

رؤية مستقبلية لدور الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية

إعداد

ا.م.د/ حنان احمد الروبي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة بني سويف

المستخلص:

يستهدف البحث الحالي تقديم رؤية مقترحة لتعزيز دور الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية، لذا تناول البحث الملامح الأساسية للنجاح الاستراتيجي للجامعات ، ثم تحليل البنية الأساسية للشركات الجامعية الناشئة ، ثم تحليل واقع هذا النمط من الشركات داخل الجامعات المصرية ، وقد إعتمد البحث علي المنهج الوصفي والمنهج المستقبلي من خلال أسلوب دلفي والسيناريوهات ، وتم التوصل لثلاث سيناريوهات أساسية لتوضيح مستقبل الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات .
الكلمات المفتاحية: الشركات الجامعية الناشئة- النجاح الاستراتيجي .

A future vision for the role of University Startups in achieving...

The strategic success of Egyptian universities

Preparation

Prof. Dr. Hanan Ahmed Elrouby

**Assistant Professor of Foundations of Education
Faculty of Education, Beni-Suef University**

Abstract:

The current research aimed to present a proposed vision to enhance the role of University Startups in achieving the strategic success of Egyptian universities. Therefore, the research dealt with the basic features of the strategic success of universities, then analyzed the infrastructure of University Startups, then analyzed the reality of this type of companies within Egyptian universities. The research was based on The descriptive approach and the future approach through the Delphi method and scenarios, and three basic scenarios were reached to clarify the future of University Startups in achieving strategic success in universities

KeyWords:University Startups–Strategic Success

مقدمة:

دخل المجتمع العالمي منذ نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين في ثورة تجمع بين التكنولوجيا والبيولوجية والمادية ، حيث تميزت في الجوانب التكنولوجية بتواجد سيطرة من الذكاء الاصطناعي على جميع المؤسسات الإنتاجية منها والخدمية ، وتواجد العديد من المدن الذكية على مستوى العالم ، كما تميزت الثورة البيولوجية في ثورة الجينوم البشري وظهور الطب الجينومي والصيدلة الجينومية ، والثورة المادية في ظهور الوعي الكمومي والنظرية الكمومية .

وتأسيساً على ما سبق زاد التنافس بين الجامعات على جميع المستويات العالمية والمحلية والإقليمية على الدخول في هذه الثورات الثلاثة والخوض فيها والتأثير فيها والتكيف معها ، وبالتالي أصبحت الجامعات ترسم مسار استراتيجي لها يحاول إبقاؤها على القمة باستمرار ، وبالتالي سعت الجامعات لتحقيق النجاح الاستراتيجي لها في هذه المجالات المختلفة من خلال تحقيق عناصر النجاح الاستراتيجية السبعة .

لذا بدأت البحث عن العديد من النماذج المختلفة للجامعات العالمية التي استطاعت تحقيق النجاح الاستراتيجي لها، والتغلب على التحديات التي تواجهها، بل وتصبح قادرة على إحداث تغييرات هيكلية عميقة، وأصبحت الجامعات تتخطى الأنماط التقليدية لها سواء في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وأصبحت هناك مصادر للتمويل الذاتي بجانب التمويل المقدم من الحكومة، وذلك من أجل تعزيز الابتكار وربط الجامعة بالصناعة وتطوير المهارات الريادية والمساهمة في التنمية المستدامة.

وفي هذا السياق شهد نقل المعرفة العلمية منالجامعة الى الصناعة زيادة كبيرة في السنوات الأخيرة، الأمر الذي أدى الى خلق تأثيرات حقيقية من خلال تحفيز الإبداع والإنتاجية في الشركات الخاصة، ونتيجة لذلك اصحب واضعوا السياسات والجامعات والباحثون الأكاديميون مهتمين بشكل متزايد بالطرق التي يمكن للجامعات من خلالها استغلال قاعدتها المعرفية بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة في الصناعة في شكل اختراعات تجارية (Lebret.2017.171).

ومن هنا بدأت الجامعات في الخروج من حيز التعليم والدراسة والتطبيق النظري الى حيز التنفيذ من خلال إنشاء شركات ومشاريع ناشئة من كيانها الأساسي وتكون مهمة تلك الشركات هي تحويل التجارب ونتائج الأبحاث العلمية وبراءات الاختراع من داخل الجامعات ومراكز البحوث العلمية الى منتجات قابلة للتسويق التجاري ودخول السوق الاستهلاكي، فالتعاون بين الشركات والجامعات يعد من المحركات الأساسية لترسيخ اقتصاد الابتكار، كما

تعتبر الدعامة الأساسية للبحث والتطوير في الشركات، والتي تتطلع الى فتح باب الابتكار ومن هنا أصبحت الجامعة شريكة أساسية.

فمعظم الاختراعات الجامعية ذات طبيعة خاصة، أي أنها تحتاج الى مزيد من التطوير قبل أن تصبح قيمتها التجارية أو إمكاناتها واضحة فقلما يتم ترخيص مثل هذه التقنيات من قبل الشركات القائمة في الأسواق، فهي تعتبر أكثر ملائمة للشركات الناشئة الجديدة التي تغامر بدخول أسواق جديدة محتملة، لذلك تستثمر بعض الجامعات التي تعمل على إنضاج هذه التقنيات لتقليل المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون المحتملون (Swamidass.2013.780).

ومن هنا كان لازما على الجامعات أنتتجه الى إنشاء الشركات الأكاديمية أو الجامعية والتي تمثل نموذجا مبتكرا للتعاون بين الأوساط الأكاديمية والصناعية، حيث تعمل على تحويل البحوث والابتكارات العالمية الى منتجات وخدمات قابلة للتطبيق التجاري، كما تساهم الشركات الجامعية في زيادة تمويل الجامعات وتنوع مصادر دخلها.

وتم تشكيل الشركات الناشئة القائمة على الأبحاث الجامعية من ابتكارات جامعية على مدار القرن العشرين، ولكن تم إضفاء الطابع الرسمي على العمليات وتوحيدها وتسريعها بموجب قانون Bayh-Dole لعام ١٩٨٠م، الذي شجع الجامعات على إنشاء ابتكارات جامعية وحمائتها وتطويرها وتسويقها وترخيصها من الحكومة الفيدرالية وغالبا ما يشار الى الشركات الناشئة أنها التي تقوم بتسويق التقنيات التي طورها أعضاء هيئة التدريس أو الموظفون أو الطلاب كجزء من برامج البحث الاكاديمي، ويطلق عليها اسم "الفرعية" أو "الفرعية الأكاديمية" (Novak & Zuenko.2020.45).

ولقد تأسست بعض التجمعات الصناعية العالمية نتيجة الشركات الجامعية الناشئة مثل وأدى السيليكون في كاليفورنيا والطريق ١٢٨ في ماساتشوستس ومثلث البحوث في ولاية كارولينا الشمالية، كما تمثل الشركات الجامعية في المملكة المتحدة العمود الفقري للسيليكون في كامبردج شير وتجمع "اكسفورد" (Wright & Mustar.2017.909).

وقد حظيت الشركات الناشئة باهتمام قوى في اليابان خاصة منذ عام ٢٠٠١م، حيث بدأت الحكومة اليابانية بمايسمة "خطة هيرانوما" والتي حددت هدفا سياسيا لإنشاء ١٠٠٠ شركة ناشئة من الجامعات اليابانية حتى تتمكن هذه الشركات من التأثير على الاقتصاد وخلق فرص عمل، كما أنشأت كل جامعة مبادراتها الخاصة بتعزيز ودعم الشركات الناشئة وريادة الأعمال في مؤسساتها (Hasegawa, & Sugawara.2017.67).

وتحفيزا وتشجيعا من الحكومة المصرية للجامعات والبحث العلمي فقد منح القانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠١٨ بإصدار قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار لهيئات التعليم العالي والبحث العلميتأسيس شركات بمفردها أو بالاشتراك مع الغير فى مجال تخصصها البحثى بهدف استغلال مخرجات البحث العلمى(قانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠١٨ الخاص بإصدار قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار).

حيث من المتوقع أن تصبح الشركات الناشئة الجامعية مهد للابتكار فى جميع أنحاء العالم ، فالتنمية الاقتصادية فى البلدان المتقدمة تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة والأصول الفكرية وبذلك تصبح الجامعات مهذا للشركات المبتكرة حيث تعتبر الجامعات النقطة المحورية للتكنولوجيا الأكثر تقدما والمواهب الفكرية فى المجتمع ولأن رأس المال يجبر الشكات بشكل متزايد على المكاسب قصيرة الأجل ،وبذلك اصبح من الصعب الاستثمار فى البحوث الأساسية أو حتى فى تطوير المنتجات والخدمات التيلا تساهم بشكل مباشر في إيراداتالشركات ومن المتوقع أن تملا الجامعات هذا الفراغ فى مجال البحث والتطوير. (Ainamo & Mikkelä.2020.265).

وبذلك تعد الشركات الجامعية الناشئة والمعروفة أيضا بالشركات الأكاديمية الناشئة أو الفرعية الجامعية جزءا من ظاهرة تجارية تعليمية ناشئة تهدف الى تحويل الابتكارات والبحوث الجامعية الى منتجات وخدمات فى السوق التجارى وتتميز بأنها تستفيد من الموارد الأكاديمية والخبرات البحثية والمواهب والتكنولوجيا.

وتأسيساً على ما سبق يحاول البحث الحالى إسقاط الضوء على قدرة الشركات الجامعية الناشئة على تحقيق النجاح الاستراتيجى للجامعات ، حيث يحاول البحث إظهار قدرة هذا النمط من الشركات على تحقيق العناصر السبعة الأساسية للنجاح الاستراتيجى ، حيث لابد أن تلحق الجامعات المصرية بغيرها من الجامعات المتقدمة من أجل محاولة تحقيق طفرة استراتيجية بالمجتمع المصرى ، ونقلة إلى الخريطة العالمية .

مشكلة الدراسة وتساولاتها :

تسعى الجامعات المصرية جاهدة للوصول إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بالاعتماد على مواردها البشرية وما تمتلكه من قدرات ابتكارية، وذلك من أجل تحقيق نجاح على المستوى الاستراتيجى للجامعات المصرية، وذلك من خلال تبني العديد من النماذج التى تحاول تسريع تبني هذه النماذج، وبالتالي يساعد ذلك على تبنيها نمط الشركات الجامعة الناشئة، لذا تبلورت

مشكلة الدراسة فى التعرف إلى كيفية تعزيز دور الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية، وذلك من خلال الأسئلة التالية:

- ما الملامح الأساسية للنجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية ؟
- ما البنية الأساسية للشركات الجامعية الناشئة؟
- ما واقع الشركات الجامعية الناشئة بالجامعات المصرية ؟
- ما الرؤية المستقبلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال نموذج الشركات الجامعية الناشئة ؟

أهداف الدراسة :

يحاول الجزء الحالي رصد الأهداف التي تسعى لتحقيقها الدراسة الحالية ، وهي علي النحو التالي :

- رصد أهم العناصر الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي داخل الجامعات المصرية .
- تحليل البنية الأساسية لنموذج لشركات الجامعية الناشئة .
- التعرف علي واقع الشركات الجامعية الناشئة بالجامعات المصرية .
- رصد رؤية مستقبلية قادرة علي تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال نموذج الشركات الجامعية الناشئة .

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية على النحو التالي:

- الإسهام في المعرفة التراكمية لمتغيري البحث وتأصيلهم كأحد المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية.
- إيضاح أهمية بناء الشركات الجامعية الناشئة بالجامعة وتوضيح إمكانية تفعيلها في ضوء نموذج حق الامتياز التجاري.
- إلقاء الضوء على أهمية، وكيف يمكن للشركات الجامعية الناشئة الاستفادة منه في تقليل تكلفة الأنشاء.
- يسهم البحث فى إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول المداخل الحديثة لتفعيل الشركات الجامعية الناشئة

منهج الدراسة

نظراً للهدف من الدراسة ، فإن الدراسة الحالية اتبعت عدد من المناهج علي النحو

التالي :

- المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة للشركات الجامعية الناشئة وجمع المعلومات ذات العلاقة وتصنيفها وتنظيمها .
- النهج المستقبلي : وذلك من خلال أسلوب دلفي بهدف الوصول إلى آراء وتصورات الخبراء حول تحقيقاًبعاد النجاح الاستراتيجي بالاعتماد علي الشركات الجامعية الناشئةفي الجامعات ، وأيضاً استخدام السيناريوهات في رسم المسار المستقبلي للجامعات المصرية في ظل تواجد نموذج الشركات الجامعية الناشئة .

مصطلحات الدراسة

Strategic Success

• النجاح الاستراتيجي :

يعرف النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على البقاء في ممارسة أعمالها ومدى تكيفها واستجابتها للظروف البيئية ونموها ضمن قطاع عملها وتقديم أفضل ما يكون من سلع وخدمات للعملاء كمؤشر لتحقيق أهدافها التي تأسست المنظمة من أجله(الشكري،١٥٧،٢٠١٨).

ويمكن تعريف النجاح الاستراتيجي للجامعات إجرائياً بأنه قدرتها علي تحديد المسار الاستراتيجي ، وذلك من خلال وضع العديد من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها علي مستوي التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع ، وذلك من أجل الحصول علي مخرجات بشرية وبحثية ومعرفية وبراءات اختراع قادرة علي تغيير وضع الجامعات في المجتمع المصري ، وذلك من خلال تفعيل دورها في المجتمع ، وبالتالي تتفوق علي الجامعات المنافسة لها علي المستوي العالمي والإقليمي والمحلي في تغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ داخل المجتمع

University Startups

• الشركات الجامعية الناشئة :

الشركات الجامعية الناشئة هي الشركات المنشأة حديثاً والتي تم تشكيلها لغرض محدد هو تسويق التقنيات التي تم تطويرها داخل مختبرات الجامعة حيث تحصل الشركات الناشئة الجامعية علي حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتقنيات التي يتم تطويرها داخل مختبرات الجامعة وتتعاون مع رواد الأعمال لإطلاق مشاريع للتسويق التجاري (Shahidan & Wahab.2023).

ويمكن تعريف الشركات الجامعية الناشئة إجرائياً بأنها نوعية من الشركات تتواجد داخل الجامعات بهدف استقطاب براءات الاختراع الناتجة من الطلاب داخل الجامعات أو أعضاء

هيئة التدريس من أجل تسويقها والاستفادة منها في المجتمع التنموي الخارجي، فهي الشركات الجاذبة للمواهب والأفكار التي تقود التكنولوجيا داخل المجتمع.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الشركات الجامعية الناشئة، والنجاح الاستراتيجي، وتترتب الدراسات السابقة بالمتغيرين من الأحدث الى الأقدم على النحو التالي:
أولاً: الدراسات السابقة لمتغير الشركات الجامعية الناشئة:

• دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٠): بعنوان "موقوفات إسهام أعضاء هيئة التدريس في تأسيس الشركات الجامعية الناشئة وآليات الغلب عليها"

هدفت الدراسة الكشف عن معوقات إسهام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في تأسيس الشركات الناشئة منها، مع تحديد الآليات اللازمة للتغلب على هذه المعوقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الآليات اللازمة للتغلب على معوقات إسهام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في تأسيس الشركات الناشئة ومن بينها: تبصير أعضاء هيئة التدريس بالمزايا التي تعود عليهم نتيجة تأسيسهم لهذه الشركات، وتبني الجامعات السعودية سياسات مختلفة في السماح بالإجازات، وإعادة النظر في نظام المكافآت والترقيات، وتضمين رؤية الجامعات السعودية ورسالتها وأهدافها عبارات تؤكد على أهمية تسويق نتائج البحوث، وتغيير السياسات الوطنية بالمملكة العربية السعودية الخاصة بمنح براءات الاختراع واستغلال حقوق الملكية الفكرية، وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم الشركات الجامعية الناشئة، وتشجيع رأس المال المخاطر أو الجريء على دعم هذه الشركات.

• دراسة محمد (٢٠٢٢) بعنوان "مقومات إنشاء الشركات الجامعية بالجامعات المصرية جامعة أسيوط نموذجاً (دراسة استشرافية)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطار الفكري والفلسفي للشركات الجامعية، والتعرف على درجة أهمية مقومات إنشاء الشركات الجامعية، ودرجة توافر هذه المقومات بجامعة أسيوط من وجهة نظر القيادات الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الاستشرافي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتم استخدام الاستبانات التي قام الباحث بإعدادها وتطبيقها على عينة من القيادات الجامعية بجامعة أسيوط بلغت (٢٦٥) قيادي، توصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أجماع القيادات الجامعية على أهمية المقومات في إنشاء الشركات الجامعية، حيث جاءت بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (٠.٩٢)، وكذلك أجماع القيادات الجامعية

على درجة توافر المقومات في إنشاء الشركات الجامعية بالجامعة بدرجة متوسطة، بوزن نسبي (٠.٦٨).

•دراسة احمد ٢٠١٧ بعنوان "الهيكل التنظيمية الوسيطة الداعمة للشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات التنموية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الهياكل التنظيمية الوسيطة الداعمة للشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات التنموية. واستندت الدراسة على عدة عناصر، على مكاتب نقل التكنولوجيا (TTOS) ، وحاضنات الأعمال التكنولوجية، و حدائق العلوم والتكنولوجيا، و تجمعات البحث الكثيف، و الشركات الجامعية والشركات الناشئة. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات أصبحت تسهم بشكل كبير في إيجاد تلك التنظيمات وادارتها، كوسيلة هامة لتبادل الاستفادة من نتائج البحث والتكنولوجيا الجامعية مع مؤسسات الإنتاج والخدمات، وأوصت بدعم قيادة الأعمال التكنولوجية العالية، والشركات الجامعية وذلك كوسيلة للاستفادة من الأنشطة البحثية بالجامعات في التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي والوطني.

•دراسة جانغ خو-ايون (Heo, S. Y., Jang, & Lee, (2017) بعنوان "استكشاف

سياسة الحكومة لتعزيز الشركات الناشئة الجامعية في كوريا

هدفت الدراسة الى التعرف على الوضع الحالي لمشاريع دعم الشركات الناشئة بالجامعات وتحليل مشاكلها، وتوصلت الدراسة الى انه وبالرغم من دعم الشركات الناشئة ودعم آمالها والترويج النشط لها إلا انه لايزال تأسيس وبيع الشركات الناشئة غير كاف وأوصت الدراسة بضرورة الابتعاد عن الازدواجية في مشاريع دعم بدء التشغيل وتحسين نظام تشجيع الأعمال داخل الجامعات

• دراسة هاسيغاوا وسوجاوارا (Hasegawa, K., & Sugawara, T. (2017) بعنوان "خصائص الشركات الناشئة الجامعية في اليابان:

هدفت الدراسة الى تحليل الخصائص والآثار الاقتصادية للشركات التي بدأت في جامعة طوكيو، وتوصلت الدراسة الى أن عدد قليل جدا من الشركات الناشئة الناجحة يمثل معظم القيمة الاقتصادية التي تخلقها جميع الشركات الناشئة الجامعية، كما توصلت الى أن القيمة الاقتصادية التي تخلقها الشركات الناشئة عن الطلاب تساوى تقريبا تلك التي تخلقها الشركات الناشئة القائمة على الأبحاث ويقودها أعضاء هيئة التدريس، واوصت بضرورة تشجيع تسويق نتائج البحث الأكاديمي بالجامعات.

• دراسة **Martínez–Ardila, & Camacho–Pico (2023)** "دراسة مارتينيز وكمايتشو"

بعنوان "دراسة تأثير التعاون بين الجامعات والصناعة على إنشاء الشركات العرضية: ادلة من براءات الاختراع المشتركة"

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل التي تؤثر على إنشاء الشركات الجامعية، وسد الفجوة من خلال دراسة اثار التعاون بين الجامعة والصناعة على إنشاء الشركات الجامعية من منظورين عدد عمليات التعاون الجامعي مع شركات مختلفة وعدد عمليات التعاون السابقة بين الجامعة والصناعة وتوصلت الدراسة الى أن كلا من عدد عمليات التعاون وخاصة وجود عمليات سابقة بين الجامعة والصناعة لهما تأثير إيجابي على إنشاء شركات جامعية وأوصت بضرورة زيادة التعاون بين الجامعة والصناعة.

ثانيا: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير النجاح الاستراتيجي:

• دراسة (Dowlatshahi, 2005) بعنوان "عوامل النجاح الاستراتيجي تصميم وتنفيذ تخطيط موارد المؤسسة"

استهدفت تحديد عوامل النجاح الاستراتيجي في تصميم وتنفيذ تخطيط موارد المؤسسة، كدراسة حالة في المنظمات في ولاية ميسوري وتكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى تحديد أربعة عوامل استراتيجية لتخطيط موارد المؤسسة، وهي: التكلفة ووقت التنفيذ والدورات التدريبية والاستخدام الفعال لميزات تخطيط موارد المؤسسات وتعد من عوامل النجاح الاستراتيجي التي لها تأثير كبير على عمليات تنفيذ وتخطيط الموارد للمنظمات.

• دراسة (Amoli & Aghashahi, 2016) بعنوان "بحث في عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية في المجمع التعليمي بروسيا"

استهدفت التعرف إلى عوامل النجاح الاستراتيجي في المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عامل للنجاح الاستراتيجي في أي مجمع تعليمي هو موارد البشرية، وأن التعليم الفعال يتطلب أهدافاً وقيماً مشتركة تشجع الأفراد على العمل والتفاهم معاً، وتوفر الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الأساس المناسب لتطوير النجاح الاستراتيجي في المدارس.

• دراسة (فيروز، ٢٠١٨) بعنوان "رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف"

استهدفت تحديد أثر رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (مواهب محورية، قيادة عادلة، ابتكارات مستمرة) في الجامعات في دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة

الجامعة الإسلامية في العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين رأس المال المعرفي وأبعاد النجاح الاستراتيجي، هناك شبه اتفاق بين أفراد العينة على أهمية دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال دعم المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تواجهها لتحقيق النجاح والتفوق التنافسي.

• **دراسة العاني ٢٠١٩ بعنوان "إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق"**

هدفت الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية بأبعادها، والنجاح الاستراتيجي في عدد من الكليات الأهلية في العراق، وهل هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الأخلاقية بأبعادها الستة والنجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

• **دراسة مزهر ٢٠٢٠ بعنوان "دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجا"**

هدف الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر بغزة، وتوصلت الدراسة إلى توفر رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة إدارة جامعة الأزهر بمزيد من الاهتمام بتعزيز رأس المال المعرفي بكل مكوناته البشرية والهيكلية والعلائقية لما له من تأثير كبير على النجاح الاستراتيجي.

• **دراسة يوسف ٢٠٢٠ بعنوان "القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح"**

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية، وتوصلت الدراسة الى وضع تصور مقترح يتكون من التزام ودعم القيادات الجامعية للتغلب على مقاومة التغيير وضمان نجاح تطبيق القيادة الريادية وترسيخ ونشر الثقافة الريادية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية ونتائج الأداء؛ تشجع على الإبداع والابتكار، وتنمية الوعي بأهمية تطبيق القيادة الريادية، ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو

• دراسة الزعبي (٢٠٢١) بعنوان "اثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح

الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الاردن

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات محل الدراسة لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية والنجاح الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي أوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة في الجامعات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما لها من مزايا وتأثير في فعالية الجامعات من خلال تبني السياسات والأنظمة التي تعمل على التحسين المتجدد والمستمر، وزيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بحيث تكون محفزة لهم وتحقق رضاهم.

• دراسة بعنوان "دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة

استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليتي نوروز وجامعة

جيهان الخاصة ف محافظة دهوك)

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، في الجامعات الخاصة في دهوك. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق استبانة الدراسة على كليات جامعتين خاصتين هما (جامعة نوروز وجامعة جيهان) في محافظة دهوك، لتمثيل العينة أمام (رئيس الجامعة ومساعديه). المساعدين والعمداء ومساعديهم ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحالفات الاستراتيجية وأبعادها (الاتصال، التنسيق، الثقة، الالتزام، الترابط، التكافؤ الثقافي)، والنجاح الاستراتيجي الشامل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

كشف تحليل الدراسات السابقة رغم اختلاف البيئات التي أجريت فيها عن أهمية سعي المؤسسات التعليمية إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والتعرف على الفرص والتحديات، كما أكدت الدراسات السابقة على اتجاه الجامعة نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي، وفيما يتعلق بالدراسات السابقة لمحور الشركات الجامعية الناشئة وان الجامعة أصبحت تولى اهتماما خاصا لتشجيع الجامعات على إنشاء الشركات الجامعية الناشئة والتي سوف تظهر نتائجها في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

مباحث الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية وطبقاً للمنهجية المتبعة، فقد تمت معالجة البحث وفقاً للمباحث التالية:

- المحور الأول: الملامح الأساسية للنجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية .
- المحور الثاني : البنية الأساسية للشركات الناشئة الجامعية
- المحور الثالث : واقع الشركات الجامعية الناشئة بالجامعات المصرية .
- لمحور الرابع: الرؤية المستقبلية لتعزيز دور الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات

المحور الثاني: الملامح الأساسية للنجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية

تسعي الجامعات بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة لتحقيق نوع من النجاح في جميع العمليات التي تقوم بها سواء علي مستوى التدريس أو علي مستوى البحث العلمي أو علي مستوى خدمة المجتمع ، وذلك من أجل الحصول علي مخرجات بشرية ومعرفية وبراءات اختراع قادرة علي تحقيق العائد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من الجامعات ، وبالتالي تسهم الجامعات في تحقيق طفرة داخل المجتمع ، وبالتالي لابد من تحليل الملامح الأساسية للنجاح الاستراتيجي بالجامعات .

أولاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي

يحاول الجزء الحالي تحليل مفهوم النجاح الاستراتيجي ، وذلك بهدف إخراج العناصر الرئيسية لهذا المفهوم ، وذلك من أجل التعرف علي العلاقة بين النجاح الاستراتيجي علي مستوى المؤسسات والنجاح الاستراتيجي علي مستوى الجامعات ، وبالتالي يتم وضع تعريف خاص بالنجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية ، وذلك من أجل تبني المفهوم والسعي لتحقيقه من خلال العناصر المختلفة لهذا المفهوم ، وبالتالي لابد من تناول العديد من الأدبيات حول مفهوم النجاح الاستراتيجي بصفة عامة داخل المؤسسات

تؤكد العديد من الأدبيات بأن مفهوم النجاح الاستراتيجي من المصطلحات الديناميكية دائمة الحركة والحيوية ولا يتوقف عند نتيجة معينة بل يأخذ صفة الاستدامة، حيث لم يعد التركيز علي عنصر الكفاءة والفاعلية لوحدة يكفي للحكم علي النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، بل أصبحت النظرة الحديثة تعتمد علي مجموعة من المؤشرات للحكم علي النجاح الاستراتيجي للمؤسسة (بنى ياسين & الرابعة، ٢٠١٢، ٩٩)

وتشير العديد من الدراسات بتواجد ترابط بين نجاح أى مؤسسة بدرجة كبيرة على مدى استغلالها واستثمار القدرات لتقل وتعلم وتطبيق معرفة جديدة، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها على وضع استراتيجية تساعد على تحقيق أهدافها على المدى الطويل ويجب ان تتلائم تلك الاستراتيجية مع رسالة ورؤية المؤسسة مع التنفيذ الفعال والجيد للاستراتيجية (حسين، ٢٠١٩، ٦٧٣).

وفي هذا السياق تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث بأن النجاح الاستراتيجي للمؤسسات يكمن في قدرتها على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بفاعلية في ظل وجود قيادة ابتكارية وثقافة تحفيزية وابداع لدى العاملين مما يؤدي الى رضا المستفيدين ويضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المؤسسات المنافسة (مزر، ٢٠٢٠، ٢٩).

وعلى نفس المنوال تشير العديد من الأدبيات بأن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال التنفيذ الناجح للخطط بما يضمن لها البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية والضغوطات التنافسية والتوسع في أعمالها وإدامة ذلك لتحقيق تطلعاتها بعيدة الأمد (ياسين ودانوك، ٢٠١٨، ٢٢٣).

وفي هذا الإطار تشير دراسات أخرى بأن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها والمرتبط بقائها بالدعم الذي يقدمونه وهو ما يشير الى (الفعالية)، حيث يعبر عنها من خلال: الفعالية = النتائج / الأهداف، في حين يشير الى الكفاءة: وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن، وعادة ما يعبر عنها من خلال العلاقة: الكفاءة = المخرجات / المدخلات، وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. (دادوي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٤٤)، فالنجاح الاستراتيجي يشير الى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها (الذبحاوي، ٢٠١٦، ٤٤٧).

ومن هذا المنطلق فقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث بأن النجاح الاستراتيجي "عملية وضع وتنفيذ استراتيجية تسمح للمؤسسة بالوصول الى أهدافها، إذ انتطوي على تحديد الأهداف وتحليل البيئة التنافسية وتطوير خطة عمل وتنفيذ الخطة وتقييم لنتائج، وتتمثل عوامل النجاح الاستراتيجي في القيادة القوية، فريق عمل قوى والثقافة والتركيز على الزبون والرؤية الاستراتيجية الواضحة المحددة والقدرة على التكيف والتركيز على الابتكار" (الجنابي، ٢٠٢٣، ١٠٠).

