الجامعة الريادية وتطوير التعليم الجامعى المصرى فى ضوء متطلباتها

" دراسة استشرافية"

إعداد

أ/ فاطمة صلاح الدين رفعت محمد

مدرس مساعد بالقسم

أ. د/ صلاح الدين محمد توفيق

أستاذ أصول التربية

كلية التربية- جامعة بنها

وعضو اللجنة العلمية

الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين

أ. د/ هاني محمد يونس موسى

أستاذ أصول التربية

كلية التربية- جامعة بنها

الجامعة الريادية وتطوير التعليم الجامعى المصرى فى ضوء متطلباتها" دراسة استشرافية"

إعداد

أ/ فاطمة صلاح الدين رفعت محمد

مدرس مساعد بالقسم

أ. د/ صلاح الدين محمد توفيق

أستاذ أصول التربية

كلية التربية- جامعة بنها

وعضو اللجنة العلمية

الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين

أ. د/ هاني محمد يونس موسى

أستاذ أصول التربية

كلية التربية- جامعة بنها

الملخـــص

اســـتهدف البحث الحالى التعرف على واقع التعليم الجامعى المصـــرى، والتعرف على مفهوم الجامعة الريادية وأهدافها وأهميتها، وكذلك التعرف على متطلبات التحول نحو صـــيغة الجامعة الريادية، واستخدم البحث الحالى المنهج الوصفى لدراسة المشكلة، وتوصل فى نتائجه إلى أن الجامعة الريادية نموذج حاسم للابتكار في المجتمعات القائمة على المعرفة، تسعى إلى تطوير نموذج جديد لرأس المال البشري قادر على التكيف بسرعة مع التغيرات الموجودة فى المجتمع، وكذلك معالجة التنمية المجتمعية والابتكار، وبالتالي ضمان الاستدامة الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية.

الكلمات المفتاحية: الجامعة الريادية– التعليم الجامعى المصرى

Entrepreneurial university and developing Egyptian university education in light of its requirements
(A prospective Study)

Abstract

The current research aimed to identify the reality of Egyptian university education, and to identify the concept of the entrepreneurial university, its goals and its importance, as well as to identify the requirements for a shift towards the form of the entrepreneurial university, and the current research used the descriptive approach to study the problem, and found in its results that the entrepreneurial university is a critical model for innovation in societies based on Knowledge, seeks to develop a new model of human capital capable of adapting rapidly to the changes in society, as well as addressing societal development and innovation, thus ensuring economic, technological and environmental sustainability.

Key words: Entrepreneurial University - Egyptian University Education

مقـــدمـــــة:

لقد تزايد اهتمام الدول خلال السنوات الماضية بمؤسسات التعليم الجامعى، باعتبارها مصدراً مهماً لتطوير المجتمعات وتقدمها ونهضتها من النواحى الثقافية، والفكرية، والإدارية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والعلمية فضلاً عن دورها فى تنمية المهارات وبناء القدرات البشرية التى تحتاجها مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.

ونظراً لكون مؤسسات التعليم الجامعي تسعى إلى إعداد الموارد البشرية اللازمة لاحتياجات التنمية في المجتمعات، الأمر الذى يتطلب التحول في أدوارها لإكساب الطلاب المهارات الأساسية ليصبحوا رواد أعمال في المستقبل، حيث أشار (مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠١٤، ٦٨) إلى أهمية دور الجامعات في بناء البيئة الداعمة لمنظومة ريادة الأعمال، من خلال ما تقوم به من توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر، والرغبة في المخاطرة والمبادأة، والتدريب على تأسيس وإدارة المشروعات الريادية، بالإضافة إلى الإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني في التنظيم والإدارة والتسويق، وإجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات.

وانطلاقًا من كون الجامعات المصرية هى أحد المحركات الرئيسة لريادة الأعمال فى المجتمع، فهى التى تنتج المعرفة وتسعى نحو تطبيقها بكافة قطاعات المجتمع من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية واستدامة الجامعات وذلك من خلال؛ الانتقال من النهج الضيق الذى يركز على تخريج خريجين مؤهلين فى تخصص معين أو وظيفة معينة إلى خريجين ذوى مهارات ريادية فى مجال التخصص قادرين على إنشاء أعمال لهم ليصبحوا رواد أعمال من خلال صيغة الجامعة الريادية.(منة الله محمد لطفى أبو لبهان، ٢٠١٨، ٤٣٥- ٤٣٦)

ولهذا تأتى الجامعة الريادية كأحد أهم الصيغ التجديدية فى التعليم الجامعى القادرة على دعم دور الجامعة فى مواجهة التغيرات المعاصرة من خلال التجديد الثقافى، والوظيفى، والمعرفى، والتكامل بينهما لتأهيل الجامعة وتحويلها لتصبح بيئة أعمال تقوم على استثمار الأصول الفكرية، والموجودات المعرفية، وكل ما تنتجه العقول المبدعة بهدف المساهمة فى بناء الاقتصاد القائم على المعرفة.(إيمان جمعة محمد عبدالوهاب، ٢٠١٨، ٧٤٧)

مشكلة البحث:

تعد الجامعات هى الركيزة الأساسية لتطوير وتنمية المجتمع في كافة المجالات، وهى وسيلة المجتمع نحو مستقبل أفضل، وبالنظر إلى واقع التعليم الجامعي المصري لوحظ أنه يشوبه العديد من أوجه القصور والضعف في جميع عناصر المنظومة التعليمية؛ وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة. ومنها دراسة (محمد أحمد حسين ناصف، ٢٠١٦، ٢١٤)، (منى حسنين السيد طه، ٢٠١٦، ٣١٥) فضلًا عن ذلك فقد أكدت دراسة(عبد العزيز سنهجي، ٢٠١٢، ٤٤٠) أن الثقافة الريادية في المناهج ما زالت تقدم بشكل خافت ومتفاوت بين مختلف المواد الدراسية ومختلف المراحل التعليمية وبداخل مختلف مؤسسات التربية والتعليم والتأهيل الجامعية والمهنية، مما يحول دون إرساء ثقافة ريادية صريحة موجهة لمختلف الأنشطة. وفى نفس الاتجاه أشارت(هلا خطاب، ٢٠١٢، ٧٤) إلى أن أنظمة التعليم والتدريب على كافة المستويات من مدارس إبتدائية وثانوية وجامعات ومراكز تدريب مهنى، تمثل عقبة رئيسة تعوق الابتكار والإبداع وريادة الأعمال.

فى ضوء ذلك، فالتعليم الجامعى يعانى من العديد من المشكلات والتى تتمثل فى وجود فجوة بين مخرجات التعليم الجامعى واحتياجات سوق العمل، وأيضاً ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمى، وكذلك ضعف قدرة الجامعات المصرية فى الدخول إلى قائمة أفضل الجامعات على المستوى العالمى، لذا تناول البحث الحالي صيغة جديدة للتعليم الجامعى وهى صيغة الجامعة الريادية والتى من شأنها المساهمة فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساعدة على تبوء مركز متقدم فى التصنيفات العالمية للجامعات.

وفى ضوء ما سبق يمكن أن تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات الجامعة الريادية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما الفلسفة الحاكمة للجامعة الريادية؟

٢- ما طبيعة واقع التعليم الجامعي المصري؟

٣- ما متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية؟

٤- ما السيناريوهات المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي المصري المعاصر في ضوء متطلبات الجامعة الريادية؟

أهداف البحث:

تمثلت الأهداف الرئيسة للبحث فيما يلى:

١- التعرف على الفلسفة الحاكمة للجامعة الريادية.

٢- بيان طبيعة واقع التعليم الجامعي المصري.

٣- توضيح متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية.

٤- تقديم سيناريوهات مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات الجامعة الريادية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية **البحث** فيما يلى:

١- مواكبة موضوع الدراسة للاتجاهات العالمية الحديثة ومتطلبات العصر، حيث أصبحت الجامعة الريادية اتجاهًا عالميًا لا تخلو منه أى سياسة لتطوير التعليم العالى فى دول العالم المتقدم.

٢- تقدم هذه الدراسة صيغة جديدة للارتقاء بمنظومة التعليم الجامعى فى مصر، وهى صيغة الجامعة الريادية والتى تسهم فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٣- الجامعة الريادية وسيلة فعالة فى تفعيل وتكامل وظائف الجامعة التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، وتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، وكذلك تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

منهج البحث:

اقتضت طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي؛ فهو أنسب المناهج لطبيعة البحث الحالى، لأنه لا يقف عند مجرد الوصف، بل يمتد لتحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص دلالات ذات مغزى تفيد في التعرف على كيفية تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات الجامعة الريادية . مع استخدام أحد أساليب الدرسات المستقبلية وهو أسلوب السيناريوهات.

