

دور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية "  
منظور استشرافي

أ. مروة صلاح محمد حسن \*

أ.د. أحمد محمد محمد عبد العزيز \*\*

د. مصطفى أحمد علي \*\*\*

المستخلص

تستهدف هذه الدراسة الي تحليل المتطلبات اللازمة للتحول العالمي للجامعات بشكل عام والمتمثلة في: استقطاب الموارد البشرية؛ تمويل الجامعات؛ حوكمة الجامعات، على أن يتم توضيح مدي توافر هذه المتطلبات بالجامعات المصرية. الي جانب ذلك أستهدفت تحديد مبررات تحول الجامعات المصرية الي العالمية، والملامح الأساسية لبيئة الجامعة الريادية.

كما أستهدفت الدراسة تقديم الدور الأستشرافي للجامعة الريادية في تحقيق متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية، اعتمادا على آراء الخبراء من أعضاء هيئة تدريس بالجامعات المصرية باستخدام أسلوب دلقي.

الكلمات المفتاحية:

التحول العالمي للجامعات (استقطاب، تمويل، حوكمة) - الجامعة الريادية

\* باحثة ماجستير بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس

\*\* أستاذ التخطيط الإستراتيجي - كلية التربية - جامعة عين شمس

\*\*\* مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس

The role of the Entrepreneurial University in achieving the requirements of the global transformation of Egyptian Universities “A forward-looking perspective

Marwa Salah Mohamed Hassan \*

Prof.Dr. Ahmed Mohamed Mohamed Abdel Aziz\*\*

Dr. Mustafa Ahmed Ali\*\*\*

**Abstract**

This study aims to analyze the requirements necessary for the global transformation of universities in general, which are: attracting human resources; university financing; University governance, provided that the extent to which these requirements are met in Egyptian universities is clarified. In addition, it aimed to determine the justifications for the transformation of Egyptian universities into international ones, and the basic features of the university's entrepreneurial infrastructure.

The study also aimed to present the forward-looking role of the Entrepreneurial University in achieving the global transformation requirements of Egyptian universities, based on the opinions of experts from faculty members in Egyptian universities using the Delphi method.

**key words:** The global transformation of universities (attraction, financing, governance) – Entrepreneurial University

---

\* Master's researcher in the Department of Educational Foundations - Faculty of Education - Ain Shams University

\*\* Professor of Strategic Planning - Faculty of Education - Ain Shams University

\*\*\* Professor of Strategic Planning - Faculty of Education - Ain Shams University

## أولاً: المقدمة:

فرضت تداعيات الثورة الصناعية الرابعة على العالم مواجهة العديد من التحديات المختلفة، وهذا يرجع الي تزايد التطور المعرفي بمتواليه هندسية في مختلف المجالات، وقد ظهر لهذا التطور نتائج ايجابية علي تيسير مختلف عمليات المنظومة المؤسسية. الا أنه أسفر عن نتائج سلبية كأختفاء العديد من الوظائف وتغير الطبيعة الوظيفية للبعض الآخر. وكان لذلك تأثيره على الجامعات أيضا اذ تعقدت الوظائف والمهام التي تقوم بها من أجل الحصول على العديد من المخرجات التي تتماشى مع التطور الحاصل وتلبي احتياجات سوق العمل.

في هذا السياق، وكاستجابة للمستجدات العالمية التي تحدث باستمرار ظهرت العديد من النماذج الجامعية كنموذج الجامعة المنتجة، ونموذج الجامعة الافتراضية، ونموذج الجامعة البحثية، ونموذج الجامعة الريادية، وهذه النماذج على تعددها أضافت بدورها وظائف مختلفة الي وظائف الجامعات التقليدية، بهدف حل المشكلات التي تواجه المجتمع في المرحلة الحالية استعدادا للمستقبل، خاصة وأن الجامعات تعمل في تنافس دائم على الوصول الي العالمية.

وهذا يظهر من خلال العديد من التصنيفات العالمية للجامعات والتي لها دور في مساعدة الجامعات التي تطمح إلى تحسين أوضاعها بشكل جذري، فالتصنيفات تؤثر بشكل متزايد على الأوساط الأكاديمية، وعلى سياسات الدول. اذ تساهم نتائج التصنيفات في التحول الليبرالي الجديد للجامعات من سلع عامة مهمة إلى شركات موجهة نحو السوق بحيث تدفع الجامعات إلى الاستثمار بكثافة في العلوم (KHomyakov, 2017, 394)

ومن هذا المنطلق، يتم تصنيف الجامعات وفقاً لعدد من المعايير والمؤشرات، من أهمها تصنيف كيو اس (QS) للجامعات الذي يستخدم ستة مقاييس هي السمعة الأكاديمية (٤٠٪)، وسمعة الجامعة (١٠٪)، ونسبة أعضاء هيئة التدريس / الطلاب

(٢٠٪)، ونسبة الأقباسات لكل كلية (٢٠٪)، ونسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين (٥٪)، ونسبة الطلاب الدوليين (٥٪). (شعبان، ٢٠١٧، ٤٦)

وهنا يجدر الأشاعرة الي أن، في تصنيف (QS) ٢٠٢٤ أحتل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا المركز الاول، وجامعة كامبريدج المركز الثاني، وجامعة أكسفورد المركز الثالث، مقارنة بجامعة القاهرة في مركز (٣٧١)، والجامعة الأمريكية في المركز (٤١٥)، وجامعة عين شمس في الفئة من (٧٢١-٧٣٠)، بينما كانت باقي الجامعات المصرية في التصنيف في الفئتين (١٠٠١-١٢٠٠) و (١٢٠١-١٤٠٠). وبمقارنة ذات التصنيف لمراكز الجامعات المصرية لعام ٢٠٢١، نجد أن الجامعة الأمريكية كانت في المركز (٤١١)، وجامعة القاهرة في الفئة (٥٦١-٥٧٠)، وجامعة عين شمس في الفئة (٨٠١-١٠٠٠) (Source: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings>)

بتحليل ما سبق ، يتبين حجم التنافس الشرس بين الجامعات سواء علي مستوى العالمي أو الأقليمي أو المحلي ، و هذا حاصل بالفعل بين الجامعات المصرية ، إلا أنه في الوقت الذي تتنافس فيه الجامعات من أجل الوصول الي القمة فإن مراكز الجامعات المصرية في تراجع مستمر. لهذا السبب عملت الجامعات علي التحول الي النموذج الريادي كأسلوب رئيسي في عملها كمنظومة جامعية تطمح للعالمية ، نظراً لأن نموذج الجامعة الريادية يعد من المحركات الرئيسية بالمجتمع التي تساهم في تحقيق التنمية الأقتصادية و الأجماعية ، بالتالي سيكون داعم رئيسي للجامعات المصرية في مواجهة المشكلات التي تعوقها عن الوصول الي العالمية.

تأسيساً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية لتوضيح الوضع المستقبلي للجامعات المصرية عند تبني نمط الجامعة الريادية بداخلها، ورصد مدي قدرة الجامعات الريادية على التغلب على المشكلات التي تعاني منها جامعاتنا المصرية وتجعلها تحتل ترتيب متأخر في عدد كبير من التصنيفات العالمية، بالإضافة الي توضيح قدرة

الجامعات الريادية على تحقيق متطلبات التحول العالمي لجامعاتنا المصرية لتصبح جامعات عالمية المستوى تحتل مكانة متقدمة في عدد من التصنيفات.

### ثانيا: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أنطلقت مشكلة الدراسة الحالية من ضعف قدرة جامعاتنا المصرية على تحقيق متطلبات التحول العالمي لها، خاصة أن الجامعات المصرية في صورتها التقليدية لم تستطيع استيفاء معايير التصنيفات العالمية لذا نحن في حاجة ماسة وملحة لتطوير الجامعات المصرية وتجديد أهدافها ووظائفها كأستجابة لطبيعة بيئاتها المتغيرة، والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفير الموارد المالية الذاتية من خلال التحول من نموذج الجامعة التقليدية الي نموذج الجامعة الريادية.

وتنبثق من مشكلة الدراسة عدد من التساؤلات الرئيسية يتم ذكرها على النحو

التالي

١. ما أهم متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية؟
٢. ما مبررات التحول العالمي للجامعات المصرية؟
٣. ما أهم الملامح الأساسية لنموذج الجامعة الريادية؟
٤. ما الدور الأستشرافي للجامعة الريادية في تحقيق متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية؟

### ثالثا: أهداف الدراسة

هناك عدد من الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية الي تحقيقها لعل من أهمها

ما يلي:

١. التعرف على متطلبات التحول العالمي للجامعات.
٢. تحليل واقع الجامعات المصرية من حيث مدى توافر متطلبات التحول العالمي بها.
٣. تحديد أهم مبررات التحول العالمي للجامعات المصرية.

٤. رصد البنية الأساسية للجامعات الريادية من حيث تحليل الهيكل الرئيسي لها.
٥. وضع الدور الاستراتيجي للجامعة الريادية للتحويل نحو الجامعات عالمية المستوى.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تسليط الضوء علي ضرورة تبني الجامعات المصرية لنموذج الجامعة الريادية لما له من أهمية في دعم استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ و التي من أهم أهدافها ان تصبح الجامعات المصرية من أفضل الجامعات في التصنيفات الدولية ، و ذلك من خلال تبادل المعرفة بين المجال الأكاديمي و مجال الأعمال و رفع مستويات الأداء و الارتقاء بالتعليم العالي و تدويل الجامعات المصرية من خلال دعم التوجه الريادي للجامعة الذي يجب ان يستمد مرجعيته من البحوث العلمية الأصلية ، بالإضافة الي مدي أهمية توافر متطلبات الجامعة الريادية كمدخل لتطوير الجامعات المصرية لمواجهة مشكلات التعليم التقليدي ، و تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في ضوء اقتصاد المعرفة ، و تطوير قدراتها علي المنافسة العالمية .

