



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع (CIM) لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية

### إعداد

د/ أسماء أحمد خلف حسن

جامعة سوهاج - وحدة التخطيط الاستراتيجي

تاريخ الاستلام: ١٥ أغسطس ٢٠٢١ م - تاريخ القبول: ٥ سبتمبر ٢٠٢١ م

DOI: 10.128160/EDUSOHAG.2021.

**مستخلص البحث :**

أصبحت الجامعات العالمية المحرك الرئيسى للتنمية فى جميع التقارير الدولية ، وأصبح البحث فى مدى قدرة الجامعات على قيادة الابتكار لدى المؤسسات التنموية بالمجتمع، فى الوقت التى تعانى منه الجامعات المصرية من ضعف الاستثمار بداخلها، لذا هدف البحث إلى التعرف على الملامح الأساسية للجامعة الريادية الاستثمارية فى خبرات بعض الدول الأجنبية، والكشف عن متطلبات الإبداع الاستراتيجى لدعم الاستثمار بالجامعات المصرية، والتوصل رؤية استراتيجية لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة ، واستخدم البحث المنهج (الوصفى ، والنظى، والاستشرافى)، واعتمد البحث على استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس فى جامعات (عين شمس - القاهرة - أسيوط - سوهاج - أسوان).

ومن أهم النتائج التى توصل إليها البحث ما يلى :

١. أهداف الجامعة الريادية الاستثمارية هي زيادة قدرة الجامعات المصرية على التنافسية وتحويل الجامعات إلى بيوت خبرة وتوفير مصادر تمويل ذاتية للجامعات وتحقيق استقلالية الجامعات وترسيخ مفهوم الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية.

٢. ما زالت الجامعات المصرية لم تخط الخطوات الإيجابية تجاه تسويق هذه الخدمات البحثية ، والتعاقد مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية فى المجتمع لغياب الفكر التسويقي.

٣. يساعد تشجيع مشاركة الصناعة فى الأنشطة البحثية على رصد التحديات التى تواجه المجتمع .

الكلمات المفتاحية: النمذجة - مصفوفة التأثير المتقاطع ( CIM )- الجامعات الريادية - الجامعات الاستثمارية.

### Abstract:

International universities have become the main driver of development in all international reports, and research has become in the extent to which universities are able to lead innovation in development institutions in society, at a time when Egyptian universities suffer from weak investment within them. The aim of the research is to identify the basics of the pioneering investment university in the experiences of some foreign countries, and to reveal the requirements of strategic creativity to support investment in Egyptian universities, and to reach a vision to transform Egyptian universities into investment universities in the Fourth Industrial Revolution. The research used a questionnaire applied to a sample of faculty members (Ain Shams - Cairo - Assiut - Sohag - Aswan).

The results of the search are as follows:

1. The university's pioneering investment goals are to increase the competitiveness of Egyptian universities, transform universities into expertise houses, provide self-financing sources for universities, achieve universities' independence, and consolidate the concept of partnership between universities and economic, social and service institutions.
2. Egyptian universities still have not taken positive steps towards marketing these research services, and contracting with production and service institutions in the community due to the absence of marketing thought.
3. Encouraging industry participation in research activities helps monitor the challenges facing society.

**Key words:** Cross Impact Matrix (CIM), Pioneering Universities-investment universities.

**مقدمة:**

أصبحت الريادية استراتيجية فعالة لتعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق القدرة التنافسية المستدامة لكل دولة في ظل ما أصبح عليه العالم من زيادة التنافسية والتوجه نحو تحقيق النمو بشكل متزايد ، وعليه يعد اقتصاد المعرفة المرتكز على الإبداع والابتكار وزيادة الأعمال من أهم عوامل التنمية الاقتصادية ، ولهذا اعتمدت التنافسية على السرعة في الإبداع و الابتكار من خلال تحويل الأفكار إلى واقع تطبيقي عبر المشروعات الريادية .

ويشير مركز مراقبة الريادة العالمية **Global Entrepreneur Monitor** في هذا الصدد إلى أن ما بين ثلث ونصف التباين الحاصل بين معدلات النمو بين الدول الصناعية يمكن أن يعود إلى التباين في مستويات الريادية بين هذه البلدان ، فتوافر الريادية في مختلف المجالات التعليمية والاقتصادية يؤدي إلى النمو الاقتصادي من خلال طرح منتجات جديدة في السوق ، وطرح أساليب جديدة في الإنتاج ، وفتح أسواق صناعية جديدة (Reynolds,2019,28) ، ومن ثم تزايد الاهتمام بالأعمال الريادية في العديد من الدول ومنها أمريكا، حيث غطت الأعمال الريادية في أمريكا مثلاً ما نسبته (٩٩.٧%) من عدد الشركات الكلية (Daft,2010,604) .

وتزايد الضغط على الحكومات لتعمل جاهدة على التطوير الاستراتيجي لأنشطة تنمية الموارد البشرية ، مما ترتب عليه سعى هذه الحكومات و أصحاب المصالح لإنشاء نظم الابتكار الوطنية للتوافق مع اقتصاد المعرفة التنافسي، وأصبحت الجامعات أحد المكونات الرئيسية لنظم الابتكار الوطنية ((Etzkowitz ،Edquist & Hommen 2008,27) ،2008,66

حيث أكدت العديد من الأدبيات على أهمية دور الجامعات كمنظمة رئيسية بين النظم الوطنية في تنمية أنظمة الابتكار المحلية والدولية ، كذلك على الدور الكبير والمتنوع الذي يمكن أن تؤديه الجامعات بالتعاون مع الشركات القائمة على المعرفة في تسويق نظم الابتكار الوطنية ( Yusuf & Nabeshima 2017، 33 ) ، ولهذا سعت الشركات إلى الاستعانة الموسعة بالجامعات لتحقيق الابتكار وزيادة الأعمال بشكل متزايد ( Perkman & Walsh,2018,259-260 ) .