مصطلحات البحث:

وفيما يلى عرض لأهم مصطلحات البحث:

الجامعة الريادية:Entrepreneurial University

تعرف الجامعة الريادية بأنها: تلك الجامعة التى تســـعى إلى التحول من نمط الجامعة التقليدية التى تركز على المهام التقليدية المتعلقة بالتعليم والبحث إلى نمط آخر يولى اهتمامًا غير تقليديًا بدمج الوظائف الجامعية من تعليم وبحث علمى وخدمة مجتمع لتؤدى دورًا ملحوظًا فى دعم منظومة الابتكار الوطنية وريادة الأعمال، والإسهام فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير متطلبات اقتصــاد المعرفة من خلال الاســتثمار فى المعرفة المبتكرة.(إيمان جمعة محمد عبدالوهاب، ٢٠١٨، ٧٥٢)

وتعرف الجامعة الريادية أيضًا بأنها: تلك المؤسسة التى تتبع فى تفاعلها مع بيئتها المحيطة نماذج وأشكال الأعمال والمشاريع الحرة أو الخاصة، وهى تلك المؤسسة التى يتحول أعضاؤها سـواء كانوا أعضــاء هيئة التدريس أو الطلبة أو الموظفين إلى رواد أعمال؛ بحيث تدار الجامعة بالطريقة التى تجعلها أكثر استجابة لاحتياجات السوق، وأكثر اغتنامًا للفرص المتاحة فى البيئة الخارجية. (بيومى محمد ضحاوى، محمد إبراهيم خاطر، ٢٠١٤، ١٩٩)

وعلى ذلك يمكن تعريف **الجامعة الريادية إجرائيًا** بأنها: صيغة جديدة للتعليم الجامعى أكثر انفتاحًا على التعليم المستمر، والابتكار، والمشاركة المجتمعية، ودعم الإنتاج بهدف خلق بيئة مواتية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تقوم على ركائز ريادة الأعمال والابتكار ونقل العلم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى أنها توفر سياقًا متماسكًا يمكن القدرة الداخلية للمؤسسة من التكيف مع البيئة الخارجية واحتياجات أصحاب المصلحة.

خطوات البحث:

تتم معالجة الموضوع وفقًا للمحاور التالية:

أولًا: الفلسفة الحاكمة للجامعة الريادية.

ثانيًا: طبيعة واقع التعليم الجامعي المصري.

ثالثًا: متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية.

رابعًا: تقديم سيناريوهات مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي المصري المعاصر في ضوء متطلبات الجامعة الريادية.

وفيما يلى تناول المحاور السابقة بتفصيل مناسب:

أولاً: الفلسفة الحاكمة للجامعة الريادية

تعد الجامعة الريادية أداة للتغيير الاجتماعي والاقتصـــادي، وتؤدى دوراً مركزياً في نظام الابتكار، والتنمية الاقتصـــادية، والاقتصـــاد القائم على المعرفة، والقدرة التنافســـية، ومن ثم فهى مفتاح لإنتاج المعرفة والقوى العاملة من أجل تلبية احتياجات المجتمع.

١- مفهوم الجامعة الريادية:

تعرف الجامعة الريادية بأنها: تلك الجامعة التى تسعى من تلقاء نفسها إلى الابتكار في كيفية تحقيقها الأعمال، وتبحث بفعالية عن الإبداع فى أنشطتها، وتهدف إلى إحداث تغيير جوهرى فى شخصياتها التنظيمية من أجل الوصول إلى الحالة المستقبلية المرغوبة حتى تصبح جامعة قائمة بذاتها. (Clark ,1998, 4)

وعرفها **بريهينا**(Burykhina, 2009, 31) بأنها: مؤسسة تفقد خصائصها التقليدية، وتؤدى وظائفها بطريقة ريادية من أجل مواكبة اقتصاد المعرفة العالمي، وسياسات الابتكار الوطنية.

كما عرفها (مروان بن علي الحربي،٢٠١٧، ١٣٩) بأنها: مؤسسة ذات هياكل اقتصادية واجتماعية وتقنية قائمة على أدوات الابتكار، أكثر من كونها مؤسسة تعليمية تقليدية تركز على مخرجات صماء لا تعدو كونها شكلاً من أشكال محو الأمية البعيدة عن فرص التنمية، والتى لا ترتبط بالتطور والرفاه الاقتصادى والتقنى والاجتماعى للمجتمعات الإنسانية؛ لذا أصبح الاهتمام بالمبتكرين والمخترعين ورواد الأعمال فى مؤسسات التعليم العالى ضرورة تفرضها التطورات والمستجدات فى مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والمعرفية والصناعية والتكنولوجية والتربوية.

وعرفها (خيرى على أوسو وآخرون،٢٠١٧، ٨٨٧) بأنها: تلك الجامعة التى تسعى إلى زيادة مستويات روح المبادرة والابتكار والمجازفة وإحداث التغييرات المطلوبة فى أنشطتها، والانتقال من حالة إلى حالة أفضل من خلال استراتيجيات مبتكرة تساعدها على التميز والإبداع والريادة، وتحقيق الثراء العلمى والاكتفاء الذاتى، وتنوع مصادر الدخل، وتطوير القدرات الريادية للطلاب والموظفين، واستخدام التقنيات الحديثة، وصولًا إلى مخرجات ريادية تكون لها دور إيجابي فى المجتمع، وتستخدم مناهج متعددة التخصصات، وتجد الحلول المبتكرة لقضايا المجتمع من خلال البحوث العلمية، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٢- أهداف الجامعة الريادية:

تعتبر الجامعات الريادية محفزات هامة بالنسبة للاقتصاد الوطنى والتنمية الاجتماعية لأنها حاضنات طبيعية للأفكار والتقنيات الجديدة التى تسعى إلى تعزيز الأعمال الجديدة، وتقديم مجموعة متنوعة من الموارد والقدرات التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة. (Urbano&Guerrero , 2013, 40)

فالهدف الأساسى للجامعة الريادية هو قيادة السوق فى إطار الخدمات التى تقدمها الجامعة، وجعل المنظمات المنافسة الأخرى تابعة بل مقلدة لها، ومن خلال التجديد المستمر والريادة تضمن تلك المنظمات البقاء والاستمرار فى السوق، وتحقق النمو والأهداف الاستراتيجية الأخرى.(توفيق سريع على باسردة، ٢٠٠٩، ٨١)

وتهدف الجامعة الريادية إلى تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة، وإعداد أفراد يمتلكون المهارات التطبيقية التى تمكنهم من مواكبة التطورات المتلاحقة فى سوق العمل العالمى؛ وذلك من خلال التوافق والمواءمة بين أهداف العمل واستراتيجيات التعلم والتنمية المهنية، الأمر الذى قد يؤدى إلى تحسين الأداء على المستوى الفردى والمؤسسى.(باسم سليمان صالح جاد الله، ٢٠١٨، ١٢٢-١٢٥)

وتستهدف الجامعة الريادية تدريب وتأهيل الطلاب ليكونوا رواد أعمال في المستقبل، وتدريبهم علي كيفية البدء بمشروعاتهم الخاصة، وإكسابهم المهارات الريادية اللازمة، كما تستهدف تلك الجامعات إدارة وتنظيم مشاريعهم بطريقة ريادية، وتقديم المساعدات المالية لهم. (عوض الله سليمان محمد، أشرف محمود أحمد محمود، ٢٠١٤، ٥٥٣)

كما تهدف الجامعة الريادية إلى تحقيق الترابط الوثيق بين التعليم الجامعى وسوق العمل من خلال تنفيذ الجامعات لمشروعات استثمارية تلبى احتياجات المجتمع، وتوفير مصادر تمويل خارجية للجامعة؛ مما ينعكس على تحقيق المواءمة بين احتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم الجامعى.(ياسر فتحى الهنداوى المهدى، محمد غنيم سويلم، ٢٠١٤، ٣٠)

ومن ثم، تهدف الجامعة الريادية إلى تعزيز التنمية الاقتصادية، والإسهام فى التحول إلى مجتمع المعرفة، وتوفير فرص عمل جديدة عبر نشر ثقافة الابتكار، وريادة الأعمال بين طلاب وطالبات الجامعة، وتشجيع ثقافة المبادرة، ورعاية الابتكارات العلمية ذات العائد الاقتصادى والأثر التنموى.