وبتحليل ما سبق يتضح تواجد عدد من العناصر الأساسية للنجاح الاستراتيجي بالمؤسسات لعل من أهمها صيغة استراتيجية تضمن تفوق المؤسسات عن منافسيها ، وأيضاً تواجد نوعين الكفاءة والفاعلية لمنظومة العمل بالمؤسسات ، وأيضاً القدرة علي التكيف مع التغيير باستمرار ، وتوفير نوع من القيادة الابتكارية القادرة علي تحقيق طفرات استراتيجية بمخرجات المؤسسات ، والعمل بشكل فريق عمل ، وتواجد نوع من الرؤية الاستراتيجية الثابتة ، وإرضاء جميع أصحاب المصالح بالمؤسسات .

وبالتالي يقترن النجاح الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على توجيه القرارات والخيارات الاستراتيجية وفق العوامل البيئية الأكثر تأثيراً على أنشطتها وتحقيق التوازن بينها وبين مواردها الداخلية لدعم المزايا طويلة الأجل والتي تحقق لها البقاء والتكيف والنمو داخل بيئتها الديناميكية والتنافسية، وتقوم فلسفة النجاح الاستراتيجي على إجراء عمليات التحسين المستمر لإدارة كافة أنشطة المؤسسات وفقاً لنظم الجودة وتطبيق معايير التميز العالمية المتعارف عليها لإضافة قيمة للمؤسسة وتعظيم الاستفادة من مواردها إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أفضل النتائج التي يمكن تحقيقها بأفضل صورة (عيسى، ٢٠٢١، ٢١).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي للجامعات بأنه نجاح طويل المدى تطمح الجامعات لتحقيقه وذلك من خلال امتلاكها لقيادات جامعية ذات سمات ريادية تتميز بقدرتها على التخلي عن الممارسات التقليدية وتبني الإبداع والابتكار والقدرة على استشراف المخاطر بما يحقق لها البقاء والنمو والتكيف (يوسف، ١٣٠، ٢٠٢٠).

وتأسيساً على ما سبق فإن النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية هو قدرتها على تحديد المسار الاستراتيجي ، وذلك من خلال وضع العديد من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها علي مستوي التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع ، وذلك من أجل الحصول علي مخرجات بشرية وبحثية ومعرفية وبراءات اختراع قادرة علي تغيير وضع الجامعات في المجتمع المصري ، وذلك من خلال تفعيل دورها في المجتمع ، وبالتالي تتفوق علي الجامعات المنافسة لها علي المستوي العالمي والإقليمي والمحلي في تغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية داخل المجتمع .

ثانياً: أهداف تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية

من خلال العرض السابق لمفهوم النجاح الاستراتيجي نستنتج أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى الجامعات بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة من تحقيق النجاح الاستراتيجي داخلها، لعل من أهم هذه الأهداف ما يلي:

- ١- استعادة المكانة العالمية للجامعات: حيث يؤدي النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية إلى استعادة السمعة الطيبة للجامعات، وبالتالي يكون لها موقع على الخريطة العالمية، وذلك من خلال العديد من التصنيفات العالمية.
- ٢- رسم المسار الاستراتيجي للجامعات: وذلك من خلال مساعدة القادة على اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية التي تؤدي لأعلي كفاءة ممكنة بالفعالية المطلوبة من المخرجات الجامعية
- ٣- ربط الجامعات بالمؤسسات التنموية بالمجتمع: حيث أن النجاح الاستراتيجي يُسهم في أبحاث جامعية قادرة على قيادة عجلة النمو بالمجتمع، وبالتالي حل العديد من المشكلات داخل القطاعات التنموية بالمجتمع.
- ٤- براءات الاختراع: حيث يؤدي النجاح الاستراتيجي في العمليات التدريسية التي تقوم بها الجامعات من خلال العديد من الطرق الابتكارية لمزيد من براءات الاختراع التي يسجلها عدد كبير م أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب.
- ٥- المخرجات البشرية والتغيير الاستراتيجي : حيث أن النجاح الاستراتيجي في العمليات التدريسية التي تتم داخل الجامعات يسهم في تكوين مخرجات بشرية بدرجة عالية من الكفاءة قادرة على إحداث تغيير استراتيجي داخل المؤسسات التنموية بالمجتمع .
- ٦- الاستغلال الأمثل للمدخلات والعمليات : حيث يستهدف النجاح الاستراتيجي للجامعات استغلال جميع الموارد المتاحة داخل منظومة التدريس أو منظومة البحث العلمي أو منظومة خدمة المجتمع ، وذلك من أجل الحصول علي أعلي كفاءة ممكنة .

ثالثاً: أهمية النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية

تتمثل أهمية النجاح الاستراتيجي للمؤسسات كونه يعد مؤشرا هاما لأداء العاملين وقدرتهم الإبداعية لأحداث التوافق بين الموارد الداخلية وبين البيئة الداخلية، حيث يعد النجاح الاستراتيجي لمؤسسة بمثابة مؤشر على قدرة المؤسسات على استخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بطريقة صحيحة مما يؤدي الى إنتاج خدمات ومخرجات تلبى احتياجات العملاء(مزهري، ٢٠٢٠، ٢٩).

حيث يعتبر النجاح الاستراتيجي وسيلة لمواجهة المنافسة في بيئة الأعمال ويستدل على مستوى نجاح المؤسسة بمدى قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع الذي فرض أنماط جديدة في سوق العمل، كما يعد النجاح الاستراتيجي مؤشرا على مدى التزام مؤسسات بمبادئ أنظمة إدارة الجودة مما يؤدي الى انتقال المؤسسة من منظمة محلية الى عالمية.

وتكمن أهمية النجاح الاستراتيجي انه يساعد المؤسسات على تحقيق أهداف بسيطة ومتماسكة وبعيدة المدى ومعرفة عميقة بالبيئة التنافسية، والتقييم الموضوعي للموارد والبناء الفعال فضلا على تحسين المزايا التنافسية بشكل كبير للمؤسسات مما يسمح لها بالبقاء في عالم تنافسي (الجنابي، ٢٠٢٣، ٢٥)، ولا تقتصر أهمية النجاح الاستراتيجي على المؤسسة فقط بل يسهم النجاح الاستراتيجي رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للعملاء، كما يشجع النجاح الاستراتيجي العاملين على الابتكار والإبداع وتقديم منتجات متميزة بدرجة عالية (محمود وعبدالله، ٢٠٢٣، ٢٢).

كما تظهر أهمية النجاح الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق، حيث يعتمد تحقيق النجاح الاستراتيجي على ثلاث مراحل تمكن من دعم تنافسية المؤسسة، وهي (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٤٦-٥٦):

- إجراء التحليل البيئي: للكشف عن العناصر الاستراتيجية التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة في المستقبل من خلال دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ويساهم التحليل البيئي كأسلوب منهجي في تحديد المقدرات المميزة التي تمتلكها المؤسسة واستغلالها بما يتوافق ومتطلبات البيئة الخارجية بغرض تشكيل مزايا تنافسية خاصة في ظل عولمة الاقتصاد، وتشمل نقاط القوة (والتي تشير الى مورد او مهارة او ميزة تمتلكها المؤسسة وتحقق لها ميزة تنافسية)، نقاط الضعف (قصور في الموارد او المهارات من شأنه الحد من قدرة المؤسسة على مواجهه منافسيها)، الفرص (مواقف مفضلة او مرغوبة في بيئة المؤسسة ينجز عن استغلالها تحقيق عوائد افضل)، التهديدات (مشاكل او اضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير ماثية في الظروف البيئية وينبغي تقليصها).
- اختيار استراتيجية تنافسية: لتخصيص الموارد المتاحة لتغيير الموقع التنافسي وضمان استمرار ميزة تنافسية للمؤسسة ويمكن الاعتماد على أي من الاستراتيجيات التنافسية لبورتر التي تناسب المؤسسة وتتمثل في: استراتيجية السيطرة بالتكاليف، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز.
- تطبيق الاستراتيجية المختارة: من خلال التنفيذ والذي يتعلق بوضع البرامج التنفيذية والموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي والإجراءات التنفيذية، والرقابة على الأداء من خلال بعدين: بعد تنفيذي يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما تم التوصل إليه فعلياً، وبعد استراتيجي يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما يتوقع تحقيقه.

وبناء علي ما سبق تظهر أهمية تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في استعادة الوضع التنافسي علي الخريطة العالمية، وذلك من خلال تبني أحد الاستراتيجيات التنافسية القادرة علي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة داخل المجتمع، ولكن بعد إجراء تحليل يبني من أجل المساهمة في تبني الاستراتيجية التي تتلائم مع إمكانات الجامعات المصرية ، حيث أن تبني استراتيجية أخرى تصبح غير ملائمة وقد تؤدي لفشل الجامعات بدرجة أكبر، وبالتالي تظهر أهمية النجاح الاستراتيجي في الاستمرار علي الاستراتيجية التي ساعدت علي تحقيق هذا النجاح ، ومحاولة تكيفها بشكل مستمر مع العديد من المتغيرات.

رابعاً: أبعاد النجاح الاستراتيجي للجامعات

هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالنجاح الاستراتيجي للمؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، لعل من أهمها ما يلي

١. **البقاء:** يقصد به القدرة علي الاستمرار وهو هدف منظمي تسعى المؤسسات الي تحقيقه من خلل مواكبة التغيرات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة ،إذا تتلاشي المؤسسات وتختفي من الوجود عندما لاكون قادرة علي إشباع حاجة في المجتمع الاستجابة لها،لذلك تحاول المؤسسات ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل بها وتعزيز سمعتها في السوق وتقوية علاقات الروابط بين أصحاب المصلحة لضمان تقديم الدعم الكافي لها في وقت الأزمات(محمود وعبداله،٢٠٢٣،٢٣)، حيث يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي والمرتكز الأساسي الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم، لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، ولكن التكيف لن يكون عمليا علي المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، فحالة التكيف ليس الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة بل هي مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وبالتالي تحقيق المزيد من الاستقرار ومن ثم قدرة أكبر علي البقاء والتكيف، وهكذا تتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٤٤)،

وفي هذا السياق فإن البعد الأول للنجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية يتجسد في محاولة بقاؤها في عالم ملئ بالمتغيرات ، حيث أننا أصبحنا في عصر الثورة الصناعية الرابعة ، والتي تتميز بالدمج بين التكنولوجيا والبيولوجية والمادية ، وبالتالي لابد أن تحاول الجامعات المصرية العمل من خلال منظومة البحث العلمي في هذه المجالات ، وتوظيف تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة في منظومة التدريس لزيادة كفاءتها .

٢. **التكيف والاستجابة:** يعد تعلم التوسط والتكيف مع البيئة من العوامل الهامة في تحديد مدى نجاح المؤسسة، ويحدث هذا التكيف من خلال التفاعل التنظيمي للمؤسسة مع بيئتها ومراقبتها، فالتكيف يعنى القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكنة ومواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان (Eisenberg & Pieterse, 2015: 151)، حيث تحاول المؤسسات توسيع قاعدة مستخدميها وزيادة الإيرادات، لذلك يكون الهدف الرئيسي في بداية مرحلة التوسع هو اكتساب فهم حول تصورات المستخدمين والمعلومات التي يتم الحصول عليها، وتمكن المؤسسة من إجراء التكيف المطلوب، حيث تتطلب عملية التكيف تنفيذا وتنسيقا مستمرين لمختلف الآليات والقدرة على استشعار الفرص واغتنامها.

حيث يعد التكيف الجسر الذي يربط البيئة المتحركة وتغيراتها بتحريك المؤسسة اتجاه احتواء تلك المتغيرات، فالتكيف أحد المفاهيم الناتجة عن الانفتاح الفكري للمؤسسة على البيئة، ويعد من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المؤسسة أو اختفائها (اردان وامل، ٢٠١٤، ٢٥). وفي هذا الإطار يظهر البعد الثاني للنجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية... الخ التي تسود العالم في العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين، وبالتالي لابد من محاولة إظهار قوة للجامعات المصرية من خلال نقاط القوة التي تتواجد بها من أجل التكيف مع هذه المتغيرات ومحاولة الاستجابة لها.

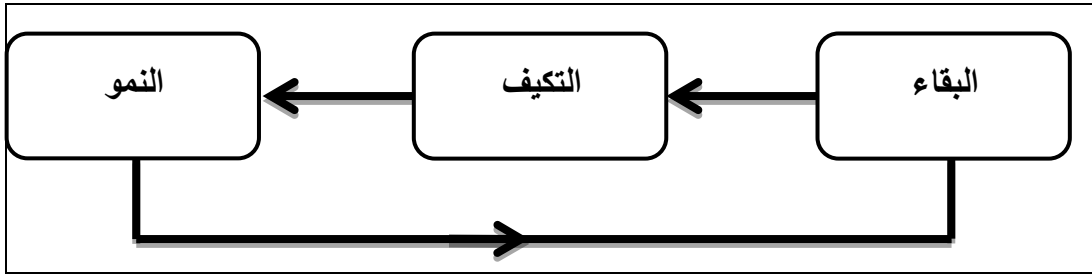
٣. **النمو:** ويعنى زيادة حجم المؤسسة باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة، ويمكن أن يؤثر العديد من أصحاب المصلحة على نمو أعمال المؤسسة بما في ذلك صاحب العمل والزبائن والموردين والممولين والأكاديميين وصانعي السياسات، فالكل لديه معتقدات وقيم وتوقعات مختلفة يمكن أن تغير في نمط نمو المؤسسة، كما يمكن للمؤسسة اعتماد استراتيجيات نمو مختلفة تشمل اختراق للسوق وتطويره بهدف تطوير منتجات جديدة للأسواق الحالية (الجنابى، ٢٠٢٣، ٢١)،

وتوجد عدد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسات في البقاء، ومنها (جاكسون وآخرون، ٢٠٠٨، ٥٣٩-٥٤٧):

- الموقف المالي الحرج: الذي قد يجعل الكثير من المنظمات تلجأ إلى نوع من إعادة الوجود بالاكتساب والاندماج.

- عدم تمكن المؤسسة من إشباع حاجات المجتمع، وضعف استجابتها للظروف الطارئة وللتغيرات البيئية المختلفة.
- الاختلاف بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وإحباطها لإبداعاتهم وضعف تطويرها لبرامج التجديد والابتكار، وضعف إدارة الصراع في المنظمة ابتكارات مستمرة.

ويوضح الشكل (١) التالي الخطوات المتتابعة لثلاث عمليات تعكس حدوث النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة فإذا استطاعت المؤسسة التعليمية البقاء في ظل قواعد التنافسية الجديدة عليها إجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة والبحث عن العوامل التي تساعد على النمو والتغيير للأفضل؛ لأن النمو في هذه الحالة هو السبيل للبقاء على ميدان التنافس الذي ما تلبث أن تتغير القواعد المنظمة له لذا عليها أن تجري المزيد من عمليات التكيف وهكذا تتابع مستمر بين العمليات الثلاثة (عيسى، ٢٨، ٢٠٢١).



شكل (١) دورة النجاح الاستراتيجي

المصدر: (عيسى، ٢٠٢١، ٢٨)

وفي هذا السياق يظهر البعد الثالث للنجاح الاستراتيجي للجامعات في محاولة الدخول في العديد من التخصصات الحديثة التي لم تكن متواجدة من قبل، واستحداث العديد من الطرق التدريسية من أجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة، وبالتالي اختراق البحث العلمي للعديد من المجالات البحثية على مستوى النانو والبيكو والألفمتو، وأيضاً اختراق الجامعات المصرية للعديد من الخدمات التي تقدمها للمجتمع الذي تتواجد فيه.

خامساً: عوامل النجاح الاستراتيجي للجامعات

أن عوامل النجاح الاستراتيجي هي مجموعة من العناصر التي يؤدي تحقيقها إلى تحقيق التميز والريادة واستمرار البقاء في الوضع التنافسي، ويمكن تحديد أهم عوامل النجاح الاستراتيجي داخل الجامعات في الآتي:

١- الاستراتيجية المحددة:

اتجهت الجامعات الى تغيير اتجاهها الاستراتيجي بسرعة لتظل قادرة على المنافسة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة وتقلبات حاجات العملاء وقوى السوق التيلا يمكن التنبؤ بها، وهو الأمر الذي يؤدي الى تنفيذ الجامعات للاستراتيجيات المختارة بسرعة وفعالية على جميع المستويات.

حيث يؤدي وجود استراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق داخل المؤسسة إلى توجيه الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها بخطوات محددة وفي إطار زمني محدد بما يحقق لها البقاء في البيئة التنافسية المحيطة، وتعد الاستراتيجية هي خطة المؤسسة، مع إدراك الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي، لذا يجب تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وربطها مع الموارد المتاحة، ويُعد التخطيط وصياغة الاستراتيجية أمور حيوية في العمل، مع الحرص على إعادة تعريف الاستراتيجيات والتحديث باستمرار للتلاؤم مع توجهات المنظمة وأهدافها والتغيرات المتوقعة (الحواجة، ٢٠١٨، ٤١٩-٤٢١).

وتتبع معظم المؤسسات عملية مماثلة في تطوير استراتيجية تنافسية ، حيث تتمثل الخطوة الأولى بإجراء تحليل تفصيلي للبيئة التنافسية بما في ذلك الشركاء المحتملون والمنافسون والكيانات ذات الصلة التي قد تسن سياسات أو ممارسات يمكن أن تؤثر على نجاحها، والخطوة الثانية: هي إعداد حقيقي لنقاط القوة والضعف الحالية للمؤسسة لتحديد الكفاءات الأساسية التي يمكن الاستفادة منها ، وتتضمن الخطوة الثالثة: تطوير وتقييم السيناريوهات الاستراتيجية التي يمكن أن تضع المؤسسة بالنسبة لقدراتها الحالية والمنافذ المحتملة المتاحة في الأسواق ، وبمجرد اختيار الاستراتيجية يتم بعد ذلك إشراك القيادة العليا ومجالس الإدارة للحصول على مدخلاتهم وموافقتهم، حيث يعد تطوير الاستراتيجية عو عادة عمل القيادة التنفيذية (Eisenberg & Pieterseon.2015.146).

ولزيادة احتمالية النجاح الاستراتيجي يجب التأكد من صياغة الاستراتيجية بطريقة يمكن الوصول إليها بالنظر الى تفضيلاتها ومستوى المعرفة، وأيضاً تحديد السياسات والممارسات التنظيمية التي تتعارض مع التوجه الاستراتيجي والتحرك نحو تغييرها أو إلزائها. وصياغة الاستراتيجية تعني إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها ونوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر

وتحديد عناصر القوة والضعف، بالإضافة إلى اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة (المغربي، ٢٠٠٦، ١٩).

وهناك ثلاثة جوانب لصياغة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، والاستراتيجية التنافسية، والاستراتيجية الوظيفية، ولكل منها تركيز مختلف ويجب أن تكون التوصيات للمجموعات الثلاثة متسقة داخليا ومتناسبة معا بطريقة دعمه بشكل متبادل لتشكل تسلسلا هرميا تكاملا للاستراتيجية على النحو التالي:

أ. **الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:** تركز على القرارات العامة المتعلقة بنطاق المؤسسة الإجمالي واتجاهها، حيث يعد التفكير في التغييرات التي يجب إجراؤها في هدف النمو واستراتيجيته لتحقيقه هو الأساسي هذه الاستراتيجية، **وتتكون من:**

- **استراتيجية النمو أو الاتجاه:** (ما ينبغي أن يكون هدف للنمو بدء من التخفيض الى الاستقرار الى درجات النمو وكيف يمكن تحقيق ذلك

- **استراتيجية المحفظة:** (ما ينبغي أن تكون عليه محفظة من خطوط الأعمال، الأمر الذي يتطلب ضمنا إعادة النظر في كيفية القيام بذلك وان يكون هناك قدر كبير من التركيز والتوزيع)

- **استراتيجية الأبوة والأمومة:** كيف نقوم بتخصيص الموارد وإدارة القدرات والأنشطة عبر المحفظة والى أي مدى يتم دمج خطوط العمل)

ب. **الاستراتيجية التنافسية:** غالبا ما تسمى استراتيجية مستوى الأعمال، وتتضمن تحديد كيفية تنافس المؤسسة ضمن كل خط عمل أو وحدة أعمال.

ت. **الاستراتيجية الوظيفية:** تتعامل هذه الاستراتيجية مع كيفية قيام كل منطقة وظيفية ووحدة بتنفيذ أنشطتها الوظيفية لتكون فعالة وتعظيم إنتاجية الموارد

وبذلك لا يجب النظر الى الاستراتيجية على أنها خطة فقط بل يجب أن تتعدد الزوايا التي تنظر من خلالها ويعنى ذلك أن الاستراتيجية هي: (فلاح، ٢٠٠٠، ١٦)

- خطة: ممكن أن تكون عملا مخططا واعى ومقصود للتعامل مع المتغيرات البيئية
- نموذج: لسير النشاطات داخل المؤسسة
- مناورة: يقصد بها خداع المنافس باستخدام مجموعة من المناورات لتضليله
- موقف: وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة التي تعيش فيها
- تصور: تصور لمستقبل المؤسسة في شكل نموذج، والعمل على تحقيقه.

وبناء على ما سبق فإن العامل الأول والأهم للجامعات المصرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي هو الاستراتيجية المحددة التي تتبناها سواء على مستوى الجامعات أو على مستوى

الوضع التنافسي للجامعات أو على مستوى الوضع الوظيفي للجامعات، وبالتالي فإن تحديد الجامعات المصرية للاستراتيجية الواجب اتباعها يحدد المسار الاستراتيجي لها في المستقبل، وبالتالي يدي للنجاح الاستراتيجي.

٢. التنفيذ الفعال للاستراتيجية:

يقصد به حرص العاملين في المؤسسة على تنفيذ كل ما ورد وحدد في الاستراتيجية الموضوعية والتزام العاملين في كل المستويات الإدارية بالاستراتيجية (الحلالية والعزاي، ٢٠٠٩، ٣)

وصياغة الاستراتيجية هي في الأصل عملية ريادية من التحليل، والحكم، والابتكار والإبداع، إلا أن التنفيذ المنظمات والمشاريع وتستلزم قدرا هائلا يستلزم موهبة إدارية، ومقدرة على توقع العقبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ، كما أن التنفيذ الاستراتيجي يمكن أن يكون بمثابة حلقة وصل فيما بين الصياغة والرقابة الاستراتيجية (عبدالعزيز الزغبي، ٢٠٢٢، ٣٠)

حيث يهتم تنفيذ الاستراتيجية بضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ويمكن وصفه بأنه تنفيذ التكتيكات بحيث تتحرك المؤسسة في الاتجاه الاستراتيجي المطلوب، ويمكن تعريف تنفيذ الاستراتيجية بأنها "التشغيل المباشر نسبيا لخطة استراتيجية واضحة المعالم، او مجموعة الأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" (Sterling.2003.27).

ويتعلق التنفيذ الفعال لاستراتيجية بالعناصر التالية (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٥٥):

- وضع البرامج التنفيذية: والبرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة، وتعد الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي هي وضع الخطط أو السياسات موقع التنفيذ.
- وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي: تعد الموازنات ترجمة لبرامج المؤسسة على شكل قيم مالية تتضمن قوائم التكلفة والعائد، وبشكل تفصيلي لكل برنامج.
- الإجراءات التنفيذية: وتسمى أحيانا بإجراءات التشغيل المعيارية، وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً. ويعد تنفيذ الاستراتيجية أصعب من صنع الاستراتيجية وهناك مجموعة من العقبات والتحديات الصعبة التي تقف أمام التنفيذ الفعال الاستراتيجية ولعل أهمها وأن القادة والمديرين يعرفون المزيد عن صياغة الاستراتيجية أكثر من معرفتهم بها عند التنفيذ حيث تم تدريبهم على التخطيط وليس تنفيذ التخطيط، وعدم القدرة على التغيير (حيث تشكل المشكلات الخاصة بإدارة التغيير اكبر تهديد لتنفيذ الاستراتيجية لذلك يجب على القادة تحديد مجالات التغيير

الضروري والتغلب على اى مقاومة محتملة للتغيير)، وأن تكون الاستراتيجية سيئة او غامضة، عدم وجود مبادئ توجيهية او نموذج لتوجيه جهود التنفيذ، مشاركة سيئة او غير كافية للمعلومات، وعدم وضوح المسؤولية (Hrebiniak. 2006.2).

كما يعد هيكل السلطة التنظيمية مهما لأنه يؤثر على القرارات المتعلقة بتخصيص جميع انواع الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، فحتى الخطط السليمة والمجهزة تفشل اذا فشل المنفذون فى مواجهه العقبات التنظيمية والسياسية الصعبة التى تقف فى طريق التنفيذ الفعال، لذلك يجب على منفيذ الاستراتيجية اقناع جميع الموظفين المعنيين بتنفيذ جميع الانشطة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية (Shah, 2005.295).

مما سبق يوضح الجدول التالى العوائق الاكثر شيوعا التى تواجه التنفيذ الفعال للاستراتيجية: مشكلات صياغة الاستراتيجية، مشاكل ادارة التغيير، مشاكل الثقافة التنظيمية، المشاكل المتعلقة بهيكل السلطة التنظيمية، مشكلات القيادة (Cater & Pučko.2010. 218).

جدول (١) معوقات التنفيذ الفعال للاستراتيجية

العناصر	المعوقات
صياغة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> لايتم التحليل الاستراتيجى بشكل صحيح الاستراتيجية غير محددة بشكل جيد
ادارة التغيير	<ul style="list-style-type: none"> يفتقر المديرون الى القدرات اللازمة لتنفيذ التغيير
الثقافة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> لايثق المديرون فى المعلومات التى يتم انشاها خارج وحداتهم يتردد الموظفون فى مشاركة المعرفة مع زملائهم التوجه قصير المدى يهيمن على الشركة
السلطة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> تتعارض الاستراتيجية مع التنظيم الحالى لهيكل السلطة يفتقر المديرون الى افكار حول كيفية اقناع الموظفين بتنفيذ الاستراتيجية ادارة العمليات لاتشارك بنشاط فى تنفيذ الاستراتيجية
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> يفتقر المديرون الى المهارات القيادية للاستراتيجية لاتوجد مبادئ توجيهية او نموذج لتوجيه اساليب تنفيذ الاستراتيجية

- لم يتم توصيل الاستراتيجية بشكل صحيح الى المستوى الادنى
- انظمة المكافآت لاتحفز تنفيذ الاستراتيجية

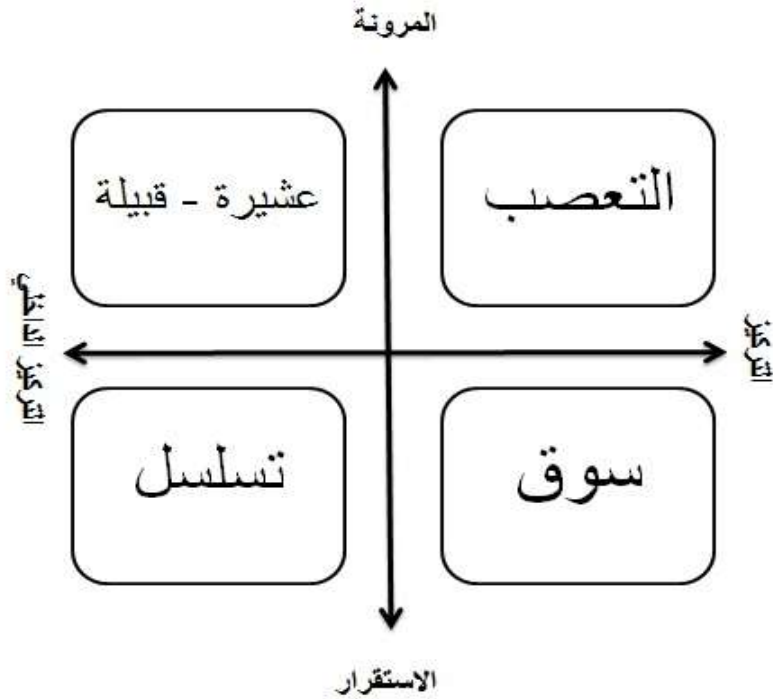
source:(Čater & Pučko.2010. 218).

وبناء علي ما سبق يكمن العنصر الثاني للنجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في القدرة علي تنفيذ الاستراتيجية من خلال رصد الميزانيات الملائمة للتطبيق ، حيث هناك العديد من الجامعات تضع استراتيجيات من الصعب تطبيقها ، وبالتالي تدعي الفشل ، وهناك العديد من الجامعات المصرية تضع استراتيجيات سهلة جداً في التطبيق ولا توجد بها أي صعوبة وتدعي النجاح ، وبالتالي لا بد من دراسة الاستراتيجية بالشكل الملائم من جميع النواحي البشرية والمالية والثقافية والهيكلية التي تؤدي للتطبيق.

٣. الثقافة التحفيزية:

يقصد بها "المعتقدات والافتراضات والقيم التي يتقاسمها اعضاء المجموعة حول قواعد السلوك واساليب القيادة والاجراءات الادارية والطقوس والعادات" (Zheng, & McLean.2010.765).