ومن ثم فإنه نتيجة لبروز ريادة الأعمال القائمة على المعرفة كقوة دافعة للنمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل والتنافسية في الأسواق العالمية، وكذلك اعتبار الجامعات المؤسسات الرئيسية للتغيير الاجتماعي والأفكار والتنمية . ( Payumo, et al 2013,22,Audretsch,2007,122)، وظهور الجامعات كفاعل رئيس في الاقتصاد القائم على المعرفة ليساير التغيير التكنولوجي والابتكار، قد دفعت المعرفة إلى تحويل الجامعات لتسويق البحوث جنباً إلى جنب مع الأنشطة التقليدية للتعليم و البحوث الأساسية (Bramwell & Walfe,20081176)

ونتيجة لذلك تم تشجيع الجامعات لتصبح جامعات ريادية توفر خدمات المعرفة المنهجية في مختلف التخصصات ، وتدبير الابتكار ضمن النموذج الحلزوني الثلاثي (الصناعة - الجامعة - الحكومة؛ حيث تتخذ الجامعات بشكل متزايد أدوار الصناعة ، وتبدأ منظمات الصناعة والأعمال في تولي أدوار أكاديمية تؤدي إلى ظهور مجموعة من التقاطعات بين الأنشطة المتميزة ) لتسهم في البنية الإقليمية / الوطنية فضلاً عن ميزة مالية للجامعات وزيادة القدرة التنافسية العالمية ( Styhre & Lind ,2010,17-108)، ولهذا أصبحت الجامعة الريادية في ظل اقتصاد المعرفة الجديد مركز قوة يقود الإبداع والابتكار والنمو الاقتصادي .

وبناء عليه أصبحت ريادة الأعمال والأنشطة الريادية بوجه عام من أهم الوسائل الرئيسية لإعادة هيكلة أي جامعة تسعى أن تكون قادرة على المنافسة والبقاء والنمو مع مرور الوقت متزامناً ذلك مع التوازن بين كون الجامعة مؤسسة عامة من ناحية ووسيلة للتسويق وريادة الأعمال من أجل الحفاظ على القيم الأساسية للروح الأكاديمية من ناحية أخرى .

وهذا يعكس الاهتمام المتزايد بتصنيف الجامعات المبني على الاعتراف العام بأن المعرفة هي قاطرة النمو الاقتصادي والتنافسية العالمية ، وأن الجامعات هي العامل الحيوي الرئيس في هذا المجال ، وعلى رأسها الجامعات البحثية والريادية التي أصبحت ضمن المؤسسات الرئيسية لاقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين .

وتتطلب عملية تحويل الجامعات إلى جامعات ريادية تغيرات ملحوظة في الأدوار التطويرية للجامعات في رسالتها الثالثة المتعلقة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، فعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر حول هذه الرسالة إلا أنها تشترك حول الاهتمام بالدور

الريادي للجامعات في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عبر التأكيد على التعاون بين الجامعة والحكومة وأصحاب المصلحة (Chanphirun & Peter, 2014, 829).

فتحقيق الجامعة لرسالتها الثالثة - إضافة إلى دورها التقليدي في التدريس و إجراء البحوث الأكاديمية - يقدم كثيراً من الفرص للجامعات لإنشاء روابط مع قطاع الصناعة عبر تقديم الخدمات البحثية و الاستشارية ونقل الباحثين والخريجين بين القطاعين ، وهذا ما ألزم الجامعات للتحويل إلى جامعات مرتكزة على ريادة الأعمال (Fettwrs, 2010, 143)، (Butler، Rice، Green ) من خلال قناعة معظم صناعي السياسات في البلدان المتقدمة بأن تحقيق التعاون والتفاعل الوثيق بين الحكومة والصناعة والأوساط الأكاديمية سيؤدي إلى النمو الاقتصادي المستدام (Wong, 2011, 55-56).

وبناء عليه يؤدي ربط الجامعات بالأعمال الريادية دوراً كبيراً في التنمية الشاملة ، لما يؤديه هذا الربط من تطوير للإنتاج ، ودعم القدرات التنافسية للجامعات والشركات على المستوى المحلي والدولي ، بالإضافة إلى رفع القدرات التقنية لكوادر الجامعات البشرية ، ودعم البني البحثية وزيادة الموارد التمويلية لهذه المؤسسات مما يمكنها من زيادة قدراتها التكنولوجية وتأهيل كوادرها لمواكبة التطورات التكنولوجية ، بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة من القطاعات الإنتاجية التي تسعى في تحديد الأولويات البحثية التي تخدم تطور الإنتاج ، وتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية وعلى رأسها البحث العلمي، ولهذا فإن معظم دول العالم يطالبون جامعاتهم بالمشاركة في مهمة أكثر صعوبة تقوم على دور مباشر وأكثر أهمية في تنمية مجتمعاتهم الاقتصادية (Zaharia & Akram, 2010, 240) ولا سيما من خلال عملية تنظيم المشاريع وإدارتها و إيجاد بيئات مواتية لتعزيز دور المبادرة لتتحول هذه الجامعات إلى جامعات ريادية في تنظيم وريادة الأعمال .