٣- أهمية الجامعة الريادية:

تكمن أهمية الجامعة الريادية فى دورها الهام لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهى تساعد على توفير فرص عمل، وتعظيم الأسواق، وزيادة الابتكار، وتحسين الإنتاجية، ومن ثم فهى توصف كمحرك محتمل لدعم النمو الاقتصادى، كما تعمل على توليد روح المبادرة والابتكار، وتسهيل إدماج الدول النامية فى الاقتصاد العالمى.(حنين تيسير سليمان أبو الشعر، ٢٠١٦، ٢)

وتتمثل أهمية الجامعة الريادية أيضًا فى تطوير الحقول والمجالات الأكاديمية والبحوث التي لم تركز فقط على المعرفة فى حد ذاتها، ولكن تطبيق المعرفة من أجل إيجاد حلول للمشكلات والتحديات الملحة التى تواجه المجتمع، وكذلك تشجيع التنمية الاقتصادية، وتوليد القيمة المضافة، وتوفير فرص العمل، وتحفيز الاستثمار في تقنيات الجامعة، وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية، وتعزيز تسويق تقنيات الجامعة.(Cetindamar, 2016, 290 – 291)

هذا، وتتعدى الجامعة الريادية التركيز الضيق على المخرجات القابلة للتسويق إلى مؤسسة متعددة الأوجه تشكل المنظمات، وكذلك الأفراد، ويتم توسيع التدريس والبحث من المحاضرات التقليدية والعلاقات الفردية بين الأستاذ والطالب إلى التعليم التجريبي وفرق البحث الجماعي. فالجامعة الريادية تجعل نقل التكنولوجيا وتحقيق التنمية مهمة أكاديمية، حتى لو تم دمج هذه المهام في منظومة التعليم والبحث العلمى داخل الجامعة.(Etzkowitz,2013, 487)

ومن هنا، عملت الجامعات الريادية كحارس للثقافة الاجتماعية والقيم الوطنية في عصر اقتصاد السوق، ومن ثم إعادة تعريف مهمتها من كونها أداة لتوزيع الثروة لتصبح مصدرًا مباشرًا لتوليد الثروة وتكميلها، فالجامعات مطالبة ليس فقط بإعداد طلابها لخدمة الاحتياجات الفورية للسوق من خلال نهج المسار السلس إلى العمل، ولكن أيضًا تشجيعهم على توفير فرص العمل من خلال الابتكار والإبداع.(Gupta, 2007, 2)

ومن ثم تسهم الجامعة الريادية في الابتكار الاقتصادي، والتنمية الاجتماعية، وتتجاوز نقل المعرفة إلى ما يعرف برسملة المعرفة (التوجه نحو رأس المال المعرفى)، والتفاعل/التشبيك مع الجهات الفعالة الإبداعية من المجالات المؤسسية الأخرى لتعزيز النمو الوطنى.

ثانيًا: طبيعة واقع التعليم الجامعي المصري:

تعد الجامعات الركيزة الأساسية لتطوير وتنمية المجتمع في كافة المجالات، وهى وسيلة المجتمع نحو مستقبل أفضل إلا أن واقع التعليم الجامعي المصري يشوبه العديد من أوجه القصور والضعف في جميع عناصر المنظومة التعليمية والتى تتمثل فيما يلى: (سلوى محمد التابعى الجريتلى، ٢٠١٧، ٤٩٣)، (محمد عوض البربرى، ٢٠١٦، ٩٨)،(عفاف محمد جايل، ٢٠١٥، ٣٥)، (السعيد بدير سليمان، ٢٠١٥، ٢١٦)

١- غياب فكر التخطيط الاستراتيجى قصير وطويل المدى لدى الجامعات ووحداتها المختلفة.

٢- عدم الاستقرار على تحديد فلسفة التعليم الجامعى، وغياب الرؤية العلمية فى رسم سياسات وبناء خطط التعليم الجامعى.

٣- سيطرة النمط الإدارى التقليدى، والروتين، والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز.

٤- عدم تحرر الجامعة من كثير من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية.

٥- غياب المحاسبية فى سلبية الأداء وعدم اتخاذ القرار فى الوقت المناسب.

٦- غياب الهياكل الوظيفية للأقسام العلمية بالمؤسسات التعليمية وعلاقتها بالأعباء التعليمية والبحثية والمجتمعية فى كل قسم.

٧- تضخم الهياكل الإدارية وتقادم النظم الإدارية.

٨- ضعف الملاءمة بين البرامج التعليمية وبين متطلبات واحتياجات سوق العمل.

٩- الافتقار إلى إطار فكرى يوجه عملية بناء مناهج التعليم الجامعى، ويوجه عمليات تخطيط وتدريس وتقويم المساقات الدراسية الجامعية على أسس علمية حديثة.

١٠- انفصال البحث العلمى عن العمل التطبيقى، وضعف تأثير البحث العلمى فى حل المشكلات الملحة، وإحداث تطور شامل تقتضيه جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

١١- تعانى الجامعات من إهدار للمخصصات المالية الموجهة إليها نتيجة التوزيع غير الجيد للموارد المالية على الأبواب المختلفة، وعدم التركيز على أكثر الأبواب ارتباطًا بتحقيق أهداف العملية التعليمية.

١٢- خلو معظم الأبحاث العلمية من مشكلات الواقع مما يقلل من أهمية وفعالية البحث العلمى.

من خلال العرض السابق لطبيعة واقع التعليم الجامعى المصرى اتضح أنه بالشكل الحالى غير مهيأ للقيام بمسئولياته المتنامية فى مجتمع محلى وعالمي يموج بمتغيرات متعددة. فمنظومة التعليم الجامعى تواجه العديد من المشكلات التى تحول دون تطويرها بالشكل الذى يلائم العصر المعرفى. وهذا الواقع فرض على منظومة التعليم الجامعى المصرى ضرورة تبنى صيغ جديدة تعمل على تطويره بما يؤهله لمواجهة هذه التحديات والتغلب عليها، وتحقيق التقدم العلمى والتطوير التكنولوجى، ومن هذه الصيغ صيغة الجامعة الريادية التى تسهم فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثالثًا: متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية:

تكوين وتطوير الجامعات الريادية غير ممكن بدون إنشاء نظام بيئي فعّال لتنظيم الأعمال الريادية، هذا النظام يشكل أساسًا ناجحًا لعمل الجامعات الريادية، ويسمح لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بالمشـــاركة في نشـــاط ريادي، فنوعية مثل هذا النظام البيئي هو العامل الرئيس لنجاح التحول إلى الجامعة الريادية. وعليه، تتمثل متطلبات الجامعة الريادية فيما يلى:

١- **التوجه الريادى للجامعات:**

التوجه الريادى: اســتراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافســية بالاعتماد على الأنشــطة الخاصــة بالإبداع، وتحمل المخاطرة، والمبادرة للدخول إلى الأســواق الجديدة، والاســتحواذ على الفرص، وتلبيـة حـاجـات ورغبـات الزبـائن(حـامـد كريم الحـدراوى، أمير نعمـة مخيف الكلابى، ٢٠١٣، ٢٢٧) وهو أيضًا وضع استراتيجى تتبناه المؤسسات التى تتصف بالإبداع فى خدماتها، ومرونة هيكلها التنظيمى، ومســـتوى عال من المجازفات على مســـتوى إدارتها العليا، وعادة ما تكون قائدة الســـوق فى مجال ابتكار الخدمات والمنتجات والتجديد، لتوليد فرص ســـوقية تمكنها من خلق التميز التنظيمى والتعامل مع الأفكار الريادية.(سلمى زغمار، ٢٠١٧، ١٢)

فالتوجه الريادى هو مفتاح الأعمال الريادية التى تهتم باغتنام الفرص، والخروج بالجديد دائماً، وهو يحدد مستوى وجود ريادة الأعمال فى المؤسسات، ويشمل الأبعاد التالية: الابتكار (ابتكار تكنولوجى- ابتكار منتجات السوق- ابتكار إدارى)، خوض المخاطر، الفعالية، التنافسية ، الاستقلالية (جمانا أحمد الهواورة، ٢٠١٣، ٢٢)

وبالتالى فالمؤسسات ذات التوجه الريادى هى تلك المؤسسات التى تتميز بالإبداع فى خدماتها، والتى تدخل فى المغامرات الخطيرة، وعادة ما تكون قائدة السوق فى مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسى والتحدى لتحقيق غايتها الاستراتيجية.(جديان منال، ٢٠١٤، ١٢١)

٢- ثقافة ريادة الأعمال:

الثقافة الريادية من العوامل الهامة التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال، فالثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة، والاستقلالية، والإنجاز، تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع، وبالمقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد والانصياع والاهتمام بالجماعة والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية لا نتوقع أن تنتشر منها سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع، أو بمعنى آخر سلوكيات ريادة الأعمال، وتتطلب الثقافة الريادية تشجيع ممارسة ريادة الأعمال، وتحفيز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال، ومن جهة أخرى وجود حكومة تدعم العلوم التطبيقية وريادة الأعمال من خلال سياساتها المحفزة.(وفاء ناصر المبيريك، نورة جاسر الجاسر،٢٠١٤، ٢٥)

وتعد ثقافة ريادة الأعمال هي المؤشر الرئيس لتطوير مناخ جديد للابتكار، والمسؤوليات الفردية، والتغيير، والمكافآت، والمساعدة في تطوير رسالة الجامعة، فكلما كانت الرسالة واضحة لدى جميع أعضاء الجامعة ، كلما ازداد التأثير الإيجابي في الجامعات (Guerrero, et al, 2006, 11) . ، فثقافة ريادة الأعمال تسمح بالتغيير المستمر بناءً على احتياجات السوق، وتبحث عن الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية وتستغلها لتحقيق التنمية والابتكار.

