# رؤيةٌ مقترحةٌ لتعزيزِ القدرةِ التنافسيةِ للجامعات المصريةِ في ضَوءِ مرتكزاتِ الجامعةِ الابتكاريةِ

# A Proposed Vision to enhance the competitiveness of Egyptian universities in light of the pillars of the innovative university


**إعداد**

**د/ أميرة سمير علي عيسى**

**مدرس أصول التربية**

**كليّة التربية- جامعة المنوفيَّة**


١٤٤٦هـ/٢٠٢٥م

## المستخلص:

هدف البحث الحالي إلي التوصل إلى رؤيةٍ مقترحةٍ لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضَوءِ مرتكزاتِ الجامعة الابتكارية، من خلال التعرفِ على الأسسِ النظرية للجامعة الابتكارية وأهمِّ مرتكزاتها، والأسسِ النظرية للقدرة التنافسية للجامعات، ودورِ مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتشخيصِ واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضَوء مرتكزات الجامعة الابتكارية من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية.

وانطلاقًا من طبيعة البحث ومشكلته وتحقيقًا لأهدافه، فإن البحث الحالي استعان بالمنهجِ الوصفي، مستخدمًا الاستبانة كأداة بحثية؛ للتعرف على أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وطبقت هذه الاستبانة على عينة مكونة من (٤٨٧) من أعضاء هيئة التدريس بجامعات(المنوفية، طنطا، وبنها).

وتوصل البحثُ إلى أن الجامعات المصرية تُعاني من وجود العديد من المعوقات التي تَحُول دون تفعيلِ مرتكزات الجامعة الابتكارية بها، الأمرُ الذي يُمكن أن يؤثرَ سلبًا على قدرتها التنافسية، وأن إجمالي درجة أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية جاءت كبيرةً من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

وفي ضوء النتائج قدم البحثُ رؤيةً مقترحةً لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية، كما قدمتْ الرؤيةُ عددًا من الآليات الإجرائية المقترحة لتنفيذها، مع التنبؤ بمعوقاتِ تحقيقِها وتقديم مقترحات للتغلب عليها.



## الكلماتُ المفتاحية:

**رؤية مقترحة، القدرة التنافسية، الجامعة الابتكارية ، الجامعات المصرية.**

# A Proposed Vision to enhance the competitiveness of Egyptian universities in light of the pillars of the innovative university


## Abstract:

The current research aims to arrive at a proposed vision to enhance the competitiveness of Egyptian universities in light of the pillars of the innovative university, by identifying the theoretical foundations of the innovative university and its most important pillars, the theoretical foundations of the competitiveness of universities, the role of the pillars of the innovative university in enhancing the competitiveness of universities, and diagnosing the reality of the competitiveness of Egyptian universities in light of the pillars of the innovative university from the perspective of literature, documents, and official reports.

Based on the nature of the research, its problem, and to achieve its objectives, the current research used the descriptive approach, using the questionnaire as a research tool to identify the importance of the foundations of the innovative university in enhancing the competitiveness of Egyptian universities. This questionnaire was applied to a sample of (487) faculty members at the Universities of (Menoufia, , Tanta and Benha).

The study concluded that Egyptian universities suffer from numerous obstacles that prevent them from activating their innovative university pillars, which could negatively impact their competitiveness. The overall degree of importance of the innovative university pillars in enhancing the competitiveness of Egyptian universities was high from the perspective of the research sample members.

In light of the results, the research presented a proposed vision to enhance the competitiveness of Egyptian universities in light of the pillars of the innovative university. The vision also presented a number of proposed procedural mechanisms for its implementation, while predicting the obstacles to its achievement and offering proposals to overcome them.


**Keywords:**

**Proposed Vision; Competitiveness; Innovative University; Egyptian Universities.**

## المحور الأول: (الإطار العام للبحث)

### مقدمة:

يشهد العالم المعاصر مجموعةً من التحولات والتغيرات السريعة، نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي؛ ولذلك أصبح النظامُ التعليمي مطالبًا بمواكبة هذا التطور الذي صاحبه احتدامُ المنافسة بين المؤسسات المختلفة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مصطلح التنافسية، والذي زاد الاهتمام به والحديث عنه في الآونة الأخيرة، وقد انتقل هذا المصطلح مثل كثير من المصطلحات إلى مجال التعليم، وأصبح أحدَ المعايير التي يُقاس على أساسها جودة العمل بالمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات.

وتُعد التنافسيةُ Competitiveness من المفاهيم الحديثة التي بدأت تُستخدم في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة؛ لا سيما بعد حصول كثير من الجامعات والكليات في دول العالم على الاعتراف الأكاديمي والاعتماد من قبل مؤسسات الاعتماد المحلية والعالمية، فلم يَعد أمام تلك المؤسسات من سبيل إلا بتعزيز قدرتها التنافسية(زاهر، ٢٠١٨، ص١٦٢٤)،* فتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية والسعي لاحتلال مكانة متميزة في الأسواق العالمية للتعليم أصبح على قمة أولويات أهداف الجامعات، وبخاصة في ظل التغيرات المعاصرة التي تشهدها البيئة الجامعية، والتي تتمثل في زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، والتطورات المتسارعة للتكنولوجيا، وتزايد الاهتمام برغبات المستفيدين وجعلهم الأساس في أي تحرك داخل الجامعة(كامل وضاحي، ٢٠٢٣، ص٩٦)، حيث أكدت العديد من الدراسات، كدراسة غبور(٢٠١٩،ص٦٥)، ودراسة إيلينا، ليتياجينا، جوليا،غرينيفيتش، وألكسندر (Elena ,Letiagina, Julia, Grinevich &Alexander, 2019, p.64) ، ودراسة محمد(٢٠٢١،ص٣٨٠)على أهمية القدرة التنافسية للجامعات.

* اتبعت الباحثة نظام التوثيق العلمي للدراسات والبحوث التربوية وفق دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA (الإصدار السادس)

وتكمنُ أهمية القدرة التنافسية للجامعة في إكسابها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الجامعات مع الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة؛ وذلك من خلال التطوير والإبداع والاستثمار الأمثل لمواردها، والاهتمام بتحقيق الجودة ومعاييرها، وتحسين الخدمات التعليمية والبحثية التي ترفع من مكانة الجامعة وتعمل على تحسين سمعتها محليًّا وعالميًّا(رشوان، ٢٠٢٣، ص٣٧٠)، ولكي تتمكن الجامعات من تعزيز قدرتها التنافسية في ظل التغييرات المفروضة عليها عالميًّا ومحليًّا، فإن الأمر يتطلب السعي الدائم والبحث المستمر للوصول إلى أفضل الممارسات التي تضمن من خلالها التفوق والتفرد، ومن ثَمَّ البقاء والاستمرار والتغلب على المشكلات العديدة الداخلية والخارجية الناجمة عن المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها كافة مجالات الحياة، والتي تؤكد دائمًا على أن البقاء للأفضل والأصلح والأقدر على المنافسة المستمرة، والتي لن تتحقق إلا من خلال الخروج من دائرة القوالب النمطية والبيروقراطية والبحث عن سُبل جديدة لمواكبة التقدم العلمي، واتباع طرقٍ وأساليب غير تقليدية مبنية على الابتكار والإبداع مما يحقق لها التميز عن الآخرين(سليم، ٢٠٢٠، ص١٨٣٤)؛ حيث أكدت العديد من الدراسات، كدراسة يوسف(٢٠١٦، ص٢٢١)، ودراسة رامازانوفنا (Ramazanovna, 2023, P.17) ، ودراسة متولي(٢٠٢٥، ص٨٧٦)على دور الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

واستجابة للأهمية المتزايدة للابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، فقد سعت معظم مؤسسات التعليم الجامعي إلى إحداث التطوير والتجديد، من خلال تبني مداخل ومسارات متجددة تضمن لها تحقيق عمليات التحول بموضوعية وواقعية إلى صيغ جامعية مبتكرة ترتقي من خلالها إلى مكانة تليق بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقها، وتأتي الجامعة الابتكارية كأحد أهم الصيغ التجديدية التي تعبر عن الاستجابة لبيئاتها المتغيرة في عالمٍ دينامي شديد التعقيد، فهي الجامعة ذات القدرة على الابتكار المنظمة والمنسقة للعديد من الأفكار المبتكرة في المجتمع، من خلال: إضافة قيمة وخلق التميز، وتحسين نفسها وتطويرها(Zhang, Jiao & Liu, 2018, p.314)، كما أنها الجامعة التي تستخدم وتوظف أنشطة الجامعات في مجال التعليم والبحث وخدمة المجتمع، من

خلال تقديم برامج دراسية خاصة بالابتكار وريادة الأعمال (Chaipongpati, Thawesaengskulthai & Koiwanit, 2022, p.848).

وتبرز الأهمية الخاصة للجامعة الابتكارية من منطلق كونها أساسًا للتحفيز على الابتكار في النظم المختلفة، كما أنها مسؤولة عن التغير الذي يتم الارتكاز عليه في عمليات التحول الاقتصادي والتكنولوجي والبيئي في المجتمعات المختلفة (ECIU Brussels Office, 2018, p.2)، وأيضًا تكتسب أهمية خاصة باعتبارها مركز الإنتاج لكل ما هو جديد من الفكر والمعرفة والابتكار؛ فهي من أهم المؤسسات التعليمية الفاصلة في حياة الفرد العلمية والعملية، فيتمُّ عن طريقها إعداد الأفراد ليكونوا مبدعين ومبتكرين، ولديهم المهارات التي تساعدهم على الإيفاء باحتياجات سوق العمل المحلي والعالمي(الثبيتي والخالدي، ٢٠٢٢، ص٦٢٢)، ومن ثَم صار التوجه نحو الأخذ بنموذج الجامعة الابتكارية أمرًا ضروريًا في إطار سعي الجامعات المصرية نحو تعزيز قدرتها التنافسية، والحصول علي ترتيب متقدم في قوائم التصنيفات العالمية للجامعات، وكسب مزيد من المستفيدين، وذلك أسوة بجهود الجامعات العالمية، وهذا ما أكدت عليه دراسة أحمد(٢٠٢٤، ص٢٩٣)بأن تبني نموذج الجامعة الابتكارية في مصر أصبح ضرورة فرضتها تسابق الجامعات تجاه إنتاج المعرفة وتسويقها بهدف الوصول لمستويات متقدمة بين نظيرتها.

وباستقراء ما سبق يتضح أهمية تبني الجامعات المصرية لمرتكزات الجامعة الابتكارية، لما لها من دور في تقديم برامج أكاديمية حديثة ومبتكرة، وتقديم مُنتج تعليمي وخريج مؤهل تأهيلًا عاليًا في ظل البيئة التنافسية؛ الأمرُ الذي يمكن من خلاله تعزيز قدرتها التنافسية.

وفي إطار الاهتمام بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، قامت الدولة المصرية بالعديد من الجهود البارزة التي تسهم في تفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية؛ لعل أهمها ما جاء بالدستور الذي تم إقراره في عام ٢٠١٤م، فقد نصت المادة رقم(١٩)على أن التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، وتنمية المواهب

وتشجيع الابتكار، والمادة رقم(٦٦)التي نصت على التزام الدولة برعاية الباحثين والمخترعين وحماية ابتكاراتهم والعمل على تطبيقها، والمادة رقم(٦٩)التي نصت على التزام الدولة بحماية حقوق الملكية الفكرية(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص٩، ص٢٠)، كما أصدرت رؤية مصر للتنمية المستدامة٢٠٣٠م والتي تمثلت رؤيتها في أن تصبح مصر بحلول عام ٢٠٣٠م مجتمعًا معرفيًّا مبدعًا ومبتكرًا للعلوم والتكنولوجيا(جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص٤٥)، وأيضًا أصدرت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار(٢٠١٥-٢٠٣٠)، والتي تهدف إلى إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة، منتجة للمعرفة، قادرة على الابتكار(جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص٢٠).

وامتدادًا لهذا الاهتمام صدر القرار الجمهوري رقم(٦٣٤) لسنة٢٠٢١م، الذي نص في المادة رقم(١)، على إنشاء جامعة خاصة تحت اسم "جامعة الابتكار"، ويكون مقرها مدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية(جمهورية مصر العربية، ٢٠٢١، ص ص ٤-٥).

## مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة المصرية لتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية، بما يُساعدها في تعزيز قدرتها التنافسية، إلا أن المتأمل في الوضع الراهن يجد أن التقارير الدولية لا تزال تُظهر تراجعًا في ترتيب مصر، خاصة في مؤشرات التعليم العالي والابتكار، كما أن الجامعات المصرية تُعاني من وجود مشكلات تحول دون تفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بها، الأمر الذي يُمكن أن يؤثر سلبًا على قدرتها التنافسية، وفيما يلي توضيح ذلك:

- وفقًا لتقرير "الكتاب السنوي للتنافسية العالمية الصادر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية الذي شمل ٦٧ دولةً لم يتم ذكرَ ترتيب مصر ضمن هذا التقرير، ويُعد تدني مستويات التعليم العالي، والتدريب، والابتكار، والاستعداد التكنولوجي من المعوقات

الأساسية أمام التنافسية(منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي، ٢٠٢٤، ص ص٥٠-٥١).

- كما أشار تقرير مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠٢٤م إلى تأخر وتذبذب مركز مصر، حيث احتلت المركز(٨٦)على المستوى العالمي من (١٣٢) دولة، كما احتلت فيما يتعلق بروابط الابتكار المركز(٤٤)، والذي تضمن بعض المؤشرات الفرعية منها: التعاون بين الجامعة والصناعة في مجال البحث والتطوير، حيث احتلت المركز(٥٣)، هذا بالإضافة إلى محور استيعاب المعرفة والتي احتلت فيه المركز(١١١) والذي تضمن بعض المؤشرات الفرعية منها مدفوعات الملكية الفكرية والذي بلغ المركز(٧١)، كما احتلت فيما يتعلق بمخرجات المعرفة والتكنولوجيا المركز (٨١) على المستوى العالمي، كما احتلت في محور المخرجات الإبداعية المركز(٧٧) (World Intellectual Property Organization, 2024, P.153)، وذلك يعكس انخفاض ترتيب مصر في مؤشر الابتكار العالمي، بما يؤثر بالسلب على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ ويُعزى هذا القصور إلى ضعف التكوين المؤسسي المبتكر، مما يستدعي بناء رؤية تعزز الابتكار في الجامعات، لتحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات ذات قيمة.
- بالإضافة إلى تراجع السمعة الأكاديمية للجامعات المصرية على مستوى تصنيف QSلعام ٢٠٢٤م باستثناء جامعة القاهرة التي حصلت على أعلى درجة في السمعة الأكاديمية بين الجامعات المصرية (QS Top Universities Ranking, 2024).

كما أظهرت العديد من الدراسات أن الجامعات المصرية تُعاني من وجود مشكلات تحول دون تفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بها، الأمر الذي يُمكن أن يؤثر سلبًا على قدرتها التنافسية، حيث أكدت دراسة زاهر وأحمد(٢٠١٩، ص٧٩) على غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كمخطط معرفي مبدع للمجتمع، وغلبة التقليدية والنمطية القاتلة للإبداع والابتكار، كما أكدت دراسة أحمد(٢٠٢٣، ص٢٢٣)على قلة عدد المؤسسات الداعمة لمشروعات الخريجين مثل

حاضنات الأعمال ومراكز الابتكار، بالإضافة إلى قلة الدعم المقدم للمبدعين من خريجي الجامعات.

وأشارت دراسة محمد(٢٠٢٤، ص٥٧٤)إلى ضعف الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات الانتاجية، والاهتمام بالجانب الأكاديمي على حساب الجانب التطبيقي، كما أشارت دراسة أحمد(٢٠٢٤، ص٤٢٢)إلى قلة اهتمام الجامعات المصرية بالأنشطة الابتكارية وباكتشاف المبتكرين وتشجيعهم.

في حين أكدت دراسة اللبان(٢٠٢٤"أ"، ص٣٣٩) على ضعف قدرة الجامعات المصرية على تسجيل براءات الاختراع مثل الجامعات العالمية، وقلة امتلاكها للبنية التحتية اللازمة لتوفير براءات الاختراع، كما أكدت دراسة أرناؤوط(٢٠٢٥، ص١٠٩٤) على قلة الاهتمام برعاية المواهب الطلابية بالجامعات، كعدم وجود إدارة أو وحدة أو أفراد مختصين بإدارة المواهب الطلابية، بالإضافة إلى قلة المخصصات المالية للكشف عن المواهب الطلابية وتنميتها بالجامعات.

وبالإضافة لذلك، أكدت دراسة محمد(٢٠٢٠، ص٧٤٦)، ودراسة محمد(٢٠٢١، ص٣٤٦)، ودراسة محمود(٢٠٢٣، ص٢٨٥)على ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وأنها تحتل مراكز متأخرة في التصنيفات العالمية للجامعات، وذلك بسبب عدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في شتي المجالات الأكاديمية والبحثية.

وبعد استعراض بعض المشكلات التي تُعاني منها الجامعات المصرية، الأمر الذي يضعف من قدرتها التنافسية، واستطلاعًا لمشكلة البحث والاحتكاك بها ميدانيًّا، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية(جدول:١) للتعرف على واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها(٦٧)عضوَ هيئةِ تدريسٍ بالجامعات المصرية، وذلك في شهر ديسمبر ٢٠٢٤م، ويُمكن توضيح نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية بالتكرارات والنسب المئوية من خلال الجدول التالي كما يلي:

جدول (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية للتعرف على واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية ن= "٦٧"

| م | العبارة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١ | **نشر ثقافة الابتكار**<br>تهتم رؤية الجامعات بنشر ثقافة الابتكار. | ٤٤ | %٦٥,٧ |
| ٢ | توظّف الجامعات بعض المقررات الدراسية لنشر الوعي بأهمية الابتكار. | ٤٠ | %٥٩,٧ |
| ٣ | **التوجه الاستراتيجي**<br>تتبني الجامعات سياسات متطورة لدعم الابتكار لدي منسوبيها. | ٤١ | %٦١ |
| ٤ | تتبنى الجامعات توجهات استراتيجية مبتكرة تركز على التخصصات الجديدة. | ٣٧ | %٥٥ |
| ٥ | **البحث العلمي**<br>تشجع الجامعات أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في مجلات علمية مصنفة دوليًا. | ٢٤ | %٣٥,٨ |
| ٦ | تقدم الجامعات جوائز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون ابحاث علمية مبتكرة. | ٩ | %١٣,٤ |
| ٧ | **الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية**<br>تعقد الجامعات بروتوكولات للتعاون البحثي مع المؤسسات الانتاجية. | ١٠ | %١٤,٩ |
| ٨ | تنشئ الجامعات منصات إلكترونية يشترك فيها جميع الكليات والمؤسسات الإنتاجية. | ١١ | %١٦,٤ |
| ٩ | **ريادة الأعمال**<br>تقيم الجامعات علاقات مع مراكز ريادة الأعمال المتميزة على مستوي الجامعات المحلية والعالمية. | ١٥ | %٢٢,٤ |
| ١٠ | تتوسع الجامعات في إقامة حاضنات الأعمال؛ لتبني الأفكار المبتكرة من الطلاب. | ١٢ | %١٧,٩ |
| ١١ | **براءات الاختراع**<br>تنشئ الجامعات مكاتب لإدارة براءات الاختراع. | ٤٠ | %٥٩,٧ |
| ١٢ | تقدم الجامعات مكافآت للعاملين الحاصلين على براءات اختراع. | ٨ | %١١,٩ |
| ١٣ | **إدارة المواهب العلمية**<br>تحتضن الجامعات الطلاب الموهوبين وتدعم أفكارهم الابتكارية. | ٢٣ | %٣٤ |
| ١٤ | تستقطب الجامعات المصرية بعض أعضاء هيئة التدريس المبدعين من الجامعات العالمية. | ٧ | %١٠,٤ |
| ١٥ | **الابتكار التكنولوجي**<br>تفعل الجامعات الابتكارات التكنولوجية داخل منظومة التدريس. | ١٧ | %٢٥,٤ |
| ١٦ | تحدث الجامعات المختبرات والمعامل وتزويدها بأحدث التقنيات. | ١٠ | %١٤,٩ |

يتضح من الجدول (١) السابق، أن الجامعات المصرية تواجه ضعفًا في قدرتها التنافسية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية كما ذكرتها عينة الدراسة الاستطلاعية، يتمثل هذا الضعف في قلة قيام الجامعات المصرية باستقطاب المبدعين من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات العالمية، وبتقديم مكافآت للعاملين الحاصلين على براءات اختراع، وبتقديم الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس الذين يقدموا أبحاث علمية مبتكرة، وبتحديث المعامل والمختبرات، وبعقد بروتوكولات للتعاون البحثي مع المؤسسات الانتاجية، وبإنشاء منصات إلكترونية تربط بين الكليات والمؤسسات الانتاجية، وبالتوسع في إقامة حاضنات

الأعمال، وبإقامة علاقات مع مراكز ريادة الأعمال المتميزة على مستوي الجامعات المحلية والعالمية، وبتفعيل الابتكارات التكنولوجية داخل منظومة التدريس، وباحتضان الموهوبين من الطلاب، بالإضافة إلى قلة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في المجلات الدولية، ولذلك؛ فالجامعات المصرية بحاجة ماسة إلى بذل جهود حقيقية يُمكن من خلالها تفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بها؛ وذلك لتعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك ما دفع الباحثة للقيام بهذا البحث.

**وتأسيساً على ما سبق يُمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:**

**كيف يُمكن تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية؟**

**ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:**

(١) ما الأسس النظرية للجامعة الابتكارية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

(٢) ما واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية من المنظور الوثائقي ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة؟

(٣) ما مدى أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من وجهة نظر أفراد العينة؟

(٤) ما الرؤية المقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية للجامعة الابتكارية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة، ورصد واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة

الابتكارية من منظور الأدبيات والدراسات السابقة، وأيضًا التعرف على أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ وذلك من أجل وضع رؤية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية.

## أهمية البحث:

**تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يلي:**

(١) تنبع أهمية البحث من أهمية موضوعه، والذي يتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية.

(٢) يأتي هذا البحث تزامنًا مع توجهات الخطط الاستراتيجية والبرامج الإصلاحية للتعليم الجامعي، حيت أكدت هذه الخطط على ضرورة تدعيم الابتكار، والذي يُعد ركيزة أساسية لتنمية المجتمع.

(٣) يستمد البحث أهميته من اتساقه مع طموحات وزارة التعليم العالي الداعية إلى تعليم جامعي ينافس على الريادة العالمية، ويسهم في بناء مجتمع المعرفة، ويلبي متطلبات التنمية الشاملة.

(٤) يستمد البحث أهميته من قلة وندرة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت مرتكزات الجامعة الابتكارية على حد علم الباحثة، حيث يُعتبر البحث إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية.

(٥) قد تفيد نتائج البحث الحالي في تبصير المسئولين بالجامعات المصرية بأهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

(٦) قد يفتح البحث ونتائجه أمام الباحثين آفاقًا ومجالات بحثية جديدة؛ لإجراء مزيد من البحوث التحليلية التي تتناول الجامعة الابتكارية والقدرة التنافسية للجامعات من جوانب مختلفة.

## منهج البحث وأداته:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظرًا لطبيعة البحث، في محاولة للإجابة عن أسئلته، وتحقيقًا لأهدافه، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة – موضوع البحث– اعتمادًا على جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة، وتصنيفها، وتحليلها؛ لاستخلاص نتائج يمكن تعميمها في إطار معين(درويش، ٢٠١٨، ص١١٨)، وتمثلت أداة البحث في استبانة للتعرف على مدى أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية.

## حدود البحث:

**تمثلت حدود البحث الحالي في ما يلي:**

(١) **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي في إطاره النظري على تناول ثمانية مرتكزات للجامعة الابتكارية وهي: (نشر ثقافة الابتكار، التوجه الاستراتيجي، البحث العلمي، الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، براءات الاختراع، ريادة الأعمال، إدارة المواهب العلمية، والابتكار التكنولوجي)؛ وذلك لكون هذه المرتكزات الأكثر ارتباطًا بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

(٢) **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي في دراسته الميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بعدد من الكليات النظرية والعملية بجامعات(المنوفية، طنطا، وبنها).

(٣) **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الحالي على تطبيق الدراسة الميدانية في كلية(التمريض، العلوم، والزراعة)كمجتمع ممثل للكليات العملية بجامعات(المنوفيَّة، طنطا، وبنها)، كما تم تطبيقها في كلية (التربية، الآداب، والتجارة) كمجتمع ممثل للكليات النظرية بكل جامعة من الجامعات الثلاث سابقة الذكر.

**(٤) الحدود الزمنية:** طُبقت أداة الدراسة الميدانية بالبحث الحالي على عينة البحث منذ بداية شهر فبراير وحتى نهاية شهر مارس٢٠٢٥م.

## مصطلحات البحث:

تم عرض التعريفات المختلفة لمصطلحات البحث الحالي في إطاره النظري، وفيما يلي عرض التعريفات الإجرائية:

### (١) الجامعة الابتكارية: Innovative University

تُعرف الجامعة الابتكارية إجرائيًا بأنها الجامعة القادرة على تحقيق ممكناتها من حيث نشر ثقافة الابتكار، والتوجه الاستراتيجي نحو الابتكار، والاهتمام بالبحث العلمي المبدع والمبتكر، وبالتعاون مع المؤسسات الإنتاجية، وإنشاء الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال وحماية الملكية الفكرية وتسجيل ببراءات الاختراع، والاهتمام بالمواهب العلمية، وتسويق المنتجات الابتكارية، عبر تفعيل تقنيات وأدوات الابتكار في إدارتها وقيادتها وعملياتها الداخلية والخارجية وخدماتها وبحوثها من خلال مراكزها البحثية والابتكارية والريادية.

### (٢) القدرة التنافسية للجامعات: competitiveness of universities

تُعرف القدرة التنافسية للجامعات إجرائيًا بأنها قدرة الجامعات على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، وتحقيق منافع للمستفيدين أكثر مما تقدمه لهم الجامعات المنافسة، مما يمكنها من الاستمرار والنمو على المدى البعيد، وتحسين ترتيبها بين الجامعات المنافسة، وتحقيق التميز والريادة محليًا وإقليميًا وعالميًا، بما ينعكس على سمعة الجامعة وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها.

### (٣) الرؤية المقترحة: A Proposed vision

تُعرف الرؤية المقترحة إجرائيًا بأنها رؤية يتم بناؤها في البحث الحالي تستهدف تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية، تنطلق من

فلسفة واضحة، وأهداف محددة، ومنطلقات واقعية، ومكونات أساسية يتبعها آليات إجرائية واضحة تساعد على تحقيق أهدافها.

## الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تَّم عرض البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي؛ وذلك من خلال عرض أهداف كل دراسة، والمنهج المستخدم فيها، واستخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وسيتم عرض هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

## أولًا: الدراسات المتعلقة بالجامعة الابتكارية:

(١) **دراسة الغامدي(٢٠٢٠) بعنوان "تطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومفهوم الجامعة المبتكرة: تصور مقترح"**، وهدفت إلى تطوير الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية٢٠٣٠م، ومفهوم الجامعة الابتكارية، واعتمدت على المنهج الوصفي؛ لتحديد الملامح العامة للجامعة الابتكارية، وتوصلت إلى وضع آليات مقترحة لتطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م ومفهوم الجامعة الابتكارية.

(٢) **دراسة رابي(Rabie, 2021) بعنوان "خارطة طريق لإدارة الابتكار ولنظام الابتكار الوطني في مصر"**، وهدفت إلى تقييم الأدبيات الموجودة حول إدارة الابتكار ونظم الابتكار الوطني ودمجها في نموذج مقترح يناسب الوضع الاجتماعي والاقتصادي في مصر، واعتمدت على المنهج التحليلي للأدبيات ومقارنتها بالجهود التي تبذلها الحكومة المصرية وخاصة رؤية مصر٢٠٣٠م، وتوصلت إلى تقديم اقتراحات لتحسين بناء النموذج المقترح لنظام الابتكار الوطني المصري.

(٣) **دراسة الثبيتي والخالدي(٢٠٢٢) بعنوان "إنشاء جامعة ابتكارية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية: تصور مقترح"**، وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لإنشاء جامعة ابتكارية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية، والتعرف على درجة توافر مقومات إنشائها من وجهة نظر قيادات الجامعات السعودية،

والتعرف على التحديات التي تواجه إنشاءها، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلي توسط درجة توافر مقومات إنشاء الجامعة الابتكارية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، كما توصلت إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه إنشائها.

(٤) **دراسة محمد ويوسف(٢٠٢٣) بعنوان "تطبيق مثلث المعرفة بجامعة بني سويف لدعم نظام الابتكار الوطني على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية- تصور مقترح"**، وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق مثلث المعرفة بجامعة بني سويف لدعم الابتكار الوطني المصري على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب الدراسات السببية المقارنة، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق مثلث المعرفة بجامعة بني سويف بما يدعم الابتكار الوطني المصري.

(٥) **دراسة ماركزويسكا، ويريسا، ولاتشوفيتش (Marczewska, Weresa, & Lachowicz, 2023) بعنوان: "نحو الإبداع والابتكار في الجامعات: دراسة عن أوربا الوسطي والشرقية)**، وهدفت إلى مقارنة الجامعات في أوربا الوسطي والشرقية من حيث الابتكار المتعلق بالنشاط البحثي والتعليمي، واعتمدت على المنهج المقارن، وتوصلت إلى التأكيد على أن التعليم يسهم في دعم الابتكار وتحقيق تكامل أنشطة الجامعات التعليمية والبحثية والابتكارية التي تمكنها من مواجهة التحديات المجتمعية.

(٦) **دراسة جاد(٢٠٢٣)بعنوان "تصور مقترح لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية من منظور مقاربة الحلزون الثلاثي وفي ضوء أفضل الممارسات العالمية"**، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية من منظور مقاربة الحلزون الثلاثي وفي ضوء أفضل الممارسات العالمية للجامعات الرائدة الأكثر ابتكارًا على الصعيد العالمي، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح لإمكانية تحويل جامعة أسوان لجامعة مبتكرة من منظور مقاربة الحلزون الثلاثي وفي ضوء أفضل ممارسات الجامعات الأكثر ابتكارًا على الصعيد العالمي.

(٧) **دراسة عبد العظيم(٢٠٢٤) بعنوان "دراسة مقارنة لممارسات دعم الابتكار في جامعتي ميونخ التقنية وأم القرى وإمكان الإفادة منهما في جامعة الزقازيق"**، وهدفت إلى الاستفادة من ممارسات دعم الابتكار في جامعتي ميونخ التقنية وأم القرى لدعم الابتكار وممارساته في جامعة الزقازيق، واعتمدت على المنهج المقارن، واستخدمت مدخل جورج بيريداي في الدراسات المقارنة، وتوصلت إلى التأكيد على تمكن جامعتي المقارنة من القيام بالعديد من الممارسات الداعمة للابتكار مثل: دعم ريادة الأعمال بالبيئة الجامعية، الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الانتاجية، وحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، ودعم البحث العلمي والمشروعات البحثية، بالإضافة إلى إنشاء بعض الهيئات المسئولة عن دعم الابتكار.

(٨) **دراسة اللبان (٢٠٢٤ "أ") بعنوان "النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع CIM لدور الجامعة الابتكارية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية"**، وهدفت إلى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية، وذلك من أجل مواكبة متغيرات الثورة الصناعية الرابعة وقيادة المجتمع المصري للتنافس على المستوى العالمي والإقليمي، واعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج الاستشرافي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وضع نموذج يساعد على تحقيق جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، من خلال توظيف نموذج الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية.

(٩) **دراسة مونتيسيلي، فوساتي، سيلفا، وسوستر (Monticelli, Fossatti, silva & Soster, 2024) بعنوان: "الجامعة الابتكارية: أدلة من إدارة الجامعة"**، وهدفت إلى معرفة الأدلة التي يمكن أن تميز الجامعة الابتكارية بناءً على إداراتها الجامعية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود بعض الأدلة التي تميز الجامعة الابتكارية، كالعمليات والعاملين تليهم القيادة والاستراتيجية والعلاقات والتمويل.

(١٠) **دراسة أحمد (٢٠٢٤) بعنوان "نظام مقترح لجامعة الابتكار بمصر على ضوء خبرة كل من جامعة بنسلفانيا ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا"**، وهدفت إلى وضع نظام مقترح لجامعة الابتكار بجمهورية مصر العربية على ضوء خبرة بنسلفانيا

ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وضع مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لإنشاء جامعة الابتكار في مصر، كالمتطلبات البشرية والإدارية والتنظيمية والمالية والتشريعية والإعلامية، كما توصلت إلى وضع نظام مقترح لجامعة الابتكار بمصر على ضوء خبرة جامعة بنسلفانيا ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا.

(١١) **دراسة متولي (٢٠٢٥) بعنوان "إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق"**، وهدفت إلى التعرف على إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية لجامعة الزقازيق، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود علاقة بين إدارة الابتكار وتحقيق القدرة التنافسية بالجامعة، كما توصلت إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن تطبيقها بجامعة الزقازيق لتحقيق قدرتها التنافسية في ضوء مدخل إدارة الابتكار.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقدرة التنافسية للجامعات:

(١) **دراسة سوب، زيبس، جورجلان، وريبيكس (Supe,Zeps,Jurgelane & Ribickis, 2018) بعنوان "العوامل المؤثرة على تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: نظرة عامة في الأدبيات"**، وهدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في ظل العولمة، واعتمدت على المنهج التحليلي، واستخدمت الأساليب النوعية في جمع البيانات، وتوصلت إلى التأكيد على أن تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة يعد أمرًا مهمًا لتحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

(٢) **دراسة هلال(٢٠٢١) بعنوان "تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية"**، وهدفت إلى تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية وفقًا لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

(٣) **دراسة محمد(٢٠٢١) بعنوان "مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية "دراسة ميدانية"**، وهدفت إلى التعرف على واقع تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وضع مجموعة من المقترحات لتطبيق آليات التنافسية بالجامعات المصرية؛ لزيادة مراكزها التنافسية في التصنيفات الدولية.

(٤) **دراسة حسن(٢٠٢٢)بعنوان "دور مراكز الابتكار وريادة الأعمال في رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية على ضوء بعض النماذج العالمية: رؤية مقترحة"**، وهدفت إلى بناء رؤية مقترحة لدور مراكز الابتكار وريادة الأعمال في رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى صياغة رؤية مقترحة لإنشاء مراكز الابتكار وريادة الأعمال تتفق مع رؤية الجامعات المصرية وتوجهاتها الاستراتيجية ومتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي.

(٥) **دراسة لوكيانينكو، ماتفيتشوك، لوكيانينكو، ودفورنيك (Lukianenko, Matviychuk, Lukianenko& Dvornyk, 2022) بعنوان "القدرة التنافسية للجامعات في ظل اقتصاد المعرفة: نهج خريطة كوهونين"**، وهدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على تنافسية الجامعات في ظل اقتصاد المعرفة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى تحديد العوامل التي تحقق تنافسية الجامعات في ظل اقتصاد المعرفة، كما توصلت إلى وضع نموذج تنظيمي لتحقيق تنافسية الجامعات.

(٦) **دراسة محمود(٢٠٢٣) بعنوان "متطلبات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية"**، وهدفت إلى معرفة متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية من أجل تحقيقها والحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية، ووضع تصور مقترح لتعزيزها.

(٧) دراسة حسن(٢٠٢٣)بعنوان "**رؤية مقترحة لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية لجامعة الوادي الجديد باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي**"، وهدفت إلى التعرف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لجامعة الوادي الجديد باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية لجامعة الوادي الجديد باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

(٨) دراسة يوسف(٢٠٢٣) بعنوان "**تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس**"، وهدفت إلى التعرف على كيفية تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى قلة استقطاب أعضاء هيئة التدريس الدوليين بالجامعات المصرية، كما توصلت إلى وضع إجراءات مقترحة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس.

(٩) دراسة سوكاردي،جومارنو،هيرمننجسيه،وكشمير (Sukardi, Djumarno Herminingsih &Kasmir, 2024) بعنوان "**تعزيز تنافسية التعليم العالي من خلال ثقافة الجودة الأكاديمية وإدارة المعرفة في جاكرتا**"، وهدفت إلى توضيح العوامل المؤثرة على تنافسية الجامعات في منطقة جاكرتا، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى التأكيد على أن ثقافة الجودة لها تأثيرٌ كبيرٌ على التنافسية للجامعات من خلال إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تتوسط بين ثقافة الجودة والقدرة التنافسية، ولذا فقادة الجامعات قادرون على استخدام المعرفة كمحرك لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

(١٠) دراسة رفعت(٢٠٢٤)بعنوان "**رؤية مقترحة لتطوير الشراكة البحثية بالجامعات المصرية كأحد مداخل تعزيز قدرتها التنافسية – دراسة حالة على جامعة بنها**"، وهدفت إلى وضع رؤية مقترحة لتطوير الشراكة البحثية بجامعة بنها كأحد مداخل تعزيز قدرتها التنافسية، واعتمدت على المنهج الوصفي؛ لتحليل واقع الشراكة البحثية

بجامعة بنها، وتوصلت إلى التأكيد على أن الشراكة البحثية تُمكن الجامعات المصرية من تحقيق أهدافها وتوفير مصادر تمويلية بديلة، ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية.

(١١) **دراسة السيد(٢٠٢٥) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي "جامعة المنوفيَّة"**، وهدفت إلى بناء استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفيَّة في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت اسلوب التحليل البيئي الرباعي، لتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للقدرة التنافسية المستدامة لجامعة المنوفيَّة في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي، وتوصلت إلى وضع خطة تنفيذية لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنوفيَّة في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي.

## التعليق على الدراسات السابقة:

يمكن عرض أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الإفادة من هذه الدراسات وبيان موقع الدراسة الحالية منها، وذلك على النحو التالي:

### (١) أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية متغيري (القدرة التنافسية للجامعات، والجامعة الابتكارية).
- تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه.

### (٢) أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مُجتمع الدراسة المتمثل في بعض الكليات النظرية والعملية ببعض الجامعات المصرية.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مُحاولة الربط بين مرتكزات الجامعة الابتكارية وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية، فلا تُوجد دراسة مصرية عربية

أو أجنبية قامت بوضع رؤية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية؛ الأمر الذي يُمثل دافعًا قويًّا لبحث هذا الموضوع.

**(٣) أوجه الإفادة من الدراسات السابقة**:

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأكيد على أهميته ومُواكبته للتوجهات العالمية الحديثة التي تدعو إلى الاهتمام بالابتكار للجامعات، كما أنها كانت مُنطلقًا للبحث، والوقوف على آخر ما توصل إليه الباحثون.
- استفاد البحث الحالي من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في دعم مشكلة البحث وأهميته.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري المتعلق بمرتكزات الجامعة الابتكارية والقدرة التنافسية للجامعات، ورصد واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية، والتي تُعد منطلقًا للبحث الحالي، كما استفاد منها في وضع الرؤية المقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية.

## خطوات السير في البحث:

سار البحث في خطوات منهجية إجرائية مثلت محاوره، وأجابت عن أسئلته، على النحو الآتي:

- **الخطوة الأولى**: تحديد الإطار العام للبحث؛ وتضمن مقدمة البحث، ومشكلته وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، ومنهجه، وحدوده، ومصطلحاته، والدراسات السابقة، ومثلت هذه الخطوة المحور الأول من البحث، والذي جاء تحت عنوان "**الإطار العام للبحث**"
- **الخطوة الثانية**: بناء الإطار النظري للبحث؛ وتضمن الأسس النظرية للجامعة الابتكارية والأسس النظرية للقدرة التنافسية للجامعات، ودور مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات؛ وذلك إجابة عن السؤال الأول من

أسئلة البحث، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في المحور الثاني من البحث، والذي جاء تحت عنوان "**الجامعة الابتكارية والقدرة التنافسية للجامعات– إطار نظري**".

- **الخطوة الثالثة:** دراسة نظرية تحليلية لواقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية، مُبينة للجهود المبذولة المتعلقة بتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية؛ وذلك إجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في المحور الثالث من البحث، والذي جاء تحت عنوان "**واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية: دراسة نظرية وثائقية**".
- **الخطوة الرابعة:** الدراسة الميدانية للبحث وتحليل وتفسير نتائجها؛ حيث تضمنت إجراءات الدراسة الميدانية وأهدافها، وإعداد الاستبانة وتقنينها، ومجتمع البحث وعينته وتوصيفها، ثم تطبيق الاستبانة على عينة البحث وتحليل النتائج وتفسيرها؛ وذلك إجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في المحور الرابع من البحث، والذي جاء تحت عنوان "**إجراءات الدراسة الميدانية للبحث ونتائجها**".
- **الخطوة الخامسة:** وضع رؤية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية؛ وذلك إجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في المحور الخامس من البحث، والذي جاء تحت عنوان "**رؤية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية**".

**وفيما يلي ترجمة خطوات البحث من خلال ما يلي:**

# المحور الثاني

## "الجامعة الابتكارية والقدرة التنافسية للجامعات- إطار نظري"

يتضمن هذا المحور من البحث ثلاثة مباحث أساسية: حيث يتناول المبحث الأول تحديد الأسس النظرية للجامعة الابتكارية، ويتناول المبحث الثاني تحديد الأسس النظرية للقدرة التنافسية للجامعات، بينما يتناول المبحث الثالث دور مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، ويمكن عرض هذه المباحث بالتفصيل على النحو التالي:

## المبحث الأول: الأسس النظرية للجامعة الابتكارية

تعتبر الجامعة الابتكارية مركز الإنتاج لكل ما هو جديد من الفكر والمعرفة والابتكار؛ فهي من أهم المؤسسات التعليمية الفاصلة في حياة الفرد العلمية والعملية، فيتم عن طريقها إعداد الأفراد ليكونوا مبدعين ومبتكرين ولديهم المهارات التي تساعدهم على الإيفاء باحتياجات سوق العمل، وسوف يعرض هذا المبحث الجامعة الابتكارية من حيث مفهومها، وخصائصها، ومبادئها، وأهدافها، ومرتكزاتها، ومتطلبات تحقيقها بالجامعات، وذلك على النحو التالي:

### أولًا: مفهوم الجامعة الابتكارية:

يعود أصل كلمة الابتكار في اللغة إلى ابتكر، وابتكر الشيء أي ابتدعه وأنشأه ولم يسبقه أحد فيه(مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص٦٧)، أما المعنى الاصطلاحي لكلمة الابتكار، فقد تعددت وجهات نظر الباحثين حولها وفقًا لارتباطها بالعديد من المصطلحات الأخرى، **كالتجديد والاختراع والإبداع**، إلا أن بعض المفكرين يميلون إلى التفريق بين هذه المصطلحات، حيث يعبر **التجديد** عن تطوير أو تجويد المنتج الحالي(الجندي ومحمود، ٢٠١٩، ص١٨)، **والاختراع** هو التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتوثر على المؤسسات المجتمعية، أي أن التوصل لفكرة حتى وإن كانت جديدة تمامًا وتلبي

حاجة إنسانية لا يُمكن أن نسميها اختراعًا إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا(بورنان، ومعراج، ٢٠١٧، ص٢٦٧)، **والإبداع** هو القدرة على تقديم حلول غير نمطية أو غير مألوفة للمواقف الصعبة وغير المعتادة عن طريق استخدام المعارف والخبرات بأساليب غير متوقعة(Al-Youbi, Zahed, Nahas & Hegazy, 2021, p.2)

أما **الابتكار** فهو عملية تنطلق من فكرة إبداعية جديدة يتم تنفيذها على أرض الواقع، ويمكن أن ينتج عنها منتجات تدخل إلى السوق أول مرة (Zawawi, Wahab, Al-Mamun, Yaacob, Samy& Fazal, 2016, p.88)، فهو عملية ترجمة الأفكار إلى منتجات، وخدمات، مما يخلق قيمة مضافة للمستفيدين (Awais & Ameen, 2018, p.542).

وبذلك يمكن القول إن الابتكار مفهوم أوسع من التجديد والاختراع والإبداع، فالتجديد هو تطوير للمنتج الحالي، والاختراع هو حل لم يكن موجودًا من قبل لمشكلة معينة ترتبط بالتكنولوجيا، والإبداع هو القدرة على تقديم حلول غير نمطية أو غير مألوفة للمواقف الصعبة، بينما الابتكار هو المسئول عن تنفيذ أي فكرة إبداعية، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات.

**أما بالنسبة لمفهوم الجامعة الابتكارية:**

فلقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الجامعة الابتكارية، وفقًا لطبيعة أهدافهم ووفقًا لزاوية نظرهم إليها، فقد انطلق المفهوم من أهمية تحقيق الابتكار في الجامعة، فُتعرف الجامعة الابتكارية بأنها الجامعة التي تسعى للتغير في الهيكل والتنظيم والمجتمع المحيط بها، من خلال استغلال الابتكار، وتطبيق المعرفة، وغرس روح المبادرة وريادة الأعمال، والتأثير اقتصاديًا في القطاعات الأخرى (Hall, 2020, P.6)، كما تُعرف بأنها الجامعة التي تعمل من خلال استراتيجيات وممارسات مبتكرة لضمان الجودة، وتشمل: التخطيط الابتكاري، وتبني الابتكارات في مجال تنمية الموارد البشرية والمادية، وتبني إجراءات مبتكرة في تقييم البرامج الأكاديمية(الغامدي، ٢٠٢٠، ص٢٢١).

وفقًا لجاد(٢٠٢٣، ص٢٤) فُتعرف الجامعة الابتكارية بأنها الجامعة التي تتخذ مجموعة واسعة من الإجراءات والنشاطات والفعاليات الابتكارية والخطط والبرامج؛ لتحسين وتطوير وإنتاج الابتكارات المختلفة لدي جميع منسوبيها، كما عُرفها أحمد(٢٠٢٤، ص٣١١)بأنها الجامعة التي تمتلك القدرة على تحقيق متطلباتها المتمثلة في نشر ثقافة الابتكار والتوجه الاستراتيجي نحو الابتكار والاهتمام بالبحث العلمي المبدع والمبتكر وحماية الملكية الفكرية وتسجيل براءات اختراع باسم الجامعة لدى مكاتب براءات الاختراع الوطنية والدولية وارتفاع معدل الاستشهاد بالأوراق العلمية المنشورة للجامعة في مجال البحث والتطوير وذلك لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يتضح مما سبق أن الجامعة الابتكارية هي الجامعة القادرة على تحقيق ممكناتها من حيث نشر ثقافة الابتكار، والتوجه الاستراتيجي نحو الابتكار، والاهتمام بالبحث العلمي المبدع والمبتكر، وبالتعاون مع المؤسسات الإنتاجية، وإنشاء الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال وحماية الملكية الفكرية وتسجيل براءات الاختراع، والاهتمام بالمواهب العلمية، وتسويق المنتجات الابتكارية، عبر تفعيل تقنيات وأدوات الابتكار في إدارتها وقيادتها وعملياتها الداخلية والخارجية وخدماتها وبحوثها من خلال مراكزها البحثية والابتكارية والريادية.

## ثانياً: خصائص الجامعة الابتكارية:

تتسم الجامعة الابتكارية بمجموعة من الخصائص، أوضحتها دراسة الجندي ومحمود (٢٠١٩، ص٢١)، ودراسة عطية(٢٠٢٠، ص٣٣)، ودراسة هال (Hall, 2020, p.6) ، فيما يلي:

- تطوير رؤيتها ورسالتها وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وخططها وبيئتها التنظيمية، وذلك بمشاركة الجميع.
- نشر ثقافة الابتكار داخل المجتمع الجامعي ككل، مما يؤدي إلى تحويلها إلى جامعة محفزة للابتكار وداعمة للمبتكرين.

- الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين؛ وذلك بالاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.
- تطوير كوادرها البشرية، وتحسين قدراتهم، ومهاراتهم، وتطبيق إبداعاتهم الذاتية في العمل، وخروجهم عن المألوف وسعيهم إلى البحث عن الأفكار والمعارف الجديدة وتطبيقها.
- الاهتمام بباحثيها المتميزين، ذوي الموهبة ورعايتهم وتلبية احتياجاتهم وتبنى ابتكاراتهم، وذلك جنبًا إلى جنب مع جهودها في استقطاب الباحثين المتميزين محليًّا وإقليميًّا وعالميًّا؛ للعمل بداخلها.
- الاعتماد على المعرفة، فكلما زادت قدرة الجامعات على إنتاج المعرفة وتطويرها وتطبيقها ونشرها زادت قدرتها على الابتكار.
- الإتيان بمعرفة جديدة وتحويلها إلى واقع ملموس بما يجعلها قادرة على التوافق مع متغيرات العصر الحديث.
- السعي الدائم إلى الجودة والتميز ومقارنة أدائها بأداء الجامعات العريقة على مستوى العالم، ومحاولة الاستفادة منها وتضييق الفجوة بينهما، فهي تؤمن بأن الابتكار ليس عملاً فرديًّا، ولكنه عملاً تنظيميًّا، يتطلب تضافر جميع الجهود لنجاحه.

يتضح مما سبق أن الجامعة الابتكارية تتسم بتركيزها على نشر ثقافة الابتكار، وبتطوير رؤيتها ورسالتها باستمرار لتواكب المستجدات الحديثة، والاهتمام بالباحثين المتميزين الموهوبين، والتركيز على التعليم التطبيقي؛ حيث يجري تطبيق المعرفة بعيدًا عن الحواجز التقليدية والكتب النظرية، واهتمامها بريادة الأعمال؛ حيث يتم جلب عوائد مالية جديدة للجامعة من خلال التعاون مع المؤسسات الانتاجية، بالإضافة إلى السعي الدائم لتحقيق الجودة والتميز في الأداء باستخدام التقنيات الحديثة.

## ثالثاً: مبادئ الجامعة الابتكارية:

**تركز الجامعة الابتكارية على عدة مبادئ، ومنها ما يلي:**

- تعزيز روح الابتكار لدى جميع أعضائها، وإكسابهم المهارات اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستهدفة، وتوفير بيئة تدريسية محفزة للابتكارات الخاصة بالطلاب وبأعضاء هيئة التدريس بالجامعات(المطيري، ٢٠١٥، ص٩٤١).
- تحويل نمط الجامعات التقليدي إلى الجامعات 3.0 و4.0، حيث تطور التعليم في الجامعات من التعليم 1.0 إلى التعليم 2.0 ثم التعليم 3.0 القائم على توظيف الأجهزة الحديثة في العملية التدريسية والبحثية، بحيث يصبح المعلم ميسر ومستشار للتعليم ويتم التركيز فيه على المتعلم وأيضًا التعليم 4.0 ويتمثل في استخدام الإنترنت عالي السرعة واستخدام الأجهزة الحديثة والتركيز على الابتكار والإبداع (Stavytskyy, Dluhopolskyi, Karpuk & Osetskyi ,2019, P.275)
- إيجاد تفاعلات بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية والحكومة، حيث يعتبر مفتاح الابتكار في المجتمعات هو تطوير المعرفة الجديدة واختبار إمكانية تطبيقها، ويمكن لهذا النوع من التعاون ربط شبكة الباحثين الجامعيين بمتطلبات المؤسسات الانتاجية، من خلال عدة أشكال من التفاعل المباشر للملكية الفكرية أو الاستشارات أو الخدمات أو مراكز البحوث التعاونية أو اتحادات البحث أو مشاريع البحث والتطوير (Bagno, Brazil, Freitals & Brazil, 2021, p.283)
- التركيز على العمل الجماعي من خلال إجراء جلسات العصف الذهني التي تساعدها على تحقيق أهدافها ورؤيتها(اللبان، ٢٠٢٤ "ب"، ص٥٧).
- تفعيل الشراكات البحثية في أي صورة، كالتحالفات الاستراتيجية أو الربط بين الجامعات والمراكز البحثية؛ فتزيد هذه الشراكات من قدرة الجامعات المتحالفة على الوصول للعديد من المعارف، وأيضًا تساهم في تطوير البحث العلمي وسهولة تسويق ونشر المعرفة(اللبان، ٢٠٢٤ "أ"، ص١٨١).

**ولقد حددت دراسة(الغامدي، ٢٠٢٠،ص٢٢٨)المبادئ الرئيسة للجامعة الابتكارية، فيما يلي:**

- **المبدأ الأول:** أكبر وأفضل (Bigger and Better) والذي يشير إلى النمو المتوازن الذي يعني بالتوسع الكمي دون أن يكون ذلك على حساب التوسع الكيفي.
- **المبدأ الثاني:** والذي يشير إلى التغيير الشامل المتكامل، فالجامعة الابتكارية هي تطوير مترابط ومتناسق لكافة عناصر الجامعة، في الإدارة والتمويل والتعليم والبحث العلمي، لذا يُطلق عليها إن جاز التعبير بأنها تغيير الحمض النووي، أي تغيير التركيبة التقليدية لمنظومة العمل بالجامعة، وبالشكل الذي يؤمن لها فرصة تحقيق أهدافها الجديدة.
- **المبدأ الثالث:** والذي يشير إلى توظيف الجامعة في خدمة المجتمع وتنميته وتحقيق أهدافه من خلال ربط الجامعات بالمؤسسات الانتاجية؛ وذلك لتخفيف الاعتماد على مصادر الدعم الحكومية.

يتضح مما سبق أن الجامعة الابتكارية تنبثق من الخروج من الإطار التقليدي في أساليب وطرق التدريس والبحث العلمي التي تحد من الإنتاج المعرفي، لتركز على عمليات الإبداع والابتكار، مستغلة التقنيات الحديثة للتحسين الكيفي والنوعي لعملية توليد وإنتاج ونشر المعرفة بما يخدم الحياة العملية ويحقق التقدم التنموي للمجتمعات، ولذلك ينبغي على الجامعات بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة، أن تؤسس البيئة التي تساهم في توفير الابتكار من حيث البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الموارد الفيزيقية والمواد التعليمية التي تساعد في الابتكار، وتوفير المعرفة للوصول لمخرجات ابتكارية.

## رابعاً: أهداف الجامعة الابتكارية:

تهدف الجامعة الابتكارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها ما يلي:

- **تنمية الموارد البشرية:** فنشر ثقافة الابتكار بالجامعة، يسهم في اكتشاف الإمكانات الإبداعية لدى موظفيها، وتعزيز روحهم الذاتية وتعظيم إبداعاتهم، وتحفيزهم على

إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في بيئة عملهم، كما تحفزهم على ابتكار أفكار وحلول لمشكلات من المتوقع أن تواجه الجامعة في المستقبل، بحيث تكون مستعدة لذلك (Lv, 2020, p.1).

- **تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:** وذلك بمساعدة الجامعات على تطبيق المعرفة والأفكار والتكنولوجيا بأساليب حديثة مما يؤدي إلى استحداث خدمات جديدة تلبي احتياجات المستفيدين، وتطوير نظم العمل وإجراءاته وسياساته المتبعة، بالإضافة لتعزيز علاقة الجامعة ببيئتها الخارجية ومساعدتها على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلاتها الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى تعزيز تنافسيتها على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية (Kobicheva & Baranova, 2021, p.7)، حيث يعد الابتكار مؤشرًا أساسيًّا من مؤشرات تعزيز القدرة التنافسية للجامعات على مستوى العالم (Li, Bhutto, Nasiri, Shaikh & Samo, 2018, p.35).
- **تعزيز البحث العلمي وتحسين القدرات التكنولوجية:** وذلك بتشجيع البحث والابتكار متعدد التخصصات من خلال الجمع بين الباحثين والطلاب من مختلف التخصصات والبلدان(Jongbloed, 2023, P.4 )، فالابتكار لا يأتي بالصدفة ولا بعقد النية والعزم على الاختراع، ولكن نتيجة القيام ببحوث في مجالات دقيقة التخصص وبالشراكة مع آخرين في بحوث تتطلب عدة تخصصات، فاتجاه الجامعات إلى البحوث التطبيقية يفتح الأبواب على مصراعيها للابتكار، كما أن بيئة التفكير النقدي والاستكشاف المبني على التنقيب والتفتيش والبحث في دقائق الأمور تكون تربة خصبة للابتكار(أحمد ومحمود، ٢٠١٧، ص٤٣).
- **تعزيز نتائج التعلم وجودة العمليات التعليمية:** وذلك بتحسين جودة العملية التعليمية بما يتوافق مع احتياجات السوق الحديثة، وتنمية المهارات الإبداعية والكفاءات المهنية للمتعلمين، ودعم مراكز وفرق البحث والتطوير الرائدة والباحثين الشباب القادرين على الحفاظ على مستوى عالٍ من البحث والتعليم، كما تؤدي إلى تكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المستفيدين؛ بما يسهم في تميزها وتعزيز قدراتها التنافسية (Krasovskiy, Pilyavski, Shendrikova & Nazrieva, 2020, P.2137).

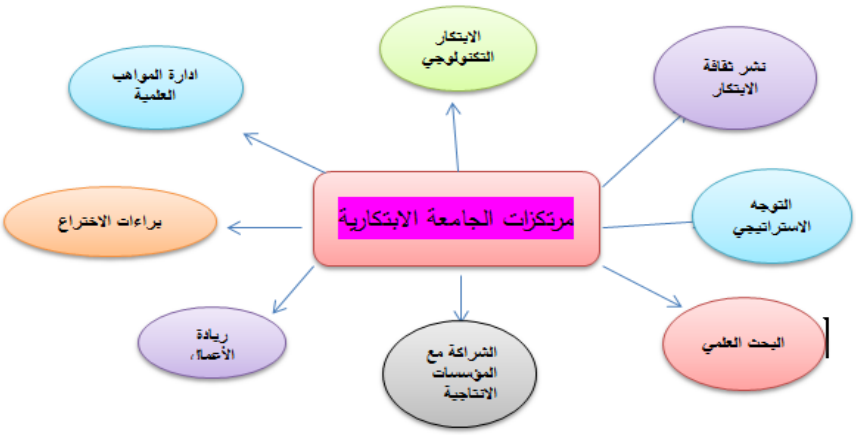
- **تحقيق الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية:** حيث تمثل الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية إحدى الوسائل لزيادة ودعم المزايا التنافسية وأنشطة الابتكار للجامعات؛ فالضغط المجتمعي المتزايد على الجامعات يدفعها إلى تكوين شراكات فعالة مع المؤسسات الانتاجية للقيام بوظيفتها الثالثة وهي خدمة المجتمع (Rantala & Ukko, 2018, p.247).
- **تحقيق التنمية اقتصادية:** حيث يلعب الابتكار دورًا مهمًا في تحقيق التنمية الاقتصادية في العديد من الدول على مستوى العالم، والتي تحولت من الاقتصاد القائم على العمل ورأس المال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار التكنولوجي، والذي أصبح محركًا أساسيًّا للنمو الاقتصادي في كثير من الدول (Yeo, 2018, p.1310).
- **تحقيق الابتكار التكنولوجي:** والذي يشير إلى تطبيق التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة، أي ابتكار المنتجات والعمليات باستخدام منصات التكنولوجيا الرقمية، فتنتج التكنولوجيا الرقمية عن الابتكار التكنولوجي وتشكل أساسه، كما تتميز بالتقارب بين جميع مكوناتها وقابليتها للتوسع والتشكيل (Qinqin, Qalati, Hussain, Irshad, Tajeddini, Siddique, et al., 2023, p.3).

وباستقراء ما سبق، يتضح أن الجامعة الابتكارية تهدف لنشر ثقافة الابتكار وتعزيز الأبحاث العلمية المبتكرة، وتحقيق الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، وتحقيق التوجه الريادي القائم على ممارسات ريادة الأعمال، وتحقيق الابتكار التكنولوجي، وتحقيق التنمية الاقتصادية؛ وذلك لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات والتفوق على منافسيها.

ومن خلال العرض السابق لأهداف الجامعة الابتكارية، يتضح أنً هناك حاجة ماسة لتبني مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية؛ وذلك لدورها في تطوير منظومة الجامعة بأكملها؛ ولذلك فهي تعد متطلبًا أساسيًّا للجامعات التي تبحث عن التميز، وتسعى لتعزيز قدرتها التنافسية على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

## خامساً: مرتكزات الجامعة الابتكارية:

بالرجوع للعديد من الدراسات، كدراسة الثبيتي والخالدي(٢٠٢٢، ص٦٤٣)، ودراسة جاد(٢٠٢٣، ص٢٢٠)، ودراسة اللبان(٢٠٢٤ "أ"، ص ص ٢٢٩-٢٧٠)، ودراسة مونتيسيلي، فوساتي، سيلفا وسوستر (Monticelli, Fossatti, Silva & Soster, 2024, p.10) ، اتضح أن الجامعة الابتكارية تعتمد على ثمانية ركائز أساسية، ويُمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:




شكل(١) مرتكزات الجامعة الابتكارية (المصدر: من إعداد الباحثة)

**ويُمكن عرض هذه المرتكزات بالتفصيل على النحو التالي:**

### ١- نشر ثقافة الابتكار:

يعد نشر ثقافة الابتكار قوة دافعة في تحقيق التقدم التكنولوجي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجامعات؛ وذلك لجعلها أكثر مرونة وريادة وابتكار، فيجب على الجامعات دمج التعليم الابتكاري في جميع جوانب التدريس، لجعله قوة دافعة وهدفًا لتعليم الطلاب(Saito, 2023, p.452)، وتتبع أهمية نشر ثقافة الابتكار في الجامعات من الحاجة إلى مواكبة التحديات التكنولوجية الذكية السريعة والمتلاحقة، وإيجاد بيئات تعليمية عالية الجودة؛ حيث تمكن المتعلمين من التعاون لإيجاد حلول للمشكلات الجديدة

التي تواجههم، وذلك لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات والوصول بالجامعات إلى التنافسية العالمية(Richardson & Mishra, 2018, p.45).

ولقد ذكرت دراسة غباشي(٢٠٢١، ص٦٣)، ودراسة محمد(٢٠٢٣، ص٣٣٨) بعض المقومات التي يجب توافرها بالجامعات من أجل نجاح هذه الركيزة، ومن أهمها توفير التعليم الداعم للابتكار وتشجيع الطلاب على استخدام استراتيجيات التفكير المختلفة في التعليم وحل المشكلات، وتنظيم العديد من المعارض والندوات والمسابقات في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار والاستفادة من المبادرات القومية لدعم الابتكار، مع الارتقاء بالوضع المالي لأعضاء هيئة التدريس وذلك لتفرغهم للقيام بالمهام البحثية والوصول لحلول مبتكرة.

يتضح مما سبق أهمية نشر ثقافة الابتكار بالجامعات؛ لأنه يعكس قدرة الجامعة على تبني أفكار وأساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة تُسهم في تطوير الخدمات التعليمية والتقنيات والعمليات الحالية والجديدة من أجل التغيير نحو الأفضل والوصول إلى أفكار مبتكرة، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

## ٢- التوجه الاستراتيجي:

يُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه إطار عام تسترشد به المؤسسة في توجهها وفي تحديد صورتها للمستقبل واتخاذ القرارات في مستوياتها الإدارية، وفهم البيئة الداخلية للجامعة ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وفهم البيئة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها؛ وذلك لتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وسياساتها وتتابع إجراءاتها(العربي، ٢٠٢١، ص٦٧٢)، ويعد التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار بمثابة التطوير في استراتيجيات الجامعات والممارسات التي تدعم التوجه المستقبلي لهم نحو الابتكار، مع إدخال التعديلات والتغييرات على البيئة الجامعية الحالية لمواكبة مستجدات بيئتها الداخلية والخارجية من خلال وجود رؤية استراتيجية وتوجه استراتيجي للابتكار في(التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) بما يتناسب مع إمكاناتها ونمط إدارتها(الثبيتي والخالدي، ٢٠٢٢، ص٦٣٤).

ولقد ذكرت دراسة محمد(٢٠٢٢، ص١٤٤)بعض المقومات التي يجب توافرها بالجامعات من أجل نجاح هذه الركيزة، ومن أهمها الاهتمام الجيد بالتحديد الدقيق لعناصر التوجه الاستراتيجي والإيضاح التام المتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات، والاهتمام بتحفيز العاملين الذين لديهم أفكار إبداعية، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لهم، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة وابتكار أساليب جديدة بالمؤسسة.

يتضح مما سبق أهمية التوجه الاستراتيجي للجامعات؛ لأنه يعكس الصورة التي ستكون عليها الجامعة مستقبلًا، فهو يشير إلى الأساليب التي تستخدمها الجامعة في إدارة عملياتها حاضرًا حتى تحقق أهدافها مستقبلًا، ولكي تعزز الجامعات قدرتها التنافسية، فلابدَّ من وضع خطة تناسب موارد الجامعة وإمكانياتها وتستهدف استغلالها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

## ٣- البحث العلمي:

يعد البحث العلمي أحد أهم العناصر التي تدعم الابتكار في الجامعات، عن طريق توليد أفكار جديدة وتحسين أساليب وطرق جمع وتحليل البيانات ومعالجتها، بهدف تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجتمعات، من خلال الاستعانة بالأدوات التكنولوجية المتطورة(خالد، على، وعبد الرزاق، ٢٠٢٤، ص٤٠٤)، وبالتالي يعتبر من الدعائم والركائز الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات الابتكارية، لما له من قدرة في تحقيق السبق للجامعات في العديد من المجالات العلمية الدقيقة، فالعلاقة بين الجامعة الابتكارية والمجتمع دقيقة جدًّا من خلال البحث العلمي (اللبان، ٢٠٢٤ "ب"، ص٦١).

ولقد ذكرت دراسة محمد(٢٠٢١، ص٣٥٤)، ودراسة حسين(٢٠٢٢، ص٤٥٥)بعض المقومات التي يجب توافرها بالجامعات من أجل نجاح هذه الركيزة، ومن أهمها، توفير البيئة البحثية المتميزة والداعمة للبحث العلمي الإبداعي والابتكاري، وتوفير الدعم المالي اللازم للجامعات وتجهيزها بأحدث التقنيات، وتوفير الدعم التنظيمي لتطوير البحث العلمي، وتأسيس كراسي بحثية إبداعية، والتركيز على النشر العلمي في المجلات

الدولية المعترف بها، وتطوير البرامج الأكاديمية، وعقد التحالفات الاستراتيجية مع مراكز البحوث المتميزة، وإنشاء حاضنات الأعمال وحدائق التقنية، بالإضافة إلى تسويق الإنتاجية العلمية المتميزة للباحثين المبدعين.

يتضح مما سبق أهمية البحث العلمي للجامعات؛ لأنه يسهم في توليد أفكار جديدة وتحسين أساليب وطرق جمع وتحليل البيانات ومعالجتها، بهدف تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجتمعات؛ بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

## ٤- الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية:

تدعم الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية الابتكار في الجامعات، وبالتالي تعتبر من الدعائم والركائز الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات الابتكارية، فهي تشير إلى التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية؛ بهدف تعظيم الاستفادة من الجامعات في تطوير المؤسسات الانتاجية، واستحداث أشياء جديدة، والتغلب على المشكلات الحالية، بحيث تصبح قادرة على المنافسة العالمية، كما أن المؤسسات الإنتاجية تسهم بفاعلية في تمويل البحث العلمي بالجامعات، وجعله أكثر فائدة للمجتمع ومؤسساته(طنطاوي، ٢٠٢٣، ص٢٧٨).

فالتعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية مفيد لكل من الطرفين؛ حيث يزيد التمويل المقدم للجامعات من المؤسسات الانتاجية، كما تتمتع المؤسسات الإنتاجية بإمكانية الوصول للمعرفة من الجامعات وتراكمها مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها الاقتصادية(Yeo, 2018, p.1311)، كما أنه يُسهم في تعزيز الاستخدام العلمي لنتائج الأبحاث العلمية في المؤسسات الانتاجية، بما يعزز من مكانة الجامعة كمركز للتميز والتطوير(الروبي، ٢٠٢٤، ص٤٥).

ولقد ذكرت دراسة أبو خشيم(٢٠٢٣، ص٢٤٣)، ودراسة اللمسي(٢٠٢٤، ص٣٦٤) بعض المقومات التي يجب توافرها بالجامعات من أجل نجاح هذه الركيزة، وأهمها إنشاء الشركات البحثية مع المؤسسات الإنتاجية، ووضع آليات لتعزيزها، وتقديم

الخدمات الاستشارية لكافة قطاعات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، والتوسع في إجراء المزيد من البحوث التي تستهدف إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية.

يتضح مما سبق أهمية الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية؛ حيث تسهم في زيادة الانتاجية الاقتصادية للمؤسسات، من خلال نقل المعرفة وتسويقها وتوفير القوى العاملة المبدعة، كما يمكن من خلال هذه الشراكة توفير الدعم المادي اللازم لتمويل المشروعات البحثية وتوظيفها في تلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته وحل مشكلاته.

## ٥- براءات الاختراع:

تعد براءات الاختراع أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات الابتكارية، فهي تشير لجمله ما تم التوصل إليه من معرفة جديدة ومبتكرة، فهي بمثابة صك تصدره الدولة للمخترع الذي يستوفي اختراعه الشروط اللازمة لمنح براءة اختراع صحيحة؛ فقد تعطي البراءة لصاحبها الحق في احتكار استغلال الاختراع ومنع الآخرين من الاعتداء عليه(الإبراهيم، ٢٠١٦، ص٩)، وتمثل براءات الاختراع مخرجات النشاطات البحثية الإبداعية التي يقوم بها الباحثون من خلال التشارك المعرفي، حيث يمثل زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة كل عام ثمرة الاستثمار الجيد في رأس المال المبتكر داخل الجامعات (مقري وشته، ٢٠١٥، ص٦١).

وترتبط براءات الاختراع بالملكية الفكرية، فالملكية الفكرية تعد من أهم الممارسات التي يمكن من خلالها حماية الإنجازات البحثية والعلمية ويمكن من خلالها منح براءات الاختراع للمخترعين والباحثين في كافة القطاعات التي تفيد المجتمع، كما تدعم من دور الاقتصاد المعرفي وزيادة أعداد براءات الاختراع ومن ثم توفير البيئة الملائمة لدعم الابتكار بالبيئة الجامعية وخاصة في ظل التغيرات المعاصرة التي تواجه مختلف دول العالم(عبد العظيم، ٢٠٢٤، ص٦٥).

ولقد ذكرت دراسة عبد العظيم(٢٠٢٤، ص١٨٤) بعض المقومات التي يجب توافرها بالجامعات من أجل نجاح هذه الركيزة، ومن أهمها إعداد بعض اللوائح التي تضمن حماية حقوق الملكية الفكرية للباحثين وإنشاء مركز متخصص لدعم الملكية

الفكرية وبراءات الاختراع لمنسوبي الجامعة وتوظيف المنظومة التعليمية لنشر ثقافة الإبداع والابتكار، بالإضافة لإعادة النظر في هيكلة الوحدات الإدارية والأكاديمية، والمراكز البحثية، وكذلك الهيئات المسئولة عن دعم الابتكار وريادة الأعمال بالجامعات.

يتضح مما سبق أهمية براءات الاختراع؛ حيث تسهم في التوصل إلى معارف جديدة وابتكارية، وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشروعات ومنتجات تفيد المجتمع، ومن ثم تعزيز سمعة الجامعة والارتقاء بميزتها التنافسية كمؤسسة بحثية أكاديمية تخدم المجتمع.

## ٦- ريادة الأعمال:

ترتبط ريادة الأعمال دائمًا بابتكار أفكار جديدة لتقديم خدمات ومنتجات متميزة، وبالتالي تعتبر من الدعائم والركائز الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات الابتكارية، فهي تشير إلى تحويل أفكار الطلاب إلى أفكار إبداعية ابتكارية؛ من خلال مشاريع تجارية مميزة على أرض الواقع، بهدف إيجاد عمل حر لأنفسهم يحقق عائدًا ماديًا ومعنويًا لهم، مع استثمار عوائده في التوسع لتوفير فرص عمل جديدة (Verma &Chaurasia, 2024, p.2)

فتسهم ريادة الأعمال في إكساب الطلاب المهارات والمعارف الريادية ذات الصلة بالتوظيف الذاتي أو العمل الحر، وبناء الاتجاهات الإيجابية وزيادة الدافعية نحو الإنجاز، بالإضافة لإكسابهم مهارات القيادة والتواصل والاتصال، وزيادة وعيهم بقدراتهم الذاتية وتأكيد الكفاءة الذاتية لديهم في ريادة الأعمال وغرس روح المبادرة والمخاطرة لديهم؛ بما يؤهلهم للتعامل مع مجتمع المعرفة وتحقيق النمو الاقتصادي والحراك الاجتماعي (Monticelli & Luz, 2024, p.512)

ولقد ذكرت دراسة شيمبرنا، نابو ومارسيجاليا (Schimperna, Nappo & Marsigalia, 2022, p.9)، ودراسة خليل(٢٠٢٥، ص١٢٧) بعض المقومات التي يجب توافرها بالجامعات من أجل نجاح هذه الركيزة، ومن أهمها تطوير مناهج التعليم وتوجيهها نحو تعزيز وتشجيع ريادة الأعمال، وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى طلاب

الجامعة، وتوفير القيادات القادرة على تحفيز وتشجيع الأفراد نحو العمل الريادي، وتسهيل الإجراءات الحكومية الخاصة بتأسيس المشروعات الناشئة ومزاولة نشاطها، بالإضافة إلى إيجاد مراكز خاصة بريادة الأعمال تعزز القدرات الريادية التنافسية للطلاب.

يتضح مما سبق أهمية ريادة الأعمال؛ حيث تسهم في تزويد دول هذه الجامعات بالمبدعين والمبتكرين ورواد الأعمال في مختلف المجالات الحياتية، ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية، وبالتالي القدرة على المنافسة.

## ٧- **إدارة المواهب العلمية**:

هي مجموعة من الاستراتيجيات التي تستند إلى تحسين وتطوير واستخدام الأشخاص ذوي المهارات والكفاءات المطلوبة؛ لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، بحيث تضمن إدارة المواهب أن يكون لدى المؤسسات العاملون المناسبون ذوو المهارات المناسبة الموجودون في المكان المناسب، لتحقيق أهداف المؤسسة(جهلول، ٢٠٢٤، ص٥٦٧)، فالعاملين بإمكانهم تطوير المؤسسة أو إفسادها؛ ولذلك فتسعى كل مؤسسة جاهدة لتوجيهم لتطوريها، وليس تشوبيها وإكسابهم الكفاءات المطلوبة وتحفيزهم لتحقيق نجاحها(Nwanisobi & Christopher, 2020, p.2) .

إن الاهتمام بإدارة المواهب العلمية يسهم في زيادة ثقة العاملين ومهاراتهم، وكفاءتهم، وزيادة حماسهم والتزامهم بعملهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم (Stefaniuk & Karna, 2022, p.171)، كما يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة؛ وذلك بتحديد العاملين الذين يتمتعون بأعلى الإمكانات القيادية في وقت مبكر من حياتهم الوظيفية وتنمية مواهبهم (Hejase, Hejase , Mikdashi & Bazeih, 2016, p.508).

ولقد ذكرت دراسة رضوان والمولي(٢٠٢٢، ص١٢٤)، ودراسة الحربي(٢٠٢٢، ص١٤٦٨) بعض المقومات التي يجب توافرها بالجامعات من أجل نجاح هذه الركيزة، ومن أهمها الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس الموهوبين، وتشجيعهم على الابتكار

والإبداع، وخلق ثقافة داعمة للمواهب وبيئة عمل تقدرهم وتسهل تكيفهم وتشجعهم على بقائهم بالجامعة، وإنشاء وحدات متخصصة لجذب ذوي المواهب العلمية.

يتضح مما سبق أهمية إدارة المواهب العلمية بالجامعة؛ وذلك لتركيزها على جذب العاملين الموهوبين، فهم يمتلكون رؤى مختلفة عن الآخرين، وبالتالي فهم يسهمون في زيادة كفاءة وقدرة الجامعات على تأدية دورها بشكل أكثر تنافسية.

## ٨- الابتكار التكنولوجي:

هو الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كالذكاء الاصطناعي والروبوت والواقع المعزز والبرمجة في توجيه المعارف والعلوم(القحطاني، ٢٠٢٤، ص٤٨)، حيث أنه يعزز التفاعل والتواصل، ويساهم في تحقيق تجربة تعلم أكثر شمولًا وإثارة للطلاب، كما يساهم في توفير فرص متساوية للتعليم وزيادة الوصول إلى المعرفة والتعليم في جميع أنحاء العالم، كاستخدام البرامج التعليمية التفاعلية واستخدام الأجهزة اللوحية والحواسيب المحمولة والوسائط التعليمية وتوفير دروس التعلم عن بعد والتعلم عبر الإنترنت (حسن، ٢٠٢٣، ص٢٩).

ولقد ذكرت دراسة الغامدي وغيث(٢٠٢٢، ص٢٥)، ودراسة القحطاني(٢٠٢٤، ص٧١) بعض المقومات التي يجب توافرها بالجامعات من أجل نجاح هذه الركيزة، ومن أهمها توظيف الجامعة لتقنية المعلومات لتطوير إجراءات إدارة أنشطة الابتكار التكنولوجي، وتوفير الكوادر المدربة المبتكرة ذات المستوى العالي من التأهيل ورأس المال البشري القادر على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتخصيص جزء من موازنة الجامعات لتوفير كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات من أجهزة وبرامج وشبكات.

يتضح مما سبق أهمية الابتكار التكنولوجي؛ حيث يسهم في تعزيز التفاعل والتواصل وزيادة الوصول إلى المعرفة في جميع أنحاء العالم، وذلك بإدخال التكنولوجيا في التعليم كاستخدام الأجهزة اللوحية والحواسيب المحمولة والبرامج التعليمية التفاعلية.

وبمراجعة المرتكزات السابقة، يتضح أن الجامعة الابتكارية تقوم على ثمانية مرتكزات أساسية هي: نشر ثقافة الابتكار؛ وذلك بتبني أفكار وأساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة تُسهم في تطوير الخدمات التعليمية، والتوجه الاستراتيجي في رؤيتها ورسالتها وأهدافها نحو الابتكار، وتدعيم الأبحاث العلمية المبتكرة؛ وذلك بتشجيع توليد أفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجتمعات، وتحقيق التعاون مع المؤسسات الإنتاجية، والاهتمام بالعاملين الموهوبين، وببراءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية لمنسوبيها، والاهتمام بريادة الأعمال؛ وذلك بإكساب الطلاب المهارات والمعارف الريادية ذات الصلة بالعمل الحر، والابتكار التكنولوجي؛ وذلك بإدخال التكنولوجيا في التعليم، كاستخدام الأجهزة اللوحية والحواسيب المحمولة والبرامج التعليمية التفاعلية، وهذه المرتكزات الثمانية تترابط مع بعضها بما يُسهم في تحسين جودة الأداء وزيادة كفاءته، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

## سادساً: متطلبات تحقيق نموذج الجامعة الابتكارية بالجامعات:

يتطلب تحقيق نموذج الجامعة الابتكارية بالجامعات توافر مجموعة من المتطلبات، ولقد أوضحتها دراسةاليوبي،زاهد،حجازي،ونحاس(٢٠١٨،ص٢٢٤)، ودراسة شابوشنيكوف، فيليبوفا، لاجودييئكو وسفيناروفا (Shaposhnykov, Filyppova,Lagodiienko& svinarova, 2022, p.12) ، ودراسة جاد(٢٠٢٣، ص٢٢٢)، فيما يلي:

**١- المتطلبات التنظيمية، وتتضمن الآتي:**

- وضع لوائح تنظيمية تؤكد على أهمية الابتكار في الجامعات.
- تخفيف حدة الروتين والبيروقراطية وتسهيل إجراءات دعم الابتكار في مكاتب نقل وتوطين و تسويق التكنولوجيا.
- إشراك الخبراء من المؤسسات الانتاجية في مجالس إدارة الجامعات والكليات والأقسام العلمية.

**٢- المتطلبات المادية، وتتضمن الآتي:**

- توفير المنح المادية لدعم المشروعات الابتكارية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار، حيث إن الدعم المادي يساهم في كم ونوع الأبحاث ويساهم في تطويرها.
- تطوير البنية التحتية بما يتناسب مع عملية الابتكار.
- إنشاء المزيد من مراكز الابتكار بما يحقق الهدف من هذه المراكز.
- وضع رسوم للخدمات المقدمة من جهات البحث والابتكار حتى توفر استدامة مالية للجهات.
- عمل تقييم مالي دوري لمراكز البحث والابتكار، لمعرفة نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

**٣- المتطلبات الثقافية، وتتضمن الآتي:**

- نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة وجعل الابتكار جزءًا لا يتجزأ من وظائف الجامعة.
- تنمية ثقافة العمل الجماعي حيث إنه وسيلة لتبادل الخبرات وتحقيق الأهداف وزيادة الابتكار.
- ترسيخ ثقافة العمل البحثي المشترك ومتابعة فرق عمل المشروعات البحثية ومساعدتها على إنجاز أهدافها.
- عمل المسابقات والمعسكرات الابتكارية؛ لتشجيع الابتكار وتحفيز المبتكرين وتحقيق التنافسية.

يتضح مما سبق تعدد متطلبات تحقيق نموذج الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية، كوضع لوائح تنظيمية تؤكد على أهمية الابتكار بالجامعات، وتخفيف حدة الروتين والبيروقراطية وتسهيل إجراءات دعم الابتكار، وتنمية ثقافة العمل الجماعي، وعمل المسابقات والمعسكرات الابتكارية لتشجيع الابتكار وتحفيز المبتكرين، بالإضافة إلى تخصيص مكافآت سنوية للباحثين المبتكرين.

## المبحث الثاني: الأسس النظرية للقدرة التنافسية للجامعات:

يعد تحقيق القدرة التنافسية هدفًا استراتيجيًّا تسعى إليه الجامعات باختلاف أنواعها في ظل التحديات المحلية والتنافسية الشرسة بين المؤسسات التعليمية؛ وذلك لأن بقاء هذه الجامعات أصبح مرهونًا بقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من تلبية احتياجات المستفيدين وفق معايير معينة، كالجودة والسعر والوقت وتحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة لها، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المستفيدين من جهة واحتياجات الأسواق المحلية والعالمية من جهة أخري، ولذلك سوف يتناول هذا المبحث القدرة التنافسية للجامعات، من حيث مفهومها وخصائصها، ومبرراتها، وأهميتها، وأبعادها، ومعوقات تحقيقها، ومتطلبات تعزيزها، ويمكن تناول ذلك بالتفصيل على النحو التالي:

### أولًا: مفهوم القدرة التنافسية للجامعات:

نظرًا لتعدد مفاهيم التنافسية على المستويات الإدارية والاقتصادية، فمن الصعب تحديد تعريف دقيق لها، ولكن يتفق العلماء في كلا المستويين على الهدف والغرض الرئيس منها.

فيعود أصل كلمة التنافسية في اللغة إلى الفعل نفس، نفس الشيء– نفاسة، كان عظيم القيمة، فهو نفيس، وتنافس القوم في كذا تسابقوا فيه دون أن يلحق الضرر ببعض(مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص٦٢٧)، وتُعرف التنافسية اصطلاحًا بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى، بحيث تكون قادرة على تقديم منتجات متميزة، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بذلك(AlAmri, 2024, P.2)؛ ولذلك يمكن القول أن التنافسية للجامعات هي قدرتها على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تنافس بها غيرها من الجامعات.

**وبالنسبة لمفهوم القدرة التنافسية للجامعات:**

فلقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم القدرة التنافسية للجامعات، وفقًا لطبيعة أهدافهم ووفقًا لزاوية نظرهم إليه، فقد انطلق المفهوم من أهمية تحقيق التنافسية للجامعات.

فُتعرف القدرة التنافسية للجامعات بأنها قدرة الجامعة على تلبية احتياجات المستفيدين لخدماتها بشكل أفضل، وقدرتها على المنافسة في سوق العمل تحت رقابة الدولة والمجتمع المدني، واستغلال كافة الإمكانيات لتحقيق التقدم المنشود (Dimitrova & Dimitrova, 2017, p.312)، كما تُعرف بأنها كل ما تمتلكه الجامعة من إمكانات ومميزات تتميز بها عن الجامعات الأخرى، كاستخدام التكنولوجيا، ووجود عاملين مؤهلين، ووجود خطة استراتيجية توجه العمل، بالإضافة إلى تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة (Kireeva, Slepenkova, Shipunova & Iskandaryan, 2018, p.3).

وعُرفت بأنها قدرة الجامعة ومهارتها في استخدام ما لديها من موارد لتقديم خدمة أو منتج للسوق المحلية أو العالمية يُقبل عليه المستفيدين، بحيث يحقق لهم منافع أكثر مما يقدمها الجامعات الأخرى، مما يؤكد قدرتها على التميز والتفوق، وذلك لجودة خدماتها وانخفاض تكاليفها(رشوان، ٢٠٢٣، ص٣٦٥)، وعُرفت أيضًا بأنها قدرة الجامعات على تحقيق جودتها التعليمية وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها، الأمر الذي يساعدها في تعزيز سمعتها الأكاديمية وحصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات(Sukardi, et al., 2024, p.8) ، كما تُعرف أيضًا بأنها قدرة الجامعات على التفوق والتميز في سوق التعليم العالي؛ وذلك بتحسين الأداء والإنتاجية وجذب العاملين المتميزين(الخضيري، ٢٠٢٤، ص٩٥).

ويتضح مما سبق أن مفهوم القدرة التنافسية للجامعات يستند على مجموعة من الأسس، ومنها ما يلي:

- تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة.

- القدرة على المحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن.
- القدرة على الحفاظ على حصتها في السوق، وترتيبها بين الجامعات المنافسة.
- القدرة على استثمار القوى والعوامل التنافسية الداخلية والخارجية في مواجهة التحديات والتهديدات.
- التميز غير المسبوق على المنافسين الآخرين مع الاستمرار في ذلك.
- التمركز حول المستفيدين.
- التطوير والتجديد المستمر لقدرات وإمكانيات الجامعة.
- تلبية احتياجات الأسواق العالمية وليس المحلية فقط.
- الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا.

وعليه يمكن تعريف القدرة التنافسية للجامعات إجرائيًّا بأنها: قدرة الجامعات على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابيًّا على مستوى خرجيها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، مما يرفع مكانة الجامعة وحصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

## ثانياً: خصائص القدرة التنافسية للجامعات:

تتسم القدرة التنافسية للجامعات بالعديد من الخصائص، من أهمها ما يلي:

- **المستقبلية:** حيث لا تقوم القدرة التنافسية على الحاضر فقط وإنما تهدف إلى استغلال أي فرص مستقبلية لتشكيل المستقبل.
- **التغيير:** فتتسم التنافسية بالتغيير؛ لأنها محاولة لتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان فيه.
- **الشمول:** حيث إن التنافسية لا تعتمد على معيار واحد للجامعة، بل تقوم على مجموعة من المعايير، كل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل الجامعي.
- **التكامل:** فالتنافسية تعتمد على الترابط والتنسيق بين أجزائها لتكون كتلة واحدة متكاملة القدرات والإمكانيات والموارد(أبو سعدة ورضوان، ٢٠١٤، ص٨٤).

- **الكفاءة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها كلما سمح ذلك ببناء مزايا تنافسية أعلى.
- **الابتكار:** ويعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائمًا على الخدمة المقدمة، مما يضمن الاستمرارية في التنافس(أبو المجد، ٢٠١٥، ص٣٢٠).
- **الإنتاجية:** فالتنافسية تركز على التنوع في أسلوب العمل والابتكار والاستثمار في البحث والتطوير والمهارات، وتحسين الإجراءات لرفع كفاءة المؤسسات، وتحقيق مستوى أعلى من الأرباح.
- **الاستدامة:** فالتنافسية، تركز على المحافظة على الموارد الحكومية والطبيعية واستغلالها بالشكل الأمثل لتلبية التوجهات الاقتصادية الراهنة واستدامتها للأجيال القادمة(الدوسري، ٢٠٢٤، ص٧١).

يتضح مما سبق أن القدرة التنافسية للجامعات تتسم بالتغيير والتحسين المستمر وإدخال أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات واستغلال الفرص المستقبلية، وتقديم خدمات ذات مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون منها، وتحقيق التكامل والترابط والتنسيق بين أجزائها لتكون كتلة واحدة.

## ثالثاً: مبررات الاهتمام بالقدرة التنافسية للجامعات:

تواجه الجامعات العديد من التحديات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، والتي أثرت عليها تأثيرًا كبيرًا، وفرضت عليها ضرورة الاهتمام بتعزيز قدرتها التنافسية بشكل مستمر؛ لتلبية متطلبات الجودة والتميز والتنافسية، بما يمكنها من التعامل مع هذه التحديات ومواجهتها، والتي من أهمها:

- التغيرات العالمية التي صاحبت العولمة وتكنولوجيا المعلومات، مما تطلب معه إعداد خريجين بمواصفات عالمية؛ وذلك لتلبية احتياجات سوق العمل الدولية(هلال، ٢٠١٩، ص٧٣).

- التقدم التكنولوجي المتسارع، وحتمية تغيير أنماط العمل بما يتوافق مع متطلبات السوق، مع ضرورة التحسين والتطوير المستمر لكل المجالات الجامعية؛ إذا يساهم تعزيز القدرة التنافسية في تعزيز سمعة الجامعة ووضعها التنافسي، وإكسابها ثقة المجتمع عامة والمجتمعات الأكاديمية خاصة، وتشجيع الجامعات على الإبداع والابتكار، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة، إضافة إلى رفع مستوى أداء الجامعة (هلال، ٢٠٢١، ص٢٩٠).
- تزايد الاهتمام برأس المال البشري، حيث إن النظريات الاقتصادية الحديثة أكدت على دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية، ولذلك، فتحرص الجامعات على تنمية المهارات البشرية لمنسوبيها؛ بحيث تلبي احتياجات الأسواق المحلية والعالمية، وتحقق فوائد أكثر مقارنة بغيرها من الجامعات المنافسة(زهران، ٢٠٢٣، ص٦٣٠).
- ثورة الاتصالات وتبادل المعلومات والتي ساعدت في نقل التعليم من النخبة إلى الجميع، وظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى ظهور التصنيفات المحلية والعالمية (عبد الدايم، ٢٠٢١، ص٣٩).

يتضح مما سبق وجود العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، كالتغيرات العالمية التي صاحبت العولمة، وما واكبها من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتزايد الاهتمام برأس المال البشري، باعتباره أساس التنمية الاقتصادية، والتي أثرت علي الجامعات تأثيراً كبيراً، وفرضت عليها ضرورة الاهتمام بتعزيز قدرتها التنافسية بشكل مستمر؛ لتلبية احتياجات الأسواق المحلية والعالمية، وتحقيق فوائد أكثر مقارنة بغيرها من الجامعات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية الشاملة للفرد وللمجتمع.

## رابعاً: أهمية القدرة التنافسية للجامعات:

تتمثل أهمية القدرة التنافسية للجامعات، كما ذكرتها دراسة دريش، كولاتو، ولاسيردا (Dresch, Collatto &Lacerda, 2018, p.13)، ودراسة القط(٢٠٢٢، ص٥٥٠-

٥٥١)،ودراسة عبد اللطيف(٢٠٢٢،ص٢٧٥)، ودراسة حسني(٢٠٢٣،ص١١٦)، ودراسة يوسف(٢٠٢٣، ص٥٩٣) فيما يلي:

- تحسين أداء الجامعات ورفع كفاءاتها الداخلية والخارجية وتعزيز تواجدها في الأسواق المحلية والعالمية، وتحسين وضعها في التصنيفات العالمية.
- تحقيق سمعة عالمية للجامعات من خلال تميزها في البحث العلمي والتدريس.
- إدخال أفكار جديدة مبتكرة لتطوير العملية التعليمية، وإحداث تأثير في قدرات الجامعات المستقبلية.
- تقديم خدمات ذات مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون منها؛ لتلبية رغباتهم وبشكل أفضل من منافسيها والتنسيق والترابط بين أجزائها.
- تحسين وتطوير قدرات الجامعات التنافسية للحفاظ على كوادرها البشرية، ومساعدتها في الاطلاع على مناهج الجامعات المتقدمة وما يجري فيها من تطورات.
- تطوير وتنمية مهارات العاملين لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير نظم التعليم وبرامجه لتلبية احتياجات المجتمع المتغير ومتطلباته.
- تحقيق التطوير والإبداع والاستغلال الأمثل لموارد الجامعة، والبحث الدائم عن أفضل معايير ومؤشرات الجودة التعليمية، ومحاولة تطبيقها في برامجها وأنشطتها التعليمية والعملية.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة للمستفيدين؛ لضمان تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.
- الحصول على مكانة متميزة في السوق العالمي للتعليم، وبخاصة في ظل التغيرات المعاصرة التي تشهدها بيئة هذه المؤسسات؛ والتي تتمثل في زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.
- جعل الجامعات متميزة ومتطورة وتفرض تميزها بين الجامعات المحلية والعالمية من خلال ما تقدمه من برامج دراسية نوعية وما تحتويه من تقنيات وتجهيزات مادية تتناسب مع التغيرات العالمية المختلفة.

يتضح مما سبق أهمية القدرة التنافسية للجامعات، حيث أنها تساعد على تحسين أدائها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية وتعزيز تواجدها في الأسواق المحلية والعالمية، وتقديم خدمات ذات مستوي متميز، مما يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.

## خامساً: أبعاد القدرة التنافسية للجامعات:

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول الإسهامات الفكرية لأبعاد القدرة التنافسية، فقد أشارت دراسة أحمد(٢٠٢٤، ص٦٦٥) إلى أن أبعاد القدرة التنافسية هي: التكلفة، المرونة، الجودة، والاستدامة.

كما أشارت دراسة زاهر وندا(٢٠١٨، ص٨١١)، ودراسة العولقى(٢٠٢٠، ص٤٨٩) إلى أن أبعاد القدرة التنافسية هي: تميز التعليم، تميز البحث العلمي، تميز أعضاء هيئة التدريس، تميز خدمة المجتمع، والإنجاز الأكاديمي.

في حين ذكرت دراسة محمد(٢٠٢٤، ص ص٤٥-٥٠) أن أبعاد القدرة التنافسية هي: رأس المال البشري، السمعة الأكاديمية، الريادة والإبداع، والقدرات التكنولوجية.

كما ذكرت دراسة السيد(٢٠٢٥، ص٦٥١) أن أبعاد القدرة التنافسية هي: رأس المال البشري، الثقافة الإبداعية، القدرات التكنولوجية، والمرونة الاستراتيجية.

واتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات كدراسة الغامدي(٢٠٢٠، ص٤)، ودراسة فرهخته وفرهخته(Farhikhteh & Farhikhteh, 2023, p.5)، ودراسة سوكاردي وآخرون (Sukardi, et al., 2024, p.19)، ودراسة رفعت(٢٠٢٤، ص٦٩) في تحديد بعدين أساسين للقدرة التنافسية؛ وذلك لمواءمة هذين البعدين لطبيعة موضوع البحث، وهما:

**البعد الأول:** يتمثل في قدرة الجامعات على تحقيق التميز مقارنة بمنافسيها في مجالات حيوية كالموارد المادية والبشرية، والبرامج الدراسية، والتعليم والتعلم، ومواصفات

الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية، وتسهيلات التدريب العملي للطلاب، ونمط الإدارة، ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تواكب مختلف المتغيرات في البيئة المحيطة.

**البعد الثاني:** يتمثل في قدرة الجامعات على جذب واستقطاب الطلاب المتميزين والدعم والتمويل من السوق التعليمي المحلي والعالمي، فتعزيز التنافسية بين الجامعات يصب في صالح أطراف متعددة وهم الطلاب ورجال الأعمال والشركات والجامعات والاقتصاد القومي، ومؤسسات المجتمع، ولا شك أن النجاح في البعد الثاني يتوقف على مدى النجاح في البعد الأول.

فتُمثل القدرة التنافسية مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمؤسسة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانةً وموقعًا تنافسيًّا ملائمًا، ويمكن للجامعات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها مواردَ وإمكانياتٍ قد لا يمكنها من الحصول عليها في الحالات العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، فتتحقق القدرة التنافسية للجامعات؛ من خلال قدرتها على نيل مكانة متميزة في الأسواق الوطنية والدولية تعليميًا وإداريًّا وبحثيًّا(أحمد وسعيد، ٢٠١٥، ص٦٦٦)، ويمكن تعزيزها من خلال التركيز على القوانين والتشريعات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز التعاون بين الجامعات الحكومية والخاصة، والعمل على إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، والاهتمام بنوعية التعليم(الشريف وإبراهيم، ٢٠١٩، ص٩٦٢).

يتضح مما سبق أن تتحقق القدرة التنافسية للجامعات من خلال قدرتها على تحقيق التميز مقارنة بغيرها من الجامعات الأخرى؛ وذلك بنَيل مكانة متميزة في الأسواق الوطنية والدولية تعليميًّا وإداريًّا وبحثيًّا، وجذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق التعليمي المحلي والعالمي.

## سادساً: معوقات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات:

إن تحقيق القدرة التنافسية للجامعات لن يكون بالأمر السهل طبعًا، فقد وجدت العديد من الدراسات، كدراسة غبور(٢٠١٩، ص٣٣) التي أشارت إلى وجود معوقات تؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية للجامعات، كتقليدية برامجها التعليمية، وضعف مستوى مدخلاتها من الطلبة، وبطء تعاملها مع متطلبات واحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وافتقارها للمناخ التنظيمي الداعم لعمليات الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى غياب التنافسية بين خريجي الجامعات المصرية في الأسواق المحلية والعالمية.

وأشارت دراسة عبد الغالي(٢٠١٩، ص ص٢٢٢-٢٢٤) إلى وجود معوقات تعوق الجامعات من تحقيق قدرتها التنافسية، كالقصور في نشر الثقافة التنافسية في الجامعات، وقلة استفادة بعض الجامعات من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بمؤشرات القدرة التنافسية، وقلة اهتمام الجامعات بمقارنة وضعها التنافسي مع الجامعات العالمية الأخرى، وضعف الشراكات الدولية والعالمية بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية الأخرى، والقصور في تشجيع الباحثين على نشر أبحاثهم في المجلات العلمية العالمية، مع قلة تصميم برامج تعليمية في التخصصات التي تدعم القدرة التنافسية الدولية والعالمية للجامعات.

كما أشارت دراسة صالح(٢٠٢٢، ص٩٠٠) إلى وجود معوقات أخرى تعوق الجامعات من تحقيق قدرتها التنافسية، فمنها ما هو داخلي؛ كالقصور في الموارد البشرية وعدم وجود الكفاءات اللازمة من الكوادر البشرية، ومنها ما هو خارجي؛ كوجود جامعات متحالفة عالميًّا يصعب على أي جامعة منافستها.

كما أضافت دراسة حسن(٢٠٢٢، ص٥٨٠) أن الجامعات تعاني من بعض المعوقات التي تعوق تحقيق قدرتها التنافسية، كوجود ضعف واضح في حماس إدارات الجامعات المصرية تجاه دعم مبادرات التنافسية محليًّا وعالميًّا، وتدني رواتب أعضاء هيئة التدريس وهو ما يؤدي إلى تشتيت الطاقات وبعثرة الجهود فيما لا طائل فيه، وانشغالهم على حساب البحث العلمي.

يتضح مما سبق أن الجامعات تُواجه عدة معوقات داخلية وخارجية تحد من إمكانية اكتسابها موقع تنافسي متميز وتمنعها من مواصلة التقدم واللحاق بركب الجامعات العالمية، كتقليدية البرامج التعليمية المقدمة وضعف كفاءة وحماس الكوادر البشرية، وقلة التعامل مع المؤسسات الخارجية، ووجود جامعات متحالفة عالميًا يصعب على أي جامعة منافستها.

## سابعاً: متطلبات تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

لكي تتحقق القدرة التنافسية للجامعات، فلابد من توافر عدة متطلبات، ولقد أوضحتها دراسة زاهر وندا(٢٠١٨، ص ص٨١٣-٨١٤)، ودراسة عبد الغالي(٢٠١٩، ص ص٢٢٤-٢٢٧)، ودراسة هلال(٢٠٢١،ص٢٩٥)، فيما يلي:

- **متطلبات بشرية:** تتمثل في وجود أعضاء هيئة تدريس وعاملين مؤهلين ومدربين، ممن لديهم القدرة على التعلم، والاستفادة من التجارب والخبرات، ومن لديهم الموهبة والحماس والجهد والصبر للبحث والتطوير والابتكار والإبداع.
- **متطلبات تنظيمية:** تتمثل في توافر ثقافة تنظيمية داعمة ومبتكرة تركز على التميز والتفوق، ومستوى عالٍ من التنظيم الذاتي، وتوافر مناخ تنظيمي معزز ومحفز وجاذب لاستقطاب وجذب الكفاءات والمواهب الموجودة بالجامعة أو خارجها والحفاظ عليها، ووجود نظام عادل وشفاف ومحدد وموضوعي للترقيات والمكافآت.
- **متطلبات تدريبية:** تتمثل في وجود نظم تدريبية فعالة تلبي احتياجات أعضاء المجتمع الجامعي الحالية والمستقبلية، وتصمم وتنفذ البرامج التدريبية وتقويمها بشكل مستمر.
- **متطلبات تمويلية:** تتمثل في وجود نظام تمويل يوفر الميزانيات المالية اللازمة لدعم البحث العلمي، وتقديم الحوافز والمكافآت لتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على الأداء والإنتاج.

- **متطلبات تكنولوجية:** وتتمثل في توظيف واستثمار جيد للتكنولوجيا، ووجود نظام معلومات فعال وقوي وقنوات اتصال مفتوحة داخليًّا وخارجيًّا، وإنتاج أجهزة حديثة ومبتكرة.
- **متطلبات فكرية وأكاديمية:** وتتمثل في توافر نوع معين من القيادات الأكاديمية الجامعية الواعية والمدركة لأهمية إلحاق الجامعات بالتصنيفات العالمية، ووضع رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية للجامعة تتناسب مع المستجدات العالمية، وخطط إجرائية واضحة، وسياسات محددة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

يتضح مما سبق، أن الجامعات الراغبة في تعزيز قدرتها التنافسية، تحتاج إلى توافر العديد من المتطلبات التي يمكن بالاعتماد عليها بناء وتعزيز قدرتها التنافسية، كالموارد البشرية المؤهلة التي لديها القدرة على التطوير والإبداع والابتكار، والبيئة التنظيمية الداعمة للابتكار، وتوفير الموارد المالية اللازمة لدعم البحث العلمي، إلى جانب توفير بيئة عمل جاذبة تساعد في تحقيق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، والتطوير المستمر لقدرات وإمكانات الجامعة المادية والبشرية، والعمل على تعظيم مواردها؛ وذلك من أجل نجاح تلك الجامعات على المستوي المحلي والإقليمي والعالمي وحصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

## المبحث الثالث: دور مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات

يُعد تعزيز القدرة التنافسية مطلبًا مُهمًا للمؤسسات التعليمية بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة من أجل البقاء والاستمرار في ظل التنافس الذي يشهده العصر الحالي، حيث تتوقف قدرة الجامعات على النجاح والمنافسة على قدرتها على التعامل بإيجابية مع المتغيرات المحيطة بها، بما يمكنها من تدعيم نقاط القوة الموجودة فيها، وعلاج نقاط الضعف بما يساعدها على تقديم منتجات جديدة ومبتكرة تتفوق بها على منافسيها، وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات، وفي ظل سعي مُعظم الجامعات لتعزيز قدرتها التنافسية ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، فلا سبيل أمامها إلا بتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بها.

تُعد الجامعة الابتكارية صيغة جديدة للتعليم الجامعي، تستخدم وتوظف أنشطتها في مجال التعليم والبحث العلمي ووضعهما في خدمة المجتمع، من خلال تقديم برامج دراسية خاصة بالابتكار وريادة الأعمال والاهتمام بالبحوث التطبيقية والتعاون مع المؤسسات الإنتاجية وإنشاء الشراكات الناشئة وحاضنات الأعمال التي تشارك في تسويق الابتكارات (Chaipongpati, thawesaengskulthai & koiwanit, 2022, p.848)، كما أنها تعمل على إضافة قيمة للتعليم الجامعي من خلال مؤشرات الابتكار وريادة الأعمال ونقل المعرفة وتحويلها إلى براءات اختراع، بهدف خلق بيئة مواتية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق نقلة نوعية في مستوي التعليم(أحمد، ٢٠٢٤، ص٣٠١).

فالجامعات ليست مراكز للتعليم فحسب؛ بل هي أيضًا مراكز للبحث والابتكار، وعندما تتم إدارتها بشكل فعال، فإنها يمكن أن تساهم بشكل كبير في تعزيز قدرتها التنافسية، حيث أكدت دراسة رامازانوفنا(Ramazanovna, 2023, p.17) على دور الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، كما أكدت دراسة الغامدي(٢٠٢٠، ص٢٤٦) على دور الجامعة الابتكارية في تطوير الجامعات، وفيما يلي يُمكن توضيح دور مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وذلك على النحو التالي:

## أولًا: دور نشر ثقافة الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

تظهر أهمية نشر ثقافة الابتكار كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات؛ وذلك لان نشر ثقافة الابتكار يمنح الجامعة خاصية منفردة عن المنافسين، فكلما وجد الابتكار بالجامعات تعززت قدرتها التنافسية والعكس صحيح(متولي، ٢٠٢٥، ص٨٧٦)، حيث أنه يدعم القيادات والعاملين للقيام بأدوارهم القيادية والوظيفية بطريقة إبداعية ابتكارية، كما أنه يعمل على تطوير مهارات القوى البشرية، ويوفر بيئة تدريسية داعمة للإبداع والابتكار(عيداروس وعرندس، ٢٠٢٤، ص٤٩٣)، ومن ثم يتضح أن نشر ثقافة الابتكار بالجامعات يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بقيام الجامعات بتبني ثقافة داعمة للابتكار، وبتنظيم المسابقات والمعسكرات الابتكارية، بالإضافة إلى تنظيم المؤتمرات العلمية المرتبطة بالابتكار.

## ثانياً: دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

تظهر أهمية التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات؛ وذلك لكونه توجهًا إبداعيًّا يسعى إلى خلق حالة من التفاعل بين الجامعة ومحيطها، فهو بمثابة المنهج الذي تتبعه الجامعة للوصول إلى الأداء المتفوق الذي يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية(الطاهر، ٢٠٢٤، ص٢٠٣)، ومن ثم يتضح أن توجه الجامعات نحو الابتكار يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بتبني الجامعات توجهات استراتيجية تركز على التخصصات الجديدة، ووضع سياسات لزيادة مواردها المالية للقيام بالأنشطة الابتكارية، وبتوافق أهدافها الاستراتيجية مع أهداف الابتكار.

## ثالثاً: دور البحث العلمي في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

تظهر قدرة البحث العلمي كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال إسهامه بدور جوهري في بناء القوة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدول، ولذا تحرص الدول على وضع ميزانيات مخصصة من ناتجها القومي لأغراض البحث العلمي لأهميته البالغة، فتعدد مصادر التمويل يؤدي إلى تحقيق التميز البحثي للجامعات، كما يسمح للجامعات باستقطاب الباحثين المتميزين(كامل وضاحي، ٢٠٢٣، ص١٤٤)، ومن ثم يتضح أن اهتمام الجامعات بالأبحاث العلمية المبتكرة يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بعقد بروتوكولات للتوأمة البحثية مع الجامعات العالمية المتميزة بحثيًّا، وبإنشاء مراكز للابتكار لترجمة وتحويل نتائج البحوث إلى مشروعات تطبيقية، وبتوفير بنية تحتية متطورة من معامل وتجهيزات لدعم الابتكارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.

**رابعاً: دور شراكة الجامعة مع المؤسسات الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:**

ترجع أهمية شراكة الجامعة مع المؤسسات الإنتاجية كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، حيث إنها تسهم في توفير مصادر تمويل جديدة وتوفير بنية تحتية وتقنية متطورة تمكن الجامعات من تطوير أدائها، بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع كفاءة الجامعة وسمعتها التجارية (طنطاوي، ٢٠٢٣، ص٢٨٠)، ومن ثم يتضح أن شراكة الجامعة مع المؤسسات الإنتاجية يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بقيام الجامعات بتعديل اللوائح التنظيمية لتسهيل عقد العديد من التحالفات والشراكات مع المؤسسات الإنتاجية، وبإنشاء لجنة من الأساتذة الجامعيين وقيادات المؤسسات الإنتاجية للتخطيط للمشاريع المشتركة.

**خامساً: دور براءات الاختراع في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:**

تظهر أهمية براءات الاختراع كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات؛ حيث تُسهم في التوصل إلى معارف جديدة وابتكارية تحقق سمعة الجامعة وتعزز قدرتها التنافسية، كما تعد حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع من أهم الممارسات التي يمكن من خلالها حماية الإنجازات والابتكارات البحثية والعلمية، ومن ثم المحافظة على حقوق المبتكرين والمخترعين وتحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشروعات ومنتجات تفيد الجامعة والمجتمع (عبد العظيم، ٢٠٢٤، ص١٥٦)، ومن ثم يتضح أن اهتمام الجامعات ببراءات الاختراع يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بتضمين الأهداف الاستراتيجية للجامعة دعم حصول منسوبيها على براءات اختراع، وبإنشاء مكاتب لإدارة براءات الاختراع، وبتبني آليات لتحويل نتائج الأبحاث العلمية التطبيقية إلى براءات اختراع.

## سادساً: دور ريادة الأعمال في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

تظهر أهمية ريادة الأعمال كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات؛ وذلك لأهميتها في تزويد اقتصاديات دول هذه الجامعات بالمبدعين والمبتكرين ورواد الأعمال في مختلف المجالات الحياتية، ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية، وبالتالي القدرة على المنافسة، فهي مؤشرًا قويًّا لقدرة الجامعات على المنافسة المحلية والإقليمية والدولية(إبراهيم، ٢٠٢٢، ص١٦١)، ومن ثم يتضح أن اهتمام الجامعات بريادة الأعمال يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك باستحداث الجامعات مقررات دراسية عن ريادة الأعمال في التخصصات المختلفة، وباستضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين، وبتخصيص جزء من ميزانيتها لتنفيذ المشروعات الريادية لمنسوبيها.

## سابعاً: دور إدارة المواهب العلمية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

تظهر أهمية إدارة المواهب العلمية كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات؛ وذلك لأهميتها في استقطاب الموارد البشرية القادرة على توليد الأفكار الإبداعية وأيضًا تطبيقها، بالإضافة إلى ذلك تساهم في حفظ تلك المواهب والعمل على تنميتهم وتطويرهم، وبالتالي تحسين الجانب التدريسي والبحثي وتقديم خدمات ومنتجات ابتكارية، بما يؤدي إلى الارتقاء بمكانة الجامعة في التصنيفات العالمية وتعزيز قدرتها التنافسية(اللبان، ٢٠٢٤ "ب"، ص١٧٠)، ومن ثم يتضح أن اهتمام الجامعات بإدارة المواهب العلمية يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وذلك بقيام الجامعات بإنشاء وحدات متخصصة لرعاية الموهوبين، وتوفير البيئة المناسبة للموهوبين، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم. .

## ثامناً: دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

تظهر أهمية الابتكار التكنولوجي كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات؛ وذلك بقيام الجامعات بتقديم منتجات بأفكار جديدة بعيدة عن

التكنولوجيا المعقدة وبتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة، حيث تتسارع المؤسسات اليوم للتطوير والتحسين، وابتكار كل ما هو جديد من شأنه تسهيل عملية اندماجها ضمن الأسواق العالمية وتعزيز مكانتها التسويقية (إسماعيل، ٢٠٢٤، ص٨٢٤)، ومن ثم يتضح أن اهتمام الجامعات بالابتكار التكنولوجي يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك لأنه يمكنها من تطوير منظومة البحث العلمي، وإنشاء الحدائق التكنولوجية والمنصات الالكترونية، كما أنه يشجع أعضاء هيئة التدريس على النشر الإلكتروني لأبحاثهم.

يتضح مما سبق أن الجامعة الابتكارية بمرتكزاتها تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، حيث إنها تنبثق من الخروج من الإطار التقليدي في أساليب وطرق التدريس والبحث العلمي التي تحد من الإنتاج المعرفي، لتركز على عمليات الإبداع والابتكار، والاهتمام بالأبحاث العلمية المبتكرة، وبجودة العملية التعليمية، وبتحقيق الابتكار التكنولوجي وبتحقيق الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية وبتحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمعات؛ ولذلك فهي تعد متطلبًا أساسيًّا للجامعات التي تبحث عن التميز، وتسعى لتعزيز قدرتها التنافسية على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

## المحور الثالث للبحث:

## واقع القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية "دراسة نظرية وثائقية"

يعرض هذا المحور من البحث الوضع الراهن للقدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية؛ في إشارة للجهود المبذولة المتعلقة بتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية، ويُمكن توضيح ذلك بالتفصيل على النحو التالي:

## أولًا: الجهود المبذولة المتعلقة بتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية:

قامت الدولة المصرية بالعديد من الجهود البارزة التي تسهم في تفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية، ومنها ما يلي:

### ١- دستور مصر ٢٠١٤:

حيث تناول الدستور المصري ٢٠١٤م العديد من المواد الداعمة للابتكار، كالمادة رقم(١٩)التي تنص على أن التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، والمادة رقم(٦٦)التي تنص على التزام الدولة برعاية الباحثين والمخترعين وحماية ابتكاراتهم والعمل على تطبيقها، والمادة رقم(٦٩)التي تنص على التزام الدولة بحماية حقوق الملكية الفكرية بشتى أنواعها في كافة المجالات، وتنشئ جهازًا مختصًّا لرعاية تلك الحقوق وحمايتها القانونية(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص٩، ص٢٠).

وفي ضوء تأكيد الدستور المصري على أهمية الارتقاء بالبحث والابتكار، تم صياغة عدة قوانين منها قانون رقم (٢٣) لسنة ٢٠١٨م، الذي نص في المادة رقم(٢)، على السماح لهيئات التعليم العالي والبحث العلمي بإنشاء أودية للعلوم والتكنولوجيا وحاضنات تكنولوجية، وتأسيس شركات بمفردها أو بالاشتراك مع غيرها في مجال تخصصها البحثي(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٨، ص٣)، وقانون رقم(١) لسنة ٢٠١٩م، الذي نص في المادة رقم(١)، والمادة رقم(٢) على إنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ، بهدف دعم الباحثين والمبتكرين وتمويلهم ورعايتهم، وتلقي أفكارهم الابتكارية والعمل على تطويرها، وتمويل مشروعات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وإيجاد آليات لتمويلها(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص٣)؛ وبذلك يتضح اهتمام الدولة المصرية بتشجيع الابتكار ورعاية المبتكرين والموهوبين والاهتمام بالبحث العلمي وحماية الملكية الفكرية للباحثين.

**٢- استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠":**

وتركز هذه الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد رئيسة؛ وهي: البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ويشمل البعد الاقتصادي عدة محاور منها التنمية الاقتصادية والابتكار والمعرفة والبحث العلمي، وتتمثل الرؤية الاستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي في أن تصبح مصر بحلول عام ٢٠٣٠م مجتمعًا معرفيًّا مبدعًا ومبتكرًا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة الدولة ولنموها وريادتها؛ ولتحقيق هذه الرؤية تم وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية من أهمها: تطوير نظام وطني متكامل للابتكار، وتهيئة بنية تحتية داعمة للابتكار، وتكوين مجتمع معرفي مبدع ومبتكر ومنتج للعلوم والتكنولوجيا، وتكوين منظومة وطنية ذات كفاءة عالية للبحث العلمي والابتكار، بالإضافة إلى رفع قدرة مصر في الحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة(جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ص٤٣-٤٨).

وفي ظل هذه الاستراتيجية يتضح مدى اهتمام الدولة المصرية بتدعيم منظومة الابتكار؛ وذلك بتهيئة البنية التحتية الداعمة للابتكار وبتشجيع الإنتاج الإبداعي وبالحفاظ على المواهب، من أجل تكوين مجتمع معرفي مبدع ومبتكر ومنتج للعلوم والتكنولوجيا.

**٣- الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (٢٠١٥- ٢٠٣٠):**

والتي تهدف إلى إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة، منتجة للمعرفة، قادرة على الابتكار، لها مكانة دولية، تدفع الاقتصاد الوطني للتقدم المستمر، بما يحقق التنمية المستدامة(جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص٢٠)؛ وبذلك يتضح اهتمام الدولة المصرية بتدعيم الابتكار؛ فقامت بوضع الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا بهدف إعداد قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلة ومبتكرة.

**٤- إنشاء عدد من الكيانات الإدارية المسئولة عن دعم الابتكار، ومن أهمها:**

**(١/٤) مكتب براءات الاختراع المصري**: وقد أنشئ منذ عام ١٩٥١م، بهدف إصدار ابداعات وابتكارات العلماء والمخترعين لتخرج إلى عالم التكنولوجيا والصناعة، ويتم ذلك وفقًا لأحكام القانون رقم(١٣٢) لسنة ١٩٤٩م، والذي تم تعديله في القانون رقم(٨٢) لسنة

٢٠٠٢م في المادة رقم(٢)الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية(جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٢، ص٢).

(٢/٤) **أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي**: وذلك وفقًا للقرار الجمهوري رقم(٢٤٠٥) لسنة١٩٧١م في المادة رقم(١) بوصفها الهيئة القومية المسئولة عن العلوم والتكنولوجيا في مصر(جمهورية مصر العربية، ١٩٧١، ص١)، ثم صدر القرار الجمهوري رقم(٣٧٧) لسنة ١٩٩٨م، الذي نص في المادة رقم(٢)، على تحديد مهام الأكاديمية في وضع السياسات العلمية والتكنولوجية وإعداد الخطط التفصيلية لبرامج تطوير البحث العلمي والتنمية التكنولوجية(جمهورية مصر العربية، ١٩٩٨، ص١٥).

(٣/٤) **إنشاء بعض الحدائق العلمية**: وذلك اعتبارًا من بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين وإدراكًا من الدولة المصرية لأهمية تلك الحدائق في دفع مسيرة التنمية الاقتصادية والتكنولوجية في البلاد، فقد صدر القرار الجمهوري رقم(٨٥) لسنة ١٩٩٣م، الذي نص في المادة رقم(١)على إنشاء الهيئة العامة لمدينة مبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية ويكون مقرها مدينة برج العرب الجديدة وتتبع وزير الدولة لشؤن البحث العلمي(جمهورية مصر العربية، ١٩٩٣، ص٥٥٧) والتي سميت بعد ذلك بمدينة الأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية بموجب قرار المجلس الأعلى للقوات المسلحة رقم (٨٥) لسنة ٢٠١١(جمهورية مصر العربية، ٢٠١١، ص٢٦).

(٤/٤) **شبكة من المكاتب المتخصصة في دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا**: حيث قامت أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي المصرية بإنشاء شبكة من المكاتب المتخصصة لدعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا، كالحاضنات التكنولوجية، ومكاتب دعم الابتكار، ومكاتب متابعة المشروعات البحثية، ومراكز البحوث (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص٢٢).

٥- **تنظيم معرض دولي للابتكار**: حيث تنظم أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي معرض دولي بصورة سنوية تحت اسم(معرض القاهرة الدولي للابتكار)، ويعد هذا المعرض بمثابة سوق سنوي للابتكارات يعرض فيه المبتكرون والمخترعون ومراكز نقل التكنولوجيا بالجامعات وجمعيات رعاية المبتكرين والشركات التكنولوجية ابتكاراتهم

على زوار المعرض من العلماء والباحثين ورجال الأعمال وجهات تمويل البحث العلمي والابتكار والحاضنات التكنولوجية، وذلك بهدف نشر ثقافة الابتكار والمساهمة في خلق بيئة محفزة لتسويق هذه الابتكارات(جاد، ٢٠٢٣، ص١٧١).

يتضح مما سبق تنوع الجهود المصرية التي تمت في إطار الاهتمام بدعم منظومة الابتكار بالجامعات، كتشجيع نشر ثقافة الابتكار، وتدعيم البحث العلمي المبتكر، والاهتمام بالموهوبين وحماية حقوق الملكية الفكرية بشتى المجالات، والاهتمام بالتعاون مع المؤسسات الانتاجية، كإنشاء الحاضنات والحدائق التكنولوجية؛ ومن ثم يمكن القول إن هذه الجهود تمكن الجامعات المصرية من تبني مرتكزات الجامعة الابتكارية، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، ويحسن من وضعها التنافسي، وترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات؛ وذلك لخروجها من الإطار التقليدي في أساليب وطرق التدريس والبحث العلمي التي تحد من الإنتاج المعرفي، لتركز على عمليات الإبداع والابتكار، والاهتمام بالأبحاث العلمية المبتكرة، وبجودة العملية التعليمية.

وامتدادًا لهذا الاهتمام صدر القرار الجمهوري رقم(٦٣٤) لسنة٢٠٢١م، الذي نص في المادة رقم(١)، على إنشاء جامعة خاصة تحت اسم "**جامعة الابتكار**"، ويكون مقرها مدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية، كما نص نفس القرار في المادة رقم (٣)، على أن تهدف هذه الجامعة إلى الإسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي، وتوفير التخصصات العلمية لإعداد المتخصصين والفنيين والخبراء في شتى المجالات، بما يحقق الربط بين أهدافها واحتياجات المجتمع المتطور، وأداء الخدمات البحثية للغير، وأن توفر أحدث الأجهزة المتطورة، وتعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية، وأيضًا نص نفس القرار في المادة رقم(٤) على أن تتكون الجامعة من سبع كليات هي: العلاج الطبيعي، والتمريض، والهندسة، وإدارة الأعمال والاقتصاد، والحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، والفنون، والتكنولوجيا الحديثة، وللجامعة حق إنشاء كليات ومعاهد عليا متخصصة بعد اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة في هذا الشأن(جمهورية مصر العربية، ٢٠٢١، ص ص ٤-٥).

وباستقراء ما سبق يتضح أنه توجد العديد من الجهود المصرية لتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية، فالحكومة المصرية قد أدركت الحاجة لدعم الابتكار الذي يسهم في النهوض بالمجتمع المصري وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات، وبالرغم من الجهود والمبادرات السابقة إلا أن دراسة مصطفى(٢٠٢٠، ص٣٤١)أكدت على أن تلك المبادرات التي أُعلن عنها على المستوى الرسمي، لا تعدو في مجملها أن تكون مجرد محاولات على الصعيد النظري أو الرسمي، وعدد منها لا يزال حبرًا على ورق، وما زالت حتى الآن غير فاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة منها، وتحتاج إلى بذل المزيد من الجهد حتى يتم تفعيلها على أرض الواقع، فضلًا عن تأكيد بعض الدراسات السابقة على وجود معوقات لتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية، بما يؤثر بالسلب على قدرتها التنافسية، والتي سيعرضها البحث الحالي في الجزء التالي.

## ثانياً: معوقات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية:

بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة المصرية لتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية؛ وذلك لتعزيز قدرتها التنافسية، إلا أن المتأمل في الوضع الراهن للجامعات المصرية، يجد أنها تُعاني من وجود معوقات تحول دون تفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بها، الأمر الذي يُمكن أن يؤثر سلبًا على قدرتها التنافسية، وفيما يلي توضيح ذلك:

### (١) معوقات تتعلق بنشر ثقافة الابتكار بالجامعات المصرية، ومنها:

- قلة تنمية ثقافة الإبداع والابتكار لدى طلاب الجامعة(يوسف،٢٠٢١، ص٩٩٨).
- ضعف الهيكل التنظيمي الداعم للابتكارات (عثمان،٢٠٢١، ص١٥٠).
- ضعف التمويل المخصص لأنشطة الابتكار بالجامعات.
- ضعف البنية التحتية المادية والإلكترونية الداعمة للتنمية الابتكار بالجامعات(محمد، ٢٠٢٣، ص٣٢٧).

**(٢) معوقات تتعلق بالتوجه الاستراتيجي بالجامعات المصرية، ومنها:**

- غياب الرؤية المستقبلية للجامعات، وغلبة التقليدية والنمطية القاتلة للإبداع والابتكار، حيث تحولت الجامعات إلى مؤسسات تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح(الحسيني،٢٠١٤، ص١٥).
- غياب التوجه الاستراتيجي المبدع في منظومة التعليم الجامعي(عبد الوهاب، ٢٠١٨، ص٨٠٣).

**(٣) معوقات تتعلق بالبحث العلمي بالجامعات المصرية، ومنها:**

- غياب وجود استراتيجية فاعلة للبحث العلمي.
- اتسام الأبحاث العلمية بالتقليد والمحاكاة دون اللجوء إلى الإبداع والابتكار، مما أدى لعزل نشاطات الجامعة البحثية عن نشاطات القطاعات الانتاجية(حسن، ٢٠١٨، ص٨٥).
- ضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة للبحث العلمي، واقتصار غالبية الأبحاث العلمية على النشر الأكاديمي بهدف الترقية(جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص١٨).
- غياب وجود استراتيجية لتسويق الأبحاث العلمية بالجامعات، فأغلب الجامعات تفتقر لوجود خطة تسويقية واضحة لتسويق نتائج أبحاثها إلى الجهات المستفيدة(إسماعيل وعلوان، ٢٠٢٢، ص١٦٨).

**(٤) معوقات تتعلق بشراكة الجامعات المصرية مع المؤسسات الإنتاجية، ومنها:**

- قلة وجود شراكات فاعلة بين مؤسسات البحث العلمي والقطاعات الانتاجية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالبحث العلمي.
- قلة التركيز على البحوث ذات الطابع التطبيقي والتي تسهم بشكل مباشر في حل مشكلات المجتمع وتحقيق التنمية(جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص١٨-١٩).
- ضعف الشراكة بين بعض الجامعات والمؤسسات الانتاجية التي تدعم منظومة الإبداع والابتكار ماليًا وفنيًا وإداريًا وتسويقيًا، فالتمويل للجامعات المصرية مازال

معتمدًا على الموازنة العاملة للدولة دون الاستعانة بالموارد الخاصة الأخرى(زهران،٢٠٢٣، ص٦٨٩)

**(٥) معوقات تتعلق ببراءات الاختراع بالجامعات المصرية، ومنها:**

- صعوبة مقابلة الباحثين للمسئولين الذين يمكنهم قبول هذه الاختراعات وتحويلها إلى منتجات وحلول حقيقية(Hassanin & Hamada, 2016, p.511).
- ضعف عدد البراءات المسجلة سنويًا للجامعات وللمراكز البحثية المصرية، حيث لا تتعدى نسبة ١٠% سنويًا من إجمالي عدد البراءات(جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص١٦).
- نقص الوعي بحقوق الملكية الفكرية لدى الباحثين(محمد، ٢٠٢٤، ص٥٧٧).

**(٦) معوقات تتعلق بريادة الأعمال بالجامعات المصرية، ومنها:**

- ضعف الموارد التمويلية الموجه للتعليم الريادي.
- ضعف دور حاضنات الأعمال بالجامعة في رعاية الطلاب الرياديين(ألماظ،٢٠٢٢، ص٤٩٨).
- التعقيد في الإجراءات الحكومية المرتبطة بتنفيذ المشروعات الصغيرة.
- قلة تحديث الأطر القانونية التي تنظم مشروعات ريادة الأعمال، بالإضافة إلى قلة الدعم المقدم للمبدعين من خريجي الجامعات (أحمد،٢٠٢٣، ص٢٢٣).
- ضعف تنمية مهارات ريادة الأعمال للطلاب في المقررات الدراسية.
- قلة اهتمام القيادات الجامعية بنشر ثقافة ريادة الأعمال لدي الطلاب(محمد،٢٠٢٤، ص٢٢٥).

**(٧) معوقات تتعلق بإدارة المواهب العلمية بالجامعات المصرية، ومنها:**

- اتصاف أسلوب إدارة المواهب بالجمود والعجز عن تغيير الأوضاع القائمة، وعدم السماح لمن يبقى من المواهب على ممارسة البحث العلمي الحر دون تدخلات مباشرة أو غير مباشرة؛ مما أدى لوجود مناخ طارد للمواهب العلمية للكثير من الدول الغربية والعربية (أمين،٢٠٢٠، ص٢٠٨).
- هجرة العقول المتميزة والكفاءات العلمية؛ للبحث عن الحرية الأكاديمية وسعيًا وراء الفرص المناسبة(سمحان والسيد،٢٠٢٣، ص٢٠٦).

- ضعف قدرة بعض الجامعات على جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة من العلماء والباحثين الدوليين المهاجرين بالخارج والمنسوبين للجامعة، مع قلة الاستعانة بالخبراء من الخارج لتدريب الموهوبين(حسنين، ٢٠٢٤، ص١٥٣).

**(٧) معوقات تتعلق بالابتكار التكنولوجي بالجامعات المصرية، ومنها:**

- قلة الابتكار التكنولوجي للدول العربية، فهي مستهلكة لما ينتجه غيرها من تكنولوجيا وبرمجيات، بالرغم من بعض محاولتها للنهوض، وإنتاج برمجيات وقواعد بيانات، إلا أنها محاولات متواضعة مقارنة بما ينتجه الغرب (يوسف،٢٠٢١، ص٩٩٨).
- ضعف توافر بعض مقومات الابتكار التكنولوجي، كإنشاء الحاضنات والحدائق التكنولوجية، وتسويق الابتكارات التكنولوجية(اللبان،٢٠٢٤ "أ"، ص٣٤٣).

وباستقراء ما سبق يتضح أن الدولة المصرية قامت بالعديد من الجهود والمبادرات لتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بالجامعات المصرية، وبالرغم من ذلك إلا أن تلك الجامعات تُعاني من نقاط ضعف تُمثل عقبات لتفعيل تلك المرتكزات بها، وقد يؤثر ذلك بالسلب على قدرتها التنافسية، ومن ثم كان من مستلزمات هذا البحث التعرف على مدى أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وهذا ما يتناوله البحث في المحور التالي:

## المحور الرابع للبحث:

## إجراءات الدراسة الميدانية للبحث ونتائجها

في إطار أهداف البحث الحالي، يتناول هذا المحور أحد هذه الأهداف، والمتمثل في التعرف على أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية ميدانيًا من وجهة نظر عينة البحث، وسيتم عرض الدراسة الميدانية من حيث إجراءاتها ونتائجها كما يلي:

## أولًا: إجراءات الدراسة الميدانية:

في سبيل إجراءات الدراسة الميدانية قامت الباحثة بتحديد ومعالجة الأبعاد التالية:

### (١) الهدف من الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية الراهنة للوقوف على أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من قِبل أفراد عينة البحث، من أجل الوصول إلى رؤية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية.

### (٢) مجتمع البحث وعينته:

تكوَّن المجتمع الأصلي للبحث الحالي من أعضاء هيئة التدريس بجامعة (المنوفيَّة، طنطا، وبنها) كجامعات ممثلة للجامعات المصرية، وتم اختيار ثلاث كليات نظرية(تربية، تجارة، وآداب)، وثلاث كليات عملية(تمريض، علوم، وزراعة)، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (٧٩٧٥) عضو هيئة تدريس وفقًا لآخر إحصائية للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤(جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، نوفمبر ٢٠٢٤، ص٣٧)، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد حجم العينة على معادلة ستيفن سامبسون(بشمائي، ٢٠١٤، ص٩١) على النحو التالي:

**وتتمثل صيغة معادلة ستيفن سامبسون في ما يأتي:**

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

**حيث (N) حجم المجتمع، و(Z)الدرجة المعيارية لمستوى الثقة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦)، و(d) نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)، و(P) القيمة الاحتمالية وتساوي (٠.٥٠).**

وعلى ضوء هذه المعادلة يتضح أن عدد أفراد عينة البحث من المفترض أن تكون(٣٦٧) عضوًا، واستجاب على الاستبانة(٤٨٧) عضوًا، ومن ثم يتضح أن حجم

العينة المختارة (٤٨٧) عضوًا، وهي أكبر من حجم العينة التي حددتها المعادلة السابقة، ويُمكن توضيح عينة البحث طبقًا للجدول التالي:

جدول (٢) وصف عينة البحث وفقًا لمتغيرات (الجامعة– الكلية– الدرجة العلمية)

| متغيرات البحث | الجامعة | | | الكلية | | | | | | الدرجة العلمية | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | منوفية | بنها | طنطا | نظرية | | | عملية | | | استاذ | استاذ مساعد | مدرس |
| | | | | تربية | تجارة | اداب | تمريض | علوم | زراعة | | | |
| العدد | ١٧٧ | ١٤٥ | ١٦٥ | ٩٨ | ٥٥ | ٨٢ | ٦٧ | ٨٣ | ١٠٢ | ١٢٤ | ١٦٥ | ١٩٨ |
| النسبة المئوية | %٣٦,٤ | %٢٩,٧ | %٣٣,٩ | %٢٠ | %١١,٣ | %١٦,٨ | %١٣,٧ | %١٧ | %٢٠,٩ | %٢٥,٥ | %٣٣,٩ | %٤٠,٦ |
| الإجمالي | ٤٨٧ | | | ٢٣٥ | | | ٢٥٢ | | | ٤٨٧ | | |

يتضح من الجدول(٢)السابق أن عينة البحث قد جمعت أهم الخصائص المميزة لمجتمع الدراسة التي تتمثل في (الجامعة– الكلية– الدرجة العلمية)، وأن أعلى استجابة كانت من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفيَّة، بنسبة (٣٦,٤%) يليها جامعة طنطا بنسبة (٣٣,٩%)، ويليها جامعة بنها بنسبة (٢٩,٧%)، وأن نسبة الاستجابات من أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية بلغت (٥١,٨)، في مقابل نسبة (٤٨,٢%) من الاستجابات الواردة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، كما يتضح أيضًا أن أعلى نسبة استجابة كانت من فئة المدرسين التي بلغت(٤٠,٦%) في مقابل نسبة (٣٣,٩%) استجابة أساتذة مساعدين، ثم يليها استجابة الأساتذة بنسبة (٢٥,٥%).

## (٣) أداة البحث:

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، للتعرف على أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من وجهة نظر أفراد العينة، وقد مرت الاستبانة أثناء إعدادها بعدة مراحل:

### (١/٣) إعداد الصورة المبدئية للاستبانة:

أعدت الباحثة الصورة المبدئية للاستبانة من خلال جمع البيانات المطلوبة في كل بُعد من أبعاد الاستبانة، بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري للبحث، ومسح عدد كبير من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

### (٢/٣) صياغة محاور الاستبانة:

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، بحيث تضمَّن القسم الأول البيانات الديموغرافية المطلوبة من أفراد العينة، في حين تضمن القسم الثاني أبعاد الاستبانة وعباراتها، بحيث تكوَّن هذا القسم من الاستبانة في صورتها المبدئية من (٦٢) عبارة موزعة على ثمانية أبعاد رئيسة؛ يتعلق أولها: بنشر ثقافة الابتكار، ويتضمن (٧) عبارات، وثانيها: التوجه الاستراتيجي، ويتضمن (٨) عبارات، وثالثها: البحث العلمي، ويتضمن (٩) عبارات، ورابعها: الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، ويتضمن (٩) عبارات، وخامسها: براءات الاختراع، ويتضمن (٧) عبارات، وسادسها: ريادة الأعمال، ويتضمن (٨) عبارات، وسابعها: إدارة المواهب العلمية، ويتضمن(٧) عبارات، وثامنها: الابتكار التكنولوجي، ويتضمن (٧) عبارات، وفى نهاية كل بعد تم إضافة "عبارات أخرى يمكن إضافتها"؛ وذلك لإتاحة الفرصة للسادة المحكمين لإضافة عبارات أخرى للاستفادة منها في الصورة النهائية للاستبانة.

