

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة العريش.

### مستخلص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة الريادية بالجامعة، واكتشاف الواقع النظري لممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش من خلال تحليل الوثائق، واكتشاف الواقع الميداني لممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش، ووضع متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي.

وتم التوصل إلى أن جامعة العريش تقدم خدمات أكاديمية متعددة منها ما يرتبط بالإتاحة الأكاديمية لمواطني محافظتي شمال سيناء وجنوبها في الالتحاق بالكليات والتخصصات المتنوعة والتي تدعم من فرص استكمال دراستهم الأكاديمية، وتقدم الدعم الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع السيناوي من خلال القوافل التصحيحية للقرى الأكثر احتياجًا ودعم برنامج حياة كريمة وبعض الأنشطة المجتمعية، وتهتم القيادة الريادية بالجامعة على إنتاج الأفكار الريادية وتسويقها لاستقطاب الموارد البشرية بالجامعة، وتؤدي الممارسات الريادية للقيادات الجامعية إلى تحسين مستوى تنافسية الجامعة مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى في تقديم الخدمات الريادية، وتعاني جامعة العريش من قلة عدد الأكاديميين بمعظم الكليات والوحدات والمراكز وقلة الخبرة في أداء ممارسات القيادة الريادية، وقلة وجود رؤية ريادية للاستفادة من خريجي الجامعة سواء لتنمية المجتمع السيناوي أو لتطوير مشروعات الجامعة الريادية، وندرة تقديم قيادات جامعة العريش لمشروعات ريادية تتناسب مع فرص التنمية بسيناء، وقلة اهتمام قيادات جامعة العريش لإنشاء كليات ذات تخصصات تلبي الاحتياجات التنموية

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

بسيناء مثل كليات (الصناعات الدوائية - هندسة الطاقة المتجددة- هندسة البترول والتعدين، وغيرها).

وفي ضوء هذه النتائج تم تحديد متطلبات تطوير ممارسات التفكير الريادي والتي تعتمد على التفكير الاستراتيجي في تلبية احتياجات السوق المحلي من التخصصات المطلوبة بمحافظة شمال سيناء وجنوبها والمحافظات الأخرى والسوق العربي والعالمى، وتحديد متطلبات تطوير ممارسات الرؤية الريادية للارتقاء بمخرجات الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية، ووجود خريطة بحثية مستدامة تلبى حاجات المشروعات القومية والإنتاجية بمحافظة شمال سيناء وجنوبها، وتحديد متطلبات تطوير ممارسات التنفيذ الريادي في مجال إنشاء مراكز ريادة الأعمال بكل كلية تتبع مركز ريادة الأعمال على مستوى جامعة العريش، وإنشاء حاضنات الأعمال الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على مستوى جامعة العريش، وإتاحة منح ريادية لمواطني سيناء ودعمهم في الاستشارات والتمويل والتطوير والتسويق لمنتجاتهم، وتصميم المشروعات الريادية بجامعة العريش والإعلان عنها، وتحديد متطلبات تطوير ممارسات التطوير الريادي والذي يتضمن التطوير التنظيمي المستمر لرؤية الجامعة وغاياتها وأهدافها وأساليب العمل بها والأنظمة الداخلية والمعاملات الخارجية مع المجتمع بما يحقق رؤية الجامعة والغرض من إنشائها.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات التطوير، الممارسات، القيادة الريادية، الجامعات،

جامعة العريش

---

## Requirements of Developing Entrepreneurial leadership Practices Among Academic Staff at Arish University

### Abstract:

The present research aimed to identify the theoretical foundations of entrepreneurial leadership at the university, and to focus on the status of entrepreneurial leadership practices among academics at Arish University through document analysis. It also aimed to introduce a proposed conception for the requirements of developing entrepreneurial leadership practices among academics at Arish University. The current study used the descriptive approach.

Results revealed that the University of Arish provides various academic services, including those related to academic availability for the citizens of the governorates of North and South Sinai to enroll in various colleges and majors, which provide opportunities to complete their academic studies, and provide social, economic and environmental support to the Sinai community through remedial campaigns to the villages most in need and support The Decent life initiative programs and some community activities. The university's entrepreneurial leaders are interested in producing entrepreneurial ideas and marketing them to support human resources in the university. The entrepreneurial practices of university leaders lead to improving the level of competitiveness of the university with other universities and community institutions in providing entrepreneurial services.

Arish University suffers from the lack of academics in most colleges and units, and lack of experience in executing entrepreneurial leadership practices, and the lack of an entrepreneurial vision to benefit from the university's graduates, whether for the development of the Sinai community or for the development of the university's entrepreneurial projects, and the scarcity of the leaders of Arish University presenting entrepreneurial projects commensurate with the development opportunities in Sinai, and the lack of interest of the leaders of the

University of Arish to establish colleges with specializations that meet the development needs in Sinai, such as the colleges of (pharmaceutical industries - Renewable Energy Engineering - Petroleum and Mining Engineering, etc.).

In the light of results, the requirements for developing entrepreneurial thinking practices were identified, depending on strategic thinking in meeting the needs of the local market in terms of specializations required in the governorates of North and South Sinai, other governorates, and the Arab and international markets. Sustainable projects that meet the needs of national and productive projects in the governorates of North and South Sinai, were presented identifying the requirements for developing entrepreneurial implementation practices in the field of establishing entrepreneurship centers in each college affiliated with the Entrepreneurship Center at Al-Arish University. the study recommend setting up social, economic and environmental incubators at, and providing entrepreneurial scholarships for Sinai citizens. It also recommended supporting them in consulting, financing, developing and marketing their products, designing and advertising entrepreneurial projects at the University of Arish, and defining the requirements for developing entrepreneurial development practices, which includes continuous organizational development of the university's vision, goals, objectives, methods of work, internal systems and external transactions with the community in order to achieve the vision of the university and the purpose of its establishment.

**Key words:** Development requirements, Practices, Entrepreneurial Leadership, Universities, Arish University

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة العريش.

### القسم الأول الإطار العام للبحث

#### مقدمة البحث:

يشهد العالم تطورات فكرية ومجتمعية ومعلوماتية ذات حركة متسارعة نتج عنها التنافس بين المؤسسات المجتمعية في أداء دورها، وزاد تطبيق أنماط قيادية جديدة في العمل بها لدعم التنمية المستدامة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأصبحت التجارب الإدارية في مجال تطوير الحياة المجتمعية والمهنية متاحة للجميع في كل مكان وفي كل الأوقات.

ونتج عن ذلك متغيرات أثرت على المؤسسات المجتمعية وقللت من إنتاجية تطبيق الأنماط التقليدية لقيادتها؛ وترتب على ذلك "إغلاق أكثر من (٦٠%) من المؤسسات القائمة وإعلانها الإفلاس والتي لم تساير المستجدات المجتمعية والاقتصادية والتكنولوجية، ويوجد عدد من المؤسسات مهددة بالإفلاس تصل نسبتها لأكثر من (٨٥%) من المؤسسات الباقية"<sup>(١)</sup>.

ولذلك يتطلب مسايرة المتغيرات المجتمعية والاقتصادية وانتشار اقتصاد المعرفة والتطور السريع لتكنولوجيا الاتصالات وخدمات التحول الرقمي وتراجع التمويل الحكومي للمؤسسات تطبيق نوع من القيادة لهذه المؤسسات تواجه هذه المتغيرات بفكر وممارسات جديدة والتي من أهمها القيادة الريادية التي تشكل فريق عمل يمتلك من الابتكار والإقدام والمخاطرة والكفاءات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية، ويزيد من فرص التميز في الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، وهو نمط قيادي متميز للتعامل مع التحديات المجتمعية والتنظيمية الحديثة.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

ولذا تتطلب البيئة المضطربة والمتنافسة التي تواجهها المؤسسات نوعاً جديداً من القيادة الريادية التي تختلف عن الأشكال الأخرى لسلوك القيادة الإدارية، إذ إن القائد يساعد التابعين في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابلياتهم للمساهمة بفاعلية في سياسة المؤسسة<sup>(٢)</sup>، وكما أنه يساعد في حل العديد من المشكلات المؤسسية، وتحسين الأداء المهني للعاملين بالمؤسسات، كما أنه يوفر بيئة داعمة للإبداع المؤسسي<sup>(٣)</sup>.

وعليه فإن توافر القيادة الريادية ذات التوجه الاستراتيجي والقادرة على استشراف المستقبل ووضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة وحفز العاملين على تبنيها يسهم بالضرورة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق تميزها مما يدعم قدرتها التنافسية<sup>(٤)</sup>، حيث إن المؤسسة التي يوجد بها قيادة ريادية تمتلك ميزة تنافسية في حالة الالتزام المهني والمجمعي للموارد البشرية وتحفيز القيادة للأداء الفعال وتطبيقها لاستراتيجيات إدارية حديثة، وكذلك العمل بين القيادة والموارد البشرية يكون في منظومة استراتيجية متكاملة تتوافق مع رؤية المؤسسة الريادية<sup>(٥)</sup>.

وينظر للجامعة كمؤسسة اجتماعية إنها قائدة التنمية المستدامة، ودائماً ما تكون في مقدمة المؤسسات التي تلجأ إليها الحكومات في تقديم الدعم التنموي اللازم سواء لدراسات الجدوى للمشروعات الريادية من خلال وظيفة البحث العلمي أو لسد الاحتياج المستقبلي لسوق العمل من خلال دورها التعليمي في الإعداد لوظائف المستقبل، كما أن الدور المجتمعي للجامعة يتصدر الدور الريادي من خلال مواردها البشرية والتي تمتلك خبرات ومهارات ومعارف في تخصصات مختلفة وما تمتلكه من موارد مادية من مستشفيات ومعامل جامعية وقاعات ومراكز إرشادية ومشروعات زراعية وغذائية... وغيرها من الموارد.

ولقد تغيرت طبيعة الأدوار التي تقوم بها الجامعة وأصبح لها دور مهم في تحقيق جودة المخرجات التعليمية والبحثية والمجتمعية على حد سواء وتحولت سياستها من نقل المعرفة إلى سياسة تسويق المعرفة والتكنولوجيا، إلى جانب تحقيق الشراكة مع مؤسسات

العمل والإنتاج بالمجتمع، والبحث عن التخصصات الجديدة المطروحة في سوق العمل والعمل على توفيرها<sup>(٦)</sup>.

وتعتبر المعرفة من أكثر الأصول الرئيسة للتنمية الاقتصادية، وكذلك الاقتصاد القائم على المعرفة ينتج بيئة جامعية ابتكارية ويحقق جودة أعلى في الأداء الجامعي فإن امتلاك الجامعة لمراكز إنتاج المعرفة وحفظها ونشرها وتبادلها وتطبيقها يساهم في وجود جامعة قوية ومتقدمة تمتلك ميزه تنافسيه أعلى من الجامعات الأخرى<sup>(٧)</sup>، وأصبح تقدم الدول يقاس بقدرتها على إنتاج المعرفة، وعليه فإن مشاركة الأكاديميين في دعم التنمية الوطنية لا يتوقف على نشر المعرفة والتدريب عليها بل بإنتاج المعرفة التي تساهم في تطوير المشروعات الوطنية الريادية، وزيادة الرصيد المعرفي واستخدام منهجيات واستراتيجيات علمية جديدة للتعامل مع القضايا المجتمعية، وتدريب الكوادر البشرية لإدارة المعرفة وتحقيق التعاون في إنشاء شبكات معرفية مع المستفيدين في كافة المجالات، ومن ثم تنمية القدرة التنافسية بعامة في المجال الاقتصادي بخاصة<sup>(٨)</sup>، وكما أن اقتصاد المعرفة يتطلب من قيادة الجامعة تطبيق استراتيجيات وأنماط قيادية متجددة لتكون قادرة على إعداد خريجين يستطيعون النجاح في حياتهم المجتمعية وقادرين على المنافسة في سوق الاقتصاد العالمي، والتأكد من ارتباط البرامج الأكاديمية بالجامعة بسوق العمل وتوافقها مع المعايير العالمية<sup>(٩)</sup>، ونظرًا لأهمية الريادة في تحسين الأداء الجامعي أضافتها أحد الدراسات كوظيفة رابعة للوظائف الأساسية للجامعة بجانب وظائف التعليم والبحث وخدمة المجتمع وتنمية البيئة<sup>(١٠)</sup>.

ونظرًا لأن الجامعة لها تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي فإن زيادة الإنفاق يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الاقتصادية والمجتمعية على المدى القصير والبعيد، كما أن تطوير البنية التحتية التعليمية والبحثية يؤدي إلى تطوير أداء الأكاديميين بالجامعة في مجال الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعة<sup>(١١)</sup>؛ ولذا أصبحت الجامعة أكثر انفتاحًا على المجتمع واتسعت مهامها لتشمل حماية البيئة ودعم المسؤولية الاجتماعية وتعزيز

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

أخلاقيات العمل وتطوير إدارة الأعمال واكتساب مهارات التعامل مع السوق وتلبية احتياجاته وتشكيل ثقافة وسلوكيات المجتمع<sup>(١٢)</sup>.

وتواجه الجامعات تحديات متعددة منها تحقيق التعاون الأكاديمي- الصناعي؛ ولذا تحاول الجامعة العمل على تقليل الفجوة بين المنظومة التعليمية والبحثية والمجتمعية والواقع التطبيقي من خلال مبادرات ومشروعات ريادية مع المؤسسات الصناعية والشركات، مما دعا البعض من المؤسسات المجتمعية ورجال الأعمال والباحثين للمطالبة بإنشاء كليات وجامعات ريادية وتحويل الجامعات القائمة إلى جامعات ريادية بالإضافة إلى عقد شراكات مع المؤسسات الصناعية، مما يتطلب تطويراً شاملاً في رؤية الجامعة ورسالتها والهيكل التنظيمي والبرامج الأكاديمية والثقافة التنظيمية والنمط القيادي المتبع في إدارة الجامعة<sup>(١٣)</sup>.

وهناك علاقة ارتباطية ومتفاعلة بين الجامعة والتنمية الاقتصادية للمجتمع؛ فكل تقدم أو قصور يصيب الجامعة لابد وأن ينعكس بالكيفية ذاتها على التنمية الاقتصادية، كما أن التنمية في أي مجتمع لها تأثير على مستوى الجامعة مما يزيد من حاجات المجتمع العلمية والبحثية<sup>(١٤)</sup>، فالتطورات التنظيمية بالجامعة طالت جميع مجالات عملها وتم ظهور تخصصات أكاديمية جديدة تتناسب مع احتياجات سوق العمل وارتبط الكثير منها باحتياجات المستفيدين من رجال الأعمال وركزت الجامعة على تحقيق الاندماج مع المجتمع على المستوى المحلي والدولي<sup>(١٥)</sup>، وزاد التعاون بين ثلاثي التنمية الجامعات والشركات والمؤسسات المجتمعية بهدف زيادة الإنتاجية والتطوير على أساس المعرفة، وتحقيقاً لذلك أنشأت بعض الجامعات الأوروبية برامج دراسات للدكتوراه في مجال التطوير الصناعي والمهني<sup>(١٦)</sup>.

ولذا أصبحت الجامعة أحد أهم المؤسسات المجتمعية التي تعتمد عليها الدول في دعم التنمية الاقتصادية وفي بناء رأس المال البشري<sup>(١٧)</sup>، والمشاركة في التطوير والابتكار وإنتاج الخبرة التكنولوجية وتطويرها وإجراء البحوث المرتبطة بمجال زيادة

الأعمال للمساعدة في حل المشكلات الإنتاجية التي تواجه القطاع الصناعي والإنتاجي والخدماتي وتوسيع تطبيق برامج التعليم والتدريب المستمر وتقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات القطاع العام والخاص<sup>(١٨)</sup>.

وعليه يتوقف مستقبل مصر إلى حد كبير على المساهمات التي ستقدمها الجامعة عن طريق تنمية مهارات الشعب المصري، وإنتاج فرص العمل في شركات قادرة على التنافس على الصعيد الدولي، وعن طريق اعتماد التكنولوجيات الحديثة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والبيئية، وعن طريق تحديث القطاع العام وإشاعة الحرفية في جنباته<sup>(١٩)</sup>، فالجامعة تعد ركناً أساسياً في التطوير المجتمعي كونها تمتلك أكاديميين ذوي طاقات علمية في مختلف التخصصات.

وتشهد مصر في الفترة الحالية الصناعة الاستراتيجية للمستقبل في كافة نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بشكل متسارع، وسيناء بوصفها جزء هام من مصر لم تُسنتن من هذا التطور بل زاد عن كثير من المحافظات الأخرى للتميز الاستراتيجي لموقعها الجغرافي والبيئي، وما تشهده من حرب على الإرهاب لحماية أمن مصر والوطن العربي وأفريقيا كلها، وانعكس ذلك أثره على إنشاء مؤسسات مصرية جديدة بسيناء ومنها جامعة العريش التي صدر قرار إنشائها وانفصالها عن جامعة قناة السويس بالقرار رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٦<sup>(٢٠)</sup>، وهي مؤسسة علمية ومجتمعية يمكن من خلالها تحقيق التنمية المستدامة للأكاديميين والعاملين وأفراد المجتمع، والدور الحقيقي الذي يمكن أن تقوم به جامعة العريش في التنمية المستدامة متعدد منه ما يرتبط بالمجال الاجتماعي والذي يهتم بتنمية قدرات الإنسان ومعارفهم ومهاراتهم ومواجهة الأفكار السلبية وتنمية الأفكار الإيجابية وتعزيز الانتماء والولاء والحفاظ على الهوية المصرية بسيناء، وتحسين أساليب المعيشة واستقطاب أصحاب المواهب ودعمهم واستثمار الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى مشروعات ريادية، وكذلك ترتبط بالمجال الاقتصادي من خلال المشروعات الإنتاجية المنفذة بالجامعة حيث إن الجامعة مؤسسة تنموية تلبي حاجات

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وتطلعات المجتمع المصري بعمومه وسيناء بخصوصها، وكذلك ترتبط بالمجال البيئي الذي يركز على المحافظة على حق الأجيال في بيئة نقية وترشيد الاستهلاك للموارد الطبيعية والحد من المشكلات والأضرار البيئية.

وبذلت مصر جهودًا متعددة تدعم الجامعات المصرية ومنها جامعة العريش في تعزيز العمل الريادي والتي منها ما يلي<sup>(٢١)</sup>:

- تطوير السياسات التعليمية بالجامعات المصرية وإعداد الاستراتيجيات الوطنية مثل استراتيجية تشغيل الشباب والاهتمام بالتوظيف الذاتي.

- إنشاء بعض المؤسسات المسؤولة عن العمل الريادي مثل: جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر ويكون الجهاز هو الجهة المعنية بتنمية هذه المشروعات وريادة الأعمال وتهيئة المناخ اللازم ونشر ثقافة ريادة الأعمال والبحث والابتكار وتنسيق الجهود مع الجامعة والجهات المعنية في هذا المجال.

- دعم وتعزيز مفاهيم الريادة في الجامعات المصرية من خلال التعاون مع المؤسسات العالمية والمحلية مثل: منظمة العمل الدولية والوكالة الكندية واليونيسيف والمركز العربي لتنمية الموارد البشرية.

- إنشاء بعض المشروعات الريادية التي تسهم في رفع مهارات الطلاب والخريجين وصقل مهارات الباحثين الأكاديميين في مجال المشروعات الريادية والتي منها : مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي والذي يستهدف رفع مهارات الطلاب والخريجين من الجامعات المصرية في مجالات التفكير والإدارة والعمل الجماعي بهدف مساعدتهم على الاندماج السريع في المجتمع وصقل مهاراتهم بما يتناسب مع حاجة البحث العلمي وسوق العمل وريادة الأعمال، ويدير المشروع مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة بجامعة القاهرة، وتشارك في المشروع العديد من الجامعات المصرية.

وتعنى القيادة الريادية القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بطرق غير تقليدية تتوفر فيها روح المبادرة والجرأة على المؤلف والاستعداد

لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، وتشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة<sup>(٢٢)</sup>.

ويتطلب تطبيقها بالجامعة تنفيذ ممارسات متدرجة تبدأ بالتفكير الريادي الذي يرتبط بتأسيس أي عمل ريادي يمكن تنفيذه بالمستقبل، ويكون التفكير الريادي شرطاً أساسياً لنجاح القيادة الريادية والنجاح المؤسسي، ويدعم من فرص تنفيذ المبادرات الريادية والإبداع المؤسسي<sup>(٢٣)</sup>، ومن ثم ممارسة الرؤية الريادية والتي تعتمد على تحقيق أهداف الجامعة بالدرجة الأولى، ويتطلب تنفيذها توفر مجموعة من القياديين والإداريين الأكاديميين من ذوي الكفاءة القادرين على وضع الرؤية الريادية والأهداف التي تتلاءم مع طبيعة الجامعة بوصفها مؤسسة علمية تسعى إلى نشر العلم والمعرفة وتسهم بفعالية في عملية البناء الفكري والأخلاقي للأمة<sup>(٢٤)</sup>، ومن ثم ممارسة التنفيذ الريادي والتي تركز على أداء القيادات الجامعية لمسئولياتها في اتجاهين متكاملين الأول: استثمار القدرات الداخلية بفعالية وكفاءة وتطوير هيكلها التنظيمي وتكامل الأدوار لتحقيق رؤيتها، والثاني: استكشاف وابتكار ممارسات جديدة تتناسب مع التغيرات السريعة للتكنولوجيا ودورة الحياة القصيرة للمنتجات، وتوسع الخدمات والبحث عن التميز في أدائها وزيادة التنافسية<sup>(٢٥)</sup>، ومن ثم ممارسة التطوير الريادي والذي يركز على تعزيز المزايا التنافسية للجامعة والتي تمنحها أفضلية عن الجامعات الأخرى، وتهيئ الفرصة لإيجاد قيمة مضافة لمنتجاتها وخدماتها والاستجابة لاحتياجات المستفيدين<sup>(٢٦)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الجامعات تشهد تحولات اقتصادية واجتماعية وبيئية أدت إلى اعتماد منهجيات جديدة في الأعمال القيادية لها؛ ولذا فإن تطبيق القيادة الريادية قد أصبح مطلباً لتحقيق أداء أفضل للممارسات القيادية بجامعة العريش في ظل نقص الموارد المادية والمالية والبشرية وزيادة حدة المنافسة مع المؤسسات الشبيهة وبيئة عمل متداخلة وتكنولوجيا ومعارف تضاعف كمًا وكيفًا.

نظرًا لحاجة المجتمع المصري إلى جامعات ريادية لمواجهة الأزمات الاقتصادية ولدور الجامعات في إنتاج صناعات وشركات مبتكرة<sup>(٢٧)</sup>، فإن مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية يتطلب اتخاذ استراتيجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية وكمية للحصول على مستوى أفضل للتنافسية، والتي من أهمها تطوير ممارسات القيادة الريادية بالجامعات المصرية عامة وجامعة العريش خاص.

ولقلة الأبحاث والدراسات العلمية التي تناولت جامعة العريش وممارسات القيادة الريادية بها استخدم البحث الحالي استطلاع الرأي لعينة من الأكاديميين بجامعة العريش (مدرس- أستاذ مساعد- أستاذ دكتور) وتم التواصل معهم إما إلكترونياً أو ورقياً للتعبير عن رأيهم بواقع ممارسات القيادة الريادية بالجامعة، وتم إعداد استمارة استطلاع وتحكيمها وأخذ الموافقات على تطبيقها ومن ثم التطبيق على عدد (١٧) أكاديمي وتم تحليل نتائج الاستطلاع والتي كانت نتائجها على النحو التالي:

ومن خلال جدول رقم (١) يتضح أنه قد تم التركيز على ممارسات القيادة الريادية بجامعة العريش ليسهل تحديد مظاهر مشكلة البحث، وفيما يلي نتائج وجهة نظر عينة استطلاع الرأي

ومن خلال جدول رقم (١) يتضح أنه قد تم التركيز على ممارسات القيادة

الريادية بجامعة العريش ليسهل تحديد مظاهر مشكلة البحث، وفيما يلي نتائج وجهة نظر

عينة استطلاع الرأي:

جدول (١)  
نتائج استطلاع رأي الأكاديميين بجامعة

م	المعوقات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الاحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
١	جمود التفكير الريادي لقيادة جامعة العريش في تطوير أداء مواردها البشرية الأكاديمية	٥	٢٩%	٤	٢٤%	٨	٤٧%	٠.٨٨	٠.٦١	إلى حد ما
٢	غياب الرؤية الريادية لقيادة جامعة العريش لتطوير أداء مواردها البشرية الأكاديمية	٥	٢٩%	٩	٥٣%	٣	١٨%	٠.٧٠	٠.٧١	إلى حد ما
٣	قلة الحوافز المادية المقدمة من قيادة الجامعة لمواردها البشرية الأكاديمية	١٤	٨٢%	٣	١٨%	٠	٠%	٠.٣٩	٠.٩٤	موافق
٤	ندرة تخطيط قيادة جامعة العريش لتطوير أداء مواردها البشرية الأكاديمية	٥	٢٩%	٩	٥٣%	٣	١٨%	٠.٧٠	٠.٧١	إلى حد ما
٥	ضعف التمويل المخصص من وزارة التعليم العالي للمشروعات الريادية بجامعة العريش	٣	١٨%	١٠	٥٩%	٤	٢٣%	٠.٦٦	٠.٦٥	إلى حد ما
٦	كثرة التعقيدات الإدارية واللوجستية المرتبطة بالمشروعات الريادية بجامعة العريش	٩	٥٣%	٥	٢٩%	٣	١٨%	٠.٧٩	٠.٧٨	إلى حد ما
٧	تداخل الاختصاصات بين الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية بجامعة العريش	٨	٤٧%	٧	٤١%	٢	١٢%	٠.٧٠	٠.٧٨	إلى حد ما
٨	قلة اهتمام قيادات جامعة العريش بإنشاء حاضنات لريادة الأعمال	١١	٦٥%	٥	٢٩%	١	٦%	٠.٦٢	٠.٨٦	إلى حد ما
٩	ضعف دور وحدات الطابع الخاص بالجامعة في تطوير أداء الموارد البشرية الأكاديمية	١٢	٧٠%	٤	٢٤%	١	٦%	٠.٦١	٠.٨٨	إلى حد ما
١٠	ندرة تنفيذ الأفكار الريادية لتخوف قيادات جامعة العريش من ردود أفعال المقاومين للتطوير عبر وسائل التواصل الاجتماعي	٩	٥٣%	٥	٢٩%	٣	١٨%	٠.٧٩	٠.٧٨	إلى حد ما
١١	تستخدم قيادات جامعة العريش خطاب التهديد في الحوار مع مواردها البشرية الأكاديمية	٣	١٨%	٨	٤٧%	٦	٣٥%	٠.٧٣	٠.٦١	إلى حد ما
١٢	ضعف تجاوب الخبراء مع المشروعات الريادية التي تنفذها جامعة العريش	٥	٢٩%	٩	٥٣%	٣	١٨%	٠.٧٠	٠.٧١	إلى حد ما
١٣	ضعف قنوات الاتصال بين قيادة جامعة العريش ومواردها البشرية الأكاديمية	٦	٣٥%	٧	٤١%	٤	٢٤%	٠.٧٨	٠.٧١	إلى حد ما
١٤	قلة مشاركة قيادة جامعة العريش في الأنشطة الريادية للمجتمع المدني بسيناء	٦	٣٥%	٨	٤٧%	٣	١٨%	٠.٧٣	٠.٧٣	إلى حد ما
١٥	قلة ثقة رجال الأعمال بسيناء بدور جامعة العريش في مجال الاستثمار	٤	٢٤%	٥	٢٩%	٨	٤٧%	٠.٨٣	٠.٥٩	إلى حد ما

١- التفكير الريادي:

جاء المعوق "ندرة تنفيذ الأفكار الريادية لتخوف قيادات جامعة العريش من ردود أفعال المقاومين للتطوير عبر وسائل التواصل الاجتماعي" بدرجة إلى حد ما وفي المركز الرابع من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٧٨)، وجاء المعوق "جمود التفكير الريادي لقيادة جامعة العريش في تطوير أداء مواردها البشرية الأكاديمية" بدرجة إلى حد ما وفي المركز الثامن من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٦١).

## ٢- الرؤية الريادية:

جاء المعوق "قلة اهتمام قيادات جامعة العريش بإنشاء حاضنات لريادة الأعمال" بدرجة إلى حد ما وفي المركز الثالث من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٨٦)، وجاء المعوق "قلة مشاركة قيادة جامعة العريش في الأنشطة الريادية للمجتمع المدني بسيناء" بدرجة إلى حد ما وفي المركز الخامس من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٧٣)، وجاء المعوق "غياب الرؤية الريادية لقيادة جامعة العريش لتطوير أداء مواردها البشرية الأكاديمية"، والمعوق "ندرة تخطيط قيادة جامعة العريش لتطوير أداء مواردها البشرية الأكاديمية" والمعوق "ضعف قنوات الاتصال بين قيادة جامعة العريش ومواردها البشرية الأكاديمية" بدرجة إلى حد ما وفي المركز السادس من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٧١).

## ٣- التنفيذ الريادي:

جاء المعوق "قلة الحوافز المادية المقدمة من قيادة الجامعة لمواردها البشرية الأكاديمية" جاء بدرجة موافق وفي المركز الأول من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٩٤)، وجاء المعوق "كثرة التعقيدات الإدارية واللوجستية المرتبطة بالمشروعات الريادية بجامعة العريش" والمعوق "تداخل الاختصاصات بين الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية بجامعة العريش" بدرجة إلى حد ما وفي المركز الرابع من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٧٨)، وجاء المعوق "ضعف التمويل المخصص من وزارة التعليم العالي للمشروعات الريادية بجامعة العريش" بدرجة إلى حد ما وفي المركز السابع من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٦٥)، وجاء

المعوق "تستخدم قيادات جامعة العريش خطاب التهديد في الحوار مع مواردها البشرية الأكاديمية" بدرجة إلى حد ما وفي المركز الثامن من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٦١).

٤- التطوير الريادي:

جاء المعوق "ضعف دور وحدات الطابع الخاص بالجامعة في تطوير أداء الموارد البشرية الأكاديمية" بدرجة إلى حد ما وفي المركز الثاني من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٨٨)، والمعوق "ضعف تجاوب الخبراء مع المشروعات الريادية التي تنفذها جامعة العريش" بدرجة إلى حد ما وفي المركز السادس من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٧١)، وجاء المعوق "قلة ثقة رجال الأعمال بسيناء بدور جامعة العريش في مجال الاستثمار" بدرجة إلى حد ما وفي المركز التاسع وفي المركز الأخير من معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وكان وزنه النسبي (٠,٥٩).

ونتيجة لمعايشة الباحث في مجتمع البحث كأحد الأكاديميين بجامعة العريش والتفاعل مع واقعها تم التوصل لبعض معوقات تنفيذ ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش ومنها ما يلي:

#### ١- التفكير الريادي:

من أهم المعوقات ما يلي:

- أ- ضعف قناعة الأكاديميين بأعمال الجودة بالجامعة والكليات مما نتج إجماع عن اشتراكهم في أنشطتها.
- ب- قلة تصنيف الأفكار والإنتاج البحثي للأكاديميين وندرة أرشفتها على مستوى الكليات والجامعة.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

ج- تخوف الأكاديميين من المشاركة في المشروعات الريادية المجتمعية سواء بالاستشارات أو الدعم البحثي أو الإشراف الأكاديمي.

### ٢- الرؤية الريادية:

من أهم المعوقات ما يلي:

أ- قلة نشر رؤية الجامعة وغاياتها وأهدافها بالجامعة والمجتمع، وضعف مشاركة الأكاديميين في تحقيقها يرجع إلى عدم معرفتهم بها.

ب- قلة مشاركة الأكاديميين بإعداد خطة استراتيجية لجامعة العريش والكليات والمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.

ج- ضعف دور جامعة العريش في مجال التكوين الاقتصادي للطلاب وقلة توجيههم نحو المشروعات الإنتاجية وقلة المقررات الأكاديمية التي تتناول ريادة الأعمال.

د- غالبية مراكز الجامعة والوحدات ذات الطابع الخاص بها بعيدة عن الاحتياجات المجتمعية في مجال تنمية سيناء واستثمار مواردها.

### ٣- التنفيذ الريادي:

من أهم معوقات ما يلي:

أ- ضعف التعاون بين الكليات والأقسام الأكاديمية في شأن المشروعات الريادية التي تخص الجامعة والمجتمع.

ب- ضعف الموقع الإلكتروني للجامعة ونقص البيانات الخاصة بالكليات والأقسام والبرامج الأكاديمية التي تنفذها الجامعة.

ج- قلة الميزانية الخاصة بدعم البحوث وندرة التمويل الخاص بالمشروعات البحثية التطبيقية.

د- يعاني كثير من الأكاديميين بجامعة العريش من ضعف تجهيزات القاعات التدريسية على الرغم من حداثة هذه القاعات، وقلة الخدمات المقدمة للأكاديميين

جامعة العريش سواء خاصة بالتجهيزات المكتبية أو الأجهزة الإلكترونية  
والمعامل والمكتبات البحثية وضعف الخدمات الصحية والترويجية.

- هـ- تأخر المستحقات المالية الخاصة بالأكاديميين بسبب قلة الخبرة الإدارية والمالية  
لكثير من رؤساء الأقسام الأكاديمية والمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.
- و- ندرة وجود قاعات للأنشطة الطلابية في الكليات، وتهالك المسرح الرئيس  
لجامعة العريش وعدم رفع كفاءته أو بناء مسرح جديد واستخدام قاعة تدريس  
بديلة عنه منذ إنشاء جامعة العريش عام ٢٠١٦م.

#### ٤- التطوير الريادي:

من أهم المعوقات ما يلي:

- أ- ضعف روابط الصلة بين الأكاديميين والمجتمعين بمحافظة شمال سيناء  
وجنوبها وندرة تمثيل أفراد المجتمع المحلي بمجلس الجامعة ومجالس الكليات  
ومجالس الإدارات للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.
- ب- اقتصار الدورات التدريبية للتنمية المهنية للأكاديميين بجامعة العريش على  
الدورات التدريبية للترقي والدورات التدريبية لمشروع القياس والتقويم المسند  
من وزارة التعليم العالي.
- ج- ندرة اللقاءات الحوارية التي تجمع الأكاديميين بجامعة العريش سواء مع قيادات  
الجامعة وقيادات المجتمع حول القضايا الرئيسة التي تخص الجامعة والمجتمع.
- د- ندرة تنظيم جامعة العريش للمؤتمرات والندوات والورش العلمية في مجال  
القيادة الريادية.

وبناءً على ما تقدم من نتائج لاستطلاع الرأي والمعايشة يتضح أن ممارسات القيادة  
الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش تتطلب التطوير وخصوصاً بعد استقرار الوضع  
الأمني بمحافظة شمال سيناء مقر الجامعة الرئيس، وعليه يمكن إجراء بحث لتطوير  
هذه الممارسات والتي تتجسد مشكلته في السؤال الرئيس التالي:

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

ما متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش؟

ويتطلب الإجابة على هذا التساؤل طرح أسئلة فرعية وهي:

١- ما ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بالجامعات في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

٢- ما واقع ممارسات القيادة الريادية من وجهة نظر الأكاديميين بجامعة العريش؟

٣- ما متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش؟  
أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

١- التعرف على ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بالجامعات في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

٢- اكتشاف الواقع النظري لممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش من خلال تحليل الوثائق.

٣- اكتشاف الواقع الميداني لممارسات القيادة الريادية من وجهة نظر الأكاديميين بجامعة العريش.

٤- وضع متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي في العناصر الرئيسية التالية:

١- الأهمية النظرية: يتناول البحث القيادة الريادية بالجامعة وهي ذات أهمية للواقع

التعليمي والبحثي والمجتمعي، وتواكب الاهتمامات العالمية في تطوير الأكاديميين بالجامعات، وكما أنها تتغلب على قلة الدراسات العلمية في مجال القيادة الريادية بالجامعات<sup>(٢٨)</sup>، وكذلك زيادة الدراسات العلمية عن جامعة العريش بما قد يدعم قيادتها في تطوير مستوى أداؤها في المستقبل، وبما يساعد الباحثين لبيئة الجامعة كدراسة سابقة في أبحاثهم القادمة.

٢- الأهمية العملية: يسعى البحث لوضع متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش والذي يمكن أن يدعم وصول جامعة العريش لمستوى تنافسي أفضل مع الجامعات المصرية والدولية، ويمكن أن تكون هذه المتطلبات دليلاً عملياً لقيادات جامعة العريش لتطوير ممارسات الأكاديميين بها. وبذلك يقدم هذا البحث إطاراً نظرياً وتطبيقياً لمتطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش بهدف دعم جهود الدولة في تحقيق رؤيتها التنموية على أرض محافظتي شمال سيناء وجنوبها، وقد يؤدي إلى تحسين مستوى مخرجات جامعة العريش وتحقيق رضا المجتمع عن أداء الجامعة ويلبي احتياجاته، وبذلك يمكن الاستفادة من مضمون البحث ومصادره لدعم الممارسات الريادية بجامعة العريش والجامعات المصرية والمؤسسات الشبيهة.

#### حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود الآتية:

١- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على ممارسات القيادة الريادية التالية: التفكير الريادي- الرؤية الريادية – التنفيذ الريادي – التطوير الريادي وذلك لكون هذه الممارسات متدرجة ومتراصة ومتكاملة حيث تبدأ بممارسة القادة للتفكير الريادي ويتبعها تحديد الرؤية الريادية والتي يتطلب تنفيذها وضع ممارسات ريادية تنفيذية ومن ثم التطوير المستمر لهذه الممارسات الريادية بما يؤهل جامعة العريش لتحسين مستواها التنافسي مع الجامعات المصرية والدولية.

٢- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢.

٣- الحدود البشرية: اقتصر البحث في جانبه الميداني على الأكاديميين بجامعة العريش الحاصلين على الدرجات الأكاديمية مدرس وأستاذ مساعد وأستاذ دكتور.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

### منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث الحالي موضوعاً وأهدافاً استخدام المنهج الوصفي، والذي يهتم بوصف ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وتحليلها نظرياً، ودراستها ميدانياً وذلك لوضع المتطلبات الإجرائية لتطوير هذه الممارسات.

### مصطلحات البحث:

يمكن عرض مصطلح القيادة الريادية على النحو التالي:

تعرف القيادة بأنها القدرة على المبادرة والفعالية والتأثير على الموارد البشرية، ولدى القيادة القدرة والذكاء لاتخاذ القرار، وللقيادة سمات وخصائص، ولها رؤية واستراتيجية ابتكارية وقدرة على التعاون مع الآخرين وتحفيزهم للعمل<sup>(٢٩)</sup>، وتعرف كلمة ريادية لغويًا بأنها " رادٍ يَزُود وريادًا، فهو رائد، ورائد الشيء: أراده، تلمسه وطلبه، راد القوم: قادمهم وتقدمهم، رائد: رائدون ورؤاد من يسبق غيره، من يهيئ ويمهد سبل المستقبل، وريادة: قيادة ورئاسة، ورياديّ: من ينطلق في مشروع ويقترح ميدان العمل، من يشق طريق التقدم ويمهد السبيل للآخرين"<sup>(٣٠)</sup>.

وتعني القيادة الريادية بأنها امتلاك الرؤية الاستراتيجية ومشاركة فرق العمل في توفير فرص لتحقيقها وتطويرها والاستفادة من الموارد البشرية لاكتساب قدرة تنافسية في الواقع، ويؤدي ممارسة القيادة الريادية إلى تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة<sup>(٣١)</sup>.

وتعرف القيادة الريادية بأنها عملية تبني رؤية تتناسب مع البيئات المتغيرة، وتحفز فريق العمل على الإنتاجية، وتوجيه المؤسسة للنجاح وحل المشكلات التي تواجهها بخطوات علمية متدرجة، وإيجاد فرص جديدة لتحسين أدائها<sup>(٣٢)</sup>، وبذلك يمكن تعريفها بأنها عملية ديناميكية تعتمد على التغيير والإبداع القائم على وجود دوافع ذاتية ومؤسسية نحو إنتاج أفكار جديدة، وإيجاد حلولاً مبتكرة، وتعمل على توفير مهارات أساسية لبناء خطط العمل التي تساعد في تحول الجامعات إلى جامعات ريادية<sup>(٣٣)</sup>.

وكذلك تعرف القيادة الريادية بأنها القدرة على إنتاج المرونة المؤسسية اللازمة للتعامل مع البيئات المتغيرة والمضطربة وامتلاك مهارات البحث عن فرص ريادة الأعمال الاستراتيجية، والمخاطرة والإصرار على طرح أفكارها الجديدة والالتزام في تطبيقها، وتوجيه فريق العمل نحو ممارسة التفكير الاستراتيجي وتنمية قدراتهم بما يتناسب مع سياق عمل المؤسسة ويحقق رؤيتها الاستراتيجية<sup>(٣٤)</sup>.

وكذلك تعرف القيادة الريادية بالقدرة على تحديد الأهداف المؤسسية، واستثمار الفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة لتحقيقها وتقييم الممارسات الحالية وتطوير الخدمات المستقبلية، وتمكين الموارد البشرية والحفاظ على العلاقات الإيجابية بينهم وإدارتهم بشكل إبداعي واستراتيجي<sup>(٣٥)</sup>.

وتعرف القيادة الريادية بالجامعة بأنها القدرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع التكنولوجي والمخاطرة المحسوبة؛ بهدف استثمار الفرص المتاحة والتسويق لخدمات الجامعة، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية وميزات تنافسية للجامعة<sup>(٣٦)</sup>؛ ولذا فهي قوة الدفع المالية والتنمية الإدارية والاجتماعية والعامل الرئيس في زيادة الإنتاجية المؤسسية من خلال دراسة وتحديد نقاط الضعف والقوة واستثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والفرص المتاحة للتقليل من الضعف وزيادة القوة المؤسسية<sup>(٣٧)</sup>.