وتختلف خبرات الدول في تطبيق الجامعة الريادية ، ففي العقد الماضي على سبيل المثال طبقت الجامعات في شرق آسيا عمليات نقل المعرفة بشكل أكثر جدية وخصوصاً عندما تخفيض التمويل الحكومي لتعليم العالي ، فقد تنوعت مصادر التمويل الخاصة عبر تعاون هذه الجامعات مع الصناعة والقطاعات التجارية في مشاريع الأبحاث والتطوير ونقل المعرفة لتعزيز التنافسية العالمية (Mok, 2013)، أما بالنسبة لولايات المتحدة الأمريكية فقد احتلت المركز الأول بين الدول في بيئة الابتكار التكنولوجي الأكثر نجاحاً في العالم لعام

٢٠١٣ (Graham,2013,5)، وقد كانت أول دولة على المستوى العالم تتبنى التعليم في زيادة عام ١٩٤٧م كما أن النموذج الأمريكي أصبح المهيمن على التعليم العالي في أوروبا ومختلف دول العالم المتقدمة تقريباً (Chanphirum & Peter,2014,892)، واعتمد النموذج الأمريكي على مفهوم ايتزكويتز Etzkowitz الذي يسعى إلى ربط المعرفة مع التطبيقات الاقتصادية والاهتمام بجمع الأموال عبر الشراكة مع الشركات، وتعد جامعة سنغافورة واحدة من الأمثلة الأولى للجامعات الريادية في العالم، ومن الأمثلة القليلة للجامعات الريادية الناجحة (Etzkowitz&Zhou,2017) وعلى الجانب الآخر يعتمد اتساع أو ضيق الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية على مدى قدرة كل دولة على دمج صناعتها ونظامها التعليمي وهاكلها الحكومية في الاقتصاد القائم على المعرفة باعتبار الجامعات لديها مفتاح الوصول إلى اقتصاد المعرفة من خلال التحول إلى جامعات ريادية ، فعلى الرغم من اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة للدور المحوري لاقتصاد المعرفة في تطوير المجتمعات ، وتأكيد اجتماع وزارة التعليم في مناطق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام ٢٠٠٦ على وجود تحديات رئيسية تواجه التعليم العالي تتمثل في التمويل والجودة والفجوة بينهما وأن مقابلة هذه التحديات يتطلب وجود جامعات ريادية حديثة تعتمد أسلوب إدارة المشروعات بالتعاون مع الحكومة والصناعة (Mian,2016,163).

وما زالت الجامعات في الدول النامية تسير بخطى بطيئة نحو الجامعة الريادية القائمة على اقتصاد المعرفة مقارنة بما حققته الدول المتقدمة. أما بالنسبة لمصر بوجه عام ، والجامعات المصرية بوجه خاص فقد خطت خطوات حثيثة نحو تفعيل التربية الريادية والتعليم الريادي بالجامعات المصرية كنواة للتحول لجامعة ريادية ، ومنها: التخطيط لتشجيع العمل الحر منذ السبعينيات من القرن العشرين وتسارعها ف الثمانينيات والتسعينيات عبر معونات أجنبية من المنظمات الدولية المهمة بمجال ريادة الأعمال ( El hadidi & Ibrahim,2015,153) ، كما أنشأت الصندوق الاجتماعي للتنمية باعتباره الجهة المختصة لدعم ريادة الأعمال وتنمية المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر وتقديم التمويل لرواد الأعمال الجدد (هلا خطاب ، ٢٠١٣، ٥٧) ، وإنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة لدعم المشروعات الصغيرة ورواد الأعمال ليمت إنشاء عدد من الحاضنات ببعض محافظات مصر منها : حضانة الأعمال التكنولوجية بأسسيوط وحضانة المشروعات

الصغيرة بالمنصورة ، وحضانة السلام المفتوحة وحضانة الدويقة المفتوحة بالقاهرة ، وحضانة المشروعات التكنولوجية بالتبين (أحمد إسماعيل حجي، وحسام حجي، ٢٠١٢-٤٧٨-٤٨٠) ومشروع الطرق المؤدية للتعليم العالي كمنحة دولية بين جامعة القاهرة ومؤسسة فورد لتشارك فيها معظم جامعات مصر لتقديم برامج للطلاب الجامعيين متعلقة بزيادة الأعمال والمشروعات الصغيرة وكيفية إنشاء مشروع ريادي، ومبادرة انطلاقة عام ٢٠٠٤ لتشجيع الشباب على إقامة المشروعات الصغيرة ، ومبادرة إنجاز مصر لتقديم برنامج تدريبي عن كيفية النجاح في إنشاء مشروع حر، ومبادرة قيام الطلاب بالمشروعات الحرة لدعم الشباب لتقديم مشروعات حرة ونشر ثقافة ريادة الأعمال المجتمع المصري ، ومبادرات الجمعية المصرية لشباب الأعمال وتمويل المشروعات الصغيرة (هلا خطاب ، ٢٠١٣ ، ٩٥)، ومبادرة الشرق الأوسط لمشروعات الصغيرة وريادة الأعمال (مكسبي) لإنشاء مركز ريادة أعمال عبر حاضنات في الجامعات المصرية لترويج الروح الريادية لطلاب الجامعات من خلال ارتباطه بالمؤتمر الدولي لريادة الأعمال ، وإصدار قانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٢م لحماية حقوق الملكية الفكرية بشأن براءات الاختراع والرسوم و النماذج الصناعية ، وإنشاء مشروع المكتبة الرقمية لتوفير قاعدة بيانات عملية وبحثية هائلة ، واشترك الجامعات المصرية في العديد من الاتفاقيات والعقود الدولية مع العديد من الجامعات العربية والأجنبية سواء على المستوى الاتحاد الأوربي أو آسيا أو إفريقيا ، وإنشاء جمعيات رجال الأعمال في مختلف محافظات مصر وشبكة رجال الأعمال المصريين، وقطاع سياسة تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة بوزارة الصناعة والتجارة، ووحدة تطوير المشروعات الصغيرة التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية، وإنشاء القانون الخاص بالمنشآت الصغيرة عام ٢٠٠٤، والتعاون مع مبادرة (تعرف إلى ريادة الأعمال) بدعم من الوكالة الكندية للتنمية لإنشاء عدد من الوحدات المتخصصة في المشروعات الصغيرة بالجامعات مثل: وحدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعهد المصرفي المصري، وإنشاء برنامج الابتكار التشاركي وهو نموذج يهدف أساساً إلى ربط كل فئات المجتمع وخصوصاً الأماكن النائية والمهمشة بأفكار وحلول مبتكرة للتحديات المحلية الموجودة، وإنشاء وحدة إدارة مشروعات التعليم العالي التي صدر بها القرار الوزاري رقم (٣٠٠) بتاريخ ١٣/٣/٢٠٠٣م لدعم وتفعيل التعاون بين مؤسسات التعليم العالي المختلفة بغرض تضييق الفجوة بين مهارات الخريجين في نفس التخصص وإضافة بعد فاعل