### (٣/٣) عرض الصورة المبدئية على المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الصورة المبدئية للاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين* من أساتذة أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بلغ عددهم (١٥) محكمًا؛ لإبداء آرائهم حول أبعاد الاستبانة، وتحديد مدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تندرج منه، ومدى مناسبتها للبعد، ومدى وضوح العبارات، وتوضيح العبارات التي تعطي

* ملحق (١) قائمة بأسماء السادة المحكمين.

أكثر من معنى؛ للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم في تعديل الصورة المبدئية؛ لتصبح أكثر ملائمة وتمثيلًا لجوانب البحث، وللحصول على استجابات صريحة من المستجيبين.

### (٤/٣) الاستبانة في صورتها النهائية:

وعلى ضوء آراء السادة المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على الصورة المبدئية، وقد تمثلت في حذف بعض العبارات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى، واستبعاد ما يرونه غير مناسبٍ في بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى للاستبانة، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين، تم حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، فأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٥٦) عبارة مُوزعة على ثمانية أبعاد رئيسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣) الاستبانة وعدد العبارات الممثلة لكل بعد

| القسم الأول: البيانات الأساسية (الديموغرافية)<br>١- الاسم (اختياري) ٢- الجامعة ٣- الكلية ٤- الدرجة العلمية | | |
|---|---|---|
| القسم الثاني: أبعاد الاستبانة | | |
| م | مرتكزات الجامعة الابتكارية | عدد العبارات |
| ١ | نشر ثقافة الابتكار | ٦ |
| ٢ | التوجه الاستراتيجي | ٦ |
| ٣ | البحث العلمي | ٨ |
| ٤ | الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية | ٧ |
| ٥ | براءات الاختراع | ٨ |
| ٦ | ريادة الأعمال | ٨ |
| ٧ | إدارة المواهب العلمية. | ٦ |
| ٨ | الابتكار التكنولوجي. | ٧ |
| | المجموع | ٥٦ |

يتضح من الجدول (٣) السابق، أن الاستبانة في صورتها النهائية اشتملت على قسمين، بحيث تضمن القسم الأول: البيانات الأساسية الديموغرافية لأفراد العينة، والقسم الثاني

تضمن أبعاد الاستبانة، وتمّ استخدام مقياس ليكرت "Likert" الثلاثي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) بأوزان نسبية على الترتيب (٣، ٢، ١) لاستجابات أفراد العينة، وقد طلب من المستجيب ووضع علامة(✓) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه في درجة أهمية العبارة.

## (٤) صدق وثبات أداة البحث:

### (١/٤) صدق الاستبانة:

تمّ التحقق من صدق أداة البحث (الاستبانة) بطريقتين هما: صدق المُحكّمين، وصدق الاتساق الداخلي.

### (١/١/٤) صدق المُحكّمين (الصدق الظاهري):

وذلك من خلال عرض أداة البحث(الاستبانة)على مجموعة من السادة المحكِّمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية؛ من أجل إبداء الرأي حول مدى ملاءمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، ومدى سلامة المفردات من حيث دقتها وصياغتها اللغوية، وقد أبدوا بعض الملاحظات؛ مما استدعى تعديل بعض المفردات وإضافة البعض الآخر، وأجمعوا على صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني بنسبة (٩٦%) وهو ما طمأن الباحثة لصلاحيتها للتطبيق الميداني.

**(٢/١/٤) صدق الاتساق الداخلي:** وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات افراد العينة على كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه على النحو التالي:

جدول(٤) معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد لاستبانة أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية ن=٥٠

| نشر ثقافة الابتكار | | التوجه الاستراتيجي | البحث العلمي | الشراكة مع المؤسسات الانتاجية | ريادة الاعمال | براءات الاختراع | ادارة المواهب العلمية | الابتكار التكنولوجي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم العبارة | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط |
| ١ | **,٧٤٨ | **,٧٩٣ | **,٨٣٨ | **,٨٧٤ | **,٧٨٢ | **,٨٩٩ | **,٨٦٨ | **,٨٩٥ |
| ٢ | **,٨٤٢ | **,٨٨٦ | **,٧٥١ | **,٧٩٤ | **,٧٣٣ | **,٧٢٩ | **,٦٠٨ | **,٨٣٨ |
| ٣ | **,٨٧٨ | **,٧٨٨ | **,٨٣٦ | **,٧٨٨ | **,٦٦٤ | **,٦١٦ | **,٧٨٨ | **,٨٥٧ |
| ٤ | **,٤٧٢ | **,٥٢٣ | **,٨٠٣ | **,٨٨٠ | **,٦٥٥ | **,٨٨٦ | **,٦٧١ | **,٧٦٥ |
| ٥ | **,٩٠٤ | **,٩٣٤ | **,٨٢١ | **,٧٩٢ | **,٨٨٢ | **,٧١٢ | **,٨٣١ | **,٨٠٩ |
| ٦ | **,٥٣٨ | **,٩٣٤ | **,٧٠٤ | **,٦٧٤ | **,٧٣٣ | **,٥٨٤ | **,٦٧٠ | **,٨٩٧ |
| ٧ | | | **,٧٢٣ | **,٨١٨ | **,٨٢٩ | **,٦٣٠ | | **,٧٢١ |
| ٨ | | | **,٧٣٤ | | **,٦٢٨ | **,٦١٦ | | |

** دالة عند مستوى(٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤) السابق، أن قيم معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بعباراته، وبالاستبانة ككل موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى(٠,٠١)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع أبعاد وعبارات الاستبانة، وهو ما يدعم تأكيد صدق الاستبانة كأداة للدراسة، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

## (٢/٤) ثبات الاستبانة:

تمّ التحقق من ثبات أداة البحث (الاستبانة)، باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's، حيث تمّ حساب ثبات أبعاد الاستبانة، وحساب ثبات الاستبانة ككل، ويُمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي

جدول (٥) حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=٥٠)

| م | الأبعاد | معامل الثبات |
|---|---|---|
| ١ | نشر ثقافة الابتكار. | ٠,٨٨ |
| ٢ | التوجه الاستراتيجي. | ٠,٩٢ |
| ٣ | البحث العلمي. | ٠,٨٨ |
| ٤ | الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية. | ٠,٨١ |
| ٥ | براءات الاختراع. | ٠,٩٢ |
| ٦ | ريادة الأعمال. | ٠,٩٠ |
| ٧ | إدارة المواهب العلمية. | ٠,٩١ |
| ٨ | الابتكار التكنولوجي. | ٠,٨٨ |
| | الاستبانة كلها | ٠,٩٦ |

يتضح من الجدول (٥) السابق، أن قيم الثبات لأبعاد الاستبانة كلها بلغت(٠,٩٦)؛ وهذا يُشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ وبذلك يمكن القول إنها صالحة للتطبيق لقياس أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من وجهة نظر أفراد العينة.

## (٥) إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الموافقة الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من وكالة الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث للجامعات التي تم التطبيق فيها *، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال شهري فبراير ومارس ٢٠٢٥م، حيث قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

* ملاحق(٢، ٣، ٤) الموافقة الإدارية على تطبيق الاستبانة بجامعات(المنوفية، طنطا، وبنها).

- تصميم استبانة إلكترونية على جوجل درايف Google Drive، وتم ضبط صياغة الاستبانة الإلكترونية، بحيث تكون الإجابة إجبارية على جميع الأسئلة.

- استعانت الباحثة بشبكات التواصل الاجتماعي Facebook والواتساب Whatsapp والبريد الإلكتروني للوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة.

- تم إغلاق الرد على الاستبانة الإلكترونية، ونقل النتائج من تطبيق جوجل درايف إلى نموذج اكسل Excel، ثم نقلها إلى برنامج SPSS النسخة السادسة والعشرين.

## (٦) المعالجة الإحصائية:

اتساقاً مع طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد تمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) الإصدار السادس والعشرين، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون واستخدمته الباحثة لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha واستخدمته الباحثة لقياس الثبات الكلي للاستبانة.

- التكرارات Freaqucies والنسبة المئوية Percentage، والأوزان النسبية Relative weights والانحرافات المعيارية standard deviations للتعرف على درجة أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

- وللحكم على درجة أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من وجهة نظر أفراد العينة، تم الاستناد إلى مجموعة من المعايير الإحصائية كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٦) معايير الحكم على درجة أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية

| مدى الوزن النسبي | درجة الأهمية |
|---|---|
| من ١ إلى ١,٦٦ | ضعيفة (صغيرة) |
| من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣ | متوسطة |
| من ٢,٣٤ إلى ٣ | كبيرة |

يتضح من الجدول (٦) السابق ما يلي:

- إذا كان الوزن النسبي للاستجابات من ١ إلى١,٦٦، فإن درجة الأهمية تكون ضعيفة.
- إذا كان الوزن النسبي للاستجابات من١,٦٧إلى٢,٣٣، فإن درجة الأهمية تكون متوسطة.
- إذا كان الوزن النسبي للاستجابات من ٢,٣٤ إلى ٣، فإن درجة الأهمية تكون كبيرة.

## ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات البحث، تمَّ عرض النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول درجة أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية، ويتم عرض وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها بصورتين، الأولى منهما بصورة مجملة والأخرى بصورة مفصلة، وذلك على النحو الآتي:

### (١) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية بصورة مجملة:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (٧) الوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب حول أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية بصورة مجملة من وجهة نظر أفراد عينة البحث

| م | البعد | عدد العبارات | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | نشر ثقافة الابتكار. | ٦ | ٢,٧٣ | ٠,٥٢٨ | كبيرة | ١ |
| ٢ | التوجه الاستراتيجي. | ٦ | ٢,٧١ | ٠,٥٤٨ | كبيرة | ٢ |
| ٣ | البحث العلمي. | ٨ | ٢,٦٩ | ٠,٥٢٤ | كبيرة | ٣ |
| ٤ | الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية. | ٧ | ٢,٥٧ | ٠,٦٥٧ | كبيرة | ٨ |
| ٥ | براءات الاختراع. | ٨ | ٢,٥٩ | ٠,٦٣٨ | كبيرة | ٧ |
| ٦ | ريادة الأعمال. | ٨ | ٢,٦٥ | ٠,٦٠٤ | كبيرة | ٥ |
| ٧ | إدارة المواهب العلمية. | ٦ | ٢,٦٢ | ٠,٦٠٩ | كبيرة | ٦ |
| ٨ | الابتكار التكنولوجي. | ٧ | ٢,٦٨ | ٠,٥٦٣ | كبيرة | ٤ |
| | المجموع الكلى | ٥٦ | ٢,٦٥ | ٠,٥٧٧ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٧) السابق أن أفراد العينة يوافقون على جميع أبعاد الاستبانة، فيما يتعلق بأهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وبدرجة كبيرة، وذلك كما يتضح من الوزن النسبي وهو(٢,٦٥)، والانحراف المعياري وهو(٠,٥٧٧)؛ وربما يرجع ذلك لإدراك أفراد العينة أنَّ تبني الجامعات المصرية لمرتكزات الجامعة الابتكارية لا يُعتبر غاية في حد ذاته، وإنَّما وسيلة لتحقيق غاية أكبر؛ وهي تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية، فتكتسب الجامعة الابتكارية أهمية خاصة باعتبارها مركز الإنتاج لكل ما هو جديد من الفكر والمعرفة والابتكار؛ فهي من أهم المؤسسات التعليمية الفاصلة في حياة الفرد العلمية والعملية، فيتم عن طريقها إعداد الأفراد ليكونوا مبدعين ومبتكرين ولديهم المهارات التي تساعدهم على الإيفاء باحتياجات سوق العملي المحلي والعالمي، وهذا يتفق مع دراسة الثبيتي والخالدي(٢٠٢٢، ص٦٢٢)، ودراسة أحمد(٢٠٢٤، ص٢٩٣)الذين أكدوا على أهمية تبني الجامعات المصرية لنموذج الجامعة الابتكارية.

- وقد جاء بُعد "**نشر ثقافة الابتكار**" في المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة؛ حيث بلغ وزنه النسبي (٢,٧٣)، بانحراف معياري (٠,٥٢٨)؛ وربما يرجع ذلك لإدراك أفراد العينة أن اهتمام الجامعات المصرية بنشر ثقافة الابتكار يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، بينما جاء بُعد "**الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية**" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة؛ حيث بلغ وزنه النسبي(٢,٥٧)، بانحراف معياري(٠,٦٥٧)؛ ويمكن تفسير ذلك، لإدراك أفراد العينة أن شراكة الجامعة مع المؤسسات الإنتاجية يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وبالرغم من ذلك، فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وربما يرجع ذلك لإدراك بعض أفراد العينة لقلة رغبة أصحاب الشركات والمؤسسات الإنتاجية إلى الشراكة مع الجامعات المصرية، فهم يلجؤون إليها في الأزمات فقط،، وهذا يتفق مع دراسة سليمان(٢٠٢٢، ص٣٨٠)التي أكدت على لجوء أصحاب المؤسسات الإنتاجية إلى الشراكة مع الخبرات الجامعية الأجنبية.

## (٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية بصورة مفصلة:

**يتم عرض النتائج الخاصة بكل مرتكز من مرتكزات الجامعة الابتكارية على النحو الآتي:**

### (١/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية نشر ثقافة الابتكار لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة حول أهمية نشر ثقافة الابتكار

| م | العبارة | | الاستجابات | | | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | تبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والإبداع. | ت | ٤٣٣ | ٣٦ | ١٨ | ٢,٨٥ | ٠,٤٤٨ | كبيرة | ١ |
| | | % | ٨٨,٩ | ٧,٤ | ٣,٧ | | | | |
| ٢ | توفير برامج لتدريب أعضائها المبتكرين لتنمية (معارفهم وصقل مهاراتهم). | ت | ٣٧٠ | ٨٤ | ٣٣ | ٢,٦٩ | ٠,٥٩١ | كبيرة | ٥ |
| | | % | ٧٦ | ١٧,٢ | ٦,٨ | | | | |
| ٣ | تشجيع الطلاب واعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية المتعلقة بالابتكار. | ت | ٤١١ | ٥٠ | ٢٦ | ٢,٧٩ | ٠,٥٢٢ | كبيرة | ٢ |
| | | % | ٨٤,٤ | ١٠,٣ | ٥,٣ | | | | |
| ٤ | توفير نظام حوافز لأفضل الممارسات (التدريسية – والبحثية- والمجتمعية) المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس. | ت | ٣٤٦ | ٩٤ | ٤٧ | ٢,٦١ | ٠,٦٥٦ | كبيرة | ٦ |
| | | % | ٧١ | ١٩,٣ | ٩,٧ | | | | |
| ٥ | تنظيم مسابقات ومعسكرات ابتكارية لتشجيع المبتكرين تحقيقا لتنافسية الجامعات. | ت | ٣٧٧ | ٧٨ | ٣٢ | ٢,٧١ | ٠,٥٨٢ | كبيرة | ٣ |
| | | % | ٧٧,٤ | ١٦ | ٦,٦ | | | | |
| ٦ | الاستفادة من المبادرات القومية لدعم الابتكار وفرص التمويل المتاحة. | ت | ٣٨٦ | ٥٦ | ٤٥ | ٢,٧٠ | ٠,٦٢٩ | كبيرة | ٤ |
| | | % | ٧٩,٣ | ١١,٥ | ٩,٢ | | | | |
| الإجمالي | | | | | | ٢,٧٣ | ٠,٥٢٨ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٨) السابق وبحساب تكرار استجابات أفراد العينة في العبارات السابقة والنسب المئوية أن درجة موافقة أفراد العينة على بُعد **(نشر ثقافة الابتكار)** جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الأهمية بوزن نسبي(٢,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٢٨)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة أن اهتمام الجامعات المصرية بنشر ثقافة الابتكار يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وذلك بتقديم الخدمات التي تسهم في تنمية الإبداع والابتكار، كتوفير برامج لتدريب المبتكرين وتوفير جوائز لهم وإنشاء مكاتب دعم الابتكار، وهذا يتفق مع دراسة عبد الرحيم وإبراهيم(٢٠٢٤، ص٥٩)التي أكدت على

أهمية قيام الجامعات بنشر ثقافة الابتكار لدى منسوبيها، ودراسة متولي(٢٠٢٥، ص٩٢٠) التي أكدت على أهمية نشر ثقافة الابتكار بالجامعات لتعزيز قدرتها التنافسية.

- **احتلت العبارة (١) "تبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والإبداع"** المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي(٢,٨٥)، وانحراف معياري(٠,٤٤٨)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية قيام الجامعات المصرية بتبني ثقافة داعمة للإبداع والابتكار؛ وذلك تماشيًا مع سياسة الدولة، حيث عمدت الدولة منذ إصدار استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠م إلى دعم المشروعات الابتكارية وإصدار القوانين والتسهيلات اللازمة لسير أعمال المؤسسات الابتكارية؛ ولذلك فتبنت الجامعات المصرية الثقافة الداعمة للإبداع والابتكار، وهذا يتفق مع دراسة زايد(٢٠٢٤، ص٦٥٨) التي أكدت على أهمية نشر ثقافة الابتكار بشكل واسع داخل المجتمع الجامعي.
- **جاءت العبارة(٤) "توفير نظام حوافز لأفضل الممارسات (التدريسية – والبحثية- والمجتمعية) المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس"** في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة وبوزن نسبي(٢,٦١)، وانحراف معياري (٠,٦٥٦)، ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية قيام الجامعات المصرية بتحفيز المبتكرين والمبدعين من أعضائها؛ وذلك بتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لهم لتشجيعهم وتشجيع غيرهم، وبالرغم من ذلك فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وربما يرجع ذلك إلى إدراك بعض أفراد العينة لقلة الموارد المالية للجامعات المصرية التي تحد من الإنفاق على عمليات وأنشطة دعم الابتكار، وهذا يتفق مع دراسة عبد الرحيم وإبراهيم(٢٠٢٤، ص٦٥)التي أكدت على ضعف التمويل الحكومي وقلة الاعتمادات المالية للجامعات.

### (٢/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية التوجه الاستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (٩)التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة حول أهمية التوجه الاستراتيجي

| م | العبارة | | الاستجابات | | | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | توافق الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع أهداف الابتكار. | ت | ٤١٤ | ٥٤ | ١٩ | ٢,٨١ | ٠,٤٨١ | كبيرة | ١ |
| | | % | ٨٥ | ١١,١ | ٣,٩ | | | | |
| ٢ | وضع سياسات لزيادة مواردها المالية للقيام بالأنشطة الابتكارية. | ت | ٣٩٠ | ٧٣ | ٢٤ | ٢,٧٥ | ٠,٥٣٥ | كبيرة | ٢ |
| | | % | ٨٠,١ | ١٥ | ٤,٩ | | | | |
| ٣ | تبني توجهات استراتيجية جديدة للتركيز على التخصصات الجديدة. | ت | ٣٧٠ | ٨٠ | ٣٧ | ٢,٦٨ | ٠,٦٠٧ | كبيرة | ٥ |
| | | % | ٧٦ | ١٦,٤ | ٧,٦ | | | | |
| ٤ | تشجيع تكوين فرق بحثية من تخصصات مختلفة لإنتاج مشاريع ابتكارية جديدة. | ت | ٣٦١ | ٨٢ | ٤٤ | ٢,٦٥ | ٠,٦٣٩ | كبيرة | ٦ |
| | | % | ٧٤,١ | ١٦,٨ | ٩ | | | | |
| ٥ | تبني توجهات استراتيجية جديدة لتعيين أعضاء هيئة التدريس بناء على معايير الجدارة. | ت | ٣٦٧ | ٩٠ | ٣٠ | ٢,٦٩ | ٠,٥٨١ | كبيرة | ٤ |
| | | % | ٧٥,٤ | ١٨,٥ | ٦,٢ | | | | |
| ٦ | عقد اجتماعات دورية منتظمة لتحليل مؤشرات الابتكار بالجامعات. | ت | ٣٧١ | ٨٦ | ٣٠ | ٢,٧٠ | ٠,٥٧٨ | كبيرة | ٣ |
| | | % | ٧٦,٢ | ١٧,٧ | ٦,٢ | | | | |
| الإجمالي | | | | | | ٢,٧١ | ٠,٥٤٨ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٩) السابق وبحساب تكرار استجابات أفراد العينة في العبارات السابقة والنسب المئوية أن درجة موافقة أفراد العينة على بُعد(**التوجه الاستراتيجي**) جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الأهمية بوزن نسبي(٢,٧١)، وانحراف معياري (٠,٥٤٨)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة أن اهتمام الجامعات المصرية بتوجهها الاستراتيجي نحو الابتكار يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بتوجه الجامعات نحو تبني الأفكار الجديدة في رؤيتها وأهدافها وتطوير التقنيات التي تحسن من قدرتها على خلق المنتجات والخدمات الجديدة التي تميزها عن بقية الجامعات المنافسة لها.

- احتلت العبارة (١)"**توافق الأهداف الاستراتيجية للجامعات مع أهداف الابتكار**" المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٨١)، وانحراف معياري (٠,٤٨١)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة أن الجامعات المصرية تحرص على توافق أهدافها الاستراتيجية مع أهداف الابتكار، وذلك تماشيًا مع سياسة الدولة، حيث هدفت استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠م في البعد المتعلق بالمعرفة والبحث والابتكار إلى أن تصبح مصر بحلول عام ٢٠٣٠م مجتمعًا معرفيًّا ومبتكرًا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف الداعمة لقوة الدولة(جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص٤٤)، كما هدفت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي إلى تفعيل دور مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في دعم الابتكار(جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ص٤).
- جاءت العبارة (٤) "**تشجيع تكوين فرق بحثية من تخصصات مختلفة لإنتاج مشاريع ابتكارية جديدة**" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٦٣٩)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية تكوين فرق بحثية من تخصصات مختلفة لإنتاج مشاريع ابتكارية، فهي المحرك الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار من خلال نقل وتبادل المعارف والرؤى والأفكار والخبرات بين أعضائها ليقدموا معًا معارف جديدة مبتكرة، وبالرغم من ذلك فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وربما يرجع ذلك لإدراك بعض أفراد العينة لعزوف الكثير من أعضاء هيئة التدريس عن تكوين الفرق البحثية وتفضيلهم للعمل الفردي والمبالغة في الاعتناء بالتخصص على حساب وحدة المعرفة وتكاملها، مما يؤدي إلى انغلاق الأقسام والتخصصات العلمية على ذاتها.

## (٣/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية البحث العلمي لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة حول أهمية البحث العلمي

| م | العبارة | | الاستجابات ٣ | الاستجابات ٢ | الاستجابات ١ | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تطوير اللوائح والسياسات الحاكمة لمنظومة البحث العلمي بما يتوافق مع التوجهات العلمية الدولية. | ت | ٤١٤ | ٥٥ | ١٨ | ٢,٨١ | ٠,٤٧٦ | كبيرة | ٢ |
| | | % | ٨٥ | ١١,٣ | ٣,٧ | | | | |
| ٢ | تشجيع نشر البحوث الابتكارية في الدوريات والمجلات العالمية. | ت | ٣٦٥ | ١١٠ | ١٢ | ٢,٧٢ | ٠,٤٩٩ | كبيرة | ٤ |
| | | % | ٧٤,٩ | ٢٢,٦ | ٢,٥ | | | | |
| ٣ | توفير بنية تحتية متطورة من معامل وتجهيزات لدعم الابتكارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس. | ت | ٣٣١ | ١٢٩ | ٢٧ | ٢,٦٢ | ٠,٥٨٨ | كبيرة | ٦ |
| | | % | ٦٨ | ٢٦,٥ | ٥,٥ | | | | |
| ٤ | توفير قاعدة بيانات للمشاريع البحثية محليًا ودوليًا. | ت | ٣٩٦ | ٥٧ | ٣٤ | ٢,٧٤ | ٠,٥٧٥ | كبيرة | ٣ |
| | | % | ٨١,٣ | ١١,٧ | ٧ | | | | |
| ٥ | إنشاء مراكز للابتكار لترجمة وتحويل نتائج البحوث العلمية إلى مشروعات تطبيقية. | ت | ٤١٩ | ٥٣ | ١٥ | ٢,٨٣ | ٠,٤٥١ | كبيرة | ١ |
| | | % | ٨٦ | ١٠,٩ | ٣,١ | | | | |
| ٦ | عقد بروتوكولات للتوأمة البحثية مع الجامعات العالمية المتميزة بحثيًا. | ت | ٣٣٥ | ١١٢ | ٤٠ | ٢,٦١ | ٠,٦٣٦ | كبيرة | ٧ |
| | | % | ٦٨,٨ | ٢٣ | ٨,٢ | | | | |
| ٧ | اتخاذ إجراءات فعالة لتسويق المعرفة والأبحاث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين. | ت | ٣٢٢ | ١٠٣ | ٦٢ | ٢,٥٣ | ٠,٧١٠ | كبيرة | ٨ |
| | | % | ٦٦,١ | ٢١,١ | ١٢,٧ | | | | |
| ٨ | تدعيم البحوث المشتركة القائمة على الفرق البحثية ذات التخصصات البينية. | ت | ٣٥١ | ٩٧ | ٣٩ | ٢,٦٤ | ٠,٦٢٥ | كبيرة | ٥ |
| | | % | ٧٢,١ | ١٩,٩ | ٨ | | | | |
| الإجمالي | | | | | | ٢,٦٩ | ٠,٥٢٤ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (١٠) السابق وبحساب تكرار استجابات أفراد العينة في العبارات السابقة والنسب المئوية لها أن درجة موافقة أفراد العينة على بُعد(**البحث العلمي**) جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الأهمية بوزن نسبي (٢,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٥٢٤)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة أن اهتمام الجامعات المصرية بالبحث العلمي يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بتشجيع نشر البحوث الابتكارية

وإجراء البحوث المشتركة وعقد بروتوكولات للتوأمة البحثية مع الجامعات العالمية، وهذا يتفق مع دراسة متولي(٢٠٢٥، ص٩٠٨) التي أكدت على ضرورة اهتمام الجامعات بالأبحاث العلمية؛ لتعزيز قدرتها التنافسية.

- احتلت العبارة (٥) "**إنشاء مراكز للابتكار لترجمة وتحويل نتائج البحوث العلمية إلى مشروعات تطبيقية**" "المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٤٥١)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية إنشاء مراكز للابتكار؛ لاحتضان الابتكارات العلمية للباحثين والمبدعين سواء كانت ابتكارات كبيرة أو صغيرة وتحويلها إلى مشاريع فعلية ملموسة على أرض الواقع، وهذا يتفق مع دراسة عبد الله ( ٢٠١٩، ص٨٢٩)، ودراسة عيسي والمحجوبي(٢٠٢٠، ص٥١) الذين أكدوا على أهمية إنشاء مراكز للابتكار.
- جاءت العبارة (٧)"**اتخاذ إجراءات فعالة لتسويق المعرفة والأبحاث المبتكرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين**" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٥٣)، وانحراف معياري(٠,٧١٠)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية قيام الجامعات بتسويق أبحاثها العلمية، وبالرغم من ذلك فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وربما يرجع ذلك لإدراك بعض أفراد العينة إلى قلة قيام الجامعات بالتسويق والدعاية لأبحاثها، لقلة وعيها بأهمية تسويق البحوث العلمية، وهذا يتفق مع دراسة إسماعيل وعلوان(٢٠٢٢، ص١٦٨) التي أكدت على ضعف وجود خطة تسويقية واضحة بالجامعات لتسويق نتائج الأبحاث العلمية التطبيقية.

## (٤/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية شراكة الجامعات المصرية مع المؤسسات الإنتاجية لتعزيز قدرتها التنافسية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (١١)التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة حول أهمية شراكة الجامعات مع المؤسسات الإنتاجية

| م | العبارة | | الاستجابات | | | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | تعديل اللوائح التنظيمية لتسهيل عقد العديد من التحالفات والشراكات مع المؤسسات الإنتاجية. | ت | ٣٣٤ | ١١٤ | ٣٩ | ٢,٦١ | ٠,٦٣٢ | كبيرة | ٢ |
| | | % | ٦٨,٦ | ٢٣,٤ | ٨ | | | | |
| ٢ | إعداد رؤية استراتيجية لدعم الشراكة والتحالف مع المؤسسات الإنتاجية. | ت | ٣١٩ | ١٠٩ | ٥٩ | ٢,٥٣ | ٠,٧٠٢ | كبيرة | ٧ |
| | | % | ٦٥,٢ | ٢٢,٤ | ١٢,١ | | | | |
| ٣ | الترويج لمشاريع الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية عبر وسائل الإعلام. | ت | ٣٥٨ | ٨٣ | ٤٦ | ٢,٦٤ | ٠,٦٤٨ | كبيرة | ١ |
| | | % | ٧٣,٥ | ١٧ | ٩,٤ | | | | |
| ٤ | عقد ندوات لتدريب القيادات الجامعية على كيفية إقامة الشراكات مع المؤسسات الإنتاجية. | ت | ٣٣٦ | ٩٩ | ٥٢ | ٢,٥٨ | ٠,٦٧٦ | كبيرة | ٣ |
| | | % | ٦٩ | ٢٠,٣ | ١٠,٧ | | | | |
| ٥ | إنشاء لجنة من الأساتذة الجامعيين وقيادات المؤسسات الإنتاجية للتخطيط للمشاريع المشتركة. | ت | ٣٤٤ | ٧٦ | ٦٧ | ٢,٥٧ | ٠,٧٢٢ | كبيرة | ٤ |
| | | % | ٧٠,٦ | ١٥,٦ | ١٣,٨ | | | | |
| ٦ | توقيع العديد من المشاريع البحثية التعاقدية مع القطاعات التنموية بالمجتمع. | ت | ٣١٥ | ١٢٥ | ٤٧ | ٢,٥٥ | ٠,٦٦٤ | كبيرة | ٥ |
| | | % | ٦٤,٧ | ٢٥,٧ | ٩,٧ | | | | |
| ٧ | إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة تفعيل الاتفاقيات البحثية مع المؤسسات الإنتاجية. | ت | ٣٢٥ | ٩٨ | ٦٤ | ٢,٥٤ | ٠,٧١٦ | كبيرة | ٦ |
| | | % | ٦٦,٧ | ٢٠,١ | ١٣,١ | | | | |
| الإجمالي | | | | | | ٢,٥٧ | ٠,٦٥٧ | كبيرة | |

يتضح من الجدول(١١)السابق وبحساب تكرار استجابات أفراد العينة في العبارات السابقة والنسب المئوية أن درجة موافقة أفراد العينة على بُعد **(شراكة الجامعات مع المؤسسات الإنتاجية)** جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الأهمية بوزن نسبي (٢,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٦٥٧)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة أن اهتمام

الجامعات المصرية بالشراكة مع المؤسسات الإنتاجية يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ حيث تُعد تلك الشراكة عملية تغير إيجابي في المقام الأول ورغبة من جميع المشاركين بها في تحسين وضعهم الحالي سعيًا إلى وضع مأمول، فتلك الشراكة تساعد الجامعات في زيادة مواردها المالية وإجراء البحوث التطبيقية والتدريب العملي لطلابها، وهذا يتفق مع دراسة طنطاوي(٢٠٢٣، ص٣٢٨)، ودراسة رودنيانسكي، ماكاروف، أوفودوفا، أفتسينوفا، وريازانتسيفا (Rodnyansky, Makarov, Ovodova, Avtsinova & Ryazantseva, 2020, p.314) الذين أكدوا على أهمية شراكة الجامعات مع المؤسسات الإنتاجية لتعزيز قدرتها التنافسية.

- احتلت العبارة (٣) "**الترويج لمشاريع الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية عبر وسائل الإعلام**" المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٦٤٨)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية قيام الجامعات بالترويج لشراكتها مع المؤسسات الإنتاجية؛ وذلك لجذب العديد من المؤسسات الإنتاجية لعقد شراكات مع الجامعات وذلك لتحقيق الفائدة المتبادلة بينهم، وهذا يتفق مع دراسة اللمسي(٢٠٢٢، ص٨٦٥)التي أكدت على أهمية الترويج لمشاريع الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية عبر وسائل الاعلام.
- جاءت العبارة (٢) "**إعداد رؤية استراتيجية لدعم الشراكة والتحالف مع المؤسسات الإنتاجية**" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٧٠٢)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية اعداد الجامعات لرؤية استراتيجية تدعم الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، وبالرغم من ذلك فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وربما يرجع ذلك لإدراك بعض أفراد العينة لقلة رغبة أصحاب الشركات والمؤسسات الإنتاجية إلى الشراكة مع الجامعات المصرية، فهم يلجؤون إليها في الأزمات فقط، حيث يفضلون اللجوء إلى الخبرات الجامعية الأجنبية للشراكة معها، وهذا يتفق مع دراسة سليمان (٢٠٢٢، ص٣٨٠)التي أكدت على لجوء أصحاب المؤسسات الإنتاجية إلى الشراكة مع الخبرات الجامعية الأجنبية

## (٥/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية براءات الاختراع لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة حول أهمية براءات الاختراع

| م | العبارة | | الاستجابات | | | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | اعتماد سياسات وإجراءات فعالة لضمان حماية حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع لمنسوبيها. | ت | ٣٦٤ | ٨٢ | ٤١ | ٢,٦٦ | ٠,٦٢٧ | كبيرة | ١ |
| | | % | ٧٤,٧ | ١٦,٨ | ٨,٤ | | | | |
| ٢ | تضمين الأهداف الاستراتيجية للجامعة دعم حصول منسوبيها على براءات اختراع معتمدة محليا ودوليا. | ت | ٣٥٣ | ٩٢ | ٤٢ | ٢,٦٤ | ٠,٦٣٦ | كبيرة | ٢ |
| | | % | ٧٢,٥ | ١٨,٩ | ٨,٦ | | | | |
| ٣ | توظيف بعض المقررات الدراسية لنشر الوعي بماهية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع. | ت | ٣٤١ | ١٠٧ | ٣٩ | ٢,٦٢ | ٠,٦٣٠ | كبيرة | ٣ |
| | | % | ٧٠ | ٢٢ | ٨ | | | | |
| ٤ | إنشاء مكاتب لإدارة براءات الاختراع واكتشاف المبتكرين. | ت | ٣٣٤ | ١٠١ | ٥٢ | ٢,٥٨ | ٠,٦٧٧ | كبيرة | ٥ |
| | | % | ٦٨,٦ | ٢٠,٧ | ١٠,٧ | | | | |
| ٥ | دعم منظومة إلكترونية تربط بين المراكز البحثية ووحدات الابتكار بالجامعات. | ت | ٣٤٧ | ٨٨ | ٥٢ | ٢,٦١ | ٠,٦٧٣ | كبيرة | ٤ |
| | | % | ٧١,٣ | ١٨,١ | ١٠,٧ | | | | |
| ٦ | توفير نظام لمكافأة الحاصلين على براءات اختراع على مستوى الجامعات. | ت | ٣٢٣ | ١٠٥ | ٥٩ | ٢,٥٤ | ٠,٧٠١ | كبيرة | ٧ |
| | | % | ٦٦,٣ | ٢١,٦ | ١٢,١ | | | | |
| ٧ | توفير بنية تحتية مرنة قادرة على دعم براءات الاختراع. | ت | ٣٢٤ | ١٢١ | ٤٢ | ٢,٥٨ | ٠,٦٤٦ | كبيرة | ٦ |
| | | % | ٦٦,٥ | ٢٤,٨ | ٨,٦ | | | | |
| ٨ | تبني آليات لتحويل نتائج البحوث العلمية التطبيقية إلى براءات اختراع. | ت | ٣٠٦ | ١٢٢ | ٥٩ | ٢,٥١ | ٠,٧٠٢ | كبيرة | ٨ |
| | | % | ٦٢,٨ | ٢٥,١ | ١٢,١ | | | | |
| الإجمالي | | | | | | ٢,٥٩ | ٠,٦٣٨ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (١٢) السابق وبحساب تكرار استجابات أفراد العينة في العبارات السابقة والنسب المئوية أن درجة موافقة أفراد العينة على بُعد **(براءات الاختراع)** جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الأهمية بوزن نسبي (٢,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٦٣٨)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة أن اهتمام الجامعات المصرية بتدعيم براءات الاختراع يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بالتوصل إلى معارف جديدة وابتكارية تعزز من سمعتها، وهذا يتفق مع دراسة الزامل(٢٠٢٢، ص١٢٩) التي أكدت على أهمية زيادة براءات الاختراع في الجامعات.

- احتلت العبارة (١) "**اعتماد سياسات وإجراءات فعالة لضمان حماية حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع لمنسوبيها**" المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٦٢٧)، ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية وضع سياسات وإجراءات فعالة لضمان حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع لمنسوبيها، وذلك لحماية المبدعين والمبتكرين ودعم حصولهم على براءات الاختراع والاستفادة من أعمالهم وإبداعاتهم والسماح باستثمارها بصورة قانونية وتسجيلها لدى الجهات الرسمية المختصة في الدولة؛ مما يجعل هناك ضمان لحقوق الملكية الفكرية لهؤلاء المبدعين، وهذا الأمر يشجعهم على زيادة ابتكاراتهم، وهذا يتفق مع دراسة عبد الرحيم وإبراهيم(٢٠٢٤، ص٥٥)التي أكدت على أهمية قيام الجامعات بحماية حقوق الملكية الفكرية لمنسوبيها.
- جاءت العبارة (٨) "**تبني آليات لتحويل نتائج البحوث العلمية التطبيقية إلى براءات اختراع**" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٥١)، وانحراف معياري (٠,٧٠٢)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية قيام الجامعات بتبني آليات للاستفادة من نتائج البحوث العلمية التطبيقية وتحويلها إلى براءات اختراع، وبالرغم من ذلك فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وربما يرجع ذلك لإدراك بعض أفراد العينة إلى الصعوبة التي يجدها الباحثون في مقابلة المسؤولين الذين يمكنهم قبول هذه الاختراعات وتحويلها إلى منتجات وحلول حقيقية، وهذا يتفق مع دراسة حسنين وحمادة(Hassanin & Hamada, 2016, p.511) ، ودراسة

اللمسي(٢٠٢٤، ص٣٤٥)الذين أكدوا على ضعف تبني الجامعات المصرية لآليات تحويل نتائج البحوث العلمية إلى براءات اختراع.

## (٦/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية ريادة الأعمال لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة حول أهمية ريادة الأعمال

| م | العبارة | | الاستجابات | | | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | اهتمام رسالة الجامعة بتعزيز مهارات ريادة الأعمال لدى خريجيها. | ت | ٣٨١ | ٦٩ | ٣٧ | ٢,٧١ | ٠,٦٠٠ | كبيرة | ٢ |
| | | % | ٧٨,٢ | ١٤,٢ | ٧,٦ | | | | |
| ٢ | استحداث مقررات دراسية عن ريادة الأعمال في التخصصات المختلفة. | ت | ٣٩٩ | ٦٨ | ٢٠ | ٢,٧٨ | ٠,٥٠٥ | كبيرة | ١ |
| | | % | ٨١,٩ | ١٤ | ٤,١ | | | | |
| ٣ | تنظيم مؤتمرات علمية ومجتمعية لدعم ريادة الأعمال لدى الطلاب. | ت | ٣٥٩ | ٨٣ | ٤٥ | ٢,٦٤ | ٠,٦٤٤ | كبيرة | ٤ |
| | | % | ٧٣,٧ | ١٧ | ٩,٢ | | | | |
| ٤ | تنظيم مسابقات سنوية لأعضائها المتميزين في المشروعات الريادية. | ت | ٣٧٥ | ٧٣ | ٣٩ | ٢,٦٩ | ٠,٦١٢ | كبيرة | ٣ |
| | | % | ٧٧ | ١٥ | ٨ | | | | |
| ٥ | عقد بروتوكولات تعاون مع الجهات المعنية بريادة الأعمال. | ت | ٣٣٨ | ٩٥ | ٥٤ | ٢,٥٨ | ٠,٦٨٣ | كبيرة | ٧ |
| | | % | ٦٩,٤ | ١٩,٥ | ١١,١ | | | | |
| ٦ | استضافة نماذج من رجال الأعمال الرياديين لعرض تجاربهم الريادية على الطلاب. | ت | ٣٣٩ | ٩٩ | ٤٩ | ٢,٦٠ | ٠,٦٦٦ | كبيرة | ٦ |
| | | % | ٦٩,٦ | ٢٠,٣ | ١٠,١ | | | | |
| ٧ | تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ المشروعات الريادية لمنسوبيها. | ت | ٣٣٢ | ٨٨ | ٦٧ | ٢,٥٤ | ٠,٧٢٤ | كبيرة | ٨ |
| | | % | ٦٨,٢ | ١٨,١ | ١٣,٨ | | | | |
| ٨ | المشاركة المستمرة في فعاليات الأسبوع العالمي لريادة الأعمال كل عام. | ت | ٣٥٨ | ٧٨ | ٥١ | ٢,٦٣ | ٠,٦٦٦ | كبيرة | ٥ |
| | | % | ٧٣,٥ | ١٦ | ١٠,٥ | | | | |
| | الإجمالي | | | | | ٢,٦٥ | ٠,٦٠٤ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (١٣) السابق وبحساب تكرار استجابات أفراد العينة في العبارات السابقة والنسب المئوية أن درجة موافقة أفراد العينة على بُعد (ريادة الأعمال) جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الأهمية بوزن نسبي (٢,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٦٠٤)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة أن اهتمام الجامعات المصرية بالتعليم الريادي يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بالاهتمام بتعزيز مهارات ريادة الأعمال والتوسع في إقامة حاضنات الأعمال وتنظيم مسابقات سنوية للمتميزين في المشروعات الريادية، بما يُسهم في دعم الاقتصاد محليًّا وعالميًّا، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم(٢٠٢٢، ص١٦١) التي أكدت على دور التعليم الريادي في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

- احتلت العبارة (٢) "**استحداث مقررات دراسية عن ريادة الأعمال في التخصصات المختلفة**" المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٥٠٥)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية استحداث الجامعات المصرية لمقررات دراسية عن ريادة الأعمال؛ وربما يرجع ذلك لأهمية تلك المقررات في رفع مستوى وعى الطلاب بالعمل الريادي؛ وذلك لبناء مستقبلهم الوظيفي ومساعدتهم في تنمية تفكيرهم الإبداعي وإكسابهم المهارات اللازمة لنجاحهم كرواد أعمال، وإكسابهم أساسيات بدء المشروعات ووضع خططها والبحث عن مصادر تمويلها، كما يسهم في تطوير المؤسسات الجامعية كي تنافس نظيرتها محليًّا وعالميًّا، وهذا يتفق مع دراسة ألماظ(٢٠٢٢، ص٤٨٥) التي أكدت على أهمية تصميم مقررات دراسية تهتم بشر ثقافة ريادة الأعمال بالجامعات.
- جاءت العبارة (٧) "**تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ المشروعات الريادية لمنسوبيها**" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٧٢٤)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية قيام الجامعات بتوفير ميزانية كافية لتنفيذ المشروعات الريادية، وبالرغم من ذلك فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وربما يرجع ذلك لإدراك بعض أفراد العينة لضعف ميزانية الجامعات المخصصة لريادة الأعمال، وهذا يتفق مع دراسة محمد(٢٠٢٤، ص٢٢٦)

التي أكدت على قلة شراكة الجامعات مع المؤسسات الإنتاجية لتوفير التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات الريادية .

## (٧/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية إدارة المواهب العلمية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة حول أهمية إدارة المواهب العلمية

| م | العبارة | | الاستجابات | | | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | التنمية المهنية المستمرة للموهوبين بالاستفادة من الخبرات العالمية المحلية والعالمية. | ت | ٣٧١ | ٨٣ | ٣٣ | ٢,٦٩ | ٠,٥٩٠ | كبيرة | ١ |
| | | % | ٧٦,٢ | ١٧ | ٦,٨ | | | | |
| ٢ | إنشاء وحدات متخصصة لرعاية الموهوبين بالكليات. | ت | ٣٥٤ | ٨٣ | ٥٠ | ٢,٦٢ | ٠,٦٦٤ | كبيرة | ٣ |
| | | % | ٧٢,٧ | ١٧ | ١٠,٣ | | | | |
| ٣ | توظيف مهارات الموهوبين ممن حضروا برامج تدريبية في تنمية زملائهم. | ت | ٣٧٥ | ٧٠ | ٤٢ | ٢,٦٨ | ٠,٦٢٤ | كبيرة | ٢ |
| | | % | ٧٧ | ١٤,٤ | ٨,٦ | | | | |
| ٤ | تقديم حوافز مادية للموهوبين لضمان استمرارهم في العمل. | ت | ٣٣١ | ٩١ | ٦٥ | ٢,٥٥ | ٠,٧١٨ | كبيرة | ٦ |
| | | % | ٦٨ | ١٨,٧ | ١٣,٣ | | | | |
| ٥ | توفير بيئة مناسبة للموهوبين للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة. | ت | ٣٢٠ | ١٣٣ | ٣٤ | ٢,٥٩ | ٠,٦١٩ | كبيرة | ٤ |
| | | % | ٦٥,٧ | ٢٧,٣ | ٧ | | | | |
| ٦ | توفير منح للموهوبين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. | ت | ٣٢٤ | ١١٧ | ٤٦ | ٢,٥٧ | ٠,٦٥٩ | كبيرة | ٥ |
| | | % | ٦٦,٥ | ٢٤ | ٩,٤ | | | | |
| الإجمالي | | | | | | ٢,٦٢ | ٠,٦٠٩ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (١٤) السابق وبحساب تكرار استجابات أفراد العينة في العبارات السابقة والنسب المئوية أن درجة موافقة أفراد العينة على بُعد **(إدارة المواهب العلمية)** جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الأهمية بوزن نسبي (٢,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٦٠٩)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة أن اهتمام الجامعات المصرية بالموهوبين ذوي الكفاءات العالية والأداء المتميز يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك بالدعم المستمر لهم وبتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وهذا يتفق مع دراسة منصور(٢٠١٨، ص٤٨) التي أكدت على وجود علاقة طردية بين إدارة المواهب العلمية وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، فكلما زاد اهتمام الجامعات بإدارة المواهب العلمية واستراتيجياتها زاد من قدرتها التنافسية.

- احتلت العبارة (١) "**التنمية المهنية المستمرة للموهوبين بالاستفادة من الخبرات العالمية المحلية والعالمية**" المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي(٢,٦٩)، وانحراف معياري(٠,٥٩٠)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية التنمية المهنية المستمرة للموهوبين؛ وذلك للمحافظة عليهم، بما يسهم في تقدم المجتمع، وهذا يتفق مع دراسة أمين(٢٠٢٠، ص٢١٣) التي أكدت على أهمية توفير برامج تدريبية للموهوبين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- جاءت العبارة (٤) "**تقديم حوافز مادية للموهوبين لضمان استمرارهم في العمل**" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (٢,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٧١٨)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية تقديم الحوافز المادية للموهوبين؛ لتحفيزهم على الاستمرار في تطوير أدائهم، وبالرغم من ذلك فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وربما يرجع ذلك لإدراك بعض أفراد العينة لقلة الموارد المالية للجامعات التي تسمح لها بتقديم الحوافز المادية للموهوبين، وهذا يتفق مع دراسة أرناؤوط(٢٠٢٥، ص١١٥٧) التي أكدت على قلة الحوافز المادية الداعمة للموهوبين بالجامعات.

## (٨/٢) النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول أهمية الابتكار التكنولوجي لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٥)التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء أفراد العينة حول أهمية الابتكار التكنولوجي

| م | العبارة | | الاستجابات | | | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | التوعية باهمية البحث والتطوير التكنولوجي تعزيزا للتنافسية المؤسسية. | ت | ٣٨٢ | ٧٤ | ٣١ | ٢,٧٢ | ٠,٥٧٤ | كبيرة | ٢ |
| | | % | ٧٨,٤ | ١٥,٢ | ٦,٤ | | | | |
| ٢ | تطوير منظومة البحث العلمي بما يتلاءم مع العديد من الابتكارات التكنولوجية. | ت | ٣٦٩ | ٩٣ | ٢٥ | ٢,٧١ | ٠,٥٥٧ | كبيرة | ٣ |
| | | % | ٧٥,٨ | ١٩,١ | ٥,١ | | | | |
| ٣ | تشجيع اعضاء هيئة التدريس على النشر الإلكتروني لأبحاثهم في المجلات الدولية المعترف بها. | ت | ٣٦٧ | ٨٢ | ٣٨ | ٢,٦٨ | ٠,٦١٣ | كبيرة | ٥ |
| | | % | ٧٥,٤ | ١٦,٨ | ٧,٨ | | | | |
| ٤ | توفير مكتبات رقمية مفهرسة تحتوي على بيانات عالمية. | ت | ٣٨١ | ٨٥ | ٢١ | ٢,٧٤ | ٠,٥٢٩ | كبيرة | ١ |
| | | % | ٧٨,٢ | ١٧,٥ | ٤,٣ | | | | |
| ٥ | إنشاء العديد من الحاضنات والحدائق التكنولوجية. | ت | ٣٤١ | ١٠٦ | ٤٠ | ٢,٦٢ | ٠,٦٣٣ | كبيرة | ٧ |
| | | % | ٧٠ | ٢١,٨ | ٨,٢ | | | | |
| ٦ | إنشاء منصات إلكترونية تشترك فيها جميع الكليات والمؤسسات الإنتاجية لعرض الأفكار الابتكارية لمنسوبيها. | ت | ٣٦٩ | ٨٤ | ٣٤ | ٢,٦٩ | ٠,٥٩٦ | كبيرة | ٤ |
| | | % | ٧٥,٨ | ١٧,٢ | ٧ | | | | |
| ٧ | تخصيص جزء من الميزانية لتوفير البرمجيات وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات | ت | ٣٤٩ | ٩٦ | ٤٢ | ٢,٦٣ | ٠,٦٣٧ | كبيرة | ٦ |
| | | % | ٧١,٧ | ١٩,٧ | ٨,٦ | | | | |
| الإجمالي | | | | | | ٢,٦٨ | ٠,٥٦٣ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (١٥) السابق وبحساب تكرار استجابات أفراد العينة في العبارات السابقة والنسب المئوية أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد **(الابتكار التكنولوجي)** جاءت بدرجة كبيرة من حيث درجة الأهمية بوزن نسبي (٢,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٥٦٣)؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ حيث تسهم في توفير فرص متساوية للتعليم وزيادة الوصول إلى المعرفة في جميع أنحاء العالم، كاستخدام البرامج التعليمية التفاعلية واستخدام الأجهزة اللوحية والحواسيب المحمولة والتعلم عبر الإنترنت(حسن، ٢٠٢٣، ص٢٩) التي أكدت على أهمية الابتكار التكنولوجي في المؤسسات التعليمية.

- **احتلت العبارة (٤) "توفير مكتبات رقمية مفهرسة تحتوي على بيانات عالمية"** المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة بوزن نسبي (٢,٧٤)، وانحراف معياري **(٠,٥٢٩)**؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية قيام الجامعات المصرية بتوفير المكتبات الرقمية المفهرسة؛ وذلك لأهميتها في ظل التوجه العام الحادث في العالم ككل نحو التحول إلى العالم الرقمي، حيث إنها توفر للمستخدمين إمكانية الوصول إلى الموارد النادرة وغير المطبوعة التي قد يكون من الصعب إيجادها في المكتبات التقليدية.
- **جاءت العبارة (٥) "إنشاء العديد من الحاضنات والحدائق التكنولوجية"** في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي(٢,٦٢)، وانحراف معياري **(٠,٦٣٣)**؛ ويمكن تفسير ذلك استنادًا لإدراك أفراد العينة لأهمية إنشاء الحاضنات والحدائق التكنولوجية؛ لما لها من دور في دعم ورعاية البحوث العلمية، بالإضافة إلى كونها نموذجًا لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة عبد الحسيب(٢٠٢٠، ص٢١٨) التي أكدت على أهمية وجود حاضنة أعمال في كل جامعة، وبالرغم من ذلك فقد جاءت في مرتبة متأخرة، وربما يرجع ذلك لإدراك بعض أفراد العينة لقلة حصول الحاضنات والحدائق التكنولوجية المستهدف إنشاؤها على كافة وسائل الدعم من المجتمع خاصة في بداية تأسيسها، مما يؤثر سلبًا على طبيعة

الخدمات التي يمكن تقديمها وتوفيرها، وهذا يتفق مع دراسة إسماعيل وعلى(٢٠٢١، ص٢٨٧٣) التي أكدت على غياب التنسيق البحثي والتطبيقي بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في مصر.

## ملخص بأهم نتائج الدراسة الميدانية:

**يُمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة الميدانية في الآتي:**

- جاءت درجة أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية بدرجة كبيرة، وذلك بوزن نسبي بلغ (٢,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٥٧٧).
- كانت أعلى مرتكزات الجامعة الابتكارية أهمية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية هو مرتكز "**نشر ثقافة الابتكار**"؛ حيث بلغ وزنه النسبي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٢٨).
- كانت أقل مرتكزات الجامعة الابتكارية أهمية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية هو مرتكز "**الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية**"؛ حيث بلغ وزنه النسبي (٢,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٦٥٧).

وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية حول أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية، يمكن القول إنه يمكن تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من خلال الاهتمام بكل من: نشر ثقافة الابتكار، وبالتوجه الاستراتيجي، وبالبحث العلمي، وبالابتكار التكنولوجي، وبريادة الأعمال، وبإدارة المواهب العلمية، وببراءات الاختراع، وبالشراكة مع المؤسسات الانتاجية، واستنادًا إلى المحصلة النهائية لآراء أفراد العينة حول أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية، يُمكن اقتراح رؤية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية، وذلك كما هو موضح في المحور التالي من البحث.

# المحور الخامس للبحث

## "الرؤيةُ المقترحة لتعزيزِ القدرةِ التنافسية للجامعات المصرية في ضَوءِ مرتكزات الجامعة الابتكارية"

يهدفُ هذا المحور من البحث إلى تقديم رُؤية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مرتكزات الجامعة الابتكارية، وتقوم الرؤية المقترحة على عددٍ من المنطلقات والأسس، وتسعى جاهدةً إلى تحقيق عدد من الأهداف عن طريق تنفيذ الإجراءات اللازمة، ومحاولة الوقوف على المُعوقات المحتملة لتنفيذها وسُبل التغلب عليها.

## أولًا: فلسفة الرؤية المقترحة:

تنطلق فلسفة الرؤية المقترحة من أنَّ مرتكزاتِ الجامعةِ الابتكارية تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات؛ وذلك بنشر ثقافة الابتكار، وبتعزيز التوجه الاستراتيجي، وبالارتقاء بالبحث العلمي، وبتعزيز الابتكار التكنولوجي، وبتفعيل ريادة الأعمال، وبالإدارة النوعية للمواهب العلمية، وبتعظيم براءات الاختراع، وبتطوير الشراكة مع المؤسسات الانتاجية.

## ثانياً: منطلقات الرؤية المقترحة:

تستند الرؤية المقترحة إلى مجموعة من المنطلقات من بينها ما يلي:

(١) توصيات العديد من الدراسات التربوية بضرورة تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

(٢) توجه الدولة المصرية نحو الابتكار من خلال استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م"؛ والتي تسعى مصر فيها أن تكون بحلول ٢٠٣٠م مجتمعًا مبدعًا ومبتكرًا ومنتجًا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف المختلفة، وتفعيل نظام وطني متكامل

للابتكار وتشجيع الإنتاج الإبداعي، وتفعيل الشراكة في مجال البحث العلمي بين المؤسسات الأكاديمية والبحثية وبين المؤسسات الانتاجية.

(٣) نتائج الدراسة الحالية في الجزء التحليلي، التي أشارت إلى أن الجامعات المصرية تُعاني من نقاط ضعف تُمثل عقباتٍ لتفعيل مرتكزات الجامعة الابتكارية بها، وقد يؤثر ذلك بالسلب على قدرتها التنافسية.

(٤) نتائج الدراسة الحالية التي أكدت على أهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

(٥) المرتبة المتأخرة للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات، نتيجة للعديد من المعوقات التي تعوق تقدمها وتؤدي لضعف قدرتها التنافسية.

(٦) تحقيق السمعة الأكاديمية للجامعات المصرية، والارتقاء بمستوى أدائها في كل القطاعات، ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من الجامعات المناظرة.

(٧) وجود تغيرات في معطيات العصر الحالي الذي يتسم بحدة التنافسية بين الجامعات، مما فرض على الجامعات الالتزام بتحقيق التميز والتفرد من خلال تعزيز قدرتها التنافسية.

(٨) أصبح الابتكار مصدرًا للقدرة التنافسية، حيث يقود التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في القرن الحادي والعشرين الذي يشهد طفرات هائلة من المبتكرات العلمية.

(٩) ظهور مستوى متطور جدًّا من الجامعات وهي "**الجامعة الابتكارية**"، التي تمثل بُعدًا جديدًا للمنافسة العالمية بين الجامعات المتقدمة، والتي تسهم بشكل واضح في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق الابتكار في ممارساتها، ومن ثَمَّ أصبح التحول نحو الجامعة الابتكارية ضرورةً عصرية ومطلبًا ملحًا للجامعات المصرية.

(١٠) تعد الجامعات الابتكارية بمثابة البوتقة التي تقوم بتوظيف المعرفة، بهدف تحقيق النمو الاقتصادي وتستهدف تنمية المجتمع المحيط بها، ومن ثم فهي تقدم إطارًا للتفاعل الديناميكي ما بين مخرجات التعليم والبحث والتطوير من ناحية، وقطاع الأعمال والقطاع الحكومي من ناحية أخرى.

(١١) الاهتمام المحلي والإقليمي والدولي بتنمية ودعم ثقافة الابتكار لدى طلبة التعليم الجامعي، الذي يتضح من خلال التقارير الدولية الصادرة عن المؤسسات المهتمة بالشأن التربوي مثل اليونسكو وغيرها، وتوصيات العديد من المؤتمرات والندوات.

## ثالثاً: أهداف الرؤية المقترحة:

تهدف الرؤية المقترحة إلى مساعدة الجامعات المصرية في تبني مرتكزات الجامعة الابتكارية بما يُمكّنها من تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق دورها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وقيادة الابتكار والتكنولوجيا في المؤسسات التعليمية، والتحول إلى دولة غنية بالابتكار، وذلك عن طريق: نشر ثقافة الابتكار، وتعزيز التوجه الاستراتيجي، والارتقاء بالبحث العلمي، وتعزيز الابتكار التكنولوجي، وتفعيل ريادة الأعمال، وبالإدارة النوعية للمواهب العلمية، وبتعظيم براءات الاختراع، وبتطوير الشراكة مع المؤسسات الانتاجية.

## رابعاً: خصائص الرؤية المقترحة:

لكي تحقق الرؤية المقترحة أهدفها، يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص التي تسهم في إنجاحها وتجعلها أكثر فاعلية وتأثيرًا، ومن هذه الخصائص ما يلي:

(١) **الواقعية:** ويقصد بها إمكانية تطبيقها في ظل الظروف والموارد المتاحة للجامعات.

(٢) **المرونة:** ويقصد بها القدرة على تطبيقها في ظل المتغيرات والظروف الطارئة والمستحدثات التي تواجه المجتمع بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة.

(٣) **الاستمرارية:** ويقصد بها استمرارية متابعة كل ما هو جديد من تغيرات في الجامعات العالمية ومحاولة التكيف معها.

(٤) **الشمولية:** ويقصد بها أن تشمل كافة محاور وأبعاد القدرة التنافسية للجامعات، ومرتكزات الجامعة الابتكارية.

(٥) **التشاركية:** ويقصد بها مشاركة جميع الأطراف المعنية والمهتمين بالتعليم الجامعي عند التطبيق.

## خامساً: المكونات الأساسيَّة للرؤية المقترحة:

على ضوء ما أسفر عنه البحثُ الحالي في الإطار النظري، وما جاءت به نتائج الإطار الميداني، وعلى ضوء أهداف الرؤية المقترحة ومنطلقاتها، فأنه يمكن تحديد أهم جوانب ومكونات الرؤية المقترحة على النحو التالي:

### (١) نشر وتوطيد ثقافة الابتكار:

أظهرت نتائج البحث الحالي بشقيه النظري والميداني أهمية نشر ثقافة الابتكار كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ لذا يقترح البحث عدة آليات إجرائية يمكن أن تسهم في تحقيقه، ومنها ما يلي:

(١/١) تضمين الخطة الاستراتيجية للجامعة لأهداف تمكن أعضاء هيئة التدريس والطلاب من تطبيق أفكارهم الابتكارية.

(٢/١) تضمين المناهج والمقررات الدراسية موضوعات تعزز من نشر ثقافة الابتكار لدى الطلاب، وتخصيص مقرر مستقل لثقافة الابتكار يتضمن أهدافها وأهميتها وفوائدها وقيمها ومهاراتها وجوانبها التطبيقية.

(٣/١) عقد دورات وبرامج تدريبية دورية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛ للتوعية بأهمية نشر ثقافة الابتكار بالجامعات، بحيث تكون متاحة للجميع سواء بالحضور المباشر أو من خلال الإنترنت.

(٤/١) تنظيم العديد من المعارض والندوات في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار على مدار العام؛ لزيادة اهتمام الطلاب بالعلوم والابتكار ورصد واكتشاف المبتكرين وتشجيعهم.

(٥/١) عقد مسابقات سنوية على مستوى الجامعات لتنمية ثقافة الابتكار لدى منسوبيها.

(٦/١) تشجيع الباحثين والطلاب على المحاولة والتجريب، وتقبل حدوث الأخطاء؛ وذلك بهدف ترسيخ ثقافة المخاطرة في أنشطتهم، وتشجيعهم على الابتكار.

(٧/١) توفير مناخ من الحرية والديمقراطية في الوسط الجامعي يشجع المناقشة والحوار وتبادل الآراء وتقبُّل النقد، ويعزز من فرص مشاركة الطلاب الإيجابية والنشطة في عملية التدريس.

(٨/١) إنشاء مراكز للابتكار بالجامعات المصرية كافة وتفعيل دورها لتعزيز القدرة التنافسية.

(٩/١) إنشاء صندوق مخصص لدعم الأفكار المبدعة والمبتكرة بالجامعات.

(١٠/١) تبني آليات واضحة لتسويق الابتكارات، مع أهمية التنسيق مع القطاع الخاص في ذلك ومع إمكانية إنشاء هيئة لتسويق الاختراعات والابتكارات والأبحاث العلمية.

(١١/١) توفير حوافز مالية ومعنوية ملائمة للمبدعين وأصحاب الابتكارات.

**(٢) تعزيز التوجه الاستراتيجي**:

أظهرت نتائج البحث الحالي بشقيه النظري والميداني أهمية التوجه الاستراتيجي كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ لذا يقترح البحث عدة آليات إجرائية يمكن أن تسهم في تحقيقه، ومنها ما يلي:

(١/٢) استحداث نظام تشريعي يؤسس الأطر العامة للابتكار ضمن التشريعات واللوائح النظامية التي تصدرها وزارة التعليم العالي.

(٢/٢) وضع خطط قومية بمشاركة كل الجامعات المصرية ومراكز البحث العلمي ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية لدعم الإبداع والابتكار.

(٣/٢)إعداد رؤية استراتيجية معتمدة داعمة للابتكار، والاستناد إليها واعتبارها أحد الموجهات الأساسية للجامعة فيما تقدمه أو توفره من أنشطة وممارسات ومشروعات بحثية.

(٤/٢) عقد شراكات وتحالفات استراتيجية مع الجامعات الابتكارية لمشاركة وتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.

(٥/٢) وضع خريطة بحثية للجامعات ترتبط بالاستراتيجية القومية الداعمة للإبداع والابتكار.

(٦/٢) عقد وحدة التخطيط الاستراتيجي ووحدة ضمان الجودة بالجامعات ورش عمل ودورات تدريبية ولقاءات للتعريف بموجهات التفكير الاستراتيجي الإبداعي.

(٧/٢) تقييم الجامعات لخططها الاستراتيجية دوريًا بما يساعدها في بناء خياراتها الاستراتيجية الإبداعية وتحديد مسارات عملها.

(٨/٢) عقد اجتماعات دورية لوضع بدائل استراتيجية تتضمن إحداث تعديلات في العمليات والممارسات الإدارية بالجامعة، لتكون داعمة للإبداع والابتكار، وتوفير مصادر لمواردها المالية والمادية والتكنولوجية؛ لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات البيئية.

(٩/٢) توفير قيادة جامعية واعية وقادرة على توظيف كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة وكافة الفرص ونقاط القوة لديها بصورة ريادية مبتكرة، بما يؤهلها لتبني تطبيق الأفكار الابتكارية والإبداعية.

(١٠/٢) توفير بيئة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار بين أعضاء المجتمع الجامعي تيسر سبل الاتصال والتعاون وتحتضن الأفكار الإبداعية والاستفادة منها في جهود التطوير بالجامعة بما يحقق لها التميز التنافسي.

### (٣) الارتقاء بالبحث العلمي وتدويله:

أظهرت نتائج البحث الحالي بشقيه النظري والميداني أهمية البحث العلمي كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ لذا يقترح البحث عدة آليات إجرائية يمكن أن تسهم في تحقيقه، ومنها ما يلي:

(١/٣) وضع بعض اللوائح والسياسات الحاكمة لمنظومة البحث العلمي والمشروعات البحثية بما يتوافق مع التوجهات العالمية والدولية.

(٢/٣) زيادة أعداد الباحثين بالجامعات المصرية ومنع هجرة المتميزين للخارج، بما يُسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل للعقول البشرية.

(٣/٣) استقطاب الباحثين المتميزين من مختلف الجامعات والاستفادة من خبرتهم البحثية وإبداعاتهم وابتكاراتهم العلمية في تطوير البحث العلمي.

(٤/٣) تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المشروعات البحثية الدولية.

(٥/٣) توفير فرص الاحتكاك العلمي بين أعضاء هيئة التدريس مع نظرائهم بالجامعات العربية والأجنبية وتشجيع الإشراف الدولي المشترك على رسائل الماجستير والدكتوراه.

(٦/٣) تشجيع البحوث البينية بين التخصصات المختلفة داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات داخل مصر وخارجها، واستثمار وجود باحثين مبتعثين بالجامعات الغربية وأعضاء هيئة تدريس معارين للجامعات العربية والإقليمية في عمل بحوث مشتركة أكثر ابتكارًا.

(٧/٣) تشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي لأبحاثهم العلمية في المجلات والدوريات العالمية.

(٨/٣) عقد شراكة بين الجامعة وغيرها من الجامعات المصرية والعربية والعالمية؛ لتشجيع الباحثين وأعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات على إجراء بحوث مع الباحثين من مختلف الجامعات المصرية والعربية.

(٩/٣) زيادة مرتبات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية، مما يساعدهم على تفرغهم للقيام بمهامهم البحثية، والوصول لحلول مبتكرة لمشكلات مجتمعهم.

### (٤) **تطوير الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية**:

أظهرت نتائج البحث الحالي بشقيه النظري والميداني أهمية الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية

للجامعات المصرية؛ لذا يقترح البحث عدة آليات إجرائية يمكن أن تسهم في تحقيقه، ومنها ما يلي:

(١/٤) وضع بعض اللوائح التنظيمية التي تضمن عقد العديد من التحالفات والشراكات بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية المختلفة.

(٢/٤) وضع استراتيجيات عمل محددة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، والتي تسمح بمزيد من المبادرات والتعاون بينهم على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية.

(٣/٤) إصدار التشريعات والقوانين المنظمة لتسهيل العلاقات التبادلية بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية، والتخلص من كل اللوائح والتشريعات التي تعوق حرية الجامعات وتعوق قدرتها على تطوير نفسها.

(٤/٤) إقامة ورش عمل تجمع أعضاء يمثلون الجامعات والمؤسسات الإنتاجية لدراسة القضايا المشتركة والتوصل إلى مقترحات لدعم الشراكة بينهم.

(٥/٤) إشراك ممثلين عن القطاعات الإنتاجية والخدمية من المؤسسات المدنية والأهلية باللجان المكلفة بتطوير المقررات والبرامج الجامعية؛ بحيث يكون التطوير والتحديث للمقررات الجامعية وفق الاحتياجات الفعلية لمتطلبات سوق العمل على النحو الشمولي والتكاملي مع بقية التخصصات الأخرى.

(٦/٤) توعية طلاب الكليات العملية بربط مشاريع التخرج بواقع مشكلات المجتمع مع توفير البيئة المناسبة لإجراء البحوث كالمصانع ومنحهم حق استخدام المعامل والمختبرات وأدوات الجامعة.

(٧/٤) دمج ممثلين لجمعيات المستثمرين ورجال الأعمال في مجالس الجامعات والكليات للاستفادة منهم في التعرف على احتياجات المؤسسات الإنتاجية من البحوث العلمية والعمل على تلبيتها.

(٨/٤) إنشاء مركز متخصص لدعم الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، ومنحه كافة السلطات والصلاحيات التي تمكنه من عقد العديد من التحالفات والشراكات بين الجامعة ومراكز البحوث بكافة الكليات الجامعية والمؤسسات الإنتاجية المختلفة.

(٩/٤) إعداد خطط للشراكة والتعاون البحثي بين مراكز البحوث بالجامعات والمؤسسات الإنتاجية؛ لتنشيط البحوث المشتركة التي تخدم المؤسسات الانتاجية وفي نفس الوقت توفر مصادر متنوعة لتمويل الخطط والبرامج البحثية.

(١٠/٤) إنشاء منصات إلكترونية تشترك فيها جميع الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في كافة القطاعات، يتم من خلالها عرض الأفكار الإبداعية والابتكارية وبراءات الاختراع لمنسوبي الجامعات، مما يفيد المبتكرين ورواد الأعمال والمستثمرين بالمؤسسات الإنتاجية.

### (٥) تعظيم براءات الاختراع:

أظهرت نتائج البحث الحالي بشقيه النظري والميداني أهمية براءات الاختراع كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ لذا يقترح البحث عدة آليات إجرائية يمكن أن تسهم في تحقيقه، ومنها ما يلي:

(١/٥) إعداد بعض اللوائح التي تضمن حماية حقوق الملكية الفكرية وبراءات اختراع الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس، وتوفير كافة الضمانات اللازمة للمحافظة على حقوق المبتكرين والمخترعين بالجامعات.

(٢/٥) توظيف بعض المقررات الدراسية في مرحلة الدرجة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا؛ لنشر الوعي بماهية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع .

(٣/٥) عقد ندوات تدريبية وورش عمل ولقاءات مستمرة بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات حول بعض القضايا، مثل سياسات حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

(٤/٥) توفير الترخيص لكافة المبدعين والمبتكرين لتحويل الابتكارات الجامعية إلى منتجات وخدمات تفيد المجتمع؛ من خلال إقامة علاقات تعاونية وشراكات مع المؤسسات الإنتاجية.

(٥/٥) إنشاء هيئة متخصصة لحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، كإنشاء مكاتب إدارة الملكية الفكرية.

(٦/٥) إنشاء منظومة إلكترونية تربط بين المراكز البحثية بالجامعات ومكاتب التايكو ووحدات الابتكار بالكليات المختلفة ونادي ريادة الأعمال؛ للتعرف على الأفكار الابتكارية وبراءات الاختراع لمنسوبي الجامعة من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس وتوفير الدعم اللازم لتسويقها، مما يسهم في المحافظة على الملكية الفكرية لهذه الأفكار وبراءات الاختراع.

(٧/٥) توفير البيئة الملائمة والداعمة لحماية الملكية الفكرية من خلال بعض الممارسات والأنشطة مثل: مسابقة ابتكر، والتي تهدف إلى نشر ثقافة الابتكار والإبداع؛ بهدف دعم الابتكارات وبراءات الاختراع والملكية الفكرية.

### (٦) تفعيل وتعزيز ريادة الأعمال:

أظهرت نتائج البحث الحالي بشقيه النظري والميداني أهمية ريادة الأعمال كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ لذا يقترح البحث عدة آليات إجرائية يمكن أن تسهم في تحقيقه، ومنها ما يلي:

(١/٦) استحداث مقررات دراسية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى بكليات الجامعة في مجال ريادة الأعمال، بحيث يتم من خلال تلك المقررات تنمية معارف الطلاب ومهاراتهم الريادية.

(٢/٦) عقد برامج تدريبية وورش عمل وندوات؛ للتوعية بثقافة ريادة الأعمال ومهارات العمل الريادي وسوق العمل.

(٣/٦) استضافة رواد الأعمال الناجحين في المجتمع، لعرض تجاربهم وخبراتهم أمام طلاب الجامعة.

(٤/٦) الاستعانة بالمتخصصين من المدربين المعتمدين المواكبين للتغيرات في مجال ثقافة ريادة الأعمال.

(٥/٦) تنظيم ملتقى سنوي على مستوى الجامعة لأفضل فكرة ومشروع ريادي للطلاب.

(٦/٦) عقد المزيد من المسابقات الطلابية التي تهدف إلى إظهار الأفكار الريادية المتميزة، وتشجيع الطلاب ورواد الأعمال الناشئين على المشاركة فيها من خلال تقديم جوائز مادية للفائزين.

(٧/٦) عقد اجتماعات دورية مع الوحدات التنظيمية؛ لبحث العقبات والمشكلات التي تواجه تنفيذ أنشطة ريادة الأعمال.

(٨/٦) تنظيم زيارات ميدانية للمصانع والشركات التي أثبتت نجاحًا في سوق العمل المحلي في الآونة الأخيرة، والتي بدأت من أفكار طموحة ومشروعات صغيرة.

(٩/٦) إنشاء وحدة بكل كلية بمسمى وحدة دعم الابتكار وريادة الأعمال، تهدف إلى تخطيط وتنسيق ومتابعة أنشطة وأعمال الطلاب الابتكارية.

(١٠/٦) إقامة علاقات مع مراكز ريادة الأعمال بالجامعات العالمية؛ لتسويق الأفكار الريادية وتنفيذ أنشطة مشتركة وتبادل الخبرات.

(١١/٦) تخصيص عدد من القاعات التدريبية الحديثة والمجهزة بكافة الوسائل المساعدة على إقامة البرامج التدريبية الحديثة، وورش العمل والأنشطة المختلفة الخاصة بالعمل الريادي لدى الطلاب.

(١٢/٦) تشكيل لجنة متخصصة لريادة الأعمال على مستوى الجامعات، بحيث تتضمن اللجنة فريقًا من الخبراء وأعضاء هيئة التدريس المتخصصين وذوي الخبرة في مجال ريادة الأعمال.

(١٣/٦) عقد بروتوكولات تعاون وشراكة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجهات المعنية بريادة الأعمال، كوزارة التخطيط وجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر، ومؤسسات قطاع الأعمال الحكومي والخاص ومنظمات المجتمع المدني، بالإضافة إلى التعاون مع رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات الصناعية لتمويل الأفكار الإبداعية والابتكارية.

(١٤/٦) تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ المشروعات والأفكار الريادية لمنسوبي الجامعة، بالاعتماد على بعض المصادر الإضافية مثل قبول التبرعات والهبات ومساهمة رجال الأعمال.

## (٧) الإدارة النوعية للمواهب العلمية:

أظهرت نتائج البحث الحالي بشقيه النظري والميداني أهمية إدارة المواهب العلمية كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ لذا يقترح البحث عدة آليات إجرائية يمكن أن تسهم في تحقيقه، ومنها ما يلي:

(١/٧) وضع خطة استراتيجية للخدمات والبرامج والتدريبات والمناهج والوسائل والإمكانات التي يمكن توفيرها وتقديمها لرعاية الموهوبين في كافة المجالات.

(٢/٧) إنشاء برامج لجذب الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين للاستفادة من خبراتهم التي اكتسبوها في المشروعات الدولية التي شاركوا فيها.

(٣/٧) تأسيس نظام يسمح باكتشاف الموهوبين في الجامعات على أسس موضوعية، بما يخدم أهداف الجامعات ومشروعاتها المستقبلية.

(٤/٧) توفير فرص لتدريب الموهوبين خارج البلاد لصقل موهبتهم، من خلال إعداد وتأهيل الموهوبين للمشاركة في البطولات الدولية والتي تتيح لهم اكتساب الخبرات وفرص للاحتراف.

(٥/٧) عقد لقاءات مع الموهوبين للتعرف على الصعوبات التي تعوقهم عن تنمية موهبتهم، من خلال تكثيف الندوات واللقاءات التي تجمع بين رؤساء الجامعات ونوابهم مع الموهوبين.

(٦/٧) الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الجامعة لتدريب الموهوبين.

(٧/٧) تقديم امتيازات للموهوبين في سداد رسوم الأبحاث والتدريب وإجازات التفرغ العلمي.

(٨/٧) تقديم الرعاية المُثلى للموهوبين في الجامعات، كبرامج الرعاية الاجتماعية والصحية للمواهب ولأسرهم.

(٩/٧) تخصيص مركز لرعاية الموهوبين على مستوى كل جامعة؛ بحيث يكون مسئولًا عن جذب المواهب المختلفة وتوفير الإمكانات المناسبة لتنمية هذه المواهب.

(١٠/٧) توفير الإمكانات والأدوات والخامات اللازمة لمساعدة الموهوبين على تنمية موهبتهم.

(١١/٧) إقامة مسابقات مشتركة بين الجامعات المختلفة سواء على المستوى المحلي أو بالمشاركة مع جامعات أجنبية لعرض الإنتاجية الإبداعية للطلاب الموهوبين وبيعها.

(١٢/٧) توطيد العلاقات والشراكات القائمة بين الجامعة وحاضنات الأعمال والحدائق التكنولوجية والمراكز المتخصصة لتسويق الإنتاج الإبداعي للطلاب الموهوبين.

(١٣/٧) إنشاء حاضنات أعمال لرعاية الموهوبين وتسويق إنتاجهم الإبداعي لكافة قطاعات المجتمع الإنتاجية سواء العامة أو الخاصة.

(١٤/٧) وضع نظام شفاف وعادل لربط الأداء بالمكافآت والحوافز بما يضمن توفير الأمن الوظيفي لهؤلاء الموهوبين وتحقيق استقلاليتهم.

## (٨) الإتاحة الفائقة لمسارات الابتكار التكنولوجي:

أظهرت نتائج البحث الحالي بشقيه النظري والميداني أهمية الابتكار التكنولوجي كأحد مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ لذا يقترح البحث عدة آليات إجرائية يمكن أن تسهم في تحقيقه، ومنها ما يلي:

(١/٨) تنظيم ملتقيات وندوات علمية؛ للتعريف بالابتكار التكنولوجي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية.

(٢/٨) تنظيم ورش عمل ومؤتمرات؛ لتعريف أعضاء هيئة التدريس بتطبيقات الابتكار التكنولوجي وأساليب التعلم الحديثة.

(٣/٨) عقد دورات تدريبية متقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات تنظمها مراكز ووحدات الكليات بالجامعات من أجل تنمية معارف ومهارات جديدة لأعضاء هيئة التدريس تمكنهم من تحسين الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تقدمها الجامعة.

(٤/٨) نشر فيديوهات توضيحية على المواقع الرسمية بالأقسام داخل الكليات بالجامعة لتبادل ومشاركة المعرفة الجديدة التي تسهم في تطوير برامجها وخدماتها المختلفة.

(٥/٨) تعيين خبراء في مجالات التكنولوجيا المتقدمة لإدارة وتوجيه جهود الابتكار.

(٦/٨) إنشاء وحدات متخصصة للابتكار التكنولوجي داخل الجامعات ومراكز البحوث؛ لتحفيز الإبداع والابتكار وتسويق الخدمات إلكترونيًا.

(٧/٨) تبني فكرة الحاضنات التكنولوجية لرعاية الأفكار الإبداعية؛ وذلك لتهيئة بيئة عمل ابتكارية ملائمة للمبدعين للقيام بأنشطة البحث والتطوير التي تفيد في تحسين خدماتها وبرامجها.

(٨/٨) إنشاء الحدائق العلمية والتكنولوجية والاستفادة من نتائج البحوث في نقل أهم نماذج الحدائق العلمية والتكنولوجية وتطبيقاتها بالجامعات.

(٩/٨) الربط الشبكي بين الجامعات المصرية والجامعات المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي بما يسهم في تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم.

(١٠/٨) تحديث البنية التحتية للجامعات؛ لتشمل تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز والطباعة ثلاثية الأبعاد وأدوات الذكاء الاصطناعي.

(١١/٨) توفير خدمات إنترنت عالية السرعة في جميع كليات الجامعة لدعم تطبيقات الابتكار التكنولوجي.

## سادساً: معوقات محتملة قد تواجه تنفيذ الرؤية المقترحة وسُبل مواجهتها:

من المحتمل وجود بعض المعوقات التي تقف حائلًا دون تنفيذ الرؤية المقترحة وتحول دون تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية؛ ومن ثمَّ ينبغي الاستعداد لمواجهتها حال حدوثها والمبادرة في التعامل معها، وفيما يلي بعض المعوقات المحتملة وسُبل التغلُّب عليها على النحو التَّالي:

### (١) المعوقات الإدارية، ومنها:

- جمود السياسات الجامعية وضعف مواكبتها للتغيرات والتحولات المحلية والعالمية خاصة فيما يتعلق بتنمية وتشجيع ثقافة الابتكار.
- القصور في امتلاك الجامعات المصرية لخطة استراتيجية تمكن أعضاء هيئة التدريس والطلاب من تطبيق أفكارهم الابتكارية.
- غياب الأهداف الاستراتيجية للجامعات والتي تدعم حصول منسوبيها على براءات اختراع معتمدة محليًّا ودوليًّا.
- وجود إجراءات بيروقراطية معقدة لتنفيذ مشروعات الابتكار بالجامعات.

**ويمكن التغلب على تلك المعوقات بما يلي:**

- تعديل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعات لمواكبة مستحدثات العصر.
- وضع سياسات جامعية تعمل على تعزيز الاستفادة من المبادرات الرئاسية الداعمة للابتكار.

- وضع خطط استراتيجية بالجامعات تضمن تطبيق الأفكار الابتكارية.
- وضع القوانين واللوائح التي تضمن براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية لأصحابها.
- تخفيف حدة الروتين والبيروقراطية وتسهيل إجراءات دعم الابتكار في مكاتب نقل وتوطين وتسويق التكنولوجيا.

**(٢) المعوقات الثقافية والمجتمعية، ومنها:**

- ضعف الثقافة الابتكارية لدى بعض العاملين بالجامعات المصرية.
- ضعف قناعة بعض القيادات التنفيذية في الجامعات بأهمية الابتكار.
- مقاومة بعض العاملين للتغيير رغبة في القيام بأعمالهم الروتينية التي اعتادوا عليها.
- الخوف من الفشل والتردد في طرح الأفكار الجديدة.
- قلة التقدير المجتمعي للمبتكرين، مما يؤدي إلى ضعف الدعم المادي والمعنوي المقدم لهم.

**ويمكن التغلب على تلك المعوقات بما يلي:**

- عقد برامج تدريبية وورش عمل وندوات للعاملين لتوعيتهم بأهمية الابتكار والابداع في عملهم؛ وذلك لمواكبة مستحدثات العصر.
- وضع بعض الإرشادات لتوعية العاملين بالجامعات بأهمية الثقافة الابتكارية، ومزايا التوجه نحو الجامعة الابتكارية.
- توفير بيئة داعمة للتغيير بين أعضاء المجتمع الجامعي تيسر سبل الاتصال والتعاون وتحتضن الأفكار الإبداعية والاستفادة منها في تطوير الجامعة بما يحقق لها التميز التنافسي.
- تدعيم التواصل المكثف بين الخبراء في مجال الابتكار على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وبين الجامعة للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في هذا المجال.

**(٣) المعوقات التعليمية، ومنها:**

- تركيز المناهج الدراسية على الحفظ والتلقين بدلًا من تعزيز مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات.

- ضعف مهارات التفكير الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس لتوجيه الطلاب ودعمهم في مشاريعهم المبتكرة.
- ضعف توفير برامج لتدريب المبتكرين من أعضاء هيئة التدريس لتنمية معارفهم وصقل مهاراتهم.

**ويمكن التغلب على تلك المعوقات بما يلي**:

- تطوير المناهج الدراسية لتعزيز مهارات التفكير الإبداعي.
- تحديث برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين؛ من أجل إكسابهم معارف ومهارات جديدة تساعدهم على التجديد والابتكار في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والإدارية.

**(٤) المعوقات المالية، ومنها**:

- ضعف التمويل الحكومي وقلة الاعتمادات المالية لمؤسسات التعليم الجامعي.
- نقص في الموارد المالية لدعم أنشطة الابتكار بالجامعات، مثل تمويل مشروعات البحث العلمي وبرامج ريادة الأعمال.
- قلة وجود حوافز مادية مناسبة للمبتكرين من منسوبي الجامعة.
- قلة وجود ميزانية كافية؛ لتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم الابتكار بالجامعات، مثل المختبرات المتطورة والمراكز البحثية.

**ويمكن التغلب على تلك المعوقات بما يلي**:

- توفير الدعم المادي والمعنوي لمنسوبي الجامعات المبتكرين.
- الارتقاء بالوضع المالي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات، بما يساعدهم على تفرغهم للقيام بالمهام البحثية، والوصول لحلول مبتكرة لمشكلات المجتمع.
- توفير التمويل الكافي؛ لإنشاء حاضنات ومجمعات للتكنولوجيا ومراكز الابتكار، واستحداث مراكز لتسويق نتائج الأبحاث العلمية الابتكارية.

**(٥) المعوقات الخارجية، ومنها**:

- ضعف الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية.
- ضعف التواصل مع الجهات الخارجية لتمويل الأنشطة والمشروعات الابتكارية.

- قلة ثقة رجال الأعمال وأصحاب الشركات والمستثمرين في مردود الاستثمار من الجامعات.

**ويمكن التغلب على تلك المعوقات بما يلي**:

- عمل شراكات وتحالفات قوية مع القطاع الخاص لدعم الابتكار.
- تشكيل فريق من الخبراء الذين لديهم الخبرة الفنية والإدارية والتسويقية للتواصل مع سوق العمل بمختلف فئاته.
- عقد بروتوكولات مع الجهات الممولة للابتكارات مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية وهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار لتمويل بعض الابتكارات والبحوث العلمية المبتكرة بالجامعات.

## بحوث مستقبلية مقترحة:

**تقترح الباحثة إجراء البحوث والدراسات المستقبلية الآتية:**

- نموذج مقترح لجامعة ابتكارية بالجامعات المصرية.
- تصور مستقبلي لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ابتكارية.
- الجامعة الابتكارية: صيغة مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية.
- متطلبات تطوير الجامعات المصرية في ضوء صيغة الجامعة الابتكارية.

## المراجع

### أولًا: المراجع العربية:

١. الابراهيم، عماد حمد محمود(٢٠١٦). *الحماية المدنية لبراءات الاختراع والإسرار التجارية*. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

٢. ابراهيم، فاطمة أحمد زكي(٢٠٢٢). تفعيل دور جامعة بنها في تحقيق التعليم الريادي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. ٤٦(٢): ٥٣-١٩٠.

٣. أبو المجد، مها عبد الله السيد(٢٠١٥). حاضنة الأعمال وتنمية القدرة التنافسية للجامعة. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس* .مصر. أكتوبر (٦٦): ٣٠٥-٣٣١.

٤. أبو خشيم، فاطمة محمد سليم(٢٠٢٣). تطوير البحث العلمي في الجامعات في ضوء الخبرات العالمية والاتجاهات الحديثة. *مجلة البحوث العلمية*. جامعة أفريقيا للعلوم الانسانية والتطبيقية. طرابلس. ٨(١٧): ٢٢٤-٢٥٤.

٥. أبو سعدة، وضيئة ورضوان، فوزية محمود(٢٠١٤). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة. *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. ٢٥(١٠٠): ٧٠-١٢٣.

٦. أحمد، أسامة زين العابدين عثمان وسعيد، منال موسي(٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد(دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية*. جامعة أسيوط. ٣١(٣): ٦٤٧-٧٢٦.

٧. أحمد، السيد علي عثمان(٢٠٢٣). ريادة الأعمال الاجتماعية كأحد آليات مواجهة مشكلة بطالة خريجي الجامعات في مصر. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*. جامعة الفيوم. (٣٣): ١٩٨-٢٣٧.

٨. أحمد، محمد أحمد حلمي(٢٠٢٤). دور القيادة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية المستدامة والتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة القاهرة. *المجلة العلمية للدراسات*. كلية التجارة. جامعة مدينة السادات. ١٦(٢): ٦٥٩-٦٩٠.

٩. أحمد، محمد جاد حسين ومحمود، أشرف محمود أحمد(٢٠١٧). تصور مقترح لجامعة بحثية مصرية على ضوء خبرة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية وجامعة كيب تاون بجنوب أفريقيا. *مجلة التربية المقارنة والدولية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. عين شمس. ٣(٨): ١-٢٢٥.

١٠. أحمد، مصطفي أحمد عبد الله(٢٠٢٤). نظام مقترح لجامعة الابتكار بمصر على ضوء خبرة كل من جامعة بنسلفانيا ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا. *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. ٤٨(٣): ٢٨٧-٤٧٢.

١١. أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي(٢٠٢٥). تصور مقترح لإدارة المواهب الطلابية بجامعة العريش على ضوء خبرة جامعتي ستانفورد وكامبريدج. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. يناير(١): ١٠٨٣-١٢١١.

١٢. إسماعيل، الشيماء عيد محمد(٢٠٢٤). دور الابتكار التكنولوجي في تبني استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية. *مجلة البحوث التجارية*. كلية التجارة. جامعة الزقازيق. ٤٦(٤): ٧٨٦-٨٢٩.

١٣. إسماعيل، آمال محمد إبراهيم وعلى، عزة، أحمد صادق(٢٠٢١). تصور مقترح لحاضنة أعمال تكنولوجية بجامعة جنوب الوادي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في صعيد مصر. *مجلة كلية التربية*. جامعة سوهاج. (٩١): ٢٧٩١-٢٨٨٧.

١٤. إسماعيل، هبه صبحي جلال، وعلوان، سهام أحمد محمد(٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتطوير نقل وتسويق التكنولوجيا الجامعية بمصر على ضوء جامعة ولاية يوتا. *مجلة كلية التربية*. جامعة طنطا.٤٨(٤): ١-٢٠٦.

١٥. ألماظ، محمد السيد فرج(٢٠٢٢). متطلبات تحقيق ريادة الأعمال بالجامعات المصرية – دراسة تحليلية لآراء بعض ذوي الخبرة. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. ١٩(١١٣): ٤٩٥-٤٩٧.

١٦. أمين، مصطفي أحمد(٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة المواهب بالجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. ١٧(٩٠): ١٧١-٢٣٠.

١٧. بشمائي، شكيب(٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. *مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*. سوريا. ٣٦(٥): ٨٥-١٠٠.

١٨. بورنان، فاطمة الزهراء، ومعراج، هواري(٢٠١٧). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية. *مجلة دراسات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية*. جامعة عمار ثليجي بالأغواط. الجزائر. ٨(٣): ٢٦٥-٢٧٨.

١٩. الثبيتي، خالد بن عواض والخالدي، عبد الاله بن معيد(٢٠٢٢). إنشاء جامعة ابتكارية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية: تصور

مقترح. *مجلة الإدارة العامة*. السعودية. ٦٢(عدد خاص): ٦١٩-٦٧٠.

٢٠. جاد، حاتم فرغلي ضاحي(٢٠٢٣). تصور مقترح لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية من منظور مقارنة الحلزون الثلاثي وفي ضوء أفضل الممارسات العالمية. *مجلة كلية التربية*. جامعة دمياط. ٣٨(٨٦): ٢-٢٤٥.

٢١. جمهورية مصر العربية (٢٠٢١). القرار الجمهوري رقم ٦٣٤ لسنة ٢٠٢١م بشأن إنشاء جامعة خاصة باسم جامعة الابتكار. *الجريدة الرسمية*. ع٥٢ مكرر(و). س٦٥. القاهرة. رئاسة الجمهورية. ١-١٠.

٢٢. _____(١٩٧١). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٢٤٠٥. الخاص بإنشاء أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. *الجريدة الرسمية*.(٢٨): ١-٧٥.

٢٣. _____ (١٩٩٣). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٨٥لسنة١٩٩٣. الخاص بإنشاء الهيئة العامة لمدينة مبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية. *الجريدة الرسمية*.(١٠): ٥٥٧-٥٦٣.

٢٤. _____ (١٩٩٨). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٣٧٧لسنة ١٩٩٨. الخاص بإنشاء أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. *الجريدة الرسمية*.(٤٦): ١٤-١٩.

٢٥. _____ (٢٠٠٢). قانون رقم٨٢ لسنة ٢٠٠٢ الخاص بإصدار قانون حماية حقوق الملكية الفكرية. *الجريدة الرسمية*.(٢٢مكرر): ١-٧٥.

٢٦. _____ (٢٠١١). قرار المجلس الأعلى للقوات المسلحة لرقم ٨٥ لسنة ٢٠١١ بتاريخ ٢٠١١/٥/١٢ بشأن استبدال مسمي مدينة الأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية بمسمي مدينة مبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية. *الجريدة الرسمية*. القاهرة. العدد١٩.

٢٧. _____ (٢٠١٤). دستور ٢٠١٤. *الجريدة الرسمية*. العدد٣ مكرر(أ). في يناير ٢٠١٤.

٢٨. _____ (٢٠١٨). قانون رقم٢٣ لسنة ٢٠١٨ الخاص بإصدار قانون حوافز العلوم والتكنولوجيا والابتكار. *الجريدة الرسمية*.(١٦مكرراً): ١-٧.

٢٩. _____ (٢٠١٩). قانون رقم١ لسنة ٢٠١٩ الخاص بإنشاء صندوق رعاية المبتكرين والنوابغ. *الجريدة الرسمية*.(٥مكرر): ١-١٠.

٣٠. _____، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء. (٢٠٢٤). *النشرة السنوية للطلاب المقيدون- أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤* . القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء.

٣١. _____، وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري(٢٠١٦). *استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠* . القاهرة. ١-٣١٦. متاح على www.crci,sci,eg/wp.content/uploads/egypt-23.pdf

٣٢. _____، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(٢٠١٩). *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار٢٠٣٠* . القاهرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ١-٨٩.

٣٣. الجندي، محمود عبد العزيز، ومحمود، ياسر نبوي(٢٠١٩). الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المكتبات الجامعية المصرية والاماراتية. *مؤتمر الابتكار واتجاهات التجديد في المكتبات*. مجمع الملك عبد العزيز للمكتبات الوقفية. المدينة المنورة.(٢): ٤-٦٢.

٣٤. جهلول، إيمان هاتو(٢٠٢٤). دور إدارة المواهب في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة البصرة. *مجلة الدراسات المستدامة*. الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة. العراق.(٦): ٥٦٢-٥٨٩.

٣٥. الحربي، ندي مقبل عايض(٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد. *مجلة كلية التربية*. جامعة سوهاج. (٩٤): ١٤٢٩-١٤٧٤.

٣٦. حسن، أسماء أحمد خلف(٢٠١٨). دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم واستثمار الابتكارات العلمية لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية. *مجلة مستقبل التربية العربية*. المركز العربي للتعليم والتنمية. مصر ٢٥(١١١): ٥٥-٩٦.

٣٧. حسن، إسماعيل محمد إسماعيل(٢٠٢٣). تطوير برنامج تدريبي ذكي قائم على تكنولوجيا التحليلية التعليمية لتنمية مهارات إنتاج الأنشطة التفاعلية والابتكار التكنولوجي لدي معلمي المدارس الرسمية. *المجلة الدولية للتكنولوجيا والحوسبة التعليمية*. مصر. ٢(٥):١-٥٨.

٣٨. حسن، عمرو مصطفي أحمد(٢٠٢٢). دور مراكز الابتكار وريادة الأعمال في رفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية على ضوء بعض النماذج العالمية: رؤية مقترحة. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. ١٩(١١٥): ٥٦٠-٥٩٨.

٣٩. حسن، منا موسي سعيد(٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية لجامعة الوادي الجديد باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. ٣(١): ٥٢١-٥٨٤.

٤٠. حسني، يسرا إسماعيل صدقي(٢٠٢٣). آليات مقترحة لتحسين الأداء البحثي بجامعة الفيوم على ضوء مؤشرات القدرة التنافسية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. جامعة الفيوم. ١٧(٦): ٩٦-١٤٤.

٤١. حسنين، أمنية أحمد(٢٠٢٤). تسويق الطلاب الموهوبين بالجامعات المصرية الحكومية كأحد مداخل التحول إلي الجامعات الريادية "دراسة ميدانية". *مجلة كلية التربية*. جامعة المنصورة. أكتوبر(١٢٤): ٨٢-١٨٠.

٤٢. حسين، أسماء أشرف عرندس (٢٠٢٢). الكراسي البحثية مدخلاً لتطوير البحث العلمي بجامعة المنوفية "رؤية مقترحة". *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. ٤(١): ٤٢٥-٤٦٤.

٤٣. الحسيني، عزة أحمد محمد(٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لدي قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية. *مجلة الادارة التربوية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. عين شمس. ١٦(٤٧): ٩-٩٨.

٤٤. خالد، شويني، على، سردوك، وعبد الرازق، حموش(٢٠٢٤). توظيف تقنية Chat Gpt في تعزيز الابتكار في البحث العلمي "دراسة على عينة من الباحثين الجزائريين". *مجلة الإعلام والمجتمع*. الجزائر. ٨(١): ٤٠٣-٤٢١.

٤٥. الخضيري، زينب إبراهيم(٢٠٢٤). دراسة تحليلية لدور التسويق الالكتروني في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات الأهلية بالتطبيق على جامعة الأمير سلطان في مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*. السعودية. ١٠(٤): ٨٨-١٢١.

٤٦. خليل، أحمد حسني السيد(٢٠٢٥). آليات نشر ثقافة ريادة الأعمال الرياضية لدي طلاب جامعة المنصورة. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنصورة. مارس(٥٣): ١٠٧-١٣٠.

٤٧. درويش، محمود أحمد(٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الانسانية*. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع .

٤٨. الدوسري، عبد العزيز بن سالم(٢٠٢٤). الدور الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. *مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*. السعودية.١٨(٢): ٦٠-١٠٦.

٤٩. رشوان، فتحي محمد محمود(٢٠٢٣). معوقات تنمية القدرة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*. جامعة المنيا. ٣٨(٤): ٣٥٣-٣٨٣.

٥٠. رضوان، عبير أنور، والمولي، إيمان السيد(٢٠٢٢). درجة ممارسة إدارة المواهب في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة المنارة العلمية*. جامعة بنغازى. نوفمبر(٥): ١١٢-١٢٥.

٥١. رفعت، فاطمة صلاح الدين(٢٠٢٤). رؤية مقترحة لتطوير الشراكة البحثية بالجامعات المصرية كأحد مداخل تعزيز قدرتها التنافسية. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. ٤(٢): ٣٦-١١٦.

٥٢. الروبي، حنان أحمد(٢٠٢٤). رؤية مستقبلية لدور الشركات الجامعية الناشئة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. (١): ١-٩٥.

٥٣. الزامل، أروي بنت عبد الله(٢٠٢٢). متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع. المكان (٨٥): ١١٣-١٣٥.

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

٥٥. زاهر، ضياء الدين وندا، فايزة رضا(٢٠١٨). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات "دراسة تحليلية نقدية". *مجلة مستقبل التربية العربية*. المركز العربي للتعليم والتنمية. ٢٥(١١١): ٧٩٣-٨٢٠.

٥٦. زاهر، ضياء الدين(٢٠١٨). ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة. *المجلد الثالث*. القاهرة: للمركز العربي للتعليم والتنمية.

٥٧. زايد، سمر سامي محمود(٢٠٢٤). نموذج مقترح لوحدات الابتكار بالجامعات المصرية باستخدام أسلوب بيرت. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. أكتوبر(١): ٥٩٩-٦٦٦.

٥٨. زهران، إيمان حمدي رجب(٢٠٢٣). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم: دراسة حالة. *مجلة كلية التربية*. جامعة سوهاج.(١١٢): ٥٧٧-٧١٨.

٥٩. سليم، هانم خالد محمد(٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق. *المجلة التربوية بسوهاج*. (٧٨): ١٨٣١-١٩٣٩.

٦٠. سليمان، السعيد بدير(٢٠٢٢). الشراكة بين الجامعة والصناعة في كل من اسبانيا وانجلترا والصين وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية*. جامعة كفر الشيخ. ٢(١٠٤): ٣٣٣-٣٩٠.

٦١. سمحان، منال فتحي والسيد، سماح السيد(٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. ٣٨(٢): ١١٥-٢١٨.

٦٢. السيد، سماح السيد محمد(٢٠٢٥). استراتيجية مقترحة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية في ضوء مدخل التجديد الاستراتيجي "جامعة المنوفية نموذجا". *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. ٢(١٤٢): ٦١٧-٧٤٥.

٦٣. الشريف، عبد الله بن عبد العزيز، وإبراهيم، زكريا سالم(٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لزيادة القدرة التنافسية لطلاب كليات الفروع بجامعة تبوك. *مجلة كلية التربية*. جامعة الأزهر. ٣(١٨٤): ٩٥٢-٩٨٦.

٦٤. صالح، عواطف عبد الفتاح(٢٠٢٢). تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنصورة. ابريل(١١٨): ٨٧١-٩١٢.

٦٥. الطاهر، محمد حسن احب(٢٠٢٤). التوجه الاستراتيجي ودوره في تعزيز التجديد: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي منظمة الأصول الذكية. *مجلة كلية التربية للبنات*. جامعة الكوفة. ١٨(٣٥): ١٩٥-٢١٩.

٦٦. طنطاوي، أماني إبراهيم محمد(٢٠٢٣). خبرة جامعة كامبريدج في تجويد آليات الشراكة بين الجامعة والصناعة وإمكان الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية*. جامعة الزقازيق. ٣٨(١٢٧): ٢٥٣-٣٤١.

٦٧. عبد الحسيب، جمال رجب محمد(٢٠٢٠). تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. يوليو(١): ١٩٦-٢٢٣.

٦٨. عبد الدايم، نهاد أبي عبد الله(٢٠٢١). تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المنصورة باستخدام مدخل الحوكمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *مجلة بحوث التربية النوعية*. جامعة المنصورة. (٦٢): ٢٨-٥٥.

٦٩. عبد الرحيم، محمد عباس محمد وإبراهيم، محمود مصطفي محمد(٢٠٢٤). تطوير دور جامعة الأزهر في تنمية ثقافة الابتكار لدي طلابها في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. *مجلة بحوث العلوم التربوية*. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ٥(٢٥): ١-٧٩.

٧٠. عبد العظيم، حنان زاهر عبد الخالق(٢٠٢٤). دراسة مقارنة لممارسات دعم الابتكار في جامعتي ميونخ التقنية وأم القري وإمكان الإفادة منهما في جامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. ٤٨(٢): ١٥-٢٢٠.

٧١. عبد الغالي، هنية جاد(٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية "دراسة ميدانية بجامعة اسوان". *مجلة العلوم التربوية*. كلية التربية. جامعة جنوب الوادي. قنا. (٣٩): ١٦٩-٢٣٦.

٧٢. عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف(٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير نظم القبول في الجامعات المصرية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. ١٩(١١٣): ٢٢٨-٢٩٩.

٧٣. عبد الله، محمد عبد الله(٢٠١٩). رؤية مقترحة لإنشاء مراكز إدارة الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء الخبرة الماليزية. *مجلة كلية التربية*. جامعة طنطا. ٧٤(٢): ٧٧٦-٨٣٨.

٧٤. عبد الوهاب، إيمان جمعه محمد(٢٠١٨). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة استشرافية. *مجلة كلية التربية*. جامعة كفر الشيخ. ١٨(١): ٧٣٥-٨٧٥.

٧٥. عثمان، ناصر أحمد(٢٠٢١). *استراتيجية مقترحة قائمة على الحلزون الثلاثي لإدارة الابتكار بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠*. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة اسوان.

٧٦. العربي، محمد دسوقي محمد(٢٠٢١). الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدي العاملين بها "دراسة تحليلية". *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. ٣٢(١٢٦): ٦٦٣-٦٨٤.

٧٧. عطية، أفكار سعيد خميس(٢٠٢٠). تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية لدعم الابتكار في الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية*. جامعة سوهاج. (٨٠): ١- ٧٩.

٧٨. العولقى، عبدالله أحمد(٢٠٢٠).استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي. *مجلة الإدارة العامة*. معهد الإدارة العامة. اليمن.٦٠(٣): ٤٧٥-٥٣٧.

٧٩. عيداروس، أحمد نجم الدين وعرندس، أسماء أشرف(٢٠٢٤). حوكمة الذكاء الاصطناعي مدخل لترسيخ ثقافة الابتكار المستدام بجامعة المنوفية. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية. ٤(٢): ٤٥٠-٥٧٦.

٨٠. عيسي، محمد محمود والمحجوبي، خالد علي(٢٠٢٠). دور الجامعات في تعزيز مكانة البلدان العربية ضمن مؤشر الابتكار العالمي. *مجلة آفاق اقتصادية*. الجزائر. ٦(١١): ٣١-٥٣.

٨١. الغامدي، أماني بنت خلف بن حمدان(٢٠٢٠). تطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م ومفهوم الجامعة المبتكرة: تصور مقترح. *مجلة جامعة أم القري للعلوم التربوية والنفسية*. السعودية. ١٢(٢): ٢١٢-٢٥٤.

٨٢. الغامدي، حمد بن حمدان(٢٠٢٠). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. دار سمارت للدراسات والأبحاث. السعودية. ٩(٤): ١-١٤ .

٨٣. الغامدي، مريم خضر وغيث، نرفانا عبد الرحمن(٢٠٢٢). دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر الموظفين. *مجلة العلوم الاقتصادية للبحوث*. غزة. ٦(١٩): ١-٢٧.

٨٤. غباشي، شيماء حمدي زين(٢٠٢١). تنمية الابتكار بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة سنغافورة الوطنية. *مجلة بحوث العلوم التربوية*. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ٢(٢): ٣٠-٧٠.

٨٥. غبور، أماني السيد (٢٠١٩). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية. *مجلة بحوث التربية النوعية*. جامعة المنصورة. (٥٤): ٦٣-١٠٩.

٨٦. القحطاني، أميرة ناصر عبد العزيز(٢٠٢٤). استراتيجية مقترحة لتعزيز الابتكار التكنولوجي لدي معلمي المرحلة المتوسطة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية*. جامعة الملك عبد العزيز. ٣(٤): ٣٧-٧٦.

٨٧. القط، محمد شبل عبد الرحمن(٢٠٢٢). دور تدويل التعليم في تحسين القدرة التنافسية لجامعة الأزهر تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*. جامعة الأزهر. القاهرة. ٢(١٩٦): ٥٣٤-٥٧٨.

٨٨. كامل، راضي عدلي وضاحي، حاتم فرغلي(٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية لجامعة أسوان باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة.* ٢١(١): ٩٣-٢٢٧.

٨٩. اللبان، بسمة ياسر (٢٠٢٤"أ"). *النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع CIM لدور الجامعة الابتكارية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية*. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة عين شمس.

٩٠. _____(٢٠٢٤"ب"). رؤية استشرافية لدور الجامعة الابتكارية في تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*. جامعة عين شمس. يوليو(٦٤): ١٥-٨٨.

٩١. اللمسي، عادل حلمي أمين(٢٠٢٢). تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين الجامعات التكنولوجية ومؤسسات الإنتاج على ضوء تجربة جامعات الشركات. *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. ٣(١٢٩): ٧٩٦-٨٨٦.

٩٢. _____(٢٠٢٤). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمنهور في ضوء صيغة الجامعة الريادية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*. جامعة المنصورة. ٢٧(٢): ٢٩٠-٣٧٤.

٩٣. متولي، إسراء عبد اللطيف محمد(٢٠٢٥). إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية*. جامعة سوهاج. ٤(١٣٠): ٨٤٤-٩٢٩.

٩٤. مجمع اللغة العربية(٢٠٠٤).*المعجم الوسيط*. ط(٤). جمهورية مصر العربية: مكتبة الشرق الأوسط.

٩٥. محمد، إشراقة عبد الله(٢٠٢٢). أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات: دراسة تطبيقية على شركة بريمير للمنتجات الغذائية "الخرطوم". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. المركز القومي للبحوث بغزة. ٦(٦): ١٢٨-١٤٦.

٩٦. محمد، جهاد نور(٢٠٢٤). معوقات تحقيق التعليم الريادي بجامعة اسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*. جامعة اسوان. (٤٣): ٢١٠-٢٣١.

٩٧. محمد، رضا بخيت مصطفي(٢٠٢١). مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. *مجلة كلية التربية*. جامعة سوهاج. (٧): ٣٤١-٣٨٨.

٩٨. محمد، سحر محمد على(٢٠٢٠). دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *مجلة كلية التربية*. جامعة الفيوم.١٤(٦): ٧٠٣-٧٧٣.

٩٩. محمد، عزام عبد النبي ويوسف، سلوي حلمي(٢٠٢٣). تطبيق مثلث المعرفة بجامعة بني سويف لدعم نظام الابتكار الوطني على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. ٢ (١١٧): ١-١٣٤.

١٠٠. محمد، علاء حمدي خليفة(٢٠٢٤). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تفعيل حاضنات الأعمال البحثية بالجامعات المصرية على ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية. *مجلة كلية التربية*. جامعة الفيوم. ١٨(٥): ٥٤١-٥٨٤.

١٠١. محمد، فاتن زين العابدين(٢٠٢٤). *متطلبات تعزيز القدرة التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية*. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة المنوفية.

١٠٢. محمد، هبة الله سرور(٢٠٢٣). متطلبات نشر وتعزيز ثقافة الابتكار بالجامعة في ضوء التميز المؤسسي. *مجلة كلية التربية*. جامعة دمياط. ٣٨(٨٤): ٣٠٩-٣٤٣.

١٠٣. محمود، مها سمير(٢٠٢٣). متطلبات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*. جامعة العريش. ٣٦(٢): ٢٨٤-٣٣٠.

١٠٤. مصطفي، أميمة حلمي(٢٠٢٠). الخبرة الأمريكية في مجال تسويق التكنولوجيا الجامعية لدعم الابتكار وخدمة الصناعة وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية*. جامعة سوهاج. (٧٦): ٣٣٥-٤٥٢.

١٠٥. المطيري، فيصل بن فرج(٢٠١٥). جامعة الابتكار مدخل لتطوير دور الجامعة في بناء اقتصاد المعرفة. *مجلة كلية التربية*. جامعة بورسعيد. (١٨):٩٢٧- ٩٦٨.

١٠٦. مقري، زكية وشته، آسيه(٢٠١٥). إطار مقترح لتسويق مخرجات البحث العلمي كآلية لدفع المشاريع البحثية الريادية في الجزائر. *المجلة العربية لضمان الجودة والاعتماد*. الجزائر. ٨(٢٢): ٥٤-٧١.

١٠٧. منصور، معن حسين(٢٠١٨). دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*. كلية التجارة. جامعة المنوفية. ٥(١): ٩-٥٩.

١٠٨. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي(٢٠٢٤). مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر. صادر عن منشورات البنك الدولي. متاح على: www. Sourceoecd. Org/ education/ 9789264077232.

١٠٩. هلال، محمد سعيد عبد المطلب(٢٠٢١). تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية. *مجلة الإدارة التربوية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.(٢٩): ٢٤٨-٣٣٦.

١١٠. هلال، ناجي عبد الوهاب(٢٠١٩). رؤية مستقبلية لرفع القدرات التنافسية للجامعات العربية على ضوء التصنيف الدولي للجامعات. *مجلة كلية التربية*. جامعة كفر الشيخ. ١٩(٤): ٤٣-١٤٤.

١١١. اليوبي، عبد الرحمن بن عبيد، زاهد، عدنان بن حمزة، حجازي، أحمد أبو سريع، ونحاس، محمود نديم(٢٠١٨). *الجامعات العالمية الرائدة في مجال الابتكار*. السعودية: مركز النشر العلمي.

١١٢. يوسف، سحر فتحي(٢٠٢١). دور حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في دعم جدارات مجتمع المعرفة لدي طلاب الجامعة: رؤية مقترحة. *مجلة كلية التربية*. جامعة سوهاج.٢(٨): ٩٩٣-١٠٢٢.

١١٣. يوسف، غادة سعد محمود(٢٠٢٣). تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. ٣٤(١٣٦): ٥٧٩-٦٠٨.

١١٤. يوسف، محمود سامح أحمد(٢٠١٦). تطبيق منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية "دراسة ميدانية على قطاع خدمات الهاتف المحمول". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. يوليو(٣): ١٩٥-٢٢٤.

# ثانياً: المراجع الأجنبية:


1. AlAmri, S.(2024). The Competitiveness Between Companies and Its Importance. I*nternational Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. 6(1): 1-6.
2. Al-Youbi, A., Zahed, A., Nahas, M. & Hegazy, A.(2021). *The Leading World's Most Innovative Universities*. Springer.
3. Awais, S. & Ameen, K.(2018).The Current Innovation Status of University libraries in Pakistan. *Library Management*. Emerald Publishing Limited. 39(89):541-552.
4. Bagno, B., Brazil, A., Freitas, J.& Brazil, A.(2021) .Setting the three-stage R&D shared portfolio methodology: an innovative approach to industry–university collaboration . *Emerald Insight* . 30 (3): 282-298.
5. Chaipongpati, J., thawesaengskulthai, N.& koiwanit, J.(2022). Development of a university innovation ecosystem assessment model for Association of Southeast Asian Nations Universities. *Industry and Higher Education.* 36(6): 846-860.
6. Dimitrova, G.& Dimitrova, T.(2017).Competitiveness of the Universities: measurement capabilities. *Trakia Journal of Sciences*. 15(1): 311-317.
7. Dresch, A., Collatto, D. & Lacerda, D.(2018). Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. *Ingenieríay competitividad*. 20(2): 1-20.
8. ECIU Brussels Office. (2018). *Universities As Keys To Unlock Europe's Innovation Powerhouse*. Belgium.
9. Elena, N., Letiagina, A., Julia, A., Grinevich, B. &Alexander, V.(2019). *Ways to improve the competitiveness of higher education programs*. Human: Technologies and Quality of Education. 62-66.
10. Hall, R.(2020). Creating the Innovative University. *Technology & Innovation*. 21(4):1-14.
11. Hassanin, M. & Hamada, M.(2016). Intelligent National Innovation System for Regional Development in Egypt A Proposed Conceptual Model. *International Review of Management and Business Research*. 5(2): 507-518.
12. Hejase, H., Hejase, A., Mikdashi, G. & Bazeih, Z. (2016). Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment From Lebanon. *International Journal Of business management & economic research*. 7(1): 504-520.

13. Jongbloed, B.(2023). *Innovation in teaching and learning through internationalization*. European University Initiative; Internationalisation; Strategy; Microcre dentials; Innovation in Teaching & Learning; Challenge-based learning; Didactical models; ECIU; EPICUR.
14. Kireeva, N, Slepenkova, E, Shipunova, T & Iskandaryan, R (2018). Competitiveness of higher education institutions and academic entrepreneurship. Espacios. 39(23): 1-11.
15. Kobicheva, A. & Baranova, T.(2021). University and Business Interaction in the Concept of Innovation development. *International Journal of Scientific and Research Publications(ISSN):* 2250-3153). 1-59.
16. Krasovskiy, I., Pilyavski, V., Shendrikova, S. & Nazrieva, M.(2020). Mechanism of the Innovation Development in the University. Advances in Economics. *Business and Management Research*.(128): 2132-2140.
17. Li, W., Bhutto,T., Nasiri, A., Shaikh, H. & Samo, F.(2018). Organizational Innovation: The Role Of leadership and Organizational Culture. *International Journal of public leadership*. Emerald Group publishing limited. 14(1): 33-47.
18. Lukianenko, D., Matviychuk, A., Lukianenko, L.& Dvornyk, I.(2022). University competitiveness in the knowledge economy: a Kohonen map approach. *the 10th International Conference on Monitoring. Modeling & Management of Emergent Economy*. 17-18 November: 236-250.
19. Lv, H.(2020). Retracted:Research on the Cultivation and Improvement Strategies of University Teachers' Innovative Consciousness and Ability Based on Network Technology. *Journal of Physics: Conference Series 1648*. 1-7.
20. Marczewska, M., Weresa, M. & Lachowicz, M.(2023). Towards Creativity and Innovation in Universities: Study on Central and Eastern Europe. *Journal of the Knowledge Economy*. 15(1): 1363-1385.
21. Monticelli, J. & Luz, C.(2024). Innovative university: evidence from university management. *International Journal of Educational Management* . 38(2): 509-524.
22. Monticelli, J., Fossatti, P., Silva, L.& Soster, C.(2024). Innovative university: evidence from university management.

*International Journal of Educational Management* .38(4): 1-16.

23. Nwanisobi, B.& Christopher, I.(2020). Talent management: Aconceptual Framework with practical approach. I*nternational Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management* (IJRRCEM). 7(4): 1-10.
24. Qinqin, W., Qalati, S., Hussain, R., Irshad, H., Tajeddini, K., Siddique, F. & Gamage, T.(2023). The effects of enterprises' attention to digital economy on innovation and cost control: Evidence from A-stock market of China. *Journal of Innovation & Knowledge* (8): 1-16.
25. QS Top Universities Ranking (2024)QS World University Rankings available at: https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-universityrankings/2024 (retrieved on 8/7/2024).
26. Rabie, M.(2021). A Roadmap to Innovation Management and National Innovation System in Egypt. Personal non-commercial use only. *Arab Journal of STI Policies*. (2): 1-9.
27. Ramazanovna, G.(2023). The role of innovation management in universities in increasing the competiveness of the national economy. *Nashrlar*. 1(1): 17–19.
28. Rantala, T. & Ukko, J.(2018). Performance measurement in university–industry innovation networks: implementation practices and challenges of industrial organisations. *Journal of Education and Work.* 31(3): 247-261.
29. Richardson, C.& Mishra, P.(2018). Learning environments that support student creativity: Developing the Scale. *Thinking Skills and Creativity*. (27): 45-54.
30. Rodnyansky, D, Makarov, I,Ovodova, A Avtsinova, A& Ryazantseva, E(2020). Increasing the Competitiveness of Universities and Research Institutions and Their Impact on the Regional Economy Development. Advances in Economics, *Business and Management Research*. (138): 313-319.
31. Saito, H.(2023). Creating a Culture of Mindful Innovation in Higher Education. *Journal American Sociological Association* . 52(5): 458-453.
32. Schimperna, F., Nappo, F. & Marsigalia, B.(2022). Student Entrepreneurship in Universities:The State-of-the-Art. *Administrative Sciences*. 12(5): 1-16.

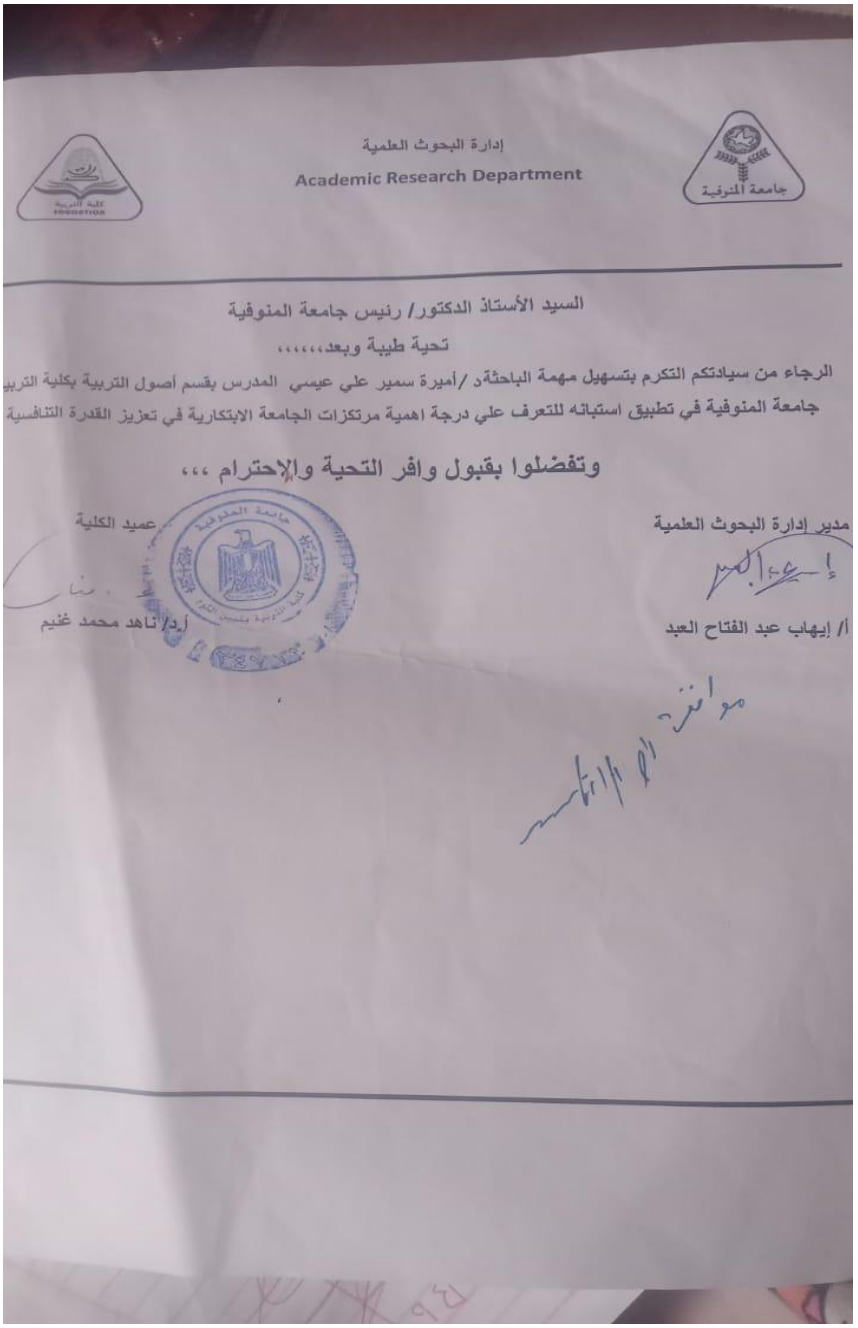
33. Shaposhnykov, k., Filyppova, s., Lagodiienko , v. & svinarova, H.(2022). Universities innovative development under the globalization conditions. *Revista Tempose Espaços em Educação,*. 15(34): 1-19.
34. Stavytskyy, A., Diuhopolskyi, O., Karpuk, A. & Osetskyi, V.(2019). Testing the fruitfulness of the institutional environment for the development of innovative-entrepreneurial universities in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 17(4): 274-288.
35. Stefaniuk, A. & Karna, W.(2022). The Role Of Talent Management in the Management of Contemporary Hotels. *Perspektywy Kultury*. 36(1): 167-184.
36. Sukardi, B., Djumarno, F., Herminingsilh, A. & Kasmir, L.(2024). Improving Higher Education Competitiveness Through A Culture Of Academic Quality Mediated By Knowledge Msnagement In Jakarta. *Journal Of Law And Sustainable Development*. 12(2): 1-28.
37. Supe, L., Zeps, A., Jurgelane, I. & Ribickis, L.(2018). Factors affecting the competitiveness of a higher education institution: systematic literature overview.. RESEARCH FOR Rural Development. (2): 245-251.
38. Verma, M. & Chaurasia, A.(2024). Entrepreneurship and Innovation. *International Journal for Multidisciplinary Research*.2(4): 1-12.
39. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2024). *Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship17thEdition*. Geneva: World Intellectual Property Organization.
40. Yeo, B.(2018). Societal Impact of University Innovation. Management Research Review. *Emerald Group Publishing limited*. 41(11):1309-1335.
41. Zawawi, N., Wahab, S., Al-Mamun, A., Yaacob, A., Samy, N. & Fazal, S.(2016). Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective. *International Journal of Business and Management*. 11(6): 87-94.
42. Zhang, l., Jiao, S. & Liu, J.(2018). The mission and responsibilities of Innovative Universities. *European review*. 26(2). 311-318.

# ملاحق البحث

ملحق رقم(١) أسماء السادة محكمي الاستبانة مرتبة هجائيًا

| م | أسماء المحكمين | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|---|
| ١ | ا.د/ إبراهيم عباس الزهيري. | استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية. | حلوان |
| ٢ | ا.د/ احمد محمد عبد العزيز. | استاذ اصول التربية بكلية التربية | عين شمس |
| ٣ | ا.د/احمد محمود عياد. | استاذ اصول التربية بكلية التربية | المنوفية |
| ٤ | ا.م.د/ اسماء فتحي السيد. | استاذ اصول التربية المساعد بكلية التربية | المنوفية |
| ٥ | ا.د/ سعيد إسماعيل القاضي. | استاذ اصول التربية بكلية التربية | اسوان |
| ٦ | ا.م.د/ سماح السيد علي. | استاذ اصول التربية المساعد بكلية التربية | المنوفية |
| ٧ | ا.د/ عبد العال حامد عجوة. | استاذ علم النفس التربوي بكلية التربية | المنوفية |
| ٨ | ا.م.د/ لمياء عبد المجيد شيحة. | استاذ اصول التربية المساعد بكلية التربية | المنوفية |
| ٩ | ا.د/ محمد خميس حرب. | استاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية | الإسكندرية |
| ١٠ | ا.م.د/ محمد فتحي عبد الرحمن. | استاذ الإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية | المنيا |
| ١١ | ا.د/ محمد محمد يونس. | استاذ اصول التربية بكلية التربية | المنوفية |
| ١٢ | ا.د/ محمود فوزي بدوي. | استاذ اصول التربية بكلية التربية | المنوفية |
| ١٣ | ا.د/ منال فتحي سمحان. | استاذ اصول التربية بكلية التربية | المنوفية |
| ١٤ | ا.م.د/ هناء جلال لطفي | استاذ الإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية | المنوفية |
| ١٥ | ا.د/ هنداوي محمد حافظ رضوان. | استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية | حلوان |

ملحق رقم(٢) الموافقة على تطبيق الاستبانة بجامعة المنوفية


إدارة البحوث العلمية
Academic Research Department
جامعة المنوفية

السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس جامعة المنوفية

تحية طيبة وبعد،،،،،،

الرجاء من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثةد /أميرة سمير علي عيسي المدرس بقسم أصول التربية بكلية التربي
جامعة المنوفية في تطبيق استبانه للتعرف علي درجة اهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية

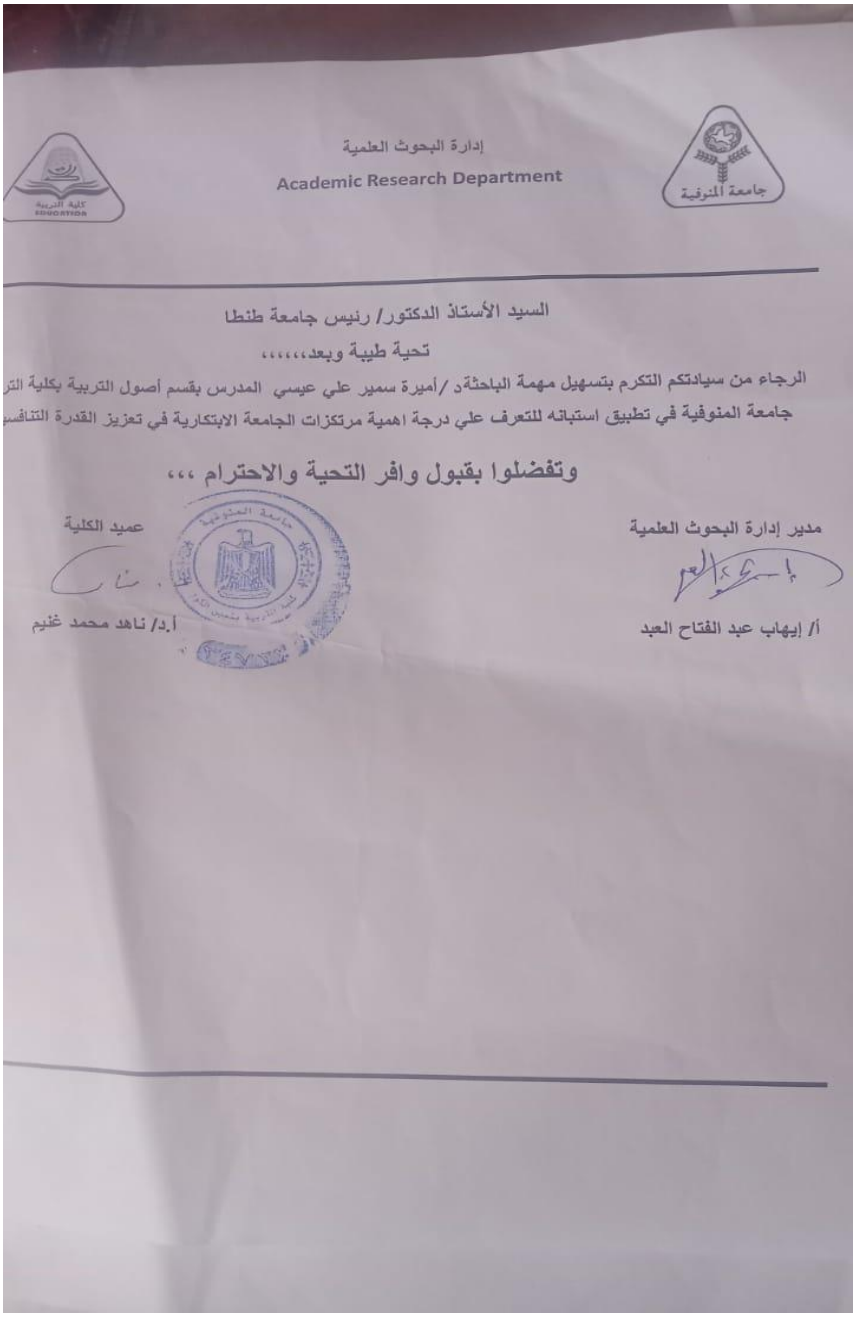
وتفضلوا بقبول وافر التحية والإحترام ،،،

مدير إدارة البحوث العلمية
أ/ إيهاب عبد الفتاح العبد

عميد الكلية
أ.د/ ناهد محمد غنيم

موافقة

ملحق رقم(٣) الموافقة على تطبيق الاستبانة بجامعة طنطا



إدارة البحوث العلمية
Academic Research Department

السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس جامعة طنطا

تحية طيبة وبعد،،،،،،

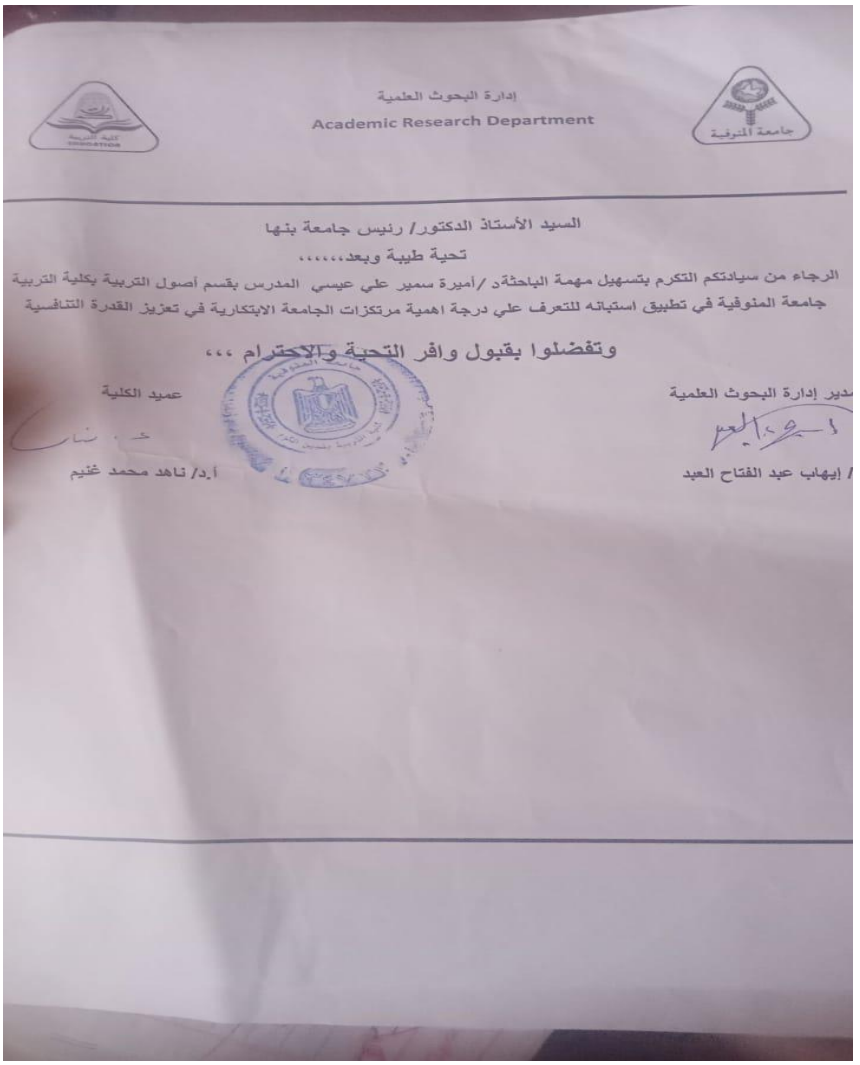
الرجاء من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثةد /أميرة سمير علي عيسي المدرس بقسم أصول التربية بكلية التر
جامعة المنوفية في تطبيق استبانه للتعرف علي درجة اهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافس

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام ،،،

مدير إدارة البحوث العلمية
أ/ إيهاب عبد الفتاح العبد

عميد الكلية
أ.د/ ناهد محمد غنيم

ملحق رقم(٤) الموافقة على تطبيق الاستبانة بجامعة بنها



إدارة البحوث العلمية
Academic Research Department

السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس جامعة بنها
تحية طيبة وبعد،،،،،،
الرجاء من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثةد /أميرة سمير علي عيسي المدرس بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية في تطبيق استبانه للتعرف علي درجة اهمية مرتكزات الجامعة الابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام ،،،

مدير إدارة البحوث العلمية
/ إيهاب عبد الفتاح العبد

عميد الكلية
أ.د/ ناهد محمد غنيم