#### خامساً: مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

١. **الجامعة الريادية** : هي الجامعة التي تتبني نموذج الحلزوني الثلاثي في إدارة عملياتها التي تتسم بالأبداع و المخاطرة ، و تسعى لتنمية ريادة الأعمال و الريادة الأكاديمية من خلال التربية الريادية و تسويق البحوث و التراخيص و براءات الاختراع و إنشاء الشركات التابعة لها لتحقيق الرسالة الثالثة للجامعة المتمثلة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية فضلاً عن وظائفها التقليدية ، و ذلك من خلال رؤية و رسالة و استراتيجية ريادية و استقلال ذاتي ، و تطوير بنية ريادية متكاملة ، و توفير استدامة مالية ، و إمتلاك ميزة تنافسية لتحقيق

مكانة مرموقة متقدمة بين الجامعات العالمية الرائدة. (محمود & أحمد، ٢٠١٦، ٣٣٧،

٢. **التحول العالمي للجامعات:** حددت العديد من التقارير المحددات الأساسية التي تشكل التحول العالمي للجامعات في ثلاث متطلبات أساسية: هي تركيز عالٍ على الأساتذة والطلاب الموهوبين، وموارد وافرة لتقديم بيئة تعلم غنية والقيام ببحوث متقدمة، وخصائص إدارة وحوكمة جيدة لتشجيع رؤية إستراتيجية مبتكرة ومرنة، مما يُمكن الجامعات من صنع القرارات وإدارة الموارد دون أن تعيقها البيروقراطية. (Salmi, 2009, 19)

وفي هذا السياق، هناك ثلاث مصطلحات تنبثق من مصطلح التحول العالمي للجامعات، وهي: استقطاب الموارد البشرية؛ وتمويل الجامعات؛ وحوكمة الجامعات، فيما يلي يتم أستعراض هذه المصطلحات الثلاث

• **استقطاب الموارد البشرية:** هو نظام يستهدف أجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرات والكفاءات والمهارات، وذلك في ضوء معايير تتناسب مع المتطلبات المستقبلية للجامعات، وأيضاً الكيفية التي يتم بها أختيارهم بما يتناسب مع متطلبات الموارد البشرية المُستقطبة داخل منظومة العمل بالجامعات (عبد العزيز، ٢٠١٥، ٤٠٣)

• **تمويل الجامعات:** هو مجموع الموارد المالية والعينية المخصصة لدعم البرامج والأنشطة الجامعية واستثمارها حتى تتمتع الجامعة بتمويل متنوع المصادر كونه يعتمد على أكثر من جهة، بحيث يدعم الأستقلالية المالية للجامعة ويعزز من امكانياتها التنافسية على كافة المستويات (الحربي، ٢٠١٥، ١٤٦) (شعيب، ٢٠٢١، ٢١٣)

• **حوكمة الجامعات:** الكيفية التي تدير بها الجامعات عملياتها على أن تخضع للرقابة حفاظاً على التميز وجودة المخرجات. كما يمكن تعريفها على أنها مزيج

متكامل من الموارد البشرية المشاركة في صنع القرار، ومجموعة القوانين والممارسات التي تشكل الأساس للجامعة لتحقيق أهدافها وسياساتها بطريقة تحافظ على الانسجام والتوازن وتلعب دورًا محوريًا في تحسين النتائج والقدرة التنافسية والإنتاجية للجامعات. (زاهر & أحمد، ٢٠١٩، ٨١) (Areiqata et al., 2020, 952)

### سادسا: محاور البحث

- المحور الأول: متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية
- المحور الثاني: مبررات التحول العالمي للجامعات المصرية
- المحور الثالث: الملامح الأساسية لنموذج الجامعة الريادية
- المحور الرابع: الدور الاستشرافي للجامعة الريادية في تحقيق متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية

### المحور الأول: متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية

يحاول الجزء الحالي تحليل متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية والتي وفقى للعديد من التقارير تركز على استقطاب موارد بشرية متميزة، وتوفير مصادر تمويل متنوعة، وتوفير هياكل حوكمة مستقلة واضحة المعالم، وذلك من خلال تحليل كل مطلب على حدا.

### المتطلب الأول: استقطاب الموارد البشرية

يتناول الجزء الحالي، تحليل لمتطلب استقطاب الموارد البشرية بالجامعات المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس الخبراء والطلاب الموهوبين، اذ سيتم تحليل المبادئ التي تحكم عملية الأستقطاب مهما أختلفت الموارد البشرية التي سيتم أستقطابها.



## أولاً: فلسفة استقطاب الموارد البشرية

يتناول الجزء الحالي، فلسفة استقطاب الموارد البشرية بالجامعات علماً بأن هذا يشمل كل من أعضاء هيئة التدريس الخبراء والطلاب الموهوبين. بمعنى أنه سيتم تحليل المبادئ التي تحكم عملية الاستقطاب مهما اختلفت الموارد البشرية التي سيتم استقطابها والتي تتمثل في

١. الانتقائية: المقصود بها انتقاء أفضل الموارد البشرية من بين العديد من الاختيارات لإنجاز أهداف تسعى الجامعة الي تحقيقها فالانتقائية تُعني بالقادرين على المنافسة العالمية. مقارنة بالنظام المصري فإنه لا يخدم الاحتياجات الحالية للبلاد بشكل جيد، ومن دون إصلاح بعيد المدى فإنه سوف يعيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي (طلبة، ٢٠١٩، ٨٨) (Levin et al., 2006, 3) (منظمة التعاون والتنمية والبنك الدولي، ٢٠١٠)

٢. المسؤولية: المقصود بذلك التزام الفرد أو المؤسسة بإنجاز مجموعة من المخرجات المتفق عليها بما يتناسب مع الرؤية الكلية للمؤسسة. وذلك في إطار المسؤولية التي تقع على الجامعات بالأعلان عن أهدافها التي تسعى الي تحقيقها والأعلان عن وظائفها المتاحة بمختلف الطرق. علماً بأن الجامعات المصرية لا يوجد بها مراكز توظيف مهنية تستهدف استقطاب المتميزين (حمدان، ٢٠٠٨، ٢٢) (طلبة، ٢٠١٩، ٦٤، ٨٨)

٣. الحرية: المقصود هنا حرية الإدارة مركزية أو لا مركزية، والمركزية هي نقيض اللامركزية فهي تشير الي تبعية الادارة لسلطة واحدة تسيطر على كل شئونها. الي جانب الحرية الأكاديمية والتي ترتبط بتحقيق الامان الوظيفي للأساتذة وبحرية الطلاب في النقد والتفكير (طلبة، ٢٠١٩، ٨٩) (حمدان، ٢٠٠٨، ٢٢) استنادا الي ما سبق، فإن فلسفة استقطاب الموارد البشرية تقوم على قدرة الجامعات اتقان فن البحث عن أفضل الموارد البشرية. كما أن فلسفة الاستقطاب تقوم

على مسئولية أزمالية من الجامعة التي تكون ملزمة بالأعلان عن توجهها، ومن المورد البشري المستقطب المسئول عن الالتزام بتنفيذ المطلوب منه من أجل النهوض بالجامعة على كافة المستويات. كما يتضح أن فلسفة الأستقطاب تتأثر بنمط الادارة الذي يختلف من جامعة الي أخرى وفقاً لقوانين الدولة، وتأثير هذا النمط علي صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالحرية الأكاديمية المسموح بها.

### ثانياً: مرتكزات استقطاب الموارد البشرية

تقوم عملية استقطاب الموارد البشرية على عدة ركائز هي أساس تنفيذ هذه العملية بشكل فعال وهذه المكونات تسير في شكل مراحل متتابعة تهدف جميعها الي تنفيذ عملية الأستقطاب بشكل فعال. وفيما يلي يستعرض الجزء الحالي هذه المرتكزات

#### ١. تخطيط الاستقطاب: هو وضع خطة لتحديد احتياجات الجامعة من الموارد

البشرية في الظروف المختلفة، من خلال دراسة جميع العوامل التي تؤثر على سوق العمل ومجتمع الجامعة. كأن يتم مراجعة هيكل الأساتذة العاملين، وتحديد عدد الطلاب المقرر قبولهم وامكانياتهم. وهنا يجدر الإشارة الي أن الجامعات المصرية ليس لديها خطة فيما يتعلق بأستقطاب أعضاء هيئة التدريس ولا استقطاب الطلاب، الدليل علي ذلك فإن الجامعات المصرية لازالت تعاني من مشكلة زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس في مقابل أعداد الطلاب. (عبيد، ٢٠١٦، ٦١٧-٦٢٠) (سليمان، ٢٠١٧، ٤٢٧) (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٢٣)

#### ٢. مصادر الاستقطاب: هي الطرق التي يتم بها الأستقطاب والتي تختلف باختلاف

الموارد البشرية المراد أستقطابها من الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، وانطلاقاً من أن مفهوم الأستقطاب حتى الآن غير متعارف عليه بالمجتمع المصري، وانما هناك اتفاق عام على أن طرق القبول بأعتبرها طرق أستقطاب الطلاب والتي تختلف من جامعة لأخرى من أبرزها القبول وفقاً للمؤهل؛ القبول عن

طريق اللجان المتخصصة؛ القبول المشروط؛ القبول المفتوح؛ القبول المتواصل. وبالنظر الي واقع الجامعات المصرية، فإن سياسات القبول بها تتسم بالتقليدية والعمومية (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٢٣) (الدeshان، ٢٠١٥، ١١٧) في ذات السياق ، فإن طرق أستقطاب أعضاء هيئة التدريس تنقسم الي طرق استقطاب داخلية من خلال اعلان داخلي من قبل الجامعة و في الجامعات المصرية يتم بطريقة روتينية ادارية ؛ طرق أستقطاب خارجية من خلال إعلانات بالمجلات العلمية المتخصصة ، و بالنسبة للجامعات المصرية فقد أثرت المركزية المتبعة فلا تتم الا من خلال اعلان بالصحف القومية داخل جمهورية مصر العربية ؛ طرق استقطاب داخلية و خارجية معاً من خلال الأستقطاب الالكتروني فالجامعات المصرية تقوم به من خلال استخدام رابط مخصص لإعلان الجامعات عن الوظائف الشاغرة علي الموقع الرسمي لها علي شبكة المعلومات الدولية (العمرى، ٢٠٢٠، ٣٤٨) (طلبة، ٢٠١٩، ٧٣، ٧٤، ٧٩)

بتحليل ما سبق، يتضح أن تخطيط عملية الاستقطاب تتوقف على استراتيجيات الدولة والنظم التعليمية والسياسية والأقتصادية المتبعة فيها. كما يتضح أن الجامعات المصرية بعيدة كل البعد عما يتعلق باستقطاب الطلاب بشكل عام، الي جانب معاناة المجتمع المصري من الهدر في الموارد البشرية نتيجة لدخول الطلاب الي كليات فقط لأنها تناسب مجموع شهادتهم الثانوية ولا تحقق لهم رغباتهم او طموحهم.

كما يتبين أن الجامعات المصرية لا تطبق مفاهيم الأستقطاب الخاصة باعضاء هيئة التدريس فلا التأكد من خبراتهم في المجال المطلوب، ولا يتم المفاضلة من بينهم لأجتذاب الأفضل، كما تعاني من عدم القدرة على الأحتفاظ بأعضائها الخبراء مما يجعلهم عرضة للأجتذاب من الجامعات الأخرى وتفقد الجامعة قوتها البحثية. كما يتضح أن أسلوب الجامعات المصرية لا يستهدف استقطاب خبراء أجانب ويعد أسلوب قديم في ظل هذا انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٣. أساليب الاستقطاب: هي الآليات التي يمكن بها اجتذاب الموارد البشرية منها: الوصف التفصيلي لطبيعة الموارد البشرية المستهدف استقطابها، كأن يتم تحديد المسمي الوظيفي لعضو هيئة التدريس بتحديد الحقوق والمسئوليات والأجر والمكافآت وفرص الترقى، وفي حالة الطالب يشمل معلومات عن شروط الألتحاق بالجامعة والخدمات والأمتيازات التي تقدمها في حالة الانضمام لها. (طلبة، ٢٠١٩، ٧٥)

وفي ذات الإطار، هناك الأمان الوظيفي الذي تحققه الجامعة لمواردها البشرية، وهذا يعتمد على قدرة الجامعة على اشباع احتياجات أعضاء هيئة التدريس ومكافئتهم، وعلي سمعة الجامعة كأن يكون اسم الجامعة في حد ذاته يميز الخريج عن غيره من المتقدمين للوظيفة. بالتالي سيسعى عضو هيئة التدريس والطالب الي الانضمام للجامعة مما يسهل عملية الأستقطاب. علماً بأن في الجامعات المصرية توجد ضمانة التثبيت الدائم لأعضاء هيئة التدريس ولا يمكن الأقصاء الا بحكم محكمة (طيب وآخرون، ٢٠١٦، ١٣) (طلبة، ٢٠١٩، ٦٤)

بالإضافة الي ما سبق، يتجلى الدور الرئيسي للوصف التفصيلي كمرتكز للأستقطاب، فإن اعلان الجامعة يُشكل رؤية مسبقة عن طبيعة العمل المطلوب وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها، وحجم الأمتيازات والأماكنيات. فإن ذلك يعد وسيلة فعالة لأستقطاب المتميزين من خلال استيفائهم كافة الشروط المعلنة. كما يتضح أهمية العامل النفسي لعضو هيئة التدريس كونه يؤثر على رغبته بالأستمرار بالعمل في ذات الجامعة أو الانضمام الي جامعة أخرى نظراً لأنها ستحقق طموحاته. الي جانب أن سمعة الجامعة العالمية وتميزها الأكاديمي ينعكس على قدرتها توظيف الخريجين منها، فلا يبحث الخريج عن الوظيفة بقدر ما المؤسسات هي التي تبحث عنه.

## المتطلب الثاني: تمويل الجامعات

انطلاقاً من أن قدرة الجامعات على توفير امکانيات اللازمة لتطوير بنيتها التحتية، وتقديم رواتب مجزية لأعضاء هيئة التدريس وحوافز مادية تشجعهم على الأنجاز، وتقديم مكافآت كذلك للطلاب في حالات تسجيل براءات الاختراع والتميز البحثي، بالإضافة الي قدرة الجامعات على الأستثمار في كافة مخرجاتها، يعتمد على وفرة مصادر تمويل متنوعة بالجامعة، فإن الجزء الحالي يستعرض ماهية متطلب تمويل الجامعات من خلال رصد فلسفة تمويل الجامعات ومرتكزاته.

## أولاً: فلسفة تمويل الجامعات

يتناول الجزء الحالي تحليل للفلسفة التي تعتمدها الجامعات العالمية في التمويل، حيث يتم توضيح المبادئ الأساسية التي لا بد أن تقوم عليها فلسفة تمويل الجامعات وذلك بهدف تعزيز نشرها في مختلف أنحاء العالم ومن ثم يكون لها أثر ايجابي في تحسين مواقع الجامعات على خريطة التنافس العالمي

١. **الزيادة:** بمعنى أن فلسفة تمويل الجامعات تعتمد علي زيادة جودة المدخلات والعمليات للحصول علي زيادة في جودة المخرجات على ألا تتأثر الزيادة بالجودة المطلوب انتاجها أو تقديمها. كزيادة المشروعات البحثية والشراكات الاستراتيجية، الي جانب قدرة الجامعة على الأنتشار في مختلف الأماكن (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٢٥)(Cremonini et al, 2014, 344)

٢. **الاستبعاد:** يقصد بذلك استبعاد مدخلات ليس لها تأثير علي الجودة لإنتاج مختلف المخرجات الجامعية بأقل تكلفة ممكنة، ولكن بأعلى جودة ممكنة، وهكذا نقل تكاليف الخدمات والمنتجات المقدمة للمجتمع ومن ثم يحدث أقبال على هذه الجامعات من المؤسسات التنموية بالمجتمع (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٢٥-٢٢٧)

٣. **التقليص:** يقصد بذلك تقليص التكاليف لنفس الأنشطة بالجامعة بدون التأثير على كفاءة العملية التعليمية، مما يساهم في الحفاظ على الموارد المالية الجامعية وتقديم خدمة تعليمية ذات جودة متميزة. (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٢٩)

٤. **المواجهة:** المقصود بذلك قدرة الجامعات على مواجهة المشكلات والتصدي للتحديات من خلال وفرة الموارد المالية. (Chapman&Doris,2019 ,11)

٥. مما سبق يتبين أن، فلسفة تمويل الجامعات تقوم على أن جودة المدخلات والعمليات لا بد أن يقابلها جودة في المخرجات. فالاستغلال الأمثل للموارد المالية الجامعية سيؤدي الي توفير عائد يمكن الجامعة من الاستفادة منه في تطوير برامجها ومواردها باستمرار. كما أنه في حالة أن أحد مدخلات أو عمليات المنظومة لا تحقق الهدف المرجو منها فإنه لا بد من أستبعادها وأستبدالها بما هو أحسن وأفضل للمنظومة.

علي هذا الاساس، فإن فلسفة تمويل الجامعات تعتمد على تقديم أفضل خدمة ممكنة من خلال تقليص حجم المدخلات والعمليات التي قد تكون متشابهة أو متوفرة بشكل أكثر مما تحتاجه العملية الوظيفية أو التعليمية وتحمل الجامعة تكاليف عالية. الي جانب ذلك فإن هذه الفلسفة تعتمد على المواجهة من خلال الاستقلال المالي للجامعات مما يجعل الجامعات في حالة تأهب وأستعداد لمواجهة أية مشكلات سواء كانت محلية أو اقليمية أو عالمية قد تؤثر على الأنفاق على البرامج والأنشطة الجامعية

### ثانيا: مرتكزات تمويل الجامعات

يستعرض الجزء الحالي تحليل لأبرز مرتكزات تمويل الجامعات، المتمثلة في المشروعات الريادية، وأنشطة التدويل، اذ تساهم كل منها بدور أساسي في توفير مصادر تمويل بديلة

أ. **المشروعات الريادية:** تعد مرتكز أساسي من مرتكزات تمويل الجامعات نظراً لأنها تساهم في توفير عائد اضافي وتطوير وظائف جديدة وإطلاق انماط جديدة

مبتكرة من المخرجات، مما يؤدي الي زيادة مستوى التقدم في ظل عالم التكنولوجيا المتطورة ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية. ومن أبرز أشكال المشروعات الريادية: الحاضنات التكنولوجية حيث يمكن لهذه المؤسسات الانطلاق للعمل على نطاق واسع بعد فترة الحضانة الاولي على ان تظل على اتصال بالحاضنة التكنولوجية التابعة الجامعة لمتابعة كل جديد يتم انتاجه، وهكذا تولد الحاضنة للجامعة دخلاً صغيراً من خلال دورها "كمالك". (الشمري، ٢٠١٨، ١١٢٠) (Cremonini et al, 2014, 348) (الزين، ٢٠١١، ٦) (Philpott et al, 2011, 163)

علي سبيل المثال مركز الابداع التكنولوجي وريادة الأعمال التابع لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية يضم حاضنة تقدم كافة انواع الدعم التدريبي والتمويلي وتوفر لرواد الأعمال امكانية الاستفادة من خدمات مسرعة النمو ومقر العمل المشترك منفردة بشرط أن يكون المشروع عاملاً في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. ورغم الجهود الحكومية المبذولة في مصر بشكل عام فإن الحاضنات العاملة لا تعد حاضنات حقيقة استطاعت تحقيق أهدافها. (بخيت، ٢٠١٩، ٢٥٥، ٢٥٨)

ب. **أنشطة التدويل:** تعد مرتكز ضروري من مرتكزات التمويل الجامعات نظراً لأنها تعزز من قدرات الجامعات التنافسية من خلال الأنفتاح على الأنظمة الجامعية المتطورة، وتحسين الإنتاجية البحثية، وتحقيق الريادة العالمية، بالتالي تزود الجامعات بالمكاسب الاقتصادية على المدى القصير وطويل الأجل. ومن أبرز أشكال أنشطة التدويل الحراك الأكاديمي الدولي الذي يتمثل في إرسال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لجامعات خارج البلاد، من خلال عقد اتفاقيات تعاونية دولية ثنائية أو متعددة الأطراف بين مجموعة من الجامعات (البيز & الثويني، ٢٠٢١، ٤٥٠) (Cremonini et al, 2014, 349) (شاهين وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٦٧)

يجدر الذكر، أنه على الرغم من زيادة عدد الطلاب الوافدين بنسبة ٢٥٪ من خلال مبادرة "الدرس في مصر"، وتقديم الوزارة لخدمات متنوعة للطلاب، إلا أن إدارة شؤون الطلاب الدوليين في الجامعات المصرية تتسم بالمركزية الشديدة فسياسة القبول تخضع لوزارة التعليم العالي، كما أن الحراك الطلابي بمصر يقتصر أغلبيته على العالم العربي. بالنسبة لحركة أعضاء هيئة التدريس المصريين الي الخارج فإنها محدودة نظراً للنقص في الميزانية المالية المخصصة للابعثات. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) (محمد & مصطفى، ٢٠١٧، ١١١، ١٢٢) (شاهين وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٧١)

استنادا الي ما سبق، يتضح ان مرتكزات تمويل الجامعات هي العناصر التي على اساسها يكون هناك مصادر تمويل متنوعة تمكن الجامعة من تحقيق الاستقلال المالي وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي فحسب. كما يتضح مدي أهمية المشروعات الريادية في توفير الدعم المالي اللازم للجامعات المصرية إلا أنها في ذات الوقت تحتاج الي تمويل حتى يتمكن المشروع من الاستمرار والنجاح على المدي البعيد. كما يتضح أن طابع المركزية الذي يحكم سير التعليم المصري يؤثر سلبا على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مرتكزات تمويل الجامعات التي بدورها تساهم في توفير دعم مالي للجامعات

### المتطلب الثالث: حوكمة الجامعات

أنطلاقاً من أن الأساس الحاكم لنظام لتعليم العالي هو الذي يعكس امكانية هذا النظام على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، يتم تحليل متطلب حوكمة الجامعات وعلى اي اساس تكون هذه الحوكمة رشيدة؟ من خلال استعراض فلسفة حوكمة الجامعات ومرتكزاتها.

### أولاً: فلسفة حوكمة الجامعات

أظهرت الأدبيات السابقة أن حوكمة الجامعات الرشيدة تقوم فلسفتها على عدة مبادئ لا بد من تفعيلها حتى تتمكن الجامعات من القيام بعملها وفقاً لمستوي الأداء المطلوب،، يستعرض الجزء الحالي تحليل لأبرز مبادئ فلسفة حوكمة الجامعات



١. **الواقعية:** بمعنى واقعية الممارسة التنفيذية للأنظمة والقوانين والتشريعات، فإن الحوكمة في إطارها النظري والتطبيقي تعد ترجمة على أرض الواقع والممارسة الصحيحة هي التطبيق الذي يحكم على هذه الحوكمة بأنها رشيدة أو انها بحاجة الي إحكام ورقابة أكثر صرامة. (ناصر الدين، ٢٠١٢، ٨٧)
  ٢. **الشفافية:** بمعنى وضوح وسهولة الأستخدام للمعلومات الدقيقة، والأفصاح عن السياسات التربوية والتعليمية والتنفيذية، مع التعاون والتنسيق بين أعضاء الجامعة، والتأكد من أن السلطة الممنوحة لأي شخص مطابقة للقوانين والتشريعات. الي جانب كشف الحسابات والتقارير المالية ومراجعة أي أخطاء في القوائم المالية. (ناصر الدين، ٢٠١٢، ٩٨) (عباس، ٢٠١٩، ١٤٦)
  ٣. **المساءلة:** تعني بالأفصاح عن أنشطة وأداء الجامعة، وعرض النتائج أمام المسؤولين أو ممن يحق لهم قانوناً مساءلة الجامعة، كما تعني بالكفاءة الداخلية داخل الجامعات من خلال الاعتراف بأن هناك مصلحة عامة في التعليم العالي تحتاج الي التوفيق بينها وبين المنافع التي يمكن ان تتحقق من الأستقلالية المؤسسية. فالمساءلة هي اعتراف بالمسؤولية عن كل قرار يتم اتخاذه وتحمل اي تداعيات لهذا القرار (زاهر & أحمد، ٢٠١٩، ٨٣-٨٦) (الشباطات، ٢٠١٨، ١٥٣)
  ٤. **المشاركة:** تتمثل في اتاحة الفرصة أمام مختلف فئات المجتمع للمشاركة في صياغة السياسات ووضع قواعد للعمل كل تبعاً لمركزه ووظيفته، وهذا يعني مشاركة ممثلين من المجتمع المحلي من الأكاديمين والاداريين والطلاب في اعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات. (عباس، ٢٠١٩، ١٤٦) (ناصر الدين، ٢٠١٢، ١٠٠)
- بتحليل ما سبق، يتضح أن من أهم المبادئ التي تقوم عليها فلسفة حوكمة الجامعات هي واقعية التنفيذ وفقاً لموارد الجامعة المتاحة. فلا تصاغ سياسات تحتاج

الي موارد مالية وبشرية أكثر من طاقة الجامعة ومن ثم لن توفي الجامعة بالتزاماتها. كما تقوم على شفافية الطريقة التي تسير بها العمليات التي تحكم مجتمع الجامعة ككل مع اتاحتها لجميع الأطراف المعنية. كما أتضح أن المساءلة ليست ثواب وعقاب فحسب، وإنما هي حافز للتطوير والتدريب باستمرار لجميع الأطراف المعنية ومن ثم تحسين أداء الجامعة. وهذا لا يتحقق بدون مشاركون فعالة تقضي على الفجوة الداخلية بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والفجوة الخارجية بين الجامعات وسوق العمل.

### ثانياً: مرتكزات حوكمة الجامعات

استكمالاً لأستعراض حوكمة الجامعات كمتطلب أساسي من متطلبات التحول العالمي للجامعات، يتناول الجزء الحالي تحليل للمرتكزات التي تعمل على تكوين حوكمة الجامعات الرشيدة.

أ. **مجالس الحوكمة:** تمثل بنية أساسية لبنية حوكمة الجامعات اذ تمارس دور مهم في اكمال اساسيات العمل الاداري بالجامعات وتتشارك معاً في السلطة، وتتكون من جهة تنفيذية (رئيس الجامعة أو المعهد) ممارساً لشؤون الإدارة والتنظيم، وجهة تشريع أكاديمية تضع سياسات المؤسسة، ومجلس الأمناء أو المحافظين كجهة رقابية عليا تشرف على الهيئة التنفيذية والهيئة الأكاديمية، الي جانب دورها في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية (الجعدي & اسميو، ٢٠١٥، ٤)

هنا يجدر الإشارة الي أن بنية حوكمة الجامعات المصرية وفقاً لقانون تنظيم الجامعات، تتكون من المجلس الأعلى للجامعات؛ ومجلس الجامعة؛ ورئيس الجامعة؛ ومجلس الكلية؛ وعميد الكلية. علماً بأن رئيس الجامعة يقدم تقريراً في نهاية كل عام جامعي بعد العرض على مجلس الجامعة الي وزير التعليم العالي عن متابعة شؤون التعليم والبحث العلمي، كما يقدم عميد الكلية لرئيس الجامعة في نهاية كل عام جامعي تقرير شامل عن الكلية بعد عرضه على مجلس الكلية للعرض على مجلس الجامعة،

كما يقدم رئيس مجلس القسم تقرير الي العميد عن شئون القسم في نهاية كل عام جامعي بعد العرض على مجلس القسم (قانون تنظيم الجامعات المصرية، ٢٠٠٦) (الجمال، ٢٠١٤، ١٠٩)

بتحليل ما سبق، يتضح أهمية مجالس الحوكمة كمرتكز من مرتكزات حوكمة الجامعات يتمحور عملها الأساسي حول تنفيذ سياسات ومبادئ الحوكمة المتفق عليها. وقد تبين أن حوكمة الجامعات المصرية أستقلاليتها شكلية وتسير بشكل نظامي هرمي مركزي يخضع لرقابة الدولة. والنظام الحوكمي المصري لا يتضمن مشاركة طلاب وممثلين من سوق العمل، وهو نظام يتسم بالبيروقراطية وتكرار المسؤوليات الموزعة، وهذا يعني هدر في الوقت وطاقة اعضاء هيئة التدريس، وهدر في الموارد المالية.

ب. **التوجه الاستراتيجي: فالحوكمة قوة دافعة استراتيجية للجامعة قادرة على تحويل رأس المال الفكري المحتمل إلى رأس المال الفكري التشغيلي بكفاءة، من خلال توجه استراتيجي يُعني بالأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها توجهها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها. ويتكون من الرؤية؛ الرسالة؛ القيم الجوهرية؛ الأهداف الاستراتيجية، التي تعد مرشداً لتصور مستقبل الجامعة وتحديد مسارها المستقبلي. بالتالي فإنه يحدد طرق توزيع السلطة والمهام** (Bejinaru & Prelipcean, 2017, 350) (زاهر & أحمد، ٢٠١٩، ٧٩)

(٨٢ - (صالح & الصالحي، ٢٠١٨، ٨٠)

في هذا السياق، فإن الجامعات المصرية تعاني من غياب التوجه الاستراتيجي كمخطط المعرفي المتمثل في الرؤية والرسالة الواضحة، وقد انعكس ذلك سلبياً اذ تحولت الجامعات المصرية الي مؤسسات يغلب عليها الطابع البيروقراطي، فمن جهة تخضع الجامعات الحكومية لسلسلة من اللوائح والقوانين ومن ثم تهيمش الجانب البحثي بشكل كبير، ومن جهة أخرى تركيز الجامعات الخاصة على تحقيق الأرباح (زاهر & أحمد، ٢٠١٩، ٨٢ - ١٠٠)

بالتالي، فإن التوجه الاستراتيجي من مراكز حوكمة الجامعات الرئيسية لأنه يعكس الصورة التي ستكون عليها الجامعة مستقبلاً. فالتوجه الاستراتيجي يشير الي الأساليب التي تستخدمها الجامعة في ادارة عملياتها حاضراً حتى تحقق أهدافها مستقبلاً. ولكي يتحسن الوضع التنافسي للجامعات المصرية لابد من رسم خطة محكمة تناسب موارد الجامعة وأمكانياتها وتستهدف أستغلالها لتحقيق أقصى أستفادة ممكنة منها.

### المحور الثاني: مبررات التحول العالمي للجامعات المصرية

أنطلاقاً من أن ما يميز الجامعات العالمية هو ارتباطها بسوق العمل، فنتم اعادة هيكلة الجامعات بحيث تلبى متطلبات سوق العمل وتعمل على انتاج مخرجات بشرية وبحثية في مجالات بعينها. لهذا يركز المحور الحالي على أهم المجالات التي تشكل سوق العمل في المستقبل، لأنها المبررات الأساسية للتحول العالمي للجامعات المصرية، كونها ستحسن من مركز الجامعات المصرية عالمياً ومحلياً وأقليمياً.

### المبرر الأول: الذكاء الاصطناعي

يعد الذكاء الاصطناعي من أهم التدايعات الناجمة عن الثورة الصناعية الرابعة، ولقد شهد العالم تطوره بمرور الوقت في كافة المجالات، وفي هذا السياق يستعرض الجزء الحالي تحليل لماهية الذكاء الاصطناعي من حيث أهميته ومعوقات تطبيقه بالجامعات المصرية

#### ١. أهمية الذكاء الاصطناعي للجامعات المصرية

أ. تطوير العمليات التدريسية: اذ يزود الذكاء الاصطناعي الطالب بخبرة تعليمية جيدة تسمح بالدراسة بأي وقت وأي مكان، كما يقدم للطالب خيارات متنوعة وفقاً لمستواه المعرفي وموضوع الدراسة المرغوب. من جهة أخرى يقوم بتأدية مهام عضو هيئة التدريس الروتينية. الي جانب الحفاظ على الخبرات في بيئة تعلم افتراضية (حسن، ٢٠٢٠، ٢٤٢، ٢٤٧) (محمد، ٢٠٢١، ١٣٨، ١٣٩)

ب. تعزيز دقة التوقعات المستقبلية: يوفر الذكاء الاصطناعي بيئة عمل أكثر قابلية للتنبؤ وأقل مخاطرة، باستخدام خوارزميات معقدة لمعالجة قدر كبير من البيانات الضخمة والمتباينة، للكشف عن الفرص والمخاطر المستقبلية، والتغلب على التحديات العالمية كالفجوة التعليمية من خلال توقع السيناريوهات المحتملة (عبد الوهاب وآخرون، ٢٠١٨، ٨، ١٠)

## ٢. معوقات تطبيق الذكاء الاصطناعي بالجامعات المصرية

أ. هجرة الأدمغة: فالدول التي تستطيع تقديم رواتب مرتفعة تقوم بأستقطاب الخبراء المتخصصين في مجال الذكاء الاصطناعي من كافة أنحاء العالم، بالتالي تعاني الجامعات وخاصة في البلاد ذات الدخل المنخفض من الأحتفاظ بكفاءاتها، وتزداد البطالة بين الذين لا يمتلكون هذه المهارات. (محمد، ٢٠٢١، ١٦٥)

ب. ارتفاع التكاليف المالية: هذه التكلفة تتمثل في موارد بشرية متخصصة، يحتاج تدريبهم الي نفقات عامة كبيرة قد لا تتوافر في الدول النامية. بالإضافة الي بنية تحتية مجهزة للتدريب على هذه التطبيقات المتطورة، اذ تحتاج هذه التطبيقات الي اجهزة يمكن تشغيلها من خلالها وهذه الاجهزة يتم تصنيعها من مواد خام وتزود بالطاقة وتدعمها (محمد، ٢٠٢١، ١٧٩)

أستناد الي ما سبق يبرز الدور المحوري للذكاء الاصطناعي كمبرر للتحول العالمي للجامعات المصرية، فأنظمة الذكاء الاصطناعي، تعزز من إمكانات الجامعات المصرية على مواجهة المشكلات قبل حدوثها، بالإضافة الي التغلب على المشكلات الحالية من خلال تيسير العملية التعليمية دون التأثير على جودتها. وقد تبين أن أنظمة الذكاء الاصطناعي توفر التكلفة والوقت من خلال معالجة البيانات بسرعة والقيام بالاعمال الروتينية الا أنها تحتاج الي تكلفة متمثلة في متخصصين في هذه التقنيات الجديدة. بالتالي فإن العمل بالذكاء الاصطناعي وتدريبه هو بمثابة أستثمار لايد منه

خاصة وأنه عوائده المعرفية ستظهر على المدى القريب بينما عوائده المالية ستظهر على المدى البعيد، ولكنها ستحسن من أوضاع الجامعات المصرية.

### المبرر الثاني: أنترنت الأشياء

أستجابة للواقع الافتراضي الجديد ستتغير الجامعات لتلبية الاحتياجات المستقبلية والتي من أهمها أنترنت الأشياء الذي على أساسه ستتغير منظومة العمل بالمؤسسات أياً كانت طبيعة هذه المؤسسات. لهذا يستعرض الجزء الحالي تحليل لماهية أنترنت الأشياء من حيث أهميته ومعوقات تطبيقه بالجامعات المصرية

#### ١. أهمية أنترنت الأشياء للجامعات المصرية

أ. معالجة كميات ضخمة من البيانات خلال وقت قصير: فإن البيانات والمعلومات الموثوقة التي يتم تجميعها وتحليلها بفضل تكنولوجيا إنترنت الأشياء، تؤدي الي تعزيز عمل إدارة الموارد البشرية من اختيار المواهب والمطابقة الوظيفية مع المهارات والسمات الشخصية المطلوبة، وتوفير رؤية مستقبلية تساعد بدورها في الأستعداد للمشكلات مسبقاً ومحاولة التصدي لها مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء، وتوفير نظم فائقة لتعزيز الإنتاجية، وتوليد مصادر جديدة للدخل (يوسف، ٢٠٢٣، ٢) (الدهشان، ٢٠١٩، ٦٠، ٧١، ٧٣)

ب. تجاوز حدود الزمان والمكان وتعزيز التواصل الفعال: هذا يعني ازالة جميع الحواجز مثل الموقع الجغرافي من خلال تمكين عناصر الجامعة في التحكم عن بعد بالأشياء لتنفيذ المطلوب بدقة، اعتماداً على بروتوكول الإنترنت دون الحاجة للتواجد في نفس المكان ودون التدخل المباشر. بالتالي تمكين الأتصال التلقائي بين القطاعات التعليمية وما فيها من أنظمة وأشياء مختلفة. (الأكليبي، ٢٠١٩، ١٠٥، ١١٣) (الدهشان، ٢٠١٩، ٥٦)

## ٢. معوقات تطبيق أنترنت الأشياء بالجامعات المصرية

أ. **عدم جاهزية النظم الآلية:** المتمثلة في البنية التحتية الالكترونية، بالتالي ينتج عن ذلك احتمالية استهداف كافة القطاعات المستفيدة من أنترنت الأشياء من خلال استغلال أي ثغرات ممكنة لتعطيل كل أو بعض الخدمات وسرقة البيانات أو سوء استخدامها، مما يؤدي الي نذبذة الأمن وتخريب النظام (الأكليبي، ٢٠١٩، ١١٣) (الدهشان، ٢٠١٩، ٨٠)

ب. **الكلفة الاقتصادية:** هذه التكلفة تتوزع بين تكلفة بنية تحتية لأنترنت الأشياء، وأجهزة الأنصالات، وصعوبة القيام بالدعم الفني في حالة أي تلف يحدث للأنظمة الذكية، بالإضافة الي تكلفة موارد بشرية مدربة، كل ذلك يحتاج الي تكاليف مادية باهظة. (يونس، ٢٠٢٢، ٥٣) (الأكليبي، ٢٠١٩، ١١٥)

تأسيسا على ما سبق، يتضح أهمية أنترنت الأشياء كمبرر للتحول العالمي للجامعات المصرية، اذ أن أماكنيات أنترنت الأشياء لا حدود لها، بالتالي الجامعات المصرية بحاجة الي توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير بنية تحتية لتوظيف تطبيقات انترنت الأشياء، وتوفير الموارد البشرية الخبيرة من خلال أستقطابهم من الخارج، وارسال الموارد البشرية المصرية الي الخارج لإكتساب الخبرات اللازمة

### المبرر الثالث: الاقتصاد الرقمي

شهد العالم العديد من التغيرات المعرفية المتطورة بشكل سريع بالتالي زيادة حجم المعرفة نتيجة لذلك تغير شكل الأقتصاد عالمياً ليصبح هناك ما يعرف بأقتصاد رقمي، وفيما يلي يستعرض الجزء الحالي تحليل لماهية الأقتصاد الرقمي من حيث أهميته ومعوقات تطبيقه بالجامعات المصرية.

#### ١. أهمية الاقتصاد الرقمي للجامعات المصرية

أ. **تعزيز الأقتصاد القائم على المعرفة:** من خلال دعم قدرة الجامعات على بناء مجتمع المعلومات، وزيادة الرصيد المعرفي ونشره على نطاق واسع، ودعم

الأستثمار الألكتروني من خلال تفعيل النشاطات والمشاريع عن بعد الكترونياً، مما يساهم في تحسين المنافسة محلياً وأقليمياً. (الخضري، ٢٠٢٣، ٦٥٤) (قاسم وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٤٧)

ب. تعزيز البنية التحتية الرقمية: من خلال الأرتباط بشبكة المعلومات العالمية وخدمات التبادل للمعلومات الرقمية التي تساهم في الوصول السريع للمعلومات وامتلاك طرق تداولها وتحليلها، والتي تتسم بالمثالية من حيث حيث الحداثة والكفاءة والأهمية والدقة وإمكانية التحقق من صحتها، من أجل اتخاذ القرار السليم المبني على الدقة الذي يخدم المصلحة العامة لجميع الأطراف (الخضري، ٢٠٢٣، ٦٥٤، ٦٦٣) (سعودي وآخرون، ٢٠١٩، ٦١٩)

ت. زيادة التمويل والمنافسة: اذ يساهم في زيادة مخصصات الأنفاق على التعليم والأبحاث والتطوير، من خلال دعم المشروعات الناشئة سواء الصغيرة أو المتوسطة، وفي حالة فوز أحد المشروعات بعقود المشتريات العامة فإنها تزيد من حدة المنافسة وتوفر فرص عمل جديدة. (محمد، ٢٠٢٢، ٣٦٦) (حنفي، ٢٠١٧، ٣٤٩)

## ٢. معوقات تبني تطبيقات الاقتصاد الرقمي للجامعات المصرية

تماشياً ما تم ذكره أن الأقتصاد الرقمي يعتمد على شبكة الأنترنت والمهارات الرقمية، يتضح أن هناك معوق رئيسي يواجه مصر بما فيها من مؤسسات انتاجية وخدمية هو الفجوة الرقمية.

في ذات الصدد، تعاني مصر بشكل عام من فجوة رقمية داخلية مختلفة الأبعاد منها: ضعف البنية التكنولوجية، وضعف انتشار تقنيات الاتصال السريع وصعوبة الوصول الي المعلومات وانقطاع الشبكة المفاجئ نتيجة لضعف شبكة الانترنت، وارتفاع تكلفة التكنولوجيا مع انخفاض الطلب عليها، وانخفاض الدخل. بالإضافة الي فجوة رقمية بين الرجال والنساء بين (١٥-٧٤سنة) فيما يتعلق بعدم قدرتهم على أستخدام



التكنولوجيا، وفجوة التعليم التكنولوجي المتمثلة في انخفاض أعداد الخريجات الاناث مقارنة بالذكور، والفجوة بين الريف والحضر نتيجة لأختلاف مستويات الدخل ونوعية التعليم والثقافة والقبول الاجتماعي لفكرة الأنترنترنت (محمد، ٢٠٢٢، ٤٤) (غنيم & بغدادي، ٢٠٢٢، ٨٨)

تاسيساً على ما سبق، يتضح أن الأقتصاد الرقمي مبرر للتحول العالمي للجامعات المصرية كونه يعزز من مبادئ عمل حوكمة الجامعات الرقمية خاصة الجامعات المصرية، ويساهم في دعم عملية استقطاب الخبراء والمتميزين من خلال توفير المعلومات اللازمة عن الأشخاص المراد أستقطابها ومعلومات عن المجالات التي يحتاج اليها سوق العمل بشدة، كما يسهم الأقتصاد الرقمي في امكانية تمويل الجامعات المصرية وتعزيز استقلاليتها المالية، من خلال الأستثمار الالكتروني في المعرفة المنتجة داخل الجامعات.

الي جانب ذلك، يتضح أن الجامعات المصرية يقع على عاتقها مسئولية مواجهة تدني معدلات المهارات الرقمية المطلوبة، من خلال أستقطاب موارد بشرية خبيرة يمكنهم نقل خبراتهم الي طلابها، بحيث يمكن انتاج موارد بشرية قادرة على العمل في سوق الأقتصاد الرقمي وأستغلال تطبيقاته، وموارد بشرية تستطيع صيانة التقنيات الرقمية، وموارد بشرية قادرة على تدريس المعرفة الرقمية وتطويرها.

### المحور الثالث: الملامح الأساسية لنموذج الجامعة الريادية

استنادا الي أن نموذج الجامعة الريادية يعد من المحركات الرئيسية بالمجتمع التي تساهم في تحقيق التنمية الأقتصادية والأجتماعية، بالتالي سيكون داعم رئيسي للجامعات المصرية في مواجهة المشكلات التي تعوقها عن الوصول الي العالمية. وفيما يلي يستعرض المحور الحالي الملامح الأساسية التي على الجامعات المصرية ادراجها في منظومة عملها للتحويل الي نموذج الجامعة الريادية

## أولاً: مفهوم الجامعة الريادية

لقد أصبح مفهوم "الجامعة الريادية" واسع الانتشار في الدول المتقدمة ويثير الكثير من الجدل بين العلماء، ولا تُظهر مراجعة الأدبيات إجماعاً على واحد، فيما يتم رصد أهم تعريفات الجامعة الريادية.

اذ عرفها Etzkowitz (1983) بأنها " الجامعات التي تدرس مصادر تمويل جديدة مثل براءات الاختراع ، و البحث بموجب العقود و الدخول في شراكة مع مؤسسة خاصة "كما عرفها كلارك علي أنها نظاماً ديناميكياً يتضمن مدخلات خاصة ( الموارد ، الثقافة ، القواعد واللوائح ، الهيكل ، الرسالة ، المهارات الريادية ، توقعات المجتمع ، الصناعة ، الحكومة ، السوق) ، و العمليات ( التدريس ، البحث ، العمليات الإدارية ، التسويق ، العمليات المالية و أنشطة التطوير) و المخرجات (الموارد البشرية و الأبحاث الفعالة بما يتماشى مع احتياجات السوق و الابتكارات و الاختراعات ، الشبكات الريادية و المراكز الريادية) و تهدف إلى تعبئة جميع مواردها و قدراتها من أجل تحقيق "مهمتها الثالثة". (Guerrero et al, 2006, 1) (Salarzadeh et al, 2011, 35)

تأسيساً على ما سبق، فإن التحول الي نموذج الجامعة الريادية يعني إحداث تغييرات هيكلية في جميع الجوانب بدءاً من تعريف رسالة الجامعة وأهدافها، وتطوير الادارة بحيث تتكيف مع الفكر الريادي، بالإضافة الي تعديل المناهج وطرق التدريس بحيث تتماشى مع الشكل الريادي الذي يسعى الي تحقيق الأستقلالية المالية للجامعة فلا تعتمد على الحكومة وحدها كمصدر تمويل من خلال التركيز على المعرفة المنتجة وتحويلها الي مشروعات. الا أن الجامعات المصرية بحاجة إلى إدراك حتمية أن ينتشر السلوك الريادي في الجامعة بأكملها بحيث يكون جزء لا يتجزأ من أنشطة الجامعة، مما يحقق التوازن بين مخرجات الجامعة ومتطلبات الصناعة.

## ثانياً: فلسفة الجامعة الريادية

يحاول الجزء الحالي رصد وتحليل مختلف الرؤي الفلسفية، التي تم الأعتداد عليها للتحويل الي نموذج الجامعة الريادية في الجامعات العالمية، بحيث يمكن للجامعات المصرية تحديد المبادئ اللازمة للتحويل الريادي. وفي هذا الصدد، نستعرض تحليل أولياريك (Olearnik & Olearnik, 2015) لفلسفة الجامعة الريادية في ضوء أربع توجهات هي:

١. **التوجه الاقتصادي:** فإن التوجه الاقتصادي للجامعة الريادية لابد أن يضع الفئات التالية في المقدمة: الإيرادات والتكاليف المالية والعوائد. بحيث تكون هذه الفئات والمؤشرات المصاحبة لها مكونات حاسمة في التخطيط والمراقبة والمراجعة والتقييم قبل وأثناء وبعد إغلاق فترة تسوية معينة (Olearnik & Olearnik, 2015, 114).

٢. **التوجه التوظيفي:** هذا التوجه ينطلق من أن الجامعة الريادية تعالج قضية البطالة، فالجامعة الريادية تتعامل مع آلية السوق على أنه معيار ضروري لقرارات الحالية والتنموية. (Olearnik & Olearnik, 2015, 115)

٣. **التوجه الابتكاري:** فإن فلسفة الريادة بوجه عام تقوم على الأبتكار، والجامعة الريادية تعني الشمولية وخلق ابتكارات في مجالات متعددة: انتاج المعرفة ونقلها، التحقيقات العلمية، تكوين العلاقات مع البيئة الخارجية، إدارة جميع العمليات في الجامعة. (Olearnik & Olearnik, 2015, 115)

٤. **التوجه الإداري:** هذا التوجه يعنى بتطوير فلسفة إدارة الجامعة، بصرف النظر عن فلسفة النهج الأكاديمي المتبع. ولتحقيق ذلك لابد من تطوير نظام إدارة فعال في الجامعة، بحيث يتعاون مع مختلف مؤسسات المجتمع كالمؤسسات المالية التي تحصل على تمويل خارجي. (Olearnik & Olearnik, 2015, )

بتحليل التوجهات الأربعة، يتضح أن فلسفة الجامعة الريادية تنبثق هنا من كونها تستهدف على وجه خاص تحقيق مهمة التنمية الاقتصادية، فتركز على بناء القوة الاقتصادية للجامعة من خلال تنوع مصادر التمويل، وتنفيذ سياسات التدويل والتحفيز على الابتكار، وربط السوق بالجامعة بإعتباره المحرك الرئيسي للأبحاث المطلوبة، مع ضرورة تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة. علي أن يتم ذلك وفقاً لنظام اداري ممنهج. وهكذا تتمكن الجامعة الريادية من بناء موقع تنافسي في الأوساط الأكاديمية على كافة المستويات.

### ثالثاً: ركائز الجامعة الريادية

يركز المحور الحالي على توضيح ركائز الجامعة الريادية، التي تنوعت نتيجة لاختلاف الثقافات، والتوجهات، والسمات التنظيمية التي تمثلها الهياكل والاستراتيجيات التي تتبناها الجامعة، التي اختارت التحول نحو النموذج الريادي. وفيما يلي سيتم رصد أهم ركائز الجامعة الريادية لتحديد دورها الفعال في دعم التحول الريادي للجامعات.

١. **هيكل تنظيمي جامعي متكامل:** هو الذي يشمل مهمات الجامعة كالتدريس والبحث، وهو العمود الفقري الإداري الذي يدمج قيم الإدارة الجديدة مع القيم الأكاديمية التقليدية، من خلال ادارة مركزية قوية تسمح للجامعة بالقدرة على تجاوز البيروقراطية وتتسم بالمرونة، والديناميكية، والقدرة علي صنع القرار. (clark, 1998, 137)

٢. **محيط جامعي تنموي متطور:** يتمثل في تنفيذ آليات الجامعة الريادية، من خلال وحدات إدارية تعزز البحوث التعاقدية مع هيئات خارجية، ومراكز أبحاث ذاتية التمويل مرتبطة بالأقسام الأكاديمية القائمة. علي ان يكون ذلك موجه نحو المشاريع التي تضطلع بنقل المعرفة والتكنولوجيا الي التطبيق على ارض الواقع (Riviezzoa et al, 2019, 233)(Peterka & Velimir, 2012, 103)

٣. قاعدة تمويل متنوعة: فلكي تصبح الجامعة "معتمدة على نفسها"، فإنها تحتاج إلى تطوير قاعدة التمويل المتنوعة، التي توفر التمويل التقديري اللازم للاستثمار في الأنشطة الريادية بطرق غير تقليدية وتعويض النقص في دخل الدولة. بما يسمح للجامعة بإطلاق وتنفيذ المشاريع وفقاً لرغباتها وأولوياتها (Shattock, Riviezza et al, 2019, 233) (2010, 266)

٤. الروابط: يعتمد النموذج الريادي على نوعين من الروابط داخلية وخارجية. وتتمثل الروابط الداخلية في نهج منظم يعتمد على ارتباط متبادل بين جميع أجزاء النظام. أما الروابط الخارجية تتمثل في قدرة الجامعة الريادية على تكوين علاقات مع المؤسسات التنموية في المجتمع على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية (Peterka & Velimir, 2012, 105) (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٧٨)

بتحليل ما سبق، يتضح أن الجامعات المصرية بحاجة الي ترسيخ التغيير الريادي داخل أنظمتها بشكل عام. وهذا يبدأ من اعادة هيكلة الادارة لتتحول الي ادارة تنظيمية مرنة تجمع الأكاديميين والإداريين معاً، ويتسم العمل فيها بالإبداع والأبتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات وتقبل الأفكار الجديدة. ومن الضروري أن توفر آلية لتخصيص الموارد والدعم المتبادل للإدارات ذات القيمة الأكاديمية. بالإضافة الي ضرورة تبني استراتيجيات ريادية موجهة نحو التطوير الريادي والتجديد الجامعي المعاصر حتى تتمكن من تحقيق التنمية الاجتماعية والأقتصادية بكفاءة.

كما يتبين أن الجامعات المصرية بحاجة الي البحث عن مصادر تمويل متعددة تمكنها من الاستقلالية، عن طريق التنافس على المنح والعقود التي تستمد من الشركات، وإيرادات الملكية الفكرية وتسجيل براءات الاختراع.. الخ. كما يتضح أن الروابط الداخلية والخارجية جزء لا يتجزأ من الجامعة الريادية الناجحة حيث تساعد على تشكيل منظومة الابتكار المتمثلة في نموذج الحلزون الثلاثي.

#### رابعاً: مبررات تحول الجامعات المصرية الي نموذج الجامعة الريادية

هناك العديد من المبررات التي تبرهن على حاجة الجامعات المصرية الي تبني نموذج الجامعات الريادية، وذلك نظراً لأن هذا النموذج يستطيع التصدي للمشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية، ومن أهم هذه المبررات ما يلي:

١. تغيير سياسات استقطاب الموارد البشرية: هذا يشمل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بالنسبة للطلاب تعاني الجامعات المصرية من ضعف سياسة القبول بها، اذ لازلت تعتمد على امتحان الثانوية العامة كمعيار لتقييم قدرات الطلاب. بالنسبة لسياسات استقطاب أعضاء هيئة التدريس، لازالت تلك العملية تعاني من العديد من أوجه القصور، ويظهر ذلك في قانون تنظيم الجامعات المصرية فإن معيار تعيين المعيد يعتمد على الأعلى تقديراً فقط، كما أنه لا يجوز تعيين أعضاء هيئة التدريس من خارج مصر، وعدم وجود وحدة مسئولة عن الاستقطاب لكل جامعة (منظمة التعاون والتنمية، ٢٠١٠) (طلبة، ٢٠١٩، ٦٤)

٢. كسر الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع: اذ يعاني المجتمع المصري من وجود فجوة هائلة بين تخصصات خريجين الجامعات والتخصصات المطلوبة من المؤسسات التنموية بالمجتمع، وهذا يظهر في زيادة البطالة وتداعياتها خاصة بين الحاصلين على مؤهلات عليا. ومن أهم المؤشرات على ضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل، هو ظهور تخصصات جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي لم يتجاوب معها التعليم الجامعي كما يجب، وانعكس ذلك على نوعية المخرجات الجامعية المطلوبة من قبل سوق العمل ومن ثم فإن زيادة عدد الخريجين لا يقابلها زيادة مماثلة لفرص عمل، ناهيك عن ضعف كفايات الخريجين بالجامعات المصرية (عبد الوهاب، ٢٠١٨، ٥٥)

٣. الارتقاء بالأداء التنافسي للجامعات: فإن الواقع يشير الي أوجه قصور عديدة في الأداء التنافسي للجامعات المصرية منها: تدني ترتيب مصر في مؤشر الابتكار العالمي، وضعف عدد براءات الاختراع المسجلة لمصر سنوياً، وتدني ثقافة العلوم والتكنولوجيا والريادة وضعف فرص الأبتكارمع غياب منظومة استراتيجية محفزة للابتكار، وضعف البنية التحتية المعلوماتية، وضعف الأنفاق على البحث والتطوير، بالإضافة الي ان تأثير النشر الدولي ضعيف ناهيك عن ضعف جودته (عتريس، ٢٠٢٠، ٧٩٩)

استنادا الي ما سبق، فإن الجامعات المصرية لازالت تواجه العديد من التحديات في محاولاتها للوصول الي مستوي تنافس به الجامعات العالمية. وتطبيق الجامعات المصرية لنموذج الجامعة الريادية يسهم في تطوير منظومة الجامعة بأكملها من خلال ادراج الثقافة الريادية في فلسفة العمل حيث يتم ترسيخها في مدخلاتها وعملياتها وأنشطتها المحفزة للأبداع والابتكار، لإنتاج المخرجات البشرية والبحثية، وذلك بهدف دعم عودة الجامعات المصرية لمكانتها العالمية. كما أنه نموذج يركز علي العلوم الطبيعية التي تمثل احتياجا للسوق. بالتالي يدعم سياسة توفير مصادر تمويل متنوعة لتعزيز الأنشطة والبرامج الريادية لتأهيل الطلاب كما يجب أن يكون، ويدعم الأنفتاح على الجامعات الأجنبية بما يسمح بمرونة استقطاب وتبادل الموارد البشرية المتميزة، ومن ثم تحسين سمعة الجامعات المصرية عالميا بشكل غير مباشر.

### خامسا: متطلبات التحول الي نموذج الجامعة الريادية

هناك العديد من المتطلبات التي يجب على الجامعات المصرية الوفاء بها من أجل تعزيز أجدتها الخاصة بريادة الأعمال. بما يتماشى مع استراتيجية الدولة ٢٠٣٠ كونها تدعم التوجه الريادي. ومن أهم متطلبات تنفيذ التحول الريادي للجامعات المصرية

١. تنفيذ استراتيجية ريادية مدعومة: من خلال تطوير كيان ريادي بدون أن يتعارض ذلك مع الثقافة السائدة بالجامعة، وتعديل استراتيجية الجامعة لتتضمن

أنشطة وفاعليات تعزز البيئة الريادية. ويجب على القيادة الالتزام بتنفيذ هذه الاستراتيجية الريادية، وزيادة الوعي بين الطلاب والموظفين حول أولوية تنفيذ الاستراتيجية. بالإضافة الي دعم حكومي قوي لضمان نجاح ثقافة الحزون الثلاثي، وظهور الجامعات الريادية، وقبول التغيير المؤسسي (Salem, 2014, 290) (Alexandera & Evgeniy, 2012, 50)

٢. **توظيف خبراء ريادين:** فإن التحول نحو النموذج الريادي للجامعة، يتطلب أشخاص ذو عقلية ريادية، ومن ثم لا بد أن تقوم الجامعة بتوظيف والاحتفاظ بأساتذة ذوي خبرة وسلوكيات ومواقف ريادية. كما ينبغي تطوير الموظفين من خلال توفير تدريب مستمر لهم. (محمود & جاد، ٢٠١٦، ٤٠٥، Salem, 2014, 291)

٣. **تبني أساليب ومنهجيات التعليم الريادي:** فإن أساليب التعليم ريادي تعتمد على رواد أعمال حقيقيين باستخدام التجربة الحقيقية والألعاب والتحفيز ودراسات الحالة، وأساليب التعلم متعدد التخصصات كما يتم ذلك من خلال تعليم رسمي وغير رسمي (السعيد، ٢٠١٥، ١٤٢) (Salem, 2014, 292)

٤. **تدويل الجامعة:** فإن التحول نحو النموذج الريادي، لا بد أن يتبنى التدويل كعنصر حاسم في استراتيجية تنظيم المشاريع الخاصة بالجامعة، نظرا لأن الجامعة الريادية تدعم التنقل الدولي من خلال جذب الطلاب والموظفين الدوليين ودعم الطلاب المحليين للمشاركة في الأنشطة الدولية (Gibb et al, 2013, 10)

استنادا الي ما سبق، فإن أول خطوة نحو تحول الجامعات المصرية التقليدية الي نموذج الجامعة الريادية، هو تبني سياسة ريادية تعتمد في المقام الأول علي وجود ترابط متفق عليه بين الجامعة والصناعة والحكومة. ولتعزيز الثقافة الريادية في الجامعات المصرية، لا بد أن يكون مدخلات الجامعة أشخاص مؤمنين بالفكر الريادي، وهذا بطبيعة



الحال يشمل القادة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين باعتبارهم اللاعبين الأساسيون في تحقيق الإستراتيجية التنظيمية للجامعة. علماً بأن نجاح تحول الجامعات المصرية الي الجامعة الريادية لا يمكن أن يتحقق بدون أن تدعم دمج التدويل في عمليات المنظومة الجامعية، وتوظيف طاقم ريادي على المستوى العالمي يعزز النظرة الدولية، على أن يتناسب التوظيف مع احتياجات الجامعة.

### المحور الرابع: الدور الاستشرافي للجامعة الريادية في تحقيق متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية

يسعي المحور الحالي الي توضيح الدور الاستشرافي الذي يمكن أن يحققه تبني الجامعات المصرية لنموذج الجامعة الريادية في تلبية متطلبات التحول العالمي للجامعات، من خلال التغيير الذي يحدثه نموذج الجامعة الريادية على منظور الجامعات المصرية لعمليات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، من أجل تنويع مصادر تمويل الجامعات، وإعادة هيكلة أساليب استقطاب الموارد البشرية، ووضع استراتيجيات حوكمة ملائمة لسياسة وأهداف الجامعات المصرية.

#### أولاً أهداف الدور:

يسعي الدور الأستشرافي للجامعة الريادية الي تحقيق العديد من الأهداف للجامعات المصرية، من أهمها ما يلي

١. التنبؤ بمتطلبات سوق العمل المستقبلي من خلال الربط بين الجامعات والمؤسسات التنموية والحكومة.
٢. خلق مزايا تنافسية من خلال ازالة الحواجز بين أقسام الكليات وبين العلوم، ونشر الثقافة الريادية في المناخ الجامعي.
٣. التكيف مع المستجدات العالمية سواء كانت الاقتصادية، والسياسية، والمعرفية، والتكنولوجية، والثقافية، مع الاستعداد للاستجابة لأي متغيرات، حتى لا تخرج من حيز التنافس العالمي.

٤. تحقيق الجودة من خلال تبني استراتيجيات حوكمة ريادية تدعم الغاء الفجوة بين عناصر المجتمع الجامعي، وتوفير ادارة تنظيمية مرنة، ودعم الاستقلالية المالية للجامعة.
٥. تحقيق التميز من خلال تركيز نموذج الجامعة الريادية على التعمق في البحوث متعددة التخصصات كالنانو تكنولوجي، والهندسة الوراثية.. الخ

### ثانيا منطلقات الدور:

- هناك عدد من المنطلقات للدور الأستشرافي للجامعة الريادية من أجل الوفاء بمتطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية، ومن هذه المنطلقات
- بيئة تنافسية: اذ تشير التصنيفات العالمية الي تدني مستوي الجامعات المصرية، رغم أنها جامعات عريقة وفي المقابل تقدم مستويات جامعات ظهرت حديثاً
  - بيئة سريعة التغير: في ظل تزايد المعرفة بمتوالية هندسية فإن ذلك يمثل ضغط مباشر على الجامعات المصرية لتبني نموذج الجامعة الريادية حتى تتمكن من مجارة التغير التكنولوجي السريع.
  - بيئة لا تسمح بالخطأ: فالجامعات المصرية بحاجة الي اعادة هيكلة عملياتها التي تتسم بالروتين والبيروقراطية من خلال نموذج الجامعة الريادية الذي يركز على متطلبات سوق العمل ويستثمر في الموارد البشرية.
  - خطة عمل استراتيجية: فإن نموذج الجامعة الريادية قائم على مرتكزات التخطيط الاستراتيجي، بالتالي ستمكن الجامعات المصرية من استقطاب خبراء يمكنهم مد القادة بالمعلومات اللازمة لوضع خطة عمل استراتيجية لىة لمواكبة تطورات العصر وخوض المنافسات العالمية.
  - تغيير رسالة الجامعات المصرية: فإن تبني نموذج الجامعة الريادية يجعل قيادة الأعمال عنصر رئيسي في رسالة الجامعة، بمعنى يتعلم الطالب المهارات

الريادية التي تؤهله للبحث عن الأفكار الجديدة واستثمارها بمساعدة الجامعة، والتعاون مع الخبراء بشكل جماعي لتطوير الأفكار وتحويلها الي واقع.

### ثالثاً آليات تنفيذ الدور:

يتناول الجزء الحالي أستعراض لأهم آليات تنفيذ دور الجامعة الريادية الأستشرافي في تلبية متطلبات التحول العالمي للجامعات المصرية

#### أ. آليات مؤسسية:

١. تطوير البنية التحتية المؤسسية لتلائم الدراسة وللبحث العلمي في المجالات الدقيقة

٢. إنشاء وحدة متخصصة بأستقطاب الموارد البشرية المتميزة من جميع أنحاء العالم

٣. تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين على استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية الحديثة

٤. اعادة هيكلة المقررات والمناهج الجامعية بحيث تدعم الفكر الريادي

#### ب. آليات تشريعية:

١. اعادة النظر في قوانين وتشريعات الدولة فيما يتعلق بالتعيين والترقية وادراج أساليب استقطاب الكفاءات

٢. استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي والأدارة الأستباقية

٣. تعديل التشريعات والقوانين المنظمة لعلاقة الجامعة بالمؤسسة التنموية

٤. توفير قاعدة معلومات مطورة تكنولوجياً بحيث تساعد القيادات على اتخاذ القرارات حماية تراخيص الملكية الفكرية للمعرفة المنتجة بالجامعة

٥. تعزيز الروابط الداخلية بين اقسام الكليات، وتعزيز الروابط الخارجية مع الجامعات المتقدمة عالمياً

ت. آليات مجتمعية:

١. إنشاء وحدات متخصصة في تسويق للخدمات التي تقدمها الجامعة
٢. تحويل الأفكار المبتكرة من أعضاء هيئة لتدريس والطلاب الي براءات اختراع
٣. إنشاء مكاتب لتقديم الأستشارات في مختلف المجالات العلمية المتخصصة
٤. تبني الجامعات لأفكار المشروعات التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة والاقتصادية

## المراجع

### أولاً المراجع العربية

- الزين، منصورى. (٢٠١١). آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية: حالة الجزائر. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، (٣)، ١-١٩.
- الجمال، رانيا عبد المعز علي محمد. (٢٠١٤). دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الأفئدة منها في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*، ١٧ (٤٨)، ١٣٦-٧.
- الجعدي، نبيل محمد، & اسميو، مختار محمد. (٢٠١٥). نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، ٣ (٢)، ١-٢٤.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد. (٢٠١٥). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً. *مجلة كلية التربية*، ٢٦ (١٠٣)، ١٤١-١٧٢.
- السعيد، عصام سيد أحمد. (٢٠١٥). التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. *مجلة كلية التربية*، ١٨، ١٣٢-١٧٧.
- الدهشان، جمال علي. (٢٠١٥). رؤية مقترحة لتطوير نظم القبول بالجامعات المصرية الحكومية لتحقيق العدالة الاجتماعية في التعليم. *نقد وتنوير*، (٢)، ١٠١ - ١٣٤.
- الشمري، مشعل عواد غازي. (٢٠١٨). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الابداع في المشروعات الريادية: دراسة ميدانية على منتجات المواد الغذائية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية*، ١٨ (٢)، ١١١٥-١١٦٦.
- الشباطات، محمد علي زعل. (٢٠١٨). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٣٨ (٢)، ١٤٧-١٥٩.
- الدهشان، جمال علي خليل. (٢٠١٩). توظيف انترنت الأشياء في التعليم: المبررات، المجالات، التحديات. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، ٢ (٣)، ٤٩-٩٢.
- الأكلبي، علي بن ذيب. (٢٠١٩). العائد من تطبيقات أنترنت الأشياء على العملية التعليمية. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، ٢ (٣)، ٩٣-١٢٢.

العمرى، بدر بن أحمد بن علي. (٢٠٢٠). استقطاب الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (١٥)، ٣٤١ - ٣٦٣.

البيز، جواهر عيسى، والثويني، طارق بن محمد. (٢٠٢١). تطوير تدويل الجامعات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة التربية*، ١ (١٩٠)، ٤٤٧ - ٤٩٥.

الخصري، ياسمين فكري ياسين. (٢٠٢٣). الاقتصاد الرقمي وعلاقته بالنمو الاقتصادي في مصر: دراسة باستخدام منهجية الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، (٢)، ٦٨٥-٦٥١.

بخيت، أماني توفيق. (٢٠١٩). نموذج مقترح لتفعيل دور حاضنات الأعمال في مصر. *مجلة التجارة والتمويل*، (٢)، ٢٣٤-٢٧٥.

حنفي، خالد هاشم عبد الحميد. (٢٠١٧). الأستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحسين أداء الأقتصاد الرقمي المصري. *مجلة التجارة والتمويل*، (٣)، ٣٤٢-٣٦٨.

حسن، أسماء أحمد خلف. (٢٠٢٠). السيناريوهات المقترحة لدور الذكاء الأصطناعي في دعم المجالات البحثية والمعلوماتية بالجامعات المصرية. *مستقبل التربية العربية*، ٢٧ (١٢٥)، ٢٠٣-٢٦٤.

حمدان، دانا لطفي. (٢٠٠٨). *العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية* (رقم المنشور ٥٤٣٢٩٤) [أطروحة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية-فلسطين]. قاعدة بيانات دار المنظومة، الرسائل الجامعية.

زاهر، ضياء الدين، وأحمد، هادية صابر السيد. (٢٠١٩). الحوكمة الرشيدة لمؤسسات البحث العلمي والتطوير وإعادة هيكلة مؤسساتها. *مستقبل التربية العربية*، ٢٦ (١١٧)، ٧٥-١٠٤.

سليمان، هناء ابراهيم ابراهيم. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير نظام الدراسة والامتحان بشهادة الثانوية العامة في مصر على ضوء سياسات القبول بالتعليم العالي. *دراسات في التعليم الجامعي*، (٣٦)، ٤٠٢ - ٤٧٥.

شعبان، أماني عبد القادر. (٢٠١٧). آليات تحسين ترتيب الجامعات العربية في التصنيفات العالمية للجامعات: الجامعات المصرية والسعودية نموذجا. *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٢٤ (١٠٩)، ٩٤-١١.

شاهين، نجلاء أحمد محمد، علي، نادية حسن السيد، ورضوان، حنان أحمد محمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير التعليم العالي المصري في ضوء متطلبات تدويل التعليم. *مجلة كلية التربية،* ٣١ (١٢٢)، ٣٥٨ - ٣٨٠.

شعيب، أبتغال عبد الله. (٢٠٢١). تنوع مصادر التمويل في التعليم وتأثيرها على السياسة التعليمية. *المجلة العربية للنشر العلمي،* (٣٠)، ٢١٠-٢٢٥.

صالح، أحمد علي، & الصالحي، نضال أمين. (٢٠١٨). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي،* ٣٨ (٢)، ٧٧-٩٤.

طيب، أسامة؛ زاهد، عدنان؛ ريتسن، جوزف (٢٠١٦). التحول الي جامعة عالمية المستوي تجربة جامعة الملك عبد العزيز (عدنان بن حمزة محمد زاهد، محمود نديم بن عبد الوهاب، مترجم). جامعة الملك عبد العزيز - مركز النشر العلمي.

طلبة، صهيب شحته محمد محمد. (٢٠١٩). أسقطاب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والأمريكية (دراسة مقارنة). *مجلة كلية التربية،* ٦٠ - ٩٣.

عبد العزيز، أحمد محمد محمد. (٢٠١٥). دور الأنفوميديا في إعادة عندسة (هندرة) عمليات الإستقطاب الأستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعت المصرية. *مجلة كلية التربية،* (٣٩)، ٣٩٣-٤٦٦.

عبيد، صفاء عبد العزيز. (٢٠١٦). التخطيط الأستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والأجتماعية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،* ٧، ٥٩٨ - ٦٢٩. عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد. (٢٠١٨). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة أستشرافية". *مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ،* ٢ (٩٠)، ٨٩-١.

عبد الوهاب، شادي، وألغياني، إبراهيم، ويحيي، سارة. (٢٠١٨). فرص وتهديدات الذكاء الأصطناعي في السنوات العشر القادمة، تقرير المستقبل، (٢٧)، مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المستقبلية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

عباس، زهرة. (٢٠١٩). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: نماذج دولية في مجال الحوكمة. *مجلة دفاتر الاقتصادية،* ١١ (١)، ١٣٩-١٦٢.

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

عبد العزيز، أحمد محمد محمد. (٢٠٢٠). النمذجة باستخدام CIM لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الأبداع الاستراتيجي لمنظومة الأستثمار بالجامعات المصرية. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة المنصورة*، (١١٠)، ٢٤٧-٣٦٤.

عبد العزيز، أحمد محمد محمد. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لتمويل الجامعات المصرية بأستخدام استراتيجية ابتكار القيمة لتحقيق التفوق التنافسي. *مجلة كلية التربية*، ١٧ (٩١)، ٢٠٨ - ٣٢٤. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز، & بغدادي، منار محمد. (٢٠٢٢). تجسير الفجوة الرقمية بالمؤسسات التعليمية في مصر تصور مقترح. *مجلة البحث التربوي*، ١ (٤٢)، ٧٥-١١٨.

قاسم، دنيا أحمد عبد الحكيم، نديم، إيهاب عز الدين، وعاشور، أحمد. (٢٠٢٢). الإقتصاد الرقمي: مفهومه، انواعه مؤشرات قياسه. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٤)، ٢٤٥-٢٦٣. محمود، أشرف محمود أحمد & أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٦). تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الأستفادة من خبرات جامعتي كامبريدجو سنغافورة الوطنية. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، ٢ (٦)، ٣١٧-٥٠١.

محمد، عبد الناصر محمد رشاد، & مصطفى، عماد نجم عبد الحكيم. (٢٠١٧). آليات تعزيز الحراك الطلابي الدولي بمؤسسات التعليم العالي في كندا ومصر: دراسة مقارنة. *مجلة التربية*، ٢ (١٧٢)، ٦٠ - ١٦٩.

محمد، مديحة فخرى محمود. (٢٠٢١). تصور مقترح لاعادة هندسة الجامعات المصرية على ضوء فرص وتحديات الذكاء الأصطناعي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم الانسانية والتربوية*، ١ (١٥)، ٢٥٦-١١٤.

محمد، سماح عبد المنعم فهمي. (٢٠٢٢). تحليل الفجوة الرقمية في مصر. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٥ (١)، ٢٧-٤٨.

ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٢). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ١ (٢)، ٨٥-١٠٣.

يونس، ممدوح الغريب السيد. (٢٠٢٢). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو استخدام تطبيقات أنترنت الأشياء في التعليم الجامعي: دراسة تحليلية في ضوء النظرية الموحدة



لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT). مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٦ (٢)، ١٥-٩٤.

يوسف، رهاب فايز أحمد. (٢٠٢٣). تقنيات إنترنت الأشياء وعلاقتها بالبيانات الضخمة. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، ١٠ (١٩)، ١-٤.

منظمة التعاون والتنمية والبنك الدولي، (٢٠١٠)، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية والبنك الدولي.

المجلس الأعلى للجامعات (٢٠٢٣): قرار المجلس الأعلى للجامعات عن نظام وقواعد قبول الطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها والشهادات الفنية والشهادة الثانوية الأزهرية عام ٢٠٢٣ المتقدمين لتنسيق ٢٠٢٣ للالتحاق بالجامعات المصرية للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بجلسته المنعقدة بتاريخ ١٧ يونيو ٢٠٢٣.

قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة الرابعة والعشرون المعدلة، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٦).

### ثانياً المراجع الأجنبية

Alexandera, U., & Evgeniy, P. (2012). The entrepreneurial university in Russia: from idea to reality. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 10th Triple Helix Conference 2012.

Areiqata, A. Y., Zamil, A. M., Alheet, A. F., Ahmad, M. M., & Abushaar, H. M. (2020). The Concept of Governance in Universities: Reality and Ambition. *International Journal of Innovation*, 13(1), 951–969.

Bejinaru, R. & Prelipcean, G. (2017). Successful strategies to be learnt from world-class universities. 11th International Conference on Business Excellence. DOI: 10.1515/picbe-2017-0037, pp. 350–358, ISSN 2558–9652|

Cremonini, L., Westerheijden, D.f., Benneworth, P. & Dauncey, H. (2014). In the Shadow of Celebrity? World-Class University Policies and Public Value in Higher Education. *International Association of Universities*, 27, 341– 361.

- Chapman, B., & Doris, A. (2019). Modelling higher education financing reform for Ireland. *Economics of Education Review*, 71, 109–119.
- Clark, B. R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities – Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Elsevier Science.
- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2013). Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. *Universities in Change*, 9–45. New York: Springer.
- Khomyakov, M. B., (2017). Building a World-Class University and the Role of University Ranking: A Russian Case. In Downing. Kevin. & Ganotice. Fraide. A. (Eds.), *World university rankings and the future of higher education* (pp.393–419). IGI Global. 10.4018/978-1-5225-0819-9.
- Levin, H. M., Jeong, D. W., & Ou, D. (2006, March 16). *WHAT IS A WORLD CLASS UNIVERSITY?* [paper presentation]. Conference of the Comparative & International Education Society, Honolulu, Hawaii.
- Olearnik, J. & Olearnik, M. (2015). Entrepreneurial University– from Idea to Reality, *Optimum Studia Ekonomiczne*. 5 (77), 110–120.
- Philpott, K. et al., (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31, 161–170.
- Peterka, S. O., & Velimir, S. (2012). What is entrepreneurial university and why do we need it? *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow*, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia, 1, 98–107.
- Riviezzo, A., Santos, S. C., Linan, F., Napolitano, M. R., & Fusco, F. (2019). European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial

orientation–performance relationship. *Technological Forecasting & Social Change*, 141, 232–248.

Shattock, M. (2010). The entrepreneurial university: an idea for its time. *London Review of Education*, 8(3), 263–271.

Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y. & Daraei, M. R. (2011). Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 3(1), 30–37.

Salem, M. (2014). Higher Education as A Pathway to Entrepreneurship. *International Business & Economics Research Journal*, 13(2), 289–294.

Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World – Class Universities*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

### ثالثاً المواقع الإلكترونية

[https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/wafdeen\\_infograph.aspx](https://moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/wafdeen_infograph.aspx) وزارة التعليم العالي  
و البحث العلمي

<https://www.topuniversities.com/world-university-rankings> تصنيف كيو اس