لمشاركة التعليم العالي في تطوير المجتمع تعليمياً وبحثياً وتقديم خدمة مجتمعية وبيئية فعالة، وتطوير التعليم العالي بناء على شراكة متكافئة بين الوحدة ومؤسسات التعليم العالي والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وكل الجهات ذات الصلة ووجود فروع للوحدة بمختلف الجامعات، وإنشاء المركز الوطني للابتكار وريادة الأعمال بوحدة إدارة المشروعات التطوير التعليم العالي بالقرار الوزاري ٣٧٢ لسنة ٢٠١٥ م لتنمية البحث العلمي والتطبيقي لدى شباب التعليم العالي ودعم الموهوبين والمبدعين وتأهيل المتخصصين لإرشاد وتوجيه المشروعات المبتكرة وإنشاء حاضنات الأعمال المبتكرة وتبادل الخبرات بين الحاضنات وإنشاء بيئة تعليمية وبحثية تدعم الابتكار والإبداع وإنشاء برامج زمالة ودبلومات تأهيلية لدعم ريادة الأعمال وإنشاء برامج دراسية في مجال ريادة الأعمال وإنشاء شبكة دعم الابتكار وريادة الأعمال (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ١-٢).

وبناء على ما سبق، فقد أصبح الابتكار القوة المسيطرة على الاقتصاد العالمي مما فرض مجموعة من التحديات على التعليم العالي لم تعد الحلول التقليدية قادرة على وضع حد لها أو التقليل منها، ومن أجل النهوض بقطاع التعليم الجامعي فإنه من واجب الدول أن تبتعد به عن المفهوم التقليدي القائم على القوالب الجامدة، وأن تفكر بأنماط جديدة وصيغ أساليب حديثة تنسجم وحاجات عملية التنمية وتعالج المشكلات والقضايا والتحديات التي يُعاني منها، الذي استوجب التحول إلى جامعات ريادية، إلا أنه في المقابل فإن التحول من منظومة التعليم التقليدية إلى منظومة الجامعة الريادية لا يمكن أن يتم في ظل الإمكانيات المادية الحالية، بل يتطلب تأسيس بنية تحتية وإمكانيات جديدة تتناسب مع متطلبات هذه الجامعة في ضوء خبرات الجامعات المناظرة، ولهذا جاءت الدراسة الحالية رغبة في الباحثين في الاستفادة من الخبرات الرائدة لجامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية في تطوير التعليم الجامعي المصري التقليدي ومساعدة الجامعات المصرية على التصدي لبعض المعوقات التي تعوق تقدمها وتقيد مساعيها لتحقيق التنمية والوفاء بمتطلبات سوق العمل واقتصاد المعرفة.

لذا تحاول الدراسة الحالية دراسة التقاطعات بين الركائز الأساسية للجامعة الريادية ومتطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار من أجل بناء نموذج وفقاً لهذه التقاطعات من أجل توقع التأثيرات المختلفة للجامعة الريادية علي كل متطلب من متطلبات الإبداع الإستراتيجي ، وبالتالي يتم استخدام مصفوفة التأثير المتقاطع (CIM)(Matrix Impact Cross)

لتحليل كل هذه التأثيرات ، لذا تسعى الدراسة الحالية لوضع نموذج باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع ( CIM ) لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية وتحويلها جامعات ريادية استثمارية .