وتعني القيادة الريادية بأنها كفاءة وأدوار القادة الرياديين في إنتاج أفكار مبتكرة وقيادة عملية الابتكار، ومن ثم وصفهم بأنهم مبدعين وملتزمين بالقيم ويستخدمون معارفهم وقدراتهم الفريدة لزيادة الابتكار واستكشاف فرص جديدة وغرس فلسفة الريادة في نفوس كل العاملين بالمؤسسات التعليمية والعمل على رسم السياسات التي تدعم الريادية من خلال الرؤية الاستراتيجية وتحمل المسؤولية وتنظيم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة<sup>(٣٨)</sup>.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وتعرف على أنها القدرة على تحويل الأفكار إلى أعمال تعود بالقيمة والفائدة على المؤسسة وليس على حد ذاتها، وتعتبر مهارة أساسية يحتاجها كل فرد لتحقيق ذاته وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها وضمان تطوره، وتحقيق المواطنة الفعالة والمشاركة الفعالة في المجتمع والاندماج الاجتماعي والعمل في المجتمع القائم على المعرفة<sup>(٣٩)</sup>. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي للقيادة الريادية بالجامعة بأنه: القدرة على تشكيل فرق عمل من الأكاديميين الذين يمتلكون مهارات إبداعية في تحديد الرؤية الريادية للجامعة وتيسير وتنفيذ وتطوير إجراءات العمل والبحث عن فرص جديدة لتجويدها، بما يمكنهم من إدارة المخاطر والتنبؤ بها ومواجهتها والحد من أثارها السلبية واستثمار أثارها الإيجابية، والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية للجامعة، والبحث عن فرص إبداعية وإنتاج أفكار ابتكارية لتحسين الأداء الريادي بها، وبذلك هي نوع من القيادة التي تعتمد على الابتكار والمخاطرة والمبادأة من خلال ممارسات التفكير الريادي وتبني رؤية ريادية وتنفيذها وتطويرها بما يتناسب مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية للجامعة.

### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية السابقة في مجال البحث الحالي ومتغيراته وساهمت في دعم واكتمال مضمونه، والتي منها ما يلي:

- ١- دراسة تعزيز الابتكار في التعليم العالي في ضوء القيادة الريادية (٢٠١٥) (٤٠): هدفت الدراسة إلى وضع صفات القيادة الريادية بالجامعات وكيف يمكن اكتسابها وتقديم بعض نماذج ريادة الأعمال التي يمكن تنظيمها بالجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: يوفر تطبيق القيادة الريادية فرص متعددة لتطوير الأفراد بمؤسسات التعليم العالي ويزيد من قدرة قيادة هذه المؤسسات على تلبية الاحتياجات المجتمعية وضمان نجاح العمل بها، وأوصت الدراسة بتضمين ممارسات القيادة الريادية في استراتيجيات قيادة الجامعة وتطبيق أساليب القيادة الريادية في تحديد

أولويات العمل وتنظيمها وتنفيذ الأنسب منها في ضوء المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية وقياس النتائج المترتبة عليها.

٢-دراسة القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات (٢٠١٥)<sup>(٤١)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الريادية باعتبارها أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة، وتحديد عناصر القيادة الريادية في الجامعات، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الاستنباطي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: بناء القيادات الريادية الجامعية يمكن أن يساعد في بناء الجامعات الريادية ومساعدة الجامعة في الحصول على الريادة العالمية والتميز، وأوصت الدراسة بضرورة الدعم من القيادات العليا في التعليم العالي وتهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة لتطبيق القيادة الريادية بالجامعات.

٣- دراسة القيادة الريادية في التعليم :المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات - المتطلبات (٢٠١٩)<sup>(٤٢)</sup> : هدفت الدراسة إلى مراجعة بعض الأدبيات الإدارية ذات الصلة بالقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية للتوصل إلى متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء القيادة الريادية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: أهمية القيادة الريادية في إنتاج روح الإدارة المعاصرة في المؤسسات التعليمية، وأن عملية التطوير في ظل القيادة الريادية في غاية الأهمية لتطوير العملية التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مراكز التدريب والتعليم الإداري في مجال التدريب على مهارات القيادة الريادية وتطبيقاتها، ونشر ثقافة الريادية، ووضع استراتيجية شاملة بناء على الممارسات الفضلى في القيادة الريادية بالمؤسسات المتميزة، ودعم استقلالية القيادات الإدارية من خلال دعم اللامركزية، ودعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسة التعليمية، ووضع معايير ريادية في اكتشاف واختيار القيادات.

٤-دراسة التنمية المستدامة للتعليم العالي: دراسة حالة للجامعة الريادية بفيتنام(٢٠٢٠)<sup>(٤٣)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على تطور التعليم العالي في فيتنام

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وبخاصة الجامعة الريادية ودراسة سبل تحقيق التنمية المستدامة لأداء الجامعة وتحقيق مستوى تنافسي مع الجامعات الأخرى، واتبعت الدراسة المنهج المقارن ودراسة الحالة، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: الجامعة الريادية أكثر أثرًا على تحسين الواقع التنموي للمجتمع وتطوير الإنتاجية في مؤسسات ريادة الأعمال، ويتطلب سد الفجوة بين تلبية احتياجات مؤسسات ريادة الأعمال وموارد الجامعة زيادة الدعم المالي المخصص للجامعة الريادية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الجامعة الريادية للتنمية الوطنية المستدامة بفيتنام وتبنى القضايا العالمية التي تؤثر على القضايا المحلية، وبحث الجامعة لفرص تمويل جديدة لدعم استدامة الجامعة في إنتاج الأكاديميين للأبحاث وتطوير مساهم الأكاديمي والإداري.

٥-دراسة القيادة الريادية للجامعات: منهجية مستقبلية للجامعات الباكستانية(٢٠٢٠)<sup>(٤٤)</sup>: هدفت الدراسة إلى تحديد القضايا الجامعية المرتبطة بين علاقة الكفاءة والأداء الأكاديمي وتوجيه منظومة التعليم بالجامعات ودور القيادة الريادية في تحسين هذه العلاقة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمسح الميداني لجمع البيانات، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: الكفاءة والأداء الأكاديمي يرتبط إيجابيًا وطرديًا بالمنظومة التعليمية بالجامعات في حالة تطبيق القيادة الريادية بالجامعات، وأحد الحوافز على استمرارية التميز في الأداء الأكاديمي هو العائد المادي والمعنوي من تنظيم المشروعات الريادية الجامعية والمجتمعية والتي تشترك الجامعة في تنفيذها، وأوصت الدراسة بتعزيز نشر ثقافة القيادة الريادية في الجامعات، ودعم قيادات الجامعات بالدورات التدريبية اللازمة لتحسين مهاراتهم في مجال القيادة الريادية ووضع أدلة تطبيقية لتنفيذها ودمج ممارسات القيادة الريادية في الممارسات الجامعية.

٦-دراسة ريادة الأعمال الاجتماعية في التعليم العالي: الفرص والتحديات(٢٠٢٠)<sup>(٤٥)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب دمج ريادة الأعمال الاجتماعية في الجامعة، والتعرف على استراتيجيات استثمار الأكاديميين لتحقيق

التوازن والابتكار الاجتماعي وحل المشكلات المجتمعية ومواجهة التحديات المجتمعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: تطبيق القيادة الريادية يؤثر بالإيجاب على تحسين قدرات الطلاب كرواد أعمال اجتماعيين وسيمتلكون المعرفة الكافية لنجاح دورهم في المجتمع وتحسين جودة التعليم وحل المشكلات المجتمعية بشكل ابتكاري، وزيادة فهم الإجراءات الصحيحة للعمل بالجامعة والمجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم مناهج أكاديمية تتناسب مع المتغيرات المجتمعية وتتعامل مع القضايا والمشكلات المجتمعية وتضع الحلول المناسبة لها وفقاً للموارد المتاحة، وتنفيذ برامج للتوعية المجتمعية بشأن ريادة الأعمال وزيادة التعاون بين الجامعة ومؤسسات الصناعة، والاستفادة من شبكة التواصل الاجتماعي في تحقيق المزايا الاجتماعية.

#### ٧-دراسة تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور (٢٠٢٠)

(٤٦): هدفت الدراسة إلى الوقوف على تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور وذلك لوضع تصور مقترح لآليات تطبيقها بالجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور حسب آراء أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة محايد وهذا يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على بناء رؤية استراتيجية للجامعة، ودعوة رجال الأعمال والمستثمرين لدعم البحث العلمي، وتمكين العاملين ومنحهم الحرية لتحديد أساليب إنجازاتهم للأعمال ومناقشة المشكلات التي تواجههم دون خوف أو تردد.

#### ٨-دراسة متطلبات ريادة الأعمال في المؤسسات التعليمية العليا: دراسة حالة

للجامعات الاسترالية (٢٠٢١) (٤٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات التكامل الديناميكي بين الجامعات الريادية ومؤسسات ريادة الأعمال بالمجتمع، وبحث الاستراتيجيات المستقبلية للتغيير في أنشطة الجامعات ونظمها التعليمية والبحثية

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

والمجتمعية وربطها بريادة الأعمال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: يوجد بعض الاختلافات في الأداء الريادي للجامعات الاستراتيجية بشكل عام مرتبط بأداء قيادات هذه الجامعات، ويوجد العديد من الجامعات الاستراتيجية جامعات ريادية والتي ترتبط بالمشروعات الريادية بالمجتمع المحلي الإنتاجي، وأوصت الدراسة بتعزيز مبادرات ريادة الأعمال لتيسير التنمية الاقتصادية الوطنية بالشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج والصناعة والمؤسسات الحكومية، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال لدى الأكاديميين والطلاب بالجامعات، وصياغة استراتيجية وطنية مشتركة بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية تتضمن خطط تنفيذية محدد بها دور كل طرف من الأطراف، واستثمار الأبحاث في مجال ريادة الأعمال ودعمها وتحولها إلى مشروعات ريادية.

٩-دراسة الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسبوط: دراسة ميدانية (٢٠٢١) (٤٨):هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي والفلسفي للوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسبوط في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: أصبح تطوير الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص أولوية قصوى لسياسات الإصلاح بالتعليم الجامعي في ظل رسالة الجامعة تجاه المجتمع وخدمته، وأوصت الدراسة بتطوير الوحدات الجامعية ذات الطابع الخاص لتصبح خدماتها ومنتجاتها مستندة على الإبداع والابتكار في التصميم والتقديم.

١٠-دراسة استراتيجية ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بكلية التربية النوعية (٢٠٢١) (٤٩):هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية ريادة الأعمال وأداء الموارد البشرية بكلية التربية النوعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: زيادة الاهتمام بأبعاد استراتيجية ريادة الأعمال يؤدي

إلى زيادة في أداء الموارد البشرية بكلية التربية النوعية، وأوصت الدراسة بتبني الجامعة استراتيجية متكاملة لبناء وتنمية ثقافة ريادة الأعمال وتحويلها إلى واقع عملي في البرامج الأكاديمية وغير الأكاديمية في الجامعة.

#### ١١-دراسة النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع CIM لتحويل الجامعات

المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية (٢٠٢١)<sup>(٥٠)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على الملامح الأساسية للجامعة الريادية الاستثمارية لدعم الاستثمار بالجامعات المصرية والتوصل إلى رؤية استراتيجية لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الثورات الصناعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والنظمي والاستشراقي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: ما زالت الجامعات المصرية لم تخط الخطوات الإيجابية تجاه تسويق خدماتها البحثية والتعاقد مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع لغياب الفكر التسويقي، وأوصت الدراسة باستثمار جميع القدرات الإنتاجية للجامعات سواء القدرات البشرية أو المعرفية أو الخدمية.. وغيره.

#### ١٢-دراسة فهم القيادة الدولية لكليات المجتمع: مهارات وممارسات القيادة

الريادية (٢٠٢٢)<sup>(٥١)</sup>: هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل سلوك القيادات الجامعية من أقل مستوى قيادي إلى مستوى قيادات الجامعات التي تنتشر على مستوى أكثر من دولة وتحديدًا بكليات المجتمع، والتعرف على خصائص ومهارات القيادة الريادية وممارساتها في السياق المؤسسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمقارن، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: خصائص القيادة الريادية التي تؤثر إيجابًا على نجاح قيادة الجامعة متنوعة من أهمها: التعاون وبناء ثقافة الابتكار وبناء العلاقات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة واشتراكهم في صنع القرارات الجامعية، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد بيئة عمل ابتكارية ومشاركة بين جميع القيادات الجامعية والمجتمعية وامتلاك رؤية وقيم توجه الجامعات نحو النجاح المستهدف، مما يستلزم

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وجود قيادات جامعية ومجتمعية تفكر بطرق غير تقليدية وتبحث معاً عن الفرص المتاحة لإنشاء مشروعات ريادية تعود بالنفع على الجامعة والمجتمع.

١٣-دراسة **هيكلية الجامعة الريادية: مقترح لتفعيل تجربتين رياديتين للابتكار في التعليم العالي (٢٠٢٢)**<sup>(٥٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى تحديد التغيرات والممارسات الأكاديمية المطلوبة لتطبيق نموذج الجامعة الريادية، وتحديد طرق دمج مؤسسات الصناعة بالجامعة ودمج ريادة الأعمال في المناهج الأكاديمية، ووضع استراتيجيات لتفاعل الجامعة مع المجتمع لاكتساب المعرفة الريادية، ووضع أساليب لتحفيز رواد الأعمال الأكاديميين للعمل بالجامعة، واتبعت الدراسة **المنهج الوصفي**، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: أصبح الاقتصاد العالمي يعتمد على تدفق المعرفة القابلة للتطبيق، وظهر مجالات ريادية ترتبط بالأعمال التجارية التكنولوجية والتي كانت السبب في تحقيق النمو الاقتصادي في كثير من المجتمعات وكانت الجامعة المؤسسة الرئيسة في بناء هذا النمو من خلال العمل المشترك بين الأكاديميين ورواد الأعمال من مؤسسات الصناعة، وأوصت الدراسة بأهمية تدريب الأكاديميين بالجامعات على تخصصات ريادة الأعمال وربطها بالاحتياجات العالمية، ومراعاة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية وحماية الأفكار الريادية، وربط التخصصات الأكاديمية بالاحتياجات العالمية وبخاصة التكنولوجية.

١٤-دراسة **رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا(٢٠٢٢)**<sup>(٥٣)</sup>:هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا والتعرف على الأبعاد الفلسفية للريادة الاستراتيجية والحدائق التكنولوجية، واتبعت الدراسة **المنهج الوصفي**، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: وجود أوجه قصور في الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف منها ضعف استقطاب الأكاديميين المبتكرين وقلة الأنشطة الداعمة للابتكار وقلة تنظيم مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر،

وأوصت الدراسة بتحويل الأبحاث العلمية إلى مشاريع تطبيقية على أرض الواقع، وتوفير الدعم المالي للمشروعات البحثية ذات الأفكار المبدعة.

ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة بمجال البحث ومتغيراته تبين وجود عدد من الدراسات العربية والأجنبية والتي أجريت في بيئات متعددة إلا أنها اهتمت جميعًا بدراسة القيادة الريادية ودورها في تعزيز استراتيجيات الجامعة ودورها في تطوير الوحدات الجامعية وتركيز بعضها على ريادة الأعمال وتطوير أداء الموارد البشرية بالجامعة وتحويلها إلى جامعة ريادية واتجهت بعض الدراسات لوضع آليات لتطبيق القيادة الريادية بالجامعة وبعض الدراسات أكدت على فهم القيادة الريادية وأبعادها ومتطلبات تطبيقها ودراسة التجارب الريادية بالجامعات الأجنبية.

واتفق البحث الحالي مع تلك الدراسات السابقة في دراسة القيادة الريادية بالجامعة وأهمية تطبيقها في الجامعة، واختلاف البحث الحالي عن تلك الدراسات ليس اختلاف تنازع بل اختلاف تكامل حيث يركز البحث الحالي على بيئة جامعة العريش وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة كما تم التركيز على مراحل التشخيص والتطوير لممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش ووضع متطلبات إجرائية لتطوير هذه الممارسات بعد دراسة الواقع النظري والميداني وتحديد احتياجاته.

ولذا استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في فهم القيادة الريادية وأبعادها وتحديد ممارسات القيادة الريادية في الجامعة ومنها التفكير الريادي والرؤية الريادية والتنفيذ الريادي والتطوير الريادي، مما يسر ودعم البحث الحالي في إعداد وعرض إطاره العام والميداني والمستقبلي واختيار المنهجية المناسبة للبحث من أجل الحصول على نتائج أكثر مصداقية وواقعية وبناء مشكلة البحث والسير وفقًا لخطوات علمية صحيحة للإجابة على أسئلته، وتحليل المضامين النظرية والوثائق الرسمية وتصميم استبانة البحث والتعرف على الطريقة الإحصائية المناسبة للتحقق من صدق وثبات أداة البحث، وتجنب

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

الأخطاء والوصول لمعلومات تهم تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش بما أدى إلى توفير الجهد والتكلفة وزاد من مستوى جودة البحث الحالي.

### خطوات السير بالبحث:

بعد إعداد وعرض الإطار العام للبحث والتي تضمن المقدمة ومشكلة البحث وأهدافه وأهميته ومنهجه وحدوده ومصطلحاته، والدراسات السابقة في مجاله سار البحث الحالي على النحو التالي:

- 1- وضع الإطار النظري للبحث، والتي تضمن دراسة الأسس النظرية للقيادة الريادية بالجامعات المعاصرة
- 2- رصد وتحليل الواقع النظري لممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة.
- 3- إجراء الدراسة الميدانية، والتي تضمنت تشخيص واقع ممارسات القيادة الريادية من وجهة نظر الأكاديميين بجامعة العريش وأخذ آراء الأكاديميين بجامعة العريش في بعض متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية.
- 4- عرض نتائج البحث ومتطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش.

### القسم الثاني

#### الأسس النظرية للقيادة الريادية بالجامعات المعاصرة

#### (إطار نظري)

وفقاً لخطوات السير بالبحث وبعد أن تم معالجة الإطار العام سابقاً، ومن ثم يعالج هذا الإطار الأسس النظرية للقيادة الريادية بالجامعات المعاصرة من حيث مفهوم القيادة الريادية وأهدافها وأهميتها وتحديد خصائص وأبعاد القيادة الريادية وتحديد ممارسات القيادة الريادية بالجامعة.

وعليه يتم معالجة تفصيلية لهذا القسم على النحو التالي:

#### أولاً: مفهوم القيادة الريادية:

نظراً لتعدد الاهتمام بالقيادة الريادية في مجالات مختلفة تعددت مفاهيمها، فالبعض يدمج في مفهوم القيادة الريادية بين مفهوم القيادة وريادة الأعمال فتعرف بأنها عملية التأثير

بالآخرين والقدرة على إيجاد فرص النجاح المؤسسي وتحسين خدمات المؤسسة بالمستقبل، والممارسات القيادية التي تركز على حشد الأفراد لدعم التطوير التنظيمي بالمؤسسة<sup>(٥٤)</sup>.

كما أنها القدرة على التوازن بين مسؤوليات تحديد المسار المؤسسي والرؤية والاستراتيجيات والممارسات المؤسسية، والتعامل مع الموارد البشرية بالمؤسسة والمجتمع وتهيئة ظروف العمل التي تساعد على الإنتاج، وكذلك البحث عن فرص جديدة لزيادة الإنتاجية وتنمية الموارد المؤسسية<sup>(٥٥)</sup>، وهى سلوك قيادي يمكن القادة من مواجهة التحديات المتزايدة في مهامهم وأدوارهم، وتعمل القيادة الريادية على توجيه الآخرين لتحقيق الرؤية المؤسسية والتغلب على العقبات المتعددة في البيئة التنظيمية، والتعرف على الفرص الجديدة للتحسين المستمر للأداء المؤسسي<sup>(٥٦)</sup>.

كما أنها الممارسات القيادية التي تجمع الابتكار والاستباقية في جميع المهام الأكاديمية ضمن رؤية إستراتيجية محددة، وامتلاك قدرة القيادات الجامعية على تحمل المخاطر للنهوض بالجامعة وتحقيق أهدافها المرغوبة<sup>(٥٧)</sup>، وهى قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته قائمة على المخاطرة في تبني كل ما هو جديد ومميز، وتسهم في تنمية قدرة قيادات الجامعة على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها ومن ثم تمكنهم من مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعة والتكيف مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة بفعالية مما ينعكس إيجابياً على تطوير الجامعة وتمكنها من البقاء والتكيف والنمو وتحقيق النجاحات الاستراتيجية المتتالية<sup>(٥٨)</sup>، ويضاف إلى ما سبق أنها مجموعة من الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس واستثمار الوقت والجهد الذي يدفع إلي إيقاظ الروح الريادية داخل المؤسسة واكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة وتقبل المخاطرة وإدراتها وتنظيم وتنسيق الموارد لإيجاد الميزة التنافسية ومن ثم فهي عملية تؤكد علي الإبداع والإنتاجية والعمل الجاد والتنميه

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

الاقتصادي فالقائد الريادي له رؤية مستقبلية لمؤسسته يحققها مع مرعوسيه من خلال بناء الثقة بهم وبقدراتهم في تحقيق مستقبل أفضل لمؤسسته يتسم بالاستقرار والتفؤل<sup>(٥٩)</sup>. ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة الريادية بالجامعة تهتم بالأنشطة الجامعية والمجتمعية على حد سواء، وتمارس العديد من العمليات الإدارية والابتكارية التي تحقق نجاح العمل بالجامعة، وتكون أكثر قدرة في التأثير على الآخرين من داخل الجامعة وخارجها وتحفيزهم على التعاون وتنسيق الجهود بينهم بما يقلل الجهد والوقت والتكاليف، وتحرص على إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة في تحقيق رؤية الجامعة الريادية.

### ثانياً: أهداف القيادة الريادية بالجامعة:

تهدف القيادة الريادية بالجامعة إلى<sup>(٦٠)</sup>:

- ١- استثمار الموارد المتاحة في الواقع لزيادة الإنتاجية بالعمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة من الجامعة للآخرين.
- ٢- زيادة دافعية الأفراد من داخل الجامعة وخارجها نحو المشاركة في تحقيق رؤية الجامعة وتحسين إنتاجيتها، وتعزيز الشراكات والتعاون بين الجامعة ومؤسسات الأعمال.
- ٣- اندماج الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية ومشاركتهم في أنشطة الجامعة والمجتمع.
- ٤- تعزيز الهيكل التنظيمي للجامعة وفقاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.
- ٥- إتاحة فرص للعمل التطوعي في مجال دعم العمل الجامعي والمجتمعي.
- ٦- تحسين مهارات وقدرات قيادة الجامعة وتطبيق استراتيجيات جذب الكفاءات من الموارد البشرية وزيادة مواردها المالية واستثمار مواردها المادية.
- ٧- تحسين الممارسات الإدارية وتقليل التكاليف والمصروفات على أنشطة الجامعة.
- ٨- التوسع في المشروعات الريادية الرقمية، وتلبية الاحتياجات المجتمعية من الجامعات وبخاصة التلمذة الصناعية والشهادات المهنية وعلوم الحياة.
- ٩- توفير المعارف وبناء المهارات اللازمة لإدارة المشروعات الريادية وإعداد خطط الأعمال لتكوين اتجاهات إيجابية لجميع فئات المجتمع نحو ريادة الأعمال.

ثالثاً: أهمية القيادة الريادية بالجامعة:

تعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الفعالة التي تستطيع مواجهة التحديات في العصر الحالي الذي يتسم بالتنافسية والتغيير المستمر<sup>(٦١)</sup>، حيث إن القيادة الريادية بالجامعات تستطيع التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية ولا تكتفي بذلك، بل تستطيع أن تقود هذه المتغيرات وتوجهها نحو تحقيق مصلحة الجامعة والمجتمع.

وأصبحت الأنشطة التي تقوم بها القيادة الريادية للجامعات من أهم الاستراتيجيات الرئيسة لإعادة هيكلة أي جامعة تسعى أن تكون قادرة على المنافسة والنمو والبقاء ووسيلة للتسويق لخدماتها والحفاظ على القيم الجامعية؛ ونتيجة لذلك يتم الحصول على تعليم مبدع وبحث متميز ومعارف على مستوى عال من الدقة وروابط مع المؤسسات التنموية الأخرى<sup>(٦٢)</sup>، وتعمل القيادة الريادية على إنتاج أفكار جديدة وأدوار أكاديمية غير تقليدية تساهم في أداء ممارسات قائمة على البحث والتطوير ودمج الجامعة مع المؤسسات الإنتاجية ونشر ثقافة ريادة الأعمال بين الأكاديميين<sup>(٦٣)</sup>.

والجامعات الرائدة قيادتها لا تقف عند حدود تخريج أجيال تقود التنمية البشرية وتنشر ثقافتها، وتنتج معرفة من خلال بحث علمي عصري متقدم يمزج الأساسي بالتطبيقي، لكنها بجانب ذلك تسعى إلى تسويق نفسها فكرياً ومعرفة وتعليمياً وبحثاً وخدمة<sup>(٦٤)</sup>، وتطبيق القيادة الريادية بالجامعات يمكن أن يدعم من فرص نشر ثقافة ريادة الأعمال بما يعزز من فرص التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة ميل الطلاب والمواطنين لريادة الأعمال وزيادة وعيهم بالفرص المهنية في المستقبل<sup>(٦٥)</sup>.

وتزداد قدرة القيادة الريادية على تحقيق إنجازات ملموسة وتشجيع المزيد من الأبحاث التطبيقية التي تفيد الجامعة من جهة والمجتمع المحيط من جهة أخرى، فالقيادة الريادية ضرورة لتطبيق أفكار مبتكرة في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

والبحثية، وتعد قوة دافعة لزيادة القدرات العلمية والإدارية للجامعة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية<sup>(٦٦)</sup>.

وتزداد المعرفة الريادية لدى العاملين بالمؤسسات وأفراد المجتمع بوجود القيادة الريادية بها والتي تمتلك المعرفة والخبرة التي تسهم في التنقيف والتوجيه والتدريب والتقييم اللازم لزيادة إنتاجية الأفراد، وتنمية روح المبادرة والمبادأة لديهم وتحسين مستوى الجودة والإبداع المؤسسي<sup>(٦٧)</sup>، وكما أن القيادة الريادية تدعم تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات وإضافة قيمة تنافسية لها من خلال الابتكار والتركيز على استراتيجيات جودة الأداء والتحسين المستمر، كما أنها تعزز التكامل بين جميع المستويات القيادية التنظيمية سواء على مستوى القيادة الأكاديمية والإدارية، وتستطيع عقد شراكات مجتمعية متعددة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية للجامعة وفهم احتياجات وتوقعات المستفيدين<sup>(٦٨)</sup>.

### رابعاً: خصائص القيادة الريادية:

تتعدد خصائص القيادة الريادية بالجامعة والتي منها ما يلي:

#### ١- الخصائص الشخصية للقيادة الريادية: والتي تشمل:

أ- **الوعي الذاتي:** القيادة الريادية لديها فهم لمشاعرها ونقاط قوتها وضعفها، وتتفاعل بشكل أفضل مع الموارد البشرية من داخل الجامعة وخارجها، وتساهم في تحفيزهم على العمل والمشاركة الإيجابية، وتؤثر بشكل مباشر على زيادة الإنتاجية المؤسسية<sup>(٦٩)</sup>، كما يتكون من خلال تطبيق القيادة الريادية بالجامعة تنمية المهارات الشخصية والإبداع وزيادة الاعتماد على الذات والتوجه نحو المخاطرة والمبادرة للوصول إلى الريادة والتنافسية، وتوسيع نطاق المبادرات الريادية والابتكار في العمل واستدامة التغيير وأداء ممارسات متعددة في مجال تنمية الموارد وتقديم حوافز للموارد البشرية بالجامعات والتطوير المهني المستمر والمشاركة الفاعلة بين الجامعة والمجتمع<sup>(٧٠)</sup>، وبذلك تكون القيادة الريادية أكثر قدرة على التحدي للمتغيرات التي قد تحدث بل تمتلك من المعارف والمهارات التي تدعمها لأن تستكشف وتتنبأ بالمتغيرات

قبل حدوثها واستثمار إيجابياتها والحد من سلبياتها ويتطلب ذلك حث الموارد البشرية التي تعمل معها على تطبيق المرونة في الإجراءات التنظيمية بالعمل<sup>(٧١)</sup>.

ب- **التواضع:** القيادة الريادية متواضعة لأنها تنظر إلى أخطائها وأخطاء الموارد البشرية التي تعمل معها بأنها سببًا لتطوير الأداء وتحقيق نجاحات جديدة للأعمال، وفي نفس الوقت عندما تحقق نجاحات وتميز مؤسسي لا تنسب هذا النجاح لنفسها بل ترجعه لفريق العمل من الموارد البشرية التي تعمل معها<sup>(٧٢)</sup>.

## ٢- الخصائص المهنية للقيادة الريادية: والتي تشمل:

أ- **المعرفة المهنية:** كثير من القيادات الريادية يمارسون أعمالهم بناءً على معارف يمتلكونها من خلال التعلم والخبرات السابقة، ويقدرون قوة تأثير المعلومات على نجاحهم في العمل، ويهتمون باستمرار للحصول على معلومات وأفكار جديدة تدعم تطور أدائهم وتساعدتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة<sup>(٧٣)</sup>؛ ولذلك الجامعات في حاجة للقيادة الريادية التي تمتلك الرؤية الاستراتيجية والتي لديها القدرة على إدارة الجامعة بحنكة وخبرة إدارية مقترنة بالتزام مهني ومعرفة بطبيعة العمل الجامعي وقوانينه<sup>(٧٤)</sup>.

ب- **الدعم الريادي:** تمتلك القيادة الريادية من المهارات والمعارف الريادية التي تستطيع من خلالها أن تكون مصدرًا لدعم تحسين أداء الموارد البشرية واستثمارًا للفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المؤسسية؛ وبذلك يقلل وجود القيادة الريادية من الآثار السلبية للمخاطر التي قد تتعرض لها الموارد البشرية والمؤسسة، وينتج عن الدعم الريادي قيمة مضافة للتحرك في اتجاه نحو النجاح المؤسسي<sup>(٧٥)</sup>، وكذلك القيادة الريادية تدعم إنتاجية بيئة العمل ونشر ثقافة ريادة الأعمال بالجامعات وتوفير التمويل المستدام للمشروعات الجامعية القائمة والمستقبلية وتعمل على تسويق الخدمات الجامعية المعرفية والتكنولوجية<sup>(٧٦)</sup>، كما أن الدعم الريادي لا يقدم فقط للموارد البشرية بالجامعات بل يقدم أيضًا للخريجين والباحثين من الخارج من خلال تيسير حصولهم على الخدمات الجامعية التي تدعم تقدمهم المهني والبحثي، والتركيز يكون على استثمار

### متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

المعرفة الجامعية في التفاعل مع سوق العمل العالمي ورعاية المواهب وتنميتهم، واستقطاب القيادات المجتمعية في المشاركة لقيادة الجامعة في نظام إداري مرن يعتمد على الحوكمة<sup>(٧٧)</sup>.

#### ٣- الخصائص الاجتماعية للقيادة الريادية: والتي تشمل:

أ- قوة التواصل: تتجاوز القيادة الريادية بالجامعة دائرة الخصائص الشخصية والمهنية لتشمل تحسين الكفاءة والتعاون في علاقتها مع الآخرين وأصبح تعزيز العمل المشترك وإقناع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة هو الأفضل لبناء الثقة بين جميع الأطراف مما يؤدي إلى تكوين علاقات مبنية على التقدير والإنتاجية، وتعتمد القيادة الريادية على تشكيل العلاقات الإيجابية وحسن المعاملة مع الموارد البشرية بالجامعة والتركيز على تلبية احتياجاتهم<sup>(٧٨)</sup>.

ويهدف التواصل بين القيادات والآخرين إلى تحقيق التكامل بين الأهداف البشرية والمؤسسية، وبذلك تزداد رغبة الموارد البشرية في العمل لتحقيق هذه الأهداف، ولذلك القيادة الريادية تحرص على توجيه الموارد البشرية وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف من خلال التوازن بين الجوانب الإدارية الرسمية والعاطفية غير الرسمية<sup>(٧٩)</sup>.

ويساعد التواصل على بناء علاقات قوية بين القيادات والآخرين وزيادة فهم بعضهم البعض، بما يزيد من قدرتهم على التنبؤ والاكتشاف ومواجهة القضايا التي قد ترتقي لدرجة الأزمة، وتتطور مهارات التواصل الاجتماعي وتتدفق المعلومات بينهم بما يسمح بتطوير الأداء وتجنب الأزمات<sup>(٨٠)</sup>، وتأتي أهمية التواصل بين القيادة الريادية ومواردها البشرية في الجامعات بسبب أن التواصل هو المفتاح الأهم لتنسيق الأنشطة وتوزيع الأدوار ومشاركة المعلومات المهنية والاجتماعية وإتاحتها للجميع، وبناء الثقة وتحقيق التفاعل الاجتماعي بين الأطراف وفهم بعضهما البعض، وزيادة الدافعية للعمل

وتهيئة بيئة العمل وتحسينها بناءً على وضوح دور كل فرد ووضوح الأدوار المشتركة<sup>(٨١)</sup>.

ب- **التحفيز:** هو السلوك الذي تتبعه القيادات لتقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، كما أنه العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين للحصول على النتائج الإيجابية<sup>(٨٢)</sup>.

وتتطلب المؤسسات أن تكون أكثر ابتكارًا وهو ما لا يمكن أن يحدث بدون وجود نظام تحفيزي للعاملين يقوى إرادتهم ورغبتهم نحو تحقيق نجاح المؤسسة ويجعلهم أكثر التزامًا و إخلاصًا ودعمًا لرؤيتها وأهدافها<sup>(٨٣)</sup>؛ ولذلك يرتبط أداء الأكاديمين بالجامعة ومشاركتهم في الأنشطة الجامعية على تحفيز القيادات الجامعية وأفراد المجتمع لهم، وتلبية احتياجاتهم الفسيولوجية من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وزيادة رواتبهم ومكافآتهم وتكريمهم وزيادة اشتراكهم في منح تدريبية وتقديم الدعم التكنولوجي سواء باكتساب المهارت اللازمة وتوفير الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية اللازمة للعمل وإتاحة قواعد البيانات العلمية<sup>(٨٤)</sup>.

وينمو التأثير الاجتماعي للقيادات الريادية بالجامعة نتيجة للتحفيز ونشر الوعي الاجتماعي بين الطلاب والمواطنين مما يجعلهم أكثر استجابة وتعاون مع الجامعة في حل المشكلات المجتمعية والعمل معًا لوضع حلول ابتكارية للقضايا المجتمعية المزمنة، كما أن الجامعة تؤثر على تحفيز مزيد من الطلاب للمشاركة والمبادرة في تنفيذ أعمال اجتماعية ريادية<sup>(٨٥)</sup>.

وتتعدد أبعاد التحفيز فمنها ما يرتبط بتلبية احتياجات العاملين والمواطنين وتعلمهم شئ جديد ومنحهم فرص لتطوير قدراتهم واكتساب خبرات جديدة وتحفيزهم على تطبيق أفكارهم ومبادراتهم يرفع من روحهم المعنوية، ومنها ما يرتبط بتقدير الأفراد ومنها ما يرتبط بمكانتهم في الهيكل التنظيمي ومنها ما يرتبط بسلوك القيادة

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

بتوقعات الآخرين فكلما اقتربت ممارسات القيادة من توقعات الأفراد كلما زاد دافعتهم للعمل، وكذلك تحديد الأهداف ووضوحها وواقعيتها وتوفير الموارد المناسبة لتحقيقها والتوازن بين الأهداف الشخصية والمهنية والاجتماعية، والإنصاف والمساواة في التعامل مع العاملين والمواطنين<sup>(٨٦)</sup>.

والتحفيز بشتى أنواعه المادي والذي يتمثل في المكافآت المالية والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمؤسسة، والتحفيز المعنوي والذي يتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين، فالتحفيز واحد من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل<sup>(٨٧)</sup>؛ ولذا وما تمارسه قيادة الجامعة من أساليب تحفيزية وما توفره من مناخ إيجابي ومريح للعمل قد يكون سبباً في " إبداع الأفراد بالعمل ويحسن العلاقات الاجتماعية بينهم، فالفرد الذي يملك حاجته يكون دافعه للإبداع أكبر، ويكون أداءه للعمل أفضل وبكفاءة وفعالية، ويحرص على التنظيم السليم للأعمال، ويكون لديه رغبة وحماس للعمل والمشاركة في معالجة أي مشكلة من مشكلات العمل"<sup>(٨٨)</sup>.

وأكبر تحدي تواجهه المؤسسات هو كيفية ضمان دوران قوة العمل وضعف الالتزام بالعمل وقلة الرضا الوظيفي من العاملين وزيادة إحباطهم وانخفاض معنوياتهم وزيادة مللهم، وضعف المشاركة مع الآخرين في تحقيق رؤية المؤسسة، وقد ثبت أن مواجهته تتطلب زيادة تحفيز قيادات المؤسسة للعاملين بهذه المؤسسات ووضع استراتيجيات متنوعة للتحفيز لتحسين ظروف العمل<sup>(٨٩)</sup>، كما أن التحفيز قد يكون سبباً في شعور الآخرين بأنهم يحتلون مكانة تقدير من القيادات الجامعية وقد يكون ذلك سبباً للمشاركة التطوعية منهم في الأعمال الجامعية والمجتمعية وتحقيق رضاهم عن العمل بالجامعة<sup>(٩٠)</sup>.

ونظراً لأهمية الأكاديميين بالجامعة في التأثير على تطوير الجامعة ووجودهم يمثل وحدة أعمال مهمة بالجامعة؛ لذا فإن تحفيزهم على امتلاك مهارات

ريادية لأداء واجباتهم الوظيفية سواء بالكادر الأكاديمي أو الإداري سواء داخل الجامعة أو خارجها أمر يزيد من قدرتهم على تقديم أعمال ابتكارية تخدم الجامعة والمجتمع وبخاصة لو تم ربط تولي الوظائف الإدارية بقدرتهم الريادية<sup>(٩١)</sup>.

ويتضح التأثير الإيجابي لتحفيز القيادة الريادية بالجامعة للأخريين فيما يلي<sup>(٩٢)</sup>:

- ١) تحقيق الرؤية والأهداف التنظيمية.
  - ٢) تحسين فرص تعليم الطلاب، وزيادة اهتمامهم بالتعلم الذاتي.
  - ٣) التميز التعليمي في مجال التدريس وتوفير الأدوات اللازمة لذلك.
  - ٤) زيادة الالتزام التنظيمي بما قد ينتج عنه بذل أقصى مجهود ممكن لصالح الجامعة والمجتمع، والرغبة في التفاعل الاجتماعي والرغبة الشديدة في البقاء بالجامعة، وقبول رؤيتها وأهدافها.
  - ٥) الاستثمار الأفضل للموارد.
  - ٦) إيجاد بيئة عمل جاذبة تشجع على الابتكار.
  - ٧) استمرارية الأداء الفعال من الكفاءات البشرية.
- وفي ضوء العرض السابق لخصائص القيادة الريادية يتضح أن القيادة الريادية تكاملية فلها خصائص شخصية ومهنية واجتماعية ولها دور تأثيري مؤسسي على تطوير أداء الجامعة وبعض المؤسسات المجتمعية وتزيد من فرص تنافسها وحصولها على ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات، كما تؤدي إلى تطوير إنتاجية وأداء الأفراد من داخل الجامعة وخارجها، وتركز على القيادة الريادية على إعطاء الآخرين حرية العمل والدعم لممارستهم وتقديم الإرشادات والتوجيه نحو تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها وكسب ثقتهم واستثمار آرائهم ومقترحاتهم في معالجة المشكلات التي تواجهها، وتجيد اتخاذ القرارات التي تتناسب مع البيئة المحيطة وتحقق التحسين المستقبلي المرغوب.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وبذلك يتضح أن من الخصائص الشخصية للقيادة الريادية بالجامعات أنها تعمل بوعي وتدرك متغيرات بيئة العمل داخل الجامعة وخارجها وتؤمن بالعمل الفريقي، ولديها من الطموح الذي يدعم استمرارية العمل نحو النجاح في تحقيق رؤية الجامعة، وتتعامل القيادة الريادية بحسن الخلق والتواضع مع الآخرين من داخل الجامعة وخارجها ففي حالة تحقيق الجامعة للإنجازات تقدم الدعم المادي والمعنوي للموارد البشرية التي تعمل معها وفي حالة الإخفاق في الأداء تتعامل بإيجابية ولا تركز على اللوم للمتسبب بل تعمل على تحفيز فريق العمل للتحسين في أدائهم وعلاج المشكلات التي أدت لهذا الإخفاق، وتعلي من المنفعة العامة عن المصالح الشخصية.

### خامساً: أبعاد القيادة الريادية بالجامعة:

تضمن القيادة الريادة بالجامعة الأبعاد التالية:

١- **المبادأة:** وتعني "قيام الفرد مدفوعاً بنزعة استقلالية ببدء عمل أو سلسلة من الأعمال"<sup>(٩٣)</sup>، وتعني قدرة الفرد على الإدراك المبتكر والعمل المستقل والإسراع إلى فعل شئ بهدف التغيير، وتكمن أهميتها في اهتمام القيادات في زيادة إنتاجية المؤسسات ومن ثم تطويرها، علاوة على الارتقاء بمستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد، وتعني البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين وتتضمن الجهود المؤسسية في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين وتوقع التغيرات في العمل وفق الرؤى المستقبلية، وتعني قدرة القائد الريادي في التأثير على الآخرين بالإبداعات والمبادرة لمواجهة المشكلات المتوقعة مستقبلاً في مختلف المواقف وحسن التصرف تجاهها، واتخاذ القرارات الملائمة واستنباط الحلول المتعددة للمشكلة الواحدة وإيجاد الوسائل الكفيلة لإنهاء المشكلات، وبذلك فالقيادات الريادية تسعى لإنجاز المهام دون الانتظار من توجيه الآخرين<sup>(٩٤)</sup>.

وتأخذ المبادرة جهدًا ووقتًا من قيادات الجامعة عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية لبيئة الجامعة والمجتمع والتنقيب عن المعلومات التنافسية المتنوعة؛ وذلك ترتبط المبادرة بمهام الجامعة وأعمالها سواء التمويل أو إدارة العمليات والتطوير<sup>(٩٥)</sup>. وتعني المبادرة مشاركة قيادات الجامعة في تحويل الرؤية الريادية للجامعة إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن الممارسات الجامعية والعمل على إقناع الآخرين بهذه الرؤية وتوحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهداف الجامعة الرئيسة<sup>(٩٦)</sup>، وإنتاج تكامل الأدوار والتماسك التنظيمي بالجامعة وإلهام فريق العمل لتوظيف قدراتهم الفكرية في تطوير العمل بالجامعة، وإنتاج أفكار مبتكرة والبحث عن فرص جديدة واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستثمارها من أجل تطوير الممارسات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وتعمل القيادة الريادية على التحفيز الذاتي والاجتماعي الذي يتضمن تقوية الرغبة الداخلية والخارجية لبذل الجهود القصوى في تحقيق الرؤية الريادية للجامعة<sup>(٩٧)</sup>.

٢- الابتكارية: نظرًا للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وزيادة احتياج الجامعة والمجتمع للتطوير المستدام فإن الحاجة تكون أكبر للقيادة الابتكارية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجامعة والمجتمع، وتكون القيادة الابتكارية أكثر تأثيرًا في أداء العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب ليكونوا مبدعين في أداء مسؤولياتهم بما ينعكس بالإيجاب على تحسين مستوى جودة الجامعة<sup>(٩٨)</sup>، وصاحب ذلك تغيير وتطوير تكنولوجي متسارع على مستوى المؤسسات المجتمعية، وتعددت الاستراتيجيات التنظيمية بالعمل، وتطورت الهياكل التنظيمية لتتوافق مع هذه الاستراتيجيات من جهة ومع التغيير التكنولوجي من جهة أخرى وشمل التغيير البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مما تتطلب وجود قيادة ابتكارية تمتلك رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق والابتكاري الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين في المؤسسة<sup>(٩٩)</sup>. وقد ثبت أن فعالية القيادة الابتكارية تنبع من كونها أكثر ارتباطًا بالقيم المجتمعية وما تمتلكه من نزاهة ورؤية ابتكارية تتبناها، وممارسات ينتج عنها تحقيق

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

هذه الرؤية ورضا العاملين وثقتهم في القيادة، وتطوير بيئة العمل وممارسات العاملين وترسيخ ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ المشروعات الريادية<sup>(١٠٠)</sup>.

وتحددت الابتكارية الإدارية بقدرة المؤسسة على اندماجها وتعاونها وإقامة علاقات جديدة مع المؤسسات المجتمعية والمؤسسات الشبيهة، والتخطيط والتطبيق لبرامج جديدة وأنظمة إدارية وتكنولوجية تزيد من إنتاجيتها وتضع استراتيجيات تتناسب مع ظروف مجتمعها ومواردها وتتخذ قيادتها قرارات تؤثر على إعادة التنظيم المؤسسي وتعمل على التطوير المستمر لأداء الأفراد بها وتحفزهم على تقديم مبادرات تحقق مستوى أفضل لتنافسية المؤسسة<sup>(١٠١)</sup>.

وتساهم القيادة الابتكارية في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو طرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها إلى أن يكون المنتج النهائي لم يعهده السوق من قبل، ويتضمن التفكير الابتكاري الخوض في أعماق المواقف التي تواجهها القيادة والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها دور أساسي في مواجهة المشاكل الأنية واستشراف المستقبل والتحسب لمشاكله والمقدرة على وضع الرؤية للوضع الأفضل<sup>(١٠٢)</sup>؛ ولذلك يرتبط تطوير المؤسسات المجتمعية في المستقبل بقدرة قيادتها على الابتكار والانتقال من الممارسات التقليدية إلى الممارسات الرقمية وتوظيف المعرفة واستثمارها في تطوير خدماتها ومنتجاتها ووضع رؤية تنافسية ليس على المستوى المحلي بل الدولي لطبيعة العالم المفتوحة، وهذا يتطلب دعم الحكومات والجامعات للبحث العلمي والتطوير الجامعي الذي ينتج قوى عاملة تعتمد على المعرفة والتجديد المستمر<sup>(١٠٣)</sup>.

وتسعى القيادة الابتكارية إلى توفير العوامل البيئية المناسبة المساعدة على التطوير المطلوب في الأنظمة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وتعديل السياسات التربوية والتنظيمية واعتماد أساليب التعليم والتعلم والتدريب المبني على الابتكار، وتنمية حس المبادرة لدى الأفراد وتعزيز المسؤولية الفردية والجماعية تجاه

التطوير المطلوب وتقديم التحفيز اللازم للأداء الأفضل، وصياغة الإستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع الأزمات ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لتنفيذها، وتوفير الدعم للقيادة واستقرارها وتطوير أساليبها في العمل، وتطوير الرؤية الريادية للمؤسسة، وتعميم التجارب الناجحة ونشر الوعي بأهمية التطوير المستمر<sup>(١٠٤)</sup>.

وتتطلب الابتكارية من قيادات الجامعة تبني الأفكار والأساليب المتميزة واستثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس المتميزة في عملية التطوير، واختيار الأفراد الذين يشاركون في عملية التطوير بناءً على التخصص العلمي ومستوى الكفاءة والقدرة على العطاء<sup>(١٠٥)</sup>، وتقع على عاتق الأكاديميين في الجامعة إدراك أثر الابتكار في العمل حيث الاهتمام بأساليب التفكير الجديدة يؤدي إلى رفع الإنتاجية للعاملين بالجامعة من إداريين وأعضاء هيئة تدريس ويحرك الأفكار نحو معالجة المشكلات وإدارة الأزمات ومواكبة التطور والتنافسية مع الجامعات الأخرى<sup>(١٠٦)</sup>.

كما تعمل الجامعات الريادية على ابتكار وإدارة شركات أعمال سواء تمتلكها أو بالشراكة مع مؤسسات المجتمع وتهتم هذه الجامعات بريادة الأعمال الأكاديمية المرتبطة بالأبحاث التطبيقية واكتساب الأكاديميين والطلاب لمهارات ريادة الأعمال، والاهتمام بريادة الأعمال التكنولوجية ونقل المعرفة والتحول الرقمي، والاهتمام بريادة الأعمال البيئية وتقديم الدعم للشركات ومؤسسات الإنتاج والمصانع في مجال البيئة النظيفة<sup>(١٠٧)</sup>.

٣- المخاطرة: تتعرض الجامعة لمخاطر متعددة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية مما يتطلب دعمها لمواجهة التحديات التي تعترضها في تحقيق رؤيتها، والأمر الذي يتطلب من القيادات الجامعية إعادة النظر في ممارساتها واتخاذ القرارات لاحتواء تلك المخاطر، ويقصد بالمخاطرة مدى جرأة القيادة على تحمل الأخطار الناتجة عن ممارساتها وأفكارها ورؤيتها ومواجهة النقد والخسائر التي قد تواجهها نتيجة لهذه الممارسات والقرارات التي تتخذها في موقف ما.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وأكدت إحدى الدراسات بأن مخاطرة القيادات أساس في نجاحها في العمل حيث إن القيادة التي لديها جرأة على المخاطرة تكون أكثر مهارة في إدارة الأداء لتطوير الأعمال ومشروعات ريادة الأعمال<sup>(١٠٨)</sup>، وكما أن جرأة قيادة الجامعة على التعاون مع الزملاء من داخل الجامعة وأفراد وقيادات المجتمع أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير الجامعة، حيث أصبحت الجامعة تحتل مكانة رائدة في مجتمعها لامتلاكها كم كبير من المعرفة والقدرات البشرية العلمية التي يمكن أن تساهم في نجاح المشروعات المجتمعية ويصبح الأكاديميين بها رواد لمجتمعهم<sup>(١٠٩)</sup>.

وما تواجهه الجامعة من تأثير مباشر وغير مباشر نتيجة للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية متعدد ومستمر في المستقبل، وأحد أهم التحديات التي واجهت الجامعة في الفترة الماضية الوباء الصحي الذي ألم بالمجتمع العالمي ككل وكان أثره كبيرًا على تغيير فلسفة الجامعات الدولية والتحول من التعليم التقليدي بنظام المحاضرات المباشرة إلى التعليم عن بعد والذي كان مطلبًا في السابق إلا أنه أصبح واقعًا إجباريًا نتيجة لهذه الأزمة والتي أثرت على جميع جوانب العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية، وبالتالي تسببت هذه الأزمة في اتخاذ قيادة الجامعات لقرارات تتناسب مع الظروف المجتمعية من أجل أداء مهامها<sup>(١١٠)</sup>.

ونظرًا لأن الجامعة تعمل في مجتمع سريع التغير بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والتغيرات المجتمعية والاقتصادية وارتفاع تكلفة التعليم وزيادة المنافسة في تقديم الخدمات وتدويل التعليم وتوافر التعليم الإلكتروني والطلب المجتمعي على التعليم العالي فقد أصبحت الجامعة المؤسسة الاجتماعية الأهم التي لها دور كبير في مواجهة هذه التحديات وتحقيق التطوير المنشود للدول من خلال إنتاج موارد بشرية فعالة تساهم في دعم الاقتصاد المحلي والدولي؛ لذلك قيادات الجامعة لها دور داخلي مرتبط بالقرارات الجريئة التي تتخذها وتنفذها داخل الجامعة، وتحرص على صنع القرارات

المجتمعية بالتعاون مع المؤسسات المجتمعية المختلفة والحكومي لإنتاج رواد أعمال وصناعة قادة الإنتاج بالمستقبل<sup>(١١١)</sup>.

وكما أن قيادة الجامعة في ظل التحديات الاقتصادية مطالبة بالمخاطرة في استثمار كلياتها وتخصصاتها المتنوعة لإنشاء مشروعات اقتصادية سواء بشكل فردي أو بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني، ووضع أشكال تنظيمية جديدة في الجامعة تتواءم مع احتياجات سوق العمل من القوى البشرية اللازمة لإدارة وتشغيل هذه المشروعات وغيرها، وتطوير الممارسات والمهارات التنافسية للعاملين في قطاع الأعمال، وتطوير القدرات التكنولوجية للجامعة وبناء تحالفات استراتيجية وشبكات عمل مدارة من قبل مجموعة من الشركاء سواء داخل الجامعة وخارجها<sup>(١١٢)</sup>.

وكذلك تتطلب التغييرات السريعة من قيادات الجامعة استدامة التطوير وإدارة التغيير من خلال تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة، وفهم قيادات الجامعة للتحويلات المجتمعية والاقتصادية والتكنولوجية ومواجهتها واستثمارها في التطوير المستمر للجامعة والمجتمع، وهناك حاجة للتعليم والتدريب المستمر لقيادات الجامعة والتوعية والمشاركة والحوكمة المجتمعية، ودعم القيادات العليا في التعليم العالي والمؤسسات المجتمعية لسياسة الجامعة ومساعدتها في تنفيذ خططها الاستراتيجية<sup>(١١٣)</sup>.

وتنشأ المخاطرة في حالات قلة تأكد قيادات الجامعة من ضمان النجاح والتخوف من أداء بعض الممارسات التالية<sup>(١١٤)</sup>:

أ. الممارسات الشخصية: والتي تؤثر على القيادة الجامعية لممارساتها اليومية وتعرض صحتها وسلامتها للخطر.

ب. الممارسات الإدارية: وترتبط بالممارسات التي تواجه الأخطار التي قد تصيب الممتلكات العامة وإجراءات العمل بالجامعة.

ج. الممارسات المالية: تتعرض الجامعة للعجز أو الفائض في الميزانية العامة الخاصة بها وهنا يتجسد دور القيادة الريادية في المخاطرة نحو تدبير الموارد

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

المالية الكافية لتسيير الأعمال بالجامعة وتنفيذ الأنشطة الجامعية، واستثمار الفائض في إنشاء مشروعات ريادية بالجامعة والمجتمع. وفي ضوء الأبعاد السابقة يتطلب وجود قيادة جامعية ريادية تتميز بالمبادأة والمبادرة ووضع حلول بديلة للمشكلات التي تعترضها الجامعة، وتراعي الأزمات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه مجتمعها، وبالتالي سيكون أدائها مرناً وتتعاون مع الأطراف المعنية من داخل الجامعة وخارجها وتتكامل أدوارها مع أدوار الآخرين في هيكل تنظيمي محدد الاختصاصات يتسم بالتنوع والتجدد والارتباط بتحقيق الرؤية الريادية للجامعة، فضلاً عن تحفيز قيادة الجامعة لتنفيذ الممارسات الابتكارية في أداء العمل ومنحها الحرية الإدارية والمالية والمجتمعية في المخاطرة في اتخاذ القرارات الاقتصادية لإنشاء وإدارة المشروعات الريادية

**سادساً: ممارسات القيادة الريادية بالجامعة:**

تتطلب القيادة الريادة بالجامعة تنفيذ الممارسات التالية:

١- **التفكير الريادي:** هو عبارة عن الأنشطة العقلية للقيادات الجامعية في البحث عن استراتيجيات حل مشكلات الجامعة وتحسين واقعها والتنبؤ بمستقبلها، وتقييم إجراءات العمل واكتشاف الفرص الريادية والمقارنة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها والتخطيط لاستثمارها، ويعزز التفكير الريادي من تطوير أداء الأكاديميين بالجامعة من خلال فهم بيئة العمل وإدراك المتغيرات المجتمعية التي تؤثر بالجامعة وطرق التفاعل والتعامل معها.

وتعتمد القيادة الريادية على الأفكار الإبداعية والمبتكرة والفريدة التي تتميز بالمخاطرة المحسوبة وتكرس لها الوقت والجهد اللازمين لنجاح تطبيقها، بحيث تساهم النتائج المتحققة في استثمار الفرصة الريادية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بطريقة فاعلة، وتشمل تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بسوق العمل ككل<sup>(١٥)</sup>.

وعلى الرغم من أن التفكير الريادي " نشاط يقوم به الدماغ عند التفكير وهو نشاط غير مرئي وغير ملموس؛ إلا أنه يشاهد ويتجسد في الواقع بنتائج فعل التفكير سواء أكانت بصورة مكتوبة أم منطوقة أم حركية" (١١٦)؛ ولذا ترجمة الأفكار الريادية إلى أداء ريادي يكون من خلال التفاعل الاجتماعي الذي يتيح الحصول على فرص ريادية جديدة، واختيار الفرصة الأفضل والوقت الأنسب لاستثمارها واتباع استراتيجيات متعددة لتنفيذها بما يلائم المتغيرات المجتمعية، وعلية فالتفكير الريادي هو رؤية الفرص بشكل مختلف بما يساعد المؤسسة على تحقيق بيئة عمل إيجابية تستطيع من خلالها المنافسة والتقدم وحل المشكلات أولاً بأول (١١٧).

ويعد التفكير الريادي كممارسة للقيادة الريادية هام سواء كان فردياً أو جماعياً فالأهمية متعددة للرياديين والموارد البشرية في الجامعات للتفكير والتصرف بطريقة ريادية، فالتفكير الريادي هو طريقة للتفكير في الأعمال التي تركز وتستلهم النتائج الإيجابية، فالجامعة القادرة على التفكير الريادي تتجه نحو التميز على تلك الجامعات التي لا تستطيع القيام بذلك، فالتفكير الريادي الفعال يساعد الجامعة في وضع نفسها للاستجابة بنجاح لأنواع التغييرات البيئية (١١٨).

وتنعكس أهمية التفكير الريادي لقيادة الجامعة في زيادة قدرتها على فهم البيئة الداخلية والخارجية وفهم رؤية وأهداف وقدرات المؤسسة وفهم الارتباطات القائمة بين الأحداث وإدراك المؤثر منها واستشعار الفرص الجديدة ورؤية المستقبل وطرق الوصول له والحلول المتنوعة للمشكلات، كما أنه مفتاح الأداء والنجاح التنظيمي في البيئات المضطربة (١١٩).

**٢- الرؤية الريادية:** يقصد بالرؤية الريادية الفكرة الهادفة والواقعية التي تحدد مستقبل الجامعة وأحلامها وانتشار خدماتها والمسارات المرسومة لتحقيقها، كما أن الرؤية الريادية تحدد قدرة الأكاديمين بالجامعة على التفكير والتخطيط للمستقبل والقدرة على إنشاء المشروعات الريادية وتطويرها.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وتكون الرؤية الريادية واسعة النطاق تشمل تطوير أداء الأكاديميين لزيادة الإنتاجية وتطوير سياسات العمل والخطط واستراتيجيات الوصول للحالة المرغوبة أو الوجهة النهائية مثل التميز المؤسسي والتفوق التكنولوجي والنمو المستدام والعدالة الاجتماعية، وتوسيع الأعمال الريادية وانتشارها والتسويق لها، وتركز الرؤية الريادية على الموارد البشرية كمورد رئيس يمكن من خلاله تدبير الموارد الأخرى، ومكون أساسي من مكونات قيادة الأعمال بالمؤسسات(١٢٠).

ووجود الرؤية الريادية يعمل على تحديد المهام الفعالة التي يؤديها الأكاديميون والمرتبطة بالأهداف التنظيمية للمؤسسة، ويمكن حصولهم على مكاسب فردية ومؤسسية، وينتج عنها ثقافة مؤسسية تعزز انتمائهم للمؤسسة وتدعم تشكيل رأس مال بشري واجتماعي متميز، وتطور من أدائهم وتحفزهم على العمل والتطوير الذاتي والإنتاجية وأداء الممارسات الابتكارية التي تحقق مستوى أفضل في التنافسية المحلية والدولية (١٢١).

ويتطلب نجاح تطبيق الرؤية أن تكون واضحة المضمون وصياغتها مختصرة، وواقعية وقابلة للتطبيق، وتلقى رضا الأكاديميين بالجامعة وأفراد المجتمع من خارجها، وأن يتواجد العدد الكافي من الأكاديميين الذين يمتلكون الكفاءة والخبرة للتنفيذ الفعال لها من خلال فريق عمل متجانس بمشاركة أصحاب المصلحة، وأن تحظى بالدعم القيادي من قيادات الجامعة والمجتمع(١٢٢).

**٣- التنفيذ الريادي:** هي التحرك النشط للقيادة الريادية بالجامعة نحو المستقبل بدلاً من الانتظار للتأثر به، ويتحقق ذلك من خلال استكشاف فرص جديدة لأنشطة قيادة الأعمال واستثمار فرص تحسين أداء العمل والمثابرة نحو تحقيق الرؤية الريادية. وأصبحت الممارسات الريادية التنفيذية في ظل التحديات العالمية وشدة المنافسة سبب رئيس لبقاء أي مؤسسة مجتمعية، ومن جهة فالجمود ورفض العمل يعيق أي تطوير مؤسسي، وبالتالي فإن الممارسات الريادية التنفيذية الموجهة نحو الرؤية الريادية التي

تفضل المخاطرة والابتكار المستمر تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>(١٢٣)</sup>، كما أن الممارسات الريادية التنفيذية تنتج بيئة داعمة للتطوير والابتكار وتستطيع تدبير مواردها في ظل قلة الموارد البشرية والمادية.

وتعزز الممارسات الريادية التنفيذية منظومة العمل الأخلاقية التي تمارسها القيادة الريادية وفريق العمل من خلال تحقيق العدالة التنظيمية والشفافية في التعامل مع الموارد، والحرص على اشتراك فريق العمل والشركاء في صنع القرارات، وإتاحة فرص تقديم المقترحات، وتقييم الأداء وفقاً لمعايير واضحة للممارسات المطلوبة، وإنشاء رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يدعم من فرص النجاح في العمل<sup>(١٢٤)</sup>.

ومن الممارسات الريادية التنفيذية الإقدام الذي يعني قوة الدافعية الذاتية لدى القيادات الجامعية لتيسير العمل نحو ريادة الأعمال بإرادة ذاتية، وتقوم نية ريادة الأعمال بدور كبير في نمو روح المبادرة والسعي لإنشاء مشروع جديد والبدء في التخطيط والتنفيذ لسلوك ريادي، وكلما كانت النية أقوى لهذا السلوك زادت فرص تنفيذه ويكون أكثر التزاماً بنجاحه<sup>(١٢٥)</sup>، والإقدام هو نشاط تقوم به القيادة الريادية بالجامعة للتحرك نحو المستقبل بدلاً من الانتظار السلبي وممارسة الفعل بدل من رد الفعل، والإقدام ممارسة من ممارسات الأعمال الريادية لتحسين أداء الجامعة والأكاديمين بها.

ومن الممارسات الريادية التنفيذية تسويق الجامعة لخدماتها بما يؤدي إلى ارتفاع كفاءتها الإنتاجية وبالتالي توسعها واستمرار بقائها في السوق، فضلاً عن إنه يمثل حلقة الوصل بين الجامعة والمجتمع إذ تقوم فرق التسويق بتزويد الأقسام الإدارية والأكاديمية المختلفة في الجامعة بالمعلومات عن حاجات المجتمع من الخدمات<sup>(١٢٦)</sup>، ويعتبر تسويق الخدمات والمخرجات الجامعية من الممارسات الريادية التنفيذية التي تعزز العمليات الإبداعية والابتكارية، وحافز للأكاديمين إلى مزيد من العمل على تحسين الأداء والبحث عن الجديد لتحقيق الميزة التنافسية وبالأخص الباحثين على تطوير أبحاثهم وربطها بالواقع ومشكلات المجتمع، وعليه فإن التسويق للخدمات والمخرجات الجامعية يمكن أن يؤدي

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

إلى التقدم الاقتصادي وإنتاج فرص توظيف جديدة لخريجي الجامعات وتصميم منتجات بحثية تلبي احتياجات القطاع الصناعي وذات الارتباط بريادة الأعمال والمشروعات الريادية<sup>(١٢٧)</sup>.

وكذلك من الممارسات الريادية التنفيذية بالجامعة الابتكار الذي يعني قدرة القيادة الريادية على التفكير الإبداعي والتطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة والاستثمار الفعال للموارد المتاحة في مواجهة العقبات التنظيمية وبناء مستقبل أفضل للمؤسسة من خلال اتخاذ إجراءات وإتاحة أنشطة وأفكار جديدة تعزز من فرص تحقيق ريادة الأعمال داخل المؤسسة<sup>(١٢٨)</sup>، وبناء العقلية الريادية التي تدفع الموارد البشرية إلى التصرف بروح المبادرة وتنمية الخصائص الريادية التي يمكن توظيفها في تطوير العمل المؤسسي بالجامعات، بالإضافة إلى إنشاء وتطوير الأعمال والمشاريع الريادية في المجتمع<sup>(١٢٩)</sup>.

**٤- التطوير الريادي:** يعني التحسن الذي تم بالجامعة نتيجة للممارسات الريادية ويشترك في تنفيذه الأكاديميين مع القيادات من داخل الجامعة وخارجها، وهو يصف الخطوات التي تم تنفيذها لتحسين مستوى أداء الجامعة وتحقيق رؤيتها واستثمار الأفكار لدعم وتطوير إنتاجية المجتمع ومؤسساته بشكل عام.

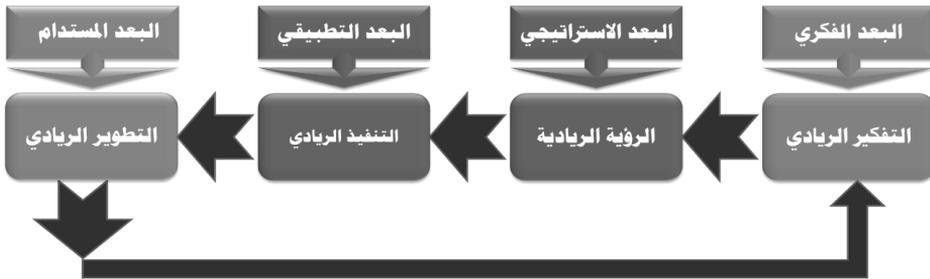
ومن المزايا التنافسية للجامعة مدى استثمار القيادات الريادية للتطبيقات التكنولوجية المختلفة ومنها الذكاء الاصطناعي في إدارة الحرم الجامعي، وأداء الوظائف الإدارية والتدريسية والبحثية والخدمية للجامعة عبر شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة مما يسهم في توفير بيئة تعليمية ذكية وشاملة، كما يسهم في ربط الجامعة بمجتمعها الخارجي باستخدام التقنيات الذكية<sup>(١٣٠)</sup>.

وقد ثبت أن التفاعل الاجتماعي بين الجامعة والمجتمع يطور التفاهم المعرفي، بما كان له الأثر على تحقيق الالتزام المتبادل بين الجامعة والمجتمع في تطوير البحوث والابتكارات الأكاديمية التي تخدم الاحتياجات المجتمعية<sup>(١٣١)</sup>.

ولذا يهتم التطوير الريادي في تلبية احتياجات المجتمع ومنها تقديم الدعم والرعاية الصحية في ظل المشكلات البيئية والوبائية المنتشرة، ونظرًا لزيادة الأمراض من جهة وزيادة تكاليف العلاج من جهة أخرى، كان من الضروري أن تعمل الجامعات على دراسة التحديات الصحية التي يواجهها المجتمع وتعمل على حلها وخصوصًا أن الجامعات تضم من الباحثين الذين لديهم أفكار ومشروعات ابتكارية في هذا المجال، كما أن الجامعات تمتلك من الموارد البشرية والمادية التي تسمح لها بإنشاء مراكز لتقديم الخدمات الصحية للمواطنين<sup>(١٣٢)</sup>.

وكما اتجهت العديد من جامعات العالم إلى إنشاء مراكز بحثية لتطوير العلاقة بين قطاع الإنتاج والصناعة والبحث وأصبحت العلاقة تكاملية الدور في تطوير الشركات الصناعية من خلال توفير التمويل اللازم من رجال الأعمال وأصحاب الشركات وتقديم الأفكار الابتكارية من المراكز البحثية والإشراف على إجراءات العمل وتطوير إدارة الشركات ودراسة احتياجات السوق الدولي وتبادل الأعمال وزيادة الإيرادات، ومن جهة تم دعم تطوير نظم العمل والدراسة في الجامعة واطلاق عليها مصانع المعرفة لتطوير الطلاب وتجهيزهم لوظائف المستقبل<sup>(١٣٣)</sup>.

ومن خلال ما سبق يتضح أن ممارسات القيادة الريادية بالجامعة تتضمن تسلسلاً فكرياً واستراتيجياً وتطبيقياً ومستداماً وذلك وفقاً لما هو موضح بشكل (١) على النحو التالي:



شكل رقم (١)

ممارسات القيادة الريادية بالجامعات \*

\* من إعداد الباحث.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

ومن خلال الشكل السابق تبدأ ممارسات القيادة الريادية بالجامعة بالبعد الفكري الذي يركز على التفكير الريادي بما هو قادم من أعمال ونتائجها ومستقبل أداء الأكاديميين بالجامعة، وأي من هذه الأفكار يمكن للأكاديميين تطبيقه بالجامعة بما يتناسب مع قدراتهم ويتناسب مع ظروف المجتمع الجامعي الداخلي والخارجي، ومن ثم فإن البعد الاستراتيجي يعتمد على صياغة الرؤية الريادية والتي تعتبر أهم خطوة من خطوات القيادة الريادية بالجامعة لأن العمل الريادي يبدأ وفقاً للرؤية الريادية التي تم صياغتها. وتمتد القيادة الريادية إلى البعد التطبيقي في بناء خطة عمل ووضع ممارسات ريادية محددة بمجموعة من الأنشطة الريادية التي يسهل تنفيذها وتقويمها ويكون لها الدور في تحقيق الرؤية الريادية وتهيئة بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الأكاديميين بالجامعة مع بعضهم البعض وفي التخصصات المختلفة من جهة والتعاون مع رجال الأعمال والمواطنين بالمجتمع من جهة أخرى، ومن ثم البعد المستدام الذي يركز على مراجعة هذه الممارسات ومطابقتها بما تم التخطيط له والتأكد من تحقيق الأهداف، وتقدير الإنجازات ومكافأة الأكاديميين أصحاب الأداء الأفضل بجانب حل مشكلات انخفاض الأداء وتطوير هذه الممارسات بشكل مستمر بما يضمن تطوير أداء الأكاديميين بالجامعة وإحداث نقلة نوعية تدعم تحسين مستوى الأداء بالجامعة ويجعلها تمتلك ميزة تنافسية، وبذلك تترسخ ثقافة القيادة الريادية بالجامعة.

### القسم الثالث

#### الواقع النظري لممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

##### (تحليل وثائقي)

يتضمن هذا القسم وصف وتحليل لواقع ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش من خلال تحليل الوثائق الرسمية والقرارات واللوائح والتقارير التي ترتبط بمجال البحث ومتغيراته ويسير هذا المحور وفقاً للعناصر التالية:

تعتبر سيناء مثلث قاعدته البحر الأبيض المتوسط ورأسه نقطة التقاء خليج العقبة بخليج السويس، وتضم منطقة الجنوب وهي جبلية يحيط بها خليج السويس والعقبة ويتخللها وديان ومناطق صحراوية وساحلية وجبلية، ومنطقة التيه بوسط سيناء وهي منطقة جبلية وعرة ومرتفعاتها كبيرة، والمنطقة الساحلية وهي منطقة من الرمال الناعمة على ساحل البحر الأبيض المتوسط في الشمال<sup>(١٣٤)</sup>، وتتمتع سيناء بتنوع مناخي يتضمن مناخ البحر الأبيض المتوسط ومناخ المناطق الصحراوية الحارة صيفاً المائلة للدفء شتاءً، ومعدلات سقوط الأمطار ضعيفة بالمناطق الصحراوية وسط سيناء، وبالتالي لا يمكن الاعتماد على مياه الأمطار وحدها في تنمية سيناء؛ ولذا تزداد أهمية البحث عن مصادر مياه أخرى سواء عبر نقل المياه من نهر النيل إلى سيناء أو تحلية مياه البحر أو المياه الجوفية والتي يمكن من خلالها إنشاء مجتمع مستقر<sup>(١٣٥)</sup>.

وتبلغ المساحة الكلية لمحافظة شمال سيناء (٢٨٩٠٠٠) كيلومتر مربع<sup>(١٣٦)</sup>، وتبلغ المساحة الكلية لمحافظة جنوب سيناء (٣١٣٠٠٠) كيلومتر مربع<sup>(١٣٧)</sup>، وتبلغ مساحة سيناء نحو (٦٠٢٠٠٠) كيلومتر مربع أي حوالي نسبة (٦%) من جملة مساحة مصر، ويبلغ عدد سكان محافظة شمال سيناء حوالي (٤٥٠٠٠٠٠) نسمة بنسبة (٤٣,٤٣%) من إجمالي سكان مصر، ويبلغ عدد سكان محافظة جنوب سيناء حوالي (١١٣٦٦٨) نسمة بنسبة (١١,١١%) من إجمالي سكان مصر<sup>(١٣٨)</sup>، وبذلك يبلغ عدد سكان محافظتي شمال سيناء وجنوبها حوالي (٥٦٣٦٦٨) نسمة بنسبة (٥٤,٥٤%) من إجمالي سكان مصر.

وانضمت سيناء إلى الإدارة المحلية لأول مرة بالقرار الجمهوري رقم (٨١١) لسنة ١٩٧٤م، والذي نص على أن "تعتبر محافظة سيناء وحدة من وحدات الحكم المحلي"<sup>(١٣٩)</sup>، وكما صدر القرار الجمهوري رقم (٨٤) لسنة ١٩٧٩م والذي نص على "تقسم سيناء إلى محافظتين: ١. محافظة شمال سيناء، ٢. محافظة جنوب سيناء وتعتبر كل منهما وحدة من وحدات الحكم المحلي وتكون مدينة العريش عاصمة لمحافظة شمال

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

سيناء ومدينة الطور عاصمة لمحافظة جنوب سيناء" (١٤٠)، وتضم محافظة شمال سيناء عدد (٦) مراكز إدارية هي: العريش ورفح والشيخ زويد وبئر العبد والحسنة ونخل (١٤١)، وتضم محافظة جنوب سيناء عدد (٨) مراكز إدارية هي: الطور ورأس سدر وأبو زنيمة وأبو رديس وشرم الشيخ وذهب ونويبع وسانت كاترين (١٤٢).

وتمتلك سيناء مقومات وركائز التنمية، فهي بحكم مواردها وإمكانياتها وموقعها تعد بوابة التنمية الاقتصادية لمصر، حيث تمتلك العديد من مقومات التنمية في قطاعات الزراعة والصناعة والسياحة والتجارة، مما يؤهلها لقيادة حركة التنمية في المرحلة القادمة خاصة وأنه تم البدء على أرضها تنفيذ مشروعات قومية عملاقة في مجالات البنية الأساسية من شبكات طرق وكهرباء ومياه، بالإضافة إلى مشروعات قومية للتنمية الصناعية والزراعية والتعليمية تشكل قاعدة لانطلاق سيناء بخطوات ثابتة على مسار تنمية اقتصادية واجتماعية حقيقية (١٤٣)، وتتوفر الموارد الطبيعية بسيناء وتعد أحد المقومات الإستراتيجية للاستثمار والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث تمتلك سيناء وحدها نحو (٣٠%) من سواحل مصر (١٤٤)، وتشمل أيضاً محميات طبيعية بمحافظة شمال سيناء عددها (٢) هي محمية الزرانيق والأحراش، وبمحافظة جنوب سيناء يوجد (٥) محميات هي طابا وأبوجالوم وسانت كاترين ونبق ورأس محمد.

وبذلك تكون سيناء من المناطق التي يسجل التاريخ يوماً بعد يوم ما يحدث فيها لأهميتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتعتبر محافظتي شمال سيناء وجنوبها أرض نقية بيئياً وداعمة للاستثمار وتمتلك أراضي زراعية خصبة ومساحات مائية يمكن أن يحصل إنتاجها على ميزة تنافسية محلية ودولية لنقاء البيئة بها، وتمتلك سيناء ثروات واحتياطات تعدينية كبيرة وكل ذلك مدعوماً بموقع جغرافي فريد يصل العالم الغربي أوروبا وأمريكا بالعالم الشرقي الصين واليابان ودول شرق آسيا ويصل العالم الشمالي روسيا ودول الشام العربي بالعالم الجنوبي أفريقيا وجنوب آسيا، وعليه تكون سيناء جاهزة لإنشاء مشروعات ريادية سواء من القطاع الخاص أو الحكومي ممثلاً في

الوزارات التنفيذية والجامعات المصرية ومنها جامعة العريش والتي يتطلب من قيادتها ممارسة التفكير الريادي في الفرص المتاحة بسيئات ووضع رؤية ريادية لاستثمار موقعها ومواردها والتنفيذ الريادي للخطط الاستراتيجية والتنمية المستدامة، والعمل بشكل دائم على التطوير الريادي وتحسين خدمات جامعة العريش الأكاديمية والبحثية والمجتمعية لمجتمع سيئات.

### ثانياً: الوضع الراهن لجامعة العريش:

تعتبر جامعة العريش من المشروعات القومية التي تم إنشاؤها لخدمة مجتمع سيئات، والتي تم تنفيذها بإرادة سياسية وإشراف قيادات أكاديمية وتنفيذ كوادر وطنية ودعم مجتمعي، ويمكن وصفها وفقاً للعناصر التالية:

١- **النشأة والتطور لجامعة العريش:** تم إنشاء جامعة العريش بناءً على قرار رئيس الجمهورية رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٦م والذي نص على: تنشأ بالإضافة إلى الجامعات المنصوص عليها بالمادة (٣) من قانون الجامعات المشار إليه (جامعة العريش) ومقرها مدينة العريش ويلغى فرع جامعة قناة السويس بالعريش وتضم الكليات التابعة لهذا الفرع الذي تم إلغاؤه إلى جامعة العريش والتي هي: كلية التربية وكلية العلوم الزراعية البيئية وكلية التربية الرياضية (بنين- بنات) وكلية العلوم وكلية الآداب ومعهد الدراسات البيئية<sup>(١٤٥)</sup>، ويمكن عرض الوصف الكيفي والكمي لإنشاء كليات جامعة العريش حتى تاريخ إجراء الدراسة الحالية على النحو التالي<sup>(١٤٦)</sup>:

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

### جدول (٢)

#### الوصف الكيفي والكمي لكليات ومعاهد جامعة العريش

اسم الكلية	تاريخ الإنشاء	التعبئة	الأهداف	عدد الطلاب	عدد الأكاديميين
تربية العريش	١٩٨٢ م	أول كلية تم إنشاؤها بعد هزيمة الاحتلال الإسرائيلي وانسحابه من محافظة شمال سيناء وتم افتتاحها في ٢٥ أكتوبر ١٩٨٢م وكانت تتبع جامعة قناة السويس وكان أول عام دراسي في ١٩٨٢م-١٩٨٣م، وأصبحت تتبع جامعة العريش منذ عام ٢٠١٦م وحتى الآن.	تطوير الفكر التربوي وترسيخ أسسه ومبادئه بالمجتمع ونشر الاتجاهات التربوية الحديثة وتبادل المعلومات والخبرات مع الهيئات والمؤسسات التعليمية والثقافية وحل المشكلات التربوية والتعليمية في البيئة المحلية بالمجتمع السيناوي، وإعداد متخصصين وقادة في مختلف المجالات التربوية بمهنة التعليم	٢٤٩٣	١٢٧
العلوم الزراعية البينية بالعريش	١٩٨٨ م	تم افتتاحها في ١٥ أكتوبر ١٩٨٨م وكانت تتبع جامعة قناة السويس وكان أول عام دراسي في ١٩٨٨م-١٩٨٩م، وأصبحت تتبع جامعة العريش منذ عام ٢٠١٦م وحتى الآن.	استثمار موارد سيناء وثرواتها من مراعي طبيعية تصلح لتنمية الثروة الحيوانية والحفاظ على المحميات الطبيعية واستثمار النباتات الطبية المنتشرة في ربوع صحراء سيناء واستصلاح وزراعة الأرض الصحراوية بسيناء في ظل جفاف أرض سيناء ونسبة الموارد المائية بها	١٦٧	١٣٢
التربية الرياضية بالعلوم	٢٠١٠ م	تم افتتاحها في ٢٠١٠م وكانت تتبع جامعة قناة السويس وكان أول عام دراسي في ٢٠١٠م-٢٠١١م، وأصبحت تتبع جامعة العريش منذ عام ٢٠١٦م وحتى الآن.	توفير أخصائي علاج طبيعي وتنمية بدنية وتخطيط وإنشاء ساحات وملاعب رياضية وتوفير أخصائي تربية رياضية وتكوين بدني ونشر الوعي لممارسة الرياضة لتحقيق الصحة البدنية	٢٩٩	٨٤
معهد الدراسات البينية بالبحر	٢٠١٢ م	تم افتتاحه في ٢٠١٢م وكان يتبع جامعة قناة السويس وكان أول عام دراسي فيه ٢٠١٥م-٢٠١٦م، وأصبح يتبع جامعة العريش منذ عام ٢٠١٦م وحتى الآن.	إجراء الدراسات العليا في مجالات متنوعة تختص بالشان البيئي وإكساب الباحثين تخصصات بيئية بجانب تخصصاتهم الأصلية، وإكسابهم المهارات والقدرات التي يتطلبها العمل بممارسات تخدم البيئة ولا تضر بعناصرها ومقدراتها.	١٧٤	٥

د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

اسم الكلية	تاريخ الإنشاء	التبعية	الأهداف	عدد الطلاب	عدد الأكاديميين
العلوم بالعريش	٢٠١٤م	تم افتتاحها في ٢٥ أبريل ٢٠١٤م وكانت تتبع جامعة قنطرة السويس وكان أول عام دراسي في ٢٠١٤م-٢٠١٥م، وأصبحت تتبع جامعة العريش منذ عام ٢٠١٦م وحتى الآن، وتم نقل الأكاديميين العلميين من كلية التربية بالعريش إلى كلية العلوم بالعريش.	إعداد خريجين متخصصين قادرين على التعامل مع المشاكل البيئية بطريقة علمية، فضلاً عن توفير خريجين بتخصصات أكاديمية تلبي متطلبات المصانع القائمة والمخطط لإنشائها بالمناطق الصناعية المنتشرة بمحافظة شمال سيناء وجنوبها، والاستفادة منها في مصانع الرخام والاسمنت وغيرها	٢٩٨	١٠٧
الآداب بالعريش	٢٠١٤م	تم افتتاحها في ٢٥ أبريل ٢٠١٤م وكانت تتبع جامعة قنطرة السويس وكان أول عام دراسي في ٢٠١٤م-٢٠١٥م، وأصبحت تتبع جامعة العريش منذ عام ٢٠١٦م وحتى الآن، وتم نقل الأكاديميين الأدبيين من كلية التربية بالعريش إلى كلية الآداب بالعريش	سد متطلبات سوق العمل من القوى العاملة المتخصصة والماهرة القادرة على نشر ثقافة المجتمع واطلاعه على ثقافات خارجية وتساعد على انتقاء الصالح والمفيد للمجتمع وتحقيق قوة تماسكه	١٢٢٠	٨٢
التجارة بالعريش	٢٠١٦م	تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٢٦٩٣) لسنة ٢٠١٦م وتتبع جامعة العريش وكان أول عام دراسي في ٢٠١٦م-٢٠١٧م	سد حاجة المجتمع وانطلاقه نحو المشروعات والاستثمارات المتنوعة في سيناء، وإجراء دراسات جدوى للمشروعات الاستثمارية وإعداد النظام الإداري والمالي المناسب لطبيعة المشروعات	١٣٧٥	٣١
الاقتصاد المنزلي بالعريش	٢٠١٦م	تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٢٦٩٣) لسنة ٢٠١٦م وتتبع جامعة العريش وكان أول عام دراسي في ٢٠١٦م-٢٠١٧م	مواجهة التطلعات والطموحات في السوق المحلي بسيناء ودعم إقامة صناعات جديدة في مجال دباغة الجلود والصناعات الجلدية المرافقة	٧٥٠	٢٠
الاستزراع السمكي والمصائد البحرية	٢٠١٦م	تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٢٦٩٣) لسنة ٢٠١٦م وتتبع جامعة العريش وكان أول عام دراسي في ٢٠١٦م-٢٠١٧م	استثمار المسطحات المائية الشاسعة المحيطة بشبه جزيرة سيناء	١٥٦	٢٠

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

اسم الكلية	تاريخ الإنشاء	التعبئة	الأهداف	عدد الطلاب	عدد الأكاديميين
الحاسبات والمعلومات بالعريش	٢٠٢٠م	تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٤٩٦) لسنة ٢٠٢٠م وتتبع جامعة العريش وأول عام دراسي في ٢٠٢١م-٢٠٢٢م	بناء نظام تعليمي متطور يتلاءم مع النمو المتسارع في مجالات الحاسبات والمعلومات، ومواكبة الاتجاهات العلمية الحديثة في مجالات تخصص الكلية من خلال تحديث المقررات الدراسية، وإتاحة مساحة أكبر للتدريبات العملية المتطورة بما يواكب متطلبات العمل في كافة مؤسسات الدولة	١٦١	١٢
الطب البيطري بالعريش		تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٧٣٤) لسنة ٢٠١٨م وتتبع جامعة العريش وأول عام دراسي في ٢٠٢٠م-٢٠٢١م	تخريج أطباء بيطريين قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي	٢٥٨	١٧
الطب البشري بالعريش	٢٠١٩م	تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٢١١١) لسنة ٢٠١٩م وتتبع جامعة العريش وأول عام دراسي في ٢٠٢٢م-٢٠٢٣م	تقديم الرعاية الصحية المتكاملة لجميع مواطني سيناء وتوفير نظام صحي للرعاية الصحية في سيناء والارتقاء بجودة الخدمات الطبية المتقدمة.	١٣٥	٤٨
المجموع				٧٣٢١	٦٨٥

وباستقراء الجدول السابق يتضح حرص الدولة المصرية على تنمية سيناء بالعلم من خلال إنشاء أول كلية للتربية بالعريش بعد هزيمة الاحتلال الإسرائيلي وانسحابه من محافظتي شمال سيناء وجنوبها، وهي الكلية التي يناط بها إعداد المعلم بالتخصصات اللازمة للمدارس، ويدل إنشاء كلية التربية بالعريش على تطبيق ممارسات القيادة الريادية من حيث التفكير الريادي والرؤية الريادية والتنفيذ والتطوير الريادي في تلبية الاحتياجات المجتمعية للمعلمين من جهة وبناء مستقبل سيناء التعليمي والتنموي من

جهة أخرى بعد تفريغ الاحتلال الإسرائيلي لسيناء من التعليم وندرة الاستعانة بالمعلمين السيناويين.

وكذلك تم الاستمرار في تطبيق ممارسات القيادة الريادية في إنشاء كلية العلوم الزراعية البيئية وهي من الكليات النادرة ليس على مستوى الجامعات المصرية بل على مستوى الشرق الأوسط لارتباط تخصصاتها بالتنمية الشاملة المستدامة بمحافظتي شمال سيناء وجنوبها، حيث تدرس بها العلوم البيولوجية والاجتماعية والاقتصادية ويتم فيها دراسة الاقتصاد الزراعي، وإجراء البحوث والدراسات في اقتصاديات الزراعة في نواحي الإنتاج والتكاليف والتسويق والتمويل، ودراسة المشكلات الاقتصادية التي تواجه التنمية الريفية ووضع حلول علمية لها، ودراسة نظم الرقابة على الصادرات والواردات، ودراسة الأغذية وجودتها، ودراسة الإنتاج الحيواني والداخلي وإنتاج الألبان، ودراسة التطبيقات التكنولوجية الهندسية والتصميم الهندسي لمنظومة الإنتاج الزراعي من تركيب وصيانة وتشغيل وعمليات التصنيع والفرز والتعبئة<sup>(١٤٧)</sup>.

وبعد إنشاء وتشغيل كلية التربية وكلية العلوم الزراعية البيئية بالعريش تم إنشاء باقي الكليات لتكون فرعاً لجامعة قناة السويس بالعريش يضم عدد (٥) كليات وهي: التربية والعلوم الزراعية البيئية والتربية الرياضية والعلوم والآداب وعدد (١) معهد للدراسات البيئية بالخربة.

واستمرت الدولة المصرية في دعم تحقيق رؤية قياداتها السياسية والتنفيذية والجامعية والمجتمعية الريادية من خلال إصدار قرار رئيس الجمهورية رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٦م بتحويل فرع جامعة قناة السويس بالعريش إلى جامعة العريش وهي أول جامعة حكومية مصرية على أرض سيناء في وقت من أصعب أوقات الدولة المصرية في تاريخها الحديث، فواجهت القيادات الجامعية بجامعة العريش تحديات اقتصادية وأمنية في إنشاء الجامعة؛ إلا أن حرص القيادة السياسية على تنمية سيناء بالعلم كان سبباً رئيساً في إنشاء الجامعة وتطويرها باستمرار.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وتوسعت جامعة العريش بشكل سريع في إنشاء الكليات والتخصصات المختلفة والمراكز والبرامج الأكاديمية الخاصة ووحدات الطابع الخاص وأصبح عدد الكليات (١١) كلية وعدد المعاهد (١) معهد حتى تاريخ نشر البحث الحالي، ووافق ذلك زيادة نسبتها (١٠٠%) في عدد كليات الجامعة منذ عام ٢٠١٦م الذي كان عدد الكليات بها (٥) كليات وعدد (١) معهد إلى أن أصبح عام ٢٠٢٢م عدد الكليات بها (١١) كلية وعدد (١) معهد.

ويتضح من التحليل الكمي أن عدد الطلاب لكل أكاديمي على مستوى جامعة العريش وصل تقريباً إلى (١١) طالباً لكل أكاديمي وهي نسبة قد تكون فرصة للتنافسية وتحسين جودة الأداء التعليمي والبحثي والمجتمعي لدى الأكاديميين وقد تكون عبئاً مالياً على موازنة الجامعة ووزارة التعليم العالي، وأعلى نسبة وصلت تقريباً إلى (٤٥) طالباً لكل أكاديمي بكلية التجارة نتيجة لقبول عدد من طلاب التعليم الفني التجاري، وأقل نسبة وصلت تقريباً إلى (٢) طالب لكل أكاديمي بكلية العلوم الزراعية البيئية وقد يكون السبب في تعدد التخصصات بالكلية وتعيين عدد معيدين بهذه التخصصات مما أدى مع مرور الوقت إلى زيادة الأكاديميين بالكلية، وقد يكون السبب في قبول الطلاب بكليات الجامعة الأخرى مما أدى لقلّة عدد الطلاب الملتحقين بالكلية.

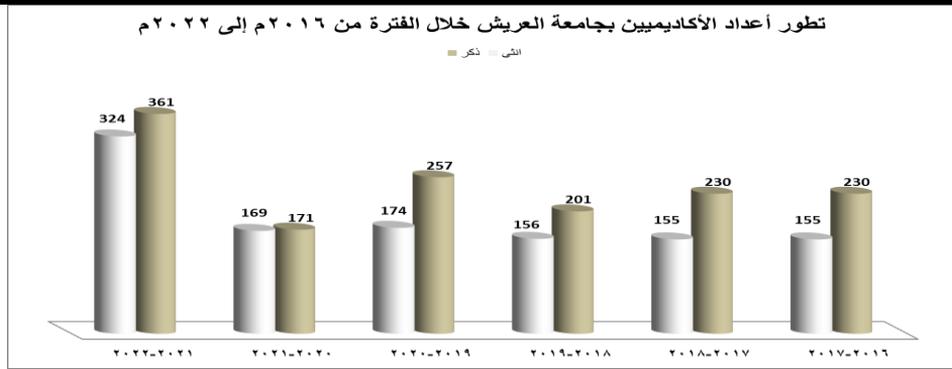
وعلى الرغم من هذا التوسع في عدد الكليات والتخصصات والوحدات ذات الطابع الخاص إلا أن عدد الأكاديميين لم يواكب هذا التوسع ويمكن عرض تطور أعداد الأكاديميين بجامعة العريش على النحو التالي<sup>(١٤٨)</sup>:

### جدول (٣)

تطور أعداد الأكاديميين بجامعة العريش خلال الفترة من ٢٠١٦م إلى ٢٠٢٢م

٢٠٢١-	٢٠٢٠-	٢٠١٩-	٢٠١٨-	٢٠١٧-	٢٠١٦-	
٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	
٣٦١	١٧١	٢٥٧	٢٠١	٢٣٠	٢٣٠	ذكر
٣٢٤	١٦٩	١٧٤	١٥٦	١٥٥	١٥٥	أنثى
٦٨٥	٣٤٠	٤٣١	٣٥٧	٣٨٥	٣٨٥	المجموع

## د. عبد الكريم محمد أحمد حسين



### شكل (٢)

تطور أعداد الأكاديميين بجامعة العريش خلال الفترة من ٢٠١٦م إلى ٢٠٢٢م ومن خلال جدول رقم (٣) وشكل (٢) يتضح أن تطور أعداد الأكاديميين شهد ثبات عند الإجمالي لعدد (٣٨٥) أكاديمي في العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧ والعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨، ومن ثم شهد تناقص في العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩ ليصبح عدد الإجمالي (٣٥٧) أكاديمي، وشهد زيادة في العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ ليصبح عدد الإجمالي (٤٣١) أكاديمي، وعاد مرة أخرى ليتناقص عدد إجمالي الأكاديميين ليصبح (٣٤٠) أكاديمي في العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١، وبدأ في الزيادة ليصبح عدد الإجمالي (٦٨٥) أكاديمي في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢، وقد يرجع هذا التذبذب في أعداد الأكاديميين بجامعة العريش للظروف الأمنية التي تمر بها محافظة شمال سيناء والمعوقات الجغرافية لبعدهم مقر جامعة العريش عن محافظات مصر ولقلة حوافز الجذب للأكاديميين سواء حوافز مالية ومعنوية وخدمات أخرى كالنقل حيث ما زالت جامعة العريش حتى تاريخ نشر البحث الحالي لم تخصص وسائل نقل خاصة بها لنقل الأكاديميين من المحافظات الأخرى إلى مقر الجامعة وعودتهم، وكذلك لم توفر الجامعة والمحافظة أماكن إقامة ثابتة للأكاديميين، وقد يكون السبب الأهم في قلة عدد الأكاديميين إجماع الحكومة عامة عن الإعلان عن التوظيف الحكومي، وقد ترجع الزيادة في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ إلى استقرار الأوضاع الأمنية والجامعية وقد ترجع إلى تعيين عدد من الأكاديميين من خلال المسابقة عن وظائف الأكاديميين التي تم الإعلان عنها.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

٢- رؤية ورسالة وغايات جامعة العريش: تنص رؤية جامعة العريش على "الريادة والتميز في بناء مجتمع المعرفة بما يحقق التنمية المستدامة وفقاً لمعايير عالمية" (١٤٩)، وبذلك يتضح من رؤية جامعة العريش اهتمام قيادتها الأكاديمية على تعزيز ثقافة الريادة في العمل والسعي نحو التميز في العمل الاجتماعي والتكنولوجي ومراعاة البعد العالمي واحتياجات المجتمع العالمي، كما أنها ترتبط برؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تنص على "أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، ذات نظام إيكولوجي متزن ومتنوع، تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة وترتقي بجودة حياة المصريين" (١٥٠)، ويتضح أن رؤية جامعة العريش تتسق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال الريادة والابتكارية والمجتمع المعرفي والتنافسية والتنمية المستدامة.

وتنص رسالة جامعة العريش على "توفير مناخ أكاديمي يدفع إلى التعلم والإبداع، ويعزز المشاركة في إمداد المجتمع بكوادر مؤهلة وقادرة على تلبية احتياجات سوق العمل محلياً وإقليمياً، وتقديم خدمات مجتمعية متميزة والإسهام في التمكين الاجتماعي والاقتصادي لأفراد المجتمع السيناوي وتنمية الاقتصاد المعرفي" (١٥١)، ويتضح من رسالة جامعة العريش أنها تركز على تهيئة المناخ الإيجابي للأكاديميين بالجامعة بما يحفزهم على توفير بيئة تعليمية إبداعية، وكذلك التعاون مع المجتمع المحلي والإقليمي لتلبية احتياجاته من الكوادر البشرية، وتدعم فرص التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية لأفراد المجتمع السيناوي مع التركيز على الاستثمار في المعرفة.

وتهدف جامعة العريش إلى أن تكون بيت خبرة للمشروعات التنموية بمحافظة شمال سيناء وجنوبها وتقديم خدمات متنوعة للمجتمع (١٥٢)، وتتمثل الغايات والأهداف الاستراتيجية لجامعة العريش فيما يلي (١٥٣):

**الغاية الأولى:** خريج متميز مبتكر قادر على الإسهام الفعال في تنمية المجتمع، والأهداف المحققة لهذه الغاية:

أ. التقييم الذاتي والتطوير المستمر للسياسات والبرامج التعليمية والاهتمام بالجانب النظري والتطبيقي.

ب. تعزيز التطور الأكاديمي والشخصي والاجتماعي والمهني لدى كافة الطلاب لإعدادهم وتأهيلهم للمراكز القيادية وإكسابهم روح المبادرة.

ج. تطوير وتنمية الأنشطة الطلابية وأساليب تقديم الخدمات التعليمية ورعاية الطلاب.

د. تطوير البرامج الدراسية التي تستخدم نظم التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني.  
**الغاية الثانية:** منظومة دراسات عليا منتجة للمعرفة وقادرة على تقديم الحلول لمشكلات المجتمع السيناوي، والأهداف المحققة لهذه الغاية:

أ. وضع خطة بحثية متميزة للجامعة ومبنية على الاحتياجات المجتمعية وتدعم البنية الأساسية لتشجيع الابتكار العلمي ومتوافقة مع متطلبات الجودة العالمية.  
ب. إعداد كوادر بحثية من الأكاديميين مؤهلة ومتميزة بما يواكب التطوير المستمر للبحث العلمي.

ج. ترسيخ القيم والتقاليد الجامعية والالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.

د. إجراء بحوث متميزة ومبتكرة عالية الجودة وربطها باحتياجات المجتمع ونشر ثقافة النشر الدولي وتشجيع البحوث البيئية

هـ. تطوير الأنظمة الإدارية لقطاع الدراسات العليا والبحوث.

و. عقد بروتوكولات الشراكة مع الجامعات والمراكز البحثية المحلية والإقليمية والعالمية.

**الغاية الثالثة:** جامعة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وخدمة المجتمع، والأهداف المحققة لهذه الغاية:

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

- أ. تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتقديم الخبرات الاستشارية للهيئات والمؤسسات الإنتاجية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
  - ب. نشر الوعي بقضايا البيئة والمجتمع وتوجيه البحث العلمي لحل المشكلات البيئية.
  - ج. تنمية الوعي الثقافي والمعرفي للشباب بما ينعكس على أفكارهم وسلوكياتهم لدعم التنمية المستدامة في الأقليم.
  - د. إنشاء كليات ومراكز بحثية للعمل علي تنمية وتطوير الموارد المحلية والإقليمية.
  - هـ. دعم فرص التمويل الذاتي.
- الغاية الرابعة:** جهاز إداري كفاء وفعال، والأهداف المحققة لهذه الغاية:
- أ. استكمال الهيكل الإداري بالجامعة والعمل على جذب أفضل الكفاءات الإدارية للجامعة.
  - ب. التوصيف الوظيفي لكل الوظائف الإدارية بالجامعة.
  - ج. وضع مجموعة من الأنظمة الإدارية الإلكترونية لرفع الكفاءة الإدارية لمختلف إدارات الجامعة (الموارد البشرية – شئون الطلاب – الدراسات العليا ..... وغيره).
  - د. تبني معايير عادلة وشفافة لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة على أساس الكفاءة والجدارة وطبقا للقانون.
  - هـ. العمل على توفير المناخ المناسب للعاملين بالجامعة لتحفيزهم على الإبداع والتميز.
  - و. تفعيل مبادئ المحاسبة والمساءلة.
  - ز. تغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض الكوادر الإدارية نحو التطوير الإداري.

ح. الاهتمام بالرعاية الصحية وتحسين الخدمات الاجتماعية التي تقدم للجهاز الإداري بالجامعة.

**الغاية الخامسة:** جامعة العريش (جامعة مبادرة)، والأهداف المحققة لهذه الغاية:

- أ. نشر الوعي بثقافة الجودة وضرورة الحصول علي الاعتماد.
  - ب. وضع استراتيجيه متكامله للمسئولية المجتمعية تتماشى مع المبادئ العالمية.
  - ج. إيجاد قنوات متنوعة للتعاون والشراكة الإستراتيجية.
  - د. إعادة صياغة الهيكل الاستراتيجي للجامعة بما يتلاءم مع تجدد الرؤية المستقبلية.
  - هـ. استبصار المشاكل المجتمعية ووضع تصورات علاجية غير تقليدية.
  - و. تهيئة بيئة مواتية للأشخاص ذوي الإعاقة.
- وباستقراء غايات وأهداف جامعة العريش السابقة يتضح أنها طموحة ومتكاملة وريادية حيث إنها تركز على وجود جامعة مبادرة وقادرة على التنمية المستدامة للمجتمع السيناوي وحل مشاكله بأساليب علمية من خلال الأكاديميين مع وجود جهاز إداري كفء وفعال.

### ٣- الهيكل التنظيمي لجامعة العريش:

منذ إنشاء الجامعة حرصت القيادات الأكاديمية على وضع هيكل تنظيمي يتناسب مع رؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها وأهدافها ويتناسب مع طموحات المجتمع وظروفه الاقتصادية والبيئية؛ ولذا تم وضع هيكل تنظيمي يراعي التغيرات المحلية والعالمية ويؤدي إلى تنمية الموارد البشرية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالجامعة والمجتمع، ويتضمن الهيكل التنظيمي لجامعة العريش الإدارات والوحدات الموضحة بالشكل التالي<sup>(١٥٤)</sup>:

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش



شكل (٣)

### الهيكل التنظيمي لجامعة العريش

ومن خلال الهيكل السابق الموضح بشكل رقم (٣) يتضح أن الهيكل التنظيمي لجامعة العريش يتضمن إدارات ووحدات ترتبط بأبعاد وممارسات القيادة الريادية منها إدارة التطوير والابتكار وإدارة التخطيط والمتابعة التي تتبع مجلس الجامعة ورئيسها، والإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار والإدارة العامة لتسويق البحوث والمشروعات، وباقي الإدارات تدعم من فرص نجاح تطبيق ممارسات القيادة الريادية بالجامعة، وعلى الرغم من ذلك يتضح أن الهيكل التنظيمي للجامعة لا يتضمن بشكل مباشر إدارة تختص لريادة الأعمال والمشروعات الإنتاجية، وإدارة تختص بالاقتصاد المعرفي، وإدارة تختص بالتنمية المستدامة لسيناء، وإدارة المسؤولية الاجتماعية.

### ٤- حقائق وأرقام بجامعة العريش :

ضخت الدولة مبلغ (١,٣) مليار جنية منذ قرار إنشاء جامعة العريش في عام ٢٠١٦م وحتى العام المالي ٢٠٢٠/٢٠٢١م لتنفيذ مشروعات تطوير بالجامعة تنوعت ما بين مشروعات تعليمية ومشروعات خدمية ومشروعات إنتاجية وتم إنشاء مبنى لإسكان الطلاب وآخر للطالبات ومدرجات بسعات مختلفة وصالة للألعاب الرياضية وتطوير البنية التحتية من الطرق وشبكات الكهرباء والمياه والصرف والشبكة التكنولوجية وأدوات السلامة والصحة المهنية وتحديث منظومتي الأمن ووسائل النقل بالجامعة، فضلاً عن تجهيز المراكز البحثية للجامعة ومنها مركز بحوث الاستزراع البحري

د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

لتدريب طلاب الجامعة على الإنتاج والبحث العلمي<sup>(١٥٥)</sup>، ويمكن عرض أهم المؤشرات الكمية في جامعة العريش على النحو التالي<sup>(١٥٦)</sup>:

جدول (٤)

المؤشرات الكمية في جامعة العريش

العدد	الفئة
١١	الكليات
١	المعاهد
١٠	المكتبات
١	سفارة المعرفة (فرع لمكتبة الإسكندرية)
٣	مراكز بحثية
٣	استراحة أعضاء هيئة التدريس
٢	المدن الجامعية
١	العيادات الطبية
١	محطة لتحلية المياه
٩٩	الطلاب الوافدون
٢٤٤٨٠٠٠ م	مساحة الحرم الجامعي (العريش وبئر العبد)
٦٨٥	عدد الموظفين بالجامعة (مثبت)
٢٣٦	عدد العاملين المتعاقدين بند 3/4
١٤١	عدد العاملين المتعاقدين صناديق
١٠	مشروعات إنتاجية
٨	وحدات ذات طابع خاص
١	مركز الاستزراع البحري
١	مركز نحل العسل
١	الجمعية الاستهلاكية
١	المركز العلمي للتنمية
١	مخبر
١	مصنع منتجات التمور والعجوة
٦٣٠	حاسب آلي متصل بالانترنت
١٨	جهاز اتصال لاسلكي
٦٨٥	بريد إلكتروني أكاديمي
٧٣٢١	بريد إلكتروني طلابي

ومن خلال جدول رقم (٤) يتضح أن جامعة العريش تمتلك أدوات وموارد تستطيع قيادتها تنفيذ ممارسات ريادية متعددة منها التنوع بين الكليات والمعاهد والتي مازالت قليلة حيث لا يوجد إلا عدد (١) معهد فقط ومخصص للدراسات العليا، كما تتوافر بعض من أماكن

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

الدعم البحثي مثل المكتبات الورقية والإلكترونية والمراكز البحثية، وكذلك تجهيز استضافة الطلاب والأكاديميين بالمدن والاستراحات وخصوصاً أن الجامعة تستقطب طلاب من كافة مدن محافظتي شمال سيناء وجنوبها وبعض المحافظات الأخرى ويوجد بها أكاديميين من داخل المحافظتين وخارجهما، وكذلك نظراً لقلّة مصادر المياه بالمحافظة وفرت الجامعة محطة تحلية تخدم بها الطلاب والأكاديميين والإداريين بالجامعة والمواطنين بمدينة العريش، كما أن الجامعة تحرص على توفير الرعاية الصحية للأكاديميين وغيرهم من خلال العيادات الطبية التي يوجد بها بعض التخصصات (باطنة- عظام-... وغيرها) ولا يوجد تخصصات (المخ والأعصاب والقلب والأطفال والنساء والتوليد والأمراض النفسية والعصبية) ولا يوجد بها كثير من الأجهزة الطبية اللازمة للتحاليل والأشعة اللازمة لكافة التخصصات.

وعلى الرغم من وجود الجامعة بسيناء التي تتوسط العالم العربي وبخاصة فلسطين والأردن والسعودية إلا أن عدد الوافدين قليل مقارنة بالمتوقع، وقد يكون السبب في حداثة الجامعة من حيث الإنشاء وقلّة التسويق العربي لخدمات الجامعة الأكاديمية والبحثية، وتعاني الجامعة بكافة كلياتها من نقص في عدد الموظفين بكافة الأقسام الإدارية والاعتماد على التعاقدات المؤقتة يحد من أداء الأكاديميين في تنفيذ الكثير من المبادرات والمشروعات الريادية التي تحتاج إلى كوادر إدارية ومالية تديرها.

وتهتم الجامعة في توفير موارد ذاتية من خلال البرامج الأكاديمية ووحدات ذات الطابع الخاص والمشروعات الإنتاجية التي تنظمها وتشرف عليها، وكذلك تسعى الجامعة لتطبيق التحول الرقمي بكافة خدماتها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية وتوفير الأجهزة التكنولوجية اللازمة وتفعيل البريد الإلكتروني الجامعي والطلابي، ونظراً لانقطاع شبكة الاتصال في كثير من الأحيان بمحافظة شمال سيناء وفرت الجامعة بعض أجهزة الاتصال اللاسلكية لتيسير التواصل بين القيادات الجامعية والآخرين.

ثالثاً: ممارسات القيادة الريادية بجامعة العريش:

في ضوء الجهود التي تبذل في جامعة العريش يمكن إلقاء الضوء على واقع ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش من خلال المحاور التالية:

- ١- ممارسات جامعة العريش في القضايا الأكاديمية: تقدم جامعة العريش خدمات أكاديمية متعددة منها ما يرتبط بالإتاحة الأكاديمية لمواطني محافظتي شمال سيناء وجنوبها في الالتحاق بالكليات والتخصصات المتنوعة والتي تدعم من فرص استكمال دراستهم الأكاديمية، وإتاحة برامج أكاديمية خاصة بمصروفات بنظام الساعات المعتمدة داخل الكليات وعددها (٣) برامج حتى تاريخ نشر هذا البحث ويوضحها الجدول التالي<sup>(١٥٧)</sup>:

جدول رقم (٥)  
البرامج الأكاديمية بجامعة العريش

اسم الكلية	اسم البرنامج	شروط الالتحاق
الأداب	برنامج المساحة والخرائط ونظم المعلومات الجغرافية	- يكون اقتراح قبول الطلاب باقتراح اللجنة الفرعية وموافقة مجلس الكلية وذلك من الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها عن طريق مكتب التنسيق أو المحولين للكلية ويتم قبول الطلاب الوافدين عن طريق الإدارة العامة للوافدين. - يجوز قبول طلاب من الحاصلين على درجة الليسانس والبيكالوريوس أو ما يعادلها. - يجوز التحويل إلى البرنامج من البرامج التي تنظمها الكلية أو الكليات الأخرى بنظام الساعات المعتمدة وبشرط ألا يزيد عدد الساعات التي تحتسب من البرنامج السابق عن (٥٠) ساعة وأن تجرى مقاصة للطالب.
الاقتصاد المنزلي	برنامج التغذية العلاجية	يقبل الحاصلين على الثانوية العامة علمي علوم/رياضة وما يعادلها
الاستزراع المائي والمصائد البحرية	تكنولوجيا الاستزراع البحري باللغة الإنجليزية تكنولوجيا المصايد البحرية باللغة الإنجليزية	يقبل الحاصلين على الثانوية العامة علمي علوم/رياضة وما يعادلها

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وتوفر الجامعة بيئة أكاديمية مناسبة من خلال إنشاء مبانٍ أكاديمية متطورة منها مبنى كلية التربية الرياضية بملحقاته صالات ألعاب رياضية فردية وجماعية، ومبنى كلية الاقتصاد المنزلي بالورش اللازمة والمعارض ومبنى كلية الاستزراع السمكي والمصايد البحرية ومبنى كلية التجارة ومبنى ثانٍ لكلية التربية ومبنى كلية الآداب ومبنى إدارة الجامعة ومبنى للمدرجات على مساحة (١٢٠٠) متر مربع ومبنى لمعصرة الزيتون الإنتاجية ومبنى لورشة النجارة وإنشاء مزرعة نموذجية على مساحة (٧٢) فدان تضم عدد (٣) عنابر دواجن وعدد (٤) آبار ارتوازية وصوب زراعية، كما تتيح الجامعة الحصول على الدرجات العلمية المختلفة من درجة البكالوريوس والليسانس حتى درجة الدكتوراه، ويتم التطوير المستمر للوائح الكليات واستحداث برامج أكاديمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل<sup>(١٥٨)</sup>.

وكما تسعى جامعة العريش إلى تحسين مستوى الجودة في الأداء الأكاديمي من خلال الممارسات الريادية في مجالات عدة منها حصول جامعة العريش على عضوية اتحاد الجامعات العربية<sup>(١٥٩)</sup>، وتطوير مجال التدريس وتصميم محتوى أكاديمي يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي؛ ولذا يطبق نظام التعليم الهجين بحيث تكون الدراسة الأكاديمية بنسبة من (٦٠%) إلى (٧٠%) وجهاً لوجه وبنسبة من (٤٠%) إلى (٣٠%) عن بعد وبعض المقررات الأكاديمية النظرية يتم فيها التدريس عن بعد بنسبة (١٠٠%)<sup>(١٦٠)</sup>، وتتخذ جامعة العريش إجراءات لتطبيق التعليم الهجين من خلال تقسيم الطلاب إلى مجموعات دراسية صغيرة بما لا يزيد عن (٣٥) طالباً لحضور المحاضرات العملية والنظرية المباشرة، واستخدام تقنيات التعلم الإلكتروني وتدريب الأكاديميين على استخدامها وتوفير المحتوى الإلكتروني للمقررات الأكاديمية، وتقسيم الجدول الدراسي بين الكليات بما لا يسبب زيادة في تواجد عدد الطلاب بالجامعة<sup>(١٦١)</sup>، وأنشأت جامعة العريش مركز تنمية الموارد البشرية في عام ٢٠٢١م ويضم المركز وحدات تدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتدريب تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات وتدريب مهارات الطلاب وتدريب خدمة المجتمع<sup>(١٦٢)</sup>، وكما يتم تطبيق نظم التقييم الإلكترونية وتحليل نتائج الامتحانات مع تطبيق آليات التغذية الراجعة المناسبة وتدريب الأكاديميين على إعداد أدوات تقييم إلكترونية وتصحيحها إلكترونياً وضمان جودة المتابعة لعملية التقويم الطلابي والتحسين المستمر وإعداد الأدلة اللازمة لذلك والتحقق من تطبيق المعايير الأكاديمية<sup>(١٦٣)</sup>.

وتهتم جامعة العريش في معظم كلياتها بإعداد الطالب لمشروع تخرج لدوره في إثراء وترسيخ معارف ومهارات الطلاب، وفي هذا الإطار توفر جامعة العريش قواعد بيانات ومعلومات ورقية من خلال المكتبات الرئيسة للجامعة والكليات والأقسام الأكاديمية كما تتيح مكتبة إلكترونية بالشراكة مع مكتبة الإسكندرية من خلال مكتبة سفارة المعرفة التابعة لمكتبة الإسكندرية والموجودة بمقر جامعة العريش وتتيح للطلاب الاطلاع على قواعد البيانات المحلية والعالمية المشتركة في عضويتها مكتبة الإسكندرية وتتيح للأكاديميين والطلاب والباحثين من داخل الجامعة وخارجها والمواطنين إرسال المصادر الإلكترونية التي تتناسب مع احتياجاتهم إلى بريدهم الشخصي مع الالتزام بحقوق الملكية الفكرية وحقوق الاقتباس.

ويلتزم طلاب الفرقة الرابعة فصل دراسي أول وثاني في كلية الزراعة بجامعة العريش بإعداد مشروع تخرج يتم التركيز فيه على كيفية تنمية قدرات ومهارات الطلاب في إعداد وتصميم وتنفيذ دراسات الجدوى الاقتصادية والبيئية مع ربط ذلك بمجال التخصص (إنتاج نباتات إنتاج حيواني وثروة سمكية)<sup>(١٦٤)</sup>.

وفي كلية الاستزراع المائي والمصايد البحرية يوزع على الطلاب دليل خاص بكيفية إعداد مشروع التخرج، وتخطيط البحث العلمي وكتابته ويتم تقسيم الطلاب ومنهجية المشروع / البحث وطريقة العرض والتقييم، ويتفرغ الطالب يوماً على الأقل من كل أسبوع لتنفيذ مشروع التخرج الذي قام بالتخطيط له، ويقوم بحل مشكلة أو تنفيذ فكرة جديدة أو تنفيذ مشروع، ويتم تقييم مشروع التخرج بكتابة تقرير مختصر يتضمن حيثيات

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

المشروع والنتائج والتوصيات، وعرض شفوي للتقرير أمام لجنة الامتحان المكونة من بعض الأكاديميين في الكلية وخبراء في التخصص من المجتمع المدني يتم اختيارهم من قبل مجلس الكلية بناءً على رأى مجلس القسم المختص ويكون التقييم وفقاً لمخطط المشروع المقترح وتقييم عرض مخطط المشروع المقترح وتقييم المشروع على الطبيعة ووفقاً للوصف العلمى المقدم من الطالب<sup>(١٦٥)</sup>.

### ٢- ممارسات جامعة العريش في القضايا البحثية: تحرص جامعة العريش بدعم

البحث العلمى والباحثين من داخلها او خارجها ويتجسد ذلك في الممارسات التالية<sup>(١٦٦)</sup>:  
أ. إعداد خطة بحثية لجامعة العريش تم اعتمادها من مجلس الجامعة، وتم إعداد خطط بحثية للكليات، والمسئول عن متابعة تنفيذ هذه الخطط وتذليل العقبات التي تواجهها لجنة مركزية على مستوى الجامعة ولجان فرعية على مستوى الكليات تسمى لجنة الدراسات العليا والبحوث.

ب. تطور عدد المجلات العلمية للكليات من عدد (٢) في عام ٢٠١٦م مجلة كلية التربية ومجلة كلية الزراعة إلى عدد (٣) في عام ٢٠٢٢م حيث تم إصدار مجلة كلية الآداب بالإضافة للسابق.

ج. دعم وتحفيز الباحثين أكاديمياً ومالياً وإدارياً للنشر الدولي لأبحاثهم.

د. تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وندوات عن مهارات البحث العلمى ومناهج البحث والتحليل الإحصائي والكتابة العلمية ونظم التوثيق والاقتراس وأخلاقيات البحث والنشر الدولي.

هـ. تطوير المكتبات الجامعية وتحسين خدمات التحول الرقمي لها وإتاحة الحصول على المراجع الورقية والإلكترونية وفقاً لحقوق الملكية الفكرية، والشراكة مع مكتبة الإسكندرية في فرعها الموجود بجامعة العريش لإتاحة الكتب الإلكترونية والدخول على قواعد البيانات العالمية.

و. إنتاج ونشر الأبحاث المرتبطة بالتنمية المستدامة بسيئاء.

ز. الاستجابة لتلبية الاحتياجات البحثية للمجتمع السيناوي من خلال التعاون مع المديرية التنفيذية (التربية والتعليم والثقافة والصحة والزراعة.. وغيرها).

ح. إتاحة برامج التأهيل اللازمة للباحثين لاستكمال شروط دراستهم العليا من خلال إدارة وتنفيذ برامج التحول الرقمي والتوفيل TOEFL داخل الجامعة.

٣- ممارسات جامعة العريش في القضايا المجتمعية: تعمل جامعة العريش على تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ للارتقاء المستدام بنوعية حياة الفرد بالمجتمع السيناوي بالتنمية الأكاديمية والمشاركة في التطوير الاجتماعي والاقتصادي والبيئي<sup>(١٦٧)</sup>؛ ولذا تشارك جامعة العريش في العديد من الأنشطة والفعاليات المجتمعية والتي تستهدف تحقيق الدعم المجتمعي الذي يتيح تطوير الأداء المجتمعي بما ينعكس على الاستقرار الوطني في منطقة جغرافية مهمة والتي تعتبر مدخلاً وحصناً لأمان مصر، وكما تسعى جامعة العريش إلى حل كثير من مشكلات المجتمع بمحافظة شمال سيناء وجنوبها ومن الأولويات التي تسعى لحلها مشكلة الإرهاب وهنا تتجسد أهمية الجامعة في تنمية الوعي الوطني ونشر الثقافة الوطنية والمواجهة الفكرية للأرهاب، ومن أهم الممارسات التي تقوم بها جامعة العريش في القضايا المجتمعية ما يلي<sup>(١٦٨)</sup>:

أ. تعزيز الانتماء والولاء لدى طلاب الجامعة من خلال تنفيذ رحلات اعرف بلدك للمشروعات القومية والأماكن الأثرية والندوات والمؤتمرات بالتعاون مع المؤسسات التنفيذية والعسكرية ومنها أكاديمية ناصر العسكرية والشباب والرياضة والثقافة... وغيرها.

ب. الدعم الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع السيناوي من خلال القوافل التصحيحية للقوى الأكثر احتياجاً ودعم برنامج حياة كريمة وتقديم الدعم التربوي والنفسي من خلال الندوات التوعوية والاستشارات النفسية والاجتماعية وتنظيم جلسات فردية وجماعية وتنفيذ أنشطة تروحية وترفيهية من خلال فرق الجامعة الموسيقية والرياضية والمسرحية، وتوفير بعض المستلزمات الزراعية لصغار المزارعين وتقديم

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

الاستشارات العلمية لهم في مزارعهم وتقديم مبيدات زراعية وفقاً للشروط البيئية وتسويق منتجات هؤلاء المزارعين من خلال المنافذ التي تمتلكها الجامعة وتنظيم معارض لهذه المنتجات وتسويقها داخل المحافظة وخارجها، كما تقدم الجامعة الفحص والاستشارات البيطرية للإنتاج الحيواني والداخلي سواء لربات البيوت أو المربين وتقديم بعض العقاقير الطبية المجانية لهم.

ج. إنشاء إدارة صحية داخل الحرم الجامعي لخدمة الأكاديميين والعاملين والطلاب والمواطنين وتم عقد اتفاق تعاون مع جامعتي عين شمس والمنصورة لتقديم العلاج المناسب للأكاديميين والهيئة المعاونة والإداريين والطلاب.

د. توفير المواد الغذائية للمجتمع السيناوي من الأسماك والدواجن والخضراوات وغيرها وقت الحملة الشاملة للقوات المسلحة على الإرهاب.

هـ. إعفاء الطلاب من أبناء الشهداء والمصابين وذوي الاحتياجات الخاصة من المصروفات الدراسية وإعفاء بعض من الطلاب غير القادرين وتوفير بونات غذاء مجانية لهم، ومساعدة بعض من الطلاب غير القادرين في شراء الكتب الدراسية، وإعفاء طلاب مدينتي رفح والشيخ زويد من مصروفات المدينة الجامعية بسبب ما تعرض له أهاليهم من أضرار نتيجة لمكافحة الإرهاب.

و. التعاون مع مديرية الصحة في تنفيذ حملات التبرع بالدم وبخاصة وقت تعرض محافظة شمال سيناء للعمليات الإرهابية سواء للمدنيين أو الشرطة أو الجيش.

ز. عقد اتفاقيات شراكة مع مؤسسات المجتمع المدني ومنها جمعية حقوق المرأة السيناوية والمجلس القومي للسكان والمجلس القومي للمرأة ووحدة تكافؤ الفرص بمحافظة شمال سيناء في تنفيذ برامج تأهيل المقبلين على الزواج.

### ٤- الممارسات التنظيمية الريادية بجامعة العريش: تحرص قيادات جامعة

العريش على إنشاء عدد من البرامج الأكاديمية المميزة وعدد من المراكز الأكاديمية ووحدات ذات الطابع الخاص لتطبيق أفكارها ورؤيتها الريادية مع التطوير المستمر

لممارساتها في دعم البرامج والمراكز والوحدات القائمة واستحداث الجديد لتطوير الهيكل التنظيمي بالجامعة، ويمكن ذكر بعض منها على النحو التالي:

أ. مركز تنمية الموارد البشرية (وحدة ذات طابع خاص): يهدف المركز إلى تدريب وتنمية مهارات القوى البشرية بالجامعة من الأكاديميين ومعاونهم وطلاب وإداريين وأفراد المجتمع الخارجي لتحقيق أعلى مستويات التقدم والتميز والإبداع بما يتفق والسياسة العامة للدولة لتنمية إقليم القناة وسيناء، وذلك من خلال ما يلي<sup>(١٦٩)</sup>:

(١) إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للمجتمع الجامعي وللغير في مجالات التدريس والبحث العلمي وتنمية الموارد البشرية.

(٢) تقديم الاستشارات العلمية في مجال عمل المركز لرفع وعي مجتمع الجامعة والمجتمع المحيط نحو أهمية تنمية القوى البشرية في جميع المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتعليمية.

(٣) إجراء البحوث العلمية الهادفة لتطوير عمل المركز بما يتفق والمعايير العالمية.

(٤) توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية على الصعيد العربي والعالمي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل المختلفة لمواكبة أحدث التطورات.

ويضم مركز تنمية الموارد البشرية عدد (٤) وحدات فرعية وهي: وحدة تدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ووحدة تدريب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووحدة تدريب مهارات الطلاب، ووحدة تدريب خدمة المجتمع، ولدور المركز داخل الجامعة وخارجها تم تشكيل مجلس إدارته برئاسة الاستاذ الدكتور رئيس الجامعة وعضوية كل ا.د / نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة و ا.د / نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث وأحد الأكاديميين من الحاصلين على الدكتوراه على الأقل كمدبر للمركز، وأحد الأكاديميين من الحاصلين على الدكتوراه على الأقل مدير وحدة تدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وأحد الأكاديميين من

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

الحاصلين على الدكتوراه على الأقل مدير وحدة تدريب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأحد الأكاديميين من الحاصلين على الدكتوراه على الأقل مدير وحدة تدريب مهارات الطلاب، وأحد الأكاديميين من الحاصلين على الدكتوراه على الأقل مدير وحدة تدريب خدمة المجتمع، أمين عام الجامعة و/أمين عام الجامعة للشئون المالية، و/مدير إدارة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وعضوين من الشئون الإدارية<sup>(١٧٠)</sup>.

ويشرف رئيس مجلس الإدارة على المركز بما يحقق أهدافه في ضوء القوانين واللوائح والقرارات والكتب الدورية المنظمة لذلك، وله حق بدعوة المجلس للانعقاد ورئاسة جلساته ومتابعة تنفيذ السياسة العامة الموضوعة لتحقيق أهداف المركز واعتماد صرف المكافآت والحوافز للعاملين بالمركز وتمثيل المركز أمام القضاء وفي صلته بالغير، ويشرف مدير المركز على سير العمل بالمركز فنيًا وإداريًا وماليًا وإعداد التقارير الدورية التي تقدم عن نشاط المركز، والإشراف على إعداد مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي والمركز المالي للمركز بمراعاة أحكام قانون الموازنة العامة للدولة، ومتابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة بما يحقق كفاءة الأداء، واقتراح الاشتراك في المؤتمرات العلمية مع مراعاة قرار رئيس مجلس الوزراء الصادر في شأن تحقيق الانضباط ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتعظيم الإيرادات التي يمكن الحصول عليها من خلال مقابل الخدمات والأعمال والاستشارات التي يؤديها المركز للغير، والتبرعات والمنح والمعونات والهدايا التي ترد للمركز من الجهات المحلية والأجنبية التي يقبلها مجلس الجامعة وبناءً على اقتراح مجلس الإدارة، مع مراعاة سلطات القبول، وأية موارد خارجية يقترح قبولها مجلس الإدارة وبموافقة مجلس الجامعة ولا تتعارض مع أهداف المركز<sup>(١٧١)</sup>.

ونظرًا للإجراءات التي تتخذها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بشأن التحول الرقمي صدر قرار من المجلس الأعلى للجامعات بجلسته رقم (٧١٠) المنعقدة بتاريخ ٢٣ / ١ / ٢٠٢١م بشأن إلغاء شهادة ICDL وشهادة IC3 والشهادات المناظرة في

مجال تكنولوجيا المعلومات لطلاب الدراسات العليا والأكاديميين ومعاونيهم وإحلال مكانها شهادة أساسيات التحول الرقمي FDTC، واعتبارها من ضمن دورات الترتي للأكاديميين بالجامعات(١٧٢).

وفي هذا الإطار تحرص جامعة العريش من خلال وحدة تدريب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لمركز تنمية الموارد البشرية على نشر ثقافة التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي بين الأكاديميين ومعاونيهم وذلك للوصول بهم إلى أعلى مستويات الأداء وتعظيم الاستفادة من التطور المستمر وتحويل المعاملات إلى النظام الإلكتروني، وإعداد كوادر متخصصة قادرة على التدريب على تكنولوجيا المعلومات، والتدريب على جميع البرامج والأعمال التي يستلزم استخدامها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتدريب على شهادة أساسيات التحول الرقمي المعتمده من الوحدة المركزية للتدريب بقرار من المجلس الأعلى للجامعات(١٧٣).

ومن الأثار الإيجابية المترتبة على إنشاء مركز تنمية الموارد البشرية ما يلي(١٧٤):

١) تنظيم برنامج تدريبي "كيف تصبح مخترعاً" والذي هدف إلى تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب وتأهيلهم للتعامل مع سوق العمل وعمل مشروعات ريادية وشمل البرنامج على ورش عمل تصنيع البلاستيك الحيوي وتصنيع الصابون وتصنيع العطور وتصنيع مادة لاصقة للمعادن وتدوير الورق وتدوير الزيوت والقمامة.

٢) عقد ورش عمل عن الطاقة المتجددة ومواجهة التحديات البيئية ووضع خطة استراتيجية لتحويل جامعة العريش للعمل بالطاقة البيضاء وكذلك استثمار بدائل الطاقة بالمزارع الإنتاجية بالجامعة، وعقد ندوات كيف أبدأ مشروعك؟ بالتعاون مع صندوق دعم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر.

٣) تخصيص منافذ بيع المنتجات الجامعية والمجتمعية بالمبنى الرئيس للجامعة وتخفيض الأسعار عن الأسعار المتداولة في السوق، وإنشاء مركز الرياضة لخدمة

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية الرياضية، وإنشاء صالة الأثقال وصالة الأيروبيك وإتاحة الاشتراك بها للأكاديميين والعاملين والطلاب من داخل الجامعة، والمواطنين من خارج الجامعة.

٤) بدأت دورات شهادة أساسيات التحول الرقمي في عام ٢٠٢١م ووصل عدد المتدربين بإجمالي (٣٥٣) باحث موزعين بعدد (٦) في مرحلة الدبلومة، وعدد (٢٢٨) في مرحلة الماجستير، وعدد (١١٩) في مرحلة الدكتوراه.

٥) الاشتراك في عدد (٤) قوافل تصحيحية للقرى الأكثر احتياجاً (السكاسكة بالعريش – الكوثر بالشيخ زويد- بئر العبد- الروضة) تتضمن تقديم دعم نفسي واجتماعي للأطفال وندوة للسيدات والرجال عن المشكلات الأسرية والطرق العلمية في حلها، وكشف طبي على مواطني القرى والذي بلغ عدد الكشف الطبي في عام ٢٠٢٢م إلى (٨٩٧) في تخصصات عظام وأطفال وباطنة وجراحة وعلاج طبيعي ونساء وتوليد ومخ وأعصاب ورمم ومسالك، وتم الكشف البيطري على الإنتاج الحيواني والداجني بالقرى وتوزيع أدوية وعقاقير طبية مجانية وزراعة بعض الأشجار وفحص أمراض النباتات وجلسات وزيارات إرشادية للمزارعين والصيادين.

٦) تنفيذ عدد (١٦) زيارة ميدانية للمبادرات المجتمعية التعليمية والإنتاجية من الطلاب والأكاديميين لدعمها وتبادل الخبرات وتدريب الطلاب ميدانياً.

٧) تدريب عدد (١٧٨٠) طالب وباحث منهم عدد (١٢٦٠) من داخل الجامعة وعدد (٥٢٠) من خارج الجامعة على مهارات البحث الإلكتروني، وتنظيم عدد (٥) ندوات عن مفاهيم ومهارات البحث العلمي.

٨) التعاون مع مديرية الصحة في نشر الوعي الصحي لمواجهة كورونا، وعقد عدد (١٧) حملة تعقيم لمباني ومكاتب ومدرجات الجامعة وتوزيع مستلزمات طبية ولوحات وملصقات إرشادية، وتنظيم مبادرة عن فقر الدم (تحليل – توعية)، وإتاحة التطعيمات المجانية من فيروس كورونا لجميع الأكاديميين والعاملين والطلاب بالجامعة.

٩) التعاون مع الهيئة العامة لمحو الأمية وفرعها في العريش لتدريب الطلاب على تنفيذ مبادرات محو الأمية وتفعيل قرار المجلس الأعلى للجامعات بشأن إلزام الطالب الجامعي قبل تخرجه على محو أمية عدد(٢) من المجتمع المحلي وفقاً لمعايير الهيئة العامة لمحو الأمية.

١٠) التعاون مع مديرية الشباب والرياضة في تنفيذ المشروع القومي للموهوبين في المجال الرياضي، وإتاحة الصالات الرياضية وقاعات الجامعة لنجاح المشروع.

١١) تفعيل دور المرشد الأكاديمي في عدد(٧) كليات، وتنظيم ندوات اختيار التخصص وأساليب التعامل مع نظام الساعات المعتمدة.

١٢) تنظيم بطولة الجامعات الحدودية في الأنشطة الرياضية المختلفة، وتنظيم العديد من المعسكرات الاجتماعية والرياضية، وتنظيم مهرجان التميز الرياضي بالتعاون مع الاتحاد الرياضي للجامعات.

١٣) تنظيم عدد(٥) معارض لمنتجات ريادية للكليات والطلاب وأفراد ومؤسسات مجتمعية تتضمن مشروعات غذائية ومشغولات يدوية ومنتجات زراعية مع إعفاء المواطنين من أي رسوم إدارية أو أعباء مالية نتيجة اشتراكهم في المعارض، كما تم تنظيم معرض نور المعرفة للكتب والمؤلفات للموهوبين من الطلاب والشباب والأدباء من سيناء وخارجها بالتعاون مع مديرية الثقافة ونادي الأدباء، وتنظيم معرض للاختراعات والابتكارات والرسومات الطلابية.

١٤) بالتعاون مع صندوق دعم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والغرفة التجارية تم تدريب عدد(٣٠٠) طالب على مهارات ريادة الأعمال، وتدريب عدد(٥٠) مواطناً على مهارات ريادة الأعمال، وتقديم دعم لعدد (١٥) لمشروع ريادي طلابي وتقديم دعم لعدد (١٠) مشروعات ريادية لمواطنين من المجتمع.

ب. المنظومة الزراعية بكلية العلوم الزراعية البيئية(برنامج أكاديمي): تعتبر المنظومة الزراعية برنامج أكاديمي تطبيقي يربط بين الدراسة الأكاديمية والتطبيقات

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

العملية والتجارب الميدانية، وتتضمن المنظومة الزراعية كبرنامج أكاديمي يطبق في كلية العلوم الزراعية البيئية بجامعة العريش ثلاثة نظم متفاعلة وهي نظام المحيط الجيولوجي أي البيئة الطبيعية ونظام المحيط المصنوع أي جملة المنشآت والأدوات المصنوعة ونظام المحيط الاجتماعي أي جملة النظم والمؤسسات التي تدار بها تفاعلات الإنسان والبيئة، ويتم تنفيذ المنظومة في مناطق مختلفة سواء داخل محافظة شمال سيناء في نطاق وادي العريش والساحل وبحيرة البردويل ووادي فيران، ومناطق بمحافظة جنوب سيناء في شرم الشيخ وسانت كاترين والطور، ومناطق خارج سيناء منها منطقة الصالحية ومنطقة الدلتا ووادي النيل ومنطقة الاستصلاح في غرب الدلتا والواحات بالوادي الجديد<sup>(١٧٥)</sup>.

وتطبق المنظومة الزراعية علي الفرق الأربعة بالكلية وتمارس بها العملية التعليمية لطلبة الكلية لمدة شهرين للفرقة الأولى والثانية أثناء التدريب الصيفي لكل فرقة علي حدة، وأثناء الدراسة للفرقة الثالثة والرابعة ويتم تقييم الطلاب في نهاية المدة المقررة، ويحق لمجلس الكلية بناء علي تقارير المشرفين إعادة المنظومة للطلاب الذي لم يؤد الأداء المرضي، وتعتبر المنظومة تدريب ميداني عام يخدم كل تخصصات الكلية ويشترك فيه جميع أعضاء هيئة التدريس، ويطبق عليها النظام المالي والأكاديمي الخاص بالساعات أثناء الدراسة، وتسعى المنظومة الزراعية بالكلية إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>(١٧٦)</sup>:

- ١) مجابهة مشاكل الحياة في مجال الزراعة وتكنولوجيا الزراعة الحديثة من خلال المنظومة الإنتاجية وحل كافة المشكلات التي تجابههم في مجالات العمل.
- ٢) الاستجابة لدوافع التطوير والعمل على تحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية لإعداد أجيال قادرة على التعامل الإيجابي مع الواقع العالمي الجديد دون أي تغيير في الهوية الوطنية وجذورها وثوابتها.
- ٣) ترسيخ روح القدرة على استخدام المدخل المنظومي عند تناول أي مشكلة لوضع الحلول الإبداعية لها.

- ٤) التأهيل للتعليم المنظومي الذاتي واكتساب القدرة على التعامل من خلال مجموعات العمل على مستوى الإدارات الزراعية والأجهزة التنفيذية.
- ٥) زيادة القدرة على التفاعل الإيجابي مع منظومات أجهزة الدولة عن طريق خلق جيل يعمل بروح الفريق وترسيخ روح التعامل والتضامن بينهم.
- ٦) تنمية القدرة على التفكير المنطقي وإنتاج روح البحث العلمي التطبيقي لدى الطلاب بحيث يكون الطالب قادراً على الرؤية المستقبلية الشاملة.
- ولأهمية المنظومة الزراعية تشترط لائحة الكلية بنقل الطالب من الفرقة المقيد بها إلي الفرقة التي تليها إذا نجح في جميع المقررات أو كان راسباً فيما لا يزيد عن مقررين من فرقته أو فرقة أدنى ما عدا (المنظومة الزراعية) فالطالب الراسب فيها يبقى للإعادة حتى ولو كان ناجحاً في جميع المواد الدراسية، ويصرف لأعضاء هيئة التدريس بدل نقدي عن حق التأليف والإعداد لتقارير المنظومة على أن يصدر قرار بذلك من مجلس شؤون التعليم والطلاب بالجامعة<sup>(١٧٧)</sup>.
- ومن الآثار الإيجابية المترتبة على تنفيذ المنظومة الزراعية ما يلي<sup>(١٧٨)</sup>:
- ١) تطبيق الأفكار الحديثة للإدارة البيئية المتكاملة في مجالات النباتات والحيوانات والأسماك.
- ٢) الإلمام بالنظم التكنولوجية الحديثة في تحقيق الإنتاجية وحماية الموارد.
- ٣) دراسات حالة للمشروعات الإنتاجية ومنها مشروعات المزارع السمكية ونظم الإدارة لهذه المشروعات ومكوناتها وإجراء تحليل دوري للتربة والمياه والأسماك والمواد التي يتغذى عليها السمك وتنظيم ندوات عن الاستزراع السمكي التكاملية وهو أحد الحلول العلمية لتحقيق التوازن البيئي مع زيادة العائد الاقتصادي للمجتمعات المحلية، ويقوم هذا النظام على إنتاج الأغذية المائية وإعادة التدوير من خلال ربط المزارع السمكية بزراعة النباتات والأشجار.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

٤) تنظيم الزيارات والندوات والمؤتمرات العلمية حول الزراعات النظيفة ونماذجها والتي تعتمد على استخدام المواد الطبيعية في الزراعة بدلاً من الكيماويات والتي تحافظ على البيئة من التلوث وتوفر بناءً صحيًا خاليت من الأمراض.

٥) تحديد مصادر المياه الجوفية والعيون، ودراسة معدلات الأمطار والسيول والزراعات المطرية، ودراسة حقلية ونمذجة للحفاظ على المياه خلف السدود ذات السعة التخزينية الكبيرة مثل سد الروافعة وهو أحد أهم السدود الموجودة بمحافظة شمال سيناء ويحمي مدينة العريش من السيول.

٦) دراسة الأراضي وجودتها وخصوبتها وتقديم وصف لقطاع الأراضي والمشروعات الإنتاجية التي يمكن تنفيذها، ودراسة النظام البيئي لمنطقة وادي العريش، وبيئة وادي لحفن والغطاء النباتي بساحل البحر، وقياس الأثر البيئي لميناء العريش، وإنشاء نماذج لمشروعات الزراعة الابتكارية.

### ج. مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية (وحدة ذات طابع خاص): يعتبر

المركز أول وحدة ذات طابع خاص تم إنشاؤها قبل إنشاء جامعة العريش في كلية التربية بالعريش بقرار مجلس جامعة قناة السويس<sup>(١٧٩)</sup>، وبعد إنشاء جامعة العريش تم تحديث قرار إنشاء مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية جامعة العريش كوحدة ذات طابع خاص تتبع إدارة الجامعة ويكون له الاستقلال في إدارة الشؤون المالية والإدارية والفنية طبقاً لنص المادة (٣٠٧) من القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، ويسعى المركز لتحقيق الأهداف التالية<sup>(١٨٠)</sup>:

١) إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية بأنواعها المختلفة من خلال التعرف على الاحتياجات المتنوعة للمجتمع ومساعدته على تحقيقها، وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج تطبيقية تدفع بحركة المجتمع إلى الأفضل، وتدريب الأفراد في القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة مع تقديم برامج الدورات التدريبية والعلمية بصورة مستمرة.

- ٢) تنظيم برامج للتعليم المستمر؛ لإتاحة فرص تعليمية مستمرة بهدف تنمية قطاعات المجتمع وتطويرها لمعاونة المواطنين على التفاعل مع برامج التنمية المختلفة في الدولة.
  - ٣) إعداد وتنفيذ دورات إعادة التأهيل ودورات التدريب التحويلي والتي يتم جزء منها في موقع الإنتاج لضمان إدخال الخبرة العلمية من الإعداد النظري لقطاعات المجتمع.
  - ٤) تنظيم دراسات حرة لتلبية احتياجات المجتمع من أفراد وهيئات في شتى مجالات المعرفة والثقافة والوعي البيئي.
  - ٥) القيام بدور نشط لتنظيم عقد الندوات والمؤتمرات والحلقات الثقافية وبرامج تعليم الكبار ومحو الأمية والعمل على نشر الثقافة العامة بين المواطنين في شتى المجالات.
  - ٦) إتاحة الفرصة لاستفادة أفراد المجتمع من كليات الجامعة وموظفيها في المجالات الثقافية والاجتماعية والفنية والتطبيقية.
  - ٧) إعداد برامج اللغة الإنجليزية للأغراض الخاصة والإشراف علي تنفيذها وتقييمها على مستوى كليات ومعاهد مرحلة الليسانس والدراسات العليا.
  - ٨) منح شهادة باجتياز البرامج لجميع الدارسين والمقبولين للدراسة بالمركز، ومنح شهادة لاجتياز البرامج والدراسات العليا في الكليات التي يقرر مجلس الكلية ضرورة اجتيازها.
- ويشكل مجلس إدارة المركز بقرار من رئيس الجامعة بناء على اقتراح عميد الكلية بعد العرض على نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة وذلك من عميد الكلية (رئيساً) ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (نائباً للرئيس) ومدير للمركز (عضواً) ونائب مدير المركز (عضواً) وعدد (٣) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال عمل المركز، وعدد (٣) أعضاء من خارج الكلية ممن لهم خبرات أكاديمية واستشارات وخدمات بيئية، ويجتمع مجلس إدارة المركز مرة على الأقل كل شهر بناء على دعوة من رئيس مجلس الإدارة أو نائب الرئيس في حالة غيابه وتبلغ قراراته مستوفاة إلى نائب خدمة المجتمع وتنمية البيئة خلال ثمانية أيام على الأكثر

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

من تاريخ صدورها لاعتمادها من رئيس الجامعة ، ويكون مجلس إدارة المركز هو السلطة المسؤولة عن شئونه وتصريف أموره ووضع السياسة التي تحقق أغراضه، ووضع النظام الداخلي للعمل في المركز وتحديد الاختصاصات والتوصيف العام لواجبات العاملين به، واعتماد مشروع الخطة المالية السنوية للمركز وحسابه الختامي قبل عرضه على الجهات المختصة وكذلك اعتماد الحساب الختامي للمركز عند انتهاء السنة المالية، واعتماد التقارير الدورية التي تقدم عن سير العمل بالمركز ومركزه المالي، والموافقة على ترشيح من يمثل المركز في المؤتمرات والندوات والاجتماعات العلمية، وتحديد الأجور للفنيين والإداريين والعاملين بالمركز في ضوء موارده، والنظر في كل ما يرى رئيس الجامعة أو رئيس مجلس الإدارة عرضه عليه من مسائل تدخل في اختصاصه<sup>(١٨١)</sup>.

ويكون للمركز موازنة سنوية يعتمدها مجلس الإدارة تتضمن تقديرا لإيرادات ونفقات المركز عن السنة المقبلة، وتخضع هذه التقارير المالية لمراجعة الأجهزة الرقابية المختصة بموارد المركز والتي منها مقابل الخدمات والاستشارات التي يقدمها المركز للغير، ومقابل العمليات الفنية والإنتاجية التي يؤديها المركز للغير، والتبرعات والهبات والإعانات التي يقبلها مجلس الجامعة بناء على اقتراح مجلس إدارة المركز وأي موارد أخرى ناتجة عن نشاط المركز، ومصادر إيرادات المركز من خلال أنشطة وحدة الاستشارات العلمية والتدريب ووحدة ريادة الأعمال ووحدة الخدمات الطلابية والتعلم ووحدة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد ووحدة تنمية المهارات البشرية ووحدة المجلة العلمية بكلية التربية<sup>(١٨٢)</sup>.

ومن الآثار الإيجابية المترتبة على مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية ما يلي<sup>(١٨٣)</sup>:

(١) استطلاع آراء المجتمع الداخلي والخارجي لجامعة العريش حول احتياجاتهم ووضع الخطط التنفيذية للخدمات المجتمعية بناءً على تلبية هذه الاحتياجات.

- ٢) إتاحة مشاركة الأكاديميين ومعاونتهم والطلاب في خدمة المجتمع وإقامة علاقات إيجابية مع المؤسسات المجتمعية في محافظتي شمال سيناء وجنوبها.
- ٣) تنمية الكوادر البشرية من الأكاديميين والطلاب والخريجين.
- ٤) دعم الموارد المالية للكلية والجامعة والمشاركة الفاعلة في خدمة المجتمع.
- ٥) المشاركة مع الكليات في قافلة حياة كريمة لمدينة الشيخ زايد وتقديم ندوات توعوية في الانتماء الوطني للشباب والفتيات وندوات تعريفية بالمشروعات القومية التي تقوم بها الدولة.
- ٦) معايشة نظام الدراسة بالمدرسة اليابانية بمحافظة شمال سيناء من خلال زيارات ميدانية للأكاديميين والباحثين والطلاب من كلية التربية للمدرسة اليابانية.
- ٧) الرعاية النفسية والاجتماعية لأطفال قرية الروضة (التي استشهد أكثر من ٣٤٠ رجل وطفل في الحادث الإرهابي بمسجد الروضة)، وتتضمن الرعاية تقديم جلسات الدعم النفسي لأبناء الشهداء وتقديم إعفاءات مالية من الرسوم الدراسية وتنظيم رحلات ترفيهية وتقديم برامج دعم اجتماعي للفتيات والسيدات بالقرية من خلال بعض الأكاديميين من الكلية وكليات الآداب والاقتصاد المنزلي والزراعة والتجارة، وتنظيم تدريب لشباب قرية الروضة على دراسات الجدوى لمشروعات ريادة الأعمال وتنظيم معارض لمنتجات قرية الروضة والتسويق لهذه المنتجات.
- ٨) تقديم الدعم النفسي والتربوي لطلاب الفصل الواحد في الأحياء الأكثر احتياجًا حيث تم دعم أكثر من (٢٠) طفلًا في حي الصفا بمدينة العريش وتقديم لقاءات ترفيهية وألعاب تربوية وتقديم بعض الهدايا العينية لهم، وتكريم المعلمات والمشرفات على المدرسة.
- ٩) التعاون مع المجلس القومي للمرأة والمجلس القومي للسكان وبعض الجمعيات الأهلية في تنفيذ المبادرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الخاصة بالمرأة منها عبقرية

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

الحياة الزوجية وتدريب عدد(١٠٠) طالب وطالبة في برنامج مودة التابع لوزارة التضامن لتأهيلهم للنجاح في الحياة الزوجية.

(١٠) التعاون مع مديرية التربية والتعليم في تعزيز الانتماء الوطني وتعزيز مفهوم المواطنة وتصحيح الأفكار السلبية للطلاب والعاملين بالمدارس، وتدريب معلمي الرياضيات والعلوم واللغة الإنجليزية بالمدارس التجريبية على مهارات التدريس باللغة الإنجليزية.

(١١) إنشاء مركز للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة وتدريبهم وأسره علي بعض المهارات الحياتية.

(١٢) تنظيم جائزة التميز المجتمعي لتكريم بعض القيادات المجتمعية في التأثير المجتمعي وإدارة المشروعات الريادية وقادة المجتمع في حل المشكلات المجتمعية(القضاة العرفيين)، والمميزين في المجال التعليمي والفني، وتنظيم جائزة الأم المثالية من السيدات العاملات والإداريات بالجامعة، وجائزة أم الشهيد تكريماً لروح الشهداء وتكريم معلمات التعليم المجتمعي.

### د. مركز المعلومات العلمية والتكنولوجية بكلية الحاسبات والمعلومات (وحدة ذات

**طابع خاص):** تدعم كلية الحاسبات والمعلومات وصول جامعة العريش إلى نموذج الجامعة الرقمية لتواكب المستقبل من خلال تطوير وتحديث النظم والبرامج الأكاديمية سعياً للوصول إلى معايير الاعتماد الأكاديمية المحلية والدولية، وتطبيق نظام الساعات المعتمدة بكلية الحاسبات والمعلومات يسمح بقدر أكبر للمشاركة الطلابية واختيار دراسة المقررات وفقاً لقدراتهم وإمكانياتهم ورغباتهم، وفي هذا الإطار تسعى الكلية من خلال هذا المركز إلى تحقيق ما يلي<sup>(١٨٤)</sup>:

(١) بناء نظام أكاديمي متطور يتلاءم مع النمو المتسارع في مجالات الحاسبات والمعلومات، وإتاحة مساحة أكبر للتدريبات العملية المتطورة بما يواكب متطلبات العمل في كافة مؤسسات الدولة.

٢) إتاحة الفرصة للتمييز بين القدرات المختلفة للطلاب وتمكين الطلاب المتميزين من تحقيق طموحاتهم العلمية، والتحول من نظام الفصول الدراسية إلى الفصول التفاعلية. ولذلك تم إنشاء مركز المعلومات العلمية والتكنولوجية بالكلية لتقديم الخدمات والأعمال والأنشطة لكليات الجامعة والأكاديميين والموظفين والطلاب بها وأفراد المجتمع ومؤسساته بسعر التكلفة الاقتصادية الفعلية (قيمة الخامات ومستلزمات التشغيل والأجور)، وذلك لتحقيق الأهداف التالية<sup>(١٨٥)</sup>:

١) تنمية مهارات الأكاديميين والهيئة المعاونة والطلاب وغيرهم في شتى المجالات المرتبطة بالحاسبات.

٢) تقديم الخبرة التقنية ووضع الأنظمة في مجال الحاسبات والمعلومات وذلك على مستوى الجامعة أو خارجها.

٣) إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية للجامعة وللغير والإسهام في تدريب أفراد المجتمع ورفع كفاءتهم في مجال عمل المركز.

٤) تقديم الاستشارات العلمية والفنية للجامعة وللغير.

٥) توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات الأخرى علي الصعيد العربي والعالمى عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل في المجالات المعنى بها المركز.

ويعتبر مجلس الإدارة هو السلطة المسؤولة عن كافة شئون المركز وتصريف أموره الفنية والمالية والإدارية والتي تحقق أهدافه في ضوء القوانين واللوائح والقرارات والكتب الدورية المنظمة لذلك، ويشكل مجلس إدارة المركز بقرار من رئيس الجامعة على أن يضم عميد كلية الحاسبات والمعلومات (رئيساً) ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (نائباً للرئيس) ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب (عضو) وعضو هيئة تدريس مديراً تنفيذياً للمركز وعدد (٣) عضو من هيئة التدريس بالكلية، ويختص مجلس إدارة المركز بما يلي<sup>(١٨٦)</sup>:

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

- ١) وضع السياسة العامة للمركز واتخاذ القرارات التي تحقق أغراضه.
  - ٢) الموافقة على القواعد المنظمة لمنح الحوافز والمكافآت لمجلس الإدارة والعاملين بالمركز مع الالتزام بأحكام القانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية وتعديلاته بالنسبة للعاملين من أعضاء هيئة التدريس وبالنسبة للعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس، والالتزام بأحكام القوانين المنظمة للعاملين المدنيين بالدولة.
  - ٣) الموافقة على القواعد الخاصة بإبرام العقود المتعلقة بتعامل المركز مع الغير.
  - ٤) النظر في التقارير الدورية التي تقدم عن إنجازات المركز وسير العمل به ومركزه المالي.
  - ٥) اقتراح قبول المنح والهيئات والتبرعات التي ترد للمركز وتتفق مع أغراضه، مع مراعاة موافقة جهات الاختصاص.
  - ٦) إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي للمركز حسب القواعد المعمول بها تمهيداً للعرض على الجهات المختصة.
  - ٧) الموافقة على القواعد المالية لمحاسبة العملاء من داخل وخارج الجامعة.
  - ٨) اختيار الخبراء الوطنيين في حال عدم توافر الخبرة اللازمة بالجامعة مع مراعاة القرارات المنظمة لذلك.
  - ٩) الموافقة على تمثيل المركز في المؤتمرات وعقد الندوات والاجتماعات العلمية والقيام بالزيارات العلمية بالخارج وفي ضوء القواعد المنظمة لذلك.
- ويكون للمركز موازنة خاصة تعد وفقاً للتقسيم الاقتصادي وعلي مبدأ الأساس النقدي، وتبدأ ببداية السنة المالية وتنتهي بنهايتها، وتشمل جميع الإيرادات المنتظر تحصيلها والنفقات المقدر صرفها خلال السنة المالية، والتي يقرها مجلس الإدارة وتتضمنها موازنة، وتتضمن الإيرادات المتوقعة الناتجة عن أعمال وخدمات المركز المؤداة للغير، ويتم الصرف على أنواع البنود المختلفة في حدود المحصل الفعلي من هذه الإيرادات، ويجوز زيادة المنصرف على تلك البنود من الزيادة الفعلية في الإيرادات

المحققة وذلك بعد الرجوع إلي وزير المالية أو من يفوضه لدراسة تلك المقترحات في ضوء الأغراض التي حددتها القرارات الجمهورية الصادرة في هذا الشأن، وتعديل موازنة الجامعة تبعاً لذلك، ويرحل الفائض من سنة مالية لأخرى، وتتكون موارد المركز مما يلي<sup>(١٨٧)</sup>:

- ١) مقابل الخدمات والأعمال والاستشارات التي يؤديها المركز للغير.
- ٢) التبرعات والمنح والمعونات والهدايا التي ترد للمركز من الجهات المحلية والأجنبية التي يقبلها مجلس الجامعة بناءً علي اقتراح مجلس الإدارة، وفقاً للتعليمات والقرارات الصادرة في هذا الشأن مع مراعاة سلطات القبول.
- ٣) ما يتقرر من عائد علي الحساب الجاري المفتوح للمركز بالبنك المركزي المصري.

ومن الآثار الإيجابية المترتبة على مركز المعلومات العلمية والتكنولوجية بكلية الحاسبات والمعلومات ما يلي<sup>(١٨٨)</sup>:

- ١) عقد الندوات التكنولوجية التثقيفية للأكاديميين والطلاب بالجامعة وللمجتمع المحلي منها ندوة التكنولوجيا بين الواقع والمأمول وندوة تطبيقات البرمجة مع علم الإلكترونيات... وغيرها.
- ٢) المشاركة مع مديرية الشباب والرياضة في تنفيذ مبادرة مشواري لطلاب الكلية والذي ينمي مهارات ريادة الأعمال لديهم.
- ٣) تقديم خطة مقترحة لإنشاء أقسام جديدة بكلية الحاسبات والمعلومات منها قسم بحوث دعم اتخاذ القرار وقسم الذكاء الاصطناعي.

٥. مركز القياس والتقويم على مستوى الجامعة (وحدة ذات طابع خاص): يرتبط عمل المركز بشكل رئيس بالأكاديميين في مجالات عدة منها تطوير نظم الامتحانات والتقويم وإنتاج بيئة تعليمية تعتمد على التحسين المستمر وتطبيق استراتيجيات لقياس المخرجات الأكاديمية وتطبيق أساليب متعددة للتقويم، وتنفيذ ممارسات التطوير القائم

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

على تحليل النتائج والبيانات وتشخيص العملية الأكاديمية واكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه التطوير المطلوب مع وضع طرق لضمان الاستمرارية في التطوير وتطبيق أفكار متعددة لاستثمار التطبيقات الإلكترونية المتاحة. ومن الأهداف التي يسعى مركز القياس والتقويم لها ما يلي<sup>(١٨٩)</sup>:

- ١) نشر ثقافة القياس والتقويم ورفع مستوى الوعي بأهمية تطوير عمليات القياس والتقويم كأحد مداخل تحسين المنظومة الأكاديمية بالجامعة.
- ٢) الدعم الفني للكليات لتطوير آليات تقويم الطلاب والامتحانات وإعلان النتائج واستثمارها في تطوير وتحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال إنشاء وحدات القياس والتقويم.
- ٣) دعم كليات الجامعة في إنشاء وحدات للقياس والتقويم بها.
- ٤) إصدار الأدلة المطلوبة في مجال تطوير نظم التقويم والامتحانات في ضوء المعايير الأكاديمية والقومية المرجعية المعتمدة ونشرها بوحدة القياس والتقويم الطلابي بكليات الجامعة.
- ٥) إعداد كوادر مدربة من الأكاديميين والهيئة المعاونة بالكليات المختلفة في مجال القياس والتقويم.
- ٦) توفير احتياجات الكليات من الخبراء المتخصصين في مجال القياس والتقويم.
- ٧) متابعة إعداد وتحديث بنوك الأسئلة للمقررات الأكاديمية في ضوء نواتج التعلم المستهدفة والمعايير الأكاديمية للبرامج الدراسية في الكليات.
- ٨) متابعة مؤشرات قياس رضا الطلاب والأكاديميين حول نظم القياس وتقويم الطلاب والامتحانات بالكليات.
- ٩) تقديم الاستشارات اللازمة في المجالات الإحصائية والقياس والتقويم داخل الجامعة وخارجها.

١٠) التقييم المستمر للعملية التعليمية من خلال قياس مدى تحقق معايير جودة الأداء لدى جميع عناصر العملية التعليمية.

١١) تبني نظم تقييم للطلاب باستخدام أساليب تربوية وتكنولوجية حديثة.

١٢) إصدار المعلومات والإحصاءات والدراسات الدورية عن مدى التطور في نظم القياس والتقييم بكليات الجامعة، ومدى تطبيقها لنظم التقييم الإلكتروني.

١٣) قياس دوري لأثر ومردود وحدات القياس والتقييم الطلابي بالكليات، وتفعيل دورها في ضوء الهدف من إنشائها.

١٤) التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لدعم منظومة القياس والتقييم وتطبيقاته بالجامعة.

١٥) صياغة متطلبات نظم تقييم الطلاب بناءً على المعايير الأكاديمية القياسية لخريجي كليات الجامعة ووفقاً للنظريات الحديثة في التقييم التربوي

١٦) بناء وتحديث بنوك الأسئلة لعدد من المقررات الدراسية وبناء الاختبارات الموضوعية لها في ضوء نواتج التعلم المستهدفة والمعايير الأكاديمية القياسية للبرامج والمقررات.

١٧) تطبيق نظام التصحيح والرصد والتقييم الإلكتروني والاختبارات الإلكترونية في التخصصات المختلفة وتحليل نتائج الامتحانات مع تطبيق آليات التغذية الراجعة المناسبة.

١٨) ضمان جودة المتابعة لعملية التقييم الطلابي والتحسين المستمر وتأهيل مركز القياس والتقييم بالجامعة ووحدات القياس والتقييم بالكليات للحصول على الاعتماد (فيما يخص نظم تقييم الطلاب والامتحانات).

ويشكل مجلس الإدارة من عدد (١٥) عضوًا بقرار من رئيس الجامعة لمدة ثلاث أعوام قابلة للتجديد لمرة واحدة، ويتولى رئيس الجامعة رئاسة مجلس الإدارة، وينوبه أحد نواب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب والدراسات العليا والبحوث

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وعضو هيئة تدريس مديراً تنفيذياً للمركز وعضو هيئة تدريس نائباً للمدير التنفيذي للمركز، وعدد(٤) أعضاء من هيئة التدريس بالكليات(يختلف العدد بناء على عدد الكليات في الجامعة بما يمثل ما لا يقل على(٤٠%) ) وعمداء الكليات(عدد(٢) من الكليات النظرية وعدد(٢) من الكليات العملية مع مراعاة التناوب كل ثلاث أعوام)، وعدد(٤) مدراء وحدات القياس والتقييم بالجامعة بالتناوب أو من الأكاديميين ممن لديهم خبرة بمجال القياس والتقييم، وأمين عام الجامعة عضواً ويجوز ضم ممثل للمجتمع المدني أو سوق العمل عضواً، ويختص مجلس إدارة المركز بما يلي(١٩٠):

(١) اعتماد الخطه الاستراتيجية والهيكل الوظيفي والنظام الداخلى للعمل فى المركز وتحديد الاختصاصات والتوصيف العام لواجبات العاملين به بناء على اقتراح مدير المركز.

(٢) مراجعة التقارير السنوية لوحدات القياس والتقييم بالكليات والمعاهد.

(٣) النظر والبت فى كافة المشاكل والعقبات التى تعوق تنفيذ مشاريع القياس والتقييم بالكليات والمعاهد.

(٤) اعتماد الأجور والمكافآت والحوافز للفنيين والإداريين العاملين بالمركز فى ضوء اللوائح التى أقرها المجلس، والتى تتماشى مع القواعد واللوائح المالية والإدارية المعمول بها بالجامعة.

ويضم مركز القياس والتقييم بجامعة العريش الوحدات التالية(١٩١):

(١) وحدة بنوك الاسئلة: والتي تعمل على تقديم الدعم اللازم فى صياغة أسئلة الامتحانات وبناء المفردات للمقررات المختلفة بالكليات، ومتابعة أنظمة بنوك الأسئلة بوحدات القياس والتقييم بالكليات، ومراجعة معايير السرية والأمان لأعمال بنوك الأسئلة بالمركز والكليات.

٢) وحدة التصحيح الإلكتروني: والتي تعمل على متابعة تنفيذ آليات وإجراءات التصحيح الإلكتروني بالكليات، وتدريب الأكاديميين على استخدام التحليل الإحصائي لنتائج الاختبارات، وإعداد تقارير التحليل الإحصائي لنتائج الامتحانات وتقديمها للمركز.

٣) وحدة التدريب: وتعتمد على وضع خطة وتنفيذ دورات تدريبية وورش عمل لتلبية احتياجات الأكاديميين والهيئة المعاونة بالجامعة فيما يخص القياس والتقييم، وقياس أثر ومردود التدريب، وتوفير خبراء متخصصيين في مجال القياس والتقييم عند الحاجة من داخل الجامعة أو خارجها والتواصل مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للاطلاع على كل ما هو جديد في مجالات قياس نواتج التعلم ونظم التقييم والحصول على النماذج والأدلة التي تصدرها الهيئة وكذلك للاطلاع على برامج التدريب التي تقدمها الهيئة... وغيره.

٤) وحدة النشر والإعلان: والتي تركز على إظهار أهمية ودور المركز في وسائل الإعلام المختلفة وعلى شبكة الإنترنت من خلال الموقع الإلكتروني، وإعداد الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بتطوير نظم القياس والتقييم بالجامعة، وإصدار النشرات والكتيبات عن أعمال المركز وأنشطته، والاتصال والتنسيق مع المراكز المناظرة في الجامعات الأخرى والعمل على إيجاد آلية للتعاون والتكامل والتنسيق.

٥) وحدة التحليل والإحصاء وتكنولوجيا المعلومات: والتي تقدم الدعم اللازم لإتمام التحليل الإحصائي للاختبارات في الكليات، وإنشاء وحدة للتحليل الإحصائي بالجامعة تابعة لمركز القياس والتقييم، والقيام الدورى لرضا الأطراف المعنية عن أداء وأنشطة المركز.

٦) وحدة المتابعة والدعم الفنى: تقدم الدعم الفنى لتطبيق نظم القياس والتقييم بالكليات، ومتابعة التقارير الفنية الدورية لمشروعات القياس والتقييم ووحدات القياس والتقييم بالكليات، ومتابعة إعداد وتنفيذ خطط العمل، ومتابعة استيفاء البيئة الامتحانية

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

من خلال معايير الموارد المادية للكليات، واقتراح ومتابعة تطوير الكنترولات وأعمال الامتحانات بكليات الجامعة، وتقديم الدعم الفني لوحدات القياس والتقويم بالكليات واقتراح تطوير عملها.

(٧) وحدة الاختبارات الإلكترونية: تعمل على نشر ثقافة الاختبارات الإلكترونية بين الطلاب والأكاديميين بالجامعة، وتحديد النظم المستخدمة في أداء الاختبارات الإلكترونية بالتنسيق مع الأطراف المعنية، والتنسيق مع وحدة التدريب بالمركز لتدريب الطلاب على أداء الاختبارات الإلكترونية، وتأمين إجراء الاختبارات وتقديم الدعم الفني اللازم بالاستعانة بالأطراف المعنية، وإعداد وتجهيز البنية التحتية اللازمة لأداء الاختبارات الإلكترونية، والتأكد من صلاحية معامل ونظم وبيئة الاختبارات لإجراء الاختبارات الإلكترونية، والإشراف الفني على أجهزة مكونات بنوك الأسئلة وأجهزه التصحيح الإلكتروني.

ومن الآثار الإيجابية المترتبة على إنشاء مركز القياس والتقويم بجامعة العريش ما يلي<sup>(١٩٢)</sup>:

(١) اعتماد اللائحة الإدارية والمالية لمركز القياس والتقويم على مستوى الجامعة ووحدات القياس والتقويم بكليات التربية والعلوم الزراعية البيئية والآداب والعلوم من مجلس الجامعة ومن المجلس الأعلى للجامعات.

(٢) تخصيص مقر لمركز قياس وتقويم على مستوى الجامعة يضم عدد(٤) قاعات مجهزة لممارسة الأعمال المكتبية والتدريبية والأكاديمية، حيث تم تجهيز الأثاث المكتبي وأجهزة التصحيح الإلكتروني وتجهيز قاعة للتدريب ومعمل حاسب وقاعة اجتماعات.

(٣) تم إنشاء عدد(٤) وحدات للقياس والتقويم بكليات التربية والعلوم الزراعية البيئية والآداب والعلوم وتجهيز الأثاث اللازم لتشغيلها.

(٤) تم توزيع الأدوار بالمركز الرئيس للقياس والتقويم على فرق عمل تنفيذية وهي فريق التحليل الإحصائي و فريق النشر والإعلان وفريق التدريب وفريق

المتابعة والدعم الفني وفريق بنوك الأسئلة وفريق التصحيح الإلكتروني وفريق الاختبارات الإلكترونية.

٥) تطبيق أدوات علمية لتقييم نظم التقويم المطبقة بكليات جامعة العريش من الأكاديميين والطلاب وتفاعل مع رابط الاستمارة الإلكترونية المعدة لهذا الغرض إلى (١١٣) من الأكاديميين بالجامعة وعدد (٣٥٢) من طلاب الجامعة خلال العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ - ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

٦) تنوع الاستراتيجيات المطبقة لنشر ثقافة القياس والتقويم من خلال المركز والوحدات والتي منها حضور مجالس الجامعة لتوعية أعضاء المجلس، وكذلك تنفيذ زيارات ميدانية للكليات وتنظيم وتنفيذ ندوات عن القياس والتقويم والأساليب العلمية في تطبيقه، واستخدام تطبيقات التواصل الاجتماعي الإلكتروني.

٧) الاستعانة ببعض الخبراء في الجامعات المصرية لدعم فريق العمل بالمركز والوحدات التابعة له وتنظيم ندوات تثقيفية في مجال القياس والتقويم من هؤلاء الخبراء. ٨) عقد لقاءات مباشرة وعن بعد مع وكلاء ومسؤولي شئون التعليم والطلاب ورؤساء وأعضاء الكنترولات بالجامعة والكليات، وعقد لقاءات مع وكلاء ومسؤولي شئون الدراسات العليا، وعقد لقاءات مع الطلاب بغرض التوعية وتصحيح المفاهيم واكتساب المهارات وتعديل الاتجاهات نحو دعم وتطبيق منظومة القياس والتقويم بالجامعة.

٩) تنظيم ورش عمل لتدريب الأكاديميين وطلاب الجامعة على طريقة التعامل مع ورقة الإجابة الخاصة بمنظومة التصحيح الإلكتروني (البابل شيت).

١٠) مشاركة أعضاء المركز والوحدات بدورات تنمية القدرات بوزارة التعليم العالي منها: دورة بنوك الأسئلة ودورة أساليب التقويم ودورة إعداد المفردة الاختبارية ودورة أسس المراجعة لمراكز وحدات القياس والتقويم ودورة مواصفات جودة الورقة الامتحانية من حيث الشكل والمضمون.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

(١١) عمل نشرات ورقية وإلكترونية ومطبوعات وملصقات توعوية عن مشروع القياس والتقويم وأهدافه ومخرجاته، والتعريف برؤيه ورساله ومهام فريق المركز والوحدات التابعة له، وتم عمل كتيب يتضمن التعرف بالمشروع وأهدافه ومخرجاته والكليات المشاركة وتشكيل فريقه ومقره وطريقه التواصل وتحديثه بشكل مستمر

(١٢) وضع مواصفات ومعايير نظم تقويم الطلاب بجامعة العريش بناءً على المعايير الأكاديمية القياسية لخبري كليات الجامعة، ووضع نظام وقواعد وإجراءات محددة لسير الامتحانات بالكليات، وتم إعداد دليل إرشادي للقياس والتقويم في هذا الشأن وإعداد دليل لتقويم الطلاب من لجنة من خبراء القياس وعمداء الكليات وتحكيمه خارجياً واعتماده من مجلس الجامعة، وكما تم عقد ورش عمل لتوصيف البرامج الأكاديمية وأساليب إعداد مصفوفة المعارف والمهارات المستهدفة للبرنامج الأكاديمي وصياغة الأهداف الأكاديمية مما نتج عنه استحداث لتوصيفات المقررات الأكاديمية، وتم إعداد أداة لمراجعته توصيفات المقررات الأكاديمية بالكليات.

(١٣) بناء بنوك الأسئلة لعدد من المقررات الأكاديمية لقياس المستويات العليا للمعرفة، وبناء الاختبارات الموضوعية لها في ضوء نواتج التعلم المستهدفة والمعايير الأكاديمية القياسية للبرامج والمقررات، مما أدى إلى اكتساب الأكاديميين بالجامعة المهارات اللازمة لبناء الاختبارات الموضوعية، وإجراءات دراسة الأثر للمردود الأكاديمي من خلال التحليل والتقارير النهائية لنتائج تطبيق أدوات التقويم المختلفة، ونتج عن ذلك بناء عدد (١١٧) بنك للأسئلة وعدد (٧٤) مستودع للأسئلة ولم يكن هناك أي بنك أو مستودع قبل إنشاء المركز، وتم إنشاء معمل إلكتروني لبناء بنوك الأسئلة بالمركز الرئيسي للقياس والتقويم وتجهيزه وشراء التطبيقات والبرامج الإلكترونية المطلوبة لإعداد وبناء بنوك الأسئلة، وتم تنظيم مسابقة لأفضل بنك أسئلة بكل كلية من كليات الجامعة.

## د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

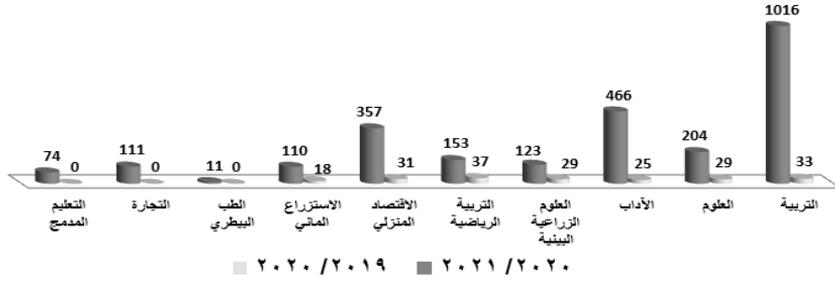
١٤) تم إنشاء وحدة للتصحيح الإلكتروني على مستوى الجامعة وتجهيزها بعدد (٢) جهاز تصحيح وعدد (٤) جهاز ماسح سحب للوحدات والتطبيقات الإلكترونية اللازمة مع وجود كوادر أكاديمية مدربة علي استخدام التقنيات الحديثة، مما نتج عنه تطبيق نظام التصحيح والرصد والتقييم الإلكتروني لنسبة (٨٠%) من المقررات الأكاديمية بالجامعة، ووصل عدد المقررات التي تم تصحيحها داخل المركز بالأعوام الدراسية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ - ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م إلى ما هو مبين في ما يلي:

### جدول (٦)

إحصائية عدد المقررات التي تم تصحيحها إلكترونياً بالمركز للأعوام الدراسية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ - ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م

التعليم المدمج	التجارة	الطب البيطري	الاس تّزراع الماد ي	الاقت صاد المنز لي	الترب ية الريا ضية	العلوم الزرا عية البيني ة	الآدا ب	العلوم	الترب ية	
٠	٠	٠	١٨	٣١	٣٧	٢٩	٢٥	٢٩	٣٣	٢٠٢٠ / ٢٠١٩
٧٤	١١١	١١	١١٠	٣٥٧	١٥٣	١٢٣	٤٦٦	٢٠٤	١٠١٦	٢٠٢١ / ٢٠٢٠

عدد المقررات التي تم تصحيحها إلكترونياً بمركز القياس والتقويم بجامعة العريش للأعوام الدراسية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ - ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م



### شكل (٤)

رسم بياني لعدد المقررات التي تم تصحيحها إلكترونياً بمركز القياس والتقويم بجامعة العريش للأعوام الدراسية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ - ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م وبناء على جدول (٦) وشكل (٤) يتضح أن عدد المقررات التي تم تصحيحها إلكترونياً شهدت تطوراً كبيراً في أعداد الكليات والمقررات ففي العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م

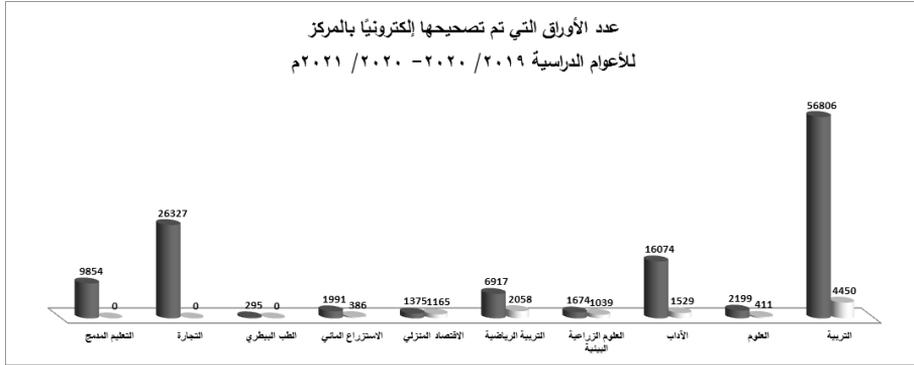
## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

كان عدد الكليات (٧) وعدد المقررات (٢٠٢) وأصبح في العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م عدد الكليات (٩) وبرنامج التعليم المدمج وعدد المقررات (٢٦٢٥).  
ووصل عدد الأوراق التي تم تصحيحها إلكترونياً داخل المركز بالأعوام الدراسية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ - ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م إلى ما هو مبين في ما يلي:

### جدول (٧)

#### إحصائية عدد الأوراق التي تم تصحيحها إلكترونياً بالمركز للأعوام الدراسية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ - ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م

التربية	العلوم	الأدب	العلوم الزراعية البيئية	التربية الرياضية	الاقتصاد المنزلي	الاستزراع المائي	الطب البيطري	التجارة	التعليم المدمج
٢٠١٩ / ٢٠٢٠	٤٤٥٠	١٥٢٩	١٠٣٩	٢٠٥٨	١١٦٥	٣٨٦	٠	٠	٠
٢٠٢٠ / ٢٠٢١	٥٦٨٠٦	٢١٩٩	١٦٧٤	٦٩١٧	١٣٧٥	١٩٩١	٢٩٥	٢٦٣٢٧	٩٨٥٤



### شكل (٥) رسم بياني لعدد الأوراق التي تم تصحيحها إلكترونياً بالمركز

#### للأعوام الدراسية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ - ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م

وبناء على جدول (٧) وشكل (٥) يتضح أن عدد الأوراق التي تم تصحيحها إلكترونياً شهدت تطوراً كبيراً في أعداد الكليات والمقررات ففي العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م كان عدد الكليات (٧) وعدد الأوراق (١١٠٣٨) وأصبح في العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م عدد الكليات (٩) وبرنامج التعليم المدمج وعدد الأوراق (١٢٣٥١٢).

وكما تطور تطبيق الاختبارات الإلكترونية وتحليل نتائجها مع تطبيق آليات التغذية الراجعة المناسبة للمقررات الأكاديمية، وتم إجراء اختبارات إلكترونية للتدريب والتجريب على نماذج جوجل (جوجل فورم) لامتحانات منتصف الفصل الدراسي (الميدتيرم) بكليات التربية والعلوم والطب البيطري والتربية الرياضية ووصل عدد الامتحانات الإلكترونية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ لعدد (١٤١٨) امتحان لعدد (١٢) مقرراً، وقد تطور عدد المقررات الإلكترونية بجامعة العريش على النحو التالي:

جدول (٨)  
عدد المقررات الإلكترونية

٢٠٢١ / ٢٠٢٠	٢٠٢٠ / ٢٠١٩	٢٠١٩ / ٢٠١٨	الكلية
١٠	٢	٣	التربية
١٤	٢	٥	العلوم
٣	١	١	العلوم الزراعية البيئية
٩	٦	٠	الآداب
١	٠	٠	الطب البيطري
٣٧	١١	٩	المجموع

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن التطور مستمرًا وشمل زيادة في عدد الكليات التي تطبق الاختبارات الإلكترونية والذي كان عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م عدد (٣) كليات بإجمالي عدد (٩) مقررات وأصبح عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م عدد (٤) كليات بإجمالي عدد (١١) مقرراً، وأصبح عام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م عدد (٥) كليات بإجمالي عدد (٣٧) مقرر. وتم إعداد مصفوفة تدريبية للمركز تضم دورات تدريبية عن النظم الحديثة في القياس والتقييم والأساليب الإحصائية بما يتوافق مع أحدث النظم العالمية، ودورات عن جداول مواصفات المقررات وإعداد وبناء بنوك الأسئلة، ودورات عن إدارة نظام الامتحانات وأعمال الكنترول والرصد الإلكترونية ودورات التصحيح الإلكتروني والمراجعة الداخلية. ولضمان جودة المتابعة لعملية التقييم الطلابي والتحسين المستمر وتأهيل مركز القياس والتقييم بالجامعة ووحدات القياس والتقييم بالكليات تم إعداد خطة استراتيجية وتنفيذية

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

للمتابعة الدورية وفقاً لمعايير محددة واعتماد فريق مراجعة داخلي مدرب من وزارة التعليم العالي.

ومن خلال العرض السابق للممارسات الريادية لجامعة العريش في مجال عملها الأكاديمي والبحثي والمجتمعي يتضح أن الجامعة تسعى نحو تحقيق الأهداف الوطنية والتنمية المستدامة وتحقيق مستوى تنافسي مع الجامعات المصرية من خلال تطبيق ممارسات التفكير الريادي في هذه الأعمال وتحويل هذه الأفكار إلى رؤية ريادية تدعم استدامة وجودها وتعظيم دورها في المجتمع، كما أنها تبذل جهوداً متعددة نحو التنفيذ الريادي لهذه الرؤية من خلال البرامج والأنشطة الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، وكذلك تدعم التطوير المستمر للأداء الريادي للأكاديميين بالجامعة.

وأسفرت هذه الممارسات عن دعم جهود الدولة في الحفاظ على تماسك النسيج المجتمعي في محافظتي شمال سيناء وجنوبها والحفاظ على وحدة سيناء وتقديم الدعم التربوي والاجتماعي لنجاح الدولة في التصدي للأفكار المتطرفة واستبدالها بالأفكار الإيجابية وتوجيه جهود الأكاديميين بالجامعة لتعزيز الانتماء والولاء لطلاب الجامعة والشباب من خارجها، وكذلك إنشاء مشروعات ريادية إنتاجية سواء كانت أكاديمية تدريبية أو اقتصادية إنتاجية.

### رابعاً: تحديات تطوير ممارسات القيادة الريادية بجامعة العريش:

من خلال ما تم عرضه بالواقع النظري لممارسات القيادة الريادية بجامعة العريش من خلال القرارات واللوائح المنظمة ومن تقارير الإنجاز لهذه الممارسات يتضح أن الأكاديميين بجامعة العريش وقيادتها لديهم العديد من الأفكار والرؤى الريادية والتي وجدت الدعم القيادي سواء من وزارة التعليم العالي أو قيادات الجامعة أو قيادات المجتمع لاعتمادها ووضع ميزانية مالية ولوائح جامعية لتنفيذها، مما حفز الأكاديميين على تقديم المبادرات التعليمية والمجتمعية والبحثية الأخرى وتنفيذها؛ ولذلك تم دمج هذه الأفكار والرؤى الريادية في اللوائح الخاصة بالكليات وتم اعتماد بعضها كوحدات ذات

طابع خاص على مستوى الكليات وعلى مستوى الجامعة ككل، وتم تعزيز ثقافة القيادة الريادية لدى الأكاديميين من خلال أنشطتهم التعليمية والبحثية والمجتمعية والتعاون مع بعض الجهات في هذا الشأن.

وعليه تمتلك جامعة العريش أكاديميين لديهم أفكار ورؤى ريادية قادرين على تحقيقها من خلال المبادأة في طرح أفكارهم وتبنيها والابتكارية والاستباقية في تنفيذها والتركيز على تطبيق الممارسات العلمية في تنفيذها

وعلى الرغم من ذلك إلا أن جامعة العريش تعاني من بعض التحديات النظرية في تطبيق ممارسات القيادة الريادية داخلها والتي منها ندرة وجود أي نص لإنشاء حاضنة أعمال داخل الجامعة، وغياب التعليم الريادي وتخصصات ريادة الأعمال بكليات الجامعة، وعدم وجود مركز لريادة الأعمال بالجامعة والكليات وقلة التركيز على المشروعات القومية الضخمة التي يتم تنفيذها داخل سيناء أو خارجها، وقلة التوسع الجغرافي لكلياتها ومراكزها البحثية في معظم المناطق في محافظتي شمال سيناء وجنوبها وقد يكون ذلك خوفاً من الاضطرابات الأمنية التي مرت بها المحافظتين وقد يكون السبب في التقيد بمسارات تجهيز البنية التحتية للجامعة أولاً ومن ثم الانتشار الجغرافي .

وبناءً عليه يتضح أنه على الرغم من حداثة إنشاء جامعة العريش إلا أن هناك بعضاً من ممارسات القيادة الريادية تؤدي من الأكاديميين بها، وكذلك تواجه الأكاديميين بجامعة العريش تحديات نحو تطوير ممارسات القيادة الريادية والتي منها ما يلي<sup>(١٩٣)</sup>:

١- نقص البنية التحتية التكنولوجية وقلة عدد الأجهزة التكنولوجية اللازمة لتشغيل كليات الجامعة ومراكزها ووحداتها ذات الطابع الخاص وبخاصة كلية الحاسبات والمعلومات التي لا يوجد لها مبنى أكاديمي وإداري حتى نشر هذا البحث وملحقة بشكل مؤقت على المبنى الإداري لرئاسة الجامعة، وكذلك مركز القياس والتقييم الملحق على مبنى كلية التربية.

٢- قلة استكمال الهياكل التنظيمية في الأقسام والكليات.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

- ٣- ضعف التمويل الذاتي للجامعة لقلة أعداد الطلاب والبرامج الخاصة والمشروعات الإنتاجية والاعتماد على التمويل الحكومي والذي لا يكفي للصرف على الفعاليات والأنشطة الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، وإحجام رجال الأعمال عن دعم الجامعة.
- ٤- قصور المهارات القيادية لدى الأكاديميين وانشغال بعضهم بالتدريس الأكاديمي على حساب التطبيقات العملية والأعمال المجتمعية.
- ٥- ضعف العلاقة بين البرامج والتخصصات الأكاديمية باحتياجات مؤسسات ريادة الأعمال.
- ٦- ندرة وجود خطط استراتيجية للجامعة وكلياتها ومراكزها ووحداتها ذات الطابع الخاص مما يعيق تنفيذ ممارسات القيادة الريادية في التفكير والرؤية والتنفيذ والتطوير الريادي.
- ٧- نقص التجهيزات والمعامل الأكاديمية والبحثية في كل كليات الجامعة مما يعيق تنفيذ كثير من التطبيقات العملية للمقررات الأكاديمية وإجراء البحوث العلمية المتقدمة.
- ٨- قلة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ المشروعات الريادية والأنشطة البحثية والطلابية والمبادرات المجتمعية وتنمية البيئة.
- ٩- قلة الموارد البشرية المعينة والمنتدبة والمتعاقد معها اللازمة لتنفيذ المشروعات الريادية والأنشطة البحثية والطلابية والمبادرات المجتمعية وتنمية البيئة. وبناءً عليه يمكن استنباط أن التحليل الوثائقي لواقع تطبيق ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش يسير بخطى إيجابية نحو التحقق ويتوفر التفكير الريادي والرؤية الريادية والتنفيذ والتطوير الريادي نظريًا، ويوجد بعض التحديات التي تؤثر على تطوير ممارسات القيادة الريادية، وبالتالي فإن فرص نجاح الأكاديميين في تطبيق ممارسات القيادة الريادية بجامعة العريش تزداد بعد مواجهة هذه التحديات، وذلك بعد التحقق من مدى تطبيق ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بالجامعة ميدانيًا.

القسم الرابع  
واقع ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش  
(دراسة ميدانية)

تناولت المحاور السابقة للبحث الإطار العام والنظري والتحليل الوثائقي لممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش واستكمالاً لتحقيق أهداف البحث وتحديداً للكشف عن الواقع الميداني لممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش فإن هذا المحور يسير وفقاً للعناصر الرئيسة التالية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش، واستطلاع آراء الأكاديميين من جامعة العريش للوصول لمتطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية: اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، ولتحقيق هذه الأهداف تم إعداد استبانة والتي تضمنت المحاور التالية:

المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش من حيث: التفكير الريادي والرؤية الريادية والتنفيذ الريادي والتطوير الريادي.  
المحور الثاني: متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش.

ثالثاً: صدق أداة الدراسة الميدانية:

تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على عدد (١١) محكماً من أساتذة التخصص والخبرة الجامعية، وقد أكد المحكمين على وضوح العبارات لغوياً وانتمائها للمحاور وقدم بعض المحكمين تعديلات في الصياغة وحذف بعض العبارات واقتراح إضافة بعض العبارات، ومن ثم تعديل ملاحظات السادة المحكمين، وأصبحت الاستبانة قابلة للتطبيق.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

رابعاً: ثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٩)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش	٢٠	٠,٩٩
متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش	١٠	٠,٩٧٨

ومن خلال جدول رقم (٩) يتضح أن درجة ثبات الاستبانة مناسبة ومن ثم تكون مناسبة للتطبيق.

خامساً: مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

يصل عدد الأكاديميين بجامعة العريش في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م إلى (٦٨٥) أكاديمي، وتكونت عينة الدراسة الميدانية عدد (١٧٠) من الأكاديميين بجامعة العريش والتي بلغت نسبة (٢٥%) من المجتمع الأصلي للعينة وتم اختيار العينة بشكل عشوائي، وتم توزيع عدد (٥٠) استبانة ورقية وتم الحصول على عدد (٤٢) منها بنسبة (٨٤%) من الموزع، وتم استبعاد عدد (٣) استبانات لعدم صلاحيتها لتصبح عدد الاستبانات القابلة للتحليل عددها (٣٩) استبانة، وتم نشر رابط الاستبانة الإلكترونية على وسائل التواصل الجامعية (الواتس آب) الخاص بالأكاديميين من جامعة العريش وتم الاستجابة من عدد (١٣١) أكاديمي.

سادساً: المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية: تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام التطبيق الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٦) وتم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتحليل بياناتها: يمكن عرض نتائج البحث وتحليلها على النحو التالي:

١- تحليل البيانات الشخصية: والتي تتضمن البيانات التالية:

أ- توزيع أفراد العينة حسب الكلية: يوضح توزيع عينة البحث في الجدول التالي:

جدول (١٠)  
توزيع أفراد عينة الدراسة الميدانية حسب الكلية

الكلية	التربية	العلوم الزراعية البيئية	التربية الرياضية	الآداب	العلوم	التجارة	الاقتصاد المعزلي	المصائد البحرية والاستزراع المائي	الحاسبات والمعلومات	الطب البيطري	الطب البشري	معهد الدراسات البيئية
العدد	٤٢	٢٩	٢٢	١٥	١٦	١٢	٥	٦	٤	٨	٥	٦

ومن الجدول رقم (١٠) يتضح أن أعلى نسبة للأكاديميين جاءت من كلية التربية والتي وصلت إلى نسبة (٢٥%) من عدد أفراد العينة ويمكن تفسير ذلك بأن كلية التربية من أقدم الكليات الموجودة بجامعة العريش وكذلك انتماء الباحث لها، ووصلت إلى نسبة (١٧%) من عدد الأكاديميين من كلية العلوم الزراعية البيئية وهي ثاني أقدم كلية بالجامعة، وأقل نسبة للأكاديميين جاءت من كلية الحاسبات والمعلومات والتي وصلت إلى نسبة (٢%) من عدد أفراد العينة ويمكن تفسير ذلك بأنها من الكليات الحديثة بالجامعة.

ب- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (١١)  
توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
أكاديمي بوظيفة إدارية	٥٧	٣٤%
أكاديمي دون وظيفة إدارية	١١٣	٦٦%
المجموع	١٧٠	١٠٠%

وبالنسبة لمتغير الوظيفة يوضح جدول (١١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة حيث وصلت نسبة الأكاديميين بوظيفة إدارية (رئيس جامعة-نائب رئيس جامعة- عميد - وكيل - رئيس قسم - مدير مركز أو وحدة ذات طابع خاص ... وغيره) إلى (٣٤%) ووصلت نسبة الأكاديميين بدون وظيفة إدارية إلى (٦٦%)، ومن خلال هذه النسب يتضح وجود

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

عدد (٥٧) من عينة البحث من الأكاديميين يتولى وظائف إدارية بجانب عمله التدريسي، ويبدل ذلك على إتاحة جامعة العريش للأكاديميين لتولى وظائف إدارية متعددة ومتنوعة.

ج- توزيع أفراد العينة حسب العمل بالكلية:

جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد العينة حسب التعيين والانتداب بالكلية

النسبة المئوية	العدد	العمل
٧٥%	١٢٧	معين
٢٥%	٤٣	منتدب
١٠٠%	١٧٠	المجموع

ويتضح من جدول رقم (١٢) أن أفراد العينة جاءت نسبتها الأكبر من المعينين و عددهم (١٢٧) وأفراد العينة من المنتدبين عددهم (٤٣)، وقد يكون السبب في وجود عدد من المنتدبين بالجامعة لحدثة إنشاء وتشغيل بعض الكليات وقلة التعيينات بالكادر الخاص بالأكاديميين.

د- توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول رقم (١٣)

توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	العدد	النوع
٥٢%	٨٩	ذكر
٤٨%	٨١	أنثى
١٠٠%	١٧٠	المجموع

ويتضح من جدول رقم (١٣) أن أفراد العينة من الذكور عددهم (٨٩) وأفراد العينة من الإناث عددهم (٨١) مما يلاحظ أن أفراد العينة من الأكاديميين الذكور أكثر من الأكاديميات من الإناث بنسب قليلة، مما يتضح أن هناك توازن بين عينة البحث بين الذكور والإناث.

هـ- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

جدول رقم (١٤)

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	العدد	الخبرة
٢٥%	٤٣	أقل من ٥ سنوات
٤٧%	٧٩	من ٥: ١٠ سنوات
٢٨%	٤٨	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	١٧٠	المجموع

## د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

وبالنسبة لمتغير الخبرة: يوضح جدول (١٤) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة جاء اعتدالي حيث حصلت الخبرة الأقل من ٥ سنوات على نسبة (٢٥%) وهي في المرتبة الثالثة والأخيرة، وكذلك بلغت الخبرة أكثر من ١٠ سنوات على نسبة (٢٨%) وهي في المرتبة الثانية، وبلغت الخبرة من ٥: ١٠ سنوات على نسبة (٤٧%) وهي في المرتبة الأولى، وهذه النتائج تدل على أن هناك تنوع في خبرات الجامعة محل الدراسة مما يعبر عن واقع تكامل الخبرات.

٢- واقع ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش: والتي تتضمن المحاور الرئيسية التالية:  
المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش: والذي يضم الممارسات الرئيسية التالية:  
أ. التفكير الريادي:

جدول (١٥)  
نتائج ممارسات التفكير الريادي

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة				
١	تحفز قيادات جامعة العريش الأفكار الإبداعية الموجودة لدى مواردها البشرية الأكاديمية	٥٨	٣٤,١	٢٢	١٢,٩	٩٠	٥٢,٩	١,٨١	٠,٩١	الثاني	إلى حد ما
٢	تعتمد قيادات جامعة العريش على مصادر متنوعة (رصد الاحتياجات، ونتائج التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية... وغيرها) في تكوين أفكار لتطوير مواردها البشرية الأكاديمية	٦٠	٣٥%	٢٨	١٦%	٨٢	٤٨%	١,٤٩	٠,٧٠	الخامس	غير موافق
٣	تساعد قيادات جامعة العريش في تحويل الأفكار الريادية لمواردها البشرية الأكاديمية لمشروعات تنفيذية	٢٠	١٢%	٤٣	٢٥%	١٠٧	٦٣%	١,٦٨	٠,٨٣	الثالث	غير موافق
٤	تمتلك قيادات جامعة العريش القدرة على توصيل أفكارها لمواردها البشرية الأكاديمية	٤٠	٢٤%	٣٥	٢١%	٩٥	٥٦%	٢,٢٦	٠,٧٩	الأول	موافق
٥	تهتم قيادات الجامعة بالتفكير المستقبلي حول استشراف مستقبل الجامعة	٨٠	٤٧%	٥٤	٣٢%	٣٦	٢١%	١,٥٠	٠,٧٢	الرابع	غير موافق
	الإجمالي	١	٢٠%	١	٢٠%	٣	٦٠%	١,٦٠	٠,٨٩		غير موافق

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

ويتضح من الجدول رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي لممارسات التفكير الريادي لدى الأكاديميين بجامعة العريش وصل إلى (١,٦٠) وبإنحراف معياري (٠,٨٩) وباتجاه نسبة تحقق غير موافق وتراوحت المتوسطات لواقع ممارسات التفكير الريادي ما بين (١,٤٩) إلى (٢,٢٦) وجاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦) وبإنحراف معياري بلغ (٠,٧٩) وباتجاه موافق، بينما جاءت الفقرة (٢) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٩) وبإنحراف معياري بلغ (٠,٧٠) وباتجاه غير موافق.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح ضعف ممارسات الأكاديميين بجامعة العريش في مجال التفكير الريادي وقد يكون السبب في ذلك ناتج عن قلة خبرة الأكاديميين بالكليات وجامعة العريش، وقد يكون بسبب قلة توافر عدد الأكاديميين بجامعة العريش الذين يمتلكون الخبرة في مجال تدريس ريادة الأعمال<sup>(١٩٤)</sup>، وقد يكون بسبب قلة الاهتمام من الأكاديميين بشأن صنع واتخاذ القرارات الريادية التي تعمل على توطيد علاقة الجامعة مع أصحاب المصلحة في الداخل والخارج<sup>(١٩٥)</sup>.

### ب. الرؤية الريادية:

#### جدول (١٦)

نتائج ممارسات الرؤية الريادية  
(التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعمورة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
١	توفر قيادات جامعة العريش رؤية ريادية واضحة لمستقبل مواردها البشرية بعد خمس سنوات.	١١%	٣٥	٢١%	١١٧	٦٩%	١١٧	١,٤٢	٠,٦٨	الرابع	غير موافق
٢	تضع قيادات جامعة العريش أهدافاً إجرائية تحقق رؤيتها الريادية	١٧%	٤٨	٢٨%	٩٣	٥٥%	٩٣	١,٦٢	٠,٧٦	الثاني	غير موافق
٣	تضع قيادات جامعة العريش خطوات متدرجة لتنفيذ مشروعاتها الريادية	١٦%	٣٩	٢٣%	١٠٤	٦١%	١٠٤	١,٥٥	٠,٧٥	الثالث	غير موافق
٤	تحفز قيادات جامعة العريش الكفاءات من مواردها البشرية لتحقيق رؤيتها الريادية	٢٦%	٣٨	٢٢%	٨٧	٥١%	٨٧	١,٧٥	٠,٨٥	الأول	غير موافق
٥	تقدم قيادات جامعة العريش مشروعات ريادية تتناسب مع فرص التنمية بسيناء	٨%	٢٦	١٥%	١٣١	٧٧%	١٣١	١,٣١	٠,٦١	الخامس	غير موافق
	الإجمالي	٠%	٠	٠%	٥	١٠٠%	٥	١	٠		غير موافق

ويتضح من الجدول رقم (١٦) أن المتوسط الحسابي لممارسات الرؤية الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وصل إلى (١) وبإنحراف معياري (٠) وباتجاه نسبة

## د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

تحقق غير موافق وتراوحت المتوسطات لواقع ممارسات الرؤية الريادية ما بين (١,٣١) إلى (١,٧٥) وجاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٥) وباتجاه غير موافق، بينما جاءت الفقرة (٥) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٣١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦١) وباتجاه غير موافق. ومن خلال النتائج السابقة يتضح ضعف ممارسات الأكاديميين بجامعة العريش في مجال الرؤية الريادية وقد يكون السبب في ذلك ناتج عن قلة الخطط والرؤى الاستراتيجية الخاصة بالكليات وجامعة العريش، وقد يكون بسبب عدم وجود خطط استراتيجية وخطط تنفيذية تساهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ (١٩٦)، وقد يكون بسبب ضعف دور الجامعات ومراكز البحوث ومحدودية مشاركتها الفعالة (١٩٧)، وقد يكون بسبب مقاومة التغيير الناتج عن حداثة اهتمام الجامعات المصرية بريادة الأعمال والغموض حول الأدوار والمهام المطلوبة لذلك علاوة على القيود البيروقراطية التي قد تعوق تبني الرؤية الريادية مما يعوق جهود دعم الإبداع والابتكار (١٩٨).

### ج. التنفيذ الريادي:

#### جدول (١٧)

#### نتائج ممارسات التنفيذ الريادي

#### (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري	النسب المئوية	درجة الممارسة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
١	تسعى قيادات جامعة العريش إلى تحديث هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع المشروعات الريادية	٩%	٢٣	١٤%	١٣٢	٧٨%	١٣١	٠,٦٣	٧٨%	الرابع
٢	تطبق قيادات جامعة العريش معايير الجودة بما يحقق إرضاء مواردها البشرية الأكاديمية	٢١%	٣٥	٣٢%	٨١	٤٨%	١,٧٣	٠,٧٨	٤٨%	الثاني
٣	تضع قيادات جامعة العريش بدائل إجرائية لحل مشكلات مواردها البشرية الأكاديمية	٢٧%	٤٦	٣٩%	٥٧	٣٤%	١,٩٤	٠,٧٨	٣٤%	الأول
٤	توظف قيادات جامعة العريش قدرات مواردها البشرية الأكاديمية في تحقيق رؤيتها الريادية	٢٢%	٣٧	٢٦%	٨٩	٥٢%	١,٦٩	٠,٨١	٥٢%	الثالث
٥	تشارك قيادات جامعة العريش في إنشاء كليات ذات تخصصات تلبى الاحتياجات التنموية بسببها مثل كليات (الصناعات الدوائية - هندسة الطاقة المتجددة- هندسة البترول والتعدين، وغيرها)	٧%	١٢	١٤%	١٣٥	٧٩%	١,٢٨	٠,٥٩	٧٩%	الخامس
	الإجمالي	٠%	٠	٢٠%	٤	٨٠%	١,٢٠	٠,٤٥	٨٠%	غير موافق

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

ويتضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي لممارسات التنفيذ الريادي لدى الأكاديميين بجامعة العريش وصل إلى (١,٢) وبانحراف معياري (٠,٤٥) وباتجاه نسبة تحقق غير موافق وتراوحت المتوسطات لواقع ممارسات التنفيذ الريادي ما بين (١,٢٨) إلى (١,٩٤) وجاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٨) وباتجاه غير موافق، بينما جاءت الفقرة (٥) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٢٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٩) وباتجاه غير موافق.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح ضعف ممارسات الأكاديميين بجامعة العريش في مجال التنفيذ الريادي وقد يكون السبب في ذلك ناتج عن حداثة الجامعة وقلة الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة وقلة خبرة الأكاديميين بها، وقد يكون بسبب "ضعف منظومة الاستثمار بالجامعات المصرية بالرغم من امتلاكها العديد من الموارد الاستراتيجية التي يجب أن يتم استثمارها" (١٩٩)، وقد يكون بسبب تدني مستوى الجودة بالجامعات المصرية رغم ارتفاع معدلات الإتاحة وانعكس ذلك على قصور التعليم الجامعي في توفير كوادر بشرية ذات قدرات ومهارات علمية وفنية وتكنولوجية تتلاءم مع المتطلبات الريادية وبالتالي انعكس سلباً على مدى تنافسية الجامعات المصرية مع الجامعات الأخرى (٢٠٠).

### د. التطوير الريادي:

جدول (١٨)

نتائج ممارسات التطوير الريادي

(التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	درجة الممارسة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
١	تعزز قيادات جامعة العريش التنافسية بين مواردها البشرية الأكاديمية لتقديم أفضل الخدمات الجامعية	٣٤	٢٠%	٤٦	٢٧%	٩٠	٥٣%	الثالث	غير موافق
٢	تطبق قيادات جامعة العريش برامج التنمية المستدامة	٤٦	٢٧%	٣٧	٢٢%	٨٧	٥١%	الثاني	غير موافق
٣	تراجع قيادات جامعة العريش أداء مواردها البشرية الأكاديمية باستمرار	٥٧	٣٤%	٧٦	٤٥%	٣٧	٢٢%	الأول	إلى حد ما
٤	تطور قيادات جامعة العريش نظم العمل لإدارة الجامعة باستثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي	٢٤	١٤%	٣٦	٢١%	١١٠	٦٥%	الرابع	غير موافق
٥	تضع قيادات جامعة العريش خطط لمواجهة الأزمات التي قد تحدث بسببها	١٧	١٠%	٣٧	٢٢%	١١٦	٦٨%	الخامس	غير موافق
	الإجمالي	٠	٠%	١	٢٠%	٤	٨٠%		غير موافق

ويتضح من الجدول رقم (١٨) أن المتوسط الحسابي لممارسات التطوير

الريادي لدى الأكاديميين بجامعة العريش وصل إلى (١,٢) وبانحراف معياري (٠,٤٥)

## د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

وباتجاه نسبة تحقق غير موافق وتراوح المتوسطات لواقع ممارسات التطوير الريادي ما بين (١,٤٢) إلى (٢,١٢) وجاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٤) وباتجاه تحقق إلى حد ما، بينما جاءت الفقرة (٥) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٧) وباتجاه غير موافق.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح ضعف ممارسات الأكاديميين بجامعة العريش في مجال التطوير الريادي وقد يكون السبب في ذلك ناتج عن حداثة إنشاء مركز التنمية المهنية للأكاديميين وقلة إرتباط مشروعات الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية بتنمية سيناء، وقد يكون بسبب ضعف الشراكة بين جامعة العريش والمجتمع الصناعي والتجاري، وضعف استراتيجيات جامعة العريش في علاقتها بمؤسسات المجتمع، وندرة إمداد الجامعة للمجتمع بالمهارات والأفكار الريادية، وقلة التواصل مع المجتمع ورجال الأعمال فيما يتعلق بالمشروعات الريادية<sup>(٢٠١)</sup>، وقد يكون بسبب قلة استخدام القيادات الجامعية للأساليب الإدارية الحديثة واعتمادهم على الأساليب التقليدية في إدارة هذه الجامعات، ومقاومتهم للتجديد واتباع النمط المركزي في إدارة الجامعات المصرية وكلياتها، وكثرة الإجراءات والأنظمة الصارمة مما يقلل من فرص الاستقلالية والحرية في إدارة شئونها ولا يشجع على المبادأة والإبداع وريادة الأعمال<sup>(٢٠٢)</sup>.

### جدول (١٩)

نتائج ممارسات القيادة الريادية (التفكير - الرؤية - التنفيذ - التطوير)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	ممارسات التفكير الريادي	١,٦٠	٠,٨٩	الأول	غير موافق
٢	ممارسات الرؤية الريادية	١	٠	الثالث	غير موافق
٣	ممارسات التنفيذ الريادي	١,٢٠	٠,٤٥	الثاني	غير موافق
٤	ممارسات التطوير الريادي	١,٢٠	٠,٤٥	الثاني	غير موافق

ويتضح من الجدول رقم (١٩) ضعف ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش بجميع محاورها التفكير الريادي والرؤية الريادية والتنفيذ والتطوير الريادي وإن

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

حصلت ممارسات التفكير الريادي على المركز الأول في التحقق إلا أن درجة تحققها جاءت ضعيفة، وعلى الرغم من حداثة إنشاء جامعة العريش إلا أن بعض الأكاديميين يفكرون بشكل ريادي نتيجة وجود بعض الأكاديميين يمتلكون خبرات منذ إنشاء كلية التربية ويوجد بعض الأكاديميين المعينين بعد إنشاء الجامعة ويسعون للتفكير في مستقبل كلياتهم ومنهم الأكاديميين بكلية الطب البشري، ومن ثم جاء التنفيذ والتطوير الريادي بالمركز الثاني لقلّة الموارد والظروف الأمنية التي تمر بها محافظة شمال سيناء مقر الجامعة، ومن ثم جاءت ممارسات الرؤية الريادية في المركز الثالث والأخير نتيجة لقلّة امتلاك الكليات والجامعة لخطة استراتيجية ورؤية مستقبلية علاوة عن انخفاض أداء الأكاديميين في وضع رؤية واضحة لكلياتهم وللجامعة.

المحور الثاني: متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش:

جدول (٢٠)

نتائج متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
١	التوازن من قيادات جامعة العريش بين مواردها المالية المتاحة واحتياجات فريق عمل مشروعاتها الريادية	٤٦%	٥٤	٣٢%	٣٨	٢٢%	٣٨	٠,٢٤	الثامن	موافق
٢	تحديث قيادات جامعة العريش لوائحها المالية لتحفيز مواردها البشرية الأكاديمية على تطوير أدائهم	٦٥%	٤٦	٢٧%	١٤	٨%	١٤	٠,٥٦	السادس	موافق
٣	امتلاك قيادات جامعة العريش للجرأة في تطبيق الأفكار الجديدة التي تطرحها مواردها البشرية الأكاديمية	٥٦%	٤٣	٢٥%	٣٢	١٩%	٣٢	٠,٣٧	السابع	موافق
٤	منح قيادات جامعة العريش الوقت اللازم للاستماع إلى أفكار مبادرات مواردها البشرية الأكاديمية	٦٨%	٤٨	٢٨%	٦	٤%	٦	٠,٥٥	الثالث	موافق
٥	تعزيز قيادات جامعة العريش لثقافة ريادة الأعمال بين مواردها البشرية الأكاديمية من خلال الندوات والدورات	٢٥%	٦٧	٣٩%	٦٠	٣٥%	٦٠	١,٩٠	التاسع	إلى حد ما

د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	موافق	إلى حد ما	غير موافق	موافق	إلى حد ما	غير موافق
٦	والمؤتمرات... وغيرها عقد قيادات جامعة العريش جلسات حوارية مع مواردها البشرية الأكاديمية لتحقيق رؤيتها الريادية	١١٦	٣٤	٢٠	١٢%	٢٠	٧٠%	موافق	السادس	٠,٧٠
٧	عقد قيادات جامعة العريش لدورات تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعة	١١٨	٤٢	١٠	٦%	٢٥%	١٠	موافق	الرابع	٠,٥٩
٨	عقد قيادات جامعة العريش شراكات مع رجال الأعمال لتنمية مهارات فرق عمل لمشروعاتها الريادية	١٢٨	٣١	١١	٦%	١٨%	١١	موافق	الثاني	٠,٥٩
٩	اختيار قيادات جامعة العريش للمشروعات الريادية التي تتناسب مع إمكانات مواردها البشرية الأكاديمية	١٢٥	٤١	٤	٢%	٢٤%	٤	موافق	الأول	٠,٥٠
١٠	مراعاة قيادات جامعة العريش للقيم والعادات الاجتماعية لمواطني سيناء كشركاء للمشروعات الريادية	١١٥	٣٧	١٨	١١%	٢٢%	١٨	موافق	الخامس	٠,٦٨
	الإجمالي	٩	١	٠	٠%	١٠%	٠	موافق		٠,٣٢

ويتضح من الجدول رقم (٢٠) أن المتوسط الحسابي لمتطلبات تطوير

ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وصل إلى (٢,٩) وبانحراف معياري (٠,٣٢) وبتجاه نسبة تحقق موافق وتراوحت المتوسطات لواقع متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية ما بين (١,٩) إلى (٢,٧١) وجاءت الفقرة (٩) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥) وبتجاه تحقق موافق، بينما جاءت الفقرة (٥) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٧) وبتجاه إلى حد ما.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح إدراك الأكاديميين بجامعة العريش لأهمية توفير بعض متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وقد يكون السبب خارجياً في ذلك ناتج عن رغبة الأكاديميين بالجامعة في تحسين المستوى التنافسي للجامعة مع الجامعات الأخرى وقد يكون السبب داخلياً في الرغبة في تطوير أدائهم من خلال تطبيق أبعاد وممارسات القيادة الريادية وخصوصاً حصول عدد كبير من المدرسين على درجة أستاذ مساعد خلال الفترة ٢٠١٦م – ٢٠٢٢م مما أدى

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

إلى تنافسية بينهم في تولى المناصب القيادية، وقد يكون بسبب أن " القيادة الريادية مدخل لتطوير الجامعات وضمان تحقيق الميزات التنافسية من خلال العمليات التي يتم من خلالها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية بالجامعات؛ حيث تقوم فلسفة القيادة الريادية على تعزيز ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة" (٢٠٣)، وقد يكون بسبب أن القيادة الريادية تعزز الإبداع والتعاون في العمل الجامعي في حل المشكلات وتحسين الفعالية التنظيمية وإنتاج أفكار ابتكارية وتحقيق الرؤية الريادية وتطوير الخبرات الفردية والمؤسسية للأكاديميين بالجامعات وإنشاء بيئة عمل جاذبة ومنتجة بالجامعات (٢٠٤).

### جدول (٢١)

#### تحديد الفروق حول متغير العمل بالكلية (معين/ منتدب)

المحور	العمل بالكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي الدلالة	نصالح
ممارسات التفكير الريادي	معين	١٢٧	١٠,٠٢	٣,٤٦٣	٩,١٦٩	١٦٨	٠,٠١	معين
	منتدب	٤٣	٥,١٦	٠,٣٧٤				
ممارسات الرؤية الريادية	معين	١٢٧	٨,٥٤	٣,٥٥٢	٦,٥٢٩	١٦٨	٠,٠١	معين
	منتدب	٤٣	٥,٠٠	٠,٠٠٠				
ممارسات التنفيذ الريادي	معين	١٢٧	٨,٩٤	٣,٢٦٤	٧,٩٠٩	١٦٨	٠,٠١	معين
	منتدب	٤٣	٥,٠٠	٠,٠٠٠				
ممارسات التطوير الريادي	معين	١٢٧	٩,٥٨	٣,٤٢١	٨,٤٨٤	١٦٨	٠,٠١	معين
	منتدب	٤٣	٥,١٤	٠,٣٥١				
متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش	معين	١٢٧	٢٨,٠٨	٢,٥٥٩	٢٦,٩٣١	١٦٨	٠,٠١	معين
	منتدب	٤٣	١٥,٤٧	٢,٩٢٢				

ويتضح من الجدول رقم (٢١) أن فروق الدلالة الإحصائية لممارسات القيادة

الريادية ومتطلبات تطويرها جاءت لصالح الأكاديميين المعينين وربما يرجع إلى أنهم أكثر استقرارًا في العمل القيادي.

جدول (٢٢)  
تحديد الفروق حول متغير النوع (ذكر/ أنثى)

المحور	بالكلية العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدرجة الحرجية	الدالة مستوي	لصالح
ممارسات التفكير الريادي	ذكور	٨٩	١١,٧٤	٢,٦٨٢	٢٠,٤٣٢	١٦٨	٠,٠١	الذكور
	إناث	٨١	٥,٥٦	٠,٥٠٠				
ممارسات الرؤية الريادية	ذكور	٨٩	١٠,٠٦	٣,٢١٣	١٤,١٥٧	١٦٨	٠,٠١	الذكور
	إناث	٨١	٥,٠٠	٠,٠٠٠				
ممارسات التنفيذ الريادي	ذكور	٨٩	١٠,٣٦	٢,٨٩٧	١٥,٥٤٩	١٦٨	٠,٠١	الذكور
	إناث	٨١	٥,٣٠	٠,٤٥٩				
ممارسات التطوير الريادي	ذكور	٨٩	١١,١١	٢,٩٧٥	١٦,٦٣٠	١٦٨	٠,٠١	الذكور
	إناث	٨١	٥,٥٤	٠,٥٠١				
متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش	ذكور	٨٩	٢٩,٣٦	٠,٦٩٥	١٥,٦٥٣	١٦٨	٠,٠١	الذكور
	إناث	٨١	١٩,٩٨	٥,٦١٠				

ويتضح من الجدول رقم (٢٢) أن فروق الدلالة الإحصائية لممارسات القيادة الريادية ومتطلبات تطويرها جاءت لصالح الأكاديميين الذكور وربما يرجع إلى أن الذكور أكثر تفاعلاً ورغبة في العمل القيادي.

جدول (٢٣)  
تحديد الفروق حول متغير الدرجة الأكاديمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ دكتور)

المحور	الدرجة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدالة مستوي	لصالح
ممارسات التفكير الريادي	مدرس	١٢١	١٠,٢٢	٣,٤٢٧	٥٠,٦٣٥	٠,٠١	مدرس
	استاذ مساعد	٣٢	٥,٤١	٠,٤٩٩			
	استاذ دكتور	١٧	٥,٠٠	٠,٠٠٠			
ممارسات الرؤية الريادية	مدرس	١٢١	٨,٧٢	٣,٥٤٨	٢٦,٦٦٧	٠,٠١	مدرس
	استاذ مساعد	٣٢	٥,٠٠	٠,٠٠٠			
	استاذ دكتور	١٧	٥,٠٠	٠,٠٠٠			
ممارسات التنفيذ الريادي	مدرس	١٢١	٩,١٤	٣,٢٢١	٤٠,١١٣	٠,٠١	مدرس
	استاذ مساعد	٣٢	٥,٠٠	٠,٠٠٠			
	استاذ دكتور	١٧	٥,٠٠	٠,٠٠٠			
ممارسات التطوير الريادي	مدرس	١٢١	٩,٧٦	٣,٤٠٨	٤٤,٤٥٨	٠,٠١	مدرس
	استاذ مساعد	٣٢	٥,٣٨	٠,٤٩٢			
	استاذ دكتور	١٧	٥,٠٠	٠,٠٠٠			
متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش	مدرس	١٢١	٢٨,٤٥	١,٩٩٦	٧٧١,٨٦ ٣	٠,٠١	مدرس
	استاذ مساعد	٣٢	١٨,٠٩	١,٦١٤			
	استاذ دكتور	١٧	١٢,٣٥	١,٨٦٩			

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

ويتضح من الجدول رقم (٢٣) أن فروق الدلالة الإحصائية لممارسات القيادة الريادية ومتطلبات تطويرها جاءت لصالح الأكاديميين من درجة مدرس وربما يرجع إلى أن حداثة تعيينهم في المجال الأكاديمي بالجامعة وما يمتلكونه من طاقة شبابية تجعلهم أكثر تفاعلاً ورغبة في العمل القيادي لإثبات الذات.

### جدول (٢٤)

#### تحديد الفروق حول متغير الوظيفة الإدارية (يعمل بوظيفة إدارية/ لا يعمل بوظيفة إدارية)

المحور	العمل بالتكليف	العدد	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	التباين المعياري	قيمة (t)	درجات الحرية	مستوي الدلالة	النتيجة
ممارسات التفكير الريادي	يعمل بوظيفة إدارية	٣٧	١٤,١٦	٠,٩٥٨	٠,٩٥٨	١٥,٨٣٦	١٦٨	٠,٠١	يعمل بوظيفة إدارية
	لا يعمل بوظيفة إدارية	١٣٣	٧,٣٠	٢,٥٨٢	٢,٥٨٢				
ممارسات الرؤية الريادية	يعمل بوظيفة إدارية	٣٧	١٣,٣٥	١,٥٤٩	١,٥٤٩	٢٣,٨٦٤	١٦٨	٠,٠١	يعمل بوظيفة إدارية
	لا يعمل بوظيفة إدارية	١٣٣	٦,٠٦	١,٦٦٩	١,٦٦٩				
ممارسات التنفيذ الريادي	يعمل بوظيفة إدارية	٣٧	١٣,٦٢	١,١١٤	١,١١٤	٢٨,٢٩١	١٦٨	٠,٠١	يعمل بوظيفة إدارية
	لا يعمل بوظيفة إدارية	١٣٣	٦,٣٧	١,٤٤٣	١,٤٤٣				
ممارسات التطوير الريادي	يعمل بوظيفة إدارية	٣٧	١٤,٠٣	١,٠٤٠	١,٠٤٠	١٦٨	١٦٨	٠,٠١	يعمل بوظيفة إدارية
	لا يعمل بوظيفة إدارية	١٣٣	٦,٩١	٢,١٤٨	٢,١٤٨				
متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش	يعمل بوظيفة إدارية	٣٧	٣,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٦٨	١٦٨	٠,٠١	يعمل بوظيفة إدارية
	لا يعمل بوظيفة إدارية	١٣٣	٢٣,٤٧	٦,١٩١	٦,١٩١				

ويتضح من الجدول رقم (٢٤) أن فروق الدلالة الإحصائية لممارسات القيادة الريادية ومتطلبات تطويرها جاءت لصالح الأكاديميين الذين يعملون بوظائف إدارية وربما يرجع إلى أنهم مارسوا العمل القيادي ولديهم خبرة في الممارسات الريادية.

جدول (٢٥)

تحديد الفروق حول متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ : ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات)

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (ت)	الدلالة مستوى	لصالح
ممارسات التفكير الريادي	أقل من ٥ سنوات	٤٣	١٣,٩٣	١,٠٨	٠,٠١	أقل من ٥ سنوات
	من ٥ : ١٠ سنوات	٧٩	٨,١٥	٢,٤٠		
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٨	٥,٢٥	٠,٤٤		
ممارسات الرؤية الريادية	أقل من ٥ سنوات	٤٣	١٢,٩٣	١,٧٩	٠,٠١	أقل من ٥ سنوات
	من ٥ : ١٠ سنوات	٧٩	٦,٣٨	١,٥٨		
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٨	٥,٠٠	٠,٠٠		
ممارسات التنفيذ الريادي	أقل من ٥ سنوات	٤٣	١٣,٠٠	١,٨٨	٠,٠١	أقل من ٥ سنوات
	من ٥ : ١٠ سنوات	٧٩	٦,٩٩	١,١٧		
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٨	٥,٠٠	٠,٠٠		
ممارسات التطوير الريادي	أقل من ٥ سنوات	٤٣	١٣,٧٤	١,٢٠	٠,٠١	أقل من ٥ سنوات
	من ٥ : ١٠ سنوات	٧٩	٧,٥٤	١,٨٩		
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٨	٥,٢٣	٠,٤٢		
متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش	أقل من ٥ سنوات	٤٣	٣٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠١	أقل من ٥ سنوات
	من ٥ : ١٠ سنوات	٧٩	٢٧,٥١	٢,١٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٨	١٦,٠٠	٣,١٩		

ويتضح من الجدول رقم (٢٥) أن فروق الدلالة الإحصائية لممارسات القيادة

الريادية ومتطلبات تطويرها جاءت لصالح الأكاديميين الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات وربما يرجع إلى أنهم لديهم رغبة في إثبات الذات بالعمل الجامعي ولحدثة الجامعة يتولى العديد من المدرسين مناصب قيادية بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص ويبدلون جهودًا في أداء ممارسات القيادة الريادية.

المحور الخامس

المتطلبات الإجرائية لتطوير

ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

تقاد جامعة العريش كغيرها من الجامعات المصرية وفقاً لقانون المجلس الأعلى للجامعات ووفقاً لطبيعة مجتمع محافظتي شمال سيناء وجنوبها، وذلك في ظل ظروف مجتمعية تختلف عن غيرها من الجامعات المصرية الموجودة بالمحافظات الأخرى، وذلك في ظل مناخ عمل تحيطه صعوبات متعددة منها ما يتعلق بمحاربة الإرهاب وما يترتب عليه من إجراءات أمنية واحترازية للحفاظ على الأرواح والأموال العامة، ومنه ما يتعلق بالطبيعة الجغرافية الصحراوية التي تؤثر على الالتزام المهني للعاملين بالجامعة ومنه ما يتعلق بقلّة خبرة الأكاديميين بجامعة العريش لحدثة إنشائها ومنه ما يتعلق بقلّة المشروعات الريادية بالجامعة والمجتمع السيناوي.

وعلى الرغم من الصعوبات السابقة إلا أن قيادات جامعة العريش والعاملين بها تسعى إلى التحفيز الذاتي وتعزيز همم الآخرين؛ ولذا يعمل الجميع بقناعة أن دورهم الوطني كبير لحماية مصر من خلال مواجهة الأفكار الهدامة وزراعة أفكار إيجابية بما يكفل الانتماء والولاء الوطني لطلاب الجامعة والعاملين بها والمواطنين الذين يتعاملون مع الجامعة، وتستثمر قيادات جامعة العريش الحس الوطني بين طلابها والعاملين بها في تحويل الأفكار الريادية إلى رؤية ريادية تحرص على تنفيذها بجودة عالية، ومن ثم تطويرها المستدام للممارسات القيادية الريادية لدى الأكاديميين بالجامعة ومن ثم تركيز قيادات جامعة العريش على الابتكار والمخاطرة والاستباقية في تنفيذ كثير من ممارسات القيادة الريادية.

وعليه يمكن الوصول للمتطلبات الإجرائية لتطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش من خلال عرض العناصر الرئيسية التالية:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة النظرية والميدانية للواقع:

يمكن عرض بعضاً من النتائج النظرية والميدانية مقسمة كأوجه قوة

وأوجه ضعف على النحو التالي:

١- ملخص أوجه القوة:

يمكن عرض بعضاً منها على النحو التالي:

أ- تهتم القيادة الريادية بالجامعة على إنتاج الأفكار الريادية وتسويقها لاستقطاب الموارد البشرية بالجامعة والمجتمع لتشكيل فرق عمل لتنفيذ هذه الأفكار.

ب- تركز القيادة الريادية بالجامعات على وجود فرق عمل من المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.

ج- الممارسات الريادية للقيادات الجامعية لها دور في تحسين مستوى تنافسية الجامعة مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى في تقديم الخدمات الريادية.

د- تساهم الثقافة الريادية في تطوير أداء الموارد البشرية بالجامعات وتساعدهم في حل كثير من المشكلات التي تواجههم.

هـ- تقدم جامعة العريش خدمات أكاديمية متعددة منها ما يرتبط بالإتاحة الأكاديمية لمواطني محافظتي شمال سيناء وجنوبها في الالتحاق بالكليات والتخصصات المتنوعة والتي تدعم من فرص استكمال دراستهم الأكاديمية.

و- الاستجابة لتلبية الاحتياجات البحثية للمجتمع السيناوي من خلال التعاون مع المديرية التنفيذية (التربية والتعليم والثقافة والصحة والزراعة.. وغيرها).

ز- الدعم الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع السيناوي من خلال القوافل التصحيحية للقرى الأكثر احتياجاً ودعم برنامج حياة كريمة وبعض الأنشطة المجتمعية.

ح- إنشاء جامعة العريش لعدد من البرامج الأكاديمية المميزة وعدد من المراكز الأكاديمية ووحدات ذات الطابع الخاص لتطبيق أفكارها ورؤيتها الريادية مع التطوير

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

المستمر لممارساتها في دعم البرامج والمراكز والوحدات القائمة واستحداث الجديد لتطوير الهيكل التنظيمي بالجامعة.

### ٢- ملخص أوجه الضعف :

يمكن عرض بعضًا منها على النحو التالي:

أ- ضعف ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش بجميع محاورها التفكير الريادي والرؤية الريادية والتنفيذ والتطوير الريادي.

ب- معاناة معظم الكليات والوحدات والمراكز من قلة عدد الأكاديميين وقلة الخبرة في أداء ممارسات القيادة الريادية.

ج- قلة وجود رؤية ريادية للاستفادة من خريجي الجامعة سواء لتنمية المجتمع السيناوي أو لتطوير مشروعات الجامعة الريادية.

د- بالرغم من الإنفاق الرسمي للحكومة على جامعة العريش سواء في الإنشاءات أو التشغيل إلا أن هناك ضعف في توفير موارد ذاتية تعتمد عليها الجامعة وتدعم أفكارها الابتكارية.

هـ- ضعف التحفيز المقدم من قيادات جامعة العريش للأفكار الإبداعية الموجودة لدى مواردها البشرية الأكاديمية.

و- ندرة تقديم قيادات جامعة العريش لمشروعات ريادية تتناسب مع فرص التنمية بسيناء.

ز- قلة إنشاء قيادات جامعة العريش لكليات ذات تخصصات تلبي الاحتياجات التنموية بسيناء مثل كليات (الصناعات الدوائية - هندسة الطاقة المتجددة- هندسة البترول والتعدين، وغيرها).

ح- قلة الخطط المخصصة من قيادات جامعة العريش لمواجهة الأزمات التي قد تحدث بسيناء.

## ثانياً: المتطلبات الإجرائية لتطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين

### بجامعة العريش:

نتيجة للإطار العام والنظري والميداني للبحث الحالي والدراسات السابقة اتضح أن تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش يتطلب تنفيذ العديد من الإجراءات منها ما يلي:

#### ١- متطلبات تطوير ممارسات التفكير الريادي :

يمكن عرض الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات التفكير الريادي لدى الأكاديميين بجامعة العريش على النحو التالي:

أ-توسيع دائرة معارف الاكاديميين بجامعة العريش عن القيادة الريادية وأبعادها وممارساتها من خلال مصادر معرفة متعددة ومتنوعة سواء إلكترونية بالاشتراك في قواعد البيانات العلمية المصرية والعربية والأجنبية والمصادر الورقية التي تتاح في مكتبة الجامعة الرئيسة ومكتبات الكليات المختلفة.

ب-استيعاب المعلومات الريادية وتحليلها وتنظيمها ووضعها في بنك للأفكار الريادية يساعد على فهمها ومتابعتها وتيسير الحصول عليها وتنحية الأهواء والميول الشخصية جانباً في التعامل مع المعلومات المؤسسية الخاصة بالأفكار الريادية.

ج-تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة العريش للتعرف على نقاط القوة والفرص التي تؤثر إيجاباً على تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وطرح الأفكار الريادية لاستثمارها، والتعرف على نقاط الضعف والتهديدات التي تؤثر سلباً على تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش وطرح الأفكار الريادية لمواجهتها.

د-رصد الاحتياجات المجتمعية بسيناء من المشروعات الريادية، وتفكيك المشكلات الجامعية والمجتمعية وتطبيق استراتيجيات العصف الذهني لوضع ودمج الأفكار الفعالة

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

لحل هذه المشكلات بما يتناسب مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لجامعة العريش.

ه- ممارسة الأكاديميين بجامعة العريش للتفكير الاستراتيجي الذي يعتمد على تأملهم للوضع الراهن لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية، وإدارة الحوار مع القيادات الجامعية والمجتمعية حول سبل الموازنة بين الموارد المتاحة والأفكار الابتكارية والمستقبل التنافسي للجامعة.

و- تبادل الأفكار بين الأكاديميين بجامعة العريش حول تطوير البيئة الأكاديمية لجامعة العريش وسبل تحقيق رؤية الجامعة وغاياتها في ظل الظروف التي تحيط بسيناء، وتطوير الهيكل التنظيمي لجامعة العريش ليتضمن إدارات ووحدات للقيادة الريادية والمشروعات الإنتاجية، وتطوير لوائح الجامعة والكليات دوريًا على ضوء التطورات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وبما يتناسب مع أبعاد القيادة الريادية وممارساتها.

ز- دراسة احتياجات السوق المحلي من التخصصات المطلوبة بمحافظة شمال سيناء وجنوبها والمحافظات الأخرى ودراسات احتياجات السوق العربي والعالمي والعمل على تلبية هذه الاحتياجات، وإنشاء جامعة العريش للكليات التكنولوجية والفنية بما يتناسب مع احتياجات المشروعات التنموية بسيناء.

ح- ابتكار فرص تنافسية جديدة تجعل جامعة العريش تحصل على ميزة تنافسية بين الجامعات المصرية والعربية والأجنبية، وبخاصة المجال البيئي الذي تتميز به سيناء والذي قد يكون مصدرًا وواقعًا بحثيًا وتطبيقيًا لكثير من الباحثين المهتمين بالمجال البيئي على مستوى الجامعات المصرية والعربية والأجنبية.

ط- الاستباقية في إنتاج فرص عمل لخريجي الجامعة من خلال اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية لتوظيفهم وفقًا لاحتياجات هذه المؤسسات، ويمكن إتاحة فرص عمل للخريجين المميزين في المشروعات الريادية التي تديرها الجامعة.

٢- متطلبات تطوير ممارسات الرؤية الريادية: يمكن عرض الإجراءات المقترحة

لتطوير ممارسات الرؤية الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش على النحو التالي:

أ-تضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة والكليات والوحدات للأفكار والرؤى الريادية ووضع خطط تنفيذها وخطط متابعة لها ووضع ميزانية مالية لتيسير نجاحها.

ب-وضع تصور مستقبلي واضح لاستثمار قوة الجامعة والفرص المتاحة بالمجتمع للتغلب على الآثار السلبية المترتبة عن نقاط الضعف الجامعية والتهديدات المجتمعية المتوقعة ووضع استراتيجيات للتقليل منها ومنع حدوثها في المستقبل.

ج-تحديد الوصف الوظيفي للأكاديميين(مدرس- أستاذ مساعد- أستاذ دكتور) متضمنًا مجالات العمل الرئيسة: التعليم والبحث وخدمة المجتمع ومضامًا إليها أبعاد وممارسات القيادة الريادة، وتحديد المهام المطلوب تنفيذها للوظائف الأكاديمية الإدارية( رئيس الجامعة- نائب رئيس الجامعة- عميد كلية- وكيل كلية- رئيس قسم- مدير وحدة.....وغيرها)، ووضع آليات تنفيذ هذه المهام والأشخاص المعنيين بالدعم وتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وتصميم استمارة تقييم ذاتي لهذه المهام يتعامل مع الموقف ومرتبطة بالممارسة ويتم مقارنته بالأداء المتوقع.

د-تحديد القضايا الاستراتيجية التي تركز عليها جامعة العريش ومنها استثمار موارد سيناء الطبيعية ووجود تخصصات أكاديمية مرتبطة بالصناعات الحديثة مثل صناعة الدواء والصناعات الإلكترونية، ومواجهة الأفكار السلبية وتحسينها وحماية البيئة... وغيرها، وصياغة أهداف استراتيجية واقعية للتعامل مع هذه القضايا، وأن تكون هذه الأهداف موجهة نحو تطبيق ممارسات القيادة الريادية.

هـ-تشكيل فريق عمل من داخل الجامعة وخارجها من المهتمين بالجامعة ومستقبلها واشتراكهم في إطار مؤسسي من خلال انضمامهم في عضوية مجلس الجامعة ومجالس الكليات ومجالس إدارات المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص، وتحديد الشركاء في

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

مجال المشروعات الإنتاجية، ودراسة توقعاتهم وتأثير الظروف المجتمعية بسيناء على هذه المشروعات وكيفية مواجهة الأفراد المشككين والمحبطين والمنتقدين.

و-الارتقاء بمخرجات الجامعة الأكاديمية والبحثية والمجتمعية بما يحقق المستوى التنافسي لجامعة العريش مع الجامعات المصرية والعربية والأجنبية، ووجود خريطة بحثية مستدامة تلبي حاجات المشروعات القومية والإنتاجية بمحافظة شمال سيناء وجنوبها.

ز-اتباع منهجية علمية لأداء الأكاديميين لممارسات القيادة الريادية والتي تعتمد على التقييم والتحسين المستمر للأداء ووجود إدارات ووحدات وفرق عمل مختصة بالتطوير المتوقع بما يتوافق مع رؤية مصر ورؤية الجامعة وغاياتها وأهدافها وخططها والخطة الاستراتيجية للجامعة والكليات وتأهيل الأكاديميين واكتسابهم للمعارف والمهارات اللازمة لبناء خطط التحسين.

ح-وجود خطة إعلامية وتسويقية لتحسين الصورة الذهنية لجامعة العريش أمام الأكاديميين أنفسهم الذين يعملون بالجامعة، وكذلك تحسين الصورة المجتمعية للجامعة، ونشر الوعي المجتمعي بالخدمات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية التي تقدمها جامعة العريش للمجتمع السيناوي والمصري والعربي والأجنبي.

٣- **متطلبات تطوير ممارسات التنفيذ الريادي:** يمكن عرض الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات التنفيذ الريادي لدى الأكاديميين بجامعة العريش على النحو التالي:  
أ-وجود خطة تنفيذية لأداء الأكاديميين بجامعة العريش لممارسات القيادة الريادية مكتملة العناصر تبين الأهداف والأنشطة والجدول الزمني ومسئول المتابعة والتكلفة المالية ومؤشرات الإنجاز.

ب-نشر ثقافة القيادة الريادية بجامعة العريش وتحفيز الأكاديميين على تطبيق ممارساتها من خلال نشر الملصقات والندوات والمؤتمرات، ونشر المحتوى المعزز لممارسات القيادة الريادية سواء في شكل مطبوعات ورقية أو محتوى إلكتروني متاح للجميع.

ج- إنشاء وحدة ذات طابع خاص بالجامعة للبحث العلمي التطبيقي بالمشاركة مع القطاع الإنتاجي بمحافظة شمال سيناء وجنوبها، وتوجيه مشروعات تخرج الطلاب بكليات الجامعة نحو حل المشكلات المجتمعية والبيئية وتطوير الصناعات المحلية وإتاحة التسويق الاقتصادي لهذه المشروعات.

د- تنفيذ برنامج تأهيلي لإعداد وتطوير الأكاديميين من مدرس حتى أستاذ دكتور لتزويدهم بأبعاد وممارسات القيادة الريادية ووضع مصفوفة المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوب تنفيذها من الأكاديميين.

ه- تصميم برنامج أكاديمي للقيادة الريادية على مستوى جامعة العريش كمتطلب جامعي يدرسه جميع طلاب الجامعة بكافة كلياتها ومعاهدها وإتاحة التوسع بالبرنامج على مستوى الكليات ومنها كلية التربية بما يتيح فتح تخصص إعداد قائد ريادي بما يزيد من فرص إكساب المواطن السيناوي الأفكار والمعارف والمهارات اللازمة لريادة الأعمال.

و- إنشاء مراكز ريادة الأعمال بكل كلية تتبع مركز ريادة الأعمال على مستوى جامعة العريش، وإنشاء حاضنات الأعمال الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على مستوى جامعة العريش، وإتاحة منح ريادية لمواطني سيناء ودعمهم في الاستشارات والتمويل والتطوير والتسويق لمنتجاتهم، وتصميم المشروعات الريادية بجامعة العريش والإعلان عنها.

ز- متابعة وقياس وتقويم أداء الأكاديميين وفقاً لمعايير وأدوات واضحة ومعلنة للجميع بجامعة العريش، وتحويل نظم التقويم الأكاديمي القائم على المعرفة النظرية إلى نظم التقويم القائم على المهارات التطبيقية والإنتاج الريادي سواء كان فكرياً أو رؤية أو تنفيذياً أو تطويراً للمشروعات الريادية، ويتم التحفيز والمحاسبية بناءً على نتائج هذا التقويم.

ح- بناء شراكات استراتيجية بين جامعة العريش ومؤسسات المجتمع المدني والتنفيذي وتحديد مجالات العمل الاستراتيجي، وتوقيع عقد اتفاقات التعاون المشترك محدد بها الاختصاصات ومجالات العمل والالتزامات المالية والإدارية والقانونية لجميع أطراف العقد.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

ط-بناء منصات إلكترونية لتبادل الخبرات الريادية بين الأكاديميين من جامعة العريش والجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى، وبناء علاقات وتواصل إيجابي بين الأكاديميين ورجال الأعمال بما ينعكس بالفائدة على الطرفين الأكاديميين في تطبيق أبحاثهم وأفكارهم العلمية ورجال الأعمال في تطوير منتجاتهم وتحسين جودتها والتسويق لها.

ي-توافر الدعم المادي من الآلات والمعدات الإنتاجية والتكنولوجية وتوافر ميزانية مالية توفر التشغيل المبدئي للمشروعات الريادية قبل الحصول على الأرباح مما يدعم نجاحها في توفير التمويل الذاتي بعد ذلك، وتوافر الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية الداعمة والماهرة التي تدير وتنفذ وتطور هذه المشروعات.

ك-الحفاظ على الكفاءات الأكاديمية المميزة الموجودة بجامعة العريش واستقطاب آخرين لسد العجز في التخصصات بجامعة العريش وبخاصة في مجال المشروعات الريادية، وتحفيز هذه الكفاءات للانضمام لجامعة العريش بزيادة البدلات والمكافآت المالية والتخفيف من العمل والمنح البحثية التي يمكن الحصول عليها، وتيسير الإجراءات الإدارية بالجامعة وتوفير خدمات المعيشة سواء المسكن الذي يمكن التعاون مع وزارة الإسكان الاجتماعي على توفيره بتيسيرات كبيرة للأكاديميين بجامعة العريش ويمكن توفير مصيف على بحر محافظة شمال سيناء بتيسيرات مع الجهاز التنفيذي بالمحافظة، وكذلك توفير وسائل انتقال مجانية من المحافظات الأخرى لمحافظة شمال سيناء والعكس ... وغيرها من الخدمات.

ل-تطبيق نظام لتحفيز ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش يتضمن الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بزيادة الإنتاج وتحسين الأداء ومنح نسبة من عائد الوحدات ذات الطابع الخاص أو نسبة من أرباح المشروعات الريادية التي تنظمها أو تشترك بها الجامعة، ووضع نظام للتحفيز المعنوي والذي يتضمن اشتراك الأكاديميين المميزين في مجالس الأقسام والكليات والجامعة وإدارة وعضوية اللجان في المراكز المميزة بالجامعة، وإدراج أسماء الأكاديميين المميزين في كشوف الجامعة للترشيح

للجوائز المصرية والعالمية ووضع أسمائهم بلوحات الشرف والكتيبات التعريفية الخاصة بالجامعة وموقعها الإلكتروني، وتقديم خيارات أمام الأكاديميين المميزين في اختيار الشعب والمقررات والأوقات التي تتناسب مع رغبتهم، ومنحهم حرية الاختيار في العمل بالبرامج الأكاديمية على مستوى الجامعة والتي تتناسب مع تخصصاتهم، ومنح الأكاديميين المميزين مكاتب وتجهيزات مكتبية جديدة تزيد من راحتهم وتزيد من فرص تحسين أداؤهم، وكذلك تقديم حوافز بحثية للأكاديميين المميزين ترتبط بتقديم تسهيلات مالية وإدارية في نشر أعمالهم البحثية في مجلات كليات الجامعة وطبع مؤلفاتهم بالمجان، وترشيح الأكاديميين المميزين للحصول على بعثات بحثية خارج الجامعة وخارج مصر بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي، وتقديم هدايا منشورات ومجلات وكتب علمية للأكاديميين المتميزين وحصولهم على صلاحية الدخول لقواعد البيانات البحثية المحلية والعالمية المشتركة فيها الجامعة... وغيرها.

٤- **متطلبات تطوير ممارسات التطوير الريادي:** يمكن عرض الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات التطوير الريادي لدى الأكاديميين بجامعة العريش على النحو التالي:

أ- **التطوير المعرفي** للأكاديميين وإكسابهم المعلومات حول القيادة الريادية وممارستها وربطها بالتنمية في سيناء في مجالات التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وتقديم الحوافز اللازمة لهم لربط مقرراتهم الأكاديمية باحتياجات المشروعات القومية والإنتاجية والريادية.

ب- **التطوير التنظيمي** المستمر لرؤية الجامعة وغاياتها وأهدافها وأساليب العمل بها والأنظمة الداخلية والمعاملات الخارجية مع المجتمع بما يحقق رؤية الجامعة والغرض من إنشائها، وتطوير القدرات التنظيمية للأكاديميين بجامعة العريش من خلال بناء لائحة حديثة للجامعة والكليات والمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بما يتناسب مع أبعاد وممارسات القيادة الريادية، وإعداد أدلة عمل تيسر أداء ممارسات القيادة الريادية

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

لدى الأكاديميين وإتاحة هذه الأدلة ونشرها سواء على وسائل التواصل الإلكتروني أو إتاحتها بشكل مباشر للأكاديميين بالجامعة.

**ج- التطوير المالي** للجامعة من خلال التنوع في مصادر التمويل المالي سواء استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة من خلال مراكز الاستشارات الأكاديمية الموجودة بالجامعة والمعامل والقاعات والمزارع ومنافذ البيع التي تمتلكها الجامعة، ومن مصادر التمويل الأخرى التواصل مع الجهات المانحة وبخاصة في ظل وجود الدعم السياسي لتنمية سيناء والاهتمام الوطني بسيناء عند بعض رجال الأعمال والمتبرعين، وكذلك البحث عن مصادر تمويل ابتكارية.

**د- التطوير البنائي** للأكاديميين من خلال مصفوفة تنمية تبدأ بتأهيل وتدريب المدرسين والأساتذة المساعدين والأساتذة بشكل مستدام لا يرتبط بالترقية فقط، وربط بعض الحوافز المادية والمعنوية بتحقيق متطلبات تطوير الأداء وتحقيق مستوى من الممارسات المتوقعة للقيادة الريادية، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة للأكاديميين من خلال تحديد احتياجاتهم واحتياجات الجامعة والمجتمع وتلبيتها، والتدريب والتأهيل المستمر لهم وتبادل الزيارات مع المؤسسات الإنتاجية المجتمعية لتبادل الخبرات، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمجتمعية، وتطوير جودة الأداء الأكاديمي ليتلاءم مع رؤية الجامعة وغاياتها وأهدافها من خلال التطوير الذاتي والمهني وعقد ورش العمل والدورات التدريبية التاهيلية والتنموية في مجالات التدريس والقياس والتقويم والبحث والنشر العلمي وخدمة المجتمع وإدارة المبادرات المجتمعية وإدارة التطوع.

**هـ- التطوير الرقمي** لممارسات القيادة الريادية من خلال إنشاء أرشيف إلكتروني ينظم المستندات والوثائق الخاصة بالأفكار والرؤى الريادية والمشروعات الإنتاجية ويتبع وحدة إدارية مختصة بنظم المعلومات وتحديث المعلومات الخاصة بالجامعة وكلياتها بشكل دوري نصف سنوي، وتصميم نماذج تقييم إلكترونية لتطبيق تقييم أداء الأكاديميين،

والتحول من نظم المعاملات المالية الورقية إلى الإلكترونية، وبناء شبكة ربط إلكترونية بين جميع الأقسام الأكاديمية والكليات والمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.

و-التطوير التشريعي من خلال وضع التشريعات القانونية التي تمنح جامعة العريش وكلياتها الحرية في إنشاء مشروعات وشركات أعمال تدعم تنمية الموارد المالية بها وتكون مؤسسات تطبيقية لتدريب الطلاب على رأس العمل وتحويل الأفكار والمشروعات البحثية للأكاديميين إلى مشروعات تطبيقية إنتاجية وتتيح فرص عمل جديدة لخريجي الجامعات والمجتمع المحلي بمحافظة شمال سيناء وجنوبها، وإعداد ميثاق أخلاقي للعمل الجامعي محدد به القيم والمعايير للممارسات الريادية المطلوب أدائها من الأكاديميين وآليات المحافظة على سمعة الجامعة والالتزام بتحسين الصورة الذهنية للجامعة أمام العاملين بها وطلابها والمجتمع المحلي والدولي، وتقييم الأداء الأخلاقي للممارسات والأقوال في إطار العمل والمبادئ الجامعية.

وفي ضوء ما سبق عرضه من متطلبات يتضح أن تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش يتضمن مجموعة من المتطلبات الفردية والمؤسسية والقدرة على اكتساب الأكاديميين بجامعة العريش لمعارف ومهارات واتجاهات جديدة تزيد من مهاراتهم الريادية في مجال ممارسات التفكير الريادي والرؤية الريادية والتنفيذ والتطوير الريادي، ونشر ثقافة القيادة الريادية داخل الجامعة وتعزيز التعاون بين الأكاديميين من داخل الجامعة ورجال الأعمال وأصحاب المشروعات الإنتاجية من المجتمع المحلي والدولي، وإنجاز المهام الريادية المتوقعة من الأكاديميين بالجامعة وتحمل المسؤولية ودعم الأفكار الابتكارية والمبادئة في العمل وتحديد الأولويات وفقاً للموارد المتاحة والظروف المحيطة والاستباقية في طرح المشروعات الريادية التي تدعم موارد الجامعة الذاتية والمخاطرة في تنفيذ الأفكار والرؤية الريادية وتحويل المشروعات البحثية الأكاديمية إلى مشروعات ريادية إنتاجية..

- 1) Yang J. and Others, Mediating Influences of Entrepreneurial Leadership on Employee Turnover Intention in Startups, Social Behavior and Personality, Vol. 47, Iss.6, July 2019, p.1  
( ٢ ) نبيل سعد خليل وآخرون، القيادة الريادية في التعليم: المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات - المتطلبات، مجلة العلوم التربوية، العدد(٥)، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٩م، ص ٣٦٤.  
( ٣ ) يرجى مراجعة ما يلي:
- Pauceanu A. and Others, Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development—A Systematic Literature Review, Sustainability, Vol.13, No.11695, MDPI, Switzerland,2021, pp. 1- 2.
- Mehmood M. and Others, Be So Creative They can't Ignore you! How Can Entrepreneurial Leader Enhance the Employee Creativity?, Thinking Skills and Creativity, Vol. 25, Elsevier LtdM, Holland,2020, pp.1- 4.
- Wahab A. & Tyasari I., Entrepreneurial Leadership for University Leaders: A futuristic Approach for Pakistani HEIs, Asia Pacific Management Review, Vol. 25, Iss.1, Elsevier BV, College of Management, National Cheng Kung University, Taiwan, March 2020, p. 54.
- Pihie Z. and Others, Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness, South African Journal of Education, Vol.34, No. 1,2014, p.1.
- Chen M., Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams, Journal compilation, Vol.16, No.3, Blackwell Publishing, 2007, p. 242.
- ( ٤ ) شاكر محمد فتحي أحمد، نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الإدارة التربوية، العدد(٢٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يوليو ٢٠٢٠م، ص ٤٧.
- 5) Riordan J., Human Practice Resource Management, Institute of Public Administration(IPA), Ireland, July 2017, p.7.
- ( ٦ ) وليد محمد عبد الحليم وسمر عبد الله عبد اللطيف، رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حقائق التكنولوجيا، مجلة كلية التربية، المجلد (١٩)، العدد (١١٢)، كلية التربية، جامعة بني سويف، يناير ٢٠٢٢م، ص ٦٨.
- 7) Kaira W. & Phiri J., A Model for Improved Knowledge Management Performance in Higher Education Institutions in Developing Countries: A Case of Zambia, Open Journal of Business and Management, Vol.10, Scientific Research Publishing Inc, London,2022, p.544.
- 8) Quitoras M. & Abuso J., Best Practices of Higher Education Institutions (HEIs) for the Development of Research Culture in the Philippines, Pedagogical Research, Vol.6, No.1, 2021, p.2.
- 9) Valehov J. & Streitwieser B., The "Entrepreneurial University": A Catalyst for the Redevelopment of the Azerbaijani Higher Education System, Journal of Comparative & International Higher Education, Vol.14, ISS.2, 2022, p.28.
- 10) مجلة كلية التربية، ( Times & QS ) مها عبد الباقي جويلي، تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو إس الإنجليزي، العدد(٢٠)، الجزء(١)، جامعة بورسعيد، يونيو ٢٠١٦م، ص ٢٦٣.

- 11) Campus K. Kailali D., **Financing and Mobilization of Revenue in Higher Educational Institutions: Evidence from Far-West Province, Nepal, Creative Education, Vol.12, Scientific Research Publishing Inc, London, 2021, pp.309-310.**
- 12) Sepetis A. and Others, **Education for the Sustainable Development and Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions (HEIs): Evidence from Greece, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.8, Scientific Research Publishing Inc, London, 2020, p.88.**
- 13) Djoundourian S. & Shahin W., **Academia–Business Cooperation: A Strategic Plan for an Innovative Executive Education Program, Industry and Higher Education, 2022, p.1.**
- 14) عرفه حسين عرفه رمان، تطوير الجامعات المصرية بما يخدم التنمية الاقتصادية في ضوء خبرة ماليزيا، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (١٩)، الجزء (١٠)، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٨م، ص ٤-٥.
- 15) Dusdal J. and Others, **Higher Education Organizations as Strategic Actors in Networks: Institutional and Relational Perspectives Meet Social Network Analysis, Theory and Method in Higher Education Research, Bingley: Emerald Publishing, November 2021, p.2.**
- 16) Lind F and Others, **Exploring University-Industry Collaboration in Research Centres, European Journal of Innovation Management, Vol.16, No.1, Emerald Group Publishing Limited , United Kingdom ,2013, pp.70-71.**
- 17) Wahab A. & Tyasari I., **Op.Cit, p. 54.**
- 18) التربية، المجلد (٣٨)، العدد (٣)، لكلية العلمية المنتجة، المجلة الجامعة فلسفة ضوء في العلمي البحث عوض، دور الله عبد ( نور 18 اسيوط، مارس ٢٠٢٢ م، ص ٤١. ٢٤١. التربية، جامعة الجزء (٢)، كلية
- ١٩) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، مراجعات لسياسات التعليم العالي: التعليم العالي في مصر، ٢٠١٠، ص ٧٧.
- ٢٠) رئاسة الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٦ بإنشاء جامعة العريش، الجريدة الرسمية، ع (١٣) مكرر السنة التاسعة والخمسون، ٥/٤ / ٢٠١٦ م، ص ٤-٥.
- ٢١) يمكن الرجوع إلى:
- حنان زاهر عبد الخالق، تصور مقترح لتفعيل التعليم لريادة الأعمال بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية، المجلة العلمية، المجلد (٣٢)، العدد (٢)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة أسيوط، أبريل ٢٠١٦ م، ص ٦٦٤.
  - مجلس الوزراء، إنشاء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، قرار رقم (٩٤٧) لسنة ٢٠١٧ م، الجريدة الرسمية، العدد (١٦) مكرر (أ)، ٢٤ أبريل ٢٠١٧ م، ص ٣-٢.
  - مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، من الموقع الإلكتروني: [http://www.pathways-egypt.com/main\\_text\\_part.htm](http://www.pathways-egypt.com/main_text_part.htm)، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، تاريخ الدخول للموقع: ٨/١٠/٢٠٢٢ م.
- ٢٢) هناء إبراهيم سليمان، تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة التربية، العدد (١٨٩)، الجزء (٤)، كلية التربية، جامعة الأزهر، يناير ٢٠٢١ م، ص ٧١.
- 23) Eickhoff M., **Entrepreneurial Thinking and Action – An Educational Responsibility for Europe, European Journal of Vocational Training, No.45, 2008, p.6.**

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

- ٢٤) يوسف حجيم سلطان و هاشم فوزي دباس، الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٠)، العدد (٤)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ٢٠٠٨م، ص ٢٧.
- 25) Hughes M. and Others, Strategic Entrepreneurship Behaviour and the Innovation Ambidexterity of Young Technology-Based Firms in Incubators, International Small Business Journal, Vol.39, No.3, Researching Entrepreneurship, 2021, p.203.
- ٢٦) حاتم فرغلي ضاحي، متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة العلوم التربوية، العدد (٤٢)، كلية التربية بقتنا، جامعة جنوب الوادي، يناير ٢٠٢٠م، ص ١٠٣.
- ٢٧) أسماء أحمد خلف، النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع CIM لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية، المجلة التربوية، الجزء (٢١)، كلية التربية، جامعة سوهاج، نوفمبر ٢٠٢١م، ص ٥٤٩.
- 28) Puceanu A. and Others, Op.Cit,p.2.
- ٢٩) تاريمان يونس وماجدة أحمد، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢م، ص ٤٣ - ٤٤.
- ٣٠) أحمد مختار عمر وآخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد (١)، الطبعة (١)، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٩٥٨ - ٩٥٩.
- 31) Roomi M. & Harrison P., Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?, International Review of Entrepreneurship, Vol.9, No.3, 2011, p.1.
- 32) Pihie .Z, and Others ,Entrepreneurial Leadership practices and school Innovativeness, Op.Cit,p.1.
- 33) تعزيزي، أنموذجاً، المجلة التفرد جامعة:التحولات العالمية ظل في السعودية للجامعات الريادي الدور ( فيصل علي نجمي، تعزيزي 33 سوهاج، يوليو ٢٠٢١م، ص ٨٤١. التربية، جامعة العدد (٨٧)، الجزء (٢)، كلية
- 34) Zaech S. &Baldegger U.,Leadership in start-ups, International Small Business Journal, Vol. 35, No.2, February 2017, p. 158.
- 35) Renko M. and Others, Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. Journal of Small Business Management, Vol. 53, No.1, 2015, pp.55-56.
- ٣٦) شعبان أحمد هلل، تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، المجلة التربوية، الجزء (٧٦)، كلية التربية، جامعة سوهاج، أغسطس ٢٠٢٠م، ص ١٦٢٨.
- 37) Puceanu A. and Others, Op.Cit.,pp.4-5.
- ٣٨) نبيل سعد خليل وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٦٩.
- 39) Bacigalupo M. and Others , EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework, the European Commission's Joint Research Centre, European Union, 2016, p.7.
- 40) Ronald A., Fostering Innovation in Higher Education through Entrepreneurial Leadership, Systems Computer Science and Informatics, Vol.13, No.6, 2015.
- ٤١) سالم سعيد القحطاني، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (٣)، معهد الإدارة العامة، السعودية، إبريل ٢٠١٥م، ص ٤٤٢.
- ٤٢) نبيل سعد خليل وآخرون، مرجع سابق، ٢٠١٩م.

- 43) Tien N. & Tyasari I., Sustainable Development of Higher Education: A Case of Business Universities in Vietnam, Journal of Hunan University (Natural Sciences), Vol. 47, No.12, Dec 2020.
- 44) Wahab A. & Tyasari I., Op.Cit.,
- 45) Hamid S. and Others, Social entrepreneurship in higher education: challenges and opportunities, Asia Pacific Journal of Education, Taylor & Francis Group, England, 2020.
- ٤٦ ( شعيان أحمد هلال، مرجع سابق.
- 47) Nguyen Q. and Others, Entrepreneurship imperatives in higher education institutions: The case of Australian universities, Industry and Higher Education, Vol. 36, No.5, 2021.
- ٤٨) ثابت مجدى ثابت محمد، الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط: دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد(٣٧)، العدد(١٠)، كلية التربية، جامعة أسيوط، أكتوبر ٢٠٢١م.
- ٤٩) حنان حسني بشار وهيام مصطفى عبدالله، استراتيجية ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بكلية التربية النوعية، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، العدد(٢٢)، رابطة التربويين العرب، بنها، ابريل ٢٠٢١م.
- ٥٠) أسماء أحمد خلف، مرجع سابق، ص ٥٤٠٧.
- 51) Raby R. and Others, Community College International Leaders Sensemaking: Entrepreneurial Leadership Skills and Behavior, Community College Review (CCR), Rosalind Latiner Raby, California State University Northridge, USA, Oct 2022.
- 52) Etzkowitz H. and Others, Shaping the entrepreneurial university: Two experiments and a proposal for innovation in higher education, Industry and Higher Education, Vol. 36, No.1, Department of Sociology, College of Humanities, University of Ghana, Ghana, 2022.
- ٥٣) وليد محمد عبد الحليم وسمر عبد الله عبد اللطيف، مرجع سابق، ص ٦٨.
- 54) Renko M. and Others, Op.Cit.p.56.
- 55) Pauceanu A. and Others, Op.Cit.p.6.
- 56) Pihie Z. and Others, Entrepreneurial Leadership Behaviour among School Principals Perspectives from Malaysian Secondary School Teachers, Journal of Social Sciences & Humanities, Vol.22, No.3, Pertanika, 2014, pp.825-826.
- ٥٧) نادية خلف البلوي وجملة عبدالله صالح النومسي، درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، مجلة إبداعات تربوية، العدد(٢٠)، رابطة التربويين العرب، الدولية للدعاية والإعلان، بنها، يناير ٢٠٢٢، ص ٦٨.
- ٥٨) شيرين محمد وسيم محمود، القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد(١٤)، العدد(٧)، كلية التربية، جامعة الفيوم، سبتمبر ٢٠٢٠م، ص ١٣٠.
- ٥٩) سهير على الجبار، القيادة الريادية: مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير ٢٠١٨م، ص ٢٣٣.
- ٦٠) يمكن الرجوع إلى:  
- حنان حسني بشار و هيام مصطفى عبدالله، مرجع سابق، ص ٢٧.
- Raby R. and Others, Op.Cit, p.2.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

- Manfredi G. and Others, Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Italy, Centre for Entrepreneurship, Organisation for Economic Co-operation and Development, France, 2019 ,p.7.
- Yang J. and Others, Op.Cit, p.2.
- ٦١) هالة أمين مغاوري، تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد(١٨)، الجزء(٦)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، يونيو ٢٠١٧م، ص ٥٣٦ .
- ٦٢) أسماء أحمد خلف، مرجع سابق ، ص ٥٤٤٨ .
- 63) Etzkowitz H. and Others, Op.Cit, p.4.
- ٦٤) أحمد إسماعيل حجي وحسام حمدي عبد الحميد، الجامعة و التنمية البشرية: أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ٤ .
- 65) Johansen V. and Others, Entrepreneurship Education and Pupils' Attitudes Towards Entrepreneurs in Entrepreneurship-Born: Made and Educated, E.d, by Thierry Burger Helmchen, 2014, p.113.
- أحمد هلال، مرجع سابق، ص ١٦٥٥ . ( شعبان 66
- 67) Arifin M.& Gunawan., Entrepreneurial Leadership Models in the 21st Century for Vocational Education, Utopía y Praxis Latinoamericana, Vol. 25, No.6,Universidad del Zulia, Venezuela, 2020 ,p.178.
- ٦٨) سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق ، ص ٤٤٢ .
- 69) Entrepreneurial Leadership Part 2: 11 Characteristics of Entrepreneurial Leaders, November 10, 2018, <https://www.antoINETteoglethorpe.com/entrepreneurial-leadership-part-2-11-characteristics-of-entrepreneurial-leaders/>.
- ٧٠) يمكن الرجوع إلى:
- Pichl E. Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Austria, Centre for Entrepreneurship, Organisation for Economic Co-operation and Development, France, 2019 ,p.5.
- Lackéus M. and Others, Entrepreneurship in Education, Centre for Entrepreneurship, Organisation for Economic Co-operation and Development, France, 2015,p.9.
- 71) Ireland D. & Webb J., Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Sstreams of Innovation, 6 Kelley School of Business, Indiana University, Business Horizons, USA,2007 ,p.51.
- 72) Pauceanu A. and Others, Op.Cit,p.9.
- 73) Entrepreneurial Leadership Part 2: Op.Cit.,
- ٧٤) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، آليات إدارة الاحتراق النفسي لدى القيادات الجامعية بجامعة الطائف والزقازيق وأثرها على تأصيل ثقافة الإبداع الإداري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد(٣)، العدد(١)، رابطة التربويين العرب، بنها، يناير ٢٠٠٩م، ص ١١٦ .
- 75) Pauceanu A. and Others, Op.Cit,p.9.
- 76) Ronald A., Op.Cit. p.58.

- 77) Lavalley C.& Nicolas V., Peru and its New Challenge in Higher Education: Towards a Research University, International Nutrition Inc, United States, August 7, 2017. p.3.
- 78) Zamani A. & Khorasgani N., The Relationship Between the Perception of Rational Leadership and Organizational Citizenship Behavior Among the Employees of Azad University in Isfahan. International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research, Vol.4, No.1, Maya Global Education Society, India,2018 pp.13-14.
- 79) Udin U, and Others , Leadership and Communication Styles Higher Skills in Indonesia Education: Patterns, Influences, and Organization Apps, Organizations and Markets in Emerging Economies, Vol.10, No.1,2019 , p.112.
- 80) Fortunato J. and Others, Racial Incidents at the University of Missouri: The Value of Leadership Communication and Stakeholder Relationships, International Journal of Business Communication ,Vol.54, No.2,SAGE, USA,2017, p.200.
- 81) Udin U, and Others, Op.Cit, pp.115-116.
- ٨٢) فاروق عبده فلية و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥م، ص ٣٠١.
- 83) Varma C., The Importance of Employee Motivation and Job Satisfaction Organizational Performance, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol.6,No.2, December 2018, p.17.
- 84) Cook R. and Others, Motivators and Inhibitors for University Faculty in Distance and E-learning, British Journal of Educational Technology , Vol.40,No.1, British Educational Research Association, United Kingdom, 2009, p.150.
- 85) Hamid S. and Others, Op.Cit, p.2.
- 86) Varma C., Op.Cit, pp.12-13.
- ٨٧) محمد سعد أبوحميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد(٢١)، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، يوليو ٢٠٢٠م، ص ٦٣٢.
- ٨٨) محمد الفاتح محمود ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦م، ص ٢٠٨-٢٠٩.
- 89) Varma C., Op.Cit, pp.10-11.
- 90) Cook R. and Others, Op.Cit , p.158.
- 91) Tien N. & Tyasari I., Op.Cit, p.46.
- ٩٢) يمكن الرجوع إلى :  
- فاروق عبده فلية و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ٢٨٥.
- Varma C., Op.Cit, p.14.
- Cook R. and Others, Op.Cit, p.153.
- ٩٣) معجم المعنى الجامع، من الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-> ، تاريخ الدخول للموقع: ١٥ / ٧ / ٢٠٢٢م.
- ٩٤) سهير على الجبار، مرجع سابق، ص ٢٣٨.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

- كلية ميدانية، مجلة دراسة: انموذج الريادية مدخل القيادة شقراء جامعة بكليات الإدارية القيادات أداء محمد الدوسري، تطوير ( صالح95 طنطا، يوليو ٢٠١٦م، ص ٣٤٥. التربية، جامعة التربية، المجلد(٦٣)، العدد(٣)، كلية القحطاني، مرجع سابق، ص ٤٥٠. سعيد ( سالم96 المالية الدراسات الذاتية والاجتماعية، مجلة التحفيزية للقوى الوسيط ( عبير عباس، القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين: الدور97 والتجارية، العدد(٣)، كلية التجارة، جامعة بني سويف، ٢٠٢١م، ص ٦٦-٦٧.
- 98) Diallo O. & Sukkar A.,The Impact of Innovative leadership on Improvement The Quality of Education at Julius Neyerre Ove University Kankan, International Journal of Business & Management Science ,Vol.7,ISS.2, The Higher Education Commission of Pakistan, Pakistan, 2021, p.6.
- للنشر، الأردن، ٢٠٠٤م، ص ١١. وائل الإداري، دار الإبداع لتنمية تدريبية المتميز: حقيبة والأداء الابتكارية عباس، القيادة ( سهيلة99
- 100) Ahsan H. and Others, How Can leadership Integrity Increase Managerial Performance? The Role of Emotional Intelligence, International Journal of Business and Management Sciences, Vol3,No.2, Iqra National University, Pakistan, 2022, p.166.
- 101) Naveh E. and Others, The Effects of Implementing Management Innovation on Performance: an Organizational Learning Approach, Sage Publications, London, 2006, pp.275-276.
- عباس، مرجع سابق، ص ١٤. ( سهيلة102
- 103) Million L. and Others, Pursuing Innovation Benchmarking Milwaukee's Transition to a Knowledge-based Economy, Metro Milwaukee Innovation Index 2010, Public Policy Forum, Canada, January 2018, p.3.
- ١٠٤ ( سميح عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، طنطا، ٢٠٢٠م، ص ٤١.
- ١٠٥ ( حسن محمد حسان وعلى عبد ربه، أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد(٧٣)، الجزء(١)، كلية التربية، جامعة المنصورة. مايو ٢٠١٠م، ص ٢٢٠.
- ١٠٦ ( نورة فلاح عايض، درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد(٣)، العدد(٣)، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، الأردن، ٢٠١٨م، ص ٥٨٥.
- 107) Nguyen Q. and Others, Op.Cit, pp.494-495.
- 108) Harrison C. and Others, Entrepreneurial leadership in a developing economy, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 3, No.25, Emerald Publishing Limited, United kingdom, 2018, p.28.
- 109) Shaikh S. and Others, Collaborative Leadership in the Institutions of Higher Education: A Literature Review, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies(EJBO), Vol.27,No.1, Business and Organization Ethics Network (BON), 2022, p.50.

- 110) Calonge D. and Others, Contactless Higher Education: A SWOT Analysis of Emergency Remote Teaching and Learning during COVID-19, Journal of Educational Studies and Multidisciplinary Approaches (JESMA), Vol. 2, ISS.1, 2022, p.19.
- 111) Sityata I. and Others, Risk Management Practices by South African Universities: An Annual Report Disclosure Analysis, Journal of Risk and Financial Management, Vol.14, No.195, MDPI, Switzerland, 2021, p.1.
- 112) Dopson S. and Others, Leadership Development in Higher Education: A Literature Review and Implications for Programme Redesign, United kingdom, 2018, p.2.
- 113) Azizi L., Which Leadership Processes Encourage Sustainable Transitions Within Universities?, International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 1467, No.6370, Emerald Publishing Limited, United Kingdom, 2022, p.2.
- 114) محمد الدوسري، مرجع سابق، ص ٣٤٤. (صالح 114)
- ١١٥) موزة عبد الله المقبالية وآخرون، فاعلية تعليم ريادة الأعمال في تعزيز اتجاهات طلاب مؤسسات التعليم العالي نحو ريادة الأعمال بسلطنة عمان، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (٣٧)، العدد (١١)، كلية التربية، جامعة أسيوط نوفمبر ٢٠٢١ م، ص ١٩٤.
- ١١٦) زيد منير عبوي، التفكير الفعال، دار البداية، الأردن، ٢٠٠٧ م، ص ١٥.
- 117) Clausen T., Entrepreneurial Thinking and Action in Opportunity Development: A Conceptual Process Mode, International Small Business Journal, Vol.38, No.1, 2020, pp.29-30.
- ١١٨) ثابت مجدى ثابت محمد، مرجع سابق، ص ١٨٠.
- ١١٩) حاتم صلاح سنوسي، الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، ٢٠١٢ م، ص ٥٥.
- 120) Alsaaty F. and Others, Is Disruptive Innovation Your Entrepreneurial Vision?, Journal of Small Business and Entrepreneurship Development, Vol.9, No.2, American Research Institute for Policy Development, USA, 2021, pp.17-18.
- 121) Bhardwaj B. and Others, Drivers and enablers of corporate entrepreneurship Case of a software giant from India, Journal of Management Development, Vol.30, No.2, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom, 2011, p.194.
- ١٢٢) يمكن الرجوع إلى :
- Sotarauta M., Smart specialization and place leadership: dreaming about shared visions, falling into policy traps?, Vol.5, No.1, Taylor & Francis Group, United kingdom, 2018, p.191.
- Alsaaty F. and Others, Op.Cit, p.18.
- 123) Makinde o. & Agu C., Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Aba Metropolis, Archives of Business Research, Vol.6, No.9, Sep 2018, p.49.
- 124) Shahab H. & Imran R., Cultivating University Teachers' Innovative Work Behavior: The Case of Pakistan, Business & Economic Review, Vol. 10, No.1, Institute of Management Sciences, Pakistan 2018, p.162.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

- ١٢٥) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، نية ريادة الأعمال، مجلة مقتطفات تنمية، السنة (١)، العدد (٢٢)، سلسلة مفاهيم تنمية، مجلس الوزراء المصري، ٢٤ يونيو ٢٠٢٠م، ص ١.
- ١٢٦) وفاء زكي بدروس، سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية، المجلة التربوية، العدد (٤٧)، كلية التربية، جامعة سوهاج، يناير ٢٠١٧م، ص ٤٣٠.
- 127) Ismail N. and Others, From Innovation to Market: Integrating University and Industry Perspectives Towards Commercialising Research Output, Forum Scientiae Oeconomia, Vol.8, No.4,2020, pp.100-101.
- 128) Pihie Z. and Others, Entrepreneurial Leadership Behaviour among School Principals Perspectives from Malaysian Secondary School Teachers, Op.Cit, pp.826-827. .
- ١٢٩) باسنت فتحي محمود، واقع نشر ثقافة ريادة الأعمال بجامعة السويس ومقترحات تفعيلها من وجهة نظر الطلبة : دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (٢٢)، العدد (١)، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس ٢٠٢١م، ص ٨٢.
- ١٣٠) أفكار سعيد خميس عطية، الذكاء الاصطناعي كمدخل لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة ذكية: صيغة مقترحة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (٢٧)، العدد (٢)، كلية التربية، جامعة حلوان فبراير ٢٠٢١م، ص ١٦١.
- 131) Lauvas T. Steinmo M., The Role of Proximity Dimensions and Mutual Commitment in Shaping the Performance of University-Industry Research Centres ,Innovation: Organization & ManagementM,Vol.23, No.6,September 2019, pp.2-4.
- 132) Ozdemir D. and Others, Entrepreneurship education from a Croatian medical student's perspective, Technology in Society, Vol.58, Elsevier Ltd, Holland, August 2019, pp.73-74.
- 133) Lind F and Others, Op.Cit,pp.73-74.
- ١٣٤) نعيم شقير ، تاريخ سيناء والعرب، مؤسسة هنداوي ، القاهرة، ٢٠١٨م، ص ١٣.
- ١٣٥) جهاز شئون البيئة، خطة العمل البيئي لمحافظة شمال سيناء، إدارة شئون البيئة، محافظة شمال سيناء، ٢٠٠٨م، ص ٩.
- ١٣٦) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، توطین أهداف التنمية المستدامة في مصر: محافظة شمال سيناء، صندوق الأمم المتحدة للسكان، الإصدار الأول، ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ٤.
- ١٣٧) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، توطین أهداف التنمية المستدامة في مصر: محافظة جنوب سيناء، صندوق الأمم المتحدة للسكان، الإصدار الأول، ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ٤.
- ١٣٨) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، الساعة السكانية، من الموقع الإلكتروني: <https://www.capmas.gov.eg/HomePage.aspx>، تاريخ الدخول للموقع: ١١ سبتمبر ٢٠٢٢م. .
- ١٣٩) رئاسة الجمهورية، قرار رقم (٨١١) لسنة ١٩٧٤م، المادة الأولى، ٢٩ مايو ١٩٧٤م.
- ١٤٠) رئاسة الجمهورية، قرار رقم (٨٤) لسنة ١٩٧٩م بتقسيم سيناء إلى محافظتين وتعديل الحدود الإدارية لمحافظة القناة وسيناء، المادة الأولى والمادة الثانية، ٢٤ فبراير ١٩٧٩م.
- ١٤١) مركز المعلومات، التقسيم الإداري، محافظة شمال سيناء، مايو ٢٠٢٢.
- ١٤٢) مركز المعلومات، التقسيم الإداري، محافظة جنوب سيناء، يوليو ٢٠٢٢.
- ١٤٣) أحمد أبو الحسن وآخرون، سيناء بوابة مصر الشرقية: معالم حضارية وفرص استثمارية، الهيئة العامة للاستعلامات، ٢٠٢٢م، ص ٤٨.
- ١٤٤) الهيئة العامة للاستعلامات، سيناء أرض ..تاريخ .. عادات وتقاليد، رئاسة الجمهورية، ٢٠٢١م، ص ١٦.
- ١٤٥) رئاسة الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية رقم (١٤٧) لسنة ٢٠١٦ بإنشاء جامعة العريش، الجريدة الرسمية، ع (١٣) مكرر السنة التاسعة والخمسون، ٥ / ٤ / ٢٠١٦م، ص ٥-٤.

## د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

- ١٤٦ ( يمكن الرجوع الى):
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية: الطلاب المقيدون- أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي ٢٠٢٠/٢٠٢١م، القاهرة، أكتوبر ٢٠٢١م، ص ص ١٠٣- ١٠٤.
- كلية الطب البيطري، الأهداف الاستراتيجية، من الموقع الإلكتروني: <https://vet.aru.edu.eg/ar/page/objects-stagity> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/٦م.
- كلية العلوم الزراعية البينية، الرؤية والرسالة، من الموقع الإلكتروني: <https://agri.aru.edu.eg/ar/page/vision> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/٩م.
- كلية الاستزراع المائي والمصائد البحرية، الأهداف الاستراتيجية، من الموقع الإلكتروني: <https://vet.aru.edu.eg/ar/page/objects-stagity> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/٩م.
- كلية التجارة، الأهداف الاستراتيجية، من الموقع الإلكتروني: <https://comm.aru.edu.eg/ar/page/objects-stagity> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/٩م.
- كلية الآداب، الأهداف الاستراتيجية، من الموقع الإلكتروني: <https://arts.aru.edu.eg/ar/page/objects-stagity> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/١٠م.
- كلية الحاسبات والمعلومات، الأهداف الاستراتيجية، من الموقع الإلكتروني: <https://ci.aru.edu.eg/ar/page/objects-stagity> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/١٠م.
- كلية التربية، الأهداف الاستراتيجية، من الموقع الإلكتروني: <https://edu.aru.edu.eg/ar/page/objects-stagity> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/١٠م.
- كلية العلوم، الأهداف الاستراتيجية، من الموقع الإلكتروني: <https://sci.aru.edu.eg/ar/page/objects-stagity> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/١١م.
- كلية الاقتصاد المنزلي، الرؤية والرسالة، من الموقع الإلكتروني: <https://hecon.aru.edu.eg/ar/page/vision> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/١١م.
- معهد الدراسات البينية، الأهداف الاستراتيجية، من الموقع الإلكتروني: <https://env.aru.edu.eg/ar/page/objects-stagity> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٦/١٠م.
- رئيس مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٦٩٣) لسنة ٢٠١٩، المادة الأولى، مجلس الوزراء، القاهرة، ١٥/ ١٠/ ٢٠١٦م.
- رئيس مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢١١١) لسنة ٢٠١٦، المادة الأولى، مجلس الوزراء، القاهرة، ١٠/ ٩/ ٢٠١٩م.
- ١٤٧) كلية العلوم الزراعية البينية، لائحة كلية العلوم الزراعية البينية ، جامعة قناة السويس، ١٩٨٨م ، ص ص ٥-٩.
- ١٤٨) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية: الطلاب المقيدون – أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي ٢٠٢٠/ ٢٠٢١م ، القاهرة، أكتوبر ٢٠٢١م ، ص ١٩.
- ١٤٩) جامعة العريش، عن الجامعة، من الموقع الإلكتروني: <https://aru.edu.eg/ar> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٧/ ١٨م.
- ١٥٠) الهيئة العامة للاستعلامات، استراتيجية التنمية المستدامة .. رؤية مصر ٢٠٣٠ ، رئاسة الجمهورية، ٢٠١٥م، ص ٩.
- ١٥١) جامعة العريش، عن الجامعة، من الموقع الإلكتروني: <https://aru.edu.eg/ar> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٧/ ١٨م.
- ١٥٢) وزارة التعليم العالي ، جامعة العريش في شمال سيناء.. تعليم مميز وبيت خبرة لمشروعات التنمية، صحيفة الوطن، من الموقع الإلكتروني: <https://www.elwatannews.com/news/details/5907547?t=push> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٨/ ٢٥م.
- ١٥٣) جامعة العريش، أهداف الجامعة: الأهداف الاستراتيجية لجامعة العريش، من الموقع الإلكتروني: <https://aru.edu.eg/ar/page/goals> ، تاريخ الدخول للموقع ٢٠٢٢/٨/ ١١م.

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

- ١٥٤) جامعة العريش، الهيكل التنظيمي لجامعة العريش، الإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، جامعة العريش، ٢٠١٦م.
- ١٥٥) وزارة التعليم العالي، جامعة العريش في شمال سيناء.. تعليم مميز وبيت خبرة لمشروعات التنمية، صحيفة الوطن، من الموقع الإلكتروني: <https://www.elwatannews.com/news/details/5907547?t=push>، تاريخ الدخول للموقع ٢٥/٢٠٢٢/٨.
- ١٥٦) جامعة العريش حقائق و ارقام عن جامعة العريش، من الموقع الإلكتروني: <https://aru.edu.eg/ar/page/fact-figures>، تاريخ الدخول للموقع ١٣/٢٠٢٢/٨م.
- ١٥٧) يمكن الرجوع إلى:
- كلية الآداب، اللاحة الداخلية لكلية الآداب، جامعة العريش، ٢٠١٤م، ص ص٢-٣.
  - كلية الاستزراع المائي والمصايد البحرية، اللاحة الداخلية لكلية الاستزراع المائي والمصايد البحرية، جامعة العريش، ٢٠١٦م، ص ص٢-٣.
  - كلية الاقتصاد المنزلي، اللاحة الداخلية لكلية الاقتصاد المنزلي، جامعة العريش، ٢٠١٦م، ص ص٢-٣.
  - ١٥٨) حبش إبراهيم النادي، مشروع تطوير جامعة العريش: رؤية مستقبلية وخطة استراتيجية ٢٠١٦/٢٠٢٠م، كلية العلوم، جامعة العريش، ٢٠١٦م، ص ص٧-١٥.
  - ١٥٩) اتحاد الجامعات العربية، شهادة عضوية جامعة العريش عضواً عاملاً، قرار رقم (٩)، الدورة (٥٢) في الفترة ٢١/٢٢-٣-٢٠١٩م، المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، جامعة حلوان، ٢٠١٩م.
  - ١٦٠) معهد الدراسات البنية، مقترح تعديل اللاحة الداخلية لمعهد الدراسات البنية، جامعة العريش، ٢٠٢١م، ص ٢.
  - ١٦١) كلية الاقتصاد المنزلي، خطة مقترحة لتطبيق التعليم الهجين بين نظامي التعلم وجهاً لوجه والتعلم عن بعد، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة العريش، ٢٠٢١م، ص ص ٢-٥.
  - ١٦٢) وزارة المالية، اللاحة المالية والإدارية لمركز تنمية الموارد البشرية بجامعة العريش (وحدة ذات طابع خاص)، المادة (٢)، قطاع الحسابات والمديريات المالية، الإدارة المركزية للخبرة المالية، وزارة المالية، ٢٠٢١م، ص ١.
  - ١٦٣) وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مركز القياس والتقويم : خطة العمل والتنفيذ، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٢١م، ص ص ١٠ - ١١.
  - ١٦٤) كلية العلوم الزراعية البنية، لائحة كلية العلوم الزراعية البنية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٤م، ص ١٣.
  - ١٦٥) كلية الاستزراع المائي والمصايد البحرية، لائحة كلية الاستزراع المائي والمصايد البحرية، المادة (٦٦)، مرجع سابق، ص ص ٢٦-٢٧.
  - ١٦٦) يمكن الرجوع إلى:
  - أمانة مجلس الكلية، قرار مجلس الكلية رقم (٢٦٨) لسنة ٢٠٢٠، كلية التربية، جامعة العريش، ٢٠٢٠م، ص ص ٢-٣.
  - حبش إبراهيم النادي، مرجع سابق، ص ص ١٤-٢٢.
  - المركز الإعلامي، إنجازات جامعة العريش ٢٠١٦/٢٠١٨م، جامعة العريش، ٢٠١٨م، ص ص ٣٥-٣٨.
  - المركز الإعلامي، المرجع السابق، ص ص ١٧-٣١.
  - مركز تنمية الموارد البشرية، تقرير إنجازات العام الدراسي ٢٠٢٠م/٢٠٢١م، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ص ٦-١٥.
  - ١٦٧) جامعة العريش، ملف جائزة مصر للتميز الحكومي، جامعة العريش، ٢٠١٩م، ص ٢.
  - ١٦٨) يمكن الرجوع إلى:
  - وكالة كلية العلوم لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، تقرير وكالة كلية العلوم لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، كلية العلوم، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ص ٣-٧.
  - رئاسة جامعة العريش، اتفاق التعاون بين جامعة العريش وجمعية حقوق المرأة السنوية، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ١.
  - وكالة كلية التربية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، تقرير إنجاز للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م، كلية التربية، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ص ١٣-٣٥.

## د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

- وكالة كلية العلوم الزراعية البيئية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، تقرير إنجازات وكالة كلية العلوم الزراعية البيئية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، كلية العلوم الزراعية البيئية، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ١٥-٢.
- رعاية الشباب، تقرير إنجازات عن الأنشطة الطلابية، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ٣-٩.
- قطاع شئون البيئة وخدمة المجتمع، تقرير قوافل الاصحاح البيئي لجامعة العريش، جامعة العريش، ٢٠٢١م، ص ٣-١.
- حبش إبراهيم النادي، مرجع سابق، ص ١٠-١٤.
- ١٦٩ (وزارة المالية، مرجع سابق، ص ١).
- ١٧٠ (المرجع السابق، ص ٢).
- ١٧١ (المرجع السابق، ص ٣-٤).
- ١٧٢ (وزارة التعليم العالي، القرار رقم (٧١٠) المنعقدة بتاريخ ٢٣ / ١ / ٢٠٢١م بشأن الحصول على شهادة التحول الرقمي بديلاً عن شهادة ICDL وغيرها، المجلس الأعلى للجامعات، وزارة التعليم العالي، ٢٠٢١م، ص ١).
- ١٧٣ (يمكن الرجوع إلى :
- جامعة العريش، اللائحة الداخلية والمالية لمركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات، مركز تنمية الموارد البشرية، جامعة العريش، ٢٠٢١م، ص ١.
- \_\_\_\_\_، قرار مجلس الجامعة بتاريخ ٢٨ / ٢ / ٢٠٢٢م بشأن اعتماد اللائحة الداخلية والمالية لوحدة التدريب على تكنولوجيا المعلومات التابعة لمركز تنمية الموارد البشرية، جامعة العريش، ٢٠٢٢م.
- ١٧٤ (يمكن الرجوع إلى:
- وحدة تدريب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تقرير رقمي للعام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م، مركز تنمية الموارد البشرية، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ٢.
- وكالة كلية العلوم لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، تقرير وكالة كلية العلوم لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، مرجع سابق، ص ٢-٣.
- وكالة كلية التربية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، تقرير إنجاز للعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م، مرجع سابق، ص ٦-٤.
- وحدة تدريب المجتمع، تقرير أعمال وحدة تدريب خدمة المجتمع ٢٠٢٢م، مركز تنمية الموارد البشرية، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ٢-١٨.
- كلية الطب، الخطة الاستراتيجية لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كلية الطب، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ٦-٨.
- وكالة كلية العلوم الزراعية البيئية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، مرجع سابق، ص ١٠.
- ١٧٥ (كلية العلوم الزراعية البيئية، لائحة كلية العلوم الزراعية البيئية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٤م، ص ٩-١٣).
- ١٧٦ (المرجع السابق، ص ٣-٦).
- ١٧٧ (المرجع السابق، ص ٣).
- ١٧٨ (يمكن الرجوع إلى:
- أحمد محمد علي وآخرون، المنظومة الزراعية : دراسة ميدانية، كلية العلوم الزراعية البيئية، جامعة العريش، ٢٠١٨م، ص ١٤-٣٥.
- رياض اسماعيل مصطفى وآخرون، تحليل مكونات النظام البني لمزرعة الكلية : دراسة حالة تخصصية شعبية الإنتاج النباتي، كلية العلوم الزراعية البيئية، جامعة العريش، ٢٠١٨م، ص ٣٩-٤.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩م، ص ٦٧.
- ١٧٩ (الإدارة العامة لشئون خدمة المجتمع، اللائحة الداخلية لمركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة (وحدة ذات طابع خاص)، كلية التربية، فرع العريش، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥م، ص ١).

## متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش

- ١٨٠) وزير التعليم العالي، قرار رئيس مجلس الأعلى للجامعة رقم (٢٥٨) بتاريخ ٢ / ١١ / ٢٠٢٠م بشأن إنشاء مركز الدراسات والبحوث النفسية ومركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة (كوحدة ذات طابع خاص) بكلية التربية جامعة العريش واعتماد لاحتهمها المالية والإدارية، جامعة العريش، ٢٠٢٠م، ص ١.
- ١٨١) جامعة العريش، اللاتحة المالية والإدارية لمركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة، المادة (٤)، كلية التربية، جامعة العريش، ٢٠٢٠م، ص ٣.
- ١٨٢) وزير التعليم العالي، قرار رئيس مجلس الأعلى للجامعة رقم (٢٥٨) بتاريخ ٢ / ١١ / ٢٠٢٠م بشأن إنشاء مركز الدراسات والبحوث النفسية ومركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة (كوحدة ذات طابع خاص) بكلية التربية جامعة العريش واعتماد لاحتهمها المالية والإدارية، جامعة العريش، ٢٠٢٠م، ص ١.
- ١٨٣) وكالة كلية التربية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، مرجع سابق، ص ص ٦-١١.
- ١٨٤) كلية الحاسبات والمعلومات، اللاتحة الداخلية لكلية الحاسبات والمعلومات، جامعة العريش، ٢٠٢١م، ص ص ٢-٣.
- ١٨٥) جامعة العريش، اللاتحة المالية والإدارية لمركز المعلومات العلمية والتكنولوجية، المادة (٢)، كلية الحاسبات والمعلومات، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ٢.
- ١٨٦) المرجع السابق، ص ٣.
- ١٨٧) المرجع السابق، ص ٦.
- ١٨٨) وكالة كلية الحاسبات والمعلومات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، تقرير إنجاز للعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م، كلية الحاسبات والمعلومات، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ٢.
- ١٨٩) مركز القياس والتقييم، اللاتحة التنفيذية (الإدارية والمالية) لمركز القياس والتقييم بجامعة العريش، جامعة العريش، ٢٠٢٠م، ص ص ٢-٣.
- ١٩٠) المرجع السابق، ص ص ٤-٥.
- ١٩١) المرجع السابق، ص ص ١٠-١٣.
- ١٩٢) يمكن الرجوع إلى:
- رئيس جامعة العريش، الموافقة على اعتماد اللاتحة المالية والإدارية لمركز القياس والتقييم بالجامعة، مجلس جامعة العريش، ٢٧ / ٢ / ٢٠١٩م.
  - وزير التعليم العالي، قرار رئيس المجلس الأعلى للجامعات رقم (٢٦٠) بشأن إنشاء مركز القياس والتقييم بجامعة العريش (كوحدة ذات طابع خاص) واعتماد لاحتها المالية والإدارية، وزارة التعليم العالي، ٢٩ / ١١ / ٢٠٢٠م.
  - مدير مركز القياس والتقييم، تقرير مركز القياس والتقييم، مركز القياس والتقييم، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ص ١٢-٥٢.
  - \_\_\_\_\_، تقرير مركز القياس والتقييم الخاص بإعداد الاختبارات الإلكترونية للفصل الدراسي الثاني ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م، مركز القياس والتقييم، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ٦.
  - وحدة التصحيح الإلكتروني، تقرير التصحيح الآلي لكليات الجامعة للعام الجامعي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م الفصل الدراسي الأول، مركز القياس والتقييم، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ٦.
- ١٩٣) يمكن الرجوع إلى:
- وكالة كلية الحاسبات والمعلومات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، التحليل البيئي الداخلي والخارجي لكلية الحاسبات والمعلومات، كلية الحاسبات والمعلومات، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ص ٢-٣.
  - وكالة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، تقرير وكالة خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كلية التربية الرياضية، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ١٠.
  - كلية التجارة، الإنجازات والخطة المستقبلية، كلية التجارة، جامعة العريش، ٢٠٢٢م، ص ص ٣-٤.
  - حبش إبراهيم النادي، مرجع سابق، ص ص ١٤-١٨.

## د. عبد الكريم محمد أحمد حسين

- ١٩٤ ( رحاب السيد السيد، نشر ثقفتة ريادة الأعمال في المجتمع الجامعي بجامعة العريش : دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، قسم أصول التربية ، كلية التربية، جامعة العريش، ٢٠١٩ ، ص١١٣ .
- ١٩٥ شعبان أحمد هلال، مرجع سابق، ص ١٦٤٩ .
- ١٩٦ رحاب السيد السيد، مرجع سابق ، ص ١١٦ .
- ١٩٧ أحمد إسماعيل حجي وحسام حمدي عبد الحميد، مرجع سابق، ص ٤٨٤ .
- ١٩٨ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر، تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، المجلد(١٦)، العدد(٨٥)، الجزء(١)، السنة(١٦)، جامعة بني سويف، إبريل ٢٠١٩ م ، ص ٢٢١ .
- ١٩٩ أحمد محمد محمد عبد العزيز، النمذجة باستخدام CIM لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الابداع الإستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، المجلد(١١٠)، العدد(١)، إبريل ٢٠٢٠ م ، ص ٢٥١ .
- ٢٠٠ محمد عبد عتريس، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ : جامعة الزقازيق نموذجًا، المجلة التربوية، المجلد(٧٧)، العدد(٧٧)، كلية التربية، جامعة سوهاج، سبتمبر ٢٠٢٠ م، ص ٨٠٣ .
- ٢٠١ رحاب السيد السيد، مرجع سابق ، ص ١٢٠ .
- ٢٠٢ شيرين محمد وسيم محمود، مرجع سابق، ص ١٢٧ .
- ٢٠٣ شعبان أحمد هلال، مرجع سابق، ص ١٦٢٢ .

204) Ronald A., Op.Cit. p.57.

