



# تطوير دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة في ضوء مقومات المنظمة الريادية

إعداد

د/ أحمد محمد عبد السلام الأشقر

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بالقاهرة-

جامعة الأزهر

## تطوير دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة في ضوء مقومات المنظمة الريادية

أحمد محمد عبد السلام الأشقر

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر

الايمل الجامعي: [AhmedAlashkar2753.el@azhar.edu.eg](mailto:AhmedAlashkar2753.el@azhar.edu.eg)

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة، ومقترحات تطويره في ضوء مقومات المنظمة الريادية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتشخيص واقع دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة، كما تعكسها الوثائق الرسمية. كما استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية غير المقننة (المفتوحة) مع بعض قيادات المنظمة، وكذلك بعض العاملين بإداراتها المختلفة، وهم: نائب رئيس المنظمة للشئون الإدارية والمالية- مديرو إدارات (المشروعات- التدريب- المكاتب الداخلية والخارجية- الوافدين) - رئيس تحرير مجلة نور- المشرفة على جريدة الرواق-عدد (4) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. وقدمت الدراسة مقترحات إجرائية لتطوير دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة، وذلك في الجوانب (الاستراتيجي والريادي-التنظيمي والتنسيقي-التعليمي والتدريبي- التسويقي والإعلامي- التثقيفي والتوعوي).

الكلمات المفتاحية: التنمية البشرية المستدامة، المنظمة الريادية، المنظمة العالمية لخريجي الأزهر.



---

## **Developing the Role of The World Organization of Al-Azhar Graduates in sustainable Human Development based on the Components of the Corporate Entrepreneurship**

Ahmed Mohamed Abd Elssalam Al-Ashqar

**Department of Administration, Planning and Comparative Studies  
Faculty of Education for boys - Al-Azhar University, Egypt.**

**Email: AhmedAlashkar2753.el@azhar.edu.eg**

### **Abstract:**

The study aimed at identifying the actual role of the World Organization for Al-Azhar Graduates in sustainable human development and proposals of its development based on the corporate entrepreneurship components. The study used the description method to diagnose the actual role of the World Organization of Al-Azhar Graduates in sustainable human development, throw official documents. The study also used an unstructured interview with some of the organization's leaders, as well as staff of its various departments: Vice President for Administrative and Financial Affairs - Directors of Departments of (Projects, Training, Internal and Foreign Offices, and expatriates) - Editor-in-Chief of Noor - Supervisor of Al-Roaqq Magazine- 4 faculty members of Sheikh Zayed Center for Teaching Arabic for Non-Natives .The study presented procedural proposals for developing the role of the World Organization of Al-Azhar Graduates in sustainable human development, in aspects: strategic and entrepreneurial, Organizational and coordination, educational and training, marketing and media, education and awareness.

**Keywords:** Sustainable Human Development, Corporate entrepreneurship, World Organization of Al-Azhar Graduates.

## مقدمة:

يعد الأزهر الشريف منبراً للريادة على مر التاريخ وضميراً حياً للأمة الإسلامية يعبر عن آمالها وطموحاتها، ويدافع عن تراثها وحقوقها في مختلف ربوع العالم الإسلامي، ولزاماً عليه الحفاظ على الدور المنوط به بين جميع أبنائه علي مستوى الوطن والعالم أجمع. ونظراً للانتشار العالمي للمسلمين في شتى أرجاء العالم، وانخراط الكثيرين منهم في بيئات ومجتمعات فقيرة وأخذة في النمو؛ حيث تواجه تلك البيئات والمجتمعات مشكلات وتحديات اجتماعية واقتصادية وبيئية عديدة، مثل: البطالة والفقر وتدني مستويات المعيشة وانخفاض مستويات التعليم وغيرها؛ فإن المسؤولية الملقاة على عاتق الأزهر وهيئاته ومؤسساته ورجاله والمنتسبين إليه تتعاظم وتزايد باعتباره رائداً في تقديم الدعم والمساندة لمسلمي العالم سواء من خلال إعادة تشكيل وعيهم وتبصيرهم بالقضايا والتحديات التي تواجههم، أو من خلال تقديم التأهيل والتدريب العلمي والدعوي والثقافي الممكن لهم على مواجهة مشكلاتهم وتحدياتهم.

وقد أكدت الأمم المتحدة من خلال المؤسسات العالمية التابعة لها على أهمية التزام بلدان العالم بمبادئ التنمية المستدامة، وذلك في العديد من المؤتمرات واللقاءات والبرامج الدولية، ومنها على سبيل المثال: مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في "جوهانسبرج - Johannesburg" بجنوب أفريقيا عام 2002م، والذي تم خلاله وضع خطة عمل لتنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية، مع تنظيم ما يقرب من (300) مبادرة شراكة كوسائل رئيسة لتحقيق تلك الأهداف. كما عقد مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة عام 2011م، والذي تم التأكيد فيه على أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب، وبناء قدرات الطلاب والخريجين وتحسين مهاراتهم من أجل المساهمة في كافة مجالات التنمية المستدامة، كما جاء في الوثيقة الختامية لمؤتمر "ريودي جانيرو- Rio de Janeiro" المنعقد بالبرازيل عام 2012م تحت عنوان: المستقبل الذي نصبوا إليه؛ التأكيد على ضرورة سعي المنظمات الخدمية العاملة في مجال التعليم والتدريب لاعتماد الممارسات الجيدة في إدارة الاستدامة للمجتمع المحلي، وكذلك تعليم التنمية المستدامة باعتبارها عنصراً مدمجاً في مختلف التخصصات الدراسية. ووضع برامج جديدة لتطوير المهارات من أجل المضي قدماً نحو تحقيق الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة، وفي عام 2014م عقد مؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة في "إيثي ناغويا-Nagoya-City" باليابان، ودعا كذلك إلى المضي قدماً والتحرك السريع في تعزيز التعليم والتدريب من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وأن يكون التعليم والتدريب وإعادة التأهيل في طليعة التغيير على نحو يمكن الأجيال الحالية من تلبية احتياجاتهم، والأجيال القادمة من العيش الكريم الآمن، مع نهج متوازن ومتكامل فيما يتعلق بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة. (منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، 2014: 1-2)

وتتضمن التنمية المستدامة تنمية بشرية تهدف إلى دعم القدرات الخاصة بالفرد الذي يتكون منه المجتمع، وتوسيع مداركه، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، وتحسين مستوى الرعاية الصحية والخدمات التعليمية المقدمة له، فضلاً عن توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان مشاركته الإيجابية في جميع مناحي الحياة. (عودة، 2017: 77-78)، وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية المستدامة، في تقرير التنمية البشرية لعام 2011م بأنها: "توسيع الحريات الحقيقية للناس اليوم، مع بذل

جهود لدرء خطر المساس بحريات أجيال المستقبل". (الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2011: 18)

وتعد التنمية البشرية المستدامة من الموضوعات حديثة الاهتمام نسبياً، والتي اكتسبت أهمية كبيرة في العقود الأخيرة من القرن العشرين وحتى الآن لتعبر عن الوجه الإنساني للتنمية والسياسات الاقتصادية، والتي يمكن قياسها في أي بلد من خلال مجموعة من المؤشرات ومنها مؤشرات التعليم والتدريب وإعادة التأهيل ومدى انتشار المعرفة ودورهم في بناء تنمية بشرية مستدامة. (السرطان، 2019: 228)

وقد أشار تقرير التنمية البشرية لعام 2020 إلى أن التقدم الذي تشهده الدول والمجتمعات لم يعد مرهوناً فقط بتوسيع إمكانات البشر، وتمكينهم من عيش الحياة التي ينشدون، أو بعبارة أخرى: توسيع الخيارات المتاحة لهم؛ بل لا بد من البحث بدقة في بعدين حاسمين من أبعاد التنمية البشرية هما: الولاية على الحياة (أي القدرة على المشاركة في صنع القرار واتخاذ الخيارات المطلوبة)، والقيم (أي الخيارات المنشودة بالدرجة الأكبر)، مع إيلاء اهتمام خاص لتفاعلاتنا مع الطبيعة، ودورنا كحراس للكوكب. فكأن الإمكانات والولاية على الحياة والقيم روافد ثلاثة لنهر واحد، هو التنمية البشرية المستدامة. ولا يمكننا أن نفترض أن توسيع إمكانات البشر سيخفف تلقائياً من الضغوط على الكوكب، فنتائج دليل التنمية البشرية، على مر السنين، تدل بوضوح على عكس ذلك؛ إذ تميل البلدان في أعلى ترتيب الدليل إلى ممارسة ضغوط أشد وأوسع نطاقاً على الكوكب، كما لا يمكننا، أيضاً، أن نفترض ببساطة أن توسيع الولاية على الحياة يعني أن البشر ذوي التمكين الأكبر سيختارون دوماً، فرادى وجماعات، تفادي ما يحدث تغييراً خطيراً على الكوكب. وأما القيم، ولا سيما عندما تتراكم وتتفاعل، فتساعد على توجيه خيارات الأفراد ذوي التمكين بشأن حياتهم. كما أن القيم في صلب فهمنا الشخصي لمعنى الحياة الجيدة. ولكن لا يمكن لأحد أن يعيش وفق قيمه ما لم تتح له الإمكانات، ويتمتع بالولاية الكافية. (الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2020: 6)

كما تؤكد الأدبيات التنموية على أن عملية التعليم والتأهيل والتدريب لها علاقة ارتباطية قوية بالتنمية البشرية المستدامة، وهي استثمار في البشر وللبشر، وإن الاستثمار لرأس المال البشري هو أكثر الوسائل فعالية للحد من الفقر والجهل والتخلف، وهو العامل الأساسي والمتغير المحوري في عملية التنمية البشرية المستدامة، وأنه من الضروري الاهتمام بإعادة توجيه التعليم والتدريب نحو التنمية المستدامة، وزيادة مستوى الوعي العام وتشجيع التدريب على تحقيق الأهداف التنموية واحترام وفهم الثقافات المختلفة، كما يجب التأكيد على استمرارية هذه العملية مدى الحياة، وشمولها لجميع المستويات. (Dannenber, and Grapentin, 2016: 16)

وتركز استراتيجية التنمية البشرية المستدامة على ركنين رئيسيين هما البشر والموارد البيئية، ولتعزيز التنمية البشرية لا بد من أن يؤخذ بعين الاعتبار عدداً من القيم التي تدفع بالتنمية نحو الأمام، ومنها التسامح واحترام الثقافات المختلفة، وحماية البيئة وعدم القبول بالبطالة المتزايدة، ومراعاة حقوق واحتياجات المرأة والشباب والأطفال وتقدير المعرفة والتعليم، وحماية الضعفاء وصون كرامتهم وتحقيق الرفاه الإنساني،، وإتاحة الحريات

السياسية والتسامح الاجتماعي واحترام الثقافات الأخرى والأقليات، ونشر الوعي بماهية المجتمع المدني ومنظماته ودورهم في المساهمة في تنمية المجتمعات والأفراد. (عودة، 2017: 72)

ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به المنظمات المجتمعية في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة، ومع تزايد الاعتراف عالمياً بالمنظمات الريادية ومجال ريادة الأعمال كقناة مهمة لإحداث التحول نحو التنمية البشرية المستدامة؛ فقد تعددت دعوات الكثير من المفكرين البارزين إلى تسليط الضوء حول الأدوار الاجتماعية والبيئية للمنظمات الريادية ولرواد الأعمال الاقتصادية والاجتماعية؛ باعتبارهم أدوات فاعلة لاستغلال الفرص الناشئة المرتبطة بالاحتياجات المجتمعية، (Hall, Daneke, and Lenox, 2010: 439) ووضع أطر جديدة للابتكار والتنمية، وتقديم حلول علمية مستندة إلى رؤى مستقبلية نافذة وقدرات تحليلية للمشكلات ودراية بأسبابها الجوهرية، ومن ثم حشد القوى لمعالجة هذه المشكلات. (Zahra, et al., 2009: 522-523)

وينطوي بناء المجتمع الريادي على إشراك الجميع، وتعزيز التوجهات الإيجابية نحو المشروعات الريادية في ظل نظم مجتمعية فعالة تشجع على الثقافة الريادية وتدعمها؛ إذ لا ترتبط الريادية بتأسيس المشروعات الخاصة فحسب؛ بل تعد سبيلاً للتفكير والسلوك يمكن تطبيقه في سياقات مختلفة، وبالتالي تظهر الحاجة إلى عقليات ريادية تتمتع بالقدرة على التفكير بإيجابية، وبالثقة في النفس على تحقيق الأهداف، والتطلع لفرص العمل وتنفيذ المشروعات، واستخدام مهاراتهم لبناء مجتمع أفضل اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً. (السكري، وآخرون 2014: 38)

ولعل من أهم التحديات التي تواجه المجتمعات الفقيرة والأخذة في النمو؛ التحديات الاقتصادية المتمثلة في: البطالة، الفقر، الأمن الغذائي، نقص المساكن والخدمات، انخفاض مستوى المعيشة، كما تواجه تلك المجتمعات تحديات بيئية تتمثل في: تغير المناخ، الاستهلاك الجائر للموارد البيئية، تآكل التربة، تلوث المياه والهواء، المخلفات الصلبة والسائلة، فقد التنوع الحيوي، تآكل الغابات، التصحر، كما تواجه تلك المجتمعات تحديات أخرى اجتماعية متمثلة في: انتشار الأمراض المتوطنة، سوء التغذية، الاعتداء على الأطفال والنساء، أطفال الشوارع، الأمية، الزيادة السكانية، هذا فضلاً عن التحديات السياسية والمتمثلة في: الفساد السياسي والإداري، وفشل تطبيق اللامركزية، والحكم غير الرشيد. (الزهراني، 2013: 236-237) وقد أدى هذا الوضع إلى زيادة اهتمام صانعي القرارات السياسية بالدور المتوقع للمنظمات الريادية باعتبارها أحد الحلول المطروحة لخفض معدلات البطالة، والمساهمة الفعالة في مختلف جوانب التنمية ومشروعاتها المتنوعة، وذلك من خلال استراتيجيات وتصورات ملائمة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة مع ما تواجهه تلك الدول من تحديات متنوعة على كافة الأصعدة.

ونظراً لأن أن الأزهر الشريف ذو رساله عالمية أوجبت عليه المشاركة في المشكلات العالمية، وبخاصة التي تواجه الدول الإسلامية، ولغرض التواصل بين الأزهر وأبنائه في كل ربوع العالم، وإظهاراً لأهمية المنهج الأزهرى الوسطي في تنمية المجتمعات والنهوض بها، وإحياءاً للدور العالمي الريادي للأزهر الشريف ومؤسساته العريقة والتي من أهمها جامعة الأزهر؛ فقد أطلق رئيس جامعة الأزهر مبادرته بتأسيس الرابطة العالمية لخريجي الأزهر - كمنظمة أهلية غير حكومية مشهورة في جمهورية مصر العربية برقم 7145 لسنة 2006م- وذلك على يد مجموعة من كبار علماء الأزهر الشريف - وفي مقدمتهم فضيلة الإمام الأكبر الأستاذ الدكتور أحمد

الطيب، والذي كان رئيساً لجامعة الأزهر آنذاك- (الأزهر الشريف، 2006: 4) وبموجب الاتفاقية التي وقعت بين الرابطة ووزارة الخارجية المصرية؛ تحولت الرابطة في 4 أكتوبر عام 2012م إلى منظمة دولية –تحت مسمى المنظمة العالمية لخريجي الأزهر- وانضمت المنظمة إلى الأمم المتحدة، وحصلت على الصفة الاستشارية في منظمة الإيسيسكو، وتوالى إنشاء الفروع التابعة للمنظمة لخدمة الأزهرين من خريجي الأزهر الشريف في مختلف بقاع العالم. (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2017: 12)

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الجهود التي تبذلها المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في المجالات التنموية المختلفة محلياً وإقليمياً ودولياً، وفي مجال التنمية البشرية المستدامة بصفة خاصة؛ إلا أنها تعاني من بعض المشكلات، والتي من أهمها:

- تراجع مستوى خريجي جامعة الأزهر في بعض التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، مع ضعف قدرتهم على المنافسة في الاقتصاد القائم على المعرفة، وعلى الوفاء بمتطلبات مؤسسات العمل في الألفية الثالثة من وظائف جديدة ومهارات أكثر تطوراً؛ الأمر الذي دعا تلك المؤسسات الاقتصادية لإنشاء مراكز تدريبية ضخمة لمعالجة جوانب الخلل وأوجه القصور في مستويات الخريجين. (عبد الوهاب، 2018: 804) وهذا يتفق مع ما أظهرته نتائج تحليل البيئة الداخلية الواردة بالخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير 2018- ديسمبر 2022)، والتي أشارت إلى أن من بين نقاط الضعف في أداء كليات الجامعة بصفة عامة؛ تدهور مستويات الخريجين في بعض التخصصات المطلوبة في سوق العمل، وخاصة فيما يتعلق باللغات الأجنبية والمهارات التكنولوجية. (جامعة الأزهر، 2018: 69) الأمر الذي يفرض أعباء كبيرة على المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في تأدية رسالتها والقيام بدورها من أجل المساهمة في الارتقاء بمستوى هؤلاء الخريجين وتأهيلهم ليكونوا مواطنين صالحين نافعين لمجتمعاتهم وبلادهم ومشاركين بفاعلية في تطورها ونهضتها.
- تراجع دور المنظمات المجتمعية المختلفة –ومنها المنظمة العالمية لخريجي الأزهر- في نشر الثقافة الريادية وفي احتضان المشروعات والأفكار الابتكارية، وتقديم البرامج المتنوعة والهادفة للنهوض بمستوى خريجي جامعة الأزهر، ويستدل على ذلك من خلال مراجعة نتائج تقارير التنافسية العالمية؛ حيث حصلت مصر على الترتيب العام (93) من بين (141) دولة في تقرير التنافسية العالمي لعام 2019م، وقد ورد في هذا التقرير حصول مصر على الترتيب (117) في محور الاتجاه نحو ريادة الأعمال، وعلى الترتيب (84) في محور الثقافة الريادية، وعلى الترتيب (89) في محور المؤسسات التي تحتضن الأفكار الإبداعية والابتكارية، وعلى الترتيب (99) في محور مهارات سوق العمل. (World Economic Forum, 2019: 199-200) بالإضافة إلى حصول مصر على الترتيب (116) من بين (189) دولة حسب مؤشرات التنمية البشرية الواردة في تقرير التنمية البشرية لعام 2020م. (الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2020: 17)

- ضعف دور مركز التعليم عن بعد - الذي أنشأته المنظمة بالتعاون مع جامعة الأزهر - في إعداد وتأهيل طلاب وخريجي جامعة الأزهر، على نحو يسهم في حل مشكلة البطالة بين الخريجين، وذلك بسبب نقص أعداد الكوادر البشرية المدربة، والتي تشارك في مرحلة الإعداد وتنفيذ البرامج التعليمية والتدريبية عبر الانترنت، فضلاً عن افتقار المركز إلى خطة استراتيجية قائمة على دراسة البيئة الداخلية والخارجية بما يشملها هذا من مراكز تعليمية منافسة، كما أن النظام الإلكتروني يعتره بعض القصور في الجوانب التقنية الإلكترونية سواء من حيث السماح للدارسين بتأجيل المقررات، أو استقبال شكاوهم واقتراحاتهم. (هندي، 2020: 38-39) الأمر الذي يشير إلى ضعف دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر ومركز التعليم عن بعد التابع لها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة لخريجي الأزهر.

- ضعف دور المنظمة في تنمية مواردها المالية والبحث عن مصادر للتمويل الذاتي، واعتمادها بشكل كبير على الجهات المانحة والمحبة للأزهر بالداخل والخارج، (الأزهري، 2017: 26) ومعاناتها من صعوبات في توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهدافها في المجالات التنموية المختلفة: (محمد، 2019: 41) الأمر الذي لا يتناسب مع الدور الريادي الذي تقوم به المنظمة والرسالة التي تطمح لتحقيقها خاصة مع عدم استقرار مصادر التمويل واحتمالية انقطاع تلك المساعدات أو تقليفها.

وانطلاقاً من أهمية دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في دعم رسالة الأزهر الشريف بصفة عامة ومنظومة التعليم الجامعي الأزهري بخاصة، وتأكيداً على رسالتها الخدمية والمتضمنة مساهمتها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، واستناداً إلى خبرة الباحث في التعليم الجامعي الأزهري ومشاركته في بعض فعاليات العمل بالمنظمة، وإطلاعها علي طبيعة عملها من خلال أهدافها، وأنشطتها بالداخل والخارج، وفي ظل ندرة الدراسات التي تناولت أداء المنظمة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في إطار مسؤوليتها المجتمعية من جهة وشراكتها مع جامعة الأزهر من جهة ثانية؛ فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة علي السؤال الرئيس التالي:  
كيف يمكن تطوير دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة في ضوء مقومات المنظمة الريادية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية المستدامة ودور المنظمات الريادية في تحقيقها ؟
- 2- ما واقع دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة ؟
- 3- ما المقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة في ضوء مقومات المنظمة الريادية ؟

#### أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- الوقوف على دور المنظمات الريادية في التنمية البشرية المستدامة في إطار مسؤوليتها المجتمعية.



- 2- الكشف عن واقع دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة، من خلال فحص الوثائق والمستندات الرسمية، وما تسفر عنه المقابلات الشخصية مع العاملين بالمنظمة من نتائج.
- 3- التوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة في ضوء مقومات المنظمة الريادية.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- الأهمية العلمية للدراسة: وتظهر في الجوانب الآتية:
  - الحدائة النسبية لموضوع المنظمة الريادية، وأن مصطلح الريادية -في المقام الأول- هو دعامة أساسية من دعائم رسالة الأزهر الشريف العالمية في خدمة الإنسانية، والمساهمة في تحسين حياة المجتمعات والأفراد وحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم وتنمية بيتهم: ولاسيما في ظل التطورات والتغيرات التي يموج بها عالمنا المعاصر.
  - أن الاستدامة بمفهومها الشامل لجميع المجالات التنموية؛ لم تعد اجتهاد شخصي للقادة، أو استجابة لتأثير الضغوط الخارجية التي تتعرض لها المنظمات فحسب؛ بل أصبحت منهج استراتيجي يتوجب التثقيف به داخل المنظمات وتبنيه وفق مقومات المنظمة الريادية.
  - قد تكون هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق للباحثين لإجراء مزيد من البحوث حول المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، ومساهمتها في أداء دورها المجتمعي المرتبط بطبيعة عملها ومسئوليتها المجتمعية من جهة، ورسالة الأزهر الشريف ودوره الرائد داخل مصر وخارجها من جهة أخرى، خاصة وأن هذه الدراسة من الدراسات الفريدة -في حدود علم الباحث- التي تعرضت للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر بصفة عامة، ومسئوليتها المجتمعية في تحقيق التنمية البشرية المستدامة بخاصة، الأمر الذي يجعلها تسهم في سد فجوة بحثية، ويثري هذا المجال بدراسات لاحقة.
- 2- الأهمية التطبيقية للدراسة: وتظهر في الجوانب الآتية:
  - الكشف عن واقع دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة، وذلك لما للمنظمة من صلة وثيقة بالتنمية البشرية المستدامة من خلال أدوارها التعليمية والتدريبية والتثقيفية الذي تستهدف بها طلاب الأزهر الشريف وخريجيه.
  - يمكن أن تسهم مقومات المنظمة الريادية في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر، من خلال امتلاك الخصائص والمقومات الريادية وتطبيقها من قبل جميع الأفراد العاملين بها والمنتسبين لها.
  - قد تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار من قيادات المنظمة العالمية لخريجي الأزهر لإدخال جوانب تطويرية لتفعيل دور المنظمة في التنمية البشرية المستدامة، على النحو الذي يعظم الفائدة المرجوة من عملها، والبارزة في رؤيتها ورسالتها العالمية الخدمية الداعمة لرسالة الأزهر الشريف وهيئاته.

## منهج الدراسة وأداتها

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي للوقوف على الأسس النظرية للمنظمة الريادية من حيث مفهومها وخصائصها ومقوماتها، ودورها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، وكذلك في الكشف عن واقع قيام المنظمة العالمية لخريجي الأزهر بدورها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، من خلال فحص المصادر الأولية الصادرة عن المنظمة من قرارات ومنشورات ووثائق رسمية، وتصنيف معلوماتها وتحليلها والخروج بتفسيرات علمية مناسبة، كما تم استخدام "المقابلة الشخصية غير المقتنة (المفتوحة)" مع بعض العاملين بالمنظمة ممن يشغلون مناصب قيادية، وكذلك بعض العاملين بإدارات المنظمة المختلفة (المكاتب الداخلية والخارجية- إدارة الوافدين - إدارة المشروعات- مجلة نور- جريدة الرواق)، وذلك بغرض الوقوف على الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة في مجالات التنمية البشرية المستدامة في إطار مسؤوليتها المجتمعية. وأهم المشكلات التي تعوق المنظمة عن القيام بهذا الدور على أكمل وجه.

كما قام الباحث بعمل زيارات ميدانية متنوعة ومتعددة لمبنى المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، والموجود بحرم الجامعة بمدينة نصر، وكذلك مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، ومركز التعليم عن بعد بكلية العلوم الإسلامية، والتابعين للمنظمة من الناحية التنظيمية والإشرافية، وأجرى مقابلات شخصية مع بعض أعضاء هيئة التدريس العاملين بتلك المراكز، وبعض الطلاب المستفيدين من خدماتها على النحو الذي ساهم بدرجة كبيرة في الوصول إلى المعلومات وبناء التفسيرات والمقترحات المطلوبة.

## حدود الدراسة

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الدور الاستراتيجي والريادي، التعليمي والتدريبي، التسويقي والإعلامي، التنظيمي والتنسيقي، التثقيفي والدعوي، للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، وذلك في ضوء مقومات المنظمة الريادية والتي تشمل: التوجه الريادي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الهيكل التنظيمي الريادي، إدارة المواهب الريادية، المشروعات الريادية.
- 2- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة في عينة قصدية من القيادات الإدارية بالمنظمة العالمية لخريجي الأزهر، وبعض العاملين بإداراتها المختلفة، وهم: نائب رئيس المنظمة للشئون الإدارية والمالية- مديرو إدارات (المشروعات- التدريب- المكاتب الداخلية والخارجية- الوافدين)- رئيس تحرير مجلة نور- المشرفة على جريدة الرواق- عدد (4) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
- 3- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المنظمة العالمية لخريجي الأزهر الواقعة في حرم جامعة الأزهر بمدينة نصر، والمركزين التعليميين التابعين لها، وذلك باعتبار أن التنظيمات الأخرى التابعة للمنظمة داخل مصر وخارجها ما هي إلا فروع تشرف عليها المنظمة.
- 4- الحدود الزمانية: عقدت المقابلات الشخصية المفتوحة مع عينة الدراسة في بدايات الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (2020/2021).

## مصطلحات الدراسة

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

### 1- المنظمة العالمية لخريجي الأزهر World Organization for Al-Azhar Graduates

يقصد بها: "منظمة خدمية غير حكومية لا تهدف للربح ويقوم العمل بها علي أساس تطوعي، من خلال تقديم خدمات تربوية وتعليمية وتدريبية وثقافية يحتاج إليها المجتمع، وهي منظمة ذات أهداف واضحة ورسالة محددة في نشر رؤية ورسالة الإسلام الوسطي وتعليم وتدريب ورعاية طلاب وخريجي الأزهر، والمساهمة في تنميتهم ليكونوا خير سفراء للأزهر، وللتقافة الإسلامية الأصيلة في بلادهم، ينشرون صحيح الدين بمنهجه المعتدل من خلال سلوكياتهم ومعاملاتهم اليومية، بما يجسد روح الإسلام ووسطية الأزهر الشريف". (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر 2017:5).

### 2- التنمية البشرية المستدامة Sustainable Human Development

ورد في تقرير التنمية البشرية لعام 2016 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ أن التنمية البشرية يقصد بها: "تنمية الإنسان ببناء الإمكانيات البشرية، فهي للبشر إذ تحسن حياتهم، وهي من البشر إذ يشاركون بفعالية في كل ما يكون حياتهم، فالتنمية البشرية تعني أن يمتلك البشر القدرة على التأثير في كل ما يكون حياتهم". (الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2016:2)

ويعد مفهوم التنمية البشرية المستدامة تطوراً علمياً وعملياً لمفهوم التنمية البشرية، والذي يركز على توفير احتياجات الجيل الحاضر، في حين تسعى التنمية البشرية المستدامة لتوفير فرص للأجيال الحالية والمستقبلية، ومنع تراكم أعباء تتحملها الأجيال القادمة. (عبد الوهاب، 2019: 28-29)

ويعرف البعض التنمية البشرية المستدامة بأنها: "إتاحة أفضل الفرص الممكنة لاستغلال الطاقات البشرية المتاحة من أجل تحقيق مستوى رفاهية أفضل للأفراد ومن ثم المجتمعات على المدى البعيد. وأن التنمية بهذا المعنى لا تعني فقط زيادة الثروة أو الدخل للمجتمع أو الأفراد؛ وإنما النهوض بأوضاعهم الثقافية والاجتماعية والصحية والتعليمية، وتمكينهم سياسياً وتفعيل مشاركتهم في المجتمع، وحسن توظيف طاقاتهم وقدراتهم لخدمة أنفسهم ومجتمعاتهم. كما أن ضعف القدرات البشرية نقيض للتنمية، أشد وطأة وأكثر تأثيراً على كل مناحي الحياة لأنه يحد من قدرات المواطنين والمجتمع ككل على الاستخدام الأفضل لموارده الإنسانية والمادية على حد سواء". (السرحدان، 2019: 221)

ويقصد بالتنمية البشرية المستدامة إجرائياً: مجموعة من الأدوار التي تقوم بها الهيئات والمنظمات المتخصصة في التربية والتعليم والتدريب والتثقيف والتوعية -ومنها المنظمة العالمية لخريجي الأزهر- من أجل تلبية احتياجات الخريجين، وتمكينهم، وتوسيع قدراتهم وخياراتهم في جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية والصحية

والتعليمية، من خلال التربية والتعليم والتدريب والتثقيف والتوعية، على النحو الذي يسهم في تطوير قدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة، ويحقق رفاهية الفرد والمجتمع ويشعره بالرضا والانتماء والأمن، ويمكنه من التصدي للمخاطر البشرية والبيئية والتكيف معها، وبما يواكب التطور العلمي والتقدم التكنولوجي، دون المساس بحق الأجيال المقبلة.

### 3- المنظمة الريادية Corporate Entrepreneurship

يقصد بالمنظمة الريادية: "تلك المنظمة المهتمة بالعمليات الديناميكية للتغيير والابتكار وتوليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة وتنفيذها، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة ومواجهتها وتشكيل فرق قيادية ناجحة لإدارة المشروعات وبناء خطط العمل المنبثقة عن رؤية ومسارات عمل واضحة". (Kuratko, and Audretsch, 2009: 8)

كما تعرف بأنها: "تلك المنظمة التي تقوم على تقديم خدمات جديدة لم يسبق تقديم مثلها، أو تطوير خدمات قائمة بطريقة مبتكرة، وتسخير الفرص المتاحة لتطوير أداء هذه المنظمة والتقدم بها بأسلوب ابتكاري ومستحدث، مع الأخذ في الاعتبار مدى المخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمة، وكذلك الفوائد التي قد تأتي بها المشروعات والأنشطة الريادية على الفرد والمجتمع". (Foss, et, al. 2007: 1167)

وتعرف أيضًا بأنها: "تلك المنظمة التي تجعل القطاعات السوقية التي تستهدفها تستجيب لمخرجاتها بأسلوب مبدع، سواء من خلال إيجاد فرص عمل، أو زيادة مستوى التوظيف الذاتي، أو التقليل من مستويات البطالة، أو تحسين معدلات النمو الاقتصادي". (الهراشمة، 2016: 142)

جدير بالذكر أن مفهوم الريادية في المنظمات المعاصرة لم يعد قاصرًا على المنظمات في مجال الأعمال والمشروعات الاقتصادية فحسب؛ بل تعدى ذلك إلى جميع أنواع المنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية، كما ارتبط هذا المفهوم بمجالات أخرى عديدة، وظهرت مصطلحات الريادة الاجتماعية والثقافية والاستراتيجية وغيرها. (خلوط، 2010: 3)

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنظمة الريادية إجرائيًا بأنها: تلك المنظمة التي تكون على استعداد للتعامل مع المستجدات البيئية والسيطرة عليها على النحو الذي يمكنها من التنبؤ بالمستقبل، والعمل على تغييره، وتوجيه مساره لصالح المنظمة، وذلك من خلال توجيهها الريادي الذي تتبناه القيادة الريادية وتدعمه بمشروعات ريادية وأفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية، ويتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في القطاعات التي تستهدفها، وتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم، وأن تطور خدمات جديدة وتقدم أفضل الحلول لحاجات المستفيدين، بحيث تصبح الأولى في طليعة المنظمات المنافسة.

ويقصد بدور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة إجرائيًا بأنها: قدرة المنظمة ممثلة في قياداتها والعاملين بها على المساهمة بفاعلية في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في المجالات ذات الصلة الوثيقة بأهدافها وطبيعتها عملها، من خلال الممارسات التي يقوم بها هؤلاء القيادات والعاملون بالمنظمة في مختلف الإدارات والوحدات

التنظيمية بالتعاون مع كليات الجامعة المختلفة، وكذلك جميع المؤسسات والهيئات وثيقة الصلة على النحو الذي يتناسب ويتكامل مع الدور الريادي للأزهر الشريف في شتى بقاع العالم، وبما يدعم عالمية رسالة الأزهر ووسطيته.

### الدراسات السابقة:

بمراجعة الأدبيات التربوية والإدارية بحثاً عن الدراسات التي تناولت المنظمة العالمية لخريجي الأزهر: تبين ندرة هذه الدراسات؛ حيث تم الوقوف على دراسة وحيدة تعرضت للجهود التربوية للمنظمة في ضوء متطلبات تدويل التعليم، وهي دراسة (محمد، 2019)، والتي هدفت إلى تقييم الجهود التربوية للمنظمة في ضوء متطلبات تدويل التعليم، ووضع تصور لتطوير أداء المنظمة في هذا الجانب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، والاستبانة كأداة رئيسة طبقت على أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمركزين التابعين للمنظمة "مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، ومركز التعليم عن بعد بكلية العلوم الإسلامية"، وكذلك على عينة عشوائية بلغت (230) فرداً من الطلاب المنتسبين لمركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. وتوصلت الدراسة إلى متطلبات لتدويل التعليم في المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، والتي شملت مجالات التبادل التربوي الدولي، وتدويل المناهج الدراسية في مركزي الشيخ زايد والتعليم عن بعد، والشراكات الأكاديمية مع المنظمة، وتنظيم الندوات والمؤتمرات الدولية، وتعليم مختلف اللغات الأجنبية بالمنظمة، هذا فضلاً عن متطلبات في مجال تدويل البحث العلمي بالمنظمة.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت التنمية البشرية المستدامة، ودور المنظمات غير الحكومية في تحقيقها؛ فقد حددت دراسة (خزام، 2008) متطلبات التخطيط للتنمية البشرية المستدامة لإعادة تأهيل الشباب لسوق العمل، وتحديد دور المؤسسات الأهلية في تأهيل وتدريب الشباب بما يتناسب مع التغيرات والتطورات التي يشهدها سوق العمل في الأونة الأخيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من الشباب لديهم استعداد لتغيير عملهم الحالي والالتحاق بعمل أفضل خاصة إذا كان هذا العمل يكسبهم خبرات جديدة أو يزيد من دخلهم أو إذا كان قريباً من مجال سكنهم.

كما سعت دراسة (Forhad, and Hassan, 2013) إلى الوقوف على دور المنظمات غير الحكومية في التنمية المستدامة، وتعرف إلى أي مدى تؤثر هذه المنظمات على مبادرات التنمية المستدامة خاصة في البلدان النامية، واختارت الدراسة المنظمة التقدمية غير الحكومية لتطوير ريف بنجلادش (BRAC)، كما اختارت قريتين في منطقة "تشانديبور" في بنجلادش، كدراسة حالة وهما مجال عمل المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلات النوعية؛ حيث نفذت (16) مقابلة مع المستفيدين من خدمات المنظمة في القرية، وتوصلت الدراسة إلى أن البرامج التي تنفذها المنظمات غير الحكومية قادرة على الإسهام الإيجابي في عملية التنمية المستدامة، ومواجهة المشكلات العديدة في المناطق الريفية المحرومة مثل الكثافة السكانية والبطالة والامية ووفيات الأطفال والاضطرابات الاجتماعية والطائفية وغيرها، وأن نجاح تنفيذ البرامج يعتمد على كفاءة العاملين في تلك المنظمات.

كما حاولت دراسة (Biggeri, and Mauro, 2018) تقديم مؤشر للتنمية البشرية المستدامة (SHDI)، من خلال إضافة أبعاد التنمية المستدامة على أبعاد التنمية البشرية، استناداً إلى منهجية التجميع متعدد الأبعاد لمؤشرات التنمية البشرية (MSI) والتنمية المستدامة (SDI)، وقد تم دمج بعدين هامين مرتبطين بالاستدامة في مؤشر التنمية البشرية (SHDI)؛ وهما: البعد البيئي، وبعد الحرية (الحقوق السياسية والحريات المدنية). كما هدفت الدراسة إلى تطوير مؤشر آخر للتنمية البشرية المستدامة يركز على البيئة فقط (ESHD)، ويضع البعد البيئي في صميم التحليل. وقامت الدراسة باختبار هذين المؤشرين من خلال تحليل المحاكاة ومقارنتهما مع المتوسط الهندسي لمؤشر التنمية البشرية (HDI)، وتوصلت الدراسة من خلال عمليات المحاكاة ونتائج التحليل التجريبي إلى أن إدخال بعدي الاستدامة البيئية والحرية يزيد بشكل كبير من إمكانات دليل التنمية البشرية لمعالجة نموذج التنمية البشرية المستدامة من خلال التركيز على قضيتين أساسيتين للإنسانية ومستقبلها المشترك.

وهدفت دراسة (بدير، 2018) إلى إلقاء الضوء على مفاهيم التنمية والتنمية البشرية والتنمية المستدامة، والتعرف على علاقة التعليم بالتنمية البشرية المستدامة، وتبسيط الضوء على الخبرات الناجحة لبعض الدول في هذا الشأن مثل: اليابان وماليزيا وكوريا الجنوبية، وكيفية الاستفادة منها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى إمكانية تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مصر من خلال ثلاث ركائز رئيسة مكملة لبعضها، الأولى: التعليم والتدريب، الثانية: الإصلاح الإداري وزيادة الإنتاج، الثالثة: تبني أحد الخبرات الناجحة والمناسبة في مجال التنمية البشرية.

كما هدفت دراسة (الغامدي، 2019) إلى الكشف عن دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030) دراسة ميدانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتحديداً أسلوب المسح الشامل للعاملين في المنظمات غير الربحية وكذلك المستفيدين من خدماتها، وقد بلغت عينة الدراسة (269) فرداً من العاملين في المنظمات غير الربحية، و(1842) فرداً من المستفيدين من خدمات تلك المنظمات، و(288) قائداً من قيادات المجتمع المحلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن (62,8%) من العاملين يعملون في منظمات تعتمد على أكثر من مصدر لزيادة دخلها، وأن (86,6%) منهم يعملون في منظمات يغلب عليها الطابع الاجتماعي، وأن المجال المؤسسي هو أكثر المجالات مساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة من وجهة نظر العاملين وقادة المجتمع المحلي، كما أظهرت النتائج التوجه الجاد لدى العاملين في المنظمات إلى تفعيل برامج الرؤية الوطنية (2030)، ومن أهم المعوقات التي تواجه المنظمات غير الربحية هي قلة المتخصصين في الإعلام من الذين يعملون في المنظمات غير الربحية، كما أشارت النتائج إلى أن أغلب المستفيدين من خدمات المنظمات غير الربحية هم من الإناث إذ بلغت نسبتهم (89,1%).

كما هدفت دراسة (عباس، 2020) إلى الوقوف على دور البحث العلمي في التنمية المستدامة للموارد البشرية باعتبار أن البحث العلمي أحد الاستراتيجيات التطويرية للمهارات والمعارف التي تتطلبها الموارد البشرية شأنه شأن التعليم والتدريب، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي والاستقرائي للعلاقة بين بناء القدرات وإنتاج واستخدام البحوث بشكل فعال وكفاء في التنمية البشرية، وهذه العلاقة تمثل بكل من السبب والنتيجة؛ إذ إن بناء القدرات

البحثية يساهم في التنمية البشرية، والقدرات البشرية بدورها تساهم في تطوير البحث العلمي. وركزت الدراسة على بعض مؤشرات بناء القدرات البحثية في سلطنة عمان التي كان لها دورها في المساهمة الفاعلة للأفراد والجماعات والمؤسسات في التنمية الاجتماعية وبناء القدرة الوطنية، ودور مجلس البحث العلمي في دعم البرامج البحثية الوطنية والمؤسسية، إضافة إلى البحوث الفردية. وكذلك دور الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في بناء مجتمع المعرفة من خلال البرامج البحثية المنعكسة في التنمية المستدامة للموارد البشرية. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة الربط والتكامل بين العمليات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي وبرامج البحوث العلمية، واعتماد نماذج لقياس وتقويم فاعلية البحث العلمي في سلطنة عمان في بناء مجتمع المعرفة والتنمية البشرية كنموذج مخرجات البحوث المتمثلة ببراءات الاختراع، والمنشورات، أو نموذج المدخلات البحثية كعدد الباحثين والنفقات البحثية وغيرها من المدخلات.

وحول الدور الذي تقوم به المنظمات الريادية والريادة الاستراتيجية - كمدخل إداري - في تحقيق الاستفادة عامة، والتنمية البشرية المستدامة بصفة خاصة؛ فقد تناولت دراسة (السيد، 2005) دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية، وكيف يمكن تطوير هذا الدور في ضوء التحديات المعاصرة التي تواجه المجتمع المصري، والكشف عن علاقة التعليم بالتنمية البشرية في المجتمع، ومن ثم التوصل إلى بعض المقترحات لتطوير وظائف جامعة الأزهر لتحقيق معدلات مرتفعة للتنمية البشرية في المجتمع، واستخدمت الدراسة أسلوب دلفي بهدف التعرف على تصورات الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول تطوير وظائف جامعة الأزهر لتحقيق معدلات مرتفعة للتنمية البشرية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من المقترحات، ومنها: استحداث أقسام أو تخصصات تهتم بمجالات التكنولوجيا حسب احتياجات سوق العمل، وتدريب الطلاب على التعامل مع الثقافات الأخرى بطريقة مفيدة، وعقد دورات تدريبية للعاملين في المجال الصحي لرفع مستوى كفاءتهم، وإتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة السياسية من خلال الاتحادات الطلابية بالجامعة.

كما أكدت دراسة (خلوط، 2010) على أن المنظمات بحاجة إلى إدارة قادرة على إحداث نوع من التناغم بين ما يمتلكه من معرفة وقدرات فنية يمكن تطبيقها في سوق العمل، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي الجيد، وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المؤسسة الريادية وصولاً بها إلى مركز تنافسي بسوق العمل، ومن ثم الولوج إلى عالم المؤسسات المتميزة، كما أكدت أيضاً على مجالات صنع التنافسية المستدامة وخاصة في مجال التسويق الذي شهد تطوراً هائلاً في فكره وممارساته وفنون هذه الممارسات وأساليب الإقناع ومجالات وعناصر الجذب التسويقي.

كما أشارت دراسة (Weerawardena, and Mort, 2012) إلى الاهتمام الكبير الذي نالته المنظمات الاجتماعية الريادية غير الهادفة للربح من الباحثين في الفترة الأخيرة في محاولة لفهم أساس خلق القيمة لدى تلك المنظمات الناجحة في حل المشكلات الاجتماعية، ودور الابتكار في تحقيق تأثير اجتماعي أكبر، واستخدمت الدراسة أسلوب "دراسة الحالة" لمناسبتها لطبيعتها؛ حيث تحتاج لحالات نوعية خاصة في ظل صعوبة الوقوف على حدود مؤكدة، وتم الاستقرار على (9) حالات لمنظمات غير ربحية دائمة - قائمة بعملها منذ 5 سنوات فأكثر - في

المدن الأسترالية الكبرى على الساحل الشرقي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التنافسية القائمة على البحث والابتكار للمنظمات الاجتماعية الريادية غير الربحية تساهم بشكل كبير في تحقيق القيمة الاجتماعية، كما وجد أن استراتيجيات الابتكار للمنظمات غير الربحية تتأثر بشدة بخصائصها التنظيمية، ولا سيما الحاجة إلى بناء منظمات مستدامة، كما أظهرت جميع المنظمات موقفًا اجتماعيًا من ريادة الأعمال، من حيث كونهم مبتكرين واستباقيين وينتهجون نهج إدارة المخاطر في قراراتهم الاستراتيجية، وتمثلت إحدى المشكلات الرئيسية التي تواجه هذه المنظمات غير الربحية التي تم أخذ عينات منها في عدم وجود تمويل استراتيجي في شكل منح جماعية؛ خاصة ذلك النوع من التمويل الكبير والمستدام، والذي يزيد من الاستقرار المالي للمنظمات غير الربحية والآفاق طويلة الأجل لتطوير خدماتها وطريقة تقديمها، وقد كان لهذه المشكلة تأثير مزدوج على شكل استراتيجيتهم.

كما هدفت دراسة (عبد القادر، 2014) إلى توضيح مفهوم المنظمة الريادية وخصائصها والمعوقات التي تواجه المنظمات في التحول نحو المنظمة الريادية، وتحديد المتطلبات اللازمة للتصدي لتلك المعوقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن كلية الإدارة والاقتصاد تعاني من العديد من المعوقات تمنعها من التحول نحو المنظمة الريادية، ولكن بنسب متفاوتة، بدءًا من القصور المعرفي والمعوقات التقنية والتنظيمية والمالية وقيود الإدارة العليا وضعف البيئات التمكينية والاجتماعية، وصولًا إلى ندرة وجود القدوة وتدني مستوى المخرجات، وقدمت الدراسة بعض الحلول والمقترحات من أجل تذليل معوقات الريادة والتغلب عليها في المنظمة المبحوثة.

كما أكدت دراسة (توفيق و مرسي، 2017) على أن الريادية أصبحت ضرورة ملحة في ظل البيئة التنافسية سريعة التغير، لمساهمتها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال إيجاد مشاريع جديدة، وتزويد سوق العمل بخريجين قادرين على المنافسة؛ حيث تطمح المؤسسات الريادية إلى التعبير عن خريجيها في صورة مشاريع اقتصادية ناجحة ومنتجة تدعم الاقتصاد والتنمية المستدامة، وتسعى إلى تعليم وتدريب وتوجيه الأفراد من داخل الجامعة وخارجها وتحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع واقعية تساهم في بناء المجتمع المعرفي والاستثمار به، ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة إعادة النظر في دور المؤسسات الجامعية الذي يركز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى الدور الذي يركز على مبدأ إيجاد وخلق فرص العمل والنهوض بمستوى الموارد البشرية للمؤسسات على اختلاف أشكالها حتى تتمكن من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

كما استهدفت دراسة (Golgecia, Larimo, and Arslan, 2017) تحليل الإطار المفاهيمي للقدرات المؤسسية والديناميكية للمنظمات الريادية في ضوء الريادة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن توفير المؤسسات لقوالب هيكلية للعمل في تطوير وإدارة القدرات الديناميكية له دور كبير في بناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية بها للتوافق مع البيئات سريعة التغير، وبالتالي الوصول إلى الميزة التنافسية، كما أن الريادة الاستراتيجية للمؤسسات تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على الدمج بين القدرات المؤسسية والديناميكية، ويمكن أن تتغير المواقف الحالية للريادية إلى مواقف ومسارات جديدة تحقق أقصى استفادة من أصول المؤسسة الاستراتيجية لضمان بقائها واستمرارها وقدرتها التنافسية في سوق الخدمات التي تقدمها.



كما هدفت دراسة (براهيمي، 2018) إلى الكشف عن الأدوار التي تستطيع الجامعة - كمنظمة ريادية- من خلالها تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة، وإلقاء الضوء على الإنجازات التي حققتها الجزائر للانتقال من الدول ذات التنمية البشرية المتوسطة إلى الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة، وللوقوف على جوانب الدور الذي تقوم به الجامعة في هذا المجال؛ استخدمت الدراسة استبيانين، أحدهما موجه لعينة من سكان ولاية "المسيلة" المتزوجون العاملون بهدف معرفة أثر التقدم في التعليم على تعزيز مؤشرات التنمية البشرية المستدامة والمتمثلة في التعليم والصحة والدخل، أما الاستبيان الآخر فوجه لأعضاء هيئة التدريس بجامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة من مختلف الرتب والتخصصات، وذلك لمعرفة وجهة نظرهم في مدى مساهمة الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى أن للتعليم الجامعي دور هام في ممارسة السلوك الصحي خاصة عند الرجال، واتباع أنماط العيش المستدام، والحصول على دخل مناسب، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين التعليم الجامعي ونظرة المبحوثين للمساواة والديمقراطية، والمحافظة على الصحة الإنجابية والبيئة.

كما أكدت دراسة (خطاب، و محمد، 2020) على أن ريادة الأعمال تعد أحد المداخل الأساسية للتنمية البشرية المستدامة من خلال دورها في التطور الاقتصادي ومواجهة البطالة لدى مختلف المجتمعات؛ إذ تتصل الأنشطة الريادية بالتنمية البشرية المستدامة بصورة مباشرة عن طريق تحقيق نفس أهدافها أو بطريقه غير مباشرة بالتأثير على آليات تحقيق هذه الأهداف. وتساهم الأنشطة الريادية في تحقيق النمو الاقتصادي- من خلال خلق فرص العمل وتحسين المهارات وتشجيع الابتكار التكنولوجي؛ بما يعني أن الأنشطة الريادية ذات فاعلية في استمرار ديناميكية عملية التنمية البشرية المستدامة. وأظهرت الدراسة وجود مخاوف وتحديات تواجه المنظمات الريادية بشكل عام، ومن أهمها: الأمن المالي، وقدرة المشروع على التنفيذ، وتكاليف الفرص الضائعة، وعدم توافر البيانات الدقيقة عن رواد الأعمال، وضعف اهتمام نظام التعليم بريادة الأعمال.

كما أشارت دراسة (علي، 2020) إلى أهمية تنمية الوعي لدى العاملين بمفهوم الريادة الاستراتيجية وأبعادها كمدخل إداري لتطوير المؤسسات التعليمية، ودورها في زيادة القدرة التنافسية لتلك المؤسسات محلياً وإقليمياً، وكذلك مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها وكيفية تحقيقها، وكذلك القيم المرتبطة بالمفهومين مثل: المنافسة والاستدامة والمخاطرة والابتكار والإبداع والمرونة والمبادأة والاستباقية، مع ضرورة الاسترشاد بنماذج للمنظمات الريادية إقليمياً وعالمياً، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية.

كما توصلت دراسة (عبد الحميد، و الجزائر، 2020) إلى أن ريادة الأعمال تحقق التنمية البشرية، وبالتالي تؤثر في البعدين الاقتصادي والاجتماعي من أبعاد التنمية المستدامة، وأن ريادة الأعمال مسبب من مسببات النمو الاقتصادي، وبالتالي تؤثر في تحقيق التنمية المستدامة، وأن العلاقة بين ريادة الأعمال ومدى تحقق الجودة البيئية -والتي تمثل البعد البيئي للتنمية المستدامة- تتجه من البعد البيئي إلى ريادة الأعمال؛ أي أن مدى توافر بيئة جيدة يدعم ريادة الأعمال في مصر، وتوصلت الدراسة أيضاً من خلال التحليل النظري إلى ضرورة زيادة

الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير حاضنات الشباب والحد من الروتين الإداري في إنجاز المعاملات وتوسيع نطاق الدعم، وتسجيل المشروعات قانونياً، وتشجيع رواد الأعمال على ابتكار مشروعات لإدارة البيئة والاتجاه نحو الاقتصاد الأخضر.

من خلال عرض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية يمكن رصد بعض جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، وكذلك أوجه الاستفادة منها على النحو التالي :

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من (خزام، 2008)، (Forhad, and Hassan, 2013) من حيث تناولها لدور المنظمات غير الحكومية في التنمية البشرية المستدامة، كما اتفقت مع دراسة كلاً من (Weerawardena, and Mort, 2012)، (توفيق و مرسي، 2017)، (خطاب، و محمد، 2020)، (عبد الحميد، و الجزار، 2020) في الدور الذي تقوم به المنظمات الريادية والريادة الاستراتيجية - كمدخل إداري- في تحقيق الاستدامة عامة والتنمية البشرية المستدامة بصفة خاصة، كما اتفقت كذلك مع دراسة (محمد، 2019م) في بيئة الدراسة وهي المنظمة العالمية لخريجي الأزهر الشريف.

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، كدراسة (Gölgecia, Larimo, and Arslan, 2017)، (بدير، 2018)، (الغامدي، 2019)، (محمد، 2019)، باعتباره منهجية مناسبة للوقوف على دور المنظمات غير الحكومية وغير الهادفة للربح في التنمية البشرية المستدامة، واتفقت كذلك مع دراسة كلاً من (فتحي، 2013)، (Forhad, and Hassan, 2013) في استخدام المقابلات الشخصية مع المسؤولين عن المنظمات غير الحكومية وبعض العاملين بها لتحقيق أهدافها.

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدها الموضوعي؛ حيث تعتبر الدراسة الأولى -في حدود علم الباحث- التي تتعلق بالكشف عن الدور الذي تسهم به المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوقوف على طبيعة الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية وغير الربحية في التنمية البشرية المستدامة، وكذلك في تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة، وتعرف المشكلات التي قد تواجه المنظمات غير الحكومية في القيام بدورها.

واتساقاً مع أهداف الدراسة، وطبقاً للمنهجية المتبعة في التوصل لتلك الأهداف والإجابة عن الأسئلة؛ تسير الدراسة وفقاً للمحاور الآتية:

### أولاً: الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية المستدامة

يتضمن هذا المحور الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية المستدامة. والمتمثل في: المفهوم، المبادئ، الأهداف، مؤشرات التحقيق، وسيتم تناول هذا المحور على النحو الآتي:

#### أ- مفهوم التنمية البشرية المستدامة

تعتمد التنمية في مفهومها التقليدي على فكرة النمو الاقتصادي الذي يستخدم الموارد الطبيعية المتاحة في البيئة في تحقيق أكبر عائد اقتصادي، دون مبالاة بما يخلفه هذا

النمو من هدر لإمكانات البيئة وتلويثاً لها على نحو يؤثر بصورة سلبية على حياة الإنسان وصحته. (عبد المسيح، 2017: 33) ومن أبرز مؤشرات التنمية: التنمية البشرية، والذي يعتمد بشكل رئيس على الحالة التعليمية والمستوى التعليمي للشرائح السكانية، وأصبح المعيار هو الإنسان ومدى نموه وتطوره في الجانب المعرفي والخبراتي. (السرحدان، 2019: 227)

وقد اكتسب مفهوم التنمية البشرية اهتماماً خاصاً ومتزايداً منذ عام 1990 عندما قام البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بتكوين فريق من الخبراء للبحث في مفهوم التنمية البشرية وتقديم تقرير سنوي عنه، وقد ورد في تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة عام 1993 تعريفاً شاملاً للتنمية البشرية بأنها: تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس. (الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1993: 3). كما يقصد بالتنمية البشرية؛ عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد، وأهم هذه الاختيارات أن يعيشوا حياة طويلة خالية من العلل، وأن يتعلموا وتتاح لهم الموارد اللازمة للحياة الكريمة. (أحمد، 2009: 72)

ويؤكد مفهوم التنمية البشرية على مجموعة من العناصر الجوهرية، ومنها: العيش حياة طويلة وصحية، والحصول على المعارف والموارد الضرورية لتوفير مستوى المعيشة المناسب، والتمتع بالحريات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، والتمكين وتوفير فرص الإبداع والإنتاج، وضمان حقوق الإنسان. (كاظم، 2007: 178-179)

وقد عرفت التنمية المستدامة بأنها: العملية التي يتم من خلالها تحقيق الحد الأقصى من الفائدة الاقتصادية للنشاط الإنساني في حدود ما هو متاح من الموارد الطبيعية المتجددة مع الحفاظ عليها واستيعابها بما لا يطغى على احتياجات الأجيال القادمة. (أبو النصر، وأحمد، 2017: 81)

كما تعرف بأنها: ذلك النشاط الذي يؤدي للارتقاء بالرفاهية الاجتماعية مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة بأقل قدر ممكن من الأضرار الواقعة على البيئة. (عمامرة، 2017: 307) وتعرف أيضاً بأنها: عمليات مقصودة تتم وفق سياسات عامة لإحداث تقدم اجتماعي معتمد على أسس ثقافية ومعرفية تضمن إحداث التوازن بين الاستثمار والتعمير والحفاظ على البيئة (عساف، 2015: 365).

ويقسم البعض التعريفات التي تناولت التنمية المستدامة لأربع مجموعات، حيث يقصد بها من الناحية الاقتصادية للدول المتقدمة؛ التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد، وللدول النامية؛ التوظيف الأمثل للموارد المتاحة من أجل رفع مستوى المعيشة والحد من الفقر، ومن الناحية الاجتماعية؛ السعي من أجل تحقيق الاستقرار في النمو الديموغرافي، ورفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية، خاصة في المناطق الريفية، في حين يقصد بها من الناحية البيئية؛ حماية الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل للموارد المائية والأراضي الزراعية، وأخيراً تعني التنمية المستدامة من الناحية التكنولوجية؛ نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة في ظل استخدام تكنولوجيات نظيفة غير ضارة بالبيئة. (بدران، 2014: 86)، (مجاهد، 2018: 50)

ويوضح تقرير التنمية البشرية - الاستدامة والانصاف: مستقبل أفضل للجميع، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام 2011: أن التنمية المستدامة اقتصر على

الجوانب الاقتصادية والبيئية للتنمية وهي المخرجات الناتجة عن التنمية البشرية وهي كل ما ينتجه البشر، أما التنمية البشرية فقد اقتصر على الجوانب الاقتصادية والبشرية للتنمية وهي التي تختص برفع قدرات ومهارات البشر بكل المجالات، فكلما المفهومين لم يشملا جميع الجوانب الحياتية للتنمية، وبذلك كانت الحاجة إلى مفهوم أوسع للتنمية يجمع بين مفاهيم التنمية الاقتصادية والبشرية والاستدامة ويهتم بالبيئة والسكان والطاقة والتكنولوجيا والمؤسسات الاجتماعية وجوانب أخرى، ليس في الوقت الحاضر فقط وإنما على المدى البعيد، ولهذا فقد تم دمج فكرة التنمية المستدامة بالتنمية البشرية ليستحدث المفهوم الجديد للتنمية وهو التنمية البشرية المستدامة. (الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2011: 17)

وقد أكدت الأدبيات التنموية على هذا الأمر؛ حيث أشار (العداري، والدعي، 2010: 27) إلى أن ظهور مفهوم التنمية البشرية المستدامة خلال عقد التسعينيات من القرن العشرين جاء بعد تقرير التنمية البشرية الرابع 1993م، وبعد قصور مفاهيم التنمية الاقتصادية والمستدامة والبشرية عن الإحاطة بكل جوانب الحياة، مما أدى إلى البحث عن مفهوم جديد للتنمية يتناول عنصري الإنسان والاستدامة معاً، ويضيف إليهما بعداً اجتماعياً يوفر الشمولية والإحاطة بكل جوانب الحياة، وهذا المفهوم أوسع للتنمية بحيث يجمع بين مفاهيم التنمية الاقتصادية والبشرية والمستدامة، ويهتم بالبيئة والسكان والمؤسسات الاجتماعية، وجوانب أخرى ليس من منظور واقعها في الوقت الحاضر فقط، وإنما من منظور طويل الأجل أيضاً.

إن التنمية البشرية المستدامة موجهة إلى الإنسان باعتباره العنصر البشري الذي يساهم في تنمية المجتمع، وتستهدف تنمية مهارات وقدرات الإنسان وتوسيع اختياراته، بغية الارتقاء بنوعية حياته، وتختلف في طبيعتها عن بعض المفاهيم قوية الشبه والصلة بها مثل تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية، كما أن مفهوم التنمية البشرية المستدامة يفيد في ألا ننظر إلى التنمية نظرة اقتصادية جزئية، ولكن ينبغي أن تكون نظرنا أعمق من ذلك؛ نظرة تهتم بكافة أبعاد ومكونات التنمية حتى يكون فهمنا للتنمية أكثر شمولاً وعمقاً وتعظماً من أهمية الإنسان باعتباره صانع التنمية والتقدم. (التابعي، 2006: 45)

ويُعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية المستدامة في تقرير التنمية البشرية لعام 2011، بأنها: توسيع الحريات الحقيقية للناس اليوم، مع بذل جهود لدرء خطر المساس بحريّات أجيال المستقبل. (الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2011: 18) كما تعرف بأنها: استراتيجية تنموية شاملة تسعى إلى تمكين الإنسان وبناء قدراته، وتوسيع خياراته في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية والبيئية وغيرها، مع التأكيد على الانصاف والعدالة في توزيع الموارد والعوائد بين الجيل الحالي والأجيال المستقبلية على حد سواء، بما يجعل الإنسان مؤهلاً وقادراً على استثمار المنافع التي تهبؤها العولمة ومواجهة وتقليل التحديات التي تفرضها. (التميمي، 2013: 72)

وتشير بعض تقارير التنمية البشرية إلى أن التنمية البشرية المستدامة تعني أن لدينا التزاماً أخلاقياً بأن نعمل على الأقل أعمالاً جيدة للأجيال التي خلفنا، كما فعل سلفنا لنا؛ وأن التنمية البشرية المستدامة تلبى احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. (Alkire, 2010: 19)

وتعد التنمية البشرية المستدامة (SHD) نموذج إنمائي يضع الناس في طليعة التنمية، ويسعى إلى تحقيق هدف النمو الاقتصادي الذي يركز على الجوانب متعددة الأوجه للتنمية البشرية من جهة، ومن جهة أخرى فإن التنمية المستدامة (SD) هي مبدأ في نموذج التنمية الذي يضمن التوازن بين البشرية والبيئة؛ وإذا كانت التنمية المستدامة هي التي تجعل البيئة في طليعة التنمية، فإن التنمية البشرية المستدامة تجعل الناس في طليعة التنمية. (Abubakar, 2019:27)

يتضح مما سبق أن مفهوم التنمية البشرية المستدامة يركز على مجموعة من الخصائص، منها: القدرة البشرية على الإنتاجية والقيام بأنشطة خلاقية، والعدالة بين جميع الناس في الفرص المتاحة لهم، والتمكين للأفراد الذين تتحقق التنمية بهم وليس لأجلهم فقط، من خلال تنمية قدراتهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم ومستقبل أوطانهم، والاستدامة والالتزام الأخلاقي بعدم إلحاق ضرر بالأجيال اللاحقة، كما يتضح أن كافة الأنشطة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية إنما هي مجالات لتحقيق التنمية البشرية المستدامة بمفهومها الشامل بما يحقق الأمن والرخاء للإنسان ويعود بالنفع على الأجيال الحالية والمستقبلية.

#### ب- مبادئ التنمية البشرية المستدامة

تستند التنمية البشرية المستدامة إلى فكرة ضمان فرص العمل للأجيال المقبلة أي بمعنى الإنصاف في التوزيع أو تقاسم الفرص الإنمائية بين الأجيال الحاضرة والأجيال المقبلة؛ فهي تنمية لا تولد فقط نمواً اقتصادياً ولكنها تهتم بالتوزيع العادل أيضاً، وهي بذلك قد أضافت إلى أبعاد مفهومي التنمية البشرية والتنمية المستدامة بعداً آخر هو رأس المال الاجتماعي الذي يتلخص بأنه استعداد الناس للالتزام الواعي بالتنازل عن بعض طموحاتهم من أجل الأجيال الحالية أو المقبلة. (عودة، 2017: 77-78)

ويمكن توضيح أهم مبادئ التنمية البشرية المستدامة على النحو التالي: (بدير، 2018: 165). (التميمي، 2013: 59، 67) (الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014: 8)

- التمكين والمساءلة: ويتحقق هذا المبدأ من خلال جميع الممارسات والإجراءات التي من شأنها توسيع القدرات والخيارات المتاحة أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات والموافقة عليها، وفي تحقيق التنمية والاستفادة من نتائجها، في أجواء من الشفافية والوضوح، وفي ظل نظم معلومات كافية ومتاحة أمام المجتمع بكل فئاته لتقييم القرارات المتخذة والوقوف على نتائج تنفيذها.

- المشاركة والتعاون: ويتحقق هذا المبدأ من خلال التنسيق بين مختلف الأطراف ذات الصلة بعملية التنمية تأثيراً وتأثيراً، وتوحيد جهودهم واستثمار طاقاتهم، وتكامل أدوارهم أفراداً ومنظمات وهيئات ودول؛ حيث تهتم التنمية البشرية المستدامة بالطرق التي يعمل بها الناس معاً ويتعاونون فيما بينهم، في ظل الشعور بالانتماء وبوجود هدف ومعنى للحياة، مع تقديم التحفيز المناسب لإنجاز المهام التي تتعلق بتحقيق هذا الهدف.

- العدالة والإنصاف: ويتحقق هذا المبدأ من خلال إتاحة الفرص والحقوق والحريات المتساوية أمام الجميع لتنمية المهارات وزيادة الإمكانات، بما يحقق زيادة في دخل الفرد، ويسهم في نشر ثقافة الديمقراطية بين جميع أبناء المجتمع، وبالتالي بناء مجتمع ديمقراطي حر وعادل، وقائم على أساس احترام الكرامة الإنسانية والعدل الاجتماعي والمساواة بين جميع أفراد المجتمع.

- الاستدامة: ويتحقق هذا المبدأ من خلال تلبية احتياجات الجيل الحالي دون الجور على حق الأجيال المقبلة في التحرر من الفقر والحرمان، وفي ممارسة قدراتها الأساسية: حيث إن من يجني الثمار لا بد أن يطور مصدر هذه الثمار، وأن الجميع شركاء في التنمية.

- تحقيق الأمن: فالأفراد يحتاجون أن يتحرروا مما يهدد حياتهم ويعوض فرص نموهم وتطورهم، مثل المرض أو التقلبات الضارة المفاجئة في حياتهم؛ ومن أهداف التنمية البشرية المستدامة: القضاء على الفقر، وخلق الوظائف واستدامة الرزق وسبل العيش وحماية البيئة وتجديدها، وكذلك الاهتمام بالتعليم والثقافة وتطوير إمكانات أفراد المجتمع.

يتضح مما سبق أن مبادئ التنمية البشرية المستدامة تؤكد على تمكين الأفراد للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم ومستقبل أوطانهم بما يعرف بالولاية على الحياة، كما تؤكد على أهمية المشاركة والتعاون بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالتنمية البشرية وتنسيق جهودهم وتكامل أدوارهم، وذلك في إطار من العدالة والإنصاف الذي يضمن إتاحة الفرص المتساوية أمام الجميع وعدم التمييز بين البشر على أسس واهية وغير منصفة.

### ج- أهداف التنمية البشرية المستدامة

صرّح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في العديد من تقارير التنمية البشرية الصادرة عنه، بأن: التنمية البشرية عملية تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمام الناس بحيث يصبح في متناولهم مزيد من الإمكانات ومتسع من الفرص لاستخدامها. ومن حيث المبدأ، فإن هذه الخيارات بلا حدود، وتتغير بمرور الوقت. أما من حيث التطبيق، فقد تبين أن الخيارات الأساسية على جميع مستويات التنمية تتركز في ثلاثة خيارات، وهي أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل، وأن يكتسبوا المعرفة، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة. وما لم تكن هذه الخيارات الأساسية مكفولة، فإن الكثير من الفرص الأخرى سيظل بعيد المنال. (الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015: 2-3)

وفي هذا الإطار؛ تشير الأدبيات إلى أن التنمية البشرية المستدامة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: (الداعمة، 2015: 21)

- بناء إنسان قادر على مواجهة الحياة والتغيرات التي تحدث حوله بشكل إيجابي وفعال.
- مساعدة الفرد على التفكير بشكل إيجابي وخالق، وتغيير نظريته من نظره سطحية إلى نظرة أكثر عمقاً، وبشكل مختلف للحياة من حوله.
- تعليم الفرد وتدريبه على إتقان مهارات الاتصال الفعال، وذلك من أجل إثراء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل أخلاقي ومؤثر يعبر فيه الفرد عن نفسه مع الجميع.
- مساعدة الفرد على تطوير أدائه من أجل إيجاد الوظيفة المناسبة لمؤهلاته وقدراته.

- تعليم الفرد قيمة وأهمية الوقت، وتدريبه على مهارات وفنون إدارته، وتعليمه كيفية استغلال طاقاته ومواهبه ووضع أهداف لحياته، وكيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهه بشكل إيجابي وفعال.
- عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة سواء بسبب استنزاف الموارد الطبيعية أو تلوث البيئة أو بسبب الديون العامة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين مختلف شرائح المجتمع.

ويجمل البعض أهداف التنمية البشرية المستدامة في ثلاثة أهداف رئيسة، تتمثل في: توظيف القدرات البشرية التوظيف الأمثل في جميع المجالات والعمل على تنميتها بصفة مستمرة، وحماية مقدرات الأجيال القادمة، وعدم استنزاف الموارد الطبيعية اللازمة لدعم التنمية مستقبلاً، وإحداث تغييرات جوهرية في البنى التحتية دون إضرار بعناصر البيئة. (عمامرة، 2017: 308) كما يؤكد البعض الآخر على ثلاثة أهداف رئيسة، وهي: تطوير المستوى التعليمي والثقافي للإنسان، وتوفير الحياة الطويلة والصحية له، وتوفير الدخل اللازم لتغطية احتياجاته وإشباع حاجاته. (بدير، 2018: 166)

ويقع العبء الأكبر في تحقيق هذه الأهداف سائلة الذكر على المؤسسات التربوية والتعليمية والثقافية، وذلك في إطار مسئوليتها المجتمعية ورسالتها التي تقوم على النهوض بالمجتمع وتنويره وتزويد أفرادها بالقدر المناسب من التعليم والتدريب والثقافة بما يضمن لهم حياة كريمة وأمنة، حيث تتعدد الأدوار التي تقوم بها تلك المؤسسات التنويرية التربوية في تحقيق تلك الأهداف سواء من خلال تزويد الشباب بالعلم والمعرفة والثقافة التي تمكنهم من العيش في بيئة صحية وأمنة، أو من خلال ما تكتشفه من حلول مبتكرة وما تتوصل إليه من نتائج بحثية علمية تسهم في النهوض بالأوضاع الإنسانية والاجتماعية والبيئية والاقتصادية. (كافي، 2017: 114-115)

يتضح مما سبق أن التنمية البشرية المستدامة تستهدف تحقيق الأمن والاستقرار للإنسان وتمكينه من العيش بحرية وكرامة، من خلال تجسيد مفهوم المواطنة، والمحافظة على حقوقه السياسية والاجتماعية، والتمتع بمستوى ملائم من الرفاهية، والتوعية بدوره الحيوي في المحافظة على البيئة الطبيعية، ومقاومة السلوكيات الضارة بها، والمساهمة الفعالة في الارتقاء بنوعية الحياة ورفع الكفاءة الإنتاجية والقدرات الإبداعية للموارد البشرية، كما يتضح أنها أهداف عامة ذات طبيعة مشتركة بين جميع الدول، وتسعى المؤسسات ذات الصلة جاهدة إلى الوصول إليها بما تمتلكه من مقومات من خلال مؤشرات تقييمية تبرز مدى التقدم في تحقيقها.

### ج- مؤشرات تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة

لكي تكون التنمية البشرية مستدامة؛ يجب التأكد من تحقيقها بوسائل مستدامة، وأن يكون مسار نمو التنمية البشرية غير سلبي، بحيث يُنظر إلى المتغيرات البيئية كتغير المناخ، وتدهور جودة البيئة، وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون، واستنفاد الموارد الطبيعية غير المتجددة، وما إلى ذلك من قضايا بيئية؛ على أنها تهديدات محتملة للاستدامة في المستقبل. (Dewan, )

151-152: 2009) ومن منطلق أن التنمية البشرية لا تقتصر على زيادة الثروة أو الدخل فقط، وإنما تتعداها إلى النهوض بأوضاع المجتمع الثقافية والاجتماعية والصحية والتعليمية؛ فإن هذه الأبعاد تعد محور المؤشرات التي تعتمدها تقارير الأمم المتحدة في قياس التنمية البشرية المستدامة في الدول، حيث تتحدد هذه المؤشرات في نوعين رئيسيين، هما: (جاب الله، 2020: 267)

- 1- المؤشرات الرئيسية: وتتمثل في المؤشرات الواردة في دليل التنمية البشرية وهي:
    - طول العمر مقاسًا بالعمر المتوقع عند الولادة.
    - التحصيل العلمي مقاسًا بنسبة البالغين الذين يقرؤون ويكتبون، ومعدل القيد الإجمالي في مختلف المراحل الدراسية.
    - مستوى المعيشة مقاسًا بنصيب الفرد الحقيقي من الناتج المحلي الإجمالي بالدولار الأمريكي.
  - 2- المؤشرات الفرعية: وتتمثل في المؤشرات الأخرى غير الواردة في دليل التنمية البشرية، وهي:
    - دليل التنمية المرتبط بالجنس: وينصرف هذا المؤشر إلى دراسة أوضاع المرأة ويعكس هذا الدليل مدى المشاركة في المجتمع أو مظهرًا من مظاهر هذه المشاركة.
    - مؤشرات الحرمان البشري: وترتكز هذه المؤشرات على قياس الحرمان من القدرات الناتج عن انعدام الفرص، والتي تحتوي بدورها على مؤشرات فرعية تتعلق بالوضع الصحي والمدني.
    - مؤشرات البعد البيئي: ويعبر عنها من خلال سجل التدهور البيئي الذي يتضمن جملة مؤشرات تعكس مدى الضرر أو التحسين الذي يصيب البيئة في سياق النشاط الاقتصادي.
    - مؤشرات خاصة بالمشاركة الاجتماعية أو الاقتصاد الاجتماعي: ويعبر عنها بجملة من المؤشرات التي تخص المشاركة السياسية والتمثيل، فضلًا عن الدلالات المتضمنة في المؤشرات المتقدمة، فالقيد المادي يعيق مشاركة الفقراء، كذلك الفقر المعرفي بدرجاته المختلفة يعد قيدًا حاسمًا على المشاركة وسببًا من أسباب تدهور الاقتصاد.
- ويصنف البعض مؤشرات التنمية البشرية المستدامة في خمس مجموعات رئيسية هي: (جواد، 2006: 13)
- المؤشرات المباشرة في دلالتها على حالة الإنسان وعلى مدى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية والمعنوية والروحية والنفسية.
  - المؤشرات الدالة على حالة التنظيم الاجتماعي من حيث مدى تماسكه وكفاية الأداء لمؤسساته، وحراكه الاجتماعي وديمقراطية قراراته؛ مما يتيح الوفاء بحاجاته المجتمعية.
  - المؤشرات الدالة على توافر القوة العاملة بمعارفها ومهاراتها العلمية والتقنية وقيمها الاجتماعية.
  - المؤشرات الدالة على قدرة المجتمع على إنتاج المعرفة العلمية وتوظيفها لتحسين نوعية الحياة.



- مؤشرات التوازن الأيكولوجي، ومدى صيانة البيئة الطبيعية ومواردها من التدهور والتلوث.

وقد وردت تصنيفات أخرى للمؤشرات الدالة على تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة في أربع مجموعات رئيسية هي:

1- المؤشرات الاجتماعية، وتعني العدل بين الأجيال حيث لا يحرم البعض من القدر الذي يحفظ على الإنسان آدميته من ناتج التنمية أو الثروة، وفي بالمتطلبات الأساسية لحقوق الإنسان، فعندما يكون هناك مستوى عالٍ من الصحة والتعليم، تتحقق التنمية الاقتصادية في البلاد، وكذلك التنمية البشرية المستدامة. على العكس من ذلك، عندما يرتفع مستوى الفقر والبطالة في الدولة، وينخفض مستوى التعليم والصحة؛ يختل التوازن البيئي، ويكون لذلك تأثير سلبي على التنمية البشرية المستدامة. كما يقصد أيضاً بالمؤشرات الاجتماعية مشاركة الناس جميعاً في تولي مسئوليات التنمية في النواحي السياسية والتخطيطية والتنفيذية، وهي جوهر الديمقراطية، مع توفير الظروف للدول والبشر حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة. (Mammadov, 2020: 647)

وتشمل المؤشرات الاجتماعية للتنمية البشرية المستدامة المجالات الآتية: (كافي، 2017: 100-96)، (القصاص، 2008: 20-21).

- المساواة الاجتماعية وعدالة توزيع الثروة ومكافحة الفقر، وتم اختيار مؤشرين لقياس مدى تحقيق الدول للعدالة الاجتماعية هما: نسبة عدد السكان تحت خط الفقر، ومقدار التفاوت بين الفئة الأغنى في المجتمع والأفقر فيه.
- الرعاية الصحية المناسبة لجميع أفراد المجتمع، وخاصة في المناطق النائية والفقيرة مع السيطرة على الأمراض المتوطنة والوبائية الناجمة عن تلوث البيئة، وتم اختيار ثلاث مؤشرات لقياس مدى تحقيق الرعاية الصحية هم: العمر المتوقع للأم عند ولادة الطفل، معدلات وفيات الأمهات والأطفال، الرعاية الصحية الأولية.
- التعليم باعتباره أحد أهم حقوق الإنسان، لأنه السبيل لتحقيق التنمية البشرية المستدامة لأي مجتمع، وذلك من خلال إعادة توجيه التعليم نحو سبل التنمية ومجالاتها، وزيادة فرص التدريب، وتوعية الطبقات الفقيرة بأهمية التعليم، ومن مؤشرات قياس مدى تقدم التعليم في الدول: نسبة الأمية، ومدى استمرار الطلبة في مسيرة التعليم، ونسبة إنفاق الدول على التعليم والبحث العلمي.
- السكن والسكان، حيث يؤثر النمو السكاني السريع ومعدلات التحضر أو عدد السكان القاطنين في المدن نسبة إلى إجمالي السكان في تحقيق تنمية بشرية مستدامة وتؤدي إلى إفشال الخطط الاقتصادية والعمرانية للدول، وتم اعتماد مؤشرين هما: معدل النمو السكاني، ونصيب الفرد في الأبنية العمرانية.

• الأمن الاجتماعي والوضع القيمي وحماية المواطنين من الجرائم بتحقيق العدالة والديمقراطية والسلام الاجتماعي، ويتم قياس ذلك بمؤشر معدل نسبة مرتكبي الجرائم في المجتمع.

2- المؤشرات الاقتصادية، وتعني تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي ورفاهية الإنسان من جهة، وحماية البيئة وعدم الإضرار بها من جهة أخرى، وتشمل هذه المؤشرات قضايا البيئة الاقتصادية وأنماط الإنتاج والاستهلاك؛ حيث يتم تقييم الأداء الاقتصادي من خلال معدل نصيب الفرد من الناتج المحلي، والمساواة في توزيع الموارد، والحد من التفاوت في الدخل، وتحسين مستوى المعيشة، ونسبة المديونية الخارجية والمحلية في الدخل القومي للدول الفقيرة، ومدى المساعدات التي تقدمها الدول الغنية. يأتي هذا في الوقت الذي تحولت فيه معظم الدول إلى الأنماط الاستهلاكية وأنماط الإنتاج غير المستدامة، والتي تستنزف الموارد بشكل غير مدروس وخاصة من جانب الدول الصناعية الكبرى، وتقاس أنماط الإنتاج والاستهلاك بمؤشرات منها: مدى كثافة استخدام الموارد في الإنتاج، والمساواة في توزيع الموارد، ومعدل استهلاك الفرد للطاقة والموارد الطبيعية، وكميات النفايات وتدويرها، وإيقاف تبديد الموارد الطبيعية، ومدى توافر المواصلات وكفاءة شبكة الطرق. (كافي، 2017: 100-103)، (اليونسكو، 2008: 14).

3- المؤشرات البيئية، وتتمثل في القضايا البيئية المعاصرة ومنها: (كافي، 2017: 104-105)، (العبيدي، 2008: 142)

• التغيرات المناخية والجيولوجية، والاحتباس الحراري وثلج الأوزون، ومواجهته من خلال العمل على معالجة التلوث الهوائي المتخطي الحدود، وتحسين نوعية الهواء.

• مصادر المياه العذبة، حيث تنبه المنظمات العالمية من خطورة الشح المائي الذي تعاني منه نسبة غير قليلة من دول العالم، كما تنبه على أن حروب القرن الحادي والعشرين ستكون بسبب مصادر المياه والنزاع الدولي عليها، وتقاس عن طريق مؤشر مدى نوعية المياه وكمياتها المتوفرة ونصيب الفرد من المياه العذبة النظيفة.

• المسطحات البحرية وحمايتها بالحد من تلوث البحار، ووقف طرائق الصيد البحري الجائر، وتنمية الثروة السمكية وحماية الأنواع المعرضة للانقراض، إضافة إلى حل مشكلة ارتفاع منسوب سطح البحر في السنوات القادمة مما يهدد بإغراق مساحات شاسعة من الجزر واليابسة.

• الاستثمار الأمثل للأراضي وحمايتها من التدهور البيئي، ومكافحة التصحر ووقف إزالة الغابات الطبيعية والزحف العمراني على الأراضي الزراعية، مع العمل على تحقيق تنمية مستدامة للإنتاج الزراعي والغابي والرعي.

4- المؤشرات المؤسسية، وتشمل إنشاء أطر مؤسسية لتطبيق التنمية البشرية المستدامة من خلال وضع استراتيجية تتضمن الأهداف التنموية، إضافة إلى عقد الاتفاقيات والبروتوكولات العالمية في مجال التنمية البشرية المستدامة، وتنمية قدرة المؤسسات على تحقيقها من خلال إمكاناتها البشرية والعلمية والاقتصادية والسياسية. (كافي، 2017: 108) وتسمح الجودة العالية للمؤسسات، ورأس المال المؤسسي المتقدم بتحقيق التنمية البشرية المستدامة بشكل أكثر

نجاحًا، كما أنه لا يمكن تحقيق التوافق الناجح للأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية إلا من خلال خلق بيئة مؤسسية مواتية، وقرارات مؤثرة وفعالة. ويمكن القول أن التنمية البشرية المستدامة غير ممكنة ولا يمكن تحقيقها بدون مشاركة المؤسسات، ليس فقط في مواجهة التحديات والتغلب عليها، ولكن أيضًا في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات والتي تعتبر مهمة للتنمية البشرية المستدامة. (Štreimikiene, and Kacerauskas 2020: 1635)

وعلى الصعيد المحلي في مجال التنمية البشرية المستدامة؛ فقد وضعت مصر رؤية طموحة تتناسب مع التوجه العالمي للتنمية المستدامة وهي رؤية مصر 2030 والتي تعبر عن أجندة وطنية أُطلقت في فبراير 2016، حيث تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة المصرية لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المختلفة. وتستند هذه الرؤية على مبادئ "التنمية المستدامة الشاملة" في أبعادها الثلاثة: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، وذلك لمواكبة التغييرات التي طرأت على السياق المحلي والإقليمي والعالمي. وتتكون الرؤية من استراتيجيات قطاعية للجهات الحكومية المختلفة، وهدفها الأساسي هو بناء الإنسان المصري والارتقاء بجودة حياته وتحسين مستوى معيشته في مختلف المجالات، وذلك من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي ومشاركة كافة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية. يأتي ذلك جنبًا إلى جنب مع تحقيق نمو اقتصادي مرتفع ومستدام وتعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي. كما تركز الرؤية على حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المتابعة والتقييم وتمكين الإدارات المحلية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2014: 17-30)

وقد أشارت رؤية مصر 2030 فيما يتعلق بمحور العدالة الاجتماعية؛ أنه من المتوقع أن تصبح مصر من أفضل 30 دولة على مستوى العالم في مؤشر التنمية البشرية، وأن تزداد نسبة الفقراء ومحدودي الدخل الذين لهم عمل لائق، وأن تزداد معدلات التوظيف في قطاع الأعمال الرسمي، مع القضاء على الفجوات بين المحافظات في نسب التوظيف وفي الحصول على الخدمات التعليمية والصحية، وأن تصبح مصر من أفضل 50 دولة في مجال كفاءة سوق العمل وفقاً لمؤشر التنافسية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2014: 78-79) وتأتي هذه الأهداف في إطار ضمان السلام والأمن المصري وتعزيز الريادة المصرية إقليمياً ودولياً.

وفي سبيل تحقيق أهداف رؤية مصر 2030؛ فقد تبنت أجهزة ومؤسسات الدولة العديد من المبادرات التنموية والتي من بينها: "مبادرة رواد النيل" الذي يمولها البنك المركزي وتنفذها جامعة النيل الأهلية بالتعاون مع البنوك والجامعات، والعديد من الجهات المحلية والدولية، لدعم ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والناشئة والأنشطة الابتكارية للشباب، وتقديم الدعم الفني والإداري والمادي في المجالات التي تناسب احتياجات السوق المصرية، مثل الصناعة، والزراعة، وتكنولوجيا المعلومات والابتكار، وهو ما يؤدي إلى خلق فرص عمل وزيادة الناتج القومي ودفع عجلة الاقتصاد المصري. كما تم إطلاق مبادرة أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا لإنشاء نوادي ريادة الأعمال بالجامعات في الأسبوع العالمي لريادة الأعمال، وذلك

يوم الأحد الموافق 2019/11/17 بالتعاون مع لجنة الصناعة بالجمعية المصرية اللبنانية لرجال الأعمال ومنصة "مكسبي" لريادة الأعمال، وهي مبادرة دولية تهدف لتعريف الشباب في القارات الست بموضوع ريادة الأعمال. كما أطلق البنك المركزي المصري العديد من المبادرات لإتاحة التمويل اللازم للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وتقديم التسهيلات المختلفة لتمويل تلك المشروعات ودعمها، هذا بالإضافة إلى مبادرة برنامج الشمول المالي، ومبادرة الحاضنات التكنولوجية وتطوير رواد الأعمال، وغيرها. (عبد الحميد، 2020: 18-21)

يتضح مما سبق ضرورة الاهتمام بتحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة على المستويين المحلي والعالمي، كما يتضح تعدد المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها في تقييم أداء الدول والحكومات والمؤسسات في تحقيقها لتلك الأهداف في مختلف المجالات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، كما يتضح أيضاً الدور الذي تساهم به المنظمات المجتمعية والدولية في النهوض بهذه الجوانب التنموية وتحقيق تلك المؤشرات، وذلك من خلال المبادرات التنموية المتنوعة والمشروعات الريادية المختلفة التي تتعاون المنظمات المجتمعية مع الأجهزة والجهات ذات الصلة في تحقيقها في إطار مسؤوليتها المجتمعية، وبما تضمنه من خبرات وكفاءات قادرة على النهوض بالمجتمع في شتى مجالاته ونشاطاته.

### ثانياً: الإطار المفاهيمي للمنظمة الريادية:

يتضمن هذا المحور الإطار المفاهيمي للمنظمة الريادية، والمتمثل في: المفهوم والخصائص، والمقومات، ودورها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، وذلك على النحو الآتي:

#### أ- مفهوم المنظمة الريادية وخصائصها:

تعرف الريادية بأنها: عملية ديناميكية هادفة إلى إنشاء شيء جديد ذا قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم لمشروع معين أو نشاط محدد، مع تحمل المخاطر المصاحبة للتنفيذ. (رياض، 2014: 105). كما تعرف بأنها: عملية تقوم على روح المبادرة لبدء مشروع جديد يركز على الإبداع والابتكار عن طريق تحديد الفرص الموجودة في سوق العمل، واستخدام الموارد المتاحة واستغلالها في أعمال ومشروعات جديدة ومبتكرة. (الضامن، 2012: 124)

وقد لوحظ انتقال الباحثين في مجال الريادية في بداية ثمانينيات القرن الماضي من البحث عن الريادية على مستوى الفرد إلى البحث عنها على مستوى المنظمة نتيجة تعرض المنظمات لموجة من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، دفعها هذه التغيرات نحو ضرورة إيقاظ هذه الروح الريادية داخل تنظيماتها. (النفيعي، 2015: 671).

وتعرف المنظمة الريادية بأنها: تلك المنظمة التي يتم من خلالها إعادة تجديد أو ابتكار منتجات أو خدمات قائمة أو استحداث منظمة أخرى يديرها فرد أو مجموعة من الأفراد التابعين للمنظمة القائمة. (Weerawardena, and Mort, 2012: 92) كما يقصد بها: تلك المنظمة التي تعتمد على تطوير أفكار أو إجراءات أو منتجات أو خدمات أو مستفيدين أو أسواق جديدة من خلال ممارسات مبتكرة بعيدة عن المألوف، مع إمكانية بيع الفرص لأفراد أو منظمات أخرى قائمة. (Lassen, 2007: 109)

وتتميز المنظمات الريادية بقدرتها على المساهمة في خلق فرص عمل باعتبارها ميدان ملائم لتطوير القدرات والإمكانات البشرية واستثمارها؛ من خلال ما تقدمه من مشروعات ريادية تزيد من القدرة الاستيعابية للأيدي العاملة، وحشد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها على نحو فعال، والتأكيد على التحسين المستمر والتجريب والاستكشاف، واستخدام تقنيات وأساليب مبتكرة، والأخذ بالمخاطرة والقدرة على رؤية الفرص وتقييمها واغتنامها؛ الأمر الذي يسهم مساهمة فاعلة في زيادة الإنتاج والحد من ظاهرتي الفقر والبطالة. (عبد القادر، 2014: 200)

كما تتصف المنظمات الريادية بمراقبة الاتجاهات العامة للقطاعات السوقية التي تخدمها، والتنبؤ بالحاجات المستقبلية للمستفيدين الحاليين، وتوقع التغيرات التي قد تطرأ على تلك الحاجات والمتطلبات، والمبادرة والاستباقية في توفير ما يتوقعه منها المستفيدون؛ (Dees et al. 2007: 458) بما قد يحمله ذلك من مخاطرة مدروسة ومحسوبة، وذلك من خلال تحديد الفرص الجديدة واقتناصها، ومجالات العمل الريادية، ووضع الخطط والاستراتيجيات التنافسية المناسبة والداعمة للاستدامة. (Kay, et al. 2018: 11)

كما تتميز المنظمات الريادية بمجموعة من الخصائص، منها: (Oni, et al, 2019: 67)، (داود، 2015: 222-224)، (صالح، 2011: 15).

- تشجيع البحث والاستكشاف والابتكار في المجالات التنموية ذات الصلة بنشاطها وبما يخدم توجهات الدولة واستراتيجياتها.
  - تكوين تحالفات واتفاقيات مع مؤسسات أخرى ذات صلة بعملها لتحقيق أهداف محددة.
  - توفير فرص عمل للمستفيدين الداخليين والخارجيين، ومساعدتهم على التطوير الذاتي والنمو المهني والتعلم المستمر.
  - استخدام التكنولوجيا المتطورة وتوظيفها في تحسين أنشطتها وخدماتها.
  - تبني مشروعات ريادية تسهم في إنتاج وتطوير أفكار خلاقة ذات قيم إبداعية مستقلة ومتطورة.
  - تبني هياكل تنظيمية مرنة، وإجراءات تشغيلية ميسرة، وأنماط قيادية محفزة على الإنجاز والإبداع.
  - الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر للوضع الحالي، والأخذ بأسلوب فرق العمل ودعم مجتمعات التعلم المهنية.
  - اتصاف العاملين بها بالمبادرة العالية والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة لتفعيل أفكارهم وتنفيذ مشروعاتهم.
  - الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية، والمبادرة والاستعداد لها بدلاً من الانتظار حتى يحدث التأثير، وذلك من خلال بناء القدرات المؤسسية الفعالة.
- كما أضاف (فتحي، 2020: 50-51) خصائص أخرى للمنظمات الريادية، ومنها:
- دمج مفهوم الريادية في رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها وهيكلها وعملياتها وقيمها.
  - التحرر من القوانين والقيود التنظيمية الجامدة.

- الاهتمام بتمكين الأفراد وتنميتهم المستمرة.
- توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم التنظيمي.
- التأكيد على التجريب والاستكشاف والتعلم المستمر مدى الحياة.
- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات.

يتضح مما سبق أن المنظمة الريادية هي كيان اقتصادي واجتماعي يساهم بقوة في التنمية الشاملة بمختلف مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والبيئية، عن طريق دورها الريادي ومشروعاتها التنموية في مجالات الابتكار وتمكين الأفراد وتحسين مستويات المعيشة لهم، وخلق فرص العمل، وإدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل، والتنمية المهنية المستدامة، وتحسين المنتجات والخدمات سواء كان ذلك على النطاق المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

### ب- مقومات المنظمة الريادية:

اتفق أغلب الباحثين علي أن المقومات الرئيسة للمنظمة الريادية، وعوامل نجاحها تتمثل في: التوجه الريادي، القيادة الريادية، والثقافة الريادية، والهيكل التنظيمي الريادي، وتنمية المواهب الريادية، والمشروعات والخدمات الريادية. (عتريس، 2020: 828-829) (Gibb, A., et, al. 2018: 1)

### 1- التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

يقصد بالتوجه الريادي للمنظمة أنه: استراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية اعتماداً على الأنشطة الخاصة بالإبداع وتحمل المخاطر والمبادرة بدخول أسواق جديدة. (Imran, et al, 2018: 520) واكتشاف الفرص واقتناصها وصناعتها، وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين؛ بما يحقق التميز التنظيمي في ظل ظروف عدم التأكد والوضوح. (Yousaf, and Majid, 2018: 269)

ويعرفه البعض الآخر بأنه: التعبير عن رغبة المنظمة واتجاهها نحو تبني الأفكار الجديدة المبتكرة المرتبطة بقضايا المجتمع ومنظّماته، وتحويلها إلى عمليات أو أنظمة وإجراءات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية؛ بما يمكن المنظمة من خلق القيمة لها وللمستفيدين من خدماتها. (حمد، 2019: 429)

وتزداد قيمة التوجه الريادي للمنظمات عندما يكون لهذه المنظمات دور واضح وأنشطة فعالة في القضايا المجتمعية والمشروعات الاقتصادية والتنموية، وذلك من خلال إقامة علاقات الشراكة والتعاون المستمر مع المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمات لأجل خلق فرص عمل جديدة ودعم مشروعات ريادية ناجحة. (Todorovic, et al. 2011: 131-132)

ويرى البعض أن التوجه الريادي للمنظمات يشتمل على خمسة أبعاد، وهي: الاستقلالية، والابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، والتنافسية الهجومية، وهو بهذه الأبعاد يعبر عن ظاهرة مؤسسية هيكلية بالنسبة للمستويات الإدارية العليا لأي منظمة. (Venter, 2014: 18-23) في حين يركز البعض الآخر على بعض المحاور الرئيسة في صياغة

استراتيجية المنظمات الريادية، وهي: تطوير الرؤية، وتشجيع الابتكار، وهيكله المناخ الريادي، وتطوير فرق المخاطرة. (Kuratko, and Audretsch 2009:7)

يتضح مما سبق أن التوجه الريادي بات ركيزة أساسية من الركائز التي تستند عليها المنظمات المعاصرة في تعاملها مع القطاعات السوقية التي تخدمها والفئات المجتمعية التي تستهدفها؛ وعلى المنظمات المعاصرة أن تتبنى استراتيجيات ومشروعات وأفكار جديدة وأنظمة عمل متطورة وإجراءات مبتكرة، فضلاً عن الاستباقية والاستعداد لتحمل المخاطرة المحسوبة في بيئة العمل سريعة التغيير على النحو الذي يمكنها من خلق القيمة لها وللمستفيدين من خدماتها.

## 2- القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

تعرف القيادة الريادية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتزويدهم بمهارات المخاطرة والاستباقية، وخلق روح المبادرة لديهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، والعمل في فريق، وفي بيئات عمل غير مؤكدة داخل التنظيم، وإلهام فريق العمل في التعامل مع العناصر الرئيسية، ومهيئة الظروف التي تؤدي بهم إلى النجاح داخل المنظمة، وتحقيق الرؤية المتفق عليها بسرعة كبيرة. (Pisapia, and Feit, 2015: 527)

وتركز القيادة الريادية على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية لفهم ومعرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين، مع التركيز على تشجيع مبادرات الإبداع والابتكار والمخاطرة، كما أنها قد تشمل جميع المستويات القيادية التنظيمية سواء على مستوى القيادة العليا أو المتوسطة أو التنفيذية. (القحطاني، 2015: 442)

وتسهم القيادة الريادية في إيجاد سلوكيات ريادية لمجموعات العمل المتماسكة معاً والمرتبطة بهدف مشترك، من خلال توفير البيئة التنظيمية المساندة والداعمة لتكوين هذه السلوكيات وتحفيزها، وتعزيز التغيير والابتكار بين المرؤوسين، ويجب أن يكون للقيادة الاستراتيجية القدرة على المبادرة والرؤية والتمكين؛ لأن دورهم الرئيس يتمثل في قدرتهم على إدارة الفريق وتحقيق التنوع بداخله وتوفير مختلف الخبرات والمواهب التي تسمح بالإبداع في تلك البيئة التنافسية. كما تعمل القيادة على غرس المبادرة في عقلية المنظمة ونشر الثقافة الريادية بين العاملين. (Li, Makhdoom, and Asim, 2020:108).

وتنطوي مهارات القيادة الريادية على عدد من العوامل الشخصية السلوكية التي يستخدمها القائد في تحفيز التابعين لتحقيق الرؤى، وليتمكن من التعامل مع بيئة المنظمة شديدة المنافسة، ويحتاج إلى ثلاثة مكونات رئيسية وهي: الاستباقية؛ وذلك أن يكون نشطاً للتأثير وقيادة المستقبل بدلاً من الانتظار للتأثر به واستغلال الفرص. والإبداعية؛ وتتمثل في القدرة والنزعة إلى التفكير والإبداع، لتطوير الآراء الجديدة التي تستثمر الفرصة وتحسن استخدام الموارد، وتساعد في حل المشكلات. وأخيراً، تولي المسؤولية؛ وهي الرغبة في استيعاب وتولي عبء المسؤولية عن المستقبل. (القحطاني، 2015: 445) كما يهتم القادة الرياديون بتنمية الموارد المالية للمنظمة، وذلك باعتبار أن مهمتهم هي قيادة جهود تطوير المنظمة، وهم في سبيل ذلك يسعون لجمع الأموال للمنظمة حيث يتنافسون مع غيرهم في ذلك. (القحطاني، 2015: 464)

يتضح مما سبق أن القيادة الريادية تتسم بالمبادأة واستثمار الفرص، والابتكار والإبداع في اكتشاف الفرص وحل المشكلات، والقدرة على تحمل المخاطر المحسوبة وخوضها، وتحفيز العاملين على القيام بهذه الخطوات، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لكي يكونوا رواد أعمال ناجحين وقيادات لمشروعات ريادية هادفة.

### 3- الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture

تعرف الثقافة الريادية بأنها: مجموعة المعارف والقيم والاتجاهات والمهارات التي تدعم المبادرات الفردية والنشاط الريادي والتشغيل الذاتي والعمل الحر، وتشجع على امتلاك مؤسسات ومشروعات وإدارتها، وتسهم في نشر الطموح والمخاطرة المحسوبة من أجل رفع مستوى حياة الأفراد والمجتمعات. (العتيبي، و موسى، 2015: 630)

كما يُقصد بالثقافة الريادية أنها: جملة المفاهيم والقيم المشتركة والمعايير السائدة بالمؤسسة، والتي تترجم سلوكيات الأفراد والوحدات التنظيمية المكونة لها، وتظهر في الأداء الإبداعي، وفي نوعية الخدمات المقدمة؛ بما يلبي احتياجات سوق العمل دائمة التغيير ويضمن تحقيق مراكز تنافسية عالية. (خاطر، 2019: 151)

ولعل التفسيرات الأكثر شيوعاً والتي أبداها مختلف الباحثين تعكس فكرة أن الثقافة الريادية هي نظام القيم المشتركة "أي ما هو مهم" والاعتقادات "أي كيف تعمل الأشياء" التي تصبغ الهيكل التنظيمي للمنظمة، والإجراءات لأعضائها لوضع المعايير السلوكية "أي طريقة إكمال العمل في المنظمة". (Mohutsiwa, 2012:17)

ويرتبط مفهوم الثقافة الريادية بالاتجاه الإيجابي نحو المغامرة الشخصية Personal Enterprise؛ حيث أن الثقافة الريادية تشجع وتقدر سلوكيات المغامرة والاستقلالية والمخاطرة والإنجاز وغيرها من السلوكيات التي تساعد في الترويج لحدوث تغييرات وتحولات اقتصادية وابتكارات جذرية في المجتمع؛ فالمجتمعات التي شهدت نمواً وازدهاراً في مختلف المجالات تشارك في تبنيها للثقافة الريادية، وعلى النقيض؛ فالثقافات التي تدعم مفاهيم الطاعة والرقابة وتصيد الأخطاء لا ينتظر منها سلوكيات ريادية كالمخاطرة والابتكار والإبداع. (العتيبي، و موسى، 2015: 625)

ولكي تنجح المنظمة في التحول نحو الريادية، فإنه من المهم وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة أعضائها، وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للريادية باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، بحيث تسمح للعاملين بتعريف أنفسهم، وتعزيز السلوكيات المرغوبة، وتوجه سلوكياتهم نحو أكثر النتائج نجاحاً، كما تؤثر بالدرجة الأولى على أداء العاملين وتحقيق إنتاجية عالية من خلالهم، وذلك لأن كفاءة الأداء مرهون بقيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة. (توفيق، و مرسي، 2017: 32)

يتضح مما سبق أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة الريادية في تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين وتحمل المخاطرة والتأقلم مع الفرص الاستراتيجية وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتبني التغيير وعدم مقاومته وتوجيه سلوكيات العاملين نحو أكثر النتائج نجاحاً.



#### 4- الهيكل التنظيمي الريادي Entrepreneurial Organizational Structure

إن المتعارف عليه أكاديمياً وجود نموذجين من الهياكل التنظيمية للمؤسسات، هما نموذج الهيكل الميكانيكي mechanical structure ونموذج الهيكل العضوي structure organic، ومن المتوقع أن يكون هناك مؤسسات لديها هياكل تشكل وضعاً متوسطاً بينهما. ويتم التمييز بين النموذجين من خلال أبعاد ثلاثة تتمثل في: درجة التعقد complexity ومستوى الرسمية formalization ودرجة المركزية centralization؛ حيث يعبر التعقد عن عدد المستويات الإدارية الموجودة بالمنظمة وملامح هيراركية الإدارة، أما مستوى الرسمية فيشير إلى مدى الاعتماد على القواعد واللوائح والإجراءات الإدارية المحددة لسلوك العاملين وفق توصيفهم الوظيفي، وأخيراً فإن درجة المركزية تعبر عن درجة تركيز السلطة وصنع القرار، ومدى إتاحة المعلومات ودرجة مشاركة المستويات التنفيذية. (فتحي، 2020: 47)

وتتمثل أهم خصائص هياكل المنظمات الريادية التي تعمل في ظل البيئات الديناميكية والتنافسية في: التجديد والابتكار، والمغامرة والمجازفة، ومجازاة الجديد ومسايرته، ولهذه الخصائص علاقة وطيدة بسلوكيات المنظمات الريادية الساعية نحو التميز. (محمد، و عبد الوهاب، 2013: 855)

ولقد أثبتت إحدى الدراسات أن الريادية ترتبط بعلاقة إيجابية مع العوامل الهيكلية كالبناء التنظيمي والموارد المادية، والمالية، والعوامل السلوكية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمنظمة، والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، ومن ثم، خلصت الدراسة إلى أن اهتمام المنظمات بتلك العوامل يسهم في تهيئة مناخ تنظيمي صالح للمنظمة الريادية. (Maktabi, and Babakhanian, 2015: 943- 945)

وفي ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة؛ فإن الريادية تتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية، واستبدالها بهياكل تنظيمية تتوافق والتوجه الريادي للمنظمات، وتناسب التقدم التكنولوجي وتعظم أوجه الاستفادة من التطبيقات المستحدثة، وتتناسب وأساليب العمل الجديدة، وتعمل على توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث تكون أكثر فعالية وكفاءة؛ بما يمكن المنظمات من الاستجابة السريعة والتأقلم مع التغييرات في بيئتها، ويساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجيات، وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات وبالتالي المساهمة في تحسين أداء تلك المنظمات وتطويرها. (خلوط، 2010: 8-10)

يتضح مما سبق أن المنظمات الريادية الساعية نحو التميز عليها أن تتبنى هياكل تنظيمية لا مركزية ومرنة وديناميكية ومتطورة تكنولوجياً وداعمة للعمل الجماعي وممكنة للعاملين ومساندة لاستقلاليتهم ومعززة للإبداع والابتكار المؤسسي.

#### 5- تنمية المواهب الريادية Entrepreneurial talent development

تمثل الكفاءات والمواهب الريادية كنزاً مهماً تمتلكه المنظمة في طريقها للوصول إلى الأداء الريادي؛ حيث تشكل الأفكار الإبداعية والمبتكرة إحدى الدعائم الأصيلة لبلوغ المنظمة هدفها الريادي محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ الأمر الذي يستوجب توجه المنظمات الريادية نحو اتباع

أفضل الأساليب العلمية في اكتشاف المواهب المؤسسية واستقطابها وتثمين أفكارها ورعايتها وتنميتها تنمية مهنية مستدامة. (فتحي، 2020: 70)

ويعد مدخل إدارة المواهب من المداخل الإدارية المناسبة لبناء الكفاءات والمواهب الريادية؛ باعتباره مجموعة من العمليات التي تركز على التخطيط لحاجات المنظمة المستقبلية من الموهوبين، من خلال تحديد المراكز الوظيفية الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك الكفاءات المتوفرة من العاملين، ومن ثم الاحتياجات منها، ثم استقطاب كفاءات جيدة تلبي هذه الاحتياجات وفق استراتيجية فعالة لاستقطاب الموهوبين في التخصصات المختلفة، وتوظيف هذه المواهب توظيفاً مناسباً لنوعية ومستوى موهبتهم، ثم تنمية هذه المواهب استناداً إلى معايير موضوعية لتقييم أدائهم وبرامج تطويرية مستدامة، ثم الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال بيئة العمل الداعمة والحوافز المشجعة على البقاء والمنافسة وتميز الأداء. (الأشقر، 2019: 1037)

وقد ازدادت الحاجة لبناء المواهب الريادية في الآونة الأخيرة لأسباب متنوعة، منها: تغير ملامح الوظائف وفقاً لما تقتضيه متطلبات العصر، وظهور الحاجة الشديدة لعاملين أكثر معرفة ومهارة ودراية بجميع الجوانب المتصلة بطبيعة عملهم، بالإضافة إلى تعقد المهام الإدارية وما تتطلبه من استقطاب كفاءات أكثر تميزاً، والعمل على تنمية قدراتها وتحسين أدائها وفق معايير الأداء المرتبطة بالوظائف ومؤشراتها، والحاجة إلى التركيز على المراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، والرغبة في اكتشاف الطاقات الكامنة وتكوين مخزون من المواهب "صف ثاني" يلبي احتياجات المنظمة المستقبلية خاصة في المواقع الحرجة، هذا فضلاً عن ضرورة التقليل من - إنهاء- اضطرابات العمل بسبب الرحيل المفاجئ لبعض العاملين عن وظائفهم الحرجة، وبالتالي المحافظة على رصيد المنظمة من الموهوبين وضمان استمرار مساهمتهم في تحقيق أهدافها. (Tripathi, Ranjan, and Pandeya, 2010: 215)

وتهتم المنظمات الريادية بوضع استراتيجية للارتقاء بأداء مواردها البشرية؛ من خلال الإنتاجية العالية للعاملين بها، وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم، والتأكيد على مجموعة من القيم المؤسسية، ومنها: الأمن الوظيفي، والمعاملة العادلة، والعمل من خلال فريق؛ الأمر الذي يساهم في خلق مناخ يؤدي إلى ارتفاع عدد العاملين الأكثر إنتاجية من ذوي المهارات، ودعم جهود التغيير نحو الأداء الجيد. (Hill, Jones, and Schilling, 2014: 129-130) بالإضافة إلى تصميم نظم تحفيز فعالة للموارد البشرية لدعم الريادة داخل المنظمات، وحفز وتشجيع السلوك الريادي للعاملين وتثمين أفكارهم؛ سواء من خلال حزمة من الحوافز المادية المقدمة لهم نظير أدائهم المتميز، أو من خلال الحوافز المعنوية المتمثلة في الكلمة الطيبة والرعاية المعنوية المرتبطة بالدافعية الذاتية للعمل لدى العاملين ورغبتهم في الإنجاز وإثبات قدراتهم. (علاش، 2016: 216)

يتضح مما سبق حاجة المنظمات المعاصرة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب الريادية بما تتضمنه من عمليات متنوعة ومتكاملة تبدأ بالتخطيط لحاجات المنظمة من هذه المواهب، ثم استقطابها، وتنمية قدراتها وفقاً لمعايير الأداء المرتبطة بالأدوار المطلوبة منها، وتكوين مخزون من المواهب الريادية "صف ثاني" يلبي احتياجات المنظمة المستقبلية ويلبي طموحاتها وتطلعاتها، مع تقديم الحوافز المتنوعة التي تضمن بقاء هذه المواهب واستمراريتها وتميز أداءها.

## 6- المشروعات الريادية Entrepreneurial Projects

يقصد بالمشروع مجموعة من الأنشطة المتكاملة والهادفة إلى تقديم منتج أو خدمة بمواصفات معينة وتقنيات مناسبة لأجل تحقيق أهداف واضحة في زمن محدد وفي ظل ميزانية محددة. (Joslin, and Miller, 2016: 1378)

ولكي تتصف المشروعات الريادية لا بد أن يتوافر بها مؤشرات النجاح، والتي من أهمها: الوقت المحدد والجودة المطلوبة والتكلفة الأقل وتحقيق الأهداف المخطط لها ومستوى رضا المستفيد من المشروع. (Davis, 2014: 192) كما يعتمد نجاح المشروعات على بناء علاقات تعاون وشراكات فعالة بين كافة المشاركين في المشروعات الريادية والمساهمين بها داخل المنظمة وخارجها، مما يزيد من الثقة بين جميع الأطراف في التعامل مع بعضهم البعض، ويساعد في بناء شبكات اتصال فعالة بينهم. هذا بالإضافة إلى منهجية إدارة المشروع ذاته، ودعم القيادة لعوامل نجاح المشروعات والتي يمكن التنبؤ بها والتعامل معها. (Joslin, and Miller, 2016: 1378-1379)

وتسهم المشروعات الريادية في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي، من خلال بناء سياسات واستراتيجيات داعمة ومشجعة على التنمية في مختلف القطاعات وللمختلف الفئات. (جاد الله، 2009: 12) بالإضافة إلى دورها في استثمار طاقات الشباب واستغلال أوقات فراغهم، وتحفيزهم على الانخراط في الحياة العملية وتحمل المسؤولية المجتمعية ومواجهة المشكلات البيئية، كما تبعدهم عن الإرهاب والاستغلال والتطرف بمختلف أشكاله. (أبو الفحج، 2009: 70)

كما تعمل المشروعات الريادية على إكساب المستفيدين منها للعديد من المهارات، والتي من بينها: تصميم دراسات الجدوى، ووضع الميزانيات، وتقدير المخاطر المحتملة في بيئة العمل، والاستقلالية في صنع القرارات واتخاذها، وتحديد القيود التي تحول دون اتخاذ القرارات الرشيدة، وإيجاد حلول للمواقف الصعبة، بالإضافة إلى مهارات التواصل الاجتماعي والعمل بروح الفريق وإدارة التفاوض، والثقة بالنفس والآخرين وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتقدير أهمية الوقت وإدارته. (Gamache, and Knab, 2014: 8-10)

وتجنبًا للفوضى في تنفيذ المشروعات الريادية؛ فلا بد للمنظمة أن تعمل في إطار هيكلي تنظيمي مناسب لدرجة تعقيد المشروع، وذلك تباديًا لتشتيت الجهود أو تصادم الوظائف أو انكسار حلقة التنفيذ، إذا لم يكن بالإمكان تركيز كل خيوط تنفيذ المشروع في واحدة، وليس بالإمكان تسليم مفاصل الأمور لعديدي الجدوى. (علاش، 2016: 213)

يتضح مما سبق أن المشروعات الريادية تشمل كلاً من المشروعات التجارية الهادفة لتحقيق ربح مالي، كما تشمل أيضاً المشروعات في مجالات العمل المجتمعي من خلال إيجاد وتطبيق حلول مبتكرة لمشكلات وتحديات يواجهها المجتمع، ويكون الهدف منها في الغالب غير تجاري، لكنه ليس بالضرورة أن تقدم هذه المشروعات بشكل مجاني تماماً؛ فقد تعمل المنظمات الريادية على تحقيق أهداف مجتمعية تنموية مثل تحسين مستوى حياة الأفراد أو بناء الحوار بين المجموعات أو الجندسيات المختلفة، أو الطوائف والمذاهب المختلفة، وينظر لها

باعتبارها مشروعات ريادية تنموية هادفة إلى إيجاد حلول للتحديات التي تواجه المجتمعات وتواجه البشر، ومع إمكانية الحصول على دعم مادي لتنفيذ هذه المشروعات على أرض الواقع، يكون بالإمكان المساهمة في التنمية والتقدم المجتمعي بشكل فعال.

### ج- دور المنظمات الريادية في التنمية البشرية المستدامة:

تعد المنظمات الريادية عنصراً فاعلاً له دور مهم في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة سواء من خلال ما تقدمه من خدمات توعوية تثقيفية، أو ما تقدمه من برامج تنموية لمختلف الفئات والأعمار، أو من خلال أدوارها التنسيقية والتنظيمية بين الأطراف ذات الصلة بالقضايا التنموية المختلفة؛ حيث تتميز هذه المنظمات بكونها وسيلة دفاع لإشباع احتياجات المجتمع بواسطة الناس أنفسهم، كما تتميز بقدر كبير من المرونة والمشاركة وحرية العمل، كما تستخدم كجسر بين المنظمات الرسمية وغير الرسمية وبينهم وبين أنفسهم لخدمة قضايا المجتمع ومعالجة مشكلاته، ومما يميزها أيضاً عنصري التبرع والتطوع واللذان يمنحانها حيويتها ونشاطها المستمر، وتمتاز كذلك باتساع مجالاتها، وكونها غير منخرطة في نشاط سياسي أو حزبي، وهذه الخصائص تتماشى مع أهداف التنمية البشرية المستدامة. (المعلولي، وياسين، 2011: 102)

وقد ظهر مفهوم الريادة المستدامة (Sustainable Entrepreneurship) كتعبير صريح وقوي على الصلة الوثيقة والدور المحوري الذي ينبغي أن تؤديه المنظمات الريادية في تحقيق التنمية البشرية المستدامة؛ حيث يشير هذا المفهوم إلى الالتزام المستمر من جانب المنظمة بالتصرف بطريقة أخلاقية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإدراك الإبداعات المستدامة في عموم السوق وتزويد المجتمع بالمنفعة. (Schaltegger and Wager, 2011:225) وبالتالي فإن الهدف الأساسي من الريادة المستدامة يتمثل في خلق قيم مستدامة عبر الأنشطة الريادية التي تقوم بها المنظمة في مختلف الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

وتسهم المنظمات الريادية بدور كبير في زيادة التشغيل والطلب من الأيدي العاملة وإيجاد أسواق جديدة للسلع والمنتجات، كما تهيء الأجواء المناسبة لممارسة الإبداع والابتكار والنمو الاقتصادي وتحقيق الرضا وارتفاع مستوى المعيشة والدخل الشخصي وإيجاد الثروة بصورة تراكمية. (Mokaya, et al, 2012: 128) كما إنها كفيلة بالارتقاء بشخصية الفرد عن طريق نشر المعرفة والوعي وثقافة الديمقراطية، والالتزام الأخلاقي نحو إحداث التغيير في المجتمع وتنميته، وتعبئة الجهود الفردية والجماعية لمزيد من التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتأثير في السياسات العامة وتعميق مفهوم التضامن الاجتماعي، بما يعود بالنفع على كلاً من الفرد والمجتمع. (البيومي، 2012: 23-24)

وعادة ما يستند التوجه الاستراتيجي للمنظمات الريادية على المشروعات التي تستهدفها الدولة في خططها الاستراتيجية، إذ تقوم تلك المنظمات بإنشاء مشروعات تنموية ذات أفكار مختلفة تعتمد على الابتكار والإبداع في معالجة القضايا والمشكلات المجتمعية، (Weerawardena, and Mort, 2012: 93) مثل: الابتكار في وسائل الطاقة البديلة بما يحد من التلوث الهوائي، أو ابتكار أجهزة لإعادة تدوير المخلفات الضارة بالبيئة، وكذلك الأفكار الريادية المتعلقة بالتجارة الالكترونية وما يرتبط بها من فتح آفاق جديدة للأسواق العالمية أمام الجميع، والمساهمة في خلق فرص عمل عن بعد وتحقيق نمو اقتصادي، وتخفيف العبء على

الحكومات، خصوصاً في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، واكتشاف موارد جديدة وقطاعات سوقية واعدة وتوظيف تكنولوجيا جديدة. وغيرها من الأمثلة التي توضح أن للمنظمات الريادية دور أساسي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة إذا تم مراعاة ذلك عند وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات الحاكمة والمنهجيات الموجهة. (نوفل، وصبري، 2015: 9-10)

لذا فإن المنظمات الريادية الملائمة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، والفاعلة في تلبية متطلبات التنمية البشرية المستدامة؛ يجب أن تكون أكثر تحاملاً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأن يكون لها دور فعال في معالجة مختلف القضايا المجتمعية والعمل على الارتقاء بالمجتمع وتطويره، كما يجب أن تختلف تلك المنظمات في استراتيجياتها ومشروعاتها وبرامجها وطرائقها ووسائلها وممارساتها ومحتواها وفي إعداد وتدريب وتأهيل كوادرها البشرية لكي تكون منظمات ريادية ومبدعة في تنمية المجتمع وتحقيق الاستدامة. (الزنفلي، 2013: 308)

وتؤدي المنظمة الريادية دورها في التنمية البشرية المستدامة من خلال تحقيق مجموعة من المتطلبات، والتي من بينها: (Luna, et al., 2012: 7-10)، (Griswold, 2013: 33)، (ضاحي، 2008: 294)، (Louw, 2013: 3)

- إنشاء وحدات تنظيمية ريادية تكون مسئوليتها تشخيص المشكلات المجتمعية (بيئية واقتصادية واجتماعية)، والعكوف على دراستها، وطرح تصورات لمساهمة المنظمة بأقسامها ووحداتها في تقديم الحلول العلمية لها.
  - تحقيق خصائص الاستدامة في منشئاتها، وفي كل ما تحويه من مكونات، باعتبارها نموذجاً في تقديم أفضل ممارسات الاستدامة داخل المجتمع.
  - دمج القضايا البيئية في المشروعات والبرامج والأنشطة المؤسسية، واستحداث مشروعات وبرامج مرتبطة بالتنمية المستدامة وقضايا البيئة.
  - تقديم برامج تدريبية للعاملين والمستفيدين لتنمية المعارف والقيم والمهارات المتعلقة بالاستدامة، وتمكينهم من تحليل المشكلات البيئية وتفسيرها، واتخاذ مبادرات للحد من الأضرار البيئية، هذا فضلاً عن التدريب على مهارات التفكير الابتكاري في التواصل مع الآخرين ومشاركتهم في حل المشكلات البيئية.
  - تدريب الخريجين على متطلبات التنمية الاقتصادية المستدامة، بمشاركة أرباب العمل والخبراء الاقتصاديين ومؤسسات المجتمع المدني.
  - إعداد وتنفيذ برامج للتطوير المهني للقوى العاملة بالمؤسسات الاقتصادية المختلفة حول الاستدامة الاقتصادية، والتكنولوجيا صديقة البيئة.
- ويمكن تضمين معارف ومهارات التنمية البشرية المستدامة في برامج تدريبية يتم إعدادها لخريجي الجامعات، والعاملين في قطاعات العمل المختلفة، بحيث يشارك في إعدادها وتدريبها أعضاء هيئة التدريس في تخصصات مختلفة، ومن كليات متعددة بما يحقق أبعاد التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المستدامة، كما يمكن استحداث برامج مهنية متخصصة يشارك بها أعضاء هيئة التدريس لإعداد خريجين محترفين في تشخيص أوضاع المجتمع المحلي وترتيب أولوياته، وتدعيم أنماط الانتاج والاستهلاك المستدام، وتدعيم استخدام التكنولوجيات

السليمة بيئياً، وتحويلها لمشروعات قابلة للتنفيذ، وذلك في إطار دور المنظمة الريادية في التنمية البشرية المستدامة. (الزنفلي، 2012: 304-308)

يتضح مما سبق تنوع الأدوار التي تؤديها المنظمات الريادية في التنمية البشرية المستدامة من خلال مجالات عملها، وما تسعى لتحقيقه من أهداف اقتصادية وتربوية وتوعوية وثقافية وتنسيقية بين مختلف الأطراف والجهات ذات الصلة بالأهداف التنموية في القطاعات المختلفة.

### ثالثاً: واقع دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة:

سيتم تناول هذا المحور كما ورد في الوثائق الرسمية والمواقع الإلكترونية الرسمية والكتابات العلمية التي تعرضت للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر أو لأحد مراكزها التعليمية أو إدارتها ووحداتها التنظيمية، كما سيتم الاستشهاد بنتائج المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض القيادات الإدارية وبعض العاملين بالمنظمة أو المنتسبين لها، وذلك على النحو الآتي:

#### أ- أهداف المنظمة العالمية لخريجي الأزهر:

انبثقت فكرة المنظمة العالمية لخريجي الأزهر خلال الملتقى العالمي الأول لخريجي الأزهر الذي انعقد في الفترة من 11 إلى 13 أبريل 2006 بالقاهرة، فقد رأى أعضاء الملتقى ضرورة إنشاء كيان تنظيمي يعمل على دعم التواصل بين الأزهر وأبنائه في كل ربوع العالم، وإحياء الدور العالمي للأزهر ومنهجيته الوسطية، والحفاظ على هوية الأمة وتراثها، والدفاع عن قيم الإسلام والوقوف في وجه حملات التشكيك والتشويه المغرضة التي يتعرض لها، ولقد تأسست المنظمة بجمهورية مصر العربية كمنظمة غير حكومية مشهرة وفقاً للقانون المصري تحت رقم (7145) لسنة 2007م، علي يد مجموعة من كبار العلماء الأفاضل بالأزهر الشريف، وعلى رأسهم فضيلة الإمام الأكبر (شيخ الأزهر). (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2020).

وقد تمثلت أهم الأهداف التي تسعى المنظمة العالمية لخريجي الأزهر لتحقيقها في: (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر - مركز المعلومات والتكنولوجيا، 2018: 5)، (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2017: 4)، (الأزهر، مايو 2017: 22)، (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2020)

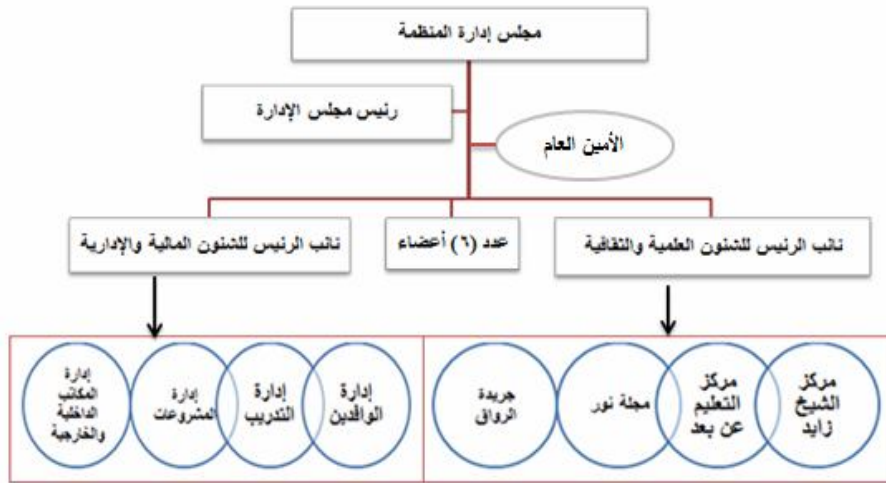
- تعضيد التواصل بين الأزهر وأبنائه في كل بلدان العالم، وإحياء الدور العالمي للأزهر في الحفاظ علي هوية الأمة الإسلامية وتراثها، وذلك من خلال أبناء الأزهر المنتشرين في مختلف دول العالم، وبالتنسيق مع الجهات المعنية في تلك الدول.
- ترسيخ المنهج الأزهرى الوسطي وإظهار أهميته في تنمية المجتمعات وبناء الحضارات ورفاهية الشعوب، وتوعية المجتمعات بهذا المنهج والقضايا ذات العلاقة بالإسلام والمسلمين.
- تقديم العديد من الأنشطة للأعضاء داخل البلاد كالمناهج الدراسية بإحدى كليات العلوم الإسلامية بجامعة الأزهر (أصول الدين - الشريعة الإسلامية - اللغة العربية - الدراسات الإسلامية والعربية- الدعوة الإسلامية) وذلك في مرحلة التعليم العالي وكذا الماجستير والدكتوراه في مرحلة الدراسات العليا.

- تطوير الأداء العلمي للأزهريين على مستوى العالم في كافة المستويات والأنشطة ليقوموا بدورهم كسفراء للأزهر في شتى أنحاء العالم، من خلال الأنشطة التعليمية والتدريبية والثقافية التي تقدمها المنظمة محلياً وعالمياً.
- توفير فرص تعليمية عن بعد للطلاب الراغبين في الالتحاق بالدراسة بجامعة الأزهر من جميع دول العالم، من خلال مركز التعليم عن بعد بكلية العلوم الإسلامية.
- توفير فرص تعليمية وتدريبية للراغبين في تعلم اللغة العربية من غير الناطقين بها في مختلف دول العالم، من خلال مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
- التعاون مع المؤسسات المجتمعية والدولية العاملة في نفس المجال على النحو الذي يضمن تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية والدينية للأزهريين في شتى البقاع.

يتضح مما سبق أن للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر رسالة عالمية إنسانية تنموية منبثقة من رسالة الأزهر الشريف الوسطية، ودوره الريادي في الحفاظ على هوية الأمة الإسلامية وتراثها، كما يتضح سعي المنظمة لتحقيق أهداف تعليمية وتدريبية وثقافية وتوعوية على مستوى العالم مستخدمة في ذلك آليات مختلفة، والتي من بينها مركز التعليم عن بعد بكلية العلوم الإسلامية، ومركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، بالإضافة إلى فروعها وسفرائها من خريجي الأزهر الشريف في جميع بقاع العالم.

#### ب- الهيكل التنظيمي للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر

تسند مهام إدارة المنظمة إلى مجلس إدارة يرأسه فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، ويوضح الشكل التالي تشكيل مجلس الإدارة والإدارات والوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة:



شكل (1) الهيكل التنظيمي للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر (إعداد الباحث بالرجوع إلى الوثائق الرسمية والموقع الخاص بالمنظمة على شبكة الإنترنت)

يتضح من الشكل أن الهيكل التنظيمي للمنظمة برئاسة فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر رئيساً لمجلس الإدارة وعضوية (6) من كبار العلماء؛ أضفي علي المنظمة أهمية كبرى في نشر وسطيّة الإسلام ورؤية ورسالة الأزهر، كما جعلها تحظى بمكانة مجتمعية مرموقة ليس فقط على المستوى المحلي؛ بل على الصعيدين الإقليمي والعالمي أيضاً، كما يتضح وجود نائبين لرئيس مجلس الإدارة أحدهما للشؤون المالية والإدارية والآخر للشؤون العلمية والثقافية، وأن الإدارات والوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر تتمثل في مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، ومركز التعليم عن بعد، ومجلة نور، وجريدة الرواق، وإدارة الوافدين، وإدارة التدريب، وإدارة المشروعات، وإدارة المكاتب الداخلية والخارجية.

كما يتضح أن الهيكل التنظيمي للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر ينقصه بعض الوحدات التنظيمية المعنية بوضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة والتسويق لبرامجها وأنشطتها محلياً وعالمياً، كما يفتقر الهيكل إلى قنوات أو مكاتب تنظيمية بالكليات التابعة لجامعة الأزهر، خاصة تلك الكليات الموجودة بالأقاليم والوجه القبلي؛ مما يفقد المنظمة فعاليتها في التواصل مع جميع الفئات التي تستهدفها، كما أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يحتاج إلى قنوات للاتصال بالهيئات والمنظمات المحلية والدولية المعنية بالتوظيف وتوفير فرص العمل للخريجين واحتضان أفكارهم ومشروعاتهم التنموية.

### ج- جهود المنظمة في مجالات التنمية البشرية المستدامة

تنوع الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في مجال التنمية البشرية المستدامة؛ بما تقدمه خدمات في مختلف المجالات التعليمية والتدريبية والدعوية والثقافية، ويمكن تناول هذه الجهود والأنشطة على النحو التالي:

#### 1- المجال التعليمي ورعاية الطلاب الوافدين:

تقوم المنظمة بدور كبير في خدمة ورعاية الطلاب الوافدين الدارسين بالأزهر الشريف من كافة البلاد في شتي النواحي التعليمية والاجتماعية والثقافية والترفيهية، وذلك بالتنسيق مع الروابط التي أسستها المنظمة من مختلف الجنسيات، ومن أمثلتها: برلمان الطلاب الوافدين - مركز القرن الأفريقي - رابطة حوض النيل. (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2017: 60)

وقد اتخذت المنظمة خطوات طيبة فيما يتعلق بالخدمة التعليمية سواء لطلاب جامعة الأزهر -مصريين ووافدين- أو غيرهم من الطلاب الراغبين في الاستفادة من الخدمة التعليمية التي تقدمها المنظمة، ومن بين الآليات التي تعتمد عليها المنظمة في تقديم الخدمة التعليمية:

- مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها: حيث أنشئ هذا المركز بقرار من فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، وذلك في الثاني من ذي القعدة من العام الهجري 1431، بحيث يتبع مشيخة الأزهر، وتتولى المنظمة العالمية لخريجي الأزهر مسؤولية إدارته والإشراف عليه، وذلك بموجب قرار شيخ الأزهر رقم (524) لسنة (2010م). (الأزهر الشريف، مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، 2010)



ويتطلع المركز إلى أن يكون مركزاً عالمياً رائداً في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها وفقاً لمعايير الجودة العالمية لتعليم اللغات الثانية، وذلك من خلال توفير أفضل العناصر من الهيئة التدريسية المؤهلين والخبراء في هذا المجال، واستخدام أفضل طرائق التدريس واستراتيجياته الحديثة ووسائله وتقنياته المعاصرة على النحو الذي يمكن الدارسين من اللغة العربية كتابةً وتحدثاً واستماعاً وقراءة. (مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، 2020) ويقدم المركز دورات تدريبية لتأهيل الكوادر المتخصصة في تدريس اللغة العربية للناطقين بغيرها، ويستقبل المركز ما يقرب من (1500) طالب وطالبة كل عام من مختلف بلدان العالم. (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2017: 56)

ولا يقتصر الدور الذي يقوم به المركز في تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها على استقبال الدارسين الراغبين في تعلم العربية لرفع مستواهم بها قبل التحاقهم بالشعب المختلفة بكليات جامعة الأزهر وغيرها من الجامعات العربية فقط؛ بل يرسل المركز وفوده إلى الدول غير المتحدثة بالعربية كإندونيسيا وماليزيا وغيرها، وذلك لإجراء اختبارات تحديد مستوى اللغة العربية لأبناء تلك الدول ممن يريدون استعداداً لاستكمال دراستهم في الأزهر الشريف حتى يمكنهم المركز من اللغة العربية نطقاً وكتابةً وتحدثاً واستماعاً، كما أن للمركز فروعاً أخرى بمقرات المنظمة في بعض الدول. (غنيم، 2017: 835)

كما يمتد نشاط المركز ليشمل تقديم دورات تدريبية لتأهيل الكوادر التدريسية القادرة على تحقيق هذا الهدف -خاصة مع غياب الدور الذي من المفترض أن تقوم به كلية التربية جامعة الأزهر في إعداد معلم اللغة العربية للناطقين بغيرها من خلال شعبة دراسية مخصصة لهذا الغرض- كما يتواصل المركز مع سفارات بعض الدول في مصر بغرض التعريف بالمركز ورسالته وأنشطته، كما يعقد بروتوكولات تعاون في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها بين المركز وبعض الهيئات الدولية، وذلك تحت إشراف المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، كما يتبع المركز مقرأً لتحفيظ القرآن الكريم للطلاب الوافدين وتدريبهم على مخارج الألفاظ القرآنية وأحكام التلاوة بطريقة صريحة، كما ينظم حفلات تخرج للطلاب من دول مختلفة أبرزها (تايلاند، ماليزيا، إندونيسيا، نيجيريا)، كما يتم إشراك الطلاب الوافدين بالعديد من الفاعليات التي تقيمها المنظمة. (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2018: 45).

وبسؤال بعض أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمركز عن المشكلات التي يواجهها المركز في قيامه بالدور المنوط به، وذلك خلال المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث معهم بتاريخ 2020/9/7م؛ تبين وجود مشكلات تتعلق بضعف فعالية الأنظمة واللوائح وأساليب العمل بالمركز، وضعف أساليب وقنوات الاتصال مع الدول الأخرى المستفيدة، ومع المراكز الأخرى ذات الصلة بتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وندرة الفروع التابعة للمركز بالدول الإسلامية المستهدفة، ومحدودية خطط وبرامج التسويق لأنشطة المركز على الصعيد المحلي والعالمي، مع ضعف الترويج الإعلامي لتلك الأنشطة، والاقتصار على الظهور الموسمي فقط.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الرعاية التي توليها المنظمة للطلاب الوافدين لكنها تفتقر إلى الوصول لجميع الطلاب المستهدفين، كما أن البرامج التعليمية والتدريبية تخلو من موضوعات مباشرة حول مجالات التنمية البشرية المستدامة، والدور الذي يمكن أن يسهم به

الطلاب والخريجين في أنشطتها المختلفة، كما أنه لا يتم قياس أثر التدريب والأنشطة التي يشترك بها الطلاب الوافدين، حتى يكون لها مردوداً عليهم بشكل مستدام.

- مركز التعليم عن بعد بكلية العلوم الإسلامية للوافدين: حيث بدأ العمل في هذا المركز في العام الدراسي 2012/2013م، بتقديم برنامج تعليمي للدراسة عن بعد "من خلال شبكة الانترنت" للراغبين في الحصول على درجة الليسانس في العلوم الإسلامية والعربية دون تحمل تكاليف الانتقال من بلادهم إلى مصر، وهو ما يوفر الجهد والمال. وتبذل المنظمة بالتعاون مع كلية العلوم الإسلامية للوافدين بعض الجهود في التسويق لبرنامج التعليم عن بعد من خلال التواصل الدبلوماسي مع السادة المعنيين بأمر التعليم في مختلف الدول التي تظهر رغبةً واستعداداً لتعليم أبنائها العلوم الإسلامية بالأزهر الشريف من خلال مركز التعليم عن بعد. (كلية العلوم الإسلامية والعربية للوافدين، 2018:6) وتتراوح أعداد المتقدمين للبرنامج بكلية العلوم الإسلامية للوافدين في العام الواحد ما بين 600 إلى 800 طالب من حوالي 50 دولة، حيث تم تصميم المقررات التعليمية تصميماً إلكترونياً مع توظيف الوسائط الإلكترونية المتعددة في عملية التعلم من بعد. (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2017:58)

وقد أشارت دراسة (محمد، 2019:50، 62، 63) إلى أن التواصل بين الأساتذة والطلاب في نظام التعليم عن بعد بالمركز يتم بطريقتين، الأولى: الاتصال المباشر والمتزامن، حيث يتواجد كلاً من الطلاب والأساتذ على شبكة الانترنت في نفس الوقت ويتم طرح أسئلة الطلاب والإجابة عنها، أما الطريقة الثانية فتتمثل في الاتصال غير المتزامن حيث توضع المحاضرات على الموقع ويتم سماعها من جانب الطلاب في أي وقت أو على مراحل زمنية، ويمكن للطلاب أن يترك سؤاله وتتم الإجابة عليه من جانب الأستاذ وإرسال الرد للطلاب على بريده الإلكتروني على الموقع. كما أشارت الدراسة إلى بعض المعوقات التي تواجه مركز التعليم عن بعد بكلية العلوم الإسلامية، والتي من بينها: قلة علم بعض الطلاب بمفهوم التعليم عن بعد وصعوبة تأقلمهم معه، وقلة الخبرة التقنية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، وضعف كفاءة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما أن هناك مشكلة تتعلق بكثرة عدد المقررات التي يقدمها المركز والتي تصل إلى 17 مقرراً في المستوى الواحد؛ بما يفوق قدرات الطلاب الاستيعابية، وهذه المقررات هي: القرآن الكريم- الحديث- التفسير- علوم القرآن- علوم الحديث- آيات الأحكام- أحاديث الأحكام- السيرة النبوية- تاريخ التشريع الإسلامي- المدخل لدراسة علم الكلام- العقيدة- النحو- البلاغة- الفقه الحنفي- الفقه الحنبلي- الفقه المالكي- الفقه الشافعي. (المجالس القومية المتخصصة، 2015:80)

جدير بالذكر أن مركز التعليم عن بعد يفتقر إلى خطة استراتيجية واضحة وقائمة على دراسة البيئة الداخلية والخارجية خاصة مع الزيادة الملحوظة في أعداد المؤسسات والمواقع الإلكترونية المنافسة للمركز، والتي من بينها: موقع الشبكة الإسلامية إسلام ويب [www.Islamweb.net](http://www.Islamweb.net) ، وموقع إسلام أونلاين [www.Islamonline.net](http://www.Islamonline.net) ، وموقع شبكة التفسير والدراسات القرآنية [www.Tafsir.net](http://www.Tafsir.net) ، وموقع جامعة الملك سعود للقرآن الكريم [www.quran.ksu.edu.sa](http://www.quran.ksu.edu.sa) وموقع الجامعة الإسلامية المفتوحة ، وموقع جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، وغيرها من المواقع المنتشرة على شبكة الانترنت والتي تقدم خدمة تعليمية

وتثقيفية في العلوم الإسلامية واللغة العربية والقرآن الكريم في جميع أنحاء العالم. كما تجدر الإشارة إلى أن البرامج التعليمية المقدمة للطلاب من خلال المركز؛ تكاد تخلو من الحديث عن التنمية البشرية المستدامة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية-إلا فيما ندر- سواء بصورة تعريفية تثقيفية أو بصورة تطبيقية عملية.

## 2- المجال التدريبي وإدارة المشروعات:

تنوع البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة، وكذلك المشروعات التي تنفذها من خلال إدارة المشروعات، والتي تستهدف من خلالها طلاب جامعة الأزهر وخريجها، ويمكن الإشارة إلى بعض المشروعات والبرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة على النحو التالي: (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2015: 17)، (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2020) (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2017: 42)

- تنظيم العديد من البرامج التدريبية للعاملين في مجال الدعوة الإسلامية خارج مصر، من خلال برامج متخصصة للتعامل مع الأفكار والقضايا المستحدثة داخل بلدانهم، وذلك في دول متنوعة منها: بريطانيا والمكسيك وتشيلي وكولومبيا والأرجنتين ومالي والصومال والهند وغيرها، بهدف التبصير بتعاليم الإسلام ومنهجه الوسطي ودوره في تنمية المجتمعات، من بين هذه البرامج التدريبية: دورة تدريبية للأئمة والوعاظ الماليين بالتعاون مع البعثة الأزهرية في مالي، تحت عنوان "دور الإسلام في إفشاء السلام ونبذ العنف والخلاف، بمشاركة 30 شخصًا، ودورة تدريبية في تفسير القرآن الكريم وعلومه، بمسجد شمس الدين بمدينة "جالكعيو" بالصومال، بمشاركة 60 شخصًا من طلاب الحلقات، ودورة تدريبية في اللغة العربية بالجامعة الرحمانية بالهند تحت عنوان "استراتيجية تدريس اللغة العربية بمفهوم معاصر"، بمشاركة 40 من أساتذة الجامعة، ودورة تدريبية لمعلمي اللغة العربية والتربية الإسلامية بالمعاهد الدينية التابعة لمجلس الشؤون الدينية بالولايات الاتحادية الماليزية، ودورة تدريبية لطلاب المرحلة الابتدائية بمدينة "جالكعيو" بالصومال، تحت عنوان "أنتم المستقبل"، بمشاركة 60 طالبًا وطالبة.

- مشروع إعداد الكوادر الأزهرية: والذي يهدف إلى إعداد جيل أزهري متمكن في فهم العلوم الشرعية وتطبيقاتها في الواقع المعاصر، وقدمت المنظمة ضمن فعاليات هذا المشروع ثلاث دورات علمية، الأولى تخرج فيها (60) طالبًا وطالبة من المصريين والوافدين الدارسين بالأزهر، والثانية (250) طالبًا وطالبة من المصريين والوافدين الأزهريين، في حين ركزت الدورة الثالثة حول شرح علوم العقيدة الإسلامية، وفقه المعاملات، والمنطق، ومصطلح الحديث، والتربية والأخلاق، بحيث يمثل مجموع الدورات العلمية لهذا المشروع بناءً متكاملًا لشخصية أزهريّة متقنة للعلوم الشرعية، وقادرة على نشر صورة الإسلام الصحيحة والصادقة وفق المنهج الوسطى الذي يتبناه الأزهر الشريف.

- مشروع سفراء الأزهر: والذي يهدف إلى إعداد جيل أزهري -داخليًا وخارجيًا- مواكبًا للتطورات والمستجدات التي يشهدها عالم اليوم من خلال تمتعه بالعديد من المهارات في مجالات مختلفة، منها: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة والإعلام، والتي تمكن الأزهري من فهم ذاته والتعامل مع الآخر ومواجهة الأزمات، وتمثيل الأزهر تمثيلًا مشرفًا في

المحافل واللقاءات المحلية والدولية، وقد تضمن العمل في المشروع محاور متعددة، مثل: البرامج الفكرية والتأهيلية المتخصصة، والتي من أبرزها: "المعلم المحترف الدولي"، و"خبير في استخدام الأوفيس"، و"دبلوم مصمم ويب محترف"، و"اللغة الإنجليزية"، و"منحة 5000 أهري"، لتأهيل الأزهرين للعمل، وإطلاق مبادرة "صناعة السلام والحوار المجتمعي"، مع بيت العائلة المصرية وكافة الكنائس المصرية. هذا بالإضافة إلى مشروع بوابة سفراء الأزهر الإلكتروني بالتعاون مع وزارة الاتصالات كآلية للتواصل مع الخريجين.

وخلال المقابلة الشخصية التي عقدها الباحث مع نائب رئيس مجلس إدارة المنظمة، في يوم الأربعاء الموافق 2020/9/6م، وبسؤاله عن الهدف من مشروع سفراء الأزهر والشرائح المجتمعية التي يستهدفها؛ أوضح سعادته أن هذا المشروع يهدف للاهتمام بالشباب الأزهرية؛ حتى يكون خير سفير للأزهر الشريف في مصر وخارجها، وذلك استكمالاً لدور المنظمة وإسهاماتها المتعددة للشباب والطفل والمجتمع، وفي مجال تنفيذ الأفكار المتطرفة. كما أوضح سعادة النائب أن المشروع لا يستهدف الشباب في محافظات القاهرة والوجه البحري فقط؛ بل يمتد ليشمل محافظات الصعيد مصر، ومن بين هذه الأنشطة في صعيد مصر: الزيارة التي قام بها وفد المشروع للكنيسة الإنجيلية بأسوان، وكان في استقبالهم راعي الكنيسة، وعدد من القساوسة؛ حيث رحبوا بالوفد وأثنوا على هذه الزيارة.

كما أكدت مدير إدارة المشروعات بالمنظمة خلال المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث معها يوم الأحد الموافق 2020/9/9م، وسؤالها عن دور الإدارة في التنمية البشرية المستدامة؛ أوضحت سعادتها أن المنظمة تقدم بعض البرامج الداعمة لاستراتيجية مصر للتنمية المستدامة 2030، مثل برنامج "تنمية ودعم وتمكين المرأة الأزهرية"، الذي يهدف إلى تنمية قدرات المرأة الأزهرية، ورفع وعيها المجتمعي والثقافي، ومساعدتها في تأسيس مشروعات صغيرة، وبرنامج "المشورة المهنية" الذي يهدف لتأهيل الشباب للالتحاق بسوق العمل، كما قدمت المنظمة برامج تدريبية أخرى للشباب في مجال ريادة الأعمال وتدريبهم على تكنولوجيا المعلومات، وتأهيلهم لسوق العمل، كما عقدت المنظمة محاضرات توعوية حول الكشف المبكر والتعامل مع الأمراض والفيروسات والأدوية، وذلك ضمن مشروع سفراء الأزهر الذي تقدمه المنظمة بالتعاون مع جامعة الأزهر.

كما أوضحت مدير إدارة المشروعات خلال نفس المقابلة؛ أن الرابطة أشرفت على تنفيذ عدد كبير من المحاضرات والدورات والأنشطة التفاعلية ضمن مشروع سفراء الأزهر بالتعاون مع جامعة الأزهر، حيث تناولت المحاضرات موضوعات عديدة، منها: صناعة النجاح، وأدب الاختلاف في الإسلام، وفتيات مواجهة مشكلات ضعف التذكر وضغوط الامتحانات، والتدريب على مهارات تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الموضوعات التي تقع ضمن حزمة من الأنشطة والفعاليات التي يشارك في تنفيذها نخبة من علماء وأساتذة الأزهر المتخصصين.

يتضح مما سبق أن المنظمة تقيم العديد من الفعاليات التي تهتم الطلاب الوافدين وتعددهم لسوق العمل، سواء من خلال التدريب أو المشروعات التي يتم تنفيذها بإشراف المنظمة؛ إلا أنها تفتقر إلى خطة استراتيجية واضحة بحيث تكون مستمدة من أهداف التنمية البشرية المستدامة، ويتم الإعلان عنها عبر وسائل الإعلام الورقي والإلكتروني وبجميع كليات الجامعة قبل انعقادها بوقت كاف حتى يتسنى للطلاب والخريجين الاشتراك بها والاستفادة منها.

كما يتضح أن المنظمة تهتم بتقديم برامج متنوعة لتدريب الخريجين واكسابهم المهارات اللازمة لسوق العمل، كما تعمل على تنمية الوعي السياسي لديهم، وهي في هذا لا تهمل المرأة بل توليها اهتماماً ملحوظاً؛ إلا أن أداء المنظمة في هذا الجانب يحتاج إلى كثير من الدعم والتطوير، حيث أن المنظمة بحاجة إلى تكثيف الجهود التدريبية مع الخريجين بما يجعل أنشطتها شاملة لجميع الخريجين على اختلاف مجالات عملهم مثل: المعلمين، والأطباء والمهندسين وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الخريجين الشاغلين لمختلف الوظائف سواء داخل مصر أو خارجها، أو غير المتقلدين لوظائف، وهذا ما يجعل الحاجة ملحة لعمل خطة تسويقية تبدأ بتحديد الجمهور المستهدف من أنشطة المنظمة سواء محلياً أو إقليمياً أو دولياً، ثم دراسة احتياجاتهم والعمل على توفيرها بما يلبي توقعاتهم، ولا شك أن الأمر أحوج إلى ربط خطة التدريب بالمنظمة بخطة الدولة للتنمية المستدامة 2030.

كما أن المنظمة بحاجة إلى تصميم برامج تدريبية أكثر ارتباطاً بالمستحدثات العلمية والتكنولوجية على الساحتين المحلية والعالمية، كما تحتاج إلى تنفيذ مشروعات داعمة لشباب الخريجين حول تبني الأفكار التنموية الرائدة، وكيفية إعداد المشروعات الصغيرة وتسويقها، وتمويلها وتقييمها والتوسع فيها. وتحتاج المنظمة أيضاً إلى استهداف جمهور مواقع التواصل الاجتماعي بدرجة أكبر، ودراسة احتياجاتهم وتقديم خدماتها لهم بصيغ الكترونية فعالة بما يسهم في محو الأمية الرقمية للشباب بصفة عامة وخريجي الأزهر بخاصة، وتعليمهم مهارات تكنولوجية يتطلها سوق العمل وزيادة معرفة الشباب بالمهارات الحياتية.

كما يظهر أيضاً حاجة المنظمة لمزيد من الاتفاقيات وعقود الشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع والنقابات والاتحادات والمنظمات الأخرى المحلية والإقليمية والدولية، وكذلك بروتوكولات التعاون بينها وبين عدد من الوزارات والهيئات مثل وزارة القوي العاملة، وذلك للاستفادة من البرامج والدورات التدريبية للوزارة في مجالات العمل المختلفة، والتنسيق لإقامة منتديات التوظيف للخريجين داخلياً وخارجياً، وكذلك وزارة الأوقاف لتحقيق التكامل بينهما فيما يتعلق بالتنمية المهنية للأئمة والوعاظ محلياً وعالمياً، كما تحتاج أيضاً لمزيد من التواصل مع هيئة المجتمعات العمرانية للاطلاع على المشروعات الجديدة العملاقة والتنسيق لأجل تأهيل الخريجين في ضوءها، وغيرها من مجالات التعاون من أجل المساهمة في إحداث التنمية البشرية المستدامة في جميع المجالات المتعلقة بجودة حياة المواطنين وترسيخ المبادئ الحقيقية للتطوع في مصر وأفريقيا والوطن العربي وغيرها من الدول التي ترسل أبنائها لينالوا حظهم من التعليم بالأزهر الشريف.

كما تبين من خلال المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث مع مدير إدارة المكاتب الخارجية بالمنظمة، وذلك يوم الأحد الموافق 2020/9/6م؛ أن المنظمة تقدم أنشطة متنوعة بين ملتقيات وندوات ومحاضرات ومؤتمرات وبرامج تدريبية هادفة إلى مواجهة الفكر المتطرف وتحصين الشباب المسلم من الأفكار الهدامة، والعمل على تنشئتهم على الأفكار الوسطية المعتدلة وتوعيتهم بها، كما أوضح أن من أبرز الأنشطة التي قامت بها المكاتب الخارجية التابعة للمنظمة في العديد من دول العالم خلال عام 2020؛ ما يأتي:

- إقامة العديد من المبادرات والندوات التي تناولت الموضوعات الآتية: (تجديد الخطاب الديني- التعايش السلمي في الإسلام- التوعية ضد فيروس كورونا- الصدق مكون أساسي في تربية الطفل المسلم- تعاليم الإسلام حول التعايش السلمي في الواقع المعاصر- تقبل الآخر- الإسلام دين السلام- الوسطية الإسلامية- التعايش السلمي مع الديانات الأخرى- رسالة الإسلام السمحة- حقوق المستأمنين في الإسلام- دور المرأة الأزهرية في ليبيا- قيادة الأمة الإسلامية نحو التقدم)، وذلك بفروع المنظمة في كل من إندونيسيا - الهند - الصومال - كينيا - ماليزيا- بنجلاديش- بتانلاندا- ليبيا- نيجيريا- تشاد وغيرها.

- إقامة العديد من المحاضرات التوعوية والتثقيفية والتي تمحورت حول الموضوعات الآتية: (دور الشباب في النهوض بالمجتمع- كيفية التصدي لمخاطر التطرف- تنفيذ الفكر المتطرف- حكم التكفير- التمسك بالوسطية الأزهرية- شرح شبهات الأفكار المتطرفة للشباب والنشء- مفهوم الجهاد في الإسلام- دور المرأة في تنمية المجتمع الإسلامي- حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة في الإسلام- أوطان بلا إرهاب)، وذلك بفروع المنظمة في كل من كينيا ومالي وبنين "تحت التأسيس" وتانزانيا ونيجيريا.

- إقامة بعض الأنشطة المجتمعية التي تأتي في إطار المسؤولية المجتمعية والدولية للمنظمة تجاه أبناء الأزهر والمسلمين في جميع أنحاء العالم، ومن بين هذه الأنشطة: توزيع إغاثات إنسانية للنازحين من مدينة مرزق بالجنوب الليبي، تحت رعاية مكتب بلدية وادي عتبة، التابع لفرع المنظمة بليبيا، وتوزيع معونات غذائية للأسر المتضررة جراء السيول والفيضانات على مدينة بلديون وسط الصومال، وتكريم 50 طفلاً بقرية كهتولى بولاية اترابرايش- الهند، وذلك لمشاركتهم بمسابقة حفظ القرآن الكريم.

- إقامة بعض الملتقيات الحوارية والمؤتمرات التوعوية والتي تمحورت حول الموضوعات الآتية: (الحياة بالهدف- حوار الأديان بين الإسلام والمسيحية، الاحتفال بإتمام تفسير البخاري باللغة الإنجليزية والأردية لصحيح البخاري، وغيرها)، وذلك بكل من بريطانيا والهند والكاميرون.

يتضح مما سبق أن الجهود التي تبذلها المنظمة العالمية لخريجي الأزهر وخاصة من خلال المكاتب الخارجية التابعة لها في العديد من الدول؛ متنوعة وعديدة وهادفة، لكنها لا تتم بناءً على دراسات مستفيضة للاحتياجات الفعلية للمستفيدين في هذه الدول، وبما يتناسب مع الخطط التنموية في مختلف المجالات، كما يتضح أن مجال الاهتمام يركز بدرجة كبيرة على المسائل الدينية والعقائدية والأصولية، ويهمل بشكل كبير الأمور الحياتية والبيئية والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها الشباب، ولا سيما الخريجين في مختلف الدول؛ الأمر الذي يفرض إعادة النظر في الفلسفة التي تستند إليها هذه الجهود والأنشطة؛ بحيث تكون أكثر شمولية وتكاملاً بين الأمور الدينية والدينية بما يزيد من فاعلية أبناء الأزهر ويدعم مشاركتهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحسن مستوى معيشتهم وتوظيفهم وترقيتهم في المناصب المختلفة ويسهم في نهضة مجتمعاتهم وتطورها.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الجهود التدريبية والتوعوية والتثقيفية الموجهة للطلاب والخريجين الأزهريين تبدو متواضعة مقارنة برسالة المنظمة العظيمة وأهدافها العالمية الطموحة، كما أنها تفتقر إلى الجانب التخطيطي الذي يقوم على تحليل استراتيجيات التنمية

البشرية المستدامة وأهدافها ومؤشرات تحقيقها، ووضع تصورات مستقبلية لما ينبغي أن تقوم به المنظمة من أدوار لأجل تحقيق هذه الأهداف والمؤشرات.

### 3- المجال الديني والدعوي:

تتعدد الأنشطة والجهود التي تقدمها المنظمة في المجال الديني والدعوي، ومن بين هذه الأنشطة والجهود ما يأتي: (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2018: ب: 3-4)، (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2017: 64)، (محمد، 2019: 41)

- التعاون مع دار الإفتاء المصرية في إنشاء مكتب "رسالة الأزهر" والمعني بإنتاج الخطاب الأزهرى الأصيل والرصين والموجه لجميع فئات المجتمع بما فهم الأئمة والخطباء، ويصدر عنه مجلة فصلية ثرية بالبحوث المهمة، كما يصدر عنه كتاب دوري بعنوان "رسالة الأزهر" وسلسلة "الأوراق البحثية"، بالإضافة إلى سلسلة "النشرة الدعوية"، وللمكتب دور أيضاً في إعداد الخطباء والدعاة وأئمة المساجد وتأهيلهم وإمدادهم بالمواد العلمية المساعدة على ترشيد خطابهم الدعوي.
- تنظيم قوافل أزهرية دعوية إلى عدد كبير من قرى ومدن محافظات مصر بهدف توعية المجتمع المصري بدور الأزهر، ومقاومة الأفكار المتطرفة، ونيل الخلاف والشقاق والعنف بين أبناء الوطن.
- إقامة العديد من المؤتمرات والندوات والملتقيات لدعم التواصل الحوار بين العالم الإسلامي والغرب.
- إعداد الداعيات المسلمات في مختلف بقاع العالم، من خلال مركز مخصص لهذا الغرض.
- القيام بمبادرات هادفة إلى تدعيم التواصل بين المصريين والوافدين مثل مبادرات "لتعارفوا- عرفني بلدك- ثقف نفسك"، وكذلك العديد من المحاضرات التي تدعم هذا التواصل وتنميته.

### 4- المجال التسويقي والإعلامي:

- تقوم المنظمة ببعض الجهود في مجال الترويج والإعلان عن أنشطتها داخلياً وخارجياً مستخدمة في ذلك آليات متنوعة، والتي من بينها: (المجالس القومية المتخصصة، 2016: 45)، (المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، 2020)، (جريدة الرواق، 2020)
- إنشاء فروع للمنظمة داخل مصر وخارجها: حيث أنشأت المنظمة عدد 11 فرع لها في محافظات مصر، وعدد 13 فرع في الدول العربية والأجنبية، وذلك استجابة لرغبة آلاف الأزهريين في الانتساب والتجمع تحت مظلة كيان مؤسسي واحد خاضع لرئاسة فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر.
- إنشاء موقع إلكتروني للمنظمة، كما يوجد للمنظمة صفحة رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك قناة على "You Tube" حيث يتم من خلال هذه الآليات نشر مختلف الأخبار ذات الصلة بالمنظمة وفعاليتها في مختلف الفروع والمجالات.
- إصدار جريدة منتظمة تابعة للمنظمة تحت مسمى "جريدة الرواق"، والتي تصدر شهرياً بتريخيص من المجلس الأعلى للصحافة بخمس لغات (العربية، الإنجليزية، الفرنسية،

الأوردية، الملايوية)، وتوزع في 25 دولة كصوت يعبر عن كافة الأزهريين المنتشرين في أرجاء العالم، وكمنبر أزهرى لنشر وسطية الإسلام، وهو ما يظهر بوضوح في شعار الجريدة حيث كتب عليها عبارة "منبر الأزهر لنشر الوسطية"، كما جاء في عددها السابع والخمسون والصادر في أغسطس 2020 أن شيخ الأزهر يقود نهضة غير مسبوقه في الأزهر لنشر رسالة الإسلام، ومد جسور التواصل بين الأديان والحضارات لإسعاد البشرية.

- إصدار مجلة شهرية متخصصة للأطفال تحت مسمى "مجلة نور" وموقعها الرسمي: <https://www.noormaga.com> والتي تستهدف التواصل مع الأطفال بلغة بسيطة تسهم في تربيتهم علي قيم الوسطية والخير والمساواة، مستخدمة في تحقيق ذلك آليات متنوعة مثل: أفلام الرسوم المتحركة، والمسلسلات الكرتونية ثلاثية الأبعاد ومنها مسلسل "نور وبوابة التاريخ" الذي أذيعت حلقاته على قناة cbc، هذا فضلاً عن قوافل "نور" التي تجوب المحافظات المختلفة.

وتجدر الإشارة إلى ضعف انتشار هذه الآليات وقلة الجهود الإعلامية والتعريفية بها من جانب إدارة المنظمة، حيث أن نسبة المشاهدة لثاني حلقات مسلسل "نور وبوابة التاريخ" على يوتيوب لم يصل إلى 45 ألف مشاهدة في عامين كاملين، وذلك على الرغم من جدية المسلسل وقيمته التربوية والتعليمية. جدير بالذكر أن المنظمة تستفيد من عوائد بيع "جريدة الرواق" و "مجلة نور" في تمويل بعض أنشطتها الأخرى.

ومن خلال المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث يوم الاثنين الموافق 2020/9/7م مع المشرفة على جريدة الرواق: تبين أن الجريدة تهتم بمجموعة من المجالات التي تدعم رسالة المنظمة وأهدافها، ومنها: بيان حقيقة الإسلام للعالم كله وإظهار عالمية رسالته، وتقديمه للمسلمين وغير المسلمين من الناطقين بغير العربية بلغاتهم، والتعرض للأدب والشعر والبلغة وغيرها من فروع اللغة العربية. والاهتمام كذلك بقضايا المرأة المسلمة ومكانتها في المجتمع، ومواجهة الإرهاب والتطرف، هذا فضلاً عن القضايا والمستجدات التي تظهر على الساحتين المحلية والعالمية.

كما تبين من خلال المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث يوم الأربعاء الموافق 2020/9/9م مع رئيس تحرير مجلة نور؛ أن المجلة تستهدف تأصيل جذور الثقافة الإسلامية في أذهان الأطفال، وغرس قيم الانتماء والمواطنة لديهم، وحثهم على مكارم الأخلاق، وأن المجلة تستخدم لتحقيق ذلك القصص المصورة والرسوم الكرتونية الجذابة والمشوقة، كما تنظم المجلة ورش عمل في الرسم والكتابة والقصص والمسرح والشعر والتمثيل ويتم الإعلان عنها في بعض المدارس وعلى الموقع الإلكتروني للمجلة.

يتضح مما سبق أن الجهود التسويقية التي تقوم بها المنظمة تتمحور حول الدور الإعلامي والتعريف بالخدمات التي تقدمها المنظمة دون وجود خطط تسويقية متكاملة يتم التركيز فيها على دراسة احتياجات المستفيدين من الخدمات المتنوعة التي تقدمها المنظمة، وتصميم تلك الخدمات على النحو الذي يلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وبما يراعي أيضاً التميز على المنافسين ممن يقدمون نفس الخدمات، خاصة تلك المراكز والمؤسسات الموجودة على الانترنت والتي تقدم العلوم الشرعية وتتناول القضايا الإسلامية وقضايا التنمية البشرية المستدامة محلياً أو دولياً.



## رابعاً: مقترحات تطوير دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة في ضوء مقومات المنظمة الريادية

في ضوء ما قامت به الدراسة من عرض للأسس النظرية للتنمية البشرية المستدامة والمنظمة الريادية، والكشف عن واقع دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة، ومن خلال ما تم استخلاصه من نتائج للمقابلات الشخصية مع بعض القيادات والعاملين بالمنظمة؛ فقد خلصت الدراسة إلي بعض الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تؤدي إلي تطوير دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة، والتي تم تضمينها في الدور الاستراتيجي والريادي، الدور التنظيمي والتنسيقي، الدور التعليمي والتدريبي، الدور التسويقي والإعلامي، الدور التثقيفي والتوعوي، وفيما يلي عرضاً لهذه الأدوار وما تتضمنه من مقترحات:

- **الدور الاستراتيجي والريادي:** ويتضمن بعض المقترحات اللازمة لتطويره، وهي:
  - تطوير رؤية أكثر طموحاً للمنظمة بحيث تركز على الريادية في المجالات التعليمية والتدريبية والتثقيفية والتوعوية والدعوية؛ بما يجعلها تتفوق على جميع المنظمات والهيئات غير الحكومية المنافسة لها، لا سيما المؤسسات والمواقع الالكترونية المنافسة للمراكز التعليمية التابعة للمنظمة، والتي من بينها: موقع الشبكة الإسلامية إسلام ويب [www.Islamweb.net](http://www.Islamweb.net)، وموقع إسلام أونلاين [www.Islamonline.net](http://www.Islamonline.net)، وموقع شبكة التفسير والدراسات القرآنية [www.Tafsir.net](http://www.Tafsir.net)، وموقع جامعة الملك سعود للقرآن الكريم [www.quran.ksu.edu.sa](http://www.quran.ksu.edu.sa) وموقع الجامعة الإسلامية المفتوحة، وموقع جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، وغيرها من المواقع المنتشرة على شبكة الانترنت والتي تقدم خدمة تعليمية وثقافية في العلوم الإسلامية واللغة العربية في جميع أنحاء العالم.
  - وضع خطة استراتيجية للمنظمة منبثقة من استراتيجية مصر للتنمية المستدامة بحيث تكون متضمنة للأهداف التنموية المختلفة، وتكون واضحة ومعلنة لجميع الفئات المستفيدة، ويظهر فيها التوجه الريادي للمنظمة بأبعاده المختلفة، وكذلك الدور الذي تقوم به في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة، والتي تتمركز حول بناء إنسان قادر على مواجهة الحياة والتغيرات التي تحدث حوله بشكل إيجابي وفعال، من خلال تطوير المستوى التعليمي والثقافي للإنسان، وتوفير الحياة الطويلة والصحية له، وتوفير الدخل اللازم لتغطية احتياجاته وإشباع حاجاته، وذلك من خلال فروع المنظمة المنتشرة داخل مصر وخارجها.
  - تبني المنظمة لمبادرات تنموية منبثقة من المبادرات التي تتبناها الدولة في رؤية مصر 2030، وذلك في مختلف المجالات الصناعية والزراعية والتكنولوجية، وغيرها، مع وضع الأطر المناسبة لتمكين خريجي الأزهر من المساهمة الفاعلة بها، وتذليل الصعوبات أمامهم.
  - إنشاء نظام معلومات متطور عن المستفيدين من خدمات المنظمة من طلاب الجامعة أو خريجها في مختلف الدول، من حيث مؤهلاتهم، وأماكن إقامتهم، ووظائفهم -إن وجدت- واحتياجاتهم التأهيلية والتدريبية والتثقيفية في ضوء أهداف التنمية البشرية المستدامة وخطة الدولة لتحقيقها.

- وضع برنامج زمني للتحويل بالمنظمة العالمية لخريجي الأزهر إلى منظمة ريادية تمتلك جميع المقومات والخصائص اللازمة لذلك، والتي من بينها الاستباقية والاستعداد لتحمل المخاطرة المحسوبة في بيئة العمل سريعة التغير، على النحو الذي يمكنها من خلق القيمة لها وللمستفيدين من خدماتها، مع التأكيد على جوانب الريادة الاجتماعية والبيئية.
- التخطيط لإعداد القيادات الريادية من بين خريجي الأزهر الشريف المنتسبين للمنظمة، وتنميتهم في مختلف المجالات؛ بما يمكنهم من نشر الثقافة الريادية بين الخريجين وداخل المؤسسات المختلفة التي يعملون بها، مع التنسيق بين الجهات المشاركة في التنفيذ، والتي من أهمها جامعة الأزهر.
- تبني المزيد من المشروعات الريادية في مجالات العمل المجتمعي، وتوجيه خريجي الأزهر إلى البحث عن حلول مبتكرة لمشكلات وتحديات يواجهها المجتمع، مثل مشكلة البطالة بين الخريجين، والتلوث البيئي، وندرة الموارد المائية، ونضوب وسائل الطاقة، وغيرها من المشكلات مع التنسيق بين المنظمة والجهات المانحة لحصول الخريجين على دعم مادي لتنفيذ مشروعاتهم على أرض الواقع، ومتابعتهم، وتذليل الصعوبات التي تواجههم.
- **الدور التنظيمي والتنسيقي:** ويتضمن بعض المقترحات اللازمة لتطويره، وهي:
  - استحداث وحدة تنظيمية للتواصل بين المنظمة وبين مؤسسات العمل المختلفة لمتابعة الخريجين والوقوف على احتياجاتهم التنموية، والمساهمة في دعمهم وإزالة العقبات التي تواجههم، ومن ثم القيام بدور المنسق بين تلك المؤسسات وما تضمه من خريجين، وبين كليات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس؛ بحيث يتم تصميم البرامج والخدمات التعليمية والتدريبية والاستشارية المطلوبة والمناسبة مع احتياجات هؤلاء الخريجين ومؤسسات العمل المختلفة، وتنفيذها من خلال أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بمختلف كليات الجامعة وفروعها.
  - عقد مزيد من برتوكولات التعاون بين المنظمة وبين الوزارات والهيئات الحكومية، مثل: وزارة القوى العاملة ووزارة الأوقاف وهيئة المجتمعات العمرانية ومؤسسات العمل الحكومي بصفة عامة والقطاع الخاص وكذلك منظمات المجتمع المدني؛ لإقامة مشروعات ريادية لتأهيل وتوظيف الخريجين أو تدريبهم وتنمية مهاراتهم في القطاعات المختلفة بالتعاون مع مختلف كليات الجامعة، على أن تقام هذه المشروعات بصفة مستمرة ويتم متابعة نتائجها والإعلان عنها بشكل كافي، وتشجيع شباب الخريجين للمشاركة فيها والاستفادة منها.
  - السماح لعدد مناسب من رجال الاقتصاد والأعمال ورواد العمل الاجتماعي والخيري بالانضمام لعضوية مجلس إدارة المنظمة، بما يشكل عنصراً مهماً في فتح آفاق أوسع ومجالات عمل أفضل لخريجي الأزهر الشريف.
  - إنشاء فروع تابعة لمركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في بعض الدول المستفيدة، والتي تحظى بإقبال على أنشطة المركز وخدماته، وتفعيل أساليب وقنوات الاتصال مع هذه الدول، ومع المراكز الأخرى ذات الصلة بتعليم العربية للناطقين بغيرها.

- **الدور التعليمي والتدريبي:** ويتضمن بعض المقترحات اللازمة لتطويره، وهي:
  - تضمين معارف ومهارات التنمية البشرية المستدامة في البرامج التعليمية والتدريبية المقدمة للطلاب سواء المصريين أو الوافدين، وكذلك الخريجين بمختلف جنسياتهم، والعاملين في قطاعات العمل المختلفة؛ بحيث يشارك في إعدادها وتدريبها أعضاء هيئة التدريس في تخصصات مختلفة، ومن كليات متعددة، بما يساهم في تحقيق أبعاد التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المستدامة.
  - استحداث برامج مهنية متخصصة للخريجين تحت إشراف كليات جامعة الأزهر وأقسامها المتخصصة، وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس بها لإعداد خريجين محترفين في تشخيص أوضاع المجتمع المحلي وترتيب أولوياته، وتدعيم أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدام، واستخدام التطبيقات التكنولوجية السليمة بيئياً، وتحويلها لمشروعات ريادية قابلة للتنفيذ.
  - رفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة والمنتسبين لها من خلال حزمة من التدريبات المتخصصة حول أهداف التنمية البشرية المستدامة، ودور المنظمة بمختلف إداراتها في تحقيقها، في إطار استراتيجية فعالة لإدارة المواهب الريادية.
  - تصميم برامج تدريبية أكثر ارتباطاً بالمستحدثات العلمية والتكنولوجية على الساحتين المحلية والعالمية، والتركيز على برامج محو الأمية الرقمية للشباب، وتعليمهم مهارات تكنولوجية يتطلّبها سوق العمل، وزيادة معرفة الشباب بالمهارات الحياتية المختلفة، وكيفية إعداد المشروعات الريادية وتسويقها، وتمويلها وتقييمها والتوسع فيها، والقضايا ذات الصلة بالبيئة والمناخ ومصادر الطاقة وأزمات المياه العالمية والأزمات الصحية وغيرها من القضايا البيئية والمجتمعية ذات الطبيعة الملحة، مع التأكيد على الدور العملي الإجرائي لطلاب الجامعة وخريجها في مواجهة مثل هذه القضايا والمشكلات.
  - توسيع قاعدة الفئات المستفيدة من البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة بما يجعل أنشطتها شاملة لجميع الخريجين على اختلاف مجالات عملهم مثل: المعلمين، والأطباء والمهندسين وأئمة المساجد والرياضيين وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الخريجين الشاغلين لمختلف الوظائف -أو غير المتقلدين لوظائف- سواء داخل مصر أو خارجها.
  - تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة للمشاركة الفعالة في أنشطة المنظمة التعليمية والتدريبية؛ باعتبارهم عناصر أساسية فاعلة ومؤثرة في تلك الأنشطة التي تجرّبها المنظمة داخل إطار الجامعة أو خارجها، وبما يساهم في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة.
  - التقييم المستمر للبرامج التعليمية والتدريبية التي تقدمها المنظمة سواء من خلال إدارتها المتخصصة أو من خلال المراكز التعليمية التابعين لها؛ بحيث يتم قياس الأثر التعليمي والتدريبي الذي تحدثه تلك البرامج، ومن ثم تقويمها وتطويرها بما يتلاءم مع الهدف منها، والدور الذي تحدثه في التنمية البشرية المستدامة.

- **الدور التسويقي والإعلامي:** ويتضمن بعض المقترحات اللازمة لتطويره، وهي:
  - تصنيف الفئات المستفيدة من خدمات المنظمة إلى: مجتمع العاملين بالأزهر الشريف بمؤسساته وهيئاته من خريجي المؤسسات التعليمية الأزهرية، ثم المجتمع المحلي بما يضمه من خريجين ومن مؤسسات للعمل وهيئات وجمعيات أهلية ونقابات وغيرها في مختلف القطاعات التنموية مع الأخذ في الاعتبار جمهور مواقع التواصل الاجتماعي، ثم المجتمع الدولي بما يضمه من دول إسلامية عربية وغير عربية وما تضمه من خريجين منتسبين للأزهر الشريف.
  - دراسة الاحتياجات التنموية لكل فئة من الفئات السابقة من خلال وحدة للبحوث والدراسات التسويقية، اعتماداً على مصادر معلومات موثوقة، وقواعد بيانات حديثة ومتطورة، ووضع خطة تسويقية لتلبية هذه الاحتياجات بصفة مستمرة وبصيغ متنوعة، والتي من بينها الصيغ الالكترونية ذات النطاق الأوسع انتشاراً، وذلك بالتنسيق مع إدارات المنظمة الأخرى.
  - وضع المزيج التسويقي الملائم لكل خدمة من الخدمات التعليمية والتدريبية والاستشارية والثقافية والدينية والتوعوية التي تقدمها المنظمة بحيث يضم هذا المزيج التسويقي (تصميم الخدمة- تسعيرها- الترويج لها- تسليمها- خدمة ما بعد التسليم).
  - إقامة المعارض التسويقية للمنتجات الطلابية بالجامعة، ومشروعات التخرج، وكذلك المشروعات الصغيرة المنتجة التي يمكن أن ينفذها شباب الخريجين، وكذلك الابتكارات والاكتشافات العلمية لهم، تشجيعاً للابتكار والإبداع، مع توجيه الشباب للجهات الممولة والداعمة لتلك المشروعات.
  - تنظيم معارض التوظيف بالاتفاق مع الهيئات الرسمية والمؤسسات الإنتاجية والخدمية والقطاع الخاص.
  - الاستعانة بالسفارات والملحقيات الثقافية وسفراء الأزهر المتميزين من المبعوثين أو المعارين أو المتقلدين للوظائف المرموقة في مختلف البلدان العربية والإسلامية والأجنبية؛ للترويج والإعلان عن خدمات المنظمة ودورها الريادي في مجالات التنمية البشرية المستدامة.
  - تطوير موقع المنظمة على الإنترنت والاستفادة من التطبيقات الإلكترونية المختلفة في التسويق لخدمات المنظمة إلكترونياً.
- **الدور التثقيفي والتوعوي:** ويتضمن بعض المقترحات اللازمة لتطويره، وهي:
  - تكثيف الجهود التوعوية المتمثلة في الندوات التثقيفية واللقاءات التعريفية التي تشرف عليها المنظمة نشرًا للوعي بأهداف التنمية البشرية المستدامة، والمستحدثات التي تطرأ على البيئة والمناخ ومصادر الطاقة وأزمات المياه العالمية، وغيرها من القضايا البيئية والمجتمعية، والدور الذي يجب أن تقوم به المؤسسات المشتغلة بأمر الدعوة والثقافة الإسلامية وكذلك طلاب الجامعة وخريجوها في تحقيق الاستدامة في كافة المجالات.
  - توظيف الوسائل التكنولوجية في التعريف بالمنظمة وأهدافها وأنشطتها محليًا وإقليميًا ودوليًا، تصحيحًا للأفكار المغلوطة عن المنظمة من قبيل كونها جزء من إدارة الجامعة وليست كياناً غير حكومياً منفصلاً عنها، وأنها خاصة بالطلاب الوافدين وبالخريجين في

- 
- الدول الأخرى فقط، وأن دورها يقتصر على الجانب الدعوي فقط؛ بما يعد اختزالاً لدورها ورسالتها وأهدافها التنموية المتنوعة.
  - إنشاء المنصات والوسائل الرقمية وتطبيقاتها على الهاتف المحمول بما يخدم القضايا التثقيفية والتوعوية والدعوية، وكذلك الربط بين المنظمة والمؤسسات الدينية كدار الافتاء ووزارة الأوقاف لتحقيق التعاون في هذا المجال.
  - إنشاء أكاديميات افتراضية لتأهيل وإعداد الدعاة والمفتين بالتعاون مع كليات الجامعة المتخصصة، ووضع تصور علمي متكامل للاستفادة من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحليل وتصنيف الأسئلة الدينية على المواقع الإلكترونية، وتقديم الخدمة الدعوية التوعوية عن بُعد على مدار الساعة.
  - عقد اللقاءات والندوات المباشرة والرامية إلى نشر ثقافة العمل الخيري التطوعي بين خريجي الأزهر في مصر وأفريقيا والوطن العربي وغيرها من الدول التي ترسل أبنائها لينالوا حظهم من التعليم بالأزهر الشريف، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المنصات والمواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- استراتيجية مقترحة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة العالمية لخريجي الأزهر في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.
- تطوير دور كليات التربية جامعة الأزهر في التنمية البشرية المستدامة في ضوء استراتيجية مصر 2030.
- دراسة تقويمية لدور بعض المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في التنمية البشرية المستدامة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو الفحم، زياد (2009). دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر والبطالة في العالم العربي، ثقافة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
- أبو النصر، مدحت و أحمد، ياسمين (2017). التنمية المستدامة مفهومها وأبعادها ومؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أحمد، محمد سمير (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن.
- الأزهر الشريف (2006). القانون رقم (7145) لسنة 1427هـ - 2006م بشأن إنشاء الرابطة العالمية لخريجي الأزهر، مطبعة الأزهر، القاهرة.
- الأزهر الشريف، مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر (2010). قرار رقم (524 لسنة 2010م) بشأن إنشاء مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
- الأزهري، أسامة السيد (مايو 2017). أبناء الرابطة العالمية لخريجي الأزهر، مجلة الأزهر، الجزء (9)، السنة (90).
- الأشقر، أحمد محمد (2019). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب: رؤية مقترحة، مجلة التربية، ع 184، ج 3، جامعة الأزهر كلية التربية، 1024-1085.
- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2011). تقرير التنمية البشرية - الاستدامة والإنصاف: مستقبل أفضل للجميع، مكتب تقرير التنمية البشرية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.
- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014). تقرير التنمية البشرية - المضي في التقدم: بناء المنعة لدرء المخاطر، مكتب تقرير التنمية البشرية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.
- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2015). تقرير التنمية البشرية - التنمية في كل عمل، مكتب تقرير التنمية البشرية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.
- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2016). تقرير التنمية البشرية - تنمية للجميع، مكتب تقرير التنمية البشرية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.
- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2020). تقرير التنمية البشرية لعام 2020 أفق جديد: التنمية البشرية والأنثروبوسين، مكتب تقرير التنمية البشرية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.
- بدران، أحمد جابر (2014). التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية، القاهرة.

- بدير، المتولي إسماعيل (2018). التعليم وعلاقته بالتنمية البشرية المستدامة (خبرات عالمية ودروس مستفادة)، مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد (7)، المجلد (2)، جامعة المنصورة، 149-205.
- براهيمي، نادية (2018). دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة -دراسة حالة الجزائر-، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف- الجزائر.
- البيومي، أيمن محمد (2012). استراتيجيات تطوير التعليم العالي في بعض الجامعات الإفريقية لتحقيق التنمية المستدامة ومتطلبات تطبيقها في جامعة الإسكندرية، مجلة التربية، مج 15، ع 35، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 13-51.
- التابعي، محمد كمال (2006). التنمية البشرية المستدامة: المفهوم والمكونات، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، القاهرة.
- التميمي، رعد سامي (2013). العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي- الفرص والتحديات، دار دجلة، الأردن.
- توفيق، صلاح الدين محمد ومرسي، شيرين عيد (2017). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، مج 28، ع 109، جامعة بنها- كلية التربية، 1-70.
- جاب الله، نورالدين (2020). التنمية البشرية المستدامة ودورها في دعم التنمية المستدامة والتقليل من البطالة دراسة حالة الجزائر مقارنة بالتجربة الماليزية، مجلة العلوم التجارية، 19 (2)، الجزائر، 263-284.
- جاب الله، ياسر محمد (2009). حماية حقوق الملكية الفكرية للمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم وهيكل السوق، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد 17، العدد 1، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 5-41.
- جامعة الأزهر (2018). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير 2018 - ديسمبر 2022). مطبعة جامعة الأزهر، القاهرة.
- جريدة الرواق (2020). الموقع الرسمي للجريدة، متاح على الرابط: <https://alruwaq.com> تم الدخول بتاريخ 2020/8/23.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2014). رؤية مصر 2030 "استراتيجية التنمية المستدامة- مصر 2030 الغاية- المحاور الرئيسية- الأهداف- مؤشرات القياس".
- جواد، أسعد (2006). التنمية البشرية المستدامة ودعوة الفكر الاقتصادي إلى رحاب الإنسانية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 5، ع 17، جامعة البصرة- العراق، 1-14.

- حمد، محمد مصطفى (2019). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدي الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، مج 34، ع 4، جامعة المنوفية-كلية التربية، 465-420.
- خاطر، محمد إبراهيم (2019). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، عدد ابريل، الجزء الأول، جامعة بني سويف- كلية التربية، 228-140.
- خزام، منى عطية (2008). التخطيط للتنمية البشرية المستدامة لإعادة تأهيل الشباب لسوق العمل، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع 25، ج 3، 1361 – 1411.
- خطاب، أحمد جمال، و محمد، حازم حسانين (2020). فاعلية ريادة الأعمال في تعزيز استراتيجية التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2030، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 11، العدد 1، كلية التجارة بالإسماعيلية- جامعة قناة السويس، 517-473.
- خلوط، عواطف (2010). المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.
- الداعمة، إبراهيم (2015). التنمية البشرية المستدامة في الفكر الإسلامي والوصفي منظور مقارن، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- داود، فضيلة سلمان (2015). الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، 239-218.
- رياض، طه كامل (2014). تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمي وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للأغذية "بسكو مصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 38، العدد 4، جامعة المنصورة - كلية التجارة، 93-163.
- الزنفلي، أحمد محمود (2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الزهراني، معجب أحمد (2013). إسهام الجامعة في معالجة تحديات التنمية المستدامة (دراسة تحليلية)، مجلة التربية، ع 153، ج 1، كلية التربية- جامعة الأزهر، 288-221.
- السرطان، حسين أحمد (2019). التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، ع (14)، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، 235-215.
- السكري، هالة وآخرون (2014). ريادة الأعمال منظور إماراتي، معهد الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، جامعة زايد.



- السيد، إبراهيم أحمد (2005). تطوير دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- صالح، ماجد محمد (2011). المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية دراسة ميدانية في معمل سممت بادوش، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (21)، 9-28.
- ضاحي، حاتم فرغلي (2008). الأدوار المستقبلية للتعليم الجامعي في ضوء تحولات الألفية الثالثة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الضامن، رولا علي (2012). الخصائص الريادية لأصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة وأثرها على الأداء: دراسة تطبيقية على الأعمال الصناعية الصغيرة في الأردن، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (36)، العدد (4)، جامعة المنصورة - كلية التجارة، 119-157.
- عباس، سهيلة محمد (2020). دور البحث العلمي في التنمية المستدامة للموارد البشرية مع التركيز على التجربة العمانية، مجلة الإداري، السنة 42، العدد الخاص (160، 161)، معهد الإدارة العامة، 157-181.
- عبد الحميد، سمر الأمير و الجزائر، فاروق فتحي (2020). دور ريادة الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (مع الإشارة إلى الواقع المصري)، مجلة التجارة والتمويل، عدد خاص، جامعة طنطا- كلية التجارة، 1-35.
- عبد القادر، خالد محمد (2014). تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (6)، العدد (11)، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، 196-209.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة (2018). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة استشرافية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (90)، المجلد الثاني، 735-875.
- عبد الوهاب، شرقاوي (2019). الأبعاد الاستراتيجية للتنمية البشرية، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 164، 28-29.
- العبدي، عبد الجبار محمود (2008). التنمية البشرية المستدامة - طروحات العولمة وطروحات الاستقلال "دراسة نقدية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، ع 49، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، 139-156.
- عتريس، محمد عيد (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030: جامعة الزقازيق نموذجًا، المجلة التربوية، ع 77، جامعة سوهاج- كلية التربية، 791-948.
- العتيبي، منصور، و موسى، محمد (2015). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة نجران واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية، مجلة التربية، العدد (162)، الجزء (2)، كلية التربية، جامعة الأزهر، 615-670.

- العداري، عدنان داود والدعي، هدى زوير (2010). الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية - نظرية وتحليل في دول عربية مختارة. دار جريب للنشر والتوزيع، عمان.
- عساف، محمود عبد المجيد (2015). رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، مجلة العلوم التربوية، مجلد (23)، ع (2)، كلية الدراسات العليا التربوية- جامعة القاهرة، 359-390.
- علاش، أحمد (2016). أثر الإبداع والابتكار على الريادة في المؤسسات الصغيرة، الندوة العلمية الثالثة بعنوان: الإبداع الإداري في العالم العربي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - الأردن، 209-224.
- علي، نادية حسن (2020). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مستقبل التربية العربية، مج 27، ع 125، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، 85-118.
- عمامرة، ياسمين (2017). التوجه نحو التسويق الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة دراسات، ع 50، جامعة عمارثليجي - الجزائر، 302-310.
- عودة، بشير هادي (2017). دور التنمية البشرية المستدامة في العراق المضمون ومبادئ تنفيذ الأهداف، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 45، جامعة البصرة، 65-92.
- الغامدي، فواز (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.
- غنيم، إبراهيم عيسى (2017). رؤية مستقبلية للجهود التربوية لمركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في ضوء المتغيرات الثقافية والاجتماعية المعاصرة، مجلة كلية التربية، المجلد (17)، العدد (5)، جامعة كفر الشيخ- كلية التربية، 817-880.
- فتحي، شاکر محمد (2020). نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي، مجلة الإدارة التربوية، ع 27، س 7، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 13-86.
- القحطاني، سالم سعيد (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، المجلد (55)، العدد (3)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 435-499.
- القصاص، محمد عبدالفتاح (2008). التنمية المستدامة- دراسات مستقبلية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- كاظم، مدحت محمد (2007). التنمية الاقتصادية (نظريات وسياسات موضوعية). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- كافي، مصطفى يوسف (2017). التنمية المستدامة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
- كلية العلوم الإسلامية والعربية للوافدين (2018). الدليل التسويقي لبرنامج التعليم عن بعد بجامعة الأزهر، الرابطة العالمية لخريجي الأزهر، القاهرة.

- المجالس القومية المتخصصة (2015). شعبة التعليم الأزهرى، موسوعة المجالس القومية المتخصصة 2001-2015، مطبوعات المجالس القومية المتخصصة، القاهرة.
- المجالس القومية المتخصصة (2016). الأزهر بين الماضي والحاضر، مطبوعات المجالس القومية المتخصصة، القاهرة.
- مجاهد، نهى عادل (2018). التعليم والمسئولية المجتمعية والتنمية المستدامة بين الواقع والمأمول، دار النهضة العربية، القاهرة.
- محمد، أمال عبد المنعم (2019). الجهود التربوية للرابطة العالمية لخريجي الأزهر في ضوء متطلبات تدويل التعليم "دراسة تقييمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها.
- محمد، شادي نيازي و عبد الوهاب، علي محمد (2013). أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 2، جامعة عين شمس - كلية التجارة، 849-862.
- مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها (2020). الموقع الرسمي للمركز، متاح على الرابط: <http://azhar-ali.com/go>، تم الدخول بتاريخ 2020 /8/23
- المعلولي، ريمون و ياسين، أحلام (2011). دور المنظمات غير الحكومية في التربية من أجل التنمية المستدامة دراسة ميدانية للمنظمات غير الحكومية في محافظة اللاذقية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج 33، ع 4، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 99-118.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (2014). المؤتمر العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة، في الفترة من 10-12 نوفمبر، آيشي - ناغويا، اليابان.
- المنظمة العالمية لخريجي الأزهر (2015). الرابطة العالمية لخريجي الأزهر، مطبعة المنظمة، القاهرة.
- المنظمة العالمية لخريجي الأزهر (2017). نمضي قدماً، المنظمة العالمية لخريجي الأزهر، مطبعة المنظمة، القاهرة.
- المنظمة العالمية لخريجي الأزهر (2018أ). مركز الشيخ زايد لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، مطبعة المنظمة، القاهرة.
- المنظمة العالمية لخريجي الأزهر (2018ب). رسالة الأزهر، كتاب دوري، مكتب رسالة الأزهر، القاهرة.
- المنظمة العالمية لخريجي الأزهر - مركز المعلومات والتكنولوجيا (2018). كتيب صادر عن الرابطة للتعريف بالرابطة وأهدافها، مطبعة المنظمة، القاهرة.
- المنظمة العالمية لخريجي الأزهر (2020). الموقع الرسمي للمنظمة، متاح على الرابط التالي: <https://azhargraduates.org> تم الدخول بتاريخ 2020 /8 /22.

النفيعي، مزنة عوض (2015). واقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، مجلة الإدارة العامة، المجلد 55، العدد 4، معهد الإدارة العامة، السعودية، 664-719.

نوفل، صبري (2015). ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة: الطريق إلى التنمية المستدامة، مجلة المال والتجارة، ع 556، نادي التجارة، القاهرة، 7-13.

الهراشمة، حسين عليان (2016). اتجاهات طلاب إدارة الأعمال نحو إقامة المشروعات الصغيرة الريادية: دراسة حالة طلبة جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (16)، العدد (1)، جامعة الزرقاء- عمادة البحث العلمي، الأردن، 141-151.

هندي، أسامة محسن (2020). تقييم تجربة التعليم عن بعد بكلية العلوم الإسلامية للوافدين بجامعة الأزهر الشريف: دراسة حالة، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، المجلد (6)، العدد (29)، كلية التربية النوعية- جامعة المنيا، 1-44.

اليونسكو (2008). إطار العمل الاسترشادي للتربية من أجل التنمية المستدامة في المنطقة العربية، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت.

#### ثانيًا: المراجع العربية المترجمة

- Abu Al-Fahm, Ziad (2009). The Role of Small Enterprises in Combating Poverty and Unemployment in the Arab World, Culture for Publishing and Distribution, United Arab Emirates.
- Abu Al-Nasr, Medhat and Ahmed, Yasmine (2017). Sustainable development: its concept, dimensions and indicators, The Arab Group for Training and Publishing, Cairo.
- Ahmed, Mohamed Samir (2009). Strategic management and human resource development, Dar Al Masirah, Jordan.
- Al-Azhar Al-Sharif (2006). Law No. (7145) for the year 1427 AH - 2006 AD regarding the establishment of the World Association of Al-Azhar Graduates, Al-Azhar Press, Cairo.
- Al-Azhar Al-Sharif, Office of the Grand Imam, Sheikh of Al-Azhar (2010). Resolution No. (524 of 2010) regarding the establishment of the Sheikh Zayed Center for Teaching Arabic to Non-Native Speakers.
- Al-Azhari, Osama El-Sayed (May 2017). News of the World Association of Al-Azhar Graduates, Al-Azhar Magazine, Part (9), Year (90).
- Al-Ashqar, Ahmed Mohamed (2019). Improving the practice of academic leaders at Al-Azhar University for the dimensions of talent management: a suggested vision, Journal of Education, vol. 184, part 3, Al-Azhar University, Faculty of Education, 1024-1085.



- United Nations, United Nations Development Program (2011). Human Development Report - Sustainability and Equity: A Better Future for All, UNDP Human Development Report Office, New York.
- United Nations, United Nations Development Program (2014). Human Development Report - Moving Forward: Building Resilience to Resilience, UNDP Human Development Report Office, New York.
- United Nations, United Nations Development Program (2015). Human Development Report - Development in Every Action, UNDP Human Development Report Office, New York.
- United Nations, United Nations Development Program (2016). Human Development Report - Development for All, UNDP Human Development Report Office, New York.
- United Nations, United Nations Development Program (2020). Human Development Report 2020 A New Horizon: Human Development and the Anthropocene, UNDP Human Development Report Office, New York.
- Badran, Ahmed Jaber (2014). Economic and Sustainable Development, Center for Jurisprudence and Economic Studies, Cairo.
- Bdir, Al-Metwally Ismail (2018). Education and its relationship to sustainable human development (international experiences and lessons learned), Journal of University Performance Development, Issue. (7), Volume (2), Mansoura University, 149-205.
- Brahimi, Nadia (2018). The role of the university in achieving sustainable human development - a case study of Algeria -, an unpublished PhD thesis, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Mohamed Boudiaf University - Algeria.
- Al-Bayoumi, Ayman Muhammad (2012). Strategies for the development of higher education in some African universities to achieve sustainable development and the requirements for its application in Alexandria University, Education Journal, 15 (35), World Council of Comparative Education Societies - Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Cairo, 13-51.
- Al-Tabi'i, Muhammad Kamal (2006). Sustainable human development: concept and components, International Center for Future and Strategic Studies, Cairo.
- Al-Tamimi, Raad Sami (2013). Globalization and sustainable human development in the Arab world - opportunities and challenges, Dijla House, Jordan.

- Tawfiq, Salah El-Din Mohamed and Morsi, Sherine Eid (2017). The pioneering university and its role in supporting and achieving sustainable competitive advantages: a proposed conception, Journal of the College of Education, 109 (28), Benha University - College of Education, 1-70.
- Gaballah, Nouredine (2020). Sustainable human development and its role in supporting sustainable development and reducing unemployment, a case study of Algeria compared to the Malaysian experience, Journal of Commercial Sciences, 19 (2), Algeria, 263-284.
- Jaballah, Yasser Muhammad (2009). Protection of Intellectual Property Rights for Small and Medium-sized Enterprises and Market Structure, The Egyptian Journal of Development and Planning, 17 (1), Institute of National Planning, Cairo, 5-41.
- Al-Azhar University (2018). Al-Azhar University strategic plan (January 2018 - December 2022). Al-Azhar University Press, Cairo.
- Al-Rawaq Newspaper (2020). The official website of the newspaper, available at: <https://alruwaq.com>, accessed on 8/23/ 2020.
- Arab Republic of Egypt, Ministry of Planning, Follow-up and Administrative Reform (2014). Egypt's Vision 2030 "Sustainable Development Strategy - Egypt 2030 Goal - Main Axes - Objectives - Measurement Indicators."
- Jawad, Asaad (2006). Sustainable human development and the call for economic thought to embrace humanity, Journal of Economic Sciences, 5 (17), University of Basra – Iraq, 1-14.
- Hamad, Muhammad Mustafa (2019). A proposed vision for activating the role of the pioneering approach in developing the pioneering performance of researchers in the Faculty of Education at Assiut University, Journal of the Faculty of Education, 34 (4), Menoufia University - Faculty of Education, 420-465.
- Khater, Mohamed Ibrahim (2019). Developing an organizational culture that supports leadership in Egyptian universities, Journal of the College of Education, April issue, Part One, Beni Suef University - College of Education, 140-228.
- Khuzam, Mona Attia (2008). Planning for sustainable human development to rehabilitate young people for the labor market, Journal of Studies in Social Work and Human Sciences, 25 (3), 1361-1411.
- Khattab, Ahmed Jamal, and Mohamed, Hazem Hassanein (2020). The effectiveness of entrepreneurship in promoting a sustainable development strategy in the light of Egypt's vision 2030, The Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 11 (1), Ismailia College of Commerce - Suez Canal University, 473-517.



- Khulout, Awatef (2010). Entrepreneurial organizations and their way towards achieving a competitive, dynamic merit, Fourth International Forum on: Competition and Competitive Strategies for Industrial Enterprises Outside the Hydrocarbons Sector in the Arab Countries, Algeria.
- Aldaema, Ibrahim (2015). human development Sustainability in Islamic and Descriptive Thought: A Comparative Perspective, Dar Al-Manhajj for Publishing and Distribution, Amman.
- Daoud, Fadela Salman (2015). Entrepreneurial performance according to competitive and strategic intelligence, applied research in a sample of private banks, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 22, Issue 90, University of Baghdad - College of Administration and Economics, 218-239.
- Riad, Taha Kamel (2014). Analysis of the relationship between entrepreneurial characteristics and organizational support and their impact on competitive performance: An applied study on the Egyptian Food Company "Bisco Misr", The Egyptian Journal of Business Studies, 38 (4), Mansoura University - Faculty of Commerce, 93-163.
- Al-Zanfali, Ahmed Mahmoud (2012). Strategic planning for university education, its role in meeting the requirements of sustainable development, Anglo-Egyptian, Cairo.
- Al-Zahrani, Moagab Ahmed (2013). The contribution of the university to addressing the challenges of sustainable development (analytical study), Journal of Education, 153 (1), Faculty of Education - Al-Azhar University, 221-288.
- Al-Sarhan, Hussain Ahmad (2019). Sustainable human development and building a knowledge society, International Journal of Specialized Qualitative Research, (14), Arab Foundation for Scientific Research and Human Development, 215-235.
- Al-Sukari, Hala et al. (2014). Entrepreneurship An Emirati Perspective, Institute of Social and Economic Studies, Zayed University.
- El-Sayed, Ibrahim Ahmed (2005). Developing the role of Al-Azhar University in human development in light of contemporary global challenges, an unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Saleh, Majid Muhammad (2011). Entrepreneurial requirements and their field applications in productive organizations, a field study in the Badush Cement Factory, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 21 (7), 9-28.
- Dahi, Hatem Farghali (2008). The future roles of university education in light of the transformations of the third millennium, International House for Publishing and Distribution, Cairo.

- Eldamen, Rola Ali (2012). Entrepreneurial characteristics of small industrial business owners and their impact on performance: An applied study on small industrial businesses in Jordan, The Egyptian Journal of Commercial Studies, 36 (4), Mansoura University - College of Commerce, 119-157.
- Abbas, Suhaila Mohammed (2020). The role of scientific research in the sustainable development of human resources with a focus on the Omani experience, Al-Edari Journal, year 42, special issue (160, 161), Institute of Public Administration, 157-181.
- Abdel Hamid, Samar Al-Amir and Al-Jazzar, Farouk Fathi (2020). The role of entrepreneurship in achieving sustainable development goals (with reference to the Egyptian reality), Journal of Trade and Finance, Special Issue, Tanta University - Faculty of Commerce, 1-35.
- Abdelkader, Khaled Mohamed (2014). Determining the obstacles to transformation towards the entrepreneurial organization: An exploratory study in the College of Administration and Economics, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, 11 (6), University of Anbar - College of Administration and Economics, 196-209.
- Abdel-Wahab, Iman Gomaa (2018). Paths of transformation in Egyptian university education institutions towards the pioneering university formula: a prospective study, Journal of the Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University, 90 (2), 735-875.
- Abdel-Wahab, Sharkawy (2019). Strategic Dimensions of Human Development, Arab Business Administration Association, Vol. 164, 28-29.
- Al-Obaidi, Abdul-Jabbar Mahmoud (2008). Sustainable human development - propositions of globalization and propositions of independence "a critical study", Journal of Economic and Administrative Sciences, 14 (49), University of Baghdad - College of Administration and Economics, 139-156.
- Atris, Mohamed Eid (2020). Strategic leadership as an entrance to improve the competitive performance of Egyptian universities in the light of the sustainable development strategy: Egypt's Vision 2030: Zagazig University as a model, Educational Journal, Vol. 77, Sohag University - Faculty of Education, 791-948.
- Al-Otaibi, Mansour, and Musa, Muhammad (2015). Awareness of the culture of entrepreneurship among Najran University students and their attitudes towards it: A field study, Journal of Education, 162 (2), College of Education, Al-Azhar University, 615-670.
- Al-Adhari, Adnan Daoud and Al-Damay, Huda Zuer (2010). The knowledge economy and its implications for human development - theory and analysis in selected Arab countries, Jarir Publishing and Distribution House, Amman.





- Assaf, Mahmoud Abdel Meguid (2015). A proposed future vision for activating the role of empowerment in achieving sustainable development in Palestinian universities, *Journal of Educational Sciences*, 23 (2), Faculty of Graduate Education - Cairo University, 359-390.
- Alash, Ahmed (2016). The Impact of Creativity and Innovation on Entrepreneurship in Small Enterprises, *Third Scientific Symposium entitled: Administrative Creativity in the Arab World*, Center for Research and Development of Human Resources - Jordan, 209-224.
- Ali, Nadia Hassan (2020). Strategic Leadership: An Introduction to Achieving Sustainable Competitive Advantage in Educational Institutions: An Analytical Study, *The Future of Arab Education*, 125 (27), The Arab Center for Education and Development, Cairo, 85-118.
- Amamra, Yasmina (2017). Orientation towards green marketing to achieve sustainable development in Algeria, *Dirasat Journal*, Vol. 50, Amar Tilji University - Algeria, 302-310.
- Odeh, Bashir Hadi (2017). The role of sustainable human development in Iraq, the content and principles of implementing the goals, *Journal of Economic Sciences*, Volume 12, Number 45, University of Basra, 65-92.
- Al-Ghamdi, Fawaz (2019). The role of non-profit organizations in the Riyadh region in achieving sustainable social development in light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030, field study, unpublished PhD thesis, Deanship of Graduate Studies, King Saud University.
- Ghoneim, Ibrahim Issa (2017). A future vision of the educational efforts of the Sheikh Zayed Center for Teaching Arabic to Non-Native Speakers in the Light of Contemporary Cultural and Social Changes, *Journal of the College of Education*, 17 (5), Kafir El-Sheikh University - College of Education, 817-880.
- Fathy, Shakir Muhammad (2020). towards performance Pioneer of Arab Higher Education Institutions, *Journal of Educational Administration*, 27 (7), The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 13-86.
- Al-Qahtani, Salem Saeed (2015). Entrepreneurial leadership and its applications in universities, *Journal of Public Administration*, Volume (55), Issue (3), Institute of Public Administration, Kingdom of Saudi Arabia, 435-499.
- Al-Qassas, Mohamed Abdel-Fattah (2008). Sustainable Development - Future Studies, Academic Library, Cairo.

- Kazem, Medhat Mohamed (2007). Economic development (objective theories and policies), Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.
- Kafi, Mustafa Youssef (2017). Sustainable development, Dar Academics for Publishing and Distribution, Amman. College of Islamic and Arabic Sciences for expatriates (2018). Marketing guide for the distance education program at Al-Azhar University, the World Association of Al-Azhar Graduates, Cairo.
- Specialized National Councils (2015). Al-Azhar Education Division, Encyclopedia of Specialized National Councils 2001-2015, Publications of Specialized National Councils, Cairo.
- Specialized National Councils (2016). Al-Azhar between the past and the present, Publications of the Specialized National Councils, Cairo.
- Mujahi Noha Adel (2018). Education, social responsibility and sustainable development between reality and expectations, Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Cairo.
- Mohamed, Amal Abdel Moneim (2019). The educational efforts of the World Association of Al-Azhar Graduates in the light of the requirements of the internationalization of education, "an evaluation study", an unpublished Ph.D. thesis, Faculty of Education, Benha University.
- Muhammad, Shadi Niazi and Abdel Wahab, Ali Muhammad (2013). The Impact of Knowledge Activation Environment in Entrepreneurial Organizations, Scientific Journal of Economics and Trade, Volume 2, Ain Shams University - Faculty of Commerce, 849-862.
- Sheikh Zayed Center for Teaching Arabic to Speakers of Other Languages (2020). The official website of the center, available at: <http://azhar-ali.com/go/>, accessed on August 23, 2020.
- Al-Maalouli, Raymond & Yassin, Ahlam (2011). The Role of Non-Governmental Organizations in Education for Sustainable Development: A field study of non-governmental organizations in Lattakia Governorate, Tishreen Journal of Research and Scientific Studies, 33 (4), Arts and Humanities Series, 99-118.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2014). World Conference on Education for Sustainable Development, 10-12 November, Aichi-Nagoya, Japan.
- World Organization of Al-Azhar Alumni (2015). The World Association of Al-Azhar Graduates, Organization Press, Cairo.
- World Organization of Al-Azhar Alumni (2017). Moving Forward, World Organization of Al-Azhar Graduates, Organization Press, Cairo.



- International Organization of Al-Azhar Graduates (2018a). Sheikh Zayed Center for Teaching Arabic to Non-Native Speakers, Organization Press, Cairo.
- World Organization of Al-Azhar Graduates (2018b). Al-Azhar Mission, Periodical Book, Al-Azhar Mission Office, Cairo.
- World Organization of Al-Azhar Alumni - Information and Technology Center (2018). A brochure issued by the Association to introduce the Association and its objectives, Organization Press, Cairo.
- World Organization of Al-Azhar Graduates (2020). The official website of the organization, available at: <https://azhargraduates.org>, accessed on 22/8/2020.
- Al-Nafi'i, Muzna Awad (2015). The reality of leadership strategies in Saudi universities: a field study on King Saud University, Journal of Public Administration, Volume 55, Issue 4, Institute of Public Administration, Saudi Arabia, 664-719.
- Nofal, Sabri (2015). Entrepreneurship and Small Enterprises: The Path to Sustainable Development, Money and Trade Magazine, Vol. 556, Trade Club, Cairo, 7-13.
- Al-Harashmeh, Hussein Alyan (2016). Attitudes of business administration students towards establishing small entrepreneurial projects: a case study of Zarqa University students, Zarqa Journal for Research and Human Studies, Volume (16), Issue (1), Zarqa University - Deanship of Scientific Research, Jordan, 141-151.
- Hindi, Osama Mohsen (2020). Evaluation of the distance education experience at the Faculty of Islamic Sciences for expatriates at Al-Azhar University: A case study, Journal of Research in the Fields of Specific Education, Volume (6), Issue (29), Faculty of Specific Education - Minya University, 1-44.
- UNESCO (2008). Indicative Framework for Education for Sustainable Development in the Arab Region, UNESCO Regional Office for Education in the Arab States, Beirut.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abubakar, A. U. (2019). **Peace building and Sustainable Human Development**, Springer Link, Cham.
- Alkire, S. (2010). Human Development: Definitions, Critiques, and Related Concepts, **OPHI Working Paper**, No. 36, University of Oxford, 1-54.
- Biggeri, M., and Mauro, V. (2018). Towards a more 'sustainable' human development index: Integrating the environment and freedom, **Ecological indicators journal**, 91 (3), Elsevier Ltd, 220-231.

- Dannenber, S. and Grapentin, T. (2016). Education for Sustainable Development, **Journal of Futures Studies**, 20(3), 7-20.
- Davis, K., (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success, **International journal of project management**, 32(2), 189-201.
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A., and Lee, S. (2007). **Strategic Management: Creating competitive Advantage**, MC Grow-Hill, Barded, New York.
- Dewan, H. (2009). Re-defining sustainable human development to integrate sustainability and human development goals. **The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability**, 5(4), 147-162.
- Forhad, A., and Hassan, A., (2013). The Role of NGOs in The Sustainable Development in Bangladesh, **Present Environment and Sustainable Development**, 7(2).
- Foss, K., Foss, N., Klein, P., and Klein, S. (2007). The Entrepreneurial Organization of Heterogeneous Capital, **Journal of Management Studies**, 44:7 November, Blackwell Publishing, 1165- 1186.
- Gamache, P., and Knab, J. ( 2014). **School-Based Enterprise Development: Planning, Implementing and Evaluating**, Florida Department of Education, Bureau of Exceptional Education and Student Services, Florida.
- Gibb, A., Hofer, A., and Klofsten, M. (2018). The Entrepreneurial and Innovative Higher Education Institution, A Review of the Concept and its Relevance Today, Updated Version, **HEinnovate**, 1-16.
- Gölgeci, I., Larimo, J. and Arslan, A.(2017). Institutions and dynamic Capabilities: Theoretical insights and Research Agenda for Strategic Entrepreneurship, **Scandinavian Journal of Management**, 33(4), Elsevier Ltd, 243-252.
- Griswold, Wendy. (2013). Community Education and green jobs: Acknowledging Existing Connection, **Adult Learning**, Vol. 24, No. 1, 30-36.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., and Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions, **Journal of business venturing**, 25(5), 439-448.
- Hill, C., Jones, G., and Schilling, M.,(2014). **Strategic Management: Theory An Integrated Approach**, 11th Ed., Cengage Learning, USA. .
- Joslin, R., and Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts, **International Journal of Project Management**, Elsevier Ltd, 33, 1377–1392.



- Kay, R., Nielen, S., and Schröder, C. (2018). SMES, Responses to Potentially Disruptive Innovations: Does Strategic Entrepreneurship Provide an Explanation? Working Paper, No. 06/18, **ECONSTOR**. Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn.
- Kuratko, D., and Audretsch, D. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **SAGE Journals**, Vol. 33, issue 1, 1-17.
- Lassen, Astrid H., (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, **Managing Global Transitions**, 5(2),109-131.
- Li, C., Makhdoom, H., and Asim, S. (2020). Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Work Behavior: Examining Mediation and Moderation Mechanisms, **Psychology Research and Behavior Management**, Dove Medical Press Limited, 105–118.
- Louw, W. (2013). Green Curriculum: Sustainable Learning at a Higher Education Institution, **International Review of Research in Open and Distance Learning**, 14(1), 1-15.
- Luna, Heather, et al., (2012). Universities and the green economy: graduates for the future, **Higher Education Academy policy think tank report**, Higher Education Academy, UK.
- Maktabi, H., and Babakhanian, M., (2015) Identification of Factors Affecting Organizational Entrepreneurship in Selected Sama Technical Schools, **Procedia- social and Behavioral Sciences**, Vol. 195, Elsevier Ltd, 940-947.
- Mammadov, A. (2020). Characteristics of Decent Labor in the Context of Sustainable Human Development, **55th International Scientific Conference on Economic and Social Development**, 18-19 June, Azerbaijan State University of Economics, 646-655.
- Mohutsiwa, M., (2012). Strategic Entrepreneurship and Performance of small and Medium Enterprises in South Africa, **Master Thesis**, University of the Witwatersrand.
- Mokaya, S., Namusonge, M. and Sikalieh, D. (2012). The Concept of Entrepreneurship; in pursuit of a Universally Acceptable Definition, **International Journal of Arts Commerce**. 6 (1), 128- 135.
- Oni, O., et al. (2019). Entrepreneurial Orientation and Performance of Small Business in Vryburg Region North West Province South Africa, **Journal of Reviews on Global Economics**, Vol. 8, No. 1.

- Pisapia . J., and Feit . K. (2015). Entrepreneurial Leadership AT A crossroads, **Management and Organization** , L29, M19, 524- 533.
- Tripathi P., Ranjan, J., and Pandeya, T. (2010). PAKS: A Competency Based Model for an Academic Institutions., **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 1 (2), 214- 219.
- Schaltegger, S., and Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions, **Business Strategy and the Environment**, 20, 222-237.
- Štreimikiene, and Kacerauskas (2020). The creative economy and sustainable development: The Baltic States, **Sustainable Development**, 28, ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd, 1632–1641
- Todorovic, Z. W., McNaughton, R. B., and Guild, P. (2011). ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities, **Technovation**, 31, 128-137.
- Venter, A. (2014). An Analysis of the influence of entrepreneurial Orientation on business success in selected small and medium-sized enterprises, **Unpublished Master**, Business Administration, North-West University, Potchefstroom Campus.
- Weerawardena, J., and Mort, G. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation, **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 31 (1), American Marketing Association, 91–101.
- World Economic Forum (2019). **The Global Competitiveness Report 2019**, Geneva.
- Yousaf, Z. and Majid, A., (2018). Organizational network and strategic business performance, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 31, No. 2, Emerald Insight, 268-285.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., and Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of business venturing**, 24(5), 519-532.