### مشكلة الدراسة:

تعاني مصر من العديد من المشكلات التي تتطلب حلولاً عاجلة لتحقيق الميزة التنافسية سواء على مستوى التعليم الجامعي أو الاقتصاد أو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فعلى مستوى الاقتصاد المصري تشير التقديرات إلى أن الأحداث السياسية في الفترة الأخيرة أدت إلى فقدان ما يقرب من ٤.٣ مليار دولار من النشاط الاقتصادي. (برنامج الإصلاح والديمقراطية في العالم العربي، ٢٠١٢، ٩)، كما تعاني الدولة من تدهور الصناعة، وارتفاع معدل الدين العام المحلي والخارجي، وتدهور التصنيف الائتماني، وهروب الاستثمارات، وانخفاض الاحتياطي النقدي، وتزايد عجز الموازنة العامة للدولة، واتساع الفجوة بين النفقات والإيرادات (البنك المركزي المصري، ٢٠١٤، ٦١)، كما أن الاقتصاد المعرفي لازال في حاجة إلى بذل جهود كثيرة في مجال إصلاح السياسات النقدية والمالية، وسياسة الاستثمار، والتنمية البشرية (طارق نوير، ٢٠١٠، ١).

وأما من ناحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال في مصر، فإن معظم الصناعات في مصر تقع في نطاق الصناعات التقليدية، وتعتمد على مستوى تكنولوجي يدوي ونصف آلي، وهيمنة الرسمة المنخفضة، فضلاً عن عدم وجود استراتيجية واضحة، وضعف الخبرة الإدارية لصاحب المشروع، وتكرار نوعية المشروعات (خالد قاسم، ٢٠١١، ١٢)، والافتقار إلى مهارات تنظيم المشاريع، ووجود مستوى منخفض من المعرفة بالمصطلحات والمفاهيم المتعلقة بريادة الأعمال (برنامج الإصلاح والديمقراطية في العالم العربي، ٢٠١٢، ١١، إيهاب عبده ٢٠١٠، ١٣، دانيال ايزنبرغ، ٢٠١١، ١٩)، كما أن (٨١%) من أنشطة ريادة الأعمال غير رسمية وتفتقد إلى الابتكار. ولا تدخل في نطاق الأنشطة الريادية ذات إمكانات النمو المرتفعة (مارين وهيب، وأمل إبراهيم، ٢٠١٠، ٥٢). ومن ثم احتلت مصر المرتبة (٩) عربياً (قبل الأخيرة) و(١٠٦) عالمياً بمؤشرات ريادة الأعمال في عام ٢٠١٩ م.

أما بالنسبة للجامعات المصرية، فإن المتأمل في شأن الجامعات المصرية التقليدية يجد أنها لم تعد قادرة على الوفاء بكل ما يتوقع منها من أدوار تتواءم مع التغيرات المتلاحقة في متطلبات الأسواق واقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، إذ يشهد الوضع الراهن لمؤسسات التعليم العالي في مصر العديد من المشكلات التي يمكن بلورتها في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة كما يلي:

- لا تؤدي الجامعات المصرية دوراً ملموساً في عملية الابتكار في الاقتصاد القائم على المعرفة الحديثة وفقاً للمثلث الحزوني (الجامعة - الحكومة - الاقتصاد) في تنظيم المشروعات (El hadidi & Kirby)، (2015)، ولهذا احتلت مصر المركز الأخير ضمن (٣١) دولة في دور التعليم العالي في ريادة الأعمال وفقاً لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال **Global Entrepreneurship**
- هناك زيادة مفرطة في خريجي الجامعات مما يجعل (٥٠%) منهم يعجزون عن الحصول على عمل لنقص المهارات الريادية والفجوة بين المخرجات وسوق العمل (خالد قاسم، ٢٠١١، ٥٦).
- تعاني الجامعات من غموض الرؤية والسياسات التي تحكم العملية التعليمية والتوسع الكمي على حساب النوعي مما أدى إلى ضعف جودة المدخلات والمخرجات التعليمية. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ٢٠١٠، ٢٥٠).
- تراجع الإنفاق العام على التعليم العالي مقارنة بالعديد من الدول النامية المشابهة لمصر في ظروفها الاقتصادية والاجتماعية، وضعف الاهتمام بالبحث عن مصادر ابتكارية جديدة للتمويل (حسين بشير محمود، ٢٠٠٧، ٧٤؛ خالد منصور غريب، ٢٠١١، ٢٤٩).
- ضعف التوجه إلى الاستقلال الحقيقي للجامعات المصرية (عبدالناصر رشاد، ٢٠٠٤). فضلاً عن فقدان الجامعات المصرية حريتها الأكاديمية، ودعم اقتصاد دور الدولة على تخصيص الموارد ولكن التحديد الدقيق لأبواب صرفها (محمد طه حنفي، ٢٠٠٩، ١٥٦-١٥٧).