ويوضح الشكل التالي انواع الثقافة، لتشمل التسلسل الهرمي، والعشيرة، والسوق، والتعصب، ووفقاً لنموذج تركز ثقافة التسلسل الهرمي على الكفاءة الداخلية والتعاون والتمسك بالخصائص السائدة، وترتكز الثقافة العشائرية (الثقافة العائلية) على القضايا الداخلية ولكن ينصب تركيزها على المرونة اكثر من الاستمرار، وثقافة السوق موجهة نحو التحكم وترتكز على شؤون التنظيم الخارجي وتستخدم المؤسسات التي تتمتع بهذه الثقافة الملاحظة والمقاومة للوصول الى مستوى اعلى من الانتاجية والقدرة التنافسية، اما ثقافة التعصب تتجه نحو موضوعات التنظيم الخارجي وركزت على المرونة والتغيير اكثر من المقاومة. (Ahmadi & Akbari, 2012. 286).



شكل (١): نموذج كاميرون وكوين لتصنيف الثقافة

source:(Ahmadi & Akbari, 2012. 286).

وتتعلق الثقافة التنظيمية بتبنى المنظمة للعادات والتقاليد والاهتمام بزيادة دافعية العاملين من خلال وضع أنظمة الحافز المادية والمعنوية، التحفيز هو القوة النفسية التي تحدد سلوك الفرد في المنظمة، ومستوى الجهد المبذول من الشخص، ومستوى إصراره على العمل في المنظمة. وعرف التحفيز بأنه " عدد من المؤثرات التي يتم استثمارها لإثارة دوافع الفرد، وبالتالي تعمل على تحديد مضمون وشكل سلوكه، وذلك بإعطائه الفرصة لإشباع الحاجات التي تثير دوافعه وتحركها، وتهدف الحوافز إلى بلوغ الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتقوم الحوافز بدور فعال و حساس في إثارة طاقات الأفراد ودفعها، وتحريك مقدراتهم فهي تلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يقود إلى استمرارية المنظمات، وتنفيذ الأعمال فيها بشكل كفؤ و بفاعلية.(عبدالعزیز والزغبی، ٢٠٢٢، ٣١).

وبناء على ما سبق يتجسد العنصر الثالث للنجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في توفير ثقافة تحفيزية لجميع الموارد البشرية بالجامعات سواء أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو الإداريين ، وذلك لبذل أقصى جهد ممكن في تنفيذ الاستراتيجية ، حيث أن التحفيز أحد أهم عوامل النجاح الاستراتيجي للجامعات .

٤. اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

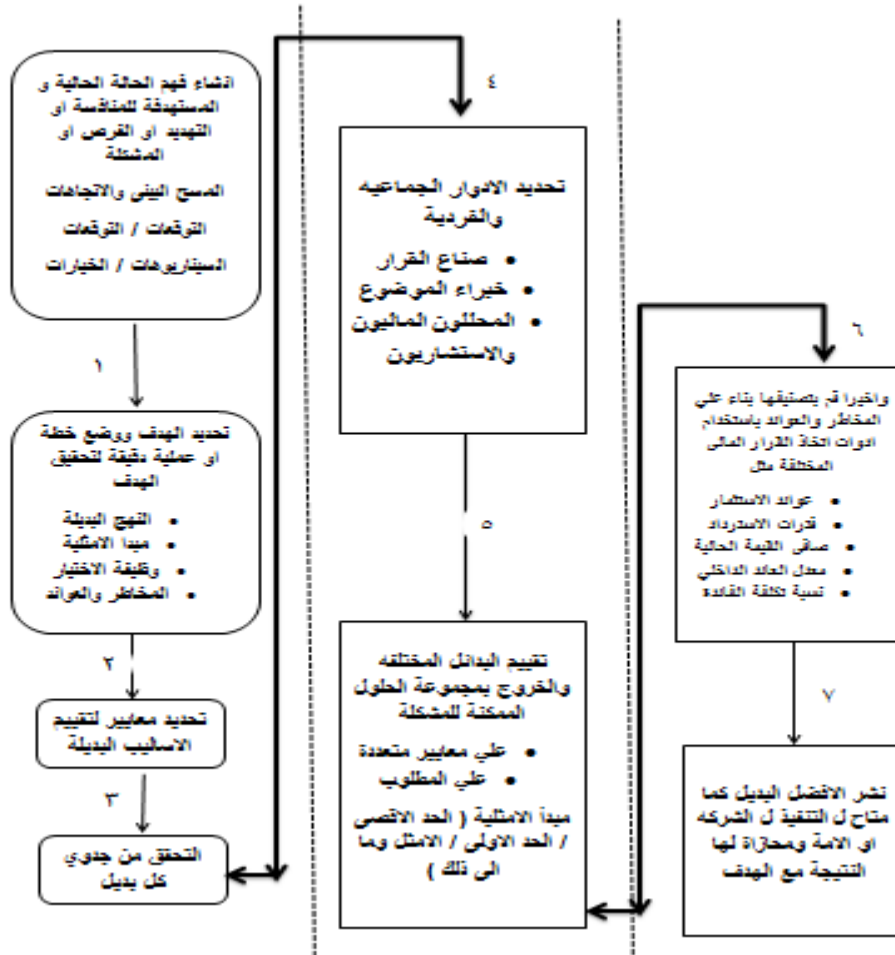
تتضمن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي محصلة عمليتي اتخاذ القرار والاستراتيجية، وفي حين أن عملية اتخاذ القرار تتمثل في المفاضلة بين بدليين أو أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، وتنطوي الاستراتيجية على البدائل المتاحة في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، لذا فهي تضيف على القرارات التشغيلية والقرارات العملياتية البعد الاستراتيجي في اتخاذ القرار، وبالتالي لا يتوقف معيار المفاضلة بين البدائل على أهداف المؤسسة بل يمتد إلى معايير تحقق وضع تنافسي أفضل على المدى الطويل (عيسي، ٢٠٢١، ٢٩).

والقرار الاستراتيجي هو القرار الذي يؤدي الى تحقيق الهدف الذي ادى الى اتخاذ القرار ضمن القيود التي يجب مراعاتها لتحقيق هذا الانجاز، حيث يمكن ان تكون القيود تنظيمية مثل الوقت والتكلفة، او بيئية مثل اصحاب المصلحة والتكنولوجيا، او بشرية مثل القيود المعرفية او تجنب المحاطر، ويتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة بطرق تراعى تعدد القيود (Oghojafor, & Oluwatula.2012.69).

وتتكون عملية صنع القرار من ست وظائف متسلسلة وترابطة للغاية لصنع القرار مهى كالاتى:
(Harrison & Pelletier.2000.111)

- تحديد اعادة تعيين الاهداف: بمجرد التأكد من طبيعة الفجوة الاستراتيجية يتم تحديد الاهداف الادارية واعادة ضبطها حسب الضرورة ويبدأ اتخاذ القرار بتحديد الاهداف .
- البحث عن البدائل: يتضمن البحث مسح البيئة الخارجية بحثا عن معلومات تمثل البدائل المحتملة التي تحقق الاهداف
- تقييم البدائل: تعكس البدائل مسارات العمل المختلفة لتحقيق الاهداف ،وتتم مقارنة البدائل وتقييمها على اساس عدم اليقين النسبي لعلاقات السبب والنتيجة وتفضيلات صانع القرار لمختلف النتائج الاحتمالية
- الاختيار: الاختيار هو اللحظة التي يختار فيها صانع القرار مسار عمل معين من بين مجموعة من البدائل
- تنفيذ الاختيار: التنفيذ هو المكان الذي يتحول فيه الاختيار الى واقع تشغيلي من خلال تعيينات المهام وتخصيص الموارد ويتم نقل مخرجات السلع والخدمات الى العملاء في البيئة الخارجية.

- تقييم الاختيار: من خلال تقييم ردود الفعل من البيئة الخارجية والعمليات الداخلية، يتم قياس الاداء الفعلى مقابل الاداء القياسى لضمان نتيجة تتفق مع الاهداف الادارية
مما سبق يتضح ان خطوات اتخاذ القرار مترابطة بشكل كبير ضمن عملية صنع القرار
وتعكس الطبيعة الديناميكية لعملية صنع القرار فى الناتج عن الاداء المترابط للعملية
بأكملها، وان كل خطوة من تلك الخطوات تترتب عليها الخطوة الاخرى الذى يتخذها صانع
القرار لاتخاذ القرارات المناسبة لمؤسسة والتي تتوافق مع فرص السوق المتاحة.
ويوضح الشكل التالى(٢) عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجى ،حيث توجد
المؤسسات جنباً الى جنب مع باقى المؤسسات الاخرى وتتعارض المؤسسات وتختلف فى
المصالح والسوق، مما ادى الى شعور المؤسسات بالتهديد من قبل المؤسسات الاخرى وبالتالي
يستدعى هذا التهديد طرقاً لتقييمه ،لذلك يحتاج صناع القرار الى معرفة مدى التهديد او
المنافسة التى تواجههم وبمجرد تقييم التهديدات ،يتم انشاء الاستراتيجيات كأطار عمل يتم
تنفيذها لمواجهة التهديدات وتحقيق الاهداف الاستراتيجية، ويجب تقييمها من حيث السيناريو
المحتمل واختيار الافضل وتنفيذه. (Bhushan, N., & Rai, K. (2004.4)



شكل (٢) عملية صنع القرار الاستراتيجي

Source: (Bhushan & Rai.2004.4)

وبذلك تمر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي طبقا للشكل السابق بالمرحلة الاولى: تحديد التهديدا والفرص والمسح البيئي، ثم المرحلة الثانية: تحديد الهدف ووضع خطة عمل لتحقيق الهدف (النج البديل، المخاطر والعوائد)، والمرحلة الثالثة: تحديد معايير لتقييم الاساليب البديلة، وصولا للمرحلة الرابعة والتحقق من جدوى البدائل وتحديد الادوار الفردية والجماعية، لنصل لمرحلة الخامسة ويبدء فيها تقييم البدائل المختلفة، ثم المرحلة السادسة وتصنيف البدائل طبقا للمخاطر و، ونشر البدائل الافضل، وصولا لاتخاذ القرار الاستراتيجي، ويجب أن تتناسب الاستراتيجية مع القدرات الداخلية لمؤسسة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها.

وبناء علي ما سبق يتجسد العنصر الرابع للنجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في اتخاذ القيادات الأكاديمية للعديد من القرارات الاستراتيجية التي تحدد المسار الاستراتيجي التي يجب أن تتحرك به الجامعات، والقادر علي إثارة جميع الموارد البشرية بالجامعات سواء أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو الإداريين ، والقادر علي الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة بالجامعات المصرية وأيضاً الاستغلال الأمثل للعمليات التي تتم داخل الجامعات.

٥. القيادة الاستراتيجية :

تحتاج الجامعات الى نوع جديد من القيادة الاستراتيجية والتي تساعدنا على التنقل بنجاح في البيئة الديناميكية،التي تتميز بالتنافس المستمر والمتزايد بين الجامعات بعضها البعض. وتشير الى التأثير الادبي والالهامي للقائد على مرؤوسية لينتغاضوا عن مصالحهم الشخصية لصالح المؤسسة بالإضافة الى الخصائص الشخصية للقائد، فالقيادة هي "عملية تأثير تؤدي الى تحقيق الاغراض المطلوبة وتتطوى على الهام ودعم الاخرين نحو تحقيق رؤية المؤسسة التي تقوم على قيم شخصية ومهنية واضحة"(Hitt, M & Duane. 2002.6).

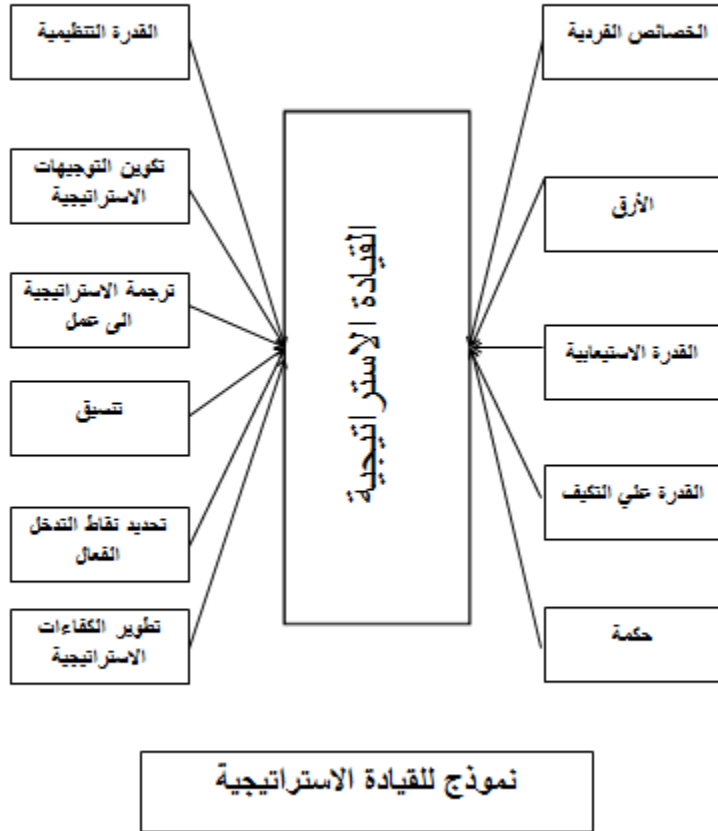
ويجب ان يتمتع القادة الاستراتيجيين بالقدرة التنظيمية ومنها: (Davies & Davies.2004.32):

(36)

- **يكونوا ذات توجه استراتيجي:** ويشير الى التوجه الاستراتيجي بالقدرة على ربط الرؤي والمفاهيم بعيدة المدى بالعمل اليومي"،كما ينطوى على القدرة على النظر في المستقبل على المدى الطويل ورؤية الصورة الاكبر وفهم السياق الحالى للمؤسسة،وبذلك يمكن اعتبار التوجه الاستراتيجي بمثابة انشاء مؤسسة متطلعة الى الخارج تتبنى فهما للاتجاهات المستقبلية المحتملة.
- **ترجمة الاستراتيجية الى عمل:**بالاضافة الى عمل القادة الاستراتيجيون لانشاء الاستراتيجية،ف نجد انهم مكلفين ايضا بترجمة تلك الاستراتيجية الى عمل من خلال تحويلها الى مصطلحات تشغيلية،ويمكن ان يتم ذلك من خلال "خرائط الاستراتيجية" و"بطاقات الاداء المتوازن"،مثل تلك الاساليب توفر اطارا لوصف الاستراتيجية وايصالها بطريقة متسقة.
- **المواءمة بين الاشخاص والمؤسسات:**يمتلك القادة الاستراتيجيون القدرة على مواءمة الاشخاص والمؤسسات ،ويعد التشجيع على الالتزام من خلال القيم المشتركة احد العناصر الاساسية لهذة القدرة،كما ان القيم وافكار لشخصية للقائد لها اهمية قصوى ،لذلك يحتاج القادة الى فهم انفسهم والقيم التي يحملونها حتى يكونوا قادرين على تعزيز التوصل الجيد

- **تحديد نقاط التدخل الاستراتيجي الفعال:** يشير اليها بأنها القدرة على اتخاذ الاجراءات الصحيحة في الوقت الحرج"، ويمتلك القادة الاستراتيجيون القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة ،فهم قادرون على تحديد اللحظة الاساسية للتغيير الاستراتيجي في المؤسسات،وتعد نقطة حاسمة في تطور المؤسسة عندها يكون من الممكن تطوير رؤي جديدة وانشاء استراتيجيات جديدة .
- **تطوير الكفاءات الاستراتيجي:** يمتلك القادة الاستراتيجيون القدرة على تطوير الكفاءات الاساسية،من خلال اعادة تشكيل القدرات والموارد المتاحة بدلا من الاضطرار الى البحث عن قدرات وموارد جديدة،لذلك يضع القادة الاستراتيجيون انفسهم ومؤسساتهم في موقع مستدام وناجح على المدى الطويل
- **كما يتمتع القادة الاستراتيجيون بخصائص شخصية تظهر في :** Pitelis& Wagner (2019.233).
- **عدم الرضا او القلق من الحاضر:**يشعر القادة الاستراتيجيون بعدم الرضا او القلق من الحاضر ويتم وصف هذا القلق بالتوتر الابداعي الذي ينبثق من الرؤية الواضحة للمكان الذي يرغب المرء في ان يكون فيه ورؤيته ومواجهه الحقيقة حول وضعه الحالي،حيث يستطيع القادة الاستراتيجيون من تصور القفزة الاستراتيجية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها
- **القدرة الاستيعابية:** تتمثل القدرة الاستيعابية في القدرة على استيعاب المعلومات الجديدة والتعلم منها وتطبيقها على اهداف جديدة،لذلك يحتاج القادة الى التعلم وخلق سياق تنظيمي يقومون فيه بتحديد ماهو مرغوب وماهو مهم بالنسبة لهم ولمؤسساتهم
- **القدرة على التكيف :** يحتاج القادة الاستراتيجيون الى التغيير التعلم من خلال التأكيد على ان السيطرة على الفوضى والتعقيد والتغيير تتطلب طرقا جديدة للرؤية والتفكير ،فالقادة الاستراتيجيون يمكن ان يتكيفوا ويقودوا المؤسسة نحو اتجاهات استراتيجية جديدة،اذا كان لديهم مرونة ترحب بالتغيير .
- **الحكمة:**القادة الاستراتيجيون لديهم حكمة قيادية ، وهي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب،ويحتاج القادة للحكمة لموازنة تأثيرت الافكار على انفسهم وعلى الاخرين وعلى المؤسسة على المدى القصير والطويل.

ويوضح الشكل (٣) التالي نموذج القيادة الاستراتيجية:



شكل (٣) نموذج القيادة الاستراتيجية

SOURCE:(Davies & Davies.2004.35)

٦. الابتكارات المستمرة:

يعد الابتكار عملية معقدة وذات اهمية حاسمة للنجاح الاستراتيجي ،حيث يمكن للابتكارات المتفوقة ان تساعد المؤسسات على تمييز نفسها عن المنافسة وبناء سمعة ممتازة ، وتطلب الابتكارات المستمرة نهجا قائما على القدرات مثل التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال للاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية، فالابتكار يساعد المؤسسات على التمتع بقدرات طويلة المدى للبقاء والنمو الناجح، وتحتاج الابتكارات الى نشر ثقافة تدعم استكشاف واستغلال الابتكارات

الجديدة من خلال مواومة واعتماد وتكييف بيئاته الداخلية مع الاضطرابات الخارجي)
(Tikas.2023.54).

يقود المنظور الاستراتيجي للابتكار المؤسسة إلى النظر إلى النظام بأكمله بما يتجاوز المنتج والعملية من أجل خلق القيمة، وتتعامل المؤسسات الناجحة في مجال الابتكار معه بأسلوب شمولي ومنتظم من خلال وضع استراتيجية ابتكار متكاملة مع رسالتها وأهدافها، ومن خلال جعل الثقافة التنظيمية والأنظمة التنظيمية متوافقة مع الاستراتيجية، فالابتكار الاستراتيجي هو مفهوم موجه نحو المستقبل يحتوي على اكتشاف إبداعي و يتضمن استخدام تقنيات الإدارة الإستراتيجية المناسبة لزيادة تأثير أنشطة الابتكار على نمو وأداء المؤسسة. (Dogan, 2017.290).

ويتضمن الابتكار النجاح في السوق في اطلاق منتجات ونماذج اعمال جديدة لكنه لايعنى بالضرورة ان المؤسسة بحاجة الى ان تكون ناجحة في جميع عمليات الاطلاق في السوق، ويشير الابتكار المستر الى انه عملية "استشاف وتعلم" ويتكون الابتكار المستمر من ثلاثة عناصر اساسية "التحسين المستمر والتعلم والابتكار (Steiber & Alänge.2013.250).

وتحتاج المؤسسات الى الابتكارات المستمرة لعدة اسباب منها: (Cole.2001.15).

- البقاء في بيئة تنافسية متطلبة ومضطربة، لذلك تحتاج المؤسسات الى تقليل فترات تطوير منتج او الخدمات وتكرار تقديم منتج بشكل مستمر (الابتكار المستمر للمنتج).
- زيادة المنافسة العالمية تتطلب انتاج بسرعة اكبر وبتكلفة أقل بجودة عالية
- الطلب المتزايد من اصحاب المصالح والعملاء لتقنيات المعلومات والاتصالات
- تغيير المشهد التنافسي في السوق بشكل كبير والذي يركز على الديناميكيات التنافسية

كما تتطلب الاستراتيجيات الجيدة التفكير الإبداعي وكذلك التحليل، إلا أنه قد يسبق التفكير الإبداعي التحليل مع استخدام المهارات التحليلية لتفسير الحقائق حول الموقف، ويكمن خطر استراتيجية النسخ المتماثل في أنها تتجاهل حقيقة أن المنافسين يتمتعون بنقاط القوة والضعف والكفاءات المختلفة وقد يكون لديهم رؤى مختلفة لمستقبل أعمالهم، لذا يلزم التفكير الإبداعي أثناء تحليل المعلومات، كما يمكن أن يؤدي الافتقار إلى التفكير الإبداعي إلى الفشل في تقدير الاختلافات الحرجة بين المؤسسات (Hussey, 1999, 53-58).

وهناك مجموعة من العناصر الاساسية لقدرات الابتكار المستمر منها: (Lianto, & Snemardi 2018 779)

- القدرة على توليد المعرفة ومحاذاة التعليم ودمج المعرفة ونقلها ونشرها
- الفعالية التشغيلية والمرونة الاستراتيجية
- الاستراتيجية(التخطيط الاستراتيجي -القيادة-الموارد البشرية- جودة العمليات-رضا العملاء).
- مساهمة اصحاب المصلحة، وتوافر رأس المال الاجتماعي والقدرة على التحسين المستمر والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة
- تطبيق تمكين الابداع التكنولوجي واغتنام فرص السوق ومواءمة الطرق المؤدية للسوق

وبالتالى فإن المؤسسات الجامعية التى تسعى إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي ،تعتمد على الابداع فى تقديم المنتجات الأساسية أو فى تقديم منتجاتها بشكل جديد ومتطور لا يسبقها إليها المنافسون، لذا تمثل الأفراد أصحاب القدرات الإبداعية داخل كل المستويات الإدارية بالمؤسسة نقاط تنافسية تستغلها المؤسسة لإدامة النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة.

٧- التنظيم العضوي:

يقصد بالتنظيم العضوي انبعاث المؤسسة للاستقلالية والحرية كأسلوب لرفع الروح المعنوية للعاملين وتنفيذ العمل من خلال فرق العمل، واعتبار الانظمة وسيلة لانجاز العمل وليس غاية فى حد انها، ويقصد بالتنظيم الأفقي أنه حتى تكون المنظمة ناجحة، عليها أن تنفذ إجراءاتها واستراتيجياتها من خلال نظام لا مركزي، فتمكن فروعها ومدرائها من اتخاذ القرارات . بينما تقوم المنظمات الفاشلة على مركزية الإدارة، وفروعها ودوائرها وتضعها في يد الإدارة العليا فقط، مما يعرقل قدرتها التنافسية (Augustine & Agu.2013.240)

وهناك بعض المتغيرات التى تشكل التنظيم العضوي منها (Kiple & Lewis.2009.75)

- يجب ان يتوافق السلوك الاستراتيجي للمؤسسة مع الاضطراب فى البيئة:المتتمثلة فى (مدى تعقيد البيئة وسرعة التغير بالنسبة لسرعة الاستجابة ورؤية المستقبل والقدرة على التنبؤ بالمستقبل)، حيث تعتبر الاضطرابات البيئية عامل حاسم لنجاح المؤسسة وتعرف بأنه" الديناميكية البيئية"التي تتنافس فيها المؤسسات على مستوى الاضرابات البيئية.

- يجب ان تتناسب استجابة قدرات المؤسسة مع استراتيجيتها
- يجب ان تكون مكونات قدرات المؤسسة داعمة لبعضها البعض

وفي هذا الإطار يؤكد العامل السابع للنجاح الاستراتيجي للجامعات علي تواجد تنظيم داخل لأعضاء هيئة تدريس والطلاب وجميع عناصر المنظومة الداخلية للجامعات ، حيث تستطيع المنظومة استعادة نفسها بسرعة في حالة تواجد مشكلة تواجه الجامعة ، وبالتالي تمتلك القدرة على التنظيم العضوي لجميع موارد المنظومة .

المحور الثاني: البنية الأساسية للشركات الجامعية الناشئة

يتصدي المحور الحالي لوضع إطار نظري تستند عليه الدراسة الحالية في محاولة تحقيق النجاح الاسراتيجي من خلال نموذج الشركات الناشئة بالجامعات ، حيث أن هذا النمط من يساعد على تغيير استراتيجيات التدريس من أجل الحصول على مخرجات معرفية من الطلاب ، والحصول على عدد من براءات الاختراع تسهم في تحقيق عائد مادي للجامعات ، وأيضاً تسهم في تغيير منظومة البحث العلمي بالجامعات ، وبالتالي تغيير منظومة خدمة المجتمع ، وبالتالي لابد من تحليل منظومة العمل داخل هذه الشركات الجامعية الناشئة.

أولاً: السياق التاريخي للشركات الجامعية الناشئة

يتصدي الجزء الحالي للتطور التاريخي لهذه النوعية من الشركات ، وذلك من أجل تحليل السياق التي نشأت فيه هذه النوعية من الشركات والتعرف على مدي ملائمتها لطبيعة المجتمع المصري ، وخاصة ارتباط نشأتها بالولايات المتحدة الأمريكية ، والتي تتميز بالعديد من الخصائص الفريدة لها عن غيرها من المجتمعات الأخرى ، حيث أن المجتمع الأمريكي مجتمع برجماتي رأسمالي ، وبالتالي يبحث عن العائد المالي في الأولوية ، وبالتالي لابد من تحليل السياق التاريخي لهذه النوعية من الشركات .

فمنذ اوائل الثمانينات تزايد انتاج الابحاث الجامعية بشكل كبير، وبدأت التغييرات في الولايات المتحدة والجامعات على العديد من الابعاد الجديدة مثل براءات الاختراع والترخيص وانشاء الشركات الجامعية، مما ادى لاحق الى زيادة التزامتها بتحويل الاكتشافات العلمية الى فرص تجارية مختلفة (Astebro & Braguinsky.2012.671).

ولقد وفر قانون "بايه" Bayh-Dole الاطار للجامعات لتسجيل براءات الاختراع، للاختراعات الممولة من الوكالات الفيدرالية والتي ساهمت في رفع الوعي العام حيث يمكن ان تؤدي الجامعات الامريكية دورا نشطا في نقل التكنولوجيا بما في ذلك (الترخيص وبراءات الاختراع / والتعاون بين الجامعات والصناعة / والسعي وراء عقود بحثية مع الشركات والشركات الاكاديمية)، وفي اعقاب الاصلاحات التشريعية في منتصف التسعينيات التي دفعت مؤسسات البحث العامة نحو قدر اكبر من النشاط الاستباقي في تسويق نتائج ابحاثها ، وبدأت الجامعات

في اجزاء كبيرة من العالم في الاستثمار في انشاء اليات داخلية(الاجراءات التنظيمية والحوافز واللوائح وغيرها) والتي تهدف الى دعم ريادة الاعمال الاكاديمية باشكالها المختلفة وانشاء شركات الجامعة((Fini & Sobrero.2011.113)

وتم تصميم قانون "باية دول " لحل القضايا الادارية الصعبة المرتبطة بنقل ملكية الاختراعات الى الشركات الخاصة وتم الاستناد اليه في المقام الاول لتحفيز نقل الاختراعات الى الشركات التجارية القائمة ، حيث ادى اهتمام رؤساء الاقسام والكليات والمستشارين وغيرهم بتحسين وزيادة تسويق الاختراعات من قبل اعضاء هيئة التدريس ، وادى ذلك الى مستويات تسجيل براءات الاختراع من قبل الاكاديميين اعلى في ظل تخصيص مختلف لحقوق السيطرة والملكية ((Åstebro & Broström.2019.1099).

وبعد تمرير القانون في الولايات المتحدة 1980 Bayh-Doleuhl وهو ملكية الجامعة للاختراعات الناتجة عن الابحاث الممولة من القطاع العام ، وصدر قانون في المملكة المتحدة عام ١٩٨٧م (Professors Privilge) والذي اعطى للاستاذ الجامعي الحق في استغلال اختراعاته التي توصل اليها من خلال البحوث الممولة حكوميا لاغراض تجارية ، مما ادى الى زيادة نشطة في تسويق نتائج البحوث الاكاديمية من خلال تأسيس الشركات الجامعية الناشئة((Fini& Sobrero.2011.115)

ونظرا لان حقوق السيطرة والملكية الفكرية تقع بالكامل على عاتق المخترع بموجب قانون امتياز الاستاذ الجامعي ، فان الحافز الاقتصادي لتسويق اختراعات الجامعة(باى شكل من الاشكال) قد تبدو اعلى في ظل قانون امتياز الاستاذ منه في ظل قانون بايه دول ،ولكن بروتوكول بايه دول يقدم حوافز للجامعات لكي تصبح اكثر نشاطا في تحفيز الابداع على نحو قد يعوض أو يكمل الحافز الخاص لتسويق اختراعات المخترعين الجامعيين،وعندما يتم تحفيز المخترعين الجامعيين بحوافز غير اقتصادية فقد تحتاج الجامعة الى القيام بدور اكثر نشاطا لنقل اختراعات الجامعة خارج مختبراتها.((Åstebro & Broström.2019.1094)

كما يوجد اختلاف بين قانون "باي دول"(BDA) وقانون(PP) "الامتياز الاستاذ الجامعي"، ففي ظل قانون باي دول يتم منح الحقوق مملوكة للجامعة وليس للمخترع ،حيث سمح القانون للجامعات بالاحتفاظ بحقوق الملكية الفكرية للاختراعات الممولة تجاريا، كما انه في ظل القانون يجب على الجامعة ان تخصص حصة من الاسهم للمخترع وتتفاوت هذه الحصة من جامعة لاخري حيث يجب على المخترع التنازل عن الملكية الفكرية للجامعة،فوجد ان متوسط ٣٩% و٤٢% مخصص للمخترع ف الجامعات الامريكية الخاصة والعامة، اما في

قانون امتياز الاستاذ الجامعي يتمتع المخترع الحقوق الحصرية لاختراعه، يجب تقديم طلبات براءات الاختراع والتعاون مع الشركات لتعزيز الاستخدام التجاري، كما انه في ظل الامتياز فالجامعة ليس لها نسبة في حقوق الملكية الفكرية(Lockett, & Wright, 2005.1034).

ومن هنا بدأت الجامعات تتجه نحو انشاء الشركات الجامعية الناشئة للاستفادة من الموارد الفكرية والتقنية المتاحة في الجامعات لتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق، من خلال التعاون الوثيق بين الباحثين ورواد الاعمال ومكاتب نقل التكنولوجيا لضمان حماية الملكية الفكرية وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة مصادر تمويل الجامعة وتنوعها.

ويعتبر معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا الذي تأسس عام ١٨٦١م في كامبريدج هو احد اعرق الجامعات، وفي طليعة الابحاث المتطورة حيث تم اجراء قدر كبير من الابحاث الهندسية التطبيقية وتطور مبكر لصناعة راس المال الاستثماري ويتمتع ايضا بثقافة ريادة الاعمال الفريدة، حيث تم انشاء اولى الشركات الناشئة التي انشأها خريجوه والتي يعود تاريخها الى اوائل القرن العشرين ، كما يشارك اعضاء هيئة التدريس بالمعهد في الشركات الناشئة القائمة على التكنولوجيا ، كما ان معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا كان على علاقة وثيقة مع الصناعة منذ سنواته الاولى(Toole & Rammer.2018.67).

كما يعد "وادي السيليكون" تجربة رائدة في ظهور الشركات الجامعية الناشئة، حيث اصبحت منطقة وادي السيليكون بالولايات المتحدة مركزا للصناعات التكنولوجية ، حيث تم اختراع التلفزيون الذي استخدمه الجيش لتبادل الرسائل بين القواعد العسكرية ومن هنا استمرت الاختراعات التكنولوجية في خهذة المنطقة التي تقع في غرب الولايات المتحدة وشمال كاليفورنيا ، وساعد هذا في تحول كثيرين نحو وادي السيليكون لتأسيس شركاتهم التكنولوجية، كما تم تأسيس وحدات بحثية متخصصة ضمن جامعة "ستانفورد" لتساعد الطلاب على تأسيس شركاتهم ، بالاضافة الى جامعة كاليفورنيا بيركلي" التي تقع شمالي السيليكون واسست شركات ناشئة(Kushida.2015.69).

ويعد وادي السيليكون نقطة جذب لاصحاب المشاريع الناشئة في مجال التكنولوجيا المتقدمة الذين يرغبون في التفوق، ويعتمد مناخ الاعمال فيه على مزيج فريد من المواهب والافكار والابداع والقدرة التنافسية والمثابرة والعاطفة، فهو اقتصاد مبتكر، حيث يعد وادي السيليكون هو المقر الرئيسي لشركات التكنولوجيا الفائقة مثل Google, Apple, HP, Oracle, Cisco, Facebook, LinkedIn, Uber, Airbnb, WhatsApp, Twitter,

ناشئة صغيرة. (Ester, .2017.29). Dropbox, Instagram, Salesforce, Wmware ، وغيرها والت بدعت كلها كشركات

ويؤكد السياق التاريخي لهذا النمط من الشركات على ارتباط نشأتها بتدليل العقبات التي تقف أمام الجامعات في سبيل تسويق البحث العلمي بها ، أو تسويق براءات الاختراع التي يتم التوصل إليها سواء الطلاب داخل الجامعات أو أعضاء هيئة التدريس ، وبالتالي استهدفت هذه النوعية من الشركات تفعيل منظومة البحث العلمي بالجامعات من أجل تغيير الوضع التنموي داخل المجتمع الذي تتواجد به الجامعات للأفضل دائماً .

ثانياً : مبررات إنشاء الشركات الجامعية الناشئة

يحاول الجزء الحالي تحليل المبررات الحقيقية وراء إنشاء هذه النوعية من الشركات داخل الجامعات ، وذلك بعد تحليل السياق التاريخي لهذه النوعية من الشركات ، حيث أكدت الدراسات والأدبيات في هذا المجال على ارتباط هذه العوامل في أغلبها بالجوانب الاقتصادية ، وأيضاً أكد السياق التاريخي علي تواجد الارتباط بين الجوانب الاقتصادية وإنشاء هذه النوعية من الشركات .

لذا يحاول الجزء الحالي تحليل أهم المبررات التي كانت السبب الرئيسي وراء إنشاء هذه النوعية من الشركات ، وذلك علي النحو التالي : (الشرييني،٢٠٢١) (Fini, & Sobrero. 2011.120)

- **تحقيق تقدم معرفي** : يتطلب التطور المتزايد في مجالات المعرفة الوصول الى بيانات بحثية متعددة بالاضافة الى تعدد تخصصاتها والذي يعد جوهر التخصصات الجديدة والتي يمكن ان تقدمها الشركات الجامعية الناشئة.
- **تغيير منظومة البحث العلمي** : تطور تنظيم أنشطة البحث والتطوير في الشركات الكبيرة في مختلف الصناعات نحو نماذج اكثر انفتاحا كجزء من التحالفات مع الشركات الاصغر والاكثر ديناميكيا ذات القواعد العلمية المتطورة
- **التنافس بين الجامعات الحكومية والخاصة والدولية** : زيادة التوجه نحو خصخصة مؤسسات التعليم، ومن ثم تحويل التعليم إلى سوق مفتوح لدخول منافسين وموردين جدد محليين ودوليين، الأمر الذي أدى إلى احتدام المنافسة بين مؤسسات التعليم الحكومي والدولي والخاص
- **تعزيز القدرة الاقتصادية للدول** : تنامي دور رأس المال الفكري والمعرفي في تعزيز القدرة الاقتصادية للدول، الأمر الذي دفع بالكثير منها إلى تبني مدخل اقتصاد المعرفة سعياً إلى

تحقيق نمو اقتصادي مستدام والدخول في معترك التنافسية الدولية، وذلك من خلال امتلاك أفضل المختبرات والاستحواذ على أفضل العلماء والباحثين والمبتكرين.

- **تعزيز جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس** : التغيرات في المبادئ التوجيهية والسلوك الجامعي والتغيرات في الروح العلمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين .
- **تشجيع الابتكارات والبحث العلمي** : حيث يعد التغيير في سياسات التعليم العالي واتجاه الجامعات نحو تشجيع الابتكار وتحويل البحث العلمي الى منتجات تجارية، مع التقدم السريع في التكنولوجيا وحاجة الجامعات الى تنوع مصادر دخلها وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، الامر الذي ادى الى انتشار الشركات الجامعية الناشئة حول العالم واصبحت جزء لا يتجزء من النظام البيئي للابتكار والتكنولوجيا.

ثالثاً : تعريف الشركات الجامعية الناشئة

يوجد العديد من المصطلحات للإشارة الى الشركات الجامعية الناشئة (Univesity startups)، او الجامعات العرضية (Spin-off universitys)، او الشركات القائمة على العلم (Science-based companies)، او الشركات القائمة على البحث (Research-based companies)، وتشير الى الشركات التي اسسها موظفوا الجامعة وباستخدام بيانات ضخمة عن الشركات البادئة المدعومة بالمشاريع، كما تتركز في صناعات التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات وتميل ان تكون بالقرب من الجامعة الام(Zhang.2009255)).

وتعرف ايضا الشركات العرضية بأنها " مشاريع جديدة تعتمد على الترخيص والتنازل عن الملكية الفكرية للمؤسسة للبدء فيها،حيث هنا تمتلك الجامعة اسهما في الشركة العرضية مقابل حقوق براءات الاختراع التي خصصتها او بدلا من الترخيص مقابل الرسوم"(Wright.2007.4)

ويتضح من التعريف السابق انه لاينطوى على ان الملكية الفكرية تكون مملوكة للجامعة،بل يمكنها التنازل عنها مقابل اسهم في الشركة، في حين نجد ان هناك شركات جامعية ناشئة يقوم بتأسيسها اعضاء هيئة التدريس في الجامعات ولاتنطوى على التنازل الرسمي عن الملكية الفكرية للمؤسسة.

وهو ما اكدته تعريف((Miner& Surdyk.2012.213) بأن الشركات الجامعية الناشئة شركة جديدة يؤسسها افراد الجامعة(اعضاء هيئة التدريسو الموظفون او الطلاب) وتعتمد على المعرفة التي انشأها اعضاء الجامعة بغض النظر عنم يبدأ الشركة الجديدة او ما اذا كان اختراعها الرئيسي مرخصا رسميا من الجامعة وبالتالي يعتبر هذا التعريف اكثر شمولاً

من تلك التعريفات التي تتطلب بعض التكنولوجيا الجامعية (شركة جديدة تستغل اختراعا تم اجراءه في الجامعة).

ويشير الشركات الناشئة او ما يطلق عليها "startup" الى شركة في المراحل الاولى من العمليات يتم تأسيسها من قبل واحد او اكثر من رواد الاعمال الذين يرغبون في تطوير منتج او خدمة يعتقدون ان هناك طلبا عليها(دباح، ٢٠٢٣، ٩١).

وتعرف الشركات القائمة على العلم " بأنهاشركات تنشئها الجامعات بهدف استغلال مواردها الفكرية والبشرية والتكنولوجية والمادية، من أجل تطوير المنتجات والخدمات وتوفير الدعم المالي للجامعات بغرض الاستمرار في التطوير"(محمود، ٢٠٢٢، ٨٧)

كما تعرف "الشركة الناشئة الجامعية" الى اى شركة جديدة يؤسسها افراد الجامعة(اعضاء هيئة التدريس او الموظفون او الطلاب) وتعتمد على المعرفة التي انشأها اعضاء الجامعة ،مثل اى شركة جديدة تستغل اختراعا تم اجراءه في الجامعة(665, Astebro, & Braguinsky.2012)

وبذلك يتم تعريف الشكات المنبثقة عن الجامعة بطريقتين: ان يكون المؤسس عضو هنيئو تدريس او موظفا او طالبا ترك الجامعة ليبدأ شركة او بدأ الشركة وهو لايزال تابعا للجامعة، او ان تكون فكرة تكنولوجية او قائمة على التكنولوجيا تم تطويرها داخل الجامعة (Smilor & Dietrich.1990.6).

ويعرفها عبدالعزيز ٢٠٢٠ بأنها" شركات ريادية سريعة النمو قائمة عل الابتكار يؤسسها اعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة بهدف اضافة الصبغة التجارية على نشاطاتها ودعم التوجه الاستثماري لها عن طريق تسويق نتائج البحوث وتطبيق المعرفة العلمية واستغلال حقوق الملكية الفكرية الناجحة.

واكد كلا من (Martínez & Camacho.2023.9) ان الشركات الجامعية الناشئة تشير الى "شركة جديدة يتم تأسيسها من قبل الجامعة او عضو في المجتمع الاكاديمي او مستثمر ويتم انشاؤها لاستغلال المعرفة او التكنولوجيا المملوكة للجامعة تجاريا من خلال انتاج السلع والخدمات

وبذلك تعتبرشركات تجارية واعدة مستدامة تنبثق من الجامعة لاستغلال نتائج ابحاثها العلمية ويؤسسها عضو جامعي سواء كان عضو هيئة تدريس او طالب او خريج جامعي بدعم من الجامعة ويعمل اعضاء هيئة التدريس كمستشاريت تقنيين او في مجالس الادارة وقد يكون لهم حصة من الاسهم في بدء التشغيل لتلك الشركات(شطا، ٢٠٢٢، ٧١).

وبالرغم من ذلك نجد ان هناك اختلاف فى تعريفات الشركات الجامعية الناشئة لدى البعض فمنها من يشير الى انها استغلال اى جزء من الملكية الفكرية للمؤسسة الاكاديمية مثل العلامات التجارية والتصميميات الصناعية والاسرار الصناعية وحقوق التأليف والنشر ((Valentin & Jensen.2007.256 ، فى حين نج ان البعض يركز الشركات الجامعية على التكنولوجيا المركزية او الابتكار التكنولوجى الذى تأسست الشركة الجدية له (Petruzzelli.2011.310).

مما سبق يتضح ان الجامعة تعمل على تسويق التكنولوجيا من خلال تأسيس الشركات الناشئة ،ولكن تختلف الاستراتيجيات واوجة الدعم المقدمة لتلك الشركات ،الامر الذى يشير الى نوعين من الشركات الجامعية الناشئة بناء على الالية المستخدمة فى نقل التكنولوجيا: (Bekkers& Van der Steen .2006.561)

- الشركات الناشئة المخطط لها: وهى الشركة التى تنشأ نتيجة تاسيس المشروع الجديد بناء على وجود جهد منظم من قبل الجامعة (المنظمة الام) مع وجود استراتيجيات واجراءات رسمية بها
 - الشركات الناشئة غير المخطط لها: يتم تأسيس الشركة الجديدة من خلال رائد اعمال يبدأ مشروع جديد مع القيل من الدعمن الجامعة الام
 - الشركات الناشئة التى يكون اصحابها لديهم الافكار التكنولوجية وفى حاجة الى تحويلها الى سلعة او منتج قابل للتسويق.
 - الشركات الناشئة التى يكون اصحابها توصلوا الى منتج جديد ولكنهم فى حاجة الى تسويق هذا المنتج او الخدمة فيتم ترجمه هذه الافكار الى شركات جامعية ناشئة.
- ويمكن ان يكون تتبنى تلك الشركات الناشئة اتجاهات مختلفة للنمو والانتشار منها (Blair & Lafontaine.2005.20).

- النمو العضوى: يمكن ان يحدث نمو عضوى للشركة من خلال التنفيذ التلقائى للموارد الداخلية للشركة وبالتالي النمو العضوى او الداخلى ، حيث يعتمد هذا النوع من النمو على تطوير الشركة من الداخل من خلال اعادة استثمار الارياح فى البحث والتطوير (تحسين الممنتجات الحالية،او توسيع قاعدة العملاء) وهنا النمو يكون من خلال تحويل الابتكارات الى منتجات تجارية يمكن بيعها.
- النمو المكتسب: يمكن ان يحدث النمو من خلل عمليات الدمج والاستحواذ او مايسمى النمو المكتسب او الخارجى، والنمو المكتسب لا يكون عادة مسؤولا عن خلق فرص

عمل جديدة ، وهنا يتم الاندماج مع شركات اخري لتسريع النمو وتوفير وصولا اسرع لاسواق جديدة وتقنيات مكملة.

• النمو الهجين: يجمع بين النمو العضوى والمكتسب وينطوى على اشكال تنظيمية تعاقدية، ويحدث عندما تكون الشركة قادرة على ربط الجهات الخارجية بالشركة وفي نفس الوقت قادرة على الحفاظ على مستوى معين من السيطرة او الملكية على استخدام الاصول.

وتختلف طريقة النمو التى تطبق على الشركة طبقا لعمرها وحجمها وخصائصها وقد تتغير استراتيجية النمو ، حيث يعد النمو العضوى والمكتسب والهجين استراتيجيات توسع مختلفة يمكن للشركات الجامعية الناشئة الاستفادة منها لتعزيز وجودها فى السوق وزيادة حصتها السوقية، وقد تتبع بعض الشركات الجامعية الناشئة النمو الهجين من خلال تطوير منتجات جديدة داخليا وفي نفس الوقت تسعى للاستحواذ على شركات وتقنيات خارجية .

ويجب على الشركات الجامعية الناشئة أن تقيم بعناية اى من تلك الاستراتيجيات تتناسب مع أهدافها الاستراتيجية ومع الموارد المتاحة ، فقد يكون النمو العضوى ابطأ ولكنه يحافظ على السيطرة الكاملة للمؤسسين، بينما النمو المكتسب يمكن ان يوفر نموا اسرع ولكن تحمل مخاطر أعلى ، فى حين نجد ان النمو الهجين يجاول الجمع بين الاثنتين لتحقيق التوازن بين النمو والاستدامة.

ويتضح من المفاهيم السابقة للشركات الجامعية الناشئة والتي تعددت مصطلحتها فى الابحاث الاجنبية بين الجامعات العرضية والفرعية والقائمة على العلم والقائمة على البحث والاكاديمية، انه بالرغم من اختلاف مسمياتها الا انها جميعا شركات تجارية تنشأ من البحث الاكاديمى والابتكار داخل الجامعات وتهدف الى تحويل الاكتشافات العلمية والتكنولوجية المطورة فى الجامعات الى منتجات وخدمات تجارية وتعزيز ريادة الاعمال بين الطلاب والباحثين وتنبثق من الجامعة، كما انها شركات ناشئة فى المراحل الاولى من عملها، ويتم انشائها لدخول سوق حالى او فى بعض الاحيان فتح اسواق جديدة بمنتجات وخدمات مبتكرة، وبذلك تعتبر الشركات الناشئة الجامعية امرا هاما لاقتصاديات اى دولة.

ويمكن تعريف الشركات الجامعية الناشئة اصطلاحا بأنها " شركة جامعية تنشأها الجامعات بهدف تسويق ابحاثها العلمية واستغلال براءات الاختراع والملكية الفكرية ولا تنطوى على التنازل عن ملكيتهم ، ويؤسسها اعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين .

وبناء على ماسبق يمكن تعريف الشركات الجامعية الناشئة بأنها نوعية من الشركات تتواجد داخل الجامعات بهدف استقطاب براءات الاختراع الناتجة من الطلاب داخل الجامعات أو أعضاء هيئة التدريس من أجل تسويقها والاستفادة منها في المجتمع التنموي الخارجي ، وبالتالي تسهم هذه الشركات في تفعيل نودج الحلزون الثنائي بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع بشكل تطبيقي ، فهي الشركات الجاذبة للمواهب والأفكار التي تقود التكنولوجيا داخل المجتمع .

رابعاً :أهمية الشركات الجامعية الناشئة

تعتبر الشركات الجامعية الناشئة عنصرا اساسيا يؤثر على التنمية الاقتصادية في الدول ،والمحركات الرئيسية للتسويق المباشر للملكية الفكرية الجامعية،كما انها مصدر للنمو الاقتصادي ولديها القدرة على توفير ايرادات اعلى بكثير للجامعات مقارنة بترخيص براءات الاختراع.

حيث يعد التعاون بين الجامعات والصناعة وسيلة ذات اهمية كبيرة للشركات والتي تمكنها من البحث والتطوير للمنتجات والتقنيات الحديثة من خلال حصول تلك الشكات على موارد البحث والتطوير ودمجها والاستفادة منها،حيث اصبحت الصناعة تعتمد بشكل متزايد على المختبرات الاكاديمية لانتاج البحوث وفي الوقت نفسه تعد العلاقات البحثية الانتاجية والراسخة مع الصناعة امر مهما لتلك الجامعات التي تسعى الى امتلاك مؤسسة بحثية حيوية وديناميكية(Bstieler, & Barczak.2015.115).

وتسهم ايضا في تحسين جودة الاختراع العلمى على المستوى الفردى،حيث ان المشاركة في الشركات الجامعية الناشئة تهدف الى تعزيز انتاجية البحث لبعض العلماء،كما تستطيع الشركات الجامعية تعزيز التطور التكنولوجى بشكل اسرع من الشركات القائمة التي تتجنب تفكيك منتجاتها الحالية،حيث لديها قدرة اكبر على الوصول الى التقنيات التي قد تشكل تهديدا، كما تتمثل اهميتها فى تسهيلها غير المباشر على وجود مهارات وقيم ريادة الاعمال الاوسع لدى الطلاب عندما يصبحون اعضاء نشطين فى المجتمع (Miner & Surdyk.2012.218).

كما تعد الشركات الجامعية الناشئة اداة مهمة لتحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز الاستثمار والتسويق التجارى للتكنولوجيا الجامعية،كما تساعد الشركات الاكاديمية الناشئة فى تعزيز استقلالية الجامعة واعتمادها على ذاتها من خلال التمويل المتنوع ودعم المشاريع العلمية

والتكنولوجية الجديدة، كما تسهم الشركات الجامعية الناشئة في تجديد الثقة بين الجامعة والمجتمع (عبدالعزیز، ٢٠٠٥، ٣٠٥، ٢٠٢٠).

- كما أكد (شطا، ٢٠٢٢، ٣٠) ان الشركات الجامعية الناشئة تمثل اهمية كبيرة من خلال:
 - تعزيز الاستخدام العلمى لنتائج الابحاث العلمية فى الصناعة، مما يعزز من التعاون بين الجامعة والصناعة
 - حصول الجامعات على ايرادات نظير ماتقدمه من استضافة وخدمات وافكار للشركات الناشئة منها مما يوفر تنوع فى مصادر تمويل الجامعات وتنمية مواردها الذاتية لتغطية احتياجاتها وتخفيف العبئ على الانفاق الحكومى.
 - تنوع الهياكل الاقتصادية بالاعتماد على المكون التكنولوجى ولمستوى العالى من الابتكار مما يعزز من الاناجية فى الانشطة الاقتصادية مثل الزراعة ومعالجة المياه والثروة الحيوانية ومصايد الاسماك وغيرها.
 - توفير فرص عمل جديدة للخريجين واستيعابهم فى سوق العمل

وتسعى الشركات الجامعية الناشئة الى تحسين المجتمعات المحلية من خلال خلق الثروة وتوظيف المواطنين وانعاش الاقتصاد فى ظل وجود مشاكل اقتصادية او اجتماعية، كما يتم انشاء كيانات مختلفة من الشركات الجامعية الناشئة تحت نفس الشعار والرؤية، فالشركات الجامعية الناشئة تختلف بشكل كبير من حيث الهيكل والحوكمة والشكل، حيث يمكن ان تعمل الشركات الجامعية احيانا ككيان مستقل بينما تكون مرتبطة فى اماكن اخرى (Miner & Surdyk.2012.214).

كما تتمثل اهمية الشركات الجامعية الناشئة فى اعتبارها اداة مهمة لتحقيق التنمية الاقتصادية للدول وتوفير فرص للعمل وتعزيز من التنمية المستدامة، كما تعزز الاستثمار والتسويق التجارى للتكنولوجيا التى تنتجها الجامعات، وتشجيع المخترعين وتحويل براءات الاختراع الى واقع، حيث تعتبر وسيلة لتطبيق نتائج البحوث العلمية واستقطاب اعضاء هيئة التدريس، بالإضافة الى مساعدة الجامعات فى توفير مصادر دخل اخرى وتعزيز التعاون بين الجامعة والصناعة ودعم الابتكار التكنولوجى وجذب الاستثمارات، حيث تحاول الجامعات من خلال الشركات الجامعية الناشئة خلق قيمة اجتماعية واقتصادية

وتقوم الشركات الناشئة فى الجامعات بتعليم الطلاب والباحثين والمعلمين ودعم البرامج الدراسية والحاضانات الشركات الناشئة الجامعية القائمة على التكنولوجيا لها تأثير اقتصادى

كبير على التكنولوجيا التي قد تظل متاحة على الرف دون استخدامها او تحويلها لمشاريع ،وقد يرجع ذلك الى (Metcalf & York.2021.669)

- الشركات الناشئة الجديدة اكثر عرضة لترخيص التقنيات التي تعتبر "غير مثيرة للاهتمام" بالنسبة للشركات القائمة التي لديها متاجر راسخة
- قد تكون الشركات القائمة مهددة باحتمال فقدان سوقها الحالي للتكنولوجيا الجديدة وقد يتطلب ذلك سنوات من تطوير التقنيات من قبل شركة ناشئة جديدة وبناء على ما سبق تظهر أهمية الشركات الجامعية الناشئة على جميع المستويات ، سواء على مستوى الجامعات أو على مستوى الاقتصاد أو على مستوى المجتمع ، وذلك من خلال العديد من النقاط التي تظهر الأهمية علي جميع المستويات ، وبالتالي لابد من تحليل هذه النقاط على النحو التالي :

- **تعزيز الاقتصاد:** من خلال جذب الاستثمارات وتحفيز النمو الاقتصادي
- **نقل الابتكارات :** تعمل كجسر ينقل الابتكارات والاكتشافات من البحث العلمي الى السوق
- **تعزيز ريادة الأعمال :** توفر فرصا فردية للطلاب في تعزيز ريادة الاعمال لديهم وتطبيق ماتعلموه في بيئة عمل حقيقية
- **نشر ثقافة الابتكار :** تعزيز الابتكار من خلال تنمية ثقافة الابتكار والابداع داخل الجامعة مما يعزز من مكانة الجامعة كمركز للتميز والتطوير .
- **توفير العائد :** توفير مصادر دخل متنوعة للجامعة من خلال العائدات التي ستحصل عليها الجامعة
- **تعزيز رأس مال السمعة :** مما يجذب الطلاب والباحثين الموهوبين وبذلك تمثل الشركات الجامعية الناشئة ركيزة اساسية في نظام الابتكار الوطنى والدولى وتلعب دورا هاما في تحقيق الاستدامة والنمو للجامعات.

خامساً : خصائص الشركات الجامعية الناشئة

هناك العديد من الخصائص التي تتمتع بها الشركات الجامعية الناشئة منها ما هو على مستوى التنظيم ، ومنها ما هو على مستوى الملكية ، ومنها ما هو على مستوى الاستراتيجية والابتكار ، ومنها ما هو على المستوى المالى ، وبالتالي لابد من تناول هذه الخصائص كلاً منهما علي حدة من أجل استيعاب البنية الأساسية لهذه النوعية من الشركات .

وفي هذا السياق يحاول الجزء الحالي تحليل هذه الخصائص علي النحو التالي:
(Nurchahyo & Gabriel.2018.46):

- * التنظيم (شخصية الشركة الناشئة) .
- * الملكية (خصائص المالك، اتخاذ القرار، الاشراف) .
- * الاستراتيجية والابتكار .
- * المالية

حيث يوضح الجدول (٢) ان الشركات الناشئة هي منظمات عضوية ذات مركزية عالية وبالتالي توفر المرونة في اتخاذ القرار ،كما ان معظم الشركات الناشئة لديها هيكل تنظيمي بسيط يتميز بالعديد من الخصائص مثل انخفاض مستوى الاقسام ونطاق السيطرة الواسع والسلطة المركزية وانخفاض الطابع الرسمي، كما ان معظم اصحاب الشركات الناشئة هم ايضا مبير الشركة الذي يتخذ القرار، ويمكن ان تقابل الشركات الناشئة في البداية منافسة قوية وبالتالي فهي تفضل التسويق المتخصص ،كما تتمتع الشركات الناشئة بمعدل عال من الابتكار وتفضل استراتيجية المحرك الاول، ويتم تمويلها في الغالب من المدخرات الشخصية الاقارب كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢) يوضح خصائص الشركات الناشئة

الخصائص	البعد
منظمة صغيرة الحجم سن مبكرة بيئة متجانسة هيكل غير رسمي قليل من التمايز مركزية	التنظيم
المدير المالك بديهية في صنع القرار الاشراف المباشر	الملكية
استراتيجية التسويق المتخصصة تفضل القرار المحفوف بالمخاطر على القرار الامن الابتكار السريع	الاستراتيجية والابتكار

المحرك الاول او الثانى عدم وجود ابحاث للمنتج	
التمويل غالبا من المدخرات الشخصية او احد الاقارب	المالى

Source: (Nurcahyo& Gabriel.2018.46)

مما سبق يتضح ان الشركات الناشئة تتمتع بمجموعة من الخصائص والتي تميزها عن باقى الشركات الاخرى، لكن تتمتع الشركات الجامعية الناشئة بمجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الشركات الناشئة التي لا تتبع الجامعة ،حيث تتميز تلك الشركات بالتركيز على الابتكارات وبراءات الاختراع والتي غالبا ماتكون نتيجة للبحوث الجامعية ،حيث تعمل الشركات على تطويرها وتسويقها الى منتجات وخدمات مبتكرة، كما تتمتع الشركات الجامعية بالمرونة فى العمليات والقدرة على التكيف مع الاسواق المتغيرة نظرت لقربها من البيئة الاكاديمية،بالاضافة الى ان الشركات الجامعية الناشئة تتميز بتنوع مصادر تمويلها اما من الجامعة او القروض او رأس المال المخاطر وغيرها من الخصائص، والتي تسمح لها بأن تلعب دورا حيويا فى تحقيق ابعاد النجاح الاستراتيجى للجامعات.