٣- القيادة والحوكمة:

تعد القيادة الريادية نوعًا خاصًا من القيادات المتعلقة بالقيادات العصرية، والتي من الممكن توصيل منظماتها إلي المنظمات الريادية من خلال الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل، وتحليل البيئة الخارجية، وأيضاً القدرة علي الابتكار والإبداع، وتحمل المسؤولية، وأخذ المخاطر التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل. (عمر مصطفى محمد، ٢٠١٢، ٥٦) فالقيادة الريادية تتصل بإنشاء هيكل حوكمة يحفز ويشجع جميع أجزاء الجامعة على السلوك الاستباقي والمغامر، وتحقيق أهداف الفريق قبل تحقيق الأهداف الشخصية (Peterka & Salihovic, 2012 , 105)

٤- التمويل:

يعد التمويل من أهم عناصر منظومة التعليم الجامعى، حيث يؤدى إلى تطوير برامج التعليم، والارتقاء بجودة التعليم العالى، ومستوى أعضاء هيئة التدريس، وتحسين البنية الأساسية والموارد المادية من أبنية ومرافق ومكتبات ومعامل، ومن ثم له قدرة على توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الخطط الآنية والمستقبلية للتعليم الجامعى.(عائشة عبدالفتاح مغاورى الدجدج، ٢٠١٦، ٤٧٦)

٥- البنية التكنولوجية:

لقد ارتبط التحول نحو الجامعة الريادية بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة كنوع من الاستجابة لمتغيرات البيئة والسوق العالمى، وكوسيلة لتعزيز العمل الأكاديمى والإدارى والريادى ، فالدور الجديد للجامعة الريادية والمتمثل فى دعم الأنشطة الريادية وتسهيل تنظيم المشاريع يتم من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية ملائمة لعمليات ريادة الأعمال. (Guenther , Wagner ,2008, 402)

٦- التعليم الريادي:

يعد تعزيز ريادة الأعمال مطلبًا اجتماعيًا واقتصاديًا متعدد المستويات، ووسيلة جيدة لتشجيع الأفراد على توليد قيمة مضافة اجتماعية واقتصادية تفيد المجتمع ككل، فالتعليم الريادى أصبح وسيلة العصر فى تغيير ثقافة الأفراد والمجتمع، وأساليب تفكيرهم؛ ليصبحوا مبادرين، لديهم الإرادة والقدرة لتحويل الأفكار أو الاختراعات الجديدة إلى مشروعات ريادية ناجحة، وهذا يفتح آفاقًا أخرى للنظر لدور الأفراد فى إدارة المعرفة(دعاء محمد أحمد السر، ٢٠١٧، ٢١)

وتبدو أهمية التعليم لريادة الأعمال فى توفير روح الريادة، وتشكيل العقلية الريادية والاتجاهات الإيجابية نحو ريادة الأعمال، والتى تنعكس على توفير قوى بشرية مؤهلة للقيام بالمشروعات الريادية، واستغلال الفرص المتاحة بسوق العمل؛ مما يؤدى إلى خدمة المجتمع وتقدمه.(حنان زاهر عبدالخالق عبدالعظيم، ٢٠١٦،٥٣٦) ، كما يسعى التعليم لريادة الأعمال إلى غرس الثقافة الريادية، وكيفية القيام بعمليات التخطيط ، واتخاذ القرارات والرقابة، بالإضافة إلى تنمية الحس الريادى لدى المتعلم. (فضة عباسى بصلى، ٢٠١٧،٩١)

٧- التسويق الريادى:

التسويق الريادى هو مجموعة من النشاطات والإجراءات لترويج وتوصيل القيم التى يحتاجها العميل، والتركيز على إدارة العلاقات المستمرة مع العملاء من أجل مصالح المؤسسة وشركائها، وتمتاز هذه النشاطات بخصائص منها اكتشاف الفرص، والابتكار فى استثمارها، وقبول المخاطرة المحسوبة، والتفكير الاستباقى، وإمكانية ممارسة هذه النشاطات بموارد محدودة تتفق مع خصائص المؤسسات.(هاشم إبراهيم محمد حسن، ٢٠١٧، ٢٣) ومن ثم ، فالتسويق الريادى هو المسئول عن استثمار الفرص التسويقية، ووضع الاستراتيجيات الملائمة التى تميز المنظمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية، ومن ثم السيطرة على السوق المستهدف، وهو بصفة عامة يشمل كل الإجراءات الهادفة إلى تقييم مختلف العوامل البيئية ، والأسواق، والمنافسة، وكافة العوامل المؤثرة على الاستراتيجية بشكل عام، وعلى وحدات العمل منفردة، إضافة إلى أنه يتضمن المشاركة فى إعداد الأهداف والاستراتيجيات الفرعية لوحدات عمل المنظمة.(آسية شنة، ٢٠١٨، ١١٤)

٨- الشراكة(التحالفات الاستراتيجية):

لم تعد الشراكة مجرد مفهوم يتردد فى الأوساط التعليمية، وإنما صارت ضرورة حتمية لزيادة كفاءة وفعالية النظام التعليمى، ولا تركز على المساهمة بالموارد المالية فقط، ولكنها تتعدى ذلك إلى صياغة فكر المجتمع، وتشكيل الثقافة المجتمعية التى تسمح بتحقيق جودة التعليم. (راضى عبدالمجيد طه، ٢٠٠٧ ، ٥٨٩)

وتقوم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات العمل والإنتاج على التعاون بين الجامعات ومؤسسات العمل المختلفة – سواء القطاع الحكومى أو القطاع الخاص؛ وذلك بهدف إعداد القوى البشرية اللازمة للعمل فى ظل المنافسة الشديدة لا على المستوى المحلى فقط وإنما على المستوى الدولى أيضًا، فالجامعة تقدم المعرفة الأكاديمية النظرية، فى حين تقدم مؤسسات العمل التدريب والخبرة للطلاب.(منى عبدالحليم مرسى محمود، وآخرون، ٢٠١٤، ٣١٧)

من خلال العرض السابق، اتضح أن الجامعة الريادية هى تلك الجامعة التى توفر الفرص والممارسات والثقافة والبيئة لتشجيع وإشراك الطلاب في أنشطة ريادة الأعمال، وتسعى أيضًا إلى إحداث نوع من التغيير (المؤسسى والثقافى)، والتكيف، والتطوير، والتجديد، والابتكار، والتحكم بعالم يشهد تحولًا وتغيرًا سريعًا ومستمرًا.

رابعًا: سيناريوهات مستقبلية لتطوير التعليم الجامعى فى ضوء متطلبات الجامعة الريادية:

يحاول البحث الحالى رسم مجموعة من السيناريوهات كمحاولة لتطوير التعليم الجامعى، وزيادة الوعى بأهمية التحول نحو صيغة الجامعة الريادية والتى من المأمول أن تسهم بفعالية فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبناء اقتصاد المعرفة. وفيما يلى عرض لأهم السيناريوهات المستقبلية لتطوير التعليم الجامعى فى ضوء متطلبات الجامعة الريادية:

١- السيناريو الامتدادى: (الجامعة التقليدية)

يفترض هذا السيناريو استمرار الأوضاع الحالية كما هى، حيث تجرى مشاهده كامتداد للماضى، وما ينطوى عليه من إيجابيات وسلبيات بل ويفترض بقاء الأوضاع الحالية وعدم حدوث أى تغيير يذكر، ويمثل وضعًا متشائمًا حيث يسود الإحساس بفقدان الأمل فى توفير متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، حيث يفترض السيناريو عدم الاستجابة للتغيرات التى يفرضها عصر اقتصاد المعرفة على المنظومة الجامعية، وعليه يفترض هذا السيناريو مجموعة من الفرضيات التى تكون بمثابة القواعد الأساسية التى يبنى عليها السيناريو.

أ- الفرضيات الأساسية للسيناريو الامتدادى:

يفترض هذا السيناريو مجموعة من **الفرضيات** تتمثل أهمها فى يلى:

- تفاقم أزمة التعليم الجامعى، وعدم قدرته على الاقتراب من أى محاولة لإنتاج المعرفة وتداولها ونشرها أو التعامل معها.
- ضعف المبادرات المنطلقة من أهمية ثقافة ريادة الأعمال ودورها فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- غياب الوعى بأهمية المعرفة كقوة اقتصادية جديدة، مما يؤدى إلى تراجع الاستثمارات العربية فى مجال المعرفة والمعلومات.
- استمرار التردى والتدهور فى الأوضاع المجتمعية جميعًا اجتماعيًا واقتصاديًا وسياسيًا وثقافيًا أكثر من ذلك، بحيث يسود مناخ عام يحول دون بذر بذور المعرفة.
- غياب التخطيط كأسلوب هام وقاعدة أساسية لحل مشكلات المجتمع على أسس علمية سليمة، وغلبة العشوائية فى حل مشكلات التعليم الجامعى؛ مما يؤدى إلى محاولات عقيمة للإصلاح تظهر سلبياتها سريعًا.
- سيادة النمط المركزى فى الإدارة.

- استمرار زيادة الفجوة بين خريجى التعليم الجامعى المصرى ومتطلبات سوق العمل المتغيرة.
- ضعف ارتباط سياسات القبول بمؤسسات التعليم الجامعى بالاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- استمرار الاعتماد على التمويل الحكومى كمصدر أساسى للتمويل، الأمر الذى ينعكس على عدم القدرة على تطوير التعليم.

ب-وصف مشاهد السيناريو الامتدادى:

يفترض هذا السيناريو مجموعة من المشاهد التى تركز على قصور الجامعة فى توفير متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، ويمكن تصور تلك المشاهد على النحو التالى:

- **التوجه الريادى:** غياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم الجامعى فى مستقبل التنمية، وقصور الجامعة فى وضع رؤيتها وفقاً للتغيرات المتوقعة فى المستقبل، بالإضافة إلى عدم وجود خطط مستقبلية وفق أولويات التغير الحادث فى البيئة الخارجية، ومحدودية استخدام بدائل استراتيجية لحل المشكلات الطارئة التى تواجه الجامعة.

- **ثقافة ريادة الأعمال:** ضعف الثقافة الريادية لجميع أعضاء المجتمع الجامعى، ومن ثم عدم الاهتمام بتدعيم مبدأ الابتكار فى الثقافة الجامعية، وفى اتجاهات العاملين فيها، اقتصار اهتمام الجامعة بريادة الأعمال فى مناسبات سنوية فقط مثل: الأسبوع العالمى لريادة الأعمال، وعدم شيوع السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والابتكار والإنجاز لحدوث تغييرات جذرية مبتكرة فى المجتمع الأكاديمى.
- **القيادة والحوكمة:** الاستمرار فى اتباع النمط البيروقراطى فى قيادة الجامعة والذى يتسم بتركيز السلطة فى يد المجالس الجامعية، ومحدودية توزيع المسئوليات والمهام القيادية على العاملين، وغياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لدى قيادات الجامعة، رفض الأخذ بالأنماط القيادية الريادية التى تسمح بتحقيق الإبداع والابتكار، والتركيز على الشكل دون المضمون فى تسيير العملية الإدارية، وضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة.
- **التمويل:** استمرار الاعتماد على القطاع الحكومى كمصدر أساسى لتمويل التعليم الجامعى المصرى، وتظل الزيادات فى الاعتمادات المالية غير قادرة على مواجهة آثار العجز فى الميزانية، واستمرار قصور الموارد المالية المتاحة عن إصلاح الواقع الحالى للتعليم

الجامعى المصرى، وانخفاض كفاية تمويل التعليم الجامعى وهذا يؤثر على رسالة الجامعة ودورها الريادى فى المجتمع ، وفى إعداد رأس المال البشرى، وفى تطوير البحث العلمى.

- **البنية التكنولوجية** : ضعف الاهتمام بنشر الثقافة الإلكترونية داخل المنظومة الجامعية، وقلة توفير البنية الأساسية اللازمة لإقامة نظام تعليم فعال للمعلومات والاتصالات، والاستفادة الشكلية من التطورات التكنولوجية فى دعم ممارسات التعليم والتعلم داخل الجامعات، وانخفاض مستوى أعضاء المؤسسة فى استخدام التكنولوجيا.
- **التعليم الريادى:** المقررات الجامعية تعانى من التكرار والجمود وبعيدة عن حياة الطالب وبيئته، ومن ثم تخريج طالب ليس لديه القدرة على الفهم والتحليل والنقد والإبداع، وجامعات تدريسية تقوم فقط بتلقين الطالب ما يجب تعلمه، وغياب آلية متطورة لمراجعة البرامج وتقييمها، والافتقار إلى برامج لتنمية المهارات الحديثة التى يتطلبها سوق العمل، وضعف التنسيق مع الجهات المعنية لاستحداث تخصصات جديدة تلبى احتياجات السوق.
- **التسويق:** غياب استراتيجية تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعى، وعدم تسويق إمكانيات الجامعة والإعلان عن الخدمات التى تستطيع الجامعة تقديمها للمجتمع ابتداءً من التدريب التكنولوجى وانتهاءً بتقديم الاستشارات الخبيرة، والقصور فى تسويق الجامعات المصرية والمراكز البحثية كبيوت خبرة لتوسيع المشاركة فى مشروعات تنموية وتكنولوجية، وعدم وجود سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمى.
- **الشراكة(التحالفات الاستراتيجية):** محدودية العلاقة بين مؤسسات التعليم الجامعى والمجتمع فى إطار ما تفرضه الإدارة المركزية داخل وخارج تلك المؤسسات، وعدم ارتباط أنشطة خدمة المجتمع باحتياجات البيئة المحيطة، وضعف السياسات المنظمة للشراكة بين الجامعة وبين القطاعات الإنتاجية فى المجتمع، ومحدودية الاستفادة من نتائج الأبحاث التطبيقية من قبل المجتمع المحيط.

وعليه، يعبر المشهد العام لهذا السيناريو عن بقاء حال التعليم الجامعى المصرى كما هو؛ مما ينذر بتدنى مستوى استجابة التعليم الجامعى لمتطلبات الارتباط باحتياجات سوق العمل، وكذلك عدم قدرة الجامعات على تلبية متطلبات قطاعات الأعمال.

ج- تداعيات السيناريو الامتدادى:

فى ضوء الفرضيات والمشاهد السابقة للسيناريو الامتدادى هناك مجموعة من التداعيات المترتبة عليه وهى كالتالى:

- قصور الواقع التعليمى عن تلبية متطلباته، وبالتالى عدم مواكبة متطلبات عصر اقتصاد المعرفة.
- ضعف قدرة الجامعة على الإبداع والابتكار، وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.
- قصور نظام التعليم الجامعى عن إدارة المعرفة استراتيجيًا، وعدم قدرته على تنمية رأس المال الفكرى، وقصوره عن توفير متطلبات تأسيس مجتمع المعرفة.
- اعتماد تمويل التعليم الجامعى المصرى على الدعم الحكومى المحدود، إلى جانب اعتماده على الرسوم الدراسية، والمنح والمساعدات الخارجية، وضعف إسهام القطاع الخاص بشكل مباشر فى تمويل التعليم الجامعى.
- من المتوقع أن يبقى محتوى التعليم الجامعى مهتمًا بالجانب المعرفى التلقينى على حساب المهارات الريادية الملاءمة لروح العصر، وسيظل للمناهج النظرية السيادة بالنسبة لغيرها من المناهج العلمية التطبيقية؛ مما يجعل التعليم الجامعى غير قادرًا على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- محدودية العلاقة بين التعليم الجامعى وقطاعات العمل والإنتاج وما يحدث بهما من تغيرات، الأمر الذى يحول دون قيام علاقة فعالة بين التعليم وسوق العمل.

وفى ضوء ما سبق عرضه من وصف للسيناريو الامتدادى يمكن القول إن: هذا السيناريو لا يتناسب مع متطلبات التغيير المستقبلى للتحول نحو صيغة الجامعة الريادية التى تستدعى التغيير الشامل لجميع أبعاد منظومة التعليم الجامعى.

٢- السيناريو الإصلاحى:

يقوم السيناريو الإصلاحى على إحداث بعض التحسينات والتطويرات الجزئية فى الأوضاع الراهنة دون تغييرها بشكل جذرى من خلال تدعيم جوانب القوة الموجودة فى الواقع ومحاولة علاج بعض جوانب الضعف فيه، بمعنى أن هذا السيناريو يرتكز على بعض الإصلاحات للواقع وما به من فجوات أو مشكلات تعوق من تقدم مسيرة التعليم الجامعى المصرى، وفيما يلى وصف للسيناريو الإصلاحى:

أ- الفرضيات الأساسية التى يقوم عليها السيناريو الإصلاحى:

يفترض هذا السيناريو مجموعة من **الفرضيات** تتمثل أهمها فى ما يلى:

- محاولة الانفتاح على المجتمع المحلى والبيئة الخارجية للاستفادة من الإمكانات والخبرات المتاحة، ومحاولة توفير مناخ تنظيمى يرقى بمستوى الأداء الجامعى.
- الاستفادة من التطور الهائل فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير كافة جوانب منظومة التعليم الجامعى.
- التوجه المجتمعى لتفعيل الدور الريادى لمؤسسات التعليم الجامعى لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- إيمان القيادات بأهمية التعليم ودوره، وجعل تطويره خيارًا استراتيجيًا لا بديل عنه.
- تطبيق سياسة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، وتأصيل مبدأ تفويض السلطة.
- وجود خطة إصلاحية واضحة المعالم تتكامل فيها جميع جوانب الإصلاح، ومجهوداته وآلياته، والاعتماد على نظريات اقتصادية نابعة من المجتمع تتناسب مع إمكانياته، واحتياجاته.

ب-وصف مشاهد السيناريو الإصلاحى:

تتضح ملامح ومشاهد هذا السيناريو فيما يلى:

- **التوجه الريادى:** تسعى الجامعة إلى تحقيق التجديد الذاتى ومواجهة التغييرات المجتمعية والبيئية غير المستقرة، وتهتم الجامعة بالتفكير فى المستقبل والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتحاول الجامعة بناء خطة استراتيجية لتنمية ونشر ريادة الأعمال، وتسعى الجامعة إلى تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهدافها، وللفرص الجديدة التى تريد استثمارها، وتسعى الجامعة لتدريب الطلاب على كيفية البدء فى المشروعات الريادية.

- **ثقافة ريادة الأعمال:** تحاول الجامعة إرساء ثقافة ريادة الأعمال فى بيئة التعليم الجامعى لتشجيع الابتكار والإبداع وتحمل المخاطرة، وتأصيل روح المبادرة لدى الطلاب والمنتمين للجامعة، وترسخ الجامعة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادى فى إنجاز المهام، وتهتم الجامعة بتحسين مستوى القوى البشرية وثقافتها ومهاراتها ورفع كفاءاتها العلمية والتقنية لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطنى.

- **القيادة والحوكمة:** توفر القيادة الجامعية البيئة الملائمة للتمكين والإبداع والتميز فى الأداء المؤسسى، وتوفر الجامعة حوافز مجزية للأعضاء ذات السمعة المتفوقة فى الأداء، وتتبع الجامعة منهجية الريادة الاستراتيجية والتفكير المنظومى للبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات، وتسعى القيادة إلى دعم الموقف التنافسى للمؤسسة محليًا وعالميًا من خلال إعادة التفكير فى الهيكل التنظيمى والاستراتيجية والثقافة.
- **التمويل:** تتخذ الجامعة خطوات إصلاحية من خلال السلطات التشريعية التى تطالب برفع ميزانية التعليم الجامعى، **و**تعمل الجامعة على تنويع مصادر التمويل من أجل المحافظة على استقلالية الجامعة وإمكانية دعم الأفكار الريادية.
- **البنية التكنولوجية:** وجود بعض المحاولات لاستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخبرات الناجحة فى دعم العملية التعليمية الجامعية، وتتجاوز الجامعة مرحلة التثقيف بتقنية المعلومات إلى مرحلة التخصص العملى، وتوفر الجامعة التدريب الملائم لكافة العاملين؛ لإكسابهم مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وتعمل الجامعة على رفع كفاءة الطلاب لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة أعمالهم.
- **التعليم الريادى:** تهتم الجامعة بالتوازن بين العمليات التعليمية الأكاديمية والعملية التطبيقية، وإعادة النظر فى البرامج التعليمية للجامعة وربطها باحتياجات سوق العمل المتجددة والمهن التى يتطلبها، وتدعم الجامعة سياسة التحول من مرحلة التزويد بالمعرفة إلى سياسة البحث عن المعرفة وانتقائها وإنتاجها، وتضمين المهارات الريادية داخل المقررات الدراسية.

- **التسويق:** تهتم الجامعة بوظيفة التسويق وتطويرها إلى جانب وظائفها الأساسية، وتضمين المناهج معارف تسويقية محلية وعالمية، وتنوع الجامعة بين أساليب واتجاهات التسويق الحديثة والتقليدية، وتقوم الجامعة بتسويق وتوصيل البحوث العلمية المتميزة للجهات المعنية من مؤسسات العمل والإنتاج، وتهتم الجامعة بتسويق البرامج إلى المجتمع، وإعداد قوى عاملة تمتلك الكفاءات والمهارات التى يتطلبها سوق العمل.
- **الشـــراكة (التحالفات الاســـتراتيجية):** تعزيز مبدأ الشـــراكة مع القطاعين العام والخاص لتأهيل خريجى الجامعة لســـوق العمل، التعاون والتكامل بين الجامعة وبين القطاعات الإنتاجية والخدمية، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات عن الشـــركاء المحتملين لعمل

التحالف معهم محليًا أو إقليميًا أو عالميًا وتحديثها بشـــكل مســـتمر العمل على زيادة مسئولية الجامعة تجاه البيئة وتلبية احتياجاتها، وتشارك الجامعة فى برامج التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالقطاعات المختلفة.

ج- **تداعيات السيناريو الإصلاحى:**

فى ضوء الفرضيات والمشاهد السابقة للسيناريو **الإصلاحى** هناك مجموعة من التداعيات المترتبة عليه وهى كالتالى:

- تبنى برامج تعليمية ريادية لمواجهة مشكلات المجتمع المختلفة، مع ربط التعليم باحتياجات التنمية المستدامة واحتياجات سوق العمل لمواكبة عصر اقتصاد المعرفة.
- حدوث اندماج واضح بين مؤسسات التعليم ومؤسسات العمل والإنتاج فى المجتمع، مما يؤدى إلى الترابط الوثيق بين التعليم والعمل ومن ثم تحقيق التنمية المجتمعية.
- نشر ثقافة ريادة الأعمال فى مؤسسات التعليم الجامعى لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تنامى الاتجاه نحو استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى دعم العملية التعليمية الجامعية.
- تنامى الاتجاه نحو الاهتمام بدور الجامعات فى عملية الاستشراف والتنبؤ بالتحديات المستقبلية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.
- حدوث تحسن فى جودة العملية التعليمية والحد من الهدر الكمى والكيفى.
- زيادة التوسع فى التخصصات العملية والتطبيقية والتكنولوجية التى تسهم فى إقامة مجتمع المعرفة، بما يجعلها فى متناول جميع الطلاب، مما يسهم فى إعدادهم لمواجهة احتياجات سوق العمل.

فى ضوء ما سبق: يمكن القول إن السيناريو الإصلاحى يعد محاولة لإجراء بعض التعديلات الجزئية للأوضاع القائمة بهدف تعميق بعض الجوانب الإيجابية وتعديل بعض الجوانب السلبية منها، أى أنه بمثابة إصلاح جزئى فى بعض جوانب منظومة التعليم الجامعى من أجل إدماج الفكر الريادى والأنشطة الريادية.

٣- السيناريو الابتكارى: (حتمية الإبداع)

يعتمد هذا السيناريو على فكرة رئيسة مؤداها المغايرة الكبيرة للواقع الراهن من حيث حدوث تغيير جذرى وثورى شامل على كافة الأصعدة المجتمعية، وخاصة التعليمية حيث يحدث تطوير شامل لنظام التعليم الجامعى العربى يصل به إلى أقصى حالات التطور والإصلاح والإبداع الفكرى والمعرفى، من خلال تبنى وتفعيل صيغة الجامعة الريادية كمنطلق لتطوير التعليم الجامعى.

أ- الفرضيات الأساسية للسيناريو الابتكارى:

يفترض هذا السيناريو مجموعة من **الفرضيات** تتمثل أهمها فى يلى:

- الاتجاه القوى نحو ثقافة ريادة الأعمال لإجراء تغيير جاد في ثقافة العمل الأكاديمى والإدارى اللازم لتطوير الممارسات الأكاديمية داخل الجامعات.
- الربط الأكيد لسياسات الجامعات المصرية باحتياجات التنمية الاقتصادية ومتطلبات سوق العمل والسياسات المجتمعية، وسن التشريعات التعليمية والقوانين التى تحقق للتعليم الجامعى ارتباطه الوثيق بسوق العمل واحتياجات التقدم الصناعى.
- امتلاك رؤية مستقبلية للتنمية الاقتصادية والانتقال من اقتصاد قائم على حجم المدخلات إلى اقتصاد قائم على نوعية المدخلات وتجويد المخرجات.
- تعزيز قاعدة التدريب والتعليم المستمر بحيث تتوائم مخرجات التعليم الجامعى مع متطلبات واحتياجات سوق العمل المصرى.
- حتمية الاندماج فى مجتمع المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة عن طريق استثمار التكنولوجيا والتمكن من استخدام مهاراتها.
- تعزيز العمل الاستباقى فى الجامعات عن طريق التعرف على رغبات واحتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات.
- تنمية الشراكة المجتمعية مع الجامعات ودعم سبل التعاون بين الكفاءات فى الجامعة، ومختلف مؤسسات المجتمع لإذكاء روح البحث العلمى أسوة بالجامعات العالمية المرموقة.
- التركيز على الإصلاح الجذرى لمؤسسات التعليم الجامعى، والعمل على تحسين سمعة التعليم الجامعى المصرى، واتخاذ كل الإجراءات التى تؤدى إلى تحسين رتب الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى كافة العمليات التعليمية والتربوية المرتبطة بالتعليم والتقويم والمتابعة والتوجيه والتخطيط والإدارة.

- ظهور التصـــنيفات العالمية للجامعات والتى تؤكد على تميز الجامعة وتفردها فى تقديم وظائفها بشـكل أفضـل مما يسـهم فى تطوير الاقتصـاد الوطنى ورفع شـأن الدولة على المســـتوى العالمى، مما يعزز مكانة الجامعة فى المنافســـة الدولية فى مجال التعليم الجامعى.

ب-**وصف مشاهد السيناريو الابتكارى:**

يفترض هذا السيناريو مجموعة من المشاهد التى تؤكد ضرورة التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، ويمكن تصور تلك المشاهد على النحو التالى:

- **التوجه الريادى:** تعديل رؤية ورسـالة الجامعة بما يتوافق مع الاتجاه العالمى الذى يشـجع على ريادة الأعمال، والمشـــروعات الريادية، وتتوســـع الجامعة فى دورها ووظيفتها الاقتصـــادية فى المجتمع؛ وذلك من خلال تنوع أدوارها فى مجال ريادة الأعمال، وتطبق الجامعة فكر التخطيط الاستراتيجى الريادى فى تطوير الأداء المؤسسى، وتعمل الجامعة بشكل مبتكر على تطوير قدراتها للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

- **ثقافة ريادة الأعمال:** تتبنى الجامعة العمليات الابتكارية التى تتسم بالمخاطرة والمبادرة فى تنمية ريادة الأعمال، وتحرص الجامعة على تخريج أفراد جامعيين قادرين على التعامل مع المهن الجديدة، وتعقد الجامعة لورش عمل لمناقشـــة الأفكار الجريئة والجادة، وتهتم الجامعة ببناء العقلية الريادية للطلاب فى مختلف الكليات والتخصـصـات دون اسـتثناء، وتستفيد الجامعة من تجارب الجامعات المتميزة فى تنمية ريادة الأعمال.

- **القيادة والحوكمة:** وجود القيادة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال، والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة، والتحول نحو الاقتصاد المعرفى، وتستثمر القيادة الإبداعات والابتكارات بما يتوافق مع اتجاهات الســـوق واحتياجات العميل، وتدعم القيادة الجامعية مفهوم الإبداع والابتكار الريادى فى ســـياســـاتها، وتلتزم قيادات الجامعة بتنفيذ الاســـتراتيجيات الريادية، وتتبنى الجامعة المساءلة والمحاسبية والشفافية كخواص مهمة لثقافتها المؤسسية، وتوفر قيادات الجامعة المكافآت والمنح لأصحاب الأفكار الريادية.

- **التمويل المستدام:** تقوم الجامعة بالمبادرة والمجازفة من أجل الثراء العلمى، وتوليد موارد مالية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمى، وتتوسع الجامعة فى إنشاء برامج تعليمية

مميزة لتوفير التمويل وإعادة توزيع الدعم، وتسوق الجامعة منتجاتها، وتقيم مشاريع ريادية مبتكرة كمصادر إضافية للتمويل، وتوفر الجامعة الدعم المالى للمبادرات العالمية مثل التوأمة والاستقطاب والمشاريع المشتركة مع الجامعات العالمية الرائدة.

- **البنية التكنولوجية:** تنشر الجامعة الوعى بالثقافة الرقمية بما يسهم فى إقامة مجتمع المعلومات، وتضع الجامعة خطة استراتيجية ريادية للإفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات فى العمليات التعليمية والبحثية والإدارية، وتواكب الجامعة التقنيات الحديثة والمتطورة التى تساعد فى تطوير الأداء الريادى، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتنشئ الجامعة مؤسسات الدعم التكنولوجى لتحسين عمليات استيعاب التكنولوجيا داخل الجامعة.
- **التعليم الريادى:** ترسخ الجامعة التعليم الريادى كمبدأ للتأهيل فى العمل الحر وتنظيم المنشآت الصغيرة والمشروعات الاقتصادية، وتنشئ الجامعة مكتب لنقل التكنولوجيا من الجامعة إلى الصناعة لتسويق الأصول الفكرية للباحثين والجامعة، وتنشر الجامعة ثقافة الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية؛ وذلك لتحفيز قطاعات المجتمع على دعم الجامعات المصرية، **و**تقدم الجامعة مكافآت مادية لأعضاء هيئة التدريس الذين يتبنون الفكر الريادي في مقرراتهم الدراسية.
- **التسويق:** تنشر الجامعة ثقافة التسويق بين جميع أعضاء المجتمع الجامعى ليصبح التسويق منظومة عمل، وتضع الجامعة استراتيجية واضحة لتسويق منتجاتها بحيث تراعى احتياجات العملاء، وتنظم الجامعة ملتقيات سنوية لتسويق خريجيها على الشركات والمؤسسات الدولية، وتضع الجامعة خطة تسويقية ريادية بعيدة المدى لتحقيق أهدافها، وتتبنى الجامعة رؤى عالمية لتسويق المشروعات الريادية بما يخدم البيئة المحلية والإقليمية والعالمية.
- **الشراكة(التحالفات الاستراتيجية):** تعقد الجامعة بروتوكولات تعاون مع قطاعات المجتمع المختلفة لتدريب وتوعية طلاب الجامعة بالأنشطة الريادية، وتؤسس الجامعة وحدة متخصصة أو مركز لإدارة ومتابعة التحالفات الاستراتيجية، وتقيم الجامعة مشروعات مشتركة مع قطاعات الأعمال والمؤسسات المهنية فى البحث والصناعة والتدريب والتعليم، وتنظم الجامعة زيارات ميدانية إلى الشركات والمشاريع الريادية الناجحة للاطلاع على خبرات رواد الأعمال، وإجراء الشراكات البحثية مع قطاعات الصناعة والإنتاج.

ج- تداعيات السيناريو الابتكارى:

فى ضوء الفرضيات والمشاهد السابقة للسيناريو الابتكارى هناك مجموعة من التداعيات المترتبة عليه وهى كالتالى:

- إدخال البعد المستقبلى فى منظومة التعليم الجامعى، وإضفاء التوجه العالمى والطابع الدولى فى المناهج والبرامج الدراسية؛ وذلك استجابة لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل ومتطلبات اقتصاد المعرفة.
- التلاحم والاندماج الواضح بين مؤسسات التعليم الجامعى ومؤسسات العمل والإنتاج، مما يؤدى إلى الارتباط الوثيق بين التعليم والعمل، ومن ثم يصبح لهذه المؤسسات دورًا متزايدًا فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- زيادة الثقة العامة فى مؤسسات التعليم الجامعى محليًا وعالميًا، وفى مستوى الشهادات التى تمنحها.
- الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة فى منظومة التعليم الجامعى لتحقيق التعليم المتميز، وتفعيل مفهوم التعليم المستمر.
- استحداث برامج متخصصة فى ريادة الأعمال بالجامعة، وتنمية قدرة الطلاب على ترجمة الأفكار إلى نتائج واقعية وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم.
- التوسع فى إنشاء أدوات وأنشطة الجامعة الريادية المتمثلة فى (مركز لريادة الأعمال- الحاضنات التكنولوجية- حدائق العلوم والتكنولوجيا) من أجل دعم الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى مشروعات ريادية.
- إدخال العديد من التغييرات الهيكلية من خلال ثقافة تنظيمية جديدة وأساليب ومعايير وإجراءات العمل وأنظمة الحوافز والمكافآت.
- تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية للجامعة بما يتيح التوسع فى الأنشطة الجامعية دون التقيد بالعديد من الإجراءات الروتينية.

ومن خلال عرض البحث للسيناريوهات المطروحة اتضح ما يلى:

- رسم السيناريو الامتدادى صورة تشاؤمية نتيجة لضعف توفير متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، وهو سيناريو جامد قليل التكلفة.

- مثل السيناريو الإصلاحى رؤية يتم من خلالها طرح لتطور جزئى فى توفير متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، وهو سيناريو تفائلى إيجابى متوسط الكلفة.
- يعد السيناريو الابتكارى السيناريو الحلم الذى يتم من خلاله الاستجابة الكاملة لتوفير متطلبات التحول نحو صيغة الجامعة الريادية، ولاشك أن هذا السيناريو هو المستقبل المأمول تحقيقه، وهو وإن كان يتطلب عملًا ضخمًا إلا أنه قابل للتحقيق، ولا سيما إذا تم التعامل مع العقبات التى تواجهه على أنها تحديات يمكن تخطيها بسهولة، وهو سيناريو إبداعى بالرغم من الكلفة العالية اللازمة لتحقيقه وهو السيناريو الذى يتبناه البحث الحالى.

المراجع:

١- آسية شنة(٢٠١٨): التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية بالجزائر دراسة ميدانية بجامعة باتنة١، **رسالة دكتوراه**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وزارة التعليم والبحث العلمى، جامعة باتنة ١، الجزائر.

٢- إيمان جمعة محمد عبدالوهاب(٢٠١٨): مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعى المصرى نحو صيغة الجامعة الريادية" دراسة استشرافية"، **مجلة كلية التربية**، جامعة كفر الشيخ، مج(٢)،ع(٩٠)، السنة (١٨).

٣- باسم سليمان صالح جاد الله(٢٠١٨): تصور مقترح لتطبيق جامعة منظمة الأعمال بمصر كصيغة حديثة فى تطوير التعليم العالى والجامعى، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، مج (٢٩)، ع(١١٣) يناير.

٤- بيومى محمد ضحاوى، محمد إبراهيم خاطر(٢٠١٤): **التربية الدولية المعاصرة**، دار الفكر العربى، القاهرة.

٥- توفيق سريع على باسردة(٢٠٠٩): العلاقة بين الإبداع والريادة فى منظمات الأعمال(دراسة ميدانية فى عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية)، **مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية**، الجمعية العلمية لخريجى ومنتسبى كليتى الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، ع(٤) ديسمبر.

٦- جديان منال(٢٠١٤): إسهام التسويق الاستراتيجى فى بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

٧- جمانا أحمد الهواورة (٢٠١٣): أثر الشراكة بين القطاعين الخاص والعام على التوجه الريادى: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين فى المؤسسات المتوسطة والصغيرة فى مؤسسة المدن الصناعية، **رسالة ماجستير**، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

٨- حامد كريم الحدراوى، أمير نعمة مخيف الكلابى(٢٠١٣): دور التوجه الريادى فى إدراك الزبون لجودة الخدمة " دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية(الفنادق) فى محافظة النجف، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، مج(١٥)، ع(١).

٩- حنان زاهر عبدالخالق عبدالعظيم(٢٠١٦): تصور مقترح لتفعيل التعليم لريادة الأعمال بالجامعات المصرية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، مج (٣٢)، ع(٢)، جزء ثانى، إبريل.

١٠- حنين تيسير سليمان أبو الشعر (٢٠١٦): مدى توافر النية الريادية والعوامل المؤثرة فيها لدى طلبة الجامعات الحكومية فى الأردن، **رسالة ماجستير**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

١١- خيرى على أوسو وآخرون(٢٠١٧): التخطيط الاستراتيجى ودوره فى تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلى فى جامعة بوليتكنيك دهوك، **International Journal of Innovation and Applied Studies**، Vol.(20) No. 3 Jun. متاح على الرابط ، http://www.ijias.issr-journals.org

١٢- دعاء محمد أحمد السر (٢٠١٧): درجة توافر متطلبات التعليم الريادى فى الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٣- راضى عبدالمجيد طه(٢٠٠٧): الشراكة بين المدرسة والمجتمع فى بعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها فى تطوير مجالس الأمناء باعتبارها صيغة من صيغ الشراكة "دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، **المؤتمر العلمي الثامن للتربية(جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام فى الوطن العربى)**، كليات التربية والتربية النوعية ورياض الأطفال ، جامعة الفيوم، وذلك فى الفترة من (٢٣- ٢٤) مايو.

١٤- السعيد بدير سليمان(٢٠١٥): تطوير إدارة التعليم الجامعى المصرى فى ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية، **مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س(٢)، ع(٥) يونيو.

١٥- سلمى زغمار (٢٠١٧): أبعاد التوجه الريادى ودورها فى تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية فى قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن – قالمة– مؤسسة نقاوس للمصبرات– باتنة– ، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربى بن مهيدى. أم البواقى، الجمهورية الجزائرية.

١٦- سلوى محمد التابعى الجريتلى(٢٠١٧): التنمية البشرية مهام جديدة فى رسالة الجامعة، **مجلة كلية التربية**، جامعة بورسعيد، ع(٢١) يناير.

١٧- عائشة عبدالفتاح مغاورى الدجدج(٢٠١٦): تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعى المصرى فى ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، مج(٢٧)، ع(١٠٩) أكتوبر.

١٨- عبد العزيز سنهجي(٢٠١٢): التربية الريادية فى منظومة التربية والتكوين: من أجل مقاربة منهجية لإرساء الكفايات الريادية، **مجلة عالم التربية**، المغرب، ع(٢١).

١٩- عفاف محمد جايل(٢٠١٥): التخطيط الاســـتراتيجى لتنمية مهارات خريجى التعليم الجامعى لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل فى ضوء اقتصاد المعرفة، **مستقبل التربية العربية**، المركز العربى للتعليم والتنمية، مج(٢٢)، ع(٩٥) يوليو.

٢٠- عمر مصـــطفى محمد(٢٠١٢): دور الادارة بالإســـتثناء فى بناء القيادات الريادية دراســـة اســـتطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية فى محافظة السليمانية، **رسالة ماجستير**، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة السليمانية .

٢١- عوض الله سليمان محمد، أشرف محمود أحمد محمود(٢٠١٤): قياس مستوى ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة الطائف ودور الجامعة فى تنميتها، **مجلة البحث العلمى فى التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس،ع(١٥)، ج(١).

٢٢- فضـة عباسـى بصـلى(٢٠١٧): **التعليم لريادة الأعمال**، دار أسـامة للنشـر والتوزيع، عمان- الأردن.

٢٣- محمد أحمد حسين ناصف(٢٠١٦): تصنيف الجامعات عالميًا فى كل من جمهورية مصر العربية وتايوان: دراسة مقارنة، **مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س(٢)، ع(٤) فبراير.

٢٤- محمد عوض البربرى(٢٠١٦): تطوير سياسة التعليم العالى فى مصر لمواكبة الاقتصاد الاقتصاد المعرفى: بالإفادة من خبرتى سنغافورة وماليزيا، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، مج (٢٧)، ع(١٠٦)إبريل.

٢٥- مروان بن علي الحربي (٢٠١٧): الخصائص النفسية والمعرفية المميزة لضعف رغبة المبتكرين والمخترعين و رواد الأعمـال عن تطوير أفكـارهم الابتكـاريـة والاختراعيـة والريادية ضمن حاضنات الأعمال أودية التقنية، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، السعودية ،ع (٤٣) يناير.

٢٦-مصطفي محمود أبو بكر(٢٠١٤): منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، **المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال "، نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال**

في الشرق الأوسط"، الرياض، المملكة العربية السعودية، وذلك فى الفترة من (٩-١١) سبتمبر.

٢٧- منةالله محمد لطفى أبو لبهان(٢٠١٨): نحو جامعات ريادية فى مصـــر: "رؤية مقترحة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة طنطا، مج(٧٠)، ع(٢)إبريل.

٢٨- منى حســـنين الســـيد طه(٢٠١٦): نموذج مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة فى الجامعات المصرية باستخدام مدخل القياس المقارن، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة ، جامعة سوهاج، مج(٣٠)، ع(٢) ديسمبر.

٢٩- منى عبدالحليم مرسى محمود، وآخرون(٢٠١٤): متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والإنتاج فى ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة، **مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج(١٧)، ع(٥٠) نوفمبر.

٣٠- هاشـــم إبراهيم محمد حســـن(٢٠١٧): أثر اســـتراتيجية التســـويق الريادى على أداء المشروعات المتوسطة والصغيرة بالسودان، **رسالة دكتوراه**، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامى، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

٣١- هلا خطاب (٢٠١٢): **المرصـــد العالمى لريادة الأعمال**، تقرير ريادة الأعمال فى مصر.

٣٢- وفاء ناصر المبيريك، نورة جاسر الجاسر(٢٠١٤): النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، **المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال" نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشـرق الأوسـط"، الرياض، المملكة العربية السعودية**، وذلك فى الفترة من (٩-١١) سبتمبر.

٣٣- ياسر فتحى الهنداوى المهدى، محمد غنيم سويلم(٢٠١٤): استراتيجية مقترحة لتجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعى واحتياجات سوق العمل بمصر فى ضوء بعض

الاتجاهات العالمية المعاصرة، **مستقبل التربية العربية**، المركز العربى للتعليم والتنمية، مج(٢١)، ع(٨٩) إبريل.

34-Burykhina, Maria(2009): Entrepreneurial University in the Development of "Innovative regions, **Doctoral Thesis**, Faculty of Management and Economics ,Tomas Bata University in Zlin.

35- Cetindamar, Dilek (2016): A New Role for Universities: Technology Transfer for Social Innovations, **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology**,1 September**.**

40- Clark, Burton R(1998): Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, **International Association of Universities**, Paris.

36-Etzkowitz , Henry (2013): Anatomy of the entrepreneurial university, **Social Science Information**, Vol.(52),No.(3).

37-Guenther, Jutta &Wagner, Kerstin(2008): Getting out of the ivory tower new perspectives on the entrepreneurial university, **European J. International Management**, Vol. (2), No.(4).

38- Guerrero, Maribel, Et Al (2006): A Literature Review On Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach**, Working paper presented at the 3rd Conference of Pre-communications to Congresses. Business Economic Department**, Autonomous University of Barcelona. Barcelona, June.

39- Gupta, Asha(2007): Entrepreneurial University: India's Response , **Paper Presented to the International Conference 'Knowledge Innovation and the Entrepreneurial University.' Organized by the College of Education,** Zhejiang University and World University Network (WUN) (2-5), April, Hangzhou, Chin.

40-Peterka, Oberman & Salihovic, Velimir(2012): "What is Entrepreneurial university? and why we need it? **International Scientific Symposium: The Economy of Eastern Croatia – Yesterday, Today and Tomorrow**, Osijek, 17th – 18th May.

41-Urbano, David &Guerrero, Maribel (2013): Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region, **Economic Development Quarterly**, Vol.(27), No. (1).