- لا تؤدي الجامعات دوراً ذا معنى في عملية البحث العلمي والابتكار لعدم وجود إطار عام لاتخاذ مبادرات مشتركة في البحث والتنمية والابتكار بين الجامعات والمؤسسات الأخرى ، وعدم اعتماد مراكز مبتكرة للبحث العلمي واختيار التكنولوجيا المناسبة، وضعف الارتباط بين مؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وضعف الإنفاق على البحث العلمي، وضعف البنية التحتية، وضعف نظم تدويل التعليم العالي المصري (محبوب الجيوشي، ٢٠٠٧، ٥).
- ما زالت الجامعات المصرية لم تخط الخطوات الإيجابية تجاه تسويق هذه الخدمات البحثية، وعقد الصفقات مع الأفراد والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع لغياب الفكر التسويقي، وغياب سياسة التسعير للخدمات (عفاف فرغلي، ٢٠١٠، ٧٢).
- الجمود والشكلية في مختلف مدخلات وعمليات الجامعة سواء في هياكل المؤسسات وبنيتها التنظيمية أو في محتوى برامجها، أو في الطرق والإجراءات المعتمدة، فضلاً عن نقص الإمكانيات المادية والمالية والفنية والتقنية، وهذا أدى بدوره إلى غياب التوازن في الوظائف التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي، حيث تركز على وظيفة التدريس، بينما وظيفتنا البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة تحظيان بدرجة أقل من الاهتمام (سعيد إسماعيل علي، ٢٠٠٧، ٢٤ - ٢٥، سعيد محمود مرسى، ٢٠١٣، ٣٩٦).
- اتسام الممارسات الجامعية بالنمطية البيروقراطية، والبعد عن الديناميكية، وضعف الاستجابة لعوامل التغيير العالمي أو المجتمعي بالكفاءة والسرعة المطلوبة (مصطفى فاروق الغندور، ٢٠١٢، ١٠٨).
- ضعف الإنجاز التعليمي نتيجة ضعف إنتاج المعرفة، وغياب القدرة التحليلية والابتكارية كمنتج تعليمي، وضعف قدرة البحوث على استغلال الموارد المعرفية المتاحة، وضعف المشاركة في النشاط الاقتصادي (أحمد عبدالفتاح جاد الكريم، ٢٠١٠، أحمد إبراهيم موسى، ٢٠١٠، ١٧٢، عمار فتحي موسى، ٢٠١٢، ٨٦).
- احتلت مصر في مؤشر جودة التعليم عام ٢٠٠٩ المرتبة ال (١٢٦) من (١٣٤) دولة على مستوى العالم، كما احتلت في التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث الصناعة في نفس العام الترتيب ال (١٢٨) من بين (١٣٤) دولة، وغياب الجامعات المصرية عن الترتيب العالمي على مستوى القارة الإفريقية فيما عدا جامعة القاهرة التي احتلت المركز

رقم (٢٨)، وعلى مستوى العالم (٤٩٧٥). (أشرف العربي، ٢٠١٠، ١٥، خالد منصور غريب، ٢٠١١، ٢٥٢)، كما احتلت المرتبة (١٣٩) من (١٤٠) دولة في تقرير التنافسية العالمية.

- تعيش الجامعات المصرية أزمة حقيقية تتمثل في أن محاولات الإصلاح الكثيرة يغلب عليها التفكير التقليدي والنقل دون تجديد وابتكار ملائم للبيئة المصرية (نهلة عبدالقادر هاشم، ٢٠٠٨، ٣٤٥-٣٤٦).

- وجود بعض التحديات التي تواجه نظام التعليم الجامعي المصري مثل: زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي بين الجامعات، والتأكيد على الحرية والجودة والتميز بالقطاع التعليمي في ظل المشاركة الواسعة لرجال الأعمال من الاستفادة من التعليم، وتغير اقتصاد الموجة الثالثة من إنتاج الوفرة إلى إنتاج السرعة ومن إنتاج كثيف العمالة إلى إنتاج كثيف المعرفة (أسامة محمود قرني، ٢٠١٢، ٦٩-٧٠).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن هناك فجوة بين ما يتطلبه اقتصاد المعرفة المتلاحق والمتسارع والوضع الراهن للجامعات المصرية وما يقيدتها من جمود في الفكر وضعف الرغبة في التغيير، وعلى الجانب الآخر فإن عملية تحول الجامعات نحو التركيز على اقتصاد المعرفة عملية معقدة ومركبة وليست سهلة، فعلى الرغم من أن التحول لجامعة ريادية يقود إلى النشاط التجاري للجامعات القائم على اقتصاد المعرفة والذي يسهم في حل المشكلات التقليدية والجمود التي تعاني منها الجامعات المصرية والاقتصاد المصري (البطالة، البيروقراطية، والمركزية والهرمية، التمويل، الرؤية الاستراتيجية القائمة على الابتكار، المناهج والمقررات وأساليب التدريس، الغياب عن العالمية، والفجوة بين الجامعة والصناعة والحكومة ..) كما تم الإشارة سابقاً، إلا أن عملية التحول ذاتها يتطلب رؤية وأهداف استراتيجية تركز على الريادية، وقيادة ومجالس حاكمة مرنة ورائدة، وتعدد مصادر التمويل، والتوجه نحو التدويل لتحسين سمعة الجامعة دولياً وبناء شراكات دولية، ومؤسسات متخصصة في دعم الريادية سواء قيادة الأعمال أو الريادية الأكاديمية، ومن ثم أصبح تبني صيغة الجامعة الريادية للجامعات المصرية ضرورة عصرية ملحة خاصة في ظل ما تشهده المجتمعات المعاصرة من تحديات يصعب على المؤسسات التعليمية - خاصة الجامعات - مجابتهها بوضعها التقليدي الراهن، ولهذا نمت الرغبة لدى الباحثين بإجراء هذه الدراسة للاستفادة من خبرات الدول

الرائدة في تحويل جامعاتها إلى جامعات ريادية، والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن للتغلب على مشكلات التعليم الجامعي المصري الآنية والوفاء بتطلعاتها المستقبلية في ضوء الاستفادة من خطوات منهج براين هولمز.

لذا ظهرت مشكلة الدراسة من ضعف منظومة الإستثمار بالجامعات المصرية بالرغم من امتلاكها العديد من الموارد الاستراتيجية التي يجب أن يتم استثمارها ، حيث هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام استثمار هذه الموارد ، لذا نحن في حاجة ملحة لتحقيق نوع من الإبداع الاستراتيجي بالمنظومة الجامعية ، وذلك لكي يتم تفعيل الاستثمار داخل جامعاتنا المصرية ، حيث أن جميع ركائز الابداع الاستراتيجي تسمح بإعادة هيكله المخرجات الجامعية ، وذلك من خلال استغلال جميع الفرص المتاحة أمام الجامعات .