سادساً : مصادر تمويل الشركات الناشئة من الجامعات

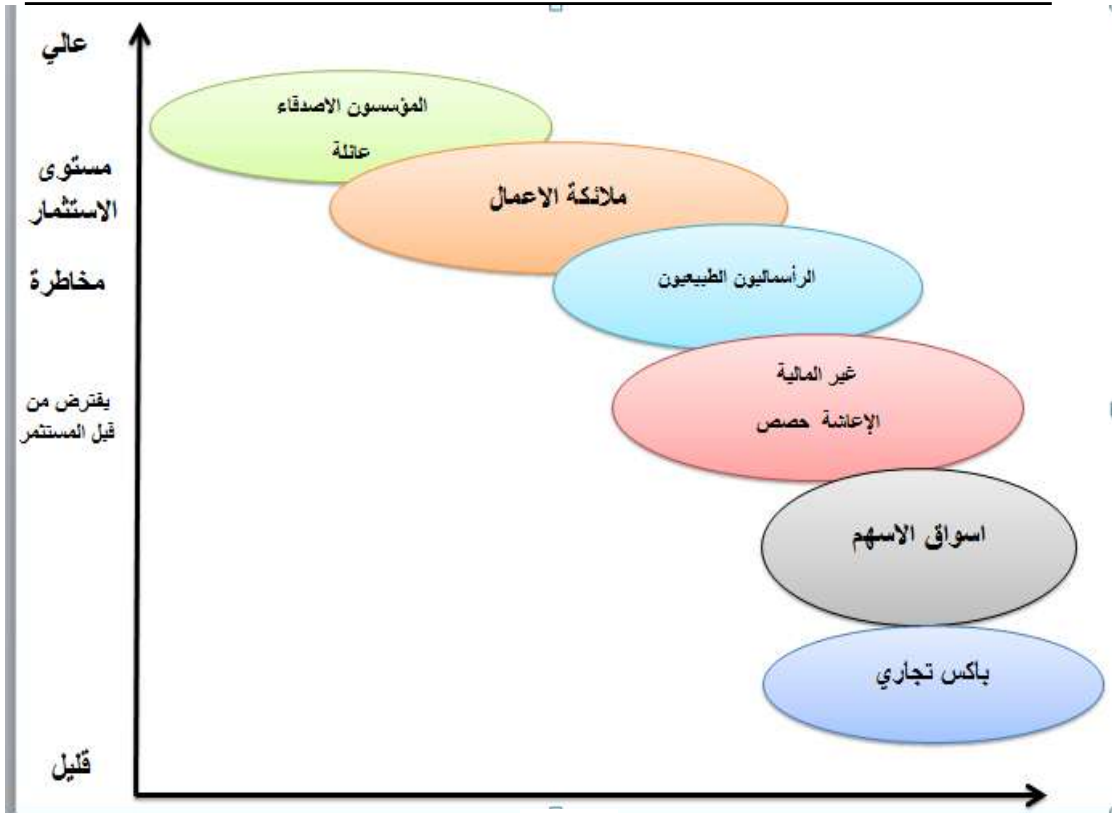
تعد الشركات الناشئة اكثر اثارة اهتمام من قبل المستثمرين الذين يمكنهم تسريع وتطوير المشاريع او المنتج او الخدمات بشكل كبير من خلال استثمارهم بالاضافة الى المساهمة فى العلاقات التجارية القوية التي يميل المستثمرون الى الحصول عليها ، ويلحظ ان هناك تفاوت بين الشركات الناشئة ذات رأس المال المرتفع وتلك التي تعاني من نقص رأس المال ، ويلجأون الى مصادر تمويل داخلية(اموالهم الخاصة) وبعد ذلك يستخدمون مصادر التمويل الخارجى، وتمر مرحلة تمويل تطويرالشركات الناشئة ، كما يوضح الشكل التالى وهى:

(Klačmer & Lalić.2014.19)

١. **الاصدقاء والعائلة:** غالبا مايستخدم الافراد فيها اموالهم الخاصة او التي يتلقونها من العائلة والاصدقاء ،وهى مصادر تمويل غير رسمية ، ويدل هذا التمويل على ان رائد الاعمال يؤمن بفكرته ون عائلته واصدقائه المقربين مستعدون لتحمل المخاطر والاستثمار فى فكرة مشروعه.

٢. **ملائكة الاعمال:** هم مستثمرون يساعدون رواد الاعمال على تحقيق افكارهم التجارية بالاضافة الى ذلك يساعد ملائكة الاعمال من خلال مشاركة معارفهم وخبراتهم ومواردهم المالية ليس فقط مع الشركات الناشئة ولكن ايضا مع الشركات القائمة التي

- لديها بالفعل سجل حافل وتواجه صعوبات مالية مؤقتة، فالقيمة الأكبر لملائكة الاعمال تسمى "التمويل الذكي" الذي يتضمن توفير المهارات والخبرات والاتصالات التجارية
٣. **القروض المصرفية:** حيث تعتبر القروض المصرفية واحدة من اقدم المصادر المالية الرسمية للتمويل، ولكن تتجنب الشركات الناشئة القروض المصرفية لانها ترتبط غالبا باجراءات معقدة
٤. **رأس المال الاستثماري (رأس المال المخاطر):** لاتختلف استثمارات رأس المال الاستثماري عن القروض المصرفية لانه بعد الاستثمار تسعى صناديق الاستثمار للحصول على جزء مماثل من الملكية الفكرية للشركة، بينما تدخل البنوك في تمويل لفترة زمنية محددة بدقة وباسعار فائدة محددة، ولايتأثر رأس المال الاستثماري بالتدفق النقدي للشركة ولايخلق اي تكاليف، كما ان صناديق رأس المال الاستثماري او المخاطر تركز على على المشاريع عالية المخاطر والتي من المحتمل ان تكون ذات عائد مرتفع على الاستثمارات، فنشاطهم الرئيسي هو تقديم المساعدة المالية للشركات الناشئة ويبحثون عن الشباب والمبدعين والمبتكرين الذين يرغبون في بدء عمل تجاري.
٥. **الاسهم الخاصة:** والتي تعتبر هامة في مرحلة الاستحواذ.



شكل (3)

مصادر تمويل الشركات الناشئة

source: (Klačmer & Lalić.2014.19)

ولقد ازداد عدد برامج ريادة الاعمال فى الجامعات ونتج عنها مزيد من الشركات الناشئة ،حيث تقدم الجامعات الدعم للشركات الناشئة ،فتوفر لهم استخدام المعامل واماكن الاجتماعات والارشاد التكنولوجى والتجاري والمختبرات ، حيث تجذب برامج الشركات الناشئة الطلاب ،كما تمول الجامعة تلك الشركات الناشئة وتمتلك حصة بها ويمكن ان يتم تمويل تلك الشركات الناشئة من خلال:

(Powers & McDougall.2005.309) ،(Di Gregorio & Scott)

Shane2003.214

١. إيرادات البحث والتطوير فى الصناعة:

تعد الموارد المالية امرا بالغ الاهمية لاجراء البحوث العلمية، وخاصة التى يتم تسويقها تجاريا،حيث يعد البحث والتطوير الذى ترعاه الصناعة يعد احد اسرع مصادر تمويل البحث

والتطوير للابحاث العلمية، كما يتم تعزيز الوصول الى الطلاب الموهوبين للتوظيف فى المستقبل من خلال الروابط مع اعضا هيئة التدريس بالاضافة الى رغبة الشركات بشكل متزايد فى اقامة علاقة اكثر تعاونا مع العلماء الاكاديمين، حيث يشارك عضو هيئة التدريس فى تحديد الاتجاه الاستراتيجى للشركة بدلا من مجرد تسليم التكنولوجيا، حيث يمثل البحث والتطوير فى مجال الصناعة موردا ماليا بالغ الاهمية للجامعات ، وان مستوى تويل ابحتث الصناعة الذى تتلقاه الجامعة مرتبطا بشكل ايجابى بعدد الشركات الجامعية الناشئة .

٢. **جودة الكلية:** احد موارد راس المال البشرى الحاسمة لتطوير لتقنيات المتطورة هو الوصول الى الاشخاص ذوى المعرفة والموهبة ويعتبر اعضا هيئة التدريس فى الجامعة هم المصدر الرئيسى لهذة المعرفة والخبرة، فهناك علاقة هامة بين سمعة علماء الجامعة والمقاييس ،حيث يرتبط تطوير المنتجات بالسوق وعددها بخبرة اعضا هيئة التدريس، حيث ترتبط جودة اعضا هيئة التدريس فى الجامعة بشكل ايجابى بعدد الشركات الجامعية الناشئة.

٣. **براءات الاختراع الجامعية:** لا يضمن تسجيل براءات الاختراع ان التكنولوجيا التى طورتها الجامعة لديها قابلية للتسويق فى المستقبل او انه سيتم تطويرها الى منتج، الا انها تمثل اداة اساسية لحماية امكاناتها المستقبلية، حيث قد يجذب احاب رؤؤس الاموال الاستثمارية والاشخاص ذوى الخبرة الادارية الى امكاميا التكنولوجيا الحاصلة على براءة اختراع ويسعون الى الاستثمار او المشاركة فى تطويرها، فبراءات الاختراع ممكن ان تكون موردا تنظيميا قيما للميزة التنافسية والتنبؤ باداء الجامعات، وبالتالي ترتبط براءات الاختراع الجامعية بشكل ايجابى بعدد الشركات الجامعية الناشئة.

٤. **مكاتب نقل التكنولوجيا:** تعتبر موردا هاما لاعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، حيث يجب على المهنيين الذين يعملون فى مكاتب النقل التكنولوجيا ان يفهموا ثقافة ووظيفة البحث الاكاديمى بجانب ثقافة قطاع الصناعة عن طريق استخدام خبراتهم فى الترخيص ، نظرا لان اعضا هيئة التدريس عادة يعرفوا القليل عن اعمال تسويق التكنولوجيا، بالرغم من انهم الابعون الرئيسيون فى تسويق مكتب نقل التكنولوجيا، خاصة بعد اقرار قانون باى دول عام ١٩٨٠م بدأ. زيادة كبيرة فى انشاء مكاتب نقل التكنولوجيا ، من هنا يكون مكتب نقل التكنولوجيا مرتبطا بشكل ايجابى بعدد الشركات الجامعية الناشئة.

٥. رأس المال الاستثماري (راس مال المخاطر): يعد رأس المال الاستثماري موردا ماليا للعديد من الشركات التي تخرج من الجامعات بناء على طبيعتها، حيث تستفيد الشركات الجامعية الناشئة من رأس المال المقدم، وان وفرة رأس المال الاستثماري المتاح في المنطقة التي تقع فيها الجامعة يجب ان ينبأ بعدد الشركات الناشئة التي تم تأسيسها والتراخيص، حيث يستثمر اصحاب رؤوس الامال الاستثمارية المخاطرة امالهم مجمعة من شركات وارفراد ومؤسسات في صندوق يديره خبراء تركز استثمارتهم لفترة محدودة ف الشركات الريادية الواعدة في مرحلة مبكرة مقابل الحصول على اسهم من الشركة قد تصل الى ٥٠% من مليكة الشركات الناشئة.

٦. ملائكة الاعمال: وهم رواد اعمال سابقون متمرسون يستثمرون اموالهم الخاصة في حسابات صغيرة وشركات ناشئة عادة تكون في مرحلة التكوين حيث لا يوجد منتج فعلى او لم يكتمل تأسيس الشركة مقابل الحصول على اسهم او اصدار دين قابل للتحويل يتيح بشكل اساسى لكلا الطرفين تعيين الشركة في وقت لاحق وعند الاستحقاق اما يختار المستثمر رده نقدا او تحويل تلك الاموال الى حقوق ملكية للشركة

٧. التمويل الحكومي: حيث تعد الحكومة واحدة من افضل المصادر التي يعتد بها في تقديم منح ومساعدات مالية للجامعات ومراكز البحوث تخصص للشركات الناشئة الجامعية دون انتظار سداد تلك الاموال .

٨. الوقف الجامعي: يشير الى اجمالى الصول القابلة للاستثمار في مؤسسة غير ربحية وتم تصميم معظم الاوقاف من اجل الحفظ على المبلغ الاصلى دون تغيير اثناء استخدام ايرادات الاستثمار، حيث يمكن استخدام ايرادات الوقف الجامعي في توفير التمويل للساتذة الموهوبين وتمويل المزيد من المنح الدراسية والشركات الناشئة.

وتأسيسا على ماسبق نجد ان تمويل الشركات الجامعية الناشئة يعد حجر الزاوية في تحويل الابحاث الاكاديمية وبراءات الاختراع والابتكارات الى منتجات وخدمات تجارية، فتنوعت مصادر التمويل بين التمويل الذاتى للمؤسسين من مدخراتهم الشخصية وغيرها او من المنح البحثية التي تقدمها الجامعة، او دعم الافراد ذوى الثروة (ملائكة الاعمال) الذين يستثمرون امالهم فى الشركات الناشئة، من خلال القروض البنكية والتمويل الحكومي ومسابقات ريادة الاعمال، فتمويل الشركات الجامعية الناشئة يتطلب مزيجا من هذه المصادر لضمان النمو والاستدامة وغالبا ما يكون التحدى هو الحصول على التمويل المناسب فى المراحل المختلفة من تطور الشركة.

سابعاً: متطلبات انشاء الشركات الناشئة بالجامعات:

لايجوز لاي مؤسسة للتعليم العالى ان تخضع للاصلاح بين لحظة واخري، بل يجب ن تمر بمجموعة من التغييرات الشاملة والتي سوف يكون لها ناتج ايجابي لتسريع تحول الجامعات وانشاء الشركات الجامعية، فينبغى للجامعات الا تتعامل مع شركائها لناشئين من خلال نهج واحد يناسب الجميع والامتناع عن اجبار رواد الاعمال على السير فى مسار المنح كأول امر فى العمل، بل يجب ان تسمح الجامعات لهم بالتجربة، كما ان ازالة الحواجز واتاحة الموارد، حيث يمكن الطلاب من تطوير شركاتهم الناشئة دون متعب ومساعدتهم على اتخاذ الخطوات الاولى نحو ريادة الاعمال (Stagars.2015.264).

وتعتمد الشركات الناشئة الجامعية على المعرفة والكفاءات والافكار التي يجمعها مؤسسوها وويبتكروها فى الجامعة، فالبحث الجامعى موجه بشكل رئيسى نحو توسيع حدود المعرفة العلمية الاساسية، حيث تبدء المشاريع الاكاديمية بأفكار مبتكرة ولكنها جنينية مما يجعل المرحلة الاولى من تطوير الشركات الجامعية صعبة، وتؤكد دراسة (Calderón & Serna. 2020.624) على مجموعة من المتطلبات لانشاء الشركات الجامعية منها:

١. خلق وعى على مستوى الجامعة بغرض تحفيز تطوير الافكار الريادية والافكار الابتكارية من خلال برامج تستدفع الطلاب واعضاء هيئة التدريس، وممكن ان يتم ذلك من خلال (تمكين الطلب من الجمع بين اطروحتهم والاستعدادات لبدء المشروع فى وقت مبكر من دراستهم، وتقديم تدريب للموظفين المعنيين فيما يتعلق بتسويق التكنولوجيا، فحص واختيار رواد الاعمال المحتملين بناء على امكاناتهم)
٢. دعم فرق البدء فى تكوين وتعلم المزيد من مهارات المغامرة والمعرفة من خلال توفير المشورة والتدريب والتوجيه من خلال (انشاء فرق طلابية ناشئة) من تخصصات متعددة، تقديم المشورة للمبتدئين فيما يتعلق بخطة اعمالهم والتمويل وبراءات الاختراع، ويجب ان يكونوا مستشارو الشركات الناشئة مبدعين فى ايجاد الحلول التعامل مع المبتدئين، انشاء مجلس مفوضين حول كل شركة ناشئة)
٣. مساعدة المبتدئين فى الوصول الى الموارد وتطوير رأس مالهم الاجتماعى من خلال انشاء شبكة تعاونية من المستثمرين والمديرين والمستشارين من خلال (وضع الترتيبات اللازمة للمبتدئين لاستخدام مختبرات الجامعة والموارد الاخرى، توفير مساحة مكتبية مع امكانية استخدام الخدمات المختلفة، انشاء عقود مرنة ولكن بأسعار السوق، انشاء شبكة حول منظمة دعم المستثمرين وجهات الاتصال الصناعية والممولين، اعداد اجتماعات منتظمة

- مع شركاء الشبكة الاساسين لمناقشة مقترحات البدء، انشاء صناديق لدعم الطلاب والمبتدئين فى مرحلة التوجيه، السماح باستثمار اسهم الجامعة فى الشركات الناشئة مقبل المدفوعات، انشاء هيكل يمكن الجامعة من المشاركة فى البرامج الناشئة،
٤. وضع قواعد واجراءات واضحة وداعمة تنظم عملية تقسيم الجامعة وتعزيز المعاملة للاطراف المعنية. من خلال (وضع قواعد عادلة فيما يتعلق بالتوزيع الداخلى لعائدات استغلال الاختراعات، انشاء اجراءات لادارة وتقييم التوازن بين الاوساط الاكاديمية وقطاع الاعمال، السماح للموظفين بالحصول على حقوق الملكية فى الفوائد العرضية)
٥. تشكيل ثقافة جامعية تعزز ريادة الاعمال الاكاديمية من خلال ايجاد معايير ونماذج تحفز سلوك ريادة الاعمال من خلال (خلق الالتزام فى مجالس الكليات، دعم رواد الاعمال الناجحين كنماذج يحتذى بها، انشاء هيكل واضح ومسؤول مع التزام من مجلس الجامعة)
٦. تواجد الشركة بالقرب من الجامعة الام: ان التواجد بالقرب من الجامعة يوفر مزايا مهمة من حيث التكلفة، حيث يقلل من تكلفة الوصول الى المعرفة الاكاديمية الضمنية والتي تتطلب تفاعلات وجها لوجه، وبالتالي فان الموقع القريب من الجامعة يسهل الوصول الى المرافق البحثية وغيرها من موارد الجامعة التي تعتبر مهمة لتطوير وتسويق افكار تجارية جديدة من قبل الشركات الناشئة، وايضا تسهيل التسويق المحلى للمعرفة الاكاديمية مما يسمح للجامعات بتقديم حلول محلية للتنمية الاقتصادية المستدامة للدولة. Heblich & (Slavtchev.2014.11)
٧. وجود روابط اجتماعية مع احدى الجامعات فى المنطقة، عوامل مثل القرابة والصدقة والتجارب المشتركة والثقة والولاء ذات اهمية خاصة للشركات الناشئة فى حالة عدم تناسق المعلومات او عدم القدرة على تحديد العقود، وبالتالي قد تختار الشركات الناشئة الجامعة لان هناك روابط اجتماعية تمكنها من الوصول الى المعرفة والمارد الاكاديمية. كما ان هناك مجموعة اخري من المتطلبات التي تسهم فى انشاء الشركات الجامعية الناشئة منها: (Martínez & Camacho.2023.7)
١. توفير التمويل الصناعى: فى البحث العلمى والذي يؤثر بشكل ايجابى على تطوير براءات الاختراع وانشاء الشركات الجامعية، حيث ان اعضاء هيئة التدريس ذوى المهن الاكاديمية الطويلة يميلون الى الافتقار الى الاعمال والخبرة اللازمة لانشاء شركة .
٢. التعاون بين الجامعة والصناعة: حيث يسهم التعاون بين الجامعة والصناعة فى انشاء الشركات الجامعية مما يوفر فرصا لتسويق المعرفة والتكنولوجيا وتعزيز تطوير اعمال

تجارية جديدة، كما ان البحث العلمي شرط لخلق فرص الاعمال ولكنه غير كاف لبدء عملية التطوير ويجب على الجامعات اكتساب الكفاءات المتعلقة بالسوق وتتميتها وفهم امكانيات السوق وزيادة الانشطة ذات التوجه التجاري، كما يساعد هذا التعاون بتوسيع شبكة رواد الاعمال الاكاديميين على استيعاب الدوافع والقيم والممارسات الموجهه نحو السوق، كما تكتسب الجامعة الكفاءات المتعلقة بتحسين الفرص من خلال الخبرة والتفاعل مع الصناعة.

٣. التعاون السابق بين نفس الشركة الجامعية والصناعة: حيث تعد المعرفة والخبرة الاسبقية المكتسبة من التعاون السابق مع الشركات من المقومات التي تحدد فرص ريادة الاعمال بناء على البحث العلمي في الجامعات، فالتعاون السابق بين الجامعة والصناعة مثل اتفاقيات ترخيص التكنولوجيا والمشاريع المشتركة والتحالفات يؤثر بشكل ايجابي في انشاء الشركات الجامعية

٤. طلبات براءة الاختراع: تمثل الاختراعات النشاط الابتكاري الشامل في الجامعة، سواء كانت ذات اهمية للاعمال التجارية او لا، حيث تزيد براءات الاختراع من التوجه نحو انشاء الجامعات لشركات تساعدها في تسويق تلك الاختراعات وزيادة رأس المال لديها.

٥. رأس المال البشري: يعتبر احدي الشروط الاساسية لانشاء الشركات الجامعية هي توافر رأس المال البشري (والذي يعبر عن عدد الباحثين الرئيسيين وجميع الموظفين الاخرين الذين حصلوا على رواتب ومزايا واجور اضافية لانشطة البحث والتطوير)، مثل العلماء والمهندسين ذوى المؤهلات المناسبة في أنشطة البحث والتطوير، حيث تعتمد طلبات براءة الاختراع على العلاقة بين رأس المال الابتكاري للجامعة ومواردها البشرية.

٦. سمعة الجامعة: تشير سمعة الجامعة الى المكانة التي تتمتع بها الجامعة، حيث تؤثر سمعة الجامعة على انشاء الشركات الاكاديمية، فالجامعات التي تتمتع بسمعة طيبة نجد انها اكثر عرضة لانشاء الشركات والتعاون مع الصناعة المبنى على سمعتها بين الجامعات وطبقا للتصنيفات العالمية والتي يتم قياسها بناءا على اكثر من مؤشر، مما يولد الثقة لدى اصحاب المصالح للتعامل مع الجامعة.

٧. الحوكمة المشتركة: حيث تساهم الحوكمة المشتركة في تعزيز مقدار الثقة التي يتم انشاؤها بين الشركاء، فالتخطيط المشترك والمسؤولية المشتركة والتقييم المشترك وتعزيز العمل الجماعي الفعال، وايضا الاستجابة للتغيرات في بيئة المشروع بطريقة منسقة ومنفق عليها بشكا متبادل.

٨. تطوير البنية التحتية للجامعات: تعمل ريادة الاعمال الاكاديمية من خلال الشركات الجامعية الناشئة وتعمل على تسويق التكنولوجيا وبراءات الاختراع، ولزيادة القدرة على انشاء شركات جامعية ناشئة يجب تطوير البنية التحتية بما فى ذلك شبكة تعاونية من المستثمرين والمديرين والمستشارين والتي تتيح بعد ذلك أنشطة تدعم المشاريع مما سبق عرضه حول متطلبات الشركات الجامعية الناشئة يتضح أنها تشمل مجموعة واسعة من العناصر الضرورية لتأسيسها ونموها بنجاح، وتحقيق الاستدامة والنمو فى بيئة العمل التنافسية، حيث تقوم على توافر:

- فكرة مبتكرة: وتعتبر الأساس الذى تقوم عليه الشركات الجامعية الناشئة والتي تنبثق من تطوير الابحاث العلمية بالجامعة
 - خطة عمل واضحة: تحتوى على الاهداف والاستراتيجيات والسوق المستهدف والتحليل المالى وخطط التوسع
 - تمويل كافى: لابد من تأمين رأس المال اللازم لتغطيه تكاليف البحث والتسويق
 - حماية الملكية الفكرية: تأمين الابتكارات من خلال براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية
 - تجهيز البنية التحتية: وتوفير الموارد اللازمة والمعدات والتكنولوجيا
 - التخطيط للمخاطر: وضع خطط لادارة المخاطر المحتملة وضمان استمرارية الاعمال
 - التطوير المستمر: القدرة على التكيف والتطور وفقا للتغيرات فى السوق والتكنولوجيا
- ولضمان استمرارية نجاح الشركات الناشئة الجامعية يجب ان تعتمد على: (Shahidan & Wahab, 2023.184)**

١. مكاتب نقل التكنولوجيا بالجامعة: يعتبر الوقت الذى تستغرقه مكاتب نقل التكنولوجيا بالجامعة فى أنشطة نقل التكنولوجيا مؤشرا قويا على انشاء الشركات الجامعية لانه يمثل الخبرة السابقة والمعرفة السابقة فى أنشطة نقل التكنولوجيا،فمكاتب نقل التكنولوجيا توفر موردا تنظيميا

٢. الكفاءة الفنية وتطوير السوق: تعد قدرة الشركة الناشئة على تطوير وتحسين التكنولوجيا المرخصة عاملا اساسيا فى تحديد مدى السرعة التى يمكنها بها طرح منتجاتها او خدماتها فى السوق،حيث تتأثر الجوانب الفنية للتطبيقات التكنولوجية لحقوق الملكية الفكرية بجاهزية السوق.

٣. تطوير السوق واستدامة الاعمال: حيث يعد توسيع السوق واكتساب عملاء جدد امرا بالغ الاهمية لتوليد الايرادات وتحقيق استدامة الاعمال وبذلك يضمن استدامة اعمال الشركات الناشئة الجامعية، فمع نمو قاعدة عملائها تزداد ايرادات التكنولوجيا الجديدة في قطاع محدد من السوق من حيث اوائل المتبنين الراغبين في الدفع مقابل استخدامها قبل ان تحظى بقبول واسع

٤. التطوير التقني: يمكن ان يساعد التطوير التقني المستمر للشركة الناشئة في الحفاظ على ميزة تنافسية، فيجب مواصلة التطوير من خلال التعليقات الواردة او من خلال التجارب الميدانية والتواصل مع المشترين

وبذلك يتضح ارتباط تلك المكونات الثلاثة بشكل وثيق نحو دفع الشركات الناشئة للحفاظ على استدامتها وميزتها التنافسية، فيجب ان تقوم الشركات الجامعية الناشئة بالتوازن بين التطور التقني وتطوير السوق، للتأكد من قيامها ببناء منتجات وخدمات مستمدة من حقوق الملكية الفكرية وتلبى احتياجات السوق.

وبالرغم من الاهمية المتزايدة لانشاء الشركات الجامعية الا انها يمكن ان تواجه بعض التحديات تظهر عند محاولة بدء العمل والتعاون، منها: (Shah.2005.295)

١. التحديات التي تظهر جزئيا في الثقافات التنظيمية المختلفة والجدول الزمنية واساليب الادارة، وتظهر غى التفاوض على اتفاقيات مما يؤدي الى الاحباط وانعدام الثقة لدى جميع الاطراف المعنية مما يؤدي الى تأخير او الغاء المشاريع البحثية المشتركة.

٢. حماية الملكية الفكرية للجامعات التي بنتها على مدى عقود ، والتي قد تقف عائقا وتحديا مستمرا امام تطوير عمليات التعاون، الامر الذي يستدعي ان تكون سياسات الملكية الفكرية متوازنة للتعاون الفعال بين الاطراف.

٣. التعاون الفعال في مواجهه ادارة المشروع، حيث تتطلب عمليات التعاون وخاصة طويلة المدى اهتمام بتصميم التعاون وادارته حيث يحتاج التعاون الى تحقيق التوازن بين رغبة الشركة في الحصول على نتائج عملية من شأنها تمكين اعمالهم وبين توجه الباحثين الجامعيين ، مما يتطلب تطوير المعرفة الاكاديمية في اطار نعاون مشترك وان يتحمل الاطراف الشؤولية المتبادلة عن تقدمه ويعالجان معا المشكلات التي تنشأ على مدار العلاقة.

٤. الصراع بين الثقافة الاكاديمية والتقليدية القائمة وثقافة الاعمال التي يجب ان تتحول اليها الجامعة وتصبح مشؤلة عن كل مدخلاتها ومخرجاتها المالية والبشرية .

وبناء على ماسبق ، فالشركات الجامعية الناشئة يمكن ان تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على نموها واستدامتها ، فالحصول على رأس المال اللازم قد يكون صعبا خاصة في المراحل المبكرة، كما ان تأمين براءات الاختراع من خلال حقوق الملكية الفكرية قد يكون مكلفا ومعقدا، والمنافسة في السوق والدخول في سوق قد يكون مشعبا او يهيمن عليه منافسون كبار، بالإضافة الى القوانين والتنظيمات الحكومية التي يمكن ان تكون معقدة ، كما ان التحديات الثقافية يمكن ان تقف عائقا امام الشركات الجامعية الناشئة، لذلك يجب على الشركات الجامعية الناشئة تبنى استراتيجيات فعالة للتغلب على تلك المعوقات وتحقيق النجاح.

المحور الثالث: واقع الشركات الجامعية الناشئة بالجامعات المصرية

يحاول الجزء الحالي تحليل واقع الشركات الجامعية الناشئة داخل العديد من الجامعات المصرية سواء من خلال العديد من القوانين التي تدعم إنتشارها ، أو من خلال العديد من النماذج المختلفة للشركات الجامعية الناشئة التي تواجدت بالجامعات المصرية سواء على مستوى الحاضنات التكنولوجية أو على مستوى الحقائق التكنولوجية ، أو علي مستوي شركات تسويق البحث العلمي ، لذا لابد من تحليل هذا الواقع على النحو التالي :

أولاً : قوانين دعم إنشاء الشركات الجامعية الناشئة بالجامعات المصرية

قد صدر القانون ٢٣ لسنة ٢٠١٨ بالجريدة الرسمية في مصر (الجريدة الرسمية،الذي سمح هيئات التعليم العالي والبحث العلمي والذي عرفها بأنها" الجامعات الحكومية والاهلية والمراكز والهيئات والمعاهد البحثية التابعة للوزرات المختلفة" ، كما عرف"مشروعات البحث العلمي بأنه"المشروعات التي تهدف الى ابتكار او تطوير تطبيقات جديدة من المعارف او الخدمات وتتطلب الحصول على موافقة السلطة العلمية المختصة" كما عرف"مخرجات البحث العلمي" المعارف الفنية او الملكية الفكرية اوبراءات الاختراع او النماذج الصناعية او نتائج البحوث والخدمات او الخدمات المبنية على

الابتكار" (<https://manshurat.org/node/25907>) :

١- المادة(٤) من القانون ٢٣ لسنة ٢٠١٨

وسمح بإنشاء الشركات بالجامعات المصرية طبقا للمادة (٤) والتي نصت على" لهيئات التعليم العالي والبحث العلمي تأسيس شركات بمفردها او بالاشتراك مع الغير في مجال تخصصها البحثي بهدف استغلال مخرجات البحث العلمي،و للسلطة العلمية المختصة (مجلس إدارة الجامعة أو مجلس إدارة المركز أو الهيئة أو المعهد البحثي) الموافقة على اشتراك الباحثين في تلك الشركات بنسبة تحددها ، وذلك مقابل استخدام مخرجات البحث العلمي

والتطوير التي تقوم الشركة باستخدامها أو استغلالها .، وأكدت المادة القانونية، أنه لا يجوز للشركات المنشأة طبقاً لأحكام هذا القانون أن تجرى تصرفاً من شأنه المساس بحصة هيئات التعليم العالي والبحث العلمي في رأسمال الشركة إلا بعد موافقة الوزير المختص . وأحال القانون، للائحة التنفيذية لهذا القانون والقواعد والشروط والإجراءات اللازمة لذلك ، بما لا يتعارض مع مقتضيات الأمن القومي.

٢- المادة (٥) من القانون ٢٣ لسنة ٢٠١٨

وفي نص القانون بمادته(٥): لهيئات التعليم العالي والبحث العلمي ان تجري جميع التصرفات التي من شأنها تحقيق الغرض الذي انشئت من اجله ولها في سبيل ذلك التعاقد بالامر المباشر مع الاشخاص والشركات والمصارف والهيئات المحلية والاجنبية وجميع الجهات المعنية بتدبير الاحتياجات اللازمة للمشروعات البحثية دون التقيد بالقوانين او اللوائح او القرارات الحكومية المعمول بها في هذا الشأن، والمادة(٨): مع عدم الاخلال بمقتضيات الامن القومي للبلاد ،يكون للشركات الحق في تمويل مشروعات البحث العلمي الذي تتم الموافقة عليها من السلطة العلمية المختصة، ويحسب هذا التمويل ضمن مصروفات وتكاليف تلك الشركات عند حساب الوعاء الضريبي لضريبة الارباح الصناعية والتجارية وللأفراد وكذلك تمويل هذه المشروعات ويخصم هذا التمويل من صافي الإيرادات الخاضعة للضريبة على الدخل.

٣- المادة (٩) من القانون ٢٣ لسنة ٢٠١٨

ومادة(٩): تعفى مكافآت الفرق البحثية لمشروعات البحث العلمي والتطوير التي تتم الموافقة عليها من جانب السلطة العلمية المختصة من جميع انواع الضرائب والرسوم اذا تم تمويل المشروع من منح خارجية وفقاً للقواعد المعمول بها في هذا الشأن.

كما يضع هذا القانون المبادئ التوجيهية لتعزيز البحث والابتكار وإنشاء روابط مباشرة مع الصناعة والسماح لجامعات التعليم العالي ومعاهد البحث بإنشاء شركات منبثقة للمساهمة في عمليات الإنتاج والتصنيع؛ وتوفير الدعم للشركات الصغيرة والمتوسطة لتركز على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة التي من المتوقع أن تساهم بنسبة 7.7٪ في الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2030 ، كما أن مصر قامت بزيادة صندوق البحث والتطوير ليقترب 1٪ من الناتج المحلي الإجمالي لتعزيز البحث والابتكار في التقنيات الناشئة وتحويلها لمشاريع اقتصادية تجارية مثل أنشطة تحليل البيانات الضخمة والتكنولوجيا الحيوية، تكنولوجيا النانو، الروبوتات، وإنترنت الأشياء، وهو ما يمكن أن نراه واقعياً من خلال تخصيص مصر

صندوقاً للبحث والتطوير والابتكار وقت تفشى جائحة كورونا، ليرصد 80 مليون جنيه مصري لإجراء بحوث لاختبار وتطوير لقاح مقاوم للفيروس، مما شجع ذلك العديد من الهيئات البحثية على ابتكار وتطوير منتجات طبية جديدة، وهو ما يبشر ببداية طريق مساهمة الابحاث الأكاديمية فى التصنيع والعمل الصناعى، وتم افتتاح 55 مكتباً لدعم الابتكار ونقل التكنولوجيا وتسويقها فى الجامعات ومراكز البحوث والمعاهد بتمويل يقدر بحوالى 94 مليون جنيه على مدى خمس سنوات؛ بهدف تفعيل دور البحث العلمى وربطه بالصناعة، بالإضافة الى معرض القاهرة الدولى للابتكار الذى يعد سوق سنوي للجديد فى المشاريع البحثية؛ حيث يعرض رواد الأعمال والمخترعون ومراكز نقل التكنولوجيا فى الجامعات والمعاهد ومراكز البحث وطلاب الجامعات ابتكاراتهم لرجال الأعمال والصناعة والاستثمار

([https://www.wamda.com/ar/2021/05/spinoff-egyptian-](https://www.wamda.com/ar/2021/05/spinoff-egyptian-market-arabic)

market-arabic)

ثانياً : نماذج مصرية للشركات الجامعية المصرية

يحاول الجزء الحالى تحليل عدد من النماذج الرائدة لجامعات مصرية عملت على إنشاء شركات جامعية ناشئة بداخلها ، وذلك من أجل توظيف دورها على أقصى درجة ممكنة ، وبالتالي لا بد من عرض هذه النماذج من أجل تحليل دور هذه الجامعات فى نشر هذه الثقافة داخل الجامعات المصرية بصفة عامة ، حيث كانت الجامعة الأمريكية هى الرائدة فى هذا المجال على مستوى الجامعات الدولية ، وكانت جامعة المنصورة هى الرائدة على مستوى الجامعات الحكومية ، وبالتالي يتم تناول كلا منهما على النحو التالى مع جامعة الإسكندرية

١- الجامعة الأمريكية

قامت الجامعة الأمريكية بالقاهرة منذ ثمان سنوات بإنشاء أول شركة جامعية ناشئة بالتحديد فى عام 2013، لتعتبر D-Kimia أول شركة صناعية تكنولوجية مصرية للتحاليل المتطورة، تلى ذلك بعدها بحوالى 8 سنوات 2021 إنشاء شركة ثانية Suitera المتخصصة فى أشباه الموصلات؛ وتهدف إلى توفير الأدوات والاطول للمساعدة فى التعامل مع التعقيدات المصاحبة لتصميم الجيل التالى من الدوائر المتكاملة، لتعملان معاً كبادرة أولى على دمج العمل فى الأبحاث العلمية والجامعية بالسوق الصناعى والإنتاجى.

٢- جامعة الإسكندرية

وقد شهد في أعقاب الجامعة الأمريكية ذلك إعلان جامعة الاسكندرية - الحكومية - في شهر أغسطس من عام 2020، عن البدء في إجراءات إنشاء "شركة ناشئة لجامعة الإسكندرية"، لتكون ذات مهام محددة لتسويق وإدارة مخرجات البحث العلمي، وتسجيل براءات الاختراع، لتكون بذلك أول شركة على مستوى الجامعات المصرية الحكومية التي تفتح ذلك الباب؛ خاصة بعد صدور قانون حوافز الابتكار في 2019/2018؛ الذي مكن جميع الجامعات الأخرى من السماح لأعضاء هيئة التدريس بامتلاك أسهم في الشركات بناء على مساهمتهم البحثية والعلمية في المنتجات التي يتم إنتاجها بها.

وتم إنشاء مكتب نقل التكنولوجيا الذي يتمثل دوره في المساعدة في ترجمة الأبحاث في الجامعة الأمريكية بالقاهرة إلى منتجات حقيقية، إما من خلال ترخيص لشركة قائمة، أو من خلال مساعدة نموذج بدء تشغيل المشاريع التكنولوجية وترخيصها لتصبح شركة ناشئة بمجرد إنشائها بشكل قانوني، حيث وضعت سياسة ملكية فكرية تزيل كل الغموض حول العلاقة بين الباحث والجامعة، ليتم الاستفادة من ميزانية براءات الاختراع لحماية الملكية الفكرية، ومنح الشركاء التجاريين المستقبليين الذين سيتولون مهمة أخذ هذه الابتكارات للتسويق المزيد من الأمن والحافز للمخاطرة بطرح تقنيات جديدة في

السوق. <https://www.wamda.com/ar/2021/05/spinoff-egyptian-market-arabic>

٣- جامعة المنصورة

وجاءت جامعة المنصورة أولى الجامعات المصرية الحكومية من خلال تحويل مركز جامعة المنصورة الإلكتروني الى شركة ناشئة تابعة للجامعة ، كما انه جارى العمل على تحويل فندق الجامعة ال شركة تابعة للجامعة، وتستعد جامعة عين شمس لانشاء ٤ شركات ناشئة ومساهمة لتمويل البحث العلمى وهى شركات متخصصة فى مجال تحلية المياه وشركة خاصة بخدمة المعاقين وشركة متخصصة فى رفع الانتاجية الزراعية وشركة متخصصة فى المباني الذكية، حيث ستنم بالتعاون بين اعضاء هيئة التدريس اصحاب الفكرة وجامعة عين شمس، كما تستعد جامعة القاهرة فى انشاء شركات جامعية ناشئة فى مجال صناعة

الادوية https://www.cairo24.com/1679513#goog_rewarded

ثالثاً : واقع البرامج الجامعية الداعمة لنموذج الشركات الجامعية المصرية

ازداد عدد برامج ريادة الأعمال في الجامعات ونتج عنها المزيد من الشركات الناشئة: <https://egyptinnovate.com/ar/%>.

- فبعد تأسيس أول حاضنة جامعية في مصر في عام ٢٠١٣، أطلقت جامعات أخرى ١٠ برامج مماثلة على الأقل. ودعمت تلك البرامج الجامعية في القاهرة الكبرى ما لا يقل عن ٦٠٠ شركة ناشئة، وخرج منها ٢٧٠ رسمياً. وظهرت حاضنات جامعات خارج القاهرة، بما في ذلك الإسكندرية وأسيوط. وتقود الجامعات جهود زيادة الوعي بشأن ريادة الأعمال وتقوم بتدريسها كمادة دراسية.
- تقدم الحاضنات مساعدة للطلاب في تأسيس شركات ناشئة وتدعمها لتصبح شركات راسخة. ويتضمن الدعم تمويلاً تأسيسياً، قد يتراوح من ٢٠ ألف جنيه إلى ٢٥٠ ألف جنيه اعتماداً على الجامعة ومواردها، إضافة إلى إمكانية استخدام المعامل وأماكن الاجتماعات والإرشاد التكنولوجي والتجاري والمساحة المكتبية والتسويق والتواصل مع المستثمرين المحتملين. وتقوم الجامعات بإدارة تلك الحاضنات وتمول من خلال شراكات بين الحكومة والقطاع الخاص. وعلى عكس معظم الحاضنات غير الجامعية، فهي لا تمتلك حصة في الشركات الناشئة التي تحتضنها.
- تعد الجامعة الأمريكية بالقاهرة رائدة في برامج حاضنات الشركات الناشئة، إذ قامت حاضنة فينشر لاب بالجامعة بتخريج أكثر من ٢٠٠ شركة ناشئة منذ تأسيسها عام 2013، عادة ما نحصل على ٤٠٠-٥٠٠ طلب في كل دورة، ونقوم بتنظيم دورتين كل سنة، ولكننا نقبل نحو ٢٥ طلباً فقط.
- حذت جامعات بالقاهرة الكبرى نفس الحذو، وبينها جامعة النيل التي تقوم عبر حاضنتها "تك سبيس" بدعم ٨ شركات ناشئة بالتمويل التأسيسي وإنشاء العلامة التجارية والتدريب التقني وتوفير المكاتب والتوصيل بالشبكات والدعم القانوني. وتندرج حاضنة رواد النيل ضمن مبادرة رواد النيل، وهي مبادرة مشتركة بين جامعة النيل والبنك المركزي لدعم ريادة الأعمال. وقامت المبادرة، بدعم ٧٤ شركة ناشئة في خمسة قطاعات بداية من عام ٢٠١٩. وقام مركز ريادة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، والذي يضم ثلاث حاضنات على الأقل، بتمكين ٢٥٠ شركة ناشئة منذ تأسيسها عام ٢٠١٥.
- قامت جامعة القاهرة والجامعة البريطانية في مصر بإنشاء برامج تخرج ٨-١٢ شركة ناشئة سنوياً في المتوسط. فقامت حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة بتخريج ٤٦ شركة ناشئة منذ إطلاقها عام ٢٠١٦، وتحتضن حالياً ٩

- شركات أخرى، أما حاضنة أعمال الجامعة البريطانية في مصر فقامت بتخريج ٢٤ شركة ناشئة منذ إطلاقها في أواخر عام ٢٠١٨
- كما بدأت حاضنات أكثر تخصصا في الظهور وبعضها خارج القاهرة. فتقوم حاضنة الأعمال "همة" في جامعة أسيوط بدعم الشركات الناشئة التي تركز على الخدمات الصحية والغذاء والمياه والصناعة منذ تأسيسها عام ٢٠١٤. وتتخصص حاضنة جامعة هليوبوليس للتنمية المستدامة "استدامة" في الزراعة المستدامة وإنتاج الغذاء. وتتخصص حاضنة الأعمال "رواق"، التي تديرها جامعة الأزهر، في قطاعات المياه وإدارة المخلفات الزراعية والطاقة المتجددة.
 - تعد حاضنة الذكاء الاصطناعي بجامعة الإسكندرية هي أول حاضنة متخصصة في الذكاء الاصطناعي في مصر، لكننا لم نستطع حصر عدد الشركات الناشئة التي تخرجت من هذه الحاضنات.
 - تقدم العديد من الجامعات، بينها جامعة النيل وجامعة القاهرة والجامعة الأمريكية بالقاهرة، إمكانية استخدام المعامل بشكل غير رسمي، حيث يمكن لرواد الأعمال الحصول على نصائح حول إطلاق الشركات. وتتفق المصادر على أن تلك الخدمات تسد حاجة مهمة. وتوضح إبراهيم "نحن دائما على استعداد للمساعدة من خلال الاستشارات المجانية".
 - تقدم بعض الجامعات تخصصات دراسية في ريادة الأعمال. ومن بين تلك الجامعات الخاصة، الجامعة الأمريكية بالقاهرة والجامعة البريطانية في مصر وجامعة النيل والجامعة الألمانية بالقاهرة ومركز المعرفة، بحسب سامي. ويوضح "تم تصميم هذه البرامج لتعزيز ريادة الأعمال كمادة دراسية رسمية" مضيفا أن هدفها تعزيز قدرات ريادة الأعمال لدى الطلاب، وليس بالضرورة إنشاء شركات ناشئة.
- بحسب المؤشرات الثابتة لقياس النجاح، ومن بينها عدد الشركات الناشئة التي خرجت من الحاضنة وعدد الوظائف التي ولدتها، تأتي فينتشر لاب وحاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة في المقدمة. فقامت فينتشر لاب بتخريج ٢٠٠ شركة ناشئة، نجحت ٨٠% منها في تخطي المرحلة الأولى من التخرج وولدت أكثر من ٨ آلاف وظيفة جديدة، بحسب إبراهيم. أما زكي، فتقول إن حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة قامت بتخريج ٤٦ شركة ناشئة بينها ٣٣ من دورة الحضانة الأولى و١٣ عبر

دورة "هي" المخصصة لرواد الأعمال من السيدات، موضحة "حققت شركاتنا الناشئة إجمالي ٢٣ مليون جنيه إيرادات وولدتنا ١٣٣ وظيفة التوثيق

• مكتب الحاضنات التكنولوجية نظم احتفالية لتسليم عقود احتضان الشركات الناشئة الفائزة في دورة الاحتضان الأولى لمبادرة انطلاق الممولة تمويلًا كاملاً من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا وتهدف مبادرة انطلاق إلى استكشاف الأفكار الجديدة واحتضان أصحابها من رواد الأعمال والمبتكرين من الباحثين وطلاب السنوات النهائية في الجامعات المصرية

<https://www.youm7.com/story/2023/9/18/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8>

كما تعتبر الحاضنات التكنولوجية أحد الأذرع التنفيذية لدعم الابتكار وريادة الأعمال حيث تعمل على تحويل مخرجات البحوث التطبيقية من نماذج أولية إلى منتجات نهائية يتم تطويرها وتسويقها عن طريق الشركات الناشئة المحتضنة بجامعة حلوان مما يساهم في خلق وظائف وتحقيق الاقتصاد القائم على المعرفة لتحقيق استراتيجية مصر ٢٠٣٠ .

تم تسليم خمس عقود لرواد أعمال في مجال التكنولوجيا الحيوية و الأجهزة المعملية، وتكنولوجيا الغذاء وهم Bio-design "لتصنيع الأجهزة المعملية، BTX لإنتاج الكواشف التشخيصية، Clayotech لإنتاج طفلة تبيض الزيوت، SILICO أمنصة خدمات المعلوماتية الحيوية و تصميم الدواء، Green Bike لتصنيع خلايا الهيدروجين الأخضر.

وقد تم تسليم أربعة عقود للشركات الناشئة الفائزة بحاضنة الأثاث المصري حيث قدمت حاضنة الأثاث أفكار لمنتجات مبتكرة من الأثاث ومكملات التصميم الداخلي المستمدة من تصميمات الحضارات والبيئات المصرية الثرية والمتنوعة زماناً ومكاناً وهذه الشركات هي:

Clear design studio – Folks Games – Ana wenta Designs – Puzzle bond

انطلاق اولمبياد الشركات الناشئة تحت رعاية صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ : (جامعة جنوب الوادي)، جامعة الزقازيق

<https://www.svu.edu.eg/faculties/eng/%D8%A7%D9%86>

يركز البرنامج بالكامل على فرق رواد الأعمال التي ينتمي أغلبيتهم للجامعات (سواء كانوا طلبة أو باحثين أو اساتذة) الذين يرغبون في تطوير أفكارهم إلى نموذج عمل حقيقي و

انشاء شركات ناشئة. ويتكون البرنامج من مراحل مختلفة يتم تقديم فيها دورات تدريبية وخدمات توجيه وارشاد وتتضمن المسابقة مسارين: (١) مسار الطلبة و(٢) مسار الباحثين. شروط الاشتراك بالمسابقة لكي يكون الفريق (الشركة الناشئة) مؤهلاً للتقدم للمسابقة، يجب على الفريق تلبية المعايير التالية:

المسار الأول:

١. أن يكون ٥٠% من الفريق (الشركة الناشئة) (طلبة مقيدين في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس باحد الجامعات المصرية.
 ٢. أن يتكون الفريق من ٢-٦ أشخاص.
 ٣. أن يقدم لفريق خطاب رسمي من الجامعة يفيد قيد الطلاب بالفريق فيها.
 ٤. سيكون عاملاً إضافياً اذا كان الفريق يضم اعضاء اناث.
 ٥. يراعى احتواء النسخة الالكترونية للمشروع المقدم والمرفوعة على منصة المسابقة على المعلومات التالية: وصف دقيق لفكرة المشروع + الجهة المستفيدة أو الفئة المستهدفة + العائد من تطبيق الفكرة + نموذج أعمال + Business Model خطوات التنفيذ + المخرجات/النتائج المتوقعة من المشروع + الميزانية التقديرية المطلوبة لتنفيذ المشروع + شركاء التنفيذ إن وجدوا+ وجود نموذج أولى للمشروع أم لا + فيديو لا يتخطي مدته ٣ دقائق PDFs and Videos .
- are highly required

٦. أن يقوم قائد الفريق بإنشاء حساب له على منصة المسابقة للتسجيل بها ورفع كافة بيانات أعضاء فريقه وكذلك الملفات الالكترونية الخاصة بالمشروع المقدم ومتابعة بريده الالكتروني بصفة دورية خلال مراحل المسابقة لتلقى الرسائل الالكترونية والإشعارات الواردة اليه من اللجنة المنظمة للمسابقة واخطار جميع أعضاء فريقه بها.
٧. أن لا يكون الفريق مشترك في مسابقة محلية اخرى عند التقدم أو ان يشترك في مسابقة محلية أخرى خلال فترة قبول الفريق في الاولمبياد

المسار الثاني:

١. أن يكون ٥٠% من الفريق (الشركة الناشئة) (اعضاء هيئة التدريس أو اعضاء هيئة البحوث أو من الباحثين أو طلبة الدراسات العليا باحد الجامعات أو المراكز البحثية المصرية.
٢. أن يتكون الفريق من ٢-٦ أشخاص.

٣. ان يقدم لفريق خطاب رسمي من الجامعة أو المركز البحثي يفيد انتماء اعضاء هيئة التدريس أو اعضاء هيئة البحوث أو الباحثين بالفريق لها.
٤. سيكون عاملاً إضافياً إذا كان الفريق يضم اعضاء اناث.
٥. يراعى احتواء النسخة الالكترونية للمشروع المقدم والمرفوعة على منصة المسابقة على المعلومات التالية: وصف دقيق للبحث الذي تم بناء فكرة المشروع عليه + الجهة المستفيدة أو الفئة المستهدفة + العائد من تطبيق الفكرة + نموذج أعمال+ Business Model خطوات التنفيذ + المخرجات/النتائج المتوقعة من المشروع + الميزانية التقديرية المطلوبة لتنفيذ المشروع + شركاء التنفيذ إن وجدوا+ وجود نموذج أولى للمشروع أم لا + فيديو لا يتخطى مدته ٣ دقائق. PDFs and Videos are highly required .

٦. أن يقوم قائد الفريق بإنشاء حساب له على منصة المسابقة للتسجيل بها ورفع كافة بيانات أعضاء فريقه وكذلك الملفات الالكترونية الخاصة بالمشروع المقدم ومتابعة بريده الالكتروني بصفة دورية خلال مراحل المسابقة لتلقى الرسائل الالكترونية والإشعارات الواردة اليه من اللجنة المنظمة للمسابقة واخطار جميع أعضاء فريقه بها.
٧. أن لا يكون الفريق مشترك في مسابقة محلية اخرى عند التقدم أو ان يشترك في مسابقة محلية أخرى خلال فترة قبول الفريق في الاولمبياد
الجدول الزمني للمسابقة : 31/8/2024 – 01/12/23

المحور الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

حيث تم استخدام أسلوب دلفاي Delphi بهدف الوقوف دور الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية، من خلال الاطلاع على آراء عدد من الخبراء والمتخصصين في مجال التخصص، بحيث تجمع هذه الآراء، وتفرغ للتوصل إلى اتفاق موحد، أو اختلاف موحد من الخبراء جميعهم بهدف إثراء البحث، وذلك من خلال: التعريف بأسلوب دلفاي، والذي تناول مفهومه، خصائصه، خطواته، والاستمارات المستخدمة فيه، كما تناول إجراءات الدراسة الميدانية ببيان هدفها، وأدواتها، وعينة الدراسة، ثم تطبيق جولات أسلوب دلفاي ونتائجها، وفيه تناول؛ تطبيق الجولة الأولى لأسلوب دلفاي ونتائجها، وتطبيق الجولة الثانية لأسلوب دلفاي ونتائجها.

أولاً: التعريف بأسلوب دلفاي:

فيما يلي مفهوم أسلوب دلفاي، وخصائصه، وخطوات استخدامه، وأنواع الاستمارات المستخدمة عند تطبيقه، وفيما يلي يتم تناول تلك العناصر:

١- مفهوم أسلوب دلفاي (TechniqueDelphi) :

يُعرف أسلوب دلفاي بأنه برنامج مصمم بعناية يشتمل تساؤلات متتالية يتم طرحها على مجموعة من الخبراء من أهل التخصص والمعرفة بسلسلة من الاستبانات المفتوحة، والمغلقة، بهدف جمع الآراء والمعلومات من عدد مقصود ممن يتوافر لديهم القدرة على تقديم المساعدة في مضمون المشكلة قيد الدراسة، ويقترح البعض أنه اثنان أو ثلاثة جولات تكفي في معظم البحوث، فإذا كان إجماع الخبراء مطلوبًا والعينة غير متجانسة فحينئذ تكون ثلاثة أو تكون هناك حاجة لمزيد من الجولات، وإذا كانت العينة متجانسة فأقل من ثلاث جولات تكون كافية للوصول للإجماع، فزيادة عدد الجولات يتطلب جهدًا من الخبراء، مما يؤدي إلى انخفاض معدل ودقة استجاباتهم، والمهم في أسلوب دلفاي حسن اختيار شريحة الخبراء في مجال أو موضوع الاستشارة المطروحة لإبداء الرأي (Brady & Glenwick.2016.65)

٢- الاستمارات المستخدمة في أسلوب دلفاي Forms used in the Delphi style

يستخدم في أسلوب دلفاي أحد نوعي الاستمارات الآتيتين :

- **الاستمارة الاستقرائية:** يوجه فيها للخبراء سؤال أو أكثر في مجال موضوع التنبؤ، ويطلب منهم وضع تصوراتهم بكل حرية.
- **الاستمارة الاستنتاجية:** يقدم فيها للخبراء معلومات عامة عن الموضوع، ثم يُطلب من الخبير الإجابة عن أسئلة مفتوحة، ليبيد كل خبير رأيه أو تصوره.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد أسلوب دلفايزي الثلاثة مراحل من الناحية الإجرائية في هذه الدراسة؛ حيث اعتمد الطريقة الاستقرائية، في الجولة الأولى من أسلوب دلفاي Delphi؛ أما الجولة الثانية فتتعلق بآراء الخبراء في عناصر دور الشركات الجامعية الناشئة للوصول إلى درجة مرتفعة من الاتفاق، وبذلك يوفر هذا الأسلوب بخطواته المتعددة قدرًا كبيرًا من الصدق على اعتبار أنه أسلوب منهجي وظفي في كثير من الدراسات العربية والأجنبية، وأثبت جدواه، فتكرار عرض عناصر الرؤية على الخبراء للوصول إلى نسبة اتفاق كبيرة على كل عنصر ومحور يعطي، ويولد الاطمئنان؛ لأن الأداة تقيس ما وضعت لأجله، وتم السير في هذه الدراسة وفق الخطوات والإجراءات التالية:

ثانيًا: إجراءات الدراسة الميدانية:

١- هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الحالية إلى الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح

الاستراتيجي للجامعات المصرية

٢- أدوات الدراسة الميدانية:

تم استخدام أسلوب دلفايتحقيق هدف البحث؛ والذي يعتمد الاستبانة كأداة رئيسة

للحصول على آراء الخبراء، وقم مر تصميم استبانة دلفاي بالخطوات التالية.

أ- **أسئلة مفتوحة** عن الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حول كيفية استقادة الجامعة من الشرات الجامعية الناشئة ودورها في تحقيق أبعاد النجاح الاستراتيجي للجامعات ، والتي تمكنها من التنافس في سوق العمل، وامتلاك استراتيجية محددة، والتنبؤ بالمتغيرات من قبل حدوثها حتى تصبح الجامعة رائدة بين الجامعات المحلية العالمية.

١- **تحديد استمارة الجولة الثانية:** تحتوي على العبارات التي تم حصرها في الجولة الأولى حول محاور الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وبعض العبارات التي تم إضافتها من الإطار النظري للبحث، للوصول إلى اتفاق الخبراء في الرأي حول محاور الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وطلب منهم إضافة أو حذف أو تعديل ما يرون أن الاستبانة بحاجة إليه، أقسام؛ وتضمنت الاستبانة **القسم الأول:** صفحة الغلاف؛ وتتضمن عنوان البحث، والتخصص، واسم الباحث، **القسم الثاني:** خطاب موجه إلى السادة الخبراء لتعريفهم بالبحث، والمطلوب من الاستبانة، وتضمن هذا الخطاب تعريفاً للشركات الجامعية الناشئة، **القسم الثالث:** عبارة عن معلومات أولية عن الخبراء، وتشمل الاسم (اختياري)، الدرجة العلمية؛ أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، غير ذلك، طبيعة عمل الخبير، **القسم الرابع:** محاور الدور المتوقع، والتي تضمنت (٥٠) عبارة مقسمة على النحو التالي: **المحور الأول:** الشركات الجامعية الناشئة وتبني الجامعات المصرية لاستراتيجية محددة ، وتضمن (٨) عبارات، **المحور الثاني:** الشركات الجامعية الناشئة والتنفيذ الفعال للاستراتيجية ، تتضمن (٧) عبارات، **المحور الثالث:** الشركات الجامعية الناشئة والثقافة التحفيزية لمنظومة الموارد البشرية بالجامعات تتضمن (٧) عبارات، **المحور الرابع:** الشركات الجامعية الناشئة والقرارات الاستراتيجية تتضمن (٨) عبارات، **المحور الخامس:** الشركات الجامعية الناشئة والقدرات القيادية ، وتتضمن (٨) عبارات، **المحور السادس :** الشركات الجامعية الناشئة والابتكارات المستمرة ، وتتضمن (٧) عبارات، **المحور السابع:** الشركات الجامعية الناشئة والتنظيم العضوي، تتضمن (٥) عبارات، وتم عرض المحاور المقترحة مرتبة حسب نتائج الجولة الأولى على الخبراء، وطلب منهم إبداء

الرأي عن كل فقرة من الفقرات المقترحة، من خلال مقياس مكون من (موافق - غير موافق) بحيث يضع الخبير علامة (✓) أمام الاستجابة التي يراها مناسبة.

٣- عينة الدراسة :

تم اختيار مجموعة من خبراء التربية للمشاركة في إجراءات تطبيق "أسلوب دلفاي"، وتم الاختيار وفق عدد من المعايير منها

• أن يكون متخصصاً في مجال التربية ، وان يكونوا يعملون في مكاتب براءات الاختراع والابتكار بالجامعات.

• أن يكون لديه اهتمامات بتطوير النظام التعليمي بمصر وعددهم (٤٠) خبيراً في الجولة الأولى، و(٣٢) خبيراً في الجولة الثانية، وقد يرجع عدم استجابة البعض لانشغالهم في أعباء التدريس بالجامعة، والمحاضرات الإلكترونية، وبعض الأعباء الوظيفية، ويمكن توضيح عينة الدراسة فيما يلي:

أ- مجتمع الدراسة و فق متغير (الدرجة العلمية) للخبير:

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة من الخبراء وفق متغير (الدرجة العلمية) بالجولة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الرتبة العلمية	الجولة
١٥%	٦	أستاذ متفرغ	الجولة الأولى
٣٥%	١٤	أستاذ	
٢٧.٥%	١١	أستاذ مساعد	
٢٢.٥%	٩	مدرس	
١٠.٠%	٤٠	المجموع	

ويتضح من الجدول (٣) تزايد شريحة الأساتذة والأساتذة المساعدين باعتبارهم أهل الخبرة في هذا المجال، نتيجة مرورهم بالعديد من الخبرات في هذا المجال نتيجة السنوات التدريسية التي تواجدوا بها داخل الجامعات، كما أنهم يمتلكون العديد من الخبرات البحثية في هذا المجال نتيجة الخبرة في مجال البحث العلمي بالترقية إلى أستاذ وأستاذ مساعد.

ب- في حين يتناول الجدول (٤) توزيع العينة وفقاً لنفس المتغير ولكن بالجولة الثانية؛ وذلك على النحو التالي:

جدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة من الخبراء وفق متغير (الدرجة العلمية) بالجولة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الرتبة العلمية	الجولة
١٢.٥%	٤	أستاذ متفرغ	الجولة الثانية
٣١.٢٥%	١٠	أستاذ	
٣١.٢٥%	١٠	أستاذ مساعد	
٢٥%	٨	مدرس	
١٠.٠%	٣٢	المجموع	

ويتضح من الجدول (٤) تواجد تشابه كبير بين العينة في الجولة الأولى والعينة في الجولة الثانية، وظلت نسبة الأساتذة هي الأكبر، ثم الأساتذة المساعدين؛ وذلك لنفس السبب لأنهم أهل الخبرة.

ثالثاً: تطبيق جولات أسلوب دلفاي Delphi ونتائجها:

فيما يلي تم تطبيق جولات أسلوب دلفاي Delphi مع بيان نتائجها، ويتم ذلك

كما يلي:

١- تطبيق الجولة الأولى لأسلوب دلفاي Delphi ونتائجها:

الهدف من الجولة: استهدفت التعرف على آراء الخبراء حول أهم المقترحات للدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وصممت استبانة مفتوحة بعد الرجوع إلى الأدبيات وكتب ومراجع علمية متخصصة عن الشركات الجامعية الناشئة والنجاح الاستراتيجي، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة، وبعد بناء الإطار النظري للبحث، بحيث تضمنت أسئلة مفتوحة عن الدور للشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية في سبع محاور؛ هم: (الاستراتيجية المحددة-التنفيذ الفعال-الثقافة التحفيزية-القرارات الاستراتيجية-القدرات القيادية-التنظيم العضوي)، وكل محور فقرة مفتوحة يُطلب فيها من الخبير أن يبدي ما يراه مناسباً؛ حيث تم إتاحة الفرصة لكل خبير للإجابة على الاستبانة بحرية مُطلقة، وتم توزيع (٥٠) استبانة على السادة الخبراء، ولم يتم الاستجابة إلا من (٤٠) خبيراً فقط، ويلاحظ قلة عدد المستجيبين على الاستبانة، ويمكن إرجاع ذلك إلى: وانشغال الخبراء في هذه الفترة بأعباء التدريس، والإعداد لامتحانات، لاسيما وأن الاستبانة تحتاج إلى المزيد من الوقت.

تحليل نتائج الجولة الأولى من جولات دلفاي بالنسبة إلى:

قد عبر الخبراء عن آرائهم في هذه الجولة من خلال استبانة مفتوحة تضم السؤال التالي:

السؤال الأول: في ضوء خبرة سيادتكم ما هو الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية؟
ومن تصورات الخبراء في الإجابة عن السؤال الأول:

- تغيير استراتيجية التدريس في الجامعات
- نشر ثقافة ريادة الاعمال والابتكار بين الطلاب والخريجين
- زيادة التعاون بين الجامعة والصناعة
- تحسين سمعة الجامعة على المستوى المحلي والعالمي
- تعزيز القدرات التشاركية بين الاقسام المختلفة بالجامعات
- توفير مصادر تمويل متنوعة لدعم تطوير البحث العلمي.
- فتح اسواق جديدة امام الجامعات لتسويق ابتكارتها
- زيادة عدد المبادرات والمسابقا المحفزة للابداع والابتكار
- عدم هجرة العقول البحثية المتميزة من اعضاء هيئة التدريس للخارج

وتم تجميع الآراء التي تكررت في قائمة تمثل مفردات كل محور طبقاً لأهداف الدراسة الميدانية والمستخلصات النظرية للدراسة، وتحويلها إلى استبانة مغلقة يشتمل كل محور فيها على مجموعة من المفردات

وتم تليخيص وفرز ما جاء في الاستبانات المجاب عليها من قبل الخبراء حتى خلس إلى الاستبانة التالية:

جدول (٥) محاور الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية بالجولة الثانية

م	المحور المقترح	عدد فقراته
الأول	الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة وتبنى الجامعات المصرية لاستراتيجية محددة	٨
الثاني	الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة والتنفيذ الفعال للاستراتيجية	٧
الثالث	الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة والثقافة التحفيزية للجامعات	٧
الرابع	الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة واتخاذ القرارات الاستراتيجية	٨
الخامس	الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة والقدرات القيادية	٨
السادس	الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة وتبنى الابتكارات المستمرة	٧
السابع	الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة والتنظيم العضوي	٥

وبعد فرز استجابات الخبراء بال الجولة الأولى أصبحت الاستبانة مكونة من أسئلة مفتوحة عن الشركات الجامعية الناشئة في سبعة محاور، وكل محور ينتهي بفقرة مفتوحة يُطلب فيها من الخبير أن يبدي ما يراه مناسباً.

٢- تطبيق الجولة الثانية لأسلوب دلفايونتاؤها:

بعد تحليل بيانات إجابات الجولة الأولى، تم تصنيف الاستجابات التي تم الحصول عليها، ثم تصميم استبانة الجولة الثانية، والتي احتوت على عبارات مغلقة مع وضع سؤال مفتوح النهائية لكل محور من محاور الاستبانة.

أ- الهدف من الجولة الثانية:

هدفت الجولة الثانية من جولات دلفاي إلى الوصول إلى اتفاق الخبراء في الرأي حول محاور الدور المتوقع الدور المتوقع للشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وإضافة أو حذف ما يرون أن الاستبانة بحاجة إليه، ولقد طُبقت الاستبانة على معظم الخبراء الذين تم التطبيق عليهم في الجولة الأولى، ولكن نظراً لطبيعة أسلوب دلفاي فقد تعذر الحصول على جميع استجابات الخبراء الذين تم التطبيق عليهم في الجولة الأولى، والتي كان يبلغ عددها (٤٠) اربعون استبانة نظراً لعوامل قد ترجع إلى انشغال البعض من أعضاء هيئة التدريس أو لظروف البلاد؛ مما جعل عدد الخبراء في الجولة الثانية يصل إلي (٣٢)، وتم عرض المحاور المقترحة مرتبة حسب نتائج الجولة الأولى على الخبراء، وطلب منهم إبداء الرأي عن كل فقرة من الفقرات المقترحة، من خلال مقياس مكون من ثلاث استجابات للموافقة (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) بحيث يضع الخبير علامة (✓) أمام الاستجابة التي يراها مناسبة.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الجولة الثانية:

يهدف التحليل الإحصائي لنتائج جولات دلفاي إلي تعرف درجة اتفاق كل عبارة في محاور الجولة الثانية، ومن ثم تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة لحساب متوسط النسبة المئوية لدرجة الموافقة على كل محور وأيضاً حساب متوسط النسبة المئوية لدرجة عدم الموافقة على كل محور على حدة من خلال المعادلة:

- النسبة المئوية للموافقة على العبارة = عدد تكرار الموافقة / عدد العينة × ١٠٠

- النسبة المئوية لعدم الموافقة على العبارة = عدد تكرار عدم الموافقة / عدد العينة × ١٠٠

وتم الاستقرار على أن تكون نسبة الاتفاق لكل عبارة من العبارات التي تم طرحها للمحاور الرئيسة في الجولة الثانية (٨٠%)
تحليل استجابات الجولة الثانية لدلفاي:

بناء على ما ورد من نتائج الجولة الأولى تم تصنيف عبارات الجولة الثانية في ضوء ما توصلت إليه آراء الخبراء ونتائج الدراسات السابقة والإطار النظري، استهدفت الجولة الثانية التعرف إلي مدي اتفاق الخبراء علي دور الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وتم بناء استبانة الجولة الثانية لأسلوب دلفاي ليقوم كل خبير بالاختيار بين استجابتين (موافق- غير موافق)، وقامت الباحثة بتطبيق استبانة الجولة الثانية علي نفس عينة الجولة الأولى، وتكونت الاستبانة من سبع محاور وكانت الاستجابات علي النحو التالي:

المحور الأول: الشركات الجامعية الناشئة وتبني الجامعات المصرية لاستراتيجية محددة .

يحاول هذا المحور الكشف عن الدور المتوقع الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية علي تبني استراتيجية محددة لرسم المسار المستقبلي للجامعة ، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (√) الموافقة علي قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي

جدول (٦) استجابات السادة الخبراء

حول المحور الأول الشركات الجامعية الناشئة و الاستراتيجية المحددة "الجولة الثانية".

م	العبرة	أوافق		لا أوافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يتم تحقيق الاستراتيجية المحددة للجامعات من خلال الشركات الجامعية الناشئة من خلال					
١	رصد رؤية للجامعات المصرية لتبني استراتيجيات تركز على الابتكار والتطوير المستمر وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.	٣٢	١٠٠%	٠	٠
٢	صياغة أهداف استراتيجية للجامعات تدعم زيادة الاهتمام بالعلوم الطبيعية .	٢٦	٨١.٢٥%	٦	١٨.٧٥%
٣	تفعيل التحليل الاستراتيجي للجامعات الملائم للتوجه المستقبلي نحو الاستدامة المالية.	٢٩	٩٠.٦٢%	٣	٩.٣٧%
٤	تغيير استراتيجية التدريس وتبني برامج ومبادرات لدعم ريادة الاعمال بما يتناسب مع المسار الاستراتيجي	٣١	٩٦.٨٧%	١	٣.١٢%
٥	تغيير استراتيجية البحث العلمي وتحويل نتائجه الي تطبيقات عملية وتجارية بما يتناسب مع المسار الاستراتيجي	٣٢	١٠٠%	٠	٠
٦	تبني الجامعة لاستراتيجيات تعزز توظيف الخريجين	٣٠	٩٣.٧٥%	٢	٦.٢٥%

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	وتطوير مساراتهم الوظيفية				
٧	تعزيز استراتيجيات تدمج المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ضمن الأنشطة الأكاديمية والجارية للجامعة	٨٤.٣٧%	٢٧	١٥.٦٢%	٥
٨	تبنى الجامعة لاستراتيجيات واضحة لتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والصناعي	٨٧.٥%	٢٨	١٢.٥%	٤
	المجموع	٩١.٧٩%	٢٣٥	٧.٤٢%	١٩

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول بلغت نحو (٩١.٧٩%)، وتراوحت نسب الاتفاق ما بين الإجماع التام على بعض العبارات ١٠٠%، ونسبة ٨١.٢٥% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور، مما يدل على أهمية الدور المقترح، وضرورة تنفيذه مستقبلاً، وتوفير قاعدة بيانات للإداريين من أجل سهولة ممارسة أعمالهم.

المحور الثاني: الشركات الجامعية الناشئة والتنفيذ الفعال للاستراتيجية .

يحاول هذا المحور الكشف عن الدور المتوقع الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية علي تنفيذ الاستراتيجية التي تبنتها الجامعة ، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (√) الموافقة علي قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي .

جدول (٧) استجابات السادة الخبراء

حول المحور الثاني الشركات الجامعية الناشئة و التنفيذ الفعال للاستراتيجية "الجولة الثانية".

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	يتم تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية للجامعات من خلال الشركات الجامعية الناشئة من خلال				
١	توفير الميزانيات الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية .	٨٧.٥%	٢٨	١٢.٥%	٤
٢	انتقاء الموارد البشرية القادرة علي تنفيذ الاستراتيجية .	٩٣.٧٥%	٣٠	٦.٢٥%	٢
٣	توفير العديد من النماذج والتجارب الناجحة في نفس الاستراتيجية	٨٧.٥%	٢٨	١٢.٥%	٤
٤	التقويم المستمر للاستراتيجية في ضوء الإمكانيات المتاحة	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٥	توفير العديد من الآليات التي تحقق النجاح عند تنفيذ الاستراتيجية .	٨١.٢٥%	٢٦	١٨.٧٥%	٦
٦	توفير فرص للتدريب العملي للطلاب مما يعزز استراتيجيتها تطوير المهارات والتوظيف	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣
٧	توسيع نطاق الأنشطة البحثية والتعليمية للجامعة وتوسيع النطاق الدولي	٩٦.٨٧%	٣١	٣.١٢%	١
	المجموع	٨٩.٧٣%	٢٠١	١٠.٢٦%	٢٣

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول بلغت نحو (٨٩.٧٣%)، وتراوحت نسب الاتفاق على بعض العبارات ٩٦.٨٧%، ونسبة ٨١.٢٥% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور، مما يدل على أهمية الدور المقترح، وضرورة تنفيذه مستقبلاً، وتوفير قاعدة بيانات للإداريين من أجل سهولة ممارسة أعمالهم

المحور الثالث: الشركات الجامعية الناشئة والثقافة التحفيزية لمنظومة الموارد البشرية بالجامعات

يحاول هذا المحور الكشف عن الدور المتوقع الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية علي تحقيق متطلبات توفير الثقافة التحفيزية للموارد البشرية بالجامعات ، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (٧) الموافقة علي قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي

جدول (٨) استجابات السادة الخبراء

حول المحور الثالث الشركات الجامعية الناشئة و الثقافة التحفيزية لمنظومة الموارد البشرية "الجولة الثانية".

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	رفع الروح المعنوية لدي أعضاء هيئة التدريس والطلاب علي تسجيل عدد أكبر من براءات الاختراع .	٩٦.٨٧%	٣١	٣.١٢%	١

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٢	تحقيق المساواة بين جميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجال البحث العلمي .	٩٣.٧٥%	٣٠	٦.٢٥%	٢
٣	نشر ثقافة التعاون بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في العديد من المشروعات البحثية .	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣
٤	تكريم المبدعين والمبتكرين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر .	١٠٠%	٣٢	٠%	٠
٥	تحفيز روح ريادة الاعمال وخلق بيئة تشجع على تحويل الافكار الى مشاريع تجارية	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣
٦	تعزيز الاستقلالية من خلال تمكين الطلاب ليكونوا مبتكرين مستقلين	٨٤.٣٧%	٢٧	١٥.٦٢%	٥
٧	تقديم نماذج وقصص نجاح تلهم الطلاب واعضاء هيئة التدريس وتحفزهم على المبادرة والمخاطرة	٨٧.٥%	٢٨	١٢.٥%	٤
	المجموع	٩١.٩٦%	٢٠٦	٨.٠٥%	١٨

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول بلغت نحو (٩١.٩٦%)، وتراوحت نسب الاتفاق ما بين الإجماع التام على بعض العبارات ١٠٠%، ونسبة ٨٤.٣٧% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور، مما يدل على أهمية الدور المقترح، وضرورة تنفيذه مستقبلاً.

المحور الرابع: الشركات الجامعية الناشئة والقرارات الاستراتيجية .

يحاول هذا المحور الكشف عن الدور المتوقع الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية علي اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية التي ترسم المسار المستقبلي للجامعة ، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (√) الموافقة علي قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي

جدول (٩) استجابات السادة الخبراء

حول المحور الرابع: الشركات الجامعية الناشئة و القرارات الاستراتيجية "الجولة الثانية".

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
يتم تحقيق القرارات الاستراتيجية للجامعات من خلال الشركات الجامعية الناشئة من خلال					
١	توفير المعلومات الاستراتيجية التي تدعم القرارات الاستراتيجية .	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣
٢	إظهار المقدره الاستراتيجية للجامعات من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم.	٨٧.٥%	٢٨	١٢.٥%	٤
٣	توفير عدد من التنبؤات الاستراتيجية لمساعدة متخذي القرارات الاستراتيجية .	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣
٤	دراسة العديد من الخيارات الاستراتيجية أمام متخذي القرار الاستراتيجي .	٩٣.٧٥%	٣٠	٦.٢٥%	٢
٥	دراسة العديد من الرؤي الاستراتيجية الملائمة للقرارات الاستراتيجية	٩٠.٧٥%	٣٠	٩.٢٥%	٢
٦	تحديد الاولويات التعليمية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل	٩٦.٨٧%	٣١	٣.١٢%	١
٧	توجيه الجامعات نحو تركيز جهود البحث والتطوير في مجال معينه تظهر امكانيات تجارية وابتكارية عالية	٩٦.٨٧%	٣١	٣.١٢%	١
٨	تحفيز الجامعات لتحسين البنية التحتية التكنولوجية والمعملية	١٠٠%	٣٢	٠%	٠
المجموع		٩٣.٧٥%	٢٤٠	٦.٢٥%	١٦

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول بلغت نحو (٩٣.٧٥%)، وتراوحت نسب الاتفاق ما بين الإجماع التام على بعض العبارات ١٠٠%، ونسبة ٨٧.٥% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور، مما يدل على أهمية الدور المقترح، وضرورة تنفيذه مستقبلاً.

المحور الخامس: الشركات الجامعية الناشئة والقدرات القيادية .

يحاول هذا المحور الكشف عن الدور المتوقع الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في رفع القدرات القيادية بالجامعات المصرية ، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (√) الموافقة علي قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي

جدول (١٠) استجابات السادة الخبراء

حول المحور الخامسالشركات الجامعية الناشئة القدرات القيادية "الجولة الثانية".

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
يتم تحقيق القدرات القيادية للجامعات من خلال الشركات الجامعية الناشئة من خلال					
١	بث روح العمل الفريقي في جميع مراحل العمل بالجامعات .	٨٤.٣٧%	٢٧	١٥.٦٢%	٥
٢	دراسة الأزمات المتوقعة من اجل محاولة القضاء عليها قبل وقوعها	٨١.٢٥%	٢٦	١٨.٧٥%	٦
٣	تحليل العديد من النماذج القيادية الجامعية الناجحة .	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣
٤	التوظيف الأمثل لجميع الموارد المتاحة بالجامعات .	٩٣.٧٥%	٣٠	٦.٢٥%	٢
٥	تفعيل مهارات القيادات الجامعية من أجل تحقيق النجاح المطلوب	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣
٦	تشجيع القيادة التشاركية وتعاون الاقسام المختلفة بالجامعة	٩٦.٨٧%	٣١	٣.١٢%	١
٧	تطوير مهارات التفاوض والاقناع لدى القادة الجامعيين	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣
٨	تعزيز القدرات التنفيذية وصقل قدرات الاداريين لتنفيذ الخطط وادارة الموارد بكفاءة	٩٣.٧٥%	٣٠	٦.٢٥%	٢
	المجموع	٩٠.٢٣%	٢٣١	٩.٧٦%	٢٥

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول بلغت نحو (٩٠.٢٣%)، وتراوحت نسب الاتفاق على بعض العبارات ٩٦.٨٧%، ونسبة ٨١.٢٥% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور، مما يدل على أهمية الدور المقترح، وضرورة تنفيذه مستقبلاً.

المحور السادس: الشركات الجامعية الناشئة والابتكارات المستمرة

يحاول هذا المحور الكشف عن الدور المتوقع الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية في تحقيق الابتكارات بشكل مستمر بداخلها ، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (√) الموافقة علي قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي:

جدول (١١) استجابات السادة الخبراء

حول المحور السادسالشركات الجامعية الناشئة والابتكارات المستمرة "الجولة الثانية".

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
يتم تحقيق الابتكارات المستمرة للجامعات من خلال الشركات الجامعية الناشئة من خلال					
١	تغيير أنماط التدريس التقليدية لطرق تدريس تنمي ابتكارات الطلاب .	٩٠.٦٢%	٢٩	٩.٣٧%	٣
٢	دعم الأفكار الريادية عند الطلاب من قبل الجامعات .	٩٣.٧٥%	٣٠	٦.٢٥%	٢
٣	البحث في المجالات البحثية علي مستوى النانو .	٨١.٢٥%	٢٦	١٨.٧٥%	٦
٤	توفير الدعم التنموي للجامعات من قبل المؤسسات التنموية بالمجتمع .	٨١.٢٥%	٢٦	١٨.٧٥%	٦
٥	صياغة العديد من القوانين التي تشجع الابتكار .	٩٦.٨٧%	٣١	٣.١٢%	١
٦	دفع الجامعة لزيادة عدد مكاتب براءات الاختراع والابتكارات بها	٩٣.٧٥%	٣٠	٦.٢٥%	٢
٧	توفير الدعم المالي لتطوير البحوث العلمية بالجامعة وتحويلها الى مشاريع تجارية	١٠٠%	٣٢	٠%	٠
	المجموع	٩١.٠٧%	٢٠٤	٨.٩٢%	٢٠

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول بلغت نحو (٩١.٠٧%)، وتراوحت نسب الاتفاق ما بين الإجماع التام على بعض العبارات ١٠٠%، ونسبة ٨١.٢٥% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور، مما يدل على أهمية الدور المقترح، وضرورة تنفيذه مستقبلاً.

المحور السابع: الشركات الجامعية الناشئة والتنظيم العضوي .

يحاول هذا المحور الكشف عن الدور المتوقع الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق التنظيم العضوي للجامعات ، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) الموافقة علي قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي

جدول (١٢) استجابات السادة الخبراء

حول المحور السابع بالشركات الجامعية الناشئة والتنظيم العضوي "الجولة الثانية".

م	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يتم تحقيق الابتكارات المستمرة للجامعات من خلال الشركات الجامعية الناشئة من خلال					
١	معالجة الجامعات للمشكلات التي تواجهها علي مستوي استراتيجيات التدريس.	٢٧	%٨٤.٣٧	٥	%١٥.٦٢
٢	التفكير عن طريق العلاقات بين الموارد المتاحة بعضها البعض .	٢٩	%٩٠.٦٢	٣	%٩.٣٧
٣	صياغة عدد من الرؤي في ضوء العمليات التي تتم بالجامعات .	٢٧	%٨٤.٣٧	٥	%١٥.٦٢
٤	تفعيل دور الموارد البشرية بالجامعات في توقع المشكلات وعلاجها .	٣٠	%٩٣.٧٥	٢	%٦.٢٥
٥	توفير الدعم الذاتي للجامعات تجاه مخرجاتها غير ابتكارية	٢٦	%٨١.٢٥	٦	%١٨.٧٥
	المجموع	١٣٩	%٨٦.٨٧	٢١	%١٣.١٢

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسط النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول بلغت نحو (٨٦.٨٧%)، وتراوحت نسب الاتفاق على بعض العبارات ٩٣.٧٥% ونسبة ٨١.٢٥% في حدها الأدنى، لذا لم يتم استبعاد أي من عبارات هذا المحور، مما يدل على أهمية الدور المقترح، وضرورة تنفيذه مستقبلاً.

المحور الخامس : رؤية مستقبلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية من خلال نموذج الشركات الجامعية الناشئة

يسعي الجزء الحالي لوضع رؤية لتفعيل دور الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية ، حيث تركز الرؤية علي المحاور السبعة للنجاح

الاستراتيجي ، والتي تتجسد في قدرة هذه النوعية من الشركات علي مساعدة الجامعات في تبني استراتيجية محددة تمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وتكون قادرة علي التنفيذ الفعال للاستراتيجي ، كما تتسهم الشركات في توفير نوع من الثقافة التحفيزية ، واتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية ، وانتقاء القدرات القيادية بالجامعات ، وتحقيق الابتكارات بشكل مستمر ، وتفعيل التنظيم العضوي للجامعات من أجل التغلب علي المشكلات التي تواجهها .

الجزء الأول : أركان الرؤية المستقبلية

تتجسد الرؤية المستقبلية في سبع أركان أساسية هي علي النحو التالي :

الركن الأول : الشركات الجامعية الناشئة وتبني الجامعات المصرية لاستراتيجية محددة .

يحاول الجزء الحالي رصد الدور الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية علي تبني استراتيجية محددة لرسم المسار المستقبلي للجامعة ، وذلك من خلال قدرة الشركات علي :

- رصد رؤية للجامعات المصرية لدعم الابتكارات وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ .
- صياغة أهداف استراتيجية للجامعات تدعم زيادة الاهتمام بالعلوم الطبيعية .
- تفعيل التحليل الاستراتيجي الملائم للتوجه المستقبلي .
- تغيير استراتيجية التدريس بما يتناسب مع المسار الاستراتيجي
- تغيير استراتيجية البحث العلمي بما يتناسب مع المسار الاستراتيجي

الركن الثاني : الشركات الجامعية الناشئة والتنفيذ الفعال للاستراتيجية .

يحاول الجزء الحالي تحليل الدور الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية علي تنفيذ الاستراتيجية التي تبنتها الجامعة ، وذلك من خلال قدرة الشركات علي :

- تفعيل الميزانيات الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية .
- انتقاء الموارد البشرية القادرة علي تنفيذ الاستراتيجية .
- توفير العديد من النماذج والتجارب الناجحة في نفس الاستراتيجية .
- التقويم المستمر للاستراتيجية في ضوء الإمكانيات المتاحة .
- توفير العديد من الأليات التي تحقق النجاح عند تنفيذ الاستراتيجية .

الركن الثالث : الشركات الجامعية الناشئة والثقافة التحفيزية لمنظومة الموارد البشرية

بالجامعات .

يستعرض الجزء الحالي الدور الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية علي تحقيق متطلبات توفير الثقافة التحفيزية للموارد البشرية بالجامعات ، وذلك من خلال قدرة هذا النمط من الشركات علي :

- رفع الروح المعنوية لدي أعضاء هيئة التدريس والطلاب علي تسجيل عدد أكبر من براءات الاختراع .
- تحقيق المساواة بين جميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجال البحث العلمي .
- نشر ثقافة التعاون بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في العديد من المشروعات البحثية .
- تكريم المبدعين والمبتكرين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر .
- تساعد علي شعور الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالمساواة وفقاً لقدراتهم البحثية.

الركن الرابع : الشركات الجامعية الناشئة و القرارات الاستراتيجية .

يرصد الجزء الحالي الدور الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية علي اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية التي ترسم المسار المستقبلي للجامعة ، وذلك من خلال قدرة هذه الشركات علي :

- توفير المعلومات الاستراتيجية التي تدعم القرارات الاستراتيجية .
- إظهار المقدرة الاستراتيجية للجامعات من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم.
- توفير عدد من التنبؤات الاستراتيجية لمساعدة متخذي القرار الاستراتيجية .
- دراسة العديد من الخيارات الاستراتيجية أمام متخذي القرار الاستراتيجي .
- دراسة العديد الرؤي الاستراتيجية الملائمة للقرارات الاستراتيجية

الركن الخامس : الشركات الجامعية الناشئة والقدرات القيادية .

يرصد الجزء الحالي الدور الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في رفع القدرات القيادية بالجامعات المصرية ، وذلك من خلال قدرة هذه الشركات علي :

- بث روح العمل الفريقي في جميع مراحل العمل بالجامعات .
- دراسة الأزمات المتوقعة من اجل محاولة القضاء عليها قبل وقوعها .
- تحليل العديد من النماذج القيادية الجامعية الناجحة .
- التوظيف الأمثل لجميع الموارد المتاحة بالجامعات .
- تفعيل مهارات القيادات الجامعية من أجل تحقيق النجاح المطلوب

الركن السادس : الشركات الجامعية الناشئة والابتكارات المستمرة

يحاول الجزء الحالي التعرف علي الدور الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في زيادة قدرة الجامعات المصرية في تحقيق الابتكارات بشكل مستمر بداخلها ، وذلك من خلال قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي ما يلي :

- تغيير أنماط التدريس التقليدية لطرق تدريس تنمي ابتكارات الطلاب .
- دعم الأفكار الريادية عند الطلاب من قبل الجامعات .
- البحث في المجالات البحثية علي مستوي النانو .
- توفير الدعم التنموي للجامعات من قبل المؤسسات التنموية بالمجتمع .
- صياغة العديد من القوانين التي تشجع الابتكار

الركن السابع : الشركات الجامعية الناشئة والتنظيم العضوي .

يحاول الجزء الحالي التعرف علي الدور الذي تلعبه الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق التنظيم العضوي للجامعات ، وذلك من خلال قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي تحقيق ما يلي :

- معالجة الجامعات للمشكلات التي تواجهها علي مستوي استراتيجيات التدريس .
- التفكير عن طريق العلاقات بين الموارد المتاحة بعضها البعض .
- صياغة عدد من الرؤي في ضوء العمليات التي تتم بالجامعات .
- تفعيل دور الموارد البشرية بالجامعات في توقع المشكلات وعلاجها .
- توفير القصور الذاتي للجامعات تجاه مخرجاتها الغير ابتكارية .

الجزء الثاني :سيناريوهات مستقبل النجاح الاستراتيجي بالجامعات المصرية من خلال

نموذجالشركات الجامعية الناشئة

هناك عدد كبير من السيناريوهات التي توضح مستقبل الشركات الجامعية الناشئة داخل الجامعات المصرية ، ومدى علاقتها بالتغيير الاستراتيجي لمنظومة التدريس بالجامعات المصرية ، ونفس المنطق مدي علاقتها بالتغيير الاستراتيجي لمنظومة البحث العلمي بالجامعات المصرية ، وعلي نفس المنوال قدرتها علي إحداث تغيير استراتيجي بالخدمات التي تقدمها الجامعات المصرية لجميع المؤسسات التنموية داخل المجتمع ، ولكن الدراسة تكتفي بالثلاث سيناريوهات الأساسية التي تنطلق منها السيناريوهات الأخرى ، وهما السيناريو النقائلي ، والسيناريو الامتدادي ، والسيناريو التشارومي ، ويتم تناولهما بشئ من التفصيل علي النحو التالي :

أولاً : السيناريو التفاوضي

يحاول الجزء الحالي تناول الفرضية التي ينطلق منها السيناريو التفاوضي لتوظيف الشركات الجامعية الناشئة بالجامعات المصرية ، وأهم المبادئ التي يركز عليها هذا النوع من السيناريو ، والملاحم الأساسية له ، وميررات تواجد هذا السيناريو ، وبالتالي يتم استيعاب السيناريو التفاوضي بدرجة كبيرة جداً من أجل دراسة مدي إمكانية تواجده في المجتمع المصري ، وبالتالي يتم تناول كل هذه الأجزاء بشئ من التفصيل علي النحو التالي :

١- فرضية السيناريو .

تنتطق فرضية هذا السيناريو من قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي إحداث طفرة إستراتيجية داخل الجامعات المصرية ، وإحداث تغييرات جذرية في طبيعة استراتيجيات التدريس التي تتواجد بالجامعات المصرية من أجل توليد عدد أكبر من براءات الاختراع ، وأيضاً توجيه البحث العلمي نحو العديد من المجالات العلمية الدقيقة التي تساعد علي جذب عدد أكبر من الشركات الجامعية الناشئة ، وزيادة شدة التنافس بينهما داخل الجامعات ، وبالتالي تمويل البحث العلمي بالطريقة التي تجعل الجامعات المصرية في مقدمة الجامعات في المستقبل .

وعلي نفس المنوال تساعد الشركات الجامعية الناشئة علي تغيير نظرة المؤسسات التنموية داخل المجتمع المصري للجامعات المصرية ، وبالتالي تحاول الحصول علي الخدمات الجامعية أو ما يماثلها من المراكز البحثية المختلفة علي مستوي المجتمع المصري ، وبالتالي تزداد أهمية الجامعات المصرية في المجتمع ، ويزداد الاهتمام بقدرتها علي تحقيق متطلبات الاستثمار في العملية التعليمية ، حيث تزداد نظرة المجتمع لمقومات الاستثمار داخل الجامعات المصرية .

الجامعات

٢- الملاحم الأساسية للسيناريو .

هناك عدد من الملاحم الأساسية التي يتمتع بها هذا السيناريو من خلال تحقيق النجاح الاسراتيجي للجامعات المصرية ، حيث تُسهم الشركات الجامعية الناشئة في سعي الجامعات المصرية إلي :

- تبني استراتيجية محددة تُسهم في توظيف النماذج المختلفة لهذه الشركات داخل الجامعات من أجل الحصول علي عدد أكبر من براءات الاختراع ، وتغيير منظومة التدريس والبحث العلمي بما يحقق هذا الهدف الاسراتيجي .

- رصد جميع الإمكانيات الملائمة لتفعيل تنفيذ الاستراتيجية علي أرض الواقع من خلال تخصيص الموارد المالية الملائمة ، والموارد البشرية ، والموارد المادية ... الخ .
 - تحفيز جميع الطلاب بالعديد من المكافآت في سبيل تسجيل عدد أكبر من براءات الاختراع ، ونفس المنطق بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات .
 - تتخذ الجامعات المصرية العديد من القرارات الاستراتيجية التي تُسهم في تغيير جذري لمنظومة التدريس والبحث العلمي بما يتناسب مع طبيعة الحصول علي عدد أكبر من المخرجات المعرفية والبحثية وبراءات الاختراع من أجل تحفيز استمرار هذه الشركات داخل الجامعات .
 - تغيير أنماط القيادات الأكاديمية سواء علي مستوي الجامعات من رئيس الجامعة والنواب أو علي مستوي الكلية من خلال العميد والوكلاء من أجل الحصول علي عدد أكبر من هذه الشركات .
 - الحصول علي عدد كبير جداً من براءات الاختراع يستطيع جذب عدد أكبر من الشركات الجامعية الناشئة بالأشكال المختلفة لها .
 - تحاول الجامعات تنظيم منظومة التدريس والبحث العلمي لها بشكل مستمر بما يضمن تواجد العديد من براءات الاختراع بداخلها .
- ٣- مبررات تواجد المجتمع .

هناك العديد من المبررات التي تدعم تواجد السيناريو التفاوضي بدرجة ما ، لعل من أهمها ما يلي :

- تزايد التنافس بين الجامعات علي المستوي العالمي والإقليمي والمحلي .
- رؤية مصر ٢٠٣٠ نحو اقتصاد تنافسي متوازن قائم علي المعرفة و الابتكار .
- تراجع أداء الجامعات المصرية بشكل كبير علي المستوي العربي والإفريقي .
- توجه المجتمع المصري نحو الاقتصاد الأخضر من أجل تحقيق التنمية المستدامة .
- توجه المجتمع المصري نحو اقتصاد المعرفة .
- التركيز في الخطط الاستراتيجية للجامعات علي براءات الاختراع .
- نجاح نموذج الشركات الجامعية الناشئة في العديد من الجامعات العالمية .

ثانياً : السيناريو الامتدادي

يتصدي الجزء الحالي للعديد من الأجزاء الأساسية التي ينطلق منها السيناريو الامتدادي لتوظيف الشركات الجامعية الناشئة بالجامعات المصرية ، وأهم المبادئ التي يركز عليها هذا النوع من السيناريو ، والملاحم الأساسية له ، ومبررات تواجد هذا السيناريو ، وبالتالي يتم استيعاب السيناريو الامتدادي بدرجة كبيرة جداً من أجل دراسة مدي إمكانية تواجده في المجتمع المصري ، وبالتالي يتم تناول كل هذه الأجزاء بشئ من التفصيل علي النحو التالي :

١- فرضية السيناريو .

تنتطق فرضية هذا السيناريو من ضعف قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي إحداث تغيير بالمعني المقصود ، وذلك لوجود العديد من المعوقات التي تقف عائق أمام إحداث الطفرة الإستراتيجية داخل الجامعات المصرية ، وبالتالي تستمر الجامعات المصرية في ستراتيجيات التدريس المتبعة داخل الجامعات ويكون فيها تغيير نسبي بطئ ، والاعتماد علي الاجتهادات الفردية من الطلاب من أجل تسجيل براءات الاختراع .

وعلي نفس المنوال تستمر منظومة البحث العلمي في معالجة العديد من المشكلات التقليدية التي لا تغني من جوع بالنسبة للشركات الجامعية الناشئة ، وبالتالي تتحول هذه الشركات لمجرد أشكال تحاول بها الجامعات المصرية إظهار قدرتها علي التغيير عن طريق تبني العديد من النماذج المختلفة ، وبالتالي تستمر الخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع بنفس أشكالها التقليدية ، وبالتالي لا تؤدي أي شكل من أشكال النجاحات المختلفة .

٢- الملاحم الأساسية للسيناريو .

هناك عدد من الملاحم الأساسية التي يتمتع بها هذا السيناريو من خلال تحقيق درجة ما من النجاح الاسراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الإمكانيات المتاحة ، حيث تُحاول الشركات الجامعية الناشئة التغيير بأقصى درجة ممكنة ، ولكن هناك العديد من المشكلات التي تقف أمام التغيير ، وبالتالي تحاول الجامعات المصرية أن :

- تبني استراتيجية محددة قادرة علي توظيف عدد معين من النماذج المختلفة لهذه الشركات داخل الجامعات في ضوء الإمكانيات البشرية والمالية والفيزيقية ... الخ ، ومحاولة إحداث تغيير في منظومة التدريس والبحث العلمي بالقدر المتاح لها .
- تخصيص الجزء المتاح من الميزانية لمحاولة تنفيذ هذه الاستراتيجية التي تتبناها الجامعات من أجل محاولة تحقيق أقصى ما يمكن في ضوء قدراتها المتاحة من الموارد المالية الملائمة ، والموارد البشرية ، والموارد المادية ... الخ .

- محاولة رصد عدد من المكافآت المتواضعة للطلاب من أجل تسجيل عدد أكبر من براءات الاختراع ، ونفس المنطق بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات .
 - سعي الجامعات المصرية لامتلاك الجرأة في اتخاذ عدد من القرارات الاستراتيجية التي تُسهم في تغيير لمنظومة التدريس والبحث العلمي بما يتناسب مع طبيعة الموارد المتاحة بالجامعات .
 - وضع عدد من معايير استقطاب القيادات الأكاديمية سواء علي مستوي الجامعات من رئيس الجامعة والنواب أو علي مستوي الكلية من خلال العميد والوكلاء من أجل الحصول علي عدد أكبر من هذه الشركات .
 - محاولة جذب عدد من الشركات الجامعية الناشئة ، والاستفادة منها في إحداث تغيير علي الأقل هيكلي في منظومتي التدريس والبحث العلمي .
 - سعي الجامعات المصرية لتدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين علي محاولة معالجة المشكلا التي تواجهها الجامعات المصرية بأقصى درجة ممكنة .
- ٣- مبررات تواجدة بالمجتمع .

هناك العديد من المبررات التي تؤكد تواجد هذا السيناريو بدرجة كبيرة ، لعل من أهم هذه المبررات ما يلي :

- استمرار استراتيجيات التدريس التقليدية ومحاولة التغيير في نظم التقييم فقط .
- إدخال التعليم الإلكتروني بالشكل التقليدي من خلال الوسائل التقليدية .
- استمرار تركيز البحث العلمي علي موضوعات ليس لها علاقة بالمجتمع .
- انحصار البحث العلمي في العديد من الموضوعات الخاصة بالعلوم الإنسانية وليست التطبيقية .
- استمرار تعيين أعضاء هيئة التدريس بالشكل التقليدي .
- استمرار نظم القبول التقليدية للطلاب داخل الجامعات ، حيث ما زال المجموع في الثانوية العامة هو الأساس .
- تعيين القيادات الأكاديمية بالنمط التقليدي وليس بنظم الاستقطاب .
- البنية التحتية غير مؤهلة لاستيعاب تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة .

ثالثاً : السيناريو التشاركي

يحاول الجزء الحالي تناول الفرضية التي ينطلق منها السيناريو التشاركي لتوظيف الشركات الجامعية الناشئة بالجامعات المصرية ، وأهم المبادئ التي يرتكز عليها هذا النوع من

السيناريو ، والملاح الأساسية له ، ومبررات تواجد هذا السيناريو ، وبالتالي يتم استيعاب السيناريو التشاركي بدرجة كبيرة جداً من أجل دراسة مدي إمكانية تواجده في المجتمع المصري ، وبالتالي يتم تناول كل هذه الأجزاء بشئ من التفصيل علي النحو التالي :

١- **فرضية السيناريو.**

تتطلق فرضية هذا السيناريو من عدم قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي إحداث النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية ، حيث يحدث تراجع في استراتيجيات التدريس المتبعة بسبب التشتت بين الطرق التقليدية والطرق التي تتبعها الجامعات التي تتبنى نموذج الشركات ، فيحدث تشويش بدرجة أكبر ، وتراجع الجامعات المصرية في عدد براءات الاختراع التي يسجلها الطلاب في مراكز البحث العلمي المختلفة .

ونفس المنطق بالنسبة لعدم قدرة البحث العلمي علي الاستمرار في الموضوعات التقليدية ومحاولة تبني نماذج حديثة تبحث عنها الشركات ، وبالتالي يؤدي ذلك إلي تشويش لمنظومة البحث العلمي ، وبالتالي ينعكس ذلك علي تراجع مستوي الخدمات الجامعية المقدمة للمجتمع التنموي ، وبالتالي يلجأ هذا المجتمع التنموي للاعتماد علي البدائل المختلفة من غير الجامعات فتتراجع مكانة الجامعات المصرية علي المستوي العالمي والإقليمي والمحلي .

٢- **الملاح الأساسية للسيناريو .**

هناك عدد من الملاح الأساسية التي تدعم تواجد هذا السيناريو ، وضعف قدرته علي تحقيق النجاح الاسراتيجي للجامعات المصرية ، حيث تتفوق المعوقات علي قدرة الشركات الجامعية الناشئة علي التغيير ، وبالتالي يظهر واقع الجامعات المصرية في :

- ضعف قدرتها علي تبني استراتيجية محددة قادرة علي توظيف النماذج المختلفة لهذه الشركات داخل الجامعات في ضوء الإمكانيات البشرية والمالية والفيزيقية ... الخ .
- ضعف الموارد المالية والبشرية التي تتلائم مع استراتيجية الابتكار المفتوح داخل الجامعات وتشجيع الشركات الجامعية الناشئة علي التواجد .
- تراجع نظم التحفيز للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، وذلك لضعف الميزانية المتواجدة بالجامعات وتوظيفها في العديد من الأبواب الأخرى للميزانية .
- تتبع الجامعات القرارات التشغيلية في ضوء الإمكانيات المتاحة ، وذلك لضعف البعد المستقبلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

- احتفاظ الجامعات بالقيادات الأكاديمية التقليدية ونظم تعيينها سواء علي مستوي الجامعات من رئيس الجامعة والنواب أو علي مستوي الكلية من خلال العميد والوكلاء من أجل الحصول علي عدد أكبر من هذه الشركات .
 - تساؤل عدد براءات الاختراع المسجلة بالجامعات المصرية .
 - ضعف قدرة الجامعات المصرية علي إحداث تنظيم ذاتي لنفسها لتواجه العديد من المشكلات التي تقف أمام تفعيل ذلك .
- ٣- مبررات تواجدة بالمجتمع .

- هناك عدد من المبررات التي تؤكد تواجد السيناريو التشاؤمي ، ولكن بدرجة ضعيفة وليست بالكيفية التي تؤكد علي السيناريو الامتدادي ، وهي علي النحو التالي :
- ضعف ميزانية الجامعات من الموازنة العامة للدولة .
 - استهلاك معظم الميزانية في الباب الأول من الميزانية المتعلق بالأجور والمرتبات .
 - أصبحت مهنة التدريس بالجامعات غير جاذبة للموارد البشرية للعمل بها .
 - التكلفة الباهظة للبحث العلمي في المجالات الدقيقة .
 - الانفصال بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع

مراجع البحث

- أحمد، مصطفى أحمد علي. (٢٠١٧). الهياكل التنظيمية الوسيطة الداعمة للشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات التنموية. *مجلة القراءة والمعرفة*، ع١٨٧، 56 - 21 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/810525>
- ارادن حاتم & امل محمود علي. (٢٠١٤). فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا للاتصالات ببغداد. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 9(26).
- الجريدة الرسمية/العدد ١٦٦ مكرر (أ) في ٢١ ابريل سنة ٢٠١٨ ص 3 <https://manshurat.org/node/25907>
- اطلاق اولمبياد الشركات الناشئة https://www.cairo24.com/1679513#goog_rewarded
- الجنابي، رنا زاهر سلمان. (٢٠٢٣). تأثير السلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الإسكان التعاونية CHF في منطقة الفرات الأوسط في العراق. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، مج ٧، ع ٣، 26 - 3 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1454441>
- الحللانة، محمد عزات، والعزاوي، سامي فياض. (٢٠٠٩). رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال - دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، *كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، ع ١٩٤، متاح على الموقع <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52993>
- الذبحاوي، سناء جاسم محمد. (٢٠١٦). دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الأشرف. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، ع ٤٠، 489 - 471 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/800133>
- الزعيبي، خالد يوسف محمد، الشرايري، معتصم عبدالله، و الخصاونة، معن يوسف. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ٥، ع ٢١، 21 - 1 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1237433>
- الشركات الناشئة وبعض الجامعات المصرية <https://egyptinnovate.com/ar/%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1/%D8%>
- الشمري، أرشد عبد الأمير. (٢٠١٨). الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية "دراسة استطلاعية لعينة من القطاع المصرفي الخاص العراقي"، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، الجامعة الإسلامية، العراق، ع ٤٩، ١٣٩-١٨٩

العاني، آلاء عبدالموجود عبدالجبار، و آل حمد، فدمع عبد. (٢٠١٩). إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق. *مجلة تكريت للعلوم*

الإدارية والاقتصادية، مج ١٥، ع ٤٨، ، 216 - 236.

الهاللي الشربيني الهاللي مستقبل جامعات الشركات في مصر-الى-اين؟ *المجلة العلمية لجريدة الاهرام* ايه احمد السيد شطا(٢٠٢٢): الشركات الناشئة المنبثقة من الجامعات ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، مجلد ١٢، ع ٨٢، يونيو الجزء الاول، جامعة المنصورة

بني ياسين، علي حسين علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث* - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٥، ع ١٤، ، 121. - 88مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1156144>

جامعة _____ وان والشركاء الناشئة _____

<https://www.youm7.com/story/2023/9/18/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8>

حسين، عمرو مصطفى محمد. (٢٠١٩). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع ٤٤، ، 702. - 661مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1066879>

داودي، الطيب، ومحبوب، مراد. (٢٠٠٧). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر*، ع ٢٤، ٣٧-٥٨.

دباح. (٢٠٢٣) start up (دور حضانات الاعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة Doctoral dissertation, univervsté mohamed khider biskra).

دليل شامل لمنح حق الامتياز للشركات الناشئة للشركات الجامعية الناشئة تدق ابواب السوق المصري القاهرة ٢٤: شركات ناشئة جديدة بالجامعات المصرية

بتاريخ ٢٤/١٠- <https://www.wamda.com/ar/2021/05/spinoff-egyptian->

[market-arabic2022](https://www.wamda.com/ar/2021/05/spinoff-egyptian-market-arabic2022)

شطا، آ. أ. &، آية أحمد السيد. (٢٠٢٢). الشركات الناشئة المنبثقة من الجامعات ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة)*. (٨٢)، 42-86. 12(82) .

عبدالعزیز، خميس فهيم عبدالفتاح. (٢٠٢٠). معوقات إسهام أعضاء هيئة التدريس في تأسيس الشركات الجامعية الناشئة وآليات الغلب عليها. *مجلة كلية التربية*، مج ١٧، ع ٩٣، ، 298 - 350.

عبدالهادي، شيماء السيد محمد(٢٠٢١): جامعات الشركات نموذج تقدمي لتحقيق التعليم المستمر وامكانية الافادة منه في تحسين التعليم الجامعي بمصر، *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس العدد*

الخامس والاربعون الجزء الاول

غرام علي محمد عبدالعزيز & خالد الزعبي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن . 36(3).

فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٤
محمد بدر حسين، م & محمود. (٢٠٢٢). مقومات إنشاء الشركات الجامعية بالجامعات المصرية جامعة أسبوت أنموذجاً. (دراسة استشرافية). (المجلة التربوية لتعليم الكبار. 4(2), 293-317,
محمود، ناجي عبدالستار، و عبدالله، أحمد علي. (٢٠٢٣). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية "أسبسيل، زين، كورك". مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٣، ع ١، - 17 28.

مزهر، رمزي عطية محمد. (٢٠٢٠). دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجا. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٨، ع ١، 20 - 47.
ياسين، منشي سعد، ودانوك، أحمد عبد الله. (٢٠١٨). دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية/ دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة أسبسيل للاتصالات بمحافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١، ج ٢، ع ٤١، ٢١٠-٢٤١.

Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions. **Global Business and Management Research**, 4(3/4), 286.

Ainamo, A., Pikas, E., & Mikkela, K. (2020, September). University ecosystem for student startups: A 'Platform of Trust' perspective. **In International Conference on Interactive Collaborative Learning** (pp. 269-276). Cham: Springer International Publishing.

Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 230, 447-454.

Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy formulation, strategy content and performance: An empirical analysis. **Public Management Review**, 11(1), 1-22.

Åstebro, T., Bazzazian, N., & Braguinsky, S. (2012). Startups by recent university graduates and their faculty: Implications for university entrepreneurship policy. **Research policy**, 41(4), 663-677.

Åstebro, T., Braguinsky, S., Braunerhjelm, P., & Broström, A. (2019). Academic entrepreneurship: The Bayh-Dole Act versus the professor's privilege. **Ilr Review**, 72(5), 1094-1122.

- Augustine, A. N., & Agu, A. O. (2013). Impact of strategy formulation and implementation in ailing organisations. **European Journal of Business and Management**, 5(20), 232-241.
- Bekkers, R., Gilsing, V., & Van der Steen, M. (2006). Determining Factors of the Effectiveness of IP-based Spin-offs: Comparing the Netherlands and the US. **The Journal of Technology Transfer**, 31, 545-546.
- Bhushan, N., & Rai, K. (2004). **Strategic decision-making. In Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process** (pp. 3-10). London: Springer London.
- Bstieler, L., Hemmert, M., & Barczak, G. (2015). Trust formation in university–industry collaborations in the US biotechnology industry: IP policies, shared governance, and champions. **Journal of Product Innovation Management**, 32(1), 111-121.
- Brady, S. R., Jason, L. A., & Glenwick, D. S. (2016). The delphi method. *Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods*, 61-67.
- Calderón-Hernández, G., Jiménez-Zapata, Y. A., & Serna-Gomez, H. M. (2020). Barriers to university spin-off creation in an emerging context: An institutional theory of organizations approach. **Minerva**, 58(4), 625-650
- Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. **Journal for east european Management Studies**, 207-236.
- Cole, R. E. (2001). From continuous improvement to continuous innovation. *Quality Management Journal*, 8(4), 7-21.
- Davies, B. J., & Davies*, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management*, 24(1), 29-38.
- Di Gregorio & Scott Shane 2003:, "why do some universities generate more start-ups than others?" *Research Policy*, Elsevier, Volume 32, Issue 2, February 2003, Page 213.
- Dogan, E. (2017). A strategic approach to innovation. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(3), 290-300.
- Dowlatshahi, S. (2005). Strategic success factors in enterprise resource-planning design and implementation: a case-study approach. *International Journal of production research*, 43(18), 3745-3771
- Eisenberg, E. M., Johnson, Z., & Pieteron, W. (2015). Leveraging social networks for strategic success. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 143-154.
- Ester, P. (2017). *Accelerators in Silicon Valley: building successful startups*. Amsterdam University Press.
- Fini, R., Grimaldi, R., Santoni, S., & Sobrero, M. (2011). Complements or substitutes? The role of universities and local context in supporting the creation of academic spin-offs. *Research Policy*, 40(8), 1113-1127.

- Gjorgjioska, E., Angeloska-Dichovska, M., & Boshkoska, M. (2023). The Franchise Business Model as a Concept for Entrepreneurial Development: Opportunities and Legal Aspect-the Case of Republic of North Macedonia. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 9(4), 143-149.
- Hasegawa, K., & Sugawara, T. (2017, June). Characteristics of university startups in Japan. In 2017 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON) (pp. 67-72). IEEE.
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (2000). Levels of strategic decision success. *Management Decision*, 38(2), 107-118.
- Heblich, S., & Slavtchev, V. (2014). Parent universities and the location of academic startups. *Small Business Economics*, 42, 1-15.
- Heo, S. Y., Jang, H. E., & Lee, J. H. (2017). Exploring the government policy for promoting university startups in Korea. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 18(1), 75-84.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*.
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Kipley, D., & Lewis, A. O. (2009). Ansoff strategic success paradigm—Empirical evidence supports its success with firms competing in a turbulent environment. Why then is it absent from academic strategic management textbooks. *Organization and Management Quarterly*, 4(8), 71-88.
- Kushida, K. (2015). A strategic overview of the Silicon Valley ecosystem: Towards effectively “harnessing” **Silicon Valley. Report submitted to the Stanford Silicon Valley-New Japan (SV-NJ) Project.**
- Lebret, H. (2017). Startups and Stanford University. arXiv preprint arXiv:1711.00644.
lessons from three contrasting case studies. *The Journal of Technology Transfer*, 38, 788-808.
- Lockett, A., & Wright, M. (2005). Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies. *Research policy*, 34(7), 1043-1057.
- Lockett, A., & Wright, M. (2005). Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies. *Research policy*, 34(7), 1043-1057.
- Lianto, B., Dachyar, M., & Soemardi, T. P. (2018). Continuous innovation: a literature review and future perspective. *International Journal on Advanced Science Engineering Information Technology*, 8(3), 771-779..
- Martínez-Ardila, H., Castro-Rodríguez, Á., & Camacho-Pico, J. (2023). Examining the impact of university-industry collaborations on spin-off creation: **Evidence from joint patents. Heliyon**, 9(9).

- Metcalf, L. E., Katona, T. M., & York, J. L. (2021). University startup accelerators: startup launchpads or vehicles for entrepreneurial learning?. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(4), 666-701.
- Miner, A. S., Gong, Y., Ciuchta, M. P., Sadler, A., & Surdyk, J. (2012). Promoting university startups: international patterns, vicarious learning and policy implications. *The Journal of Technology Transfer*, 37, 213-233.
- Mitchell, R. C. (2009). Strategy formulation. Northridge. Obtenido de <http://www.csun.edu/~hfmgt001>.
- Novak, L., Musiichuk, O., & Zuenko, N. (2020). Management culture: the role of university startups.
- Nurcahyo, R., Akbar, M. I., & Gabriel, D. S. (2018). Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.34), 44-47.
- Oghojafor, B. E. A., Olayemi, O. O., & Oluwatula, O. O. (2012). Attribution Theory and Strategic **Decisions on Organizational Success Factors**.
- Petruzzelli, A. M. (2011). The impact of technological relatedness, prior ties, and geographical distance on university–industry collaborations: **A joint-patent analysis**. *Technovation*, 31(7), 309-319.
- Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 233-242..
- Powers, J. B., & McDougall, P. P. (2005). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 20(3), 291-311.
- Schmitt, C. A. (2012). Corporate Universities: An Historical Perspective with an Analysis and Comparison of Development Models in the Literature and Practice. **ProQuest LLC**.
- Shahidan, N. H., Latiff, A. S. A., & Wahab, S. A. (2023). Sustainable technology development during intellectual property rights commercialisation by university startups. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 17(3/4), 176-194.
- Shah, A. M. (2005). The foundations of successful strategy implementation: Overcoming the obstacles. *Global Business Review*, 6(2), 293-302.
- Smilor, R. W., Gibson, D. V., & Dietrich, G. B. (1990). University spin-out companies: technology start-ups from UT-Austin. *Journal of business venturing*, 5(1), 63-76.
- Stagars, M. (2015). University startups and spin-offs: Guide for entrepreneurs in academia (pp. 978-1). New York: Apress
- Sterling, J. (2003). **Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works**. *Strategy & Leadership*, 31(3), 27-34.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2013). A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 243-264

- Swamidass, P. M. (2013). University startups as a commercialization alternative: Toole, A. A., Czarnitzki, D., & Rammer, C. (2018). University research alliances, absorptive capacity, and the contribution of startups to employment growth. **In Strategic Alliances** (pp. 58-75). Routledge.
- Tikas, G. (2023, December). Towards measuring strategic leadership capabilities for innovation: an empirical validation **In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Publishing Limited.
- Valentin, F., & Jensen, R. L. (2007). Effects on academia-industry collaboration of extending university property rights. **The Journal of Technology Transfer**, 32(3), 251-276.
- Welsh, D. H., Desplaces, D. E., & Davis, A. E. (2011). A comparison of retail franchises, independent businesses, and purchased existing independent business startups: Lessons from the Kauffman firm survey. **Journal of Marketing Channels**, 18(1), 3-18.
- Wright, M. (2007). **Academic entrepreneurship in Europe**. Edward Elgar Publishing.
- Wright, M., Siegel, D. S., & Mustar, P. (2017). An emerging ecosystem for student start-ups. **The Journal of Technology Transfer**, 42, 909-922.
- Zhang, J. (2009). The performance of university spin-offs: an exploratory analysis using venture capital data. **The Journal of Technology Transfer**, 34, 255-285.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business research**, 63(7), 763-771