض المعوقات في تنفيذ المقترحات المقامة، ومن هذه المعوقات ما يلي:
- ١- الفجوة بين الثقافة الأكاديمية السائدة ونظم الإدارة الجامعية، وبين مفاهيم ومعتقدات الريادة الجامعية علاوة على حداثة مفهوم الجامعة الريادية، والثقافة المرتبطة بها.
  - ٢- سيطرة التقليدية على البعد التعليمي بالجامعات، وبعده عن متطلبات التعليم لريادة الأعمال، والذي يؤكد على تنمية الإبداع والابتكار لدى الطلاب، وتجاهله للمتغيرات الكبيرة في سوق العمل والمهارات الوظيفية التي يحتاجها.
  - ٣- العبء التدريسي المرتفع لدى عضو هيئة التدريس، مع قلة الحوافز المادية، مما يترتب عليه قلة الوقت والمال لأداء البحوث ونشرها بالمستوى الذي يحقق الأداء البحثي المتميز ومن ثم تحقيق الريادة البحثية.
  - ٤- نقص مقدار التمويل وانحصارها غالباً في التمويل الحكومي المقيد، مما يقلل من فرص احتضان الأفكار الإبداعية للطلاب والباحثين، ويقلل من فرص تنفيذها على أرض الواقع، علاوة على ضعف البنية التحتية في كثير من الجامعات وضعف قدرتها على تنفيذ المبادرات البحثية والخدمية المناسبة.

٥- مقاومة التغيير الناتج عن حداثة التوسع في مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعة، بنقل التكنولوجيا وريادة الأعمال، والغموض حول الأدوار والمهام المطلوبة لذلك، علاوة على القيود البيروقراطية التي قد تعوق سرعة تبني المبادرات الريادية، مما يمثل عائقاً أمام جهود دعم الإبداع والابتكار.

### متطلبات التغلب على معوقات تنفيذ الإطار المقترح:

يمكن التغلب على المعوقات السابقة بالعمل على ما يلي:

- ١- بناء رؤية مشتركة، لجميع المنتمين للجامعة نحو تطبيق آليات وخطط لاكتشاف ورعاية الموهوبين والمتميزين من الطلاب والباحثين وتفعيل الوحدات والإدارات والمراكز المعنية بذلك داخل الجامعة، والعمل على تعزيز التغيير بهدف التأقلم مع المحيط البيئي والاقتصادى الجديد، وذلك بتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب.
- ٢- وجود إرادة حقيقية وواضحة لدى إدارة الجامعة للاهتمام بالريادة فكرياً وتطبيقاً من خلال توفير كافة سبل الدعم والرعاية وتوفير حاضنات أعمال داخل الجامعة وتزويدها بكافة المستلزمات الفنية والتقنية والبشرية والبحث في تنوع مصادر الإنفاق اللازمة لذلك.
- ٣- تقديم مسارات تعليمية خاصة بريادة الأعمال (برامج دبلومات وبرامج ماجستير)، تستهدف إعداد متخصصين في ريادة الأعمال، وقوى بشرية مؤهلة لتقديم خدمات دعم ريادة الأعمال المختلفة، مثل: التعليم والتدريب والإرشاد والاستشارات وغيرها.
- ٤- تكوين فريق مشترك من المتخصصين في علم المناهج، والمتخصصين في إدارة وريادة الأعمال، ورواد الأعمال لوضع مقررات تجمع بين التطبيقات العملية والمرجعية الأكاديمية، والعمل على تهيئة فرص الإبداع والابتكار في كل ما يتعلق بالمواقف التعليمية والتعلمية، من أساليب تدريس وطرق تعلم؛ وتقديم مقررات خاصة بالإبداع والابتكار.
- ٥- وجود صيغ تنظيمية تسمح بالتعاون (التوأمة) بين المراكز الجامعية المحلية وبين المراكز العالمية المقابلة لها، للمساعدة في الوصول الى مستوى أداء ريادى، مع عقد اتفاقيات شراكة بين الجامعة والمؤسسات المحلية والدولية الداعمة للريادة، والعمل على الاستفادة منها في دعم أصحاب الأفكار الريادية من الطلاب والباحثين.
- ٦- إقرار قواعد واضحة بشأن حجم وطبيعة الدعم المادي والمعنوي والرعاية لأصحاب الأفكار الريادية من أبناء الجامعة وإعلان تلك القواعد وتفاصيل وشروط الدعم لجميع المهتمين بمجال الريادة.

٧- دعم التعلم التنظيمي داخل الجامعات بتطبيق التعلم القائم على الفريق، لتوحيد جهود جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية من أكاديميين وإداريين نحو تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، ولأن تعلم الفريق يستلزم توافر قيادة لمساعدة الفريق على تحديد أهدافه وغاياته وتحسين أدائه ومن هنا تتكون القيادة الريادية.

## المراجع:

- ١- إبراهيم، أيمن السيد غنيمي. (٢٠١٠). دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي (بالطبيق على القيادات الإدارية بجامعة عين شمس). *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس*. (٣).
- ٢- أبو حسين، أسعد. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية وأثرها على دافعية الإنجاز التربوي. *مجلة كلية التربية جامعة طنطا*. (١) ٦٥.
- ٣- أحمد، لمياء محمد ومحمد، إيمان عبد الفتاح. (٢٠١٤). سياسات وبرامج التعليم الريادي وريادة الأعمال في ضوء خبرة كل من سنغافورة والصين وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. (٥٣).
- ٤- البلتاجي، مروة محمد. (٢٠١٣). تمويل التعليم العالي في مصر بين قيود التمويل واستراتيجيات التطوير. *من أوراق مشروع اصلاح التعليم العالي في مصر*. جامعة القاهرة.
- ٥- الحواجرة، كامل محمد. (٢٠١٨). النور الوسيط لقرنات نكاه الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، جامعة مؤتة. (٣) ١٤.
- ٦- الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٩). *ثقافة المنظمة*. الأردن، عمان: دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٧- السعيد، عصام سيد أحمد. (٢٠١٥). التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد*. (١٨).
- ٨- السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٨). *الريادة وإدارة منظمات الأعمال*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٩- الشربيني، غادة حمزة. (٢٠١٦). استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية. *من بحوث المؤتمر الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي. المملكة العربية السعودية*. ٣- ٤ ابريل.
- ١٠- الطائي، منى حيدر عبدالجبار. (٢٠١٧). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*. (٣) ٣٧.
- ١١- العياصرة، معن محمود أحمد. (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. (٣٦) ٢.
- ١٢- الكعبي، جواد كاظم لفته. (٢٠١٤). *مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة*. الإمارات العربية المتحدة، العين: دار الكتاب الجامعي.
- ١٣- المرسي، جمال الدين محمد. (٢٠٠٧). *الثقافة التنظيمية والتغيير*. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٤- أوبعيش، هجيرة. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، *مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر*، (١) ٢.
- ١٥- توفيق، صلاح الدين محمد ومرسي، شيرين عيد. (٢٠١٧). الجملة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*. جامعة بنها. (١٠٩) ٢٨.

- ١٦- جاد الله، باسم سليمان صالح.(٢٠١٨). دور حاضنات الاعمال البحثية الجامعية فى تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر. **مجلة كلية التربية جامعة المنوفية**. (٤)٣٣.
- ١٧- جوهر، صلاح الدين أحمد، وجمال الدين، نادية يوسف، الألفى، طارق أبو العطا عبد القادر (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية. **مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة**. (١٤٢).
- ١٨- حسين، ميسون علي.(٢٠١٣). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول. **مجلة بابل للعلوم الإنسانية**. (٢)١١.
- ١٩- حنفي، خالد صلاح.(٢٠١٦). الحاضنات التكنولوجية كآليات للربط بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع: دراسة تحليلية لأراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعت المصرية. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**. (١)٣٦.
- ٢٠- حنفي، شرين محمد، وسراج الدين، شيماء.(٢٠١٣). بدائل مقترحة لتمويل الجامعات المصرية: آليات التعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدنى. من أرواق مشروع اصلاح التعليم **العالى فى مصر**. جامعة القاهرة.
- ٢١- خيرى، أسامة محمد.(٢٠١٤). **التميز التنظيمي**. عمان : دار الريبة للنشر والتوزيع .
- ٢٢- دراوشة، نجوى عبدالحمد، والشمران، منيرة.(٢٠١٧). الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية. **مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية**. (٤٤).
- ٢٣- دبيري، زاهد محمد (٢٠١١) **السلوك التنظيمي**. عمان: دار المسيرة.
- ٢٤- شحاته، صفاء احمد.(٢٠١٣). تنمية جدارات سوق العمل لدى المتعلمين في مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال: رؤية استراتيجية. **دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان**. (٤)١٩.
- ٢٥- صالح، أحمد علي والمببطين، محمد ذيب . (٢٠١٠). دور الحاضنات فى تعزيز المشاريع الريادية: أساليب نظرية وواقع ميدانية. **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن**.
- ٢٦- عبدربه، وجدي محمدي.(٢٠١٤) استراتيجية مقترحة لإدراج ريادة الأعمال ومهارات العصر في التعليم لتحقيق الاستقرار الاقتصادي في مصر. **المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة بقنا جامعة جنوب الوادي**. (١).
- ٢٧- غنم، عصام جمال سليم.(٢٠١٤). الجامعات المشاركة مجتمعياً: المفهوم والأبعاد والقيادة في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة. **مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية جامعة دمنهور**. (٤)٦.
- ٢٨- فتحى، شاكر محمد، وصقر، ولاء السيد عبد الله، والدغيدى، أحمد رفعت الدغيدى.(٢٠١٩). **معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**. القاهرة.
- ٢٩- فليبه، فاروق عبده، والزكى، أحمد عبد الفتاح.(٢٠٠٤). **معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً**. الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.

- ٣٠- فليبه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد.(٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة.
- ٣١- قاسم، مجدي عبد الوهاب ومحمود، فاطمة الزهراء سالم.(٢٠١٢). مستقبل جودة التعليم (التدويل وريادة المشروعات والطريق إلى الجودة العالمية). القاهرة: دار العالم العربي.
- ٣٢- متعب، حامد كاظم، وراضي، جواد محسن.(٢٠١٠). الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية. المؤتمر العربي الثالث، بعنوان: الجامعات العربية: التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. شرم الشيخ. مصر. ١٣-١٤ يناير.
- ٣٣- مجلس التعاون لدول الخليج العربية.(٢٠١٦). التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي. الرياض: الامانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- ٣٤- محمود، أشرف محمود أحمد، وأحمد، محمد جاد حسين.(٢٠١٦). تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جمعتي كمبريدج وسنغافورة الوطنية. مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. (٦).
- ٣٥- مسيل، محمود عطا محمد علي، وهمام، ايمان احمد حسن، واسماعيل، خالد السيد محمد.(٢٠١٨). آليات دعم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الافادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة بنها. (١١٦) ٢٩.
- ٣٦- منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية. (٢٠١٠). نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.
- ٣٧- المومني، هنادة ماجد.(٢٠١٦). دور الخصائص الريادية للعلمين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية : دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية. (٢) ٤٣.
- ٣٨- ناصف، محمد أحمد حسين. (٢٠١٨) دراسة مقارنة لدور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة في كل من كندا وسنغافورة وإمكانية الإفادة في مصر. مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الرقازيق.(٩٨).
- ٣٩- ناصف، محمد أحمد حسين.(٢٠١٥). دراسة مقارنة للحدائق العلمية الجامعية في كوريا الجنوبية والصين وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية. مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. (٣)
- ٤٠- نافع، سعيد عبده.(٢٠١٨). نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، جامعة المجمع - معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية.(١٢).
- ٤١- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(٢٠١٩). تقرير عن استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠. القاهرة.

٤٢- اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.(٢٠١٠). تقرير عن مشروع لمنظمة اليونسكو. بعنوان: التعليم للريادة في الدول العربية. القاهرة.

- 43- Al-Sukkar, Ahmad Saleh. (2013).The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage. **International Journal of Business and Social Science.** (5)4
- 44- Bagheri, A.& Krauss, E. (2013). Entrepreneurial Leadership Characteristics among Malaysian University Students. **Asia Pacific Journal of Education.** (4) 33
- 45- Bizri, Rima& et.al.(2019). The entrepreneurial university: a proposed model for developing nations. **Journal of Management Development .** (5)38.
- 46- Boykova, O.I. (2011). Organizational culture in a higher education institution as a strategic resource for innovation growth. **Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences.** (4)
- 47- Brajkovic, Lucia& Helms, Robin Matross. (2018) Mapping Internationalization on US Campuses. **International Higher Education: An Academic Journal Issued by Boston College Center for International Higher Education.** (92).
- 48- Calvo, Nuria. (2019). What knowledge management approach do entrepreneurial universities need? . **Information Systems.**(85)
- 49- Carrión, A., et.al.(2016). **A New Methodology for Measuring Third Mission Activities of Universities.** Spain: Universidad Politécnicade Valencia.
- 50- Coman, Adela.(2016) .Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best, **European Journal of Social Sciences and Education and Research.**(3)1.
- 51- Cram, Bob.(2011).University Continuing Education Units: Agents for Social Change?. **Canadian Journal of University Continuing Education** (1)31.
- 52- Etzkowitz, Henry.(2016). The entrepreneurial university: vision and metrics. **Industry & Higher Education journal.** (2)30.
- 53- Fernández-Nogueira, Donna.(2018). The Entrepreneurial University A Selection of Good Practices. **Journal of Entrepreneurship Education.**(3)18
- 54- Ferreira, Joao & et.al..(2018). **Entrepreneurial Universities: Collaboration, Education and Policies.** UK: Edward Elgar.
- 55- Hsuan-Fu Ho & et. al.(2015).Goals, Strategies, and Achievements in the Internationalization of Higher Education in Japan and Taiwan. **International Education Studies: An Academic Journal Issued by the Canadian Center of Science and Education.** (3)18.
- 56- Jones, Gareth R. (2007). **Organizational Theory, Design, and Change.** 5th Ed.. New Jersey: Pearson Prentice-Hall Inc.
- 57- Kalyani, Nuna .(2011). Innovative Culture: An intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario. **International Journal of Business Administration.** (2)4.

- 58- Kraus, S. & Kauranen, I. (2009). Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes?. **International Journal of Business Science and Applied Management**. (1) 4.
- 59- Lacatus, Maria Liana.(2013). Organizational culture in contemporary university. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**. (2).
- 60- Laurillard, Diana (2013). **Rethinking University Teaching: a Conversational Framework for the Effective Use of Learning Technologies**. 2<sup>th</sup> Edition. United Kingdom, London: Routledge.
- 61- Lowman, R. L. (2010). Leading the 21st-century college and university: Managing multiple missions and conflicts of interest in higher education. **The Psychologist-Manager Journal**. (13).
- 62- Marhl, Marko.(2011).Third Mission Indicators for New Ranking Methodologies, **Evaluation in Higher Education**. (1)5 .
- 63- Markuerkiaga, Leire, Errasti, Nekane& Igartua, Juan Ignacio.(2014). Success factors for managing an entrepreneurial university Developing an integrative framework, **Industry & Higher Education**. (4)28.
- 64- Mokaya, S. (2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance. **International Journal of Arts and Commerce**. 1(4).
- 65- Moscow State University.(2018). **Recommendations of International Conference; "The third University Mission"**.30 November -1 December 2018. Moscow: Library of Lomonosov.
- 66- Mwangi, Rose Wangari & Waithaka, Paul.(2018). Organizational Culture And Performance of Public Universities in Kenya, **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**. (3)2.
- 67- OECD .(2015). **Entrepreneurship at a Glance 2015**. Paris: OECD publishing.
- 68- Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- 69- Sporn, Barbara. (2019). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches, **Higher Education**. (32).
- 70- The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum.Geneva, 2018, available at : <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> , retrieved 15/3/2019.
- 71- The Global Entrepreneurship Monitor.(2018). **Global report 2017/2018**. U.S.A: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- 72- The International Labor Organization (ILO).(2018). **The enabling environment for sustainable enterprises**. Geneva .
- 73- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) .(2012). **A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities**. European commission& (OECD).
- 74- The Quality Assurance Agency for Higher Education.(2012). **Enterprise and entrepreneurship guidance: Guidance for UK higher**



- education providers, available at:  
[www.qaa.ac.uk/publications/information-and-guidance/publication?PubID=70](http://www.qaa.ac.uk/publications/information-and-guidance/publication?PubID=70), retrieved: 25/3/2019.
- 75- UNESCO .(2016). **Community-Based Lifelong Learning and Adult Education: Situations of Community Learning Centres in 7 Asian Countries**. Franc: Paris .
- 76- UNESCO. (2017). **Higher Education in the World : Towards a Socially Responsible University: Balancing the Global with the Local**. Spain: Girona.
- 77- UNESCO.(2015). Cooperation of the UNESCO Chairs and UNITWIN NETWORKS with the UNESCO Culture Sector. **A Guide Prepared by UNESCO**. Culture Sector.
- 78- Yang, Jin, Schneller, Chripa & Roche, Stephen. (2017) . **The Role of Higher Education in Promoting Lifelong Learning**. UNESCO; Institute for Lifelong Learning. Germany: Hamburg.