وبالتالي نحن في حاجة لنموذج يحقق متطلبات الابداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بجامعاتنا المصرية، ونظراً لدخول الجامعات العالمية الجيل الخامس من الجامعات ، لذا نحن في حاجة لنموذج من نماذج الجيل الخامس لتحقيق متطلبات الابداع الاستراتيجي بمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، وبما أن نموذج الجامعات الريادية أحد أهم هذه النماذج ، لذا تحاول الدراسة الحالية تبني نموذج الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الإستثمار بالجامعات المصرية عن طريق تحليل العديد من التأثيرات المتقاطعة بينهما من خلال مصفوفة التأثير المتقاطع (CIM)،

لذا تحاول الدراسة الحالية الإجابة علي التساؤل الرئيسي التالي : كيف يمكن توظيف منظومة التأثير المتقاطع ( CIM ) في بناء نموذج يحاول التنبؤ في تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية .

### أسئلة الدراسة :

- ١ . ما الأسس النظرية والفكرية للجامعة الريادية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢ . ما متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية ؟
- ٣ . ما النموذج المستقبلي لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ريادية استثمارية ؟

**أهداف الدراسة :**

تستهدف الدراسة الحالية تحقيق ماياى :

١. التعرف على الأسس النظرية والفكرية للجامعة الريادية فى الأدبيات التربوية المعاصرة.
٢. التعرف على متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية .
٣. التوصل النموذج المستقبلى لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ريادية استثمارية .

**أهمية الدراسة :**

تنقسم الى اهمية نظرية واهمية تطبيقية :

١. ندرة الدراسات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة فى مجال الجانعات الريادية ، ولذا قد تسهم الدراسة الحالية فى إثراء المكتبة العربية، وذوى الخبرة وصناع القرار بخبرات جديدة للجامعة الريادية.
٢. تتبع أهمية الدراسة من كون الجامعة الريادية صيغة حديثة ومعاصرة للتعليم الجامعى تحاكى الجامعات التقليدية بوضعها الراهن وترتبط بين الحكومة والجامعة والصناعة ، وأنها أصبحت ضرورة مجتمعية لتحقيق التنافسية .
٣. تظهر أهمية هذه الدراسة فى مقدرة الجامعات الريادية علي تحقيق متطلبات الإبداع الإستراتيجي بمنظومة الإستثمار داخل الجامعات المصرية ، مما يساعد على مواجهة الجامعات المصرية للبيئة المضطربة الاقتصادية داخل المجتمع ، بل وقيادة المجتمع المصري فى الدخول لمجتمع المعرفة ، وبالتالي يكون هناك اقتصاد مصري قائم على المعرفة من حيث إنتاجها وتسويقها وتطبيقها ..الخ ، وبالتالي تزداد قدرة المجتمع المصري فى مواجهة التحديات العالمية والإقليمية والمحلية.
٤. كما تساعد الدراسة الجامعات المصرية مواجهة البيئة المجتمعية سريعة التغيير ، بل وتقود الجامعات التغيير من خلال العديد من المشاريع الريادية التي تحاول استثمار جميع الموارد المتواجدة بالجامعات من موارد مالية وبشرية وبحثية ومعلوماتية ....الخ فى تحليل هذه المشاريع الريادية ، لتصبح الجامعات هي مصدر تحول المجتمع المصري للوضع المراد الوصول إليه وهو مجتمع المعرفة.

**منهج الدراسة :**

استخدمت الدراسة عدة مناهج بحثية وهي :

١. المنهج الوصفي : وذلك من أجل رصد المقومات الأساسية للجامعات الريادية من خلال تحليل الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وأهمية تواجدها بالمجتمع المصري ، وما أهم مبررات تواجد هذه النمط من الجامعات ، وأيضاً لتحليل منظومة الإستثمار داخل الجامعات المصرية من حيث مدي تواجد أنواع الاستثمار المختلفة في الجامعات المصرية، وأيضاً الإشكاليات التي تواجه الجامعات المصرية ، وتقف عائق أمام منظومة الإستثمار .

٢- المنهج النظامي : حيث تتطلب الدراسة الحالية هذا المنهج لدراسة مجموعة التفاعلات والشبكات المعقدة لمجموعة العلاقات بين موارد المنظومة التعليمية بعضها البعض ، حيث لاتنفصل متطلبات الريادة والاستثمار عن ركائز الجامعة الريادية ، لذا لابد من وضع نموذج للعلاقات بينهما .

٣- المنهج الاستشراقي : وذلك من أجل استشراف دور الجامعات الريادية عند تواجدها بالمجتمع المصري كنمط قادر علي تحقيق متطلبات منظومة الريادة والاستثمار داخل جامعاتنا المصرية ، وذلك من خلال مصفوفة التأثير المتقاطع ( CIM ) ، والتي تحاول دراسة تأثير هذا النمط من الجامعات علي الإستثمار من خلال عدد من الخطوات.

**أداة الدراسة :**

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من الدراسة ، والذي يكمن في تحليل الركائز الأربع الأساسية لفلسفة الجامعة الريادية ، ومدى تأثير كلا منهما في تحقيق متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية والتي تكمن في سبع متطلبات أساسية، وذلك من أجل دراسة التقاطعات الناتجة عن تطبيق نموذج الجامعة الريادية داخل الجامعات المصرية.

**مجتمع وعينة الدراسة :**

اقتصرت مجتمع الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة ( عين شمس - القاهرة - أسيوط - سوهاج - أسوان).



**عينة الدراسة :**

اقتصرت الدراسة على إختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من خمس جامعات مصرية حكومية ، وهم : ( عين شمس - القاهرة - أسيوط - سوهاج - أسوان).

**مصطلحات الدراسة :**

من أهم المصطلحات الواردة الواردة في الدراسة مايلي :

**مصفوفة التأثير المتقاطع (CIM)**

يمكن تعريف CIM علي أنها نمذجة للنظم لتوضيح التفاعلات المعقدة بين مكونات وعناصر النظام بطريقة يحركها نظرية قائمة علي حكم الخبراء ، وتستخدم غالباً مع تقنية سيناريو، ولها طرق كثيرة متعددة مثل أساليب النمذجة والتحليل بين النماذج الحسابية المعتمدة على البيانات وتحليل النظم المثيرة للجدل ..الخ ، وتستخدم CIM في التخطيط ودعم اتخاذ القرار والاستشراف والدراسات المستقبلية ، لأنها تقدم رؤى عميقة في التفاعلات المعقدة لعناصر النظام وأيضاً تدخلات السياسة أوالتغييرات في النظام، كما أنها تقوم بدراسة تأثيرات الخيارات الاستراتيجية المختلفة (9، 2018 ، Piiraninen).

وتعرف الدراسة الحالية مصفوفة التأثير المتقاطع (CIM) إجرائياً بأنها : طريقة لنمذجة وتحليل التأثيرات المتبادلة المتقاطعة،و ذلك بهدف استخراج رؤى من نموذج نظام من مصادر الخبراء الذي يصف التفاعلات المباشرة للنظام المذكور ، وذلك بهدف الكشف عن بنية شبكة التأثير الناشئة وغير المباشرة للنظام المصمم وربط هذه البنية الناشئة بهيكل التأثير المباشر الموصوف في المدخلات، وبالتالي تحسين فهم العلاقات الحقيقية بين أجزاء النظام والقوى والأحداث ، وكان الدافع الرئيسي لظهور CIM هو استكمال طريقة دلفي عن طريق إدخال تحليل للتفاعل بين عناصر النظام مع التركيز بشكل أساسي تطبيق تحليل التأثيرات المتداخلة، والتنبؤ بالعديد من التصورات حول كيفية تفاعل الأحداث المستقبلية .

**الجامعة الريادية :**

تشمل مفهوم الجامعة الريادية، والريادة في اللغة العربية مشتقة من الفعل (راد)، وراد الكلاً ويروده روداً ورياداً، وارتاده ارتياداً، أي بحث عنه وطلبه، و(رائد) وهو من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة للكلاً ومساقط الأمطار، أو قاد القوم وتقديمهم، والرائد اسم فاعل من

راد: وهو من يسبق غيره ويمهد السبل المستقبلية، والريادة قيادة ورئاسة (أبو الفضل جمال الدين بن منظور، د. ت، ١٨٧).

وتعرف الجامعة الريادية **Leading University** : وهي الجامعة التي لاكتفي فقط بالتكيف مع بيئتها ، بل تسعى بشكل استباقي لاستراتيجيات وتكوينات جديدة تسهم في تشكيل بيئتها من خلال وضع بيئة جديدة للوضع المالي واستقطاب أفضل الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس ، وإيجاد رؤى جديدة في مهام التدريس والبحث وخدمة المجتمع من خلال أساليب إدارة مبتكرة وتواجد سياق للتعاون بين الجامعة والصناعة والحكومة وأصحاب المصلحة ( Gur,2017,162 )

وتعرف الدراسة الحالية الجامعة الريادية إجرائياً بأنها: الجامعة التي تتبنى النموذج الحلزوني الثلاثي (الجامعة - الحكومة - الصناعة) في إدارة عملياتها التي تتسم بالابتكارية والإبداع والمخاطرة، وتسعى لتنمية ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية من خلال التربية الريادية وتسويق البحوث والتراخيص وبراءات الاختراع وإنشاء الشركات التابعة لها لتحقيق الرسالة الثالثة للجامعة المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، فضلاً عن وظائفها التقليدية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من خلال رؤية ورسالة واستراتيجية ريادية، واستقلال ذاتي، وتطوير مؤسسات وبرامج وبنية ريادية متكاملة، وتوفير استدامة مالية عبر مصادر تمويل متنوعة، والوصول للعالمية وامتلاك ميزة تنافسية لتحقيق مكانة مرموقة متقدمة بين الجامعات العالمية الرائدة.

ويعرف الاستثمار في الجامعات **Investing In Universities** : وهو التضحية بالعديد من الموارد المتواجدة بالجامعات سوء موارد مالية او بشرية أوبحثية ... الخ ، في سبيل الحصول على عائد أكبر في المستقبل، وذلك من خلال الحصول على مخرجات بشرية قادرة على إحداث تأثير في القطاعات التنموية بالمجتمع ، ومخرجات بحثية قادرة على إيجاد موارد مالية للجامعة ، ومشروعات قادرة علي الحصول على منتجات يكون لها تأثير في الأداء المالي للجامعات

**مخطط الدراسة :**

سارت الدراسة وفقاً للمخطط الآتي :

**الإطار النظري للبحث**

المحور الأول: الجامعة الريادية

المحور الثاني : متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية

المحور الثالث : (إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها )

المحور الرابع : نموذج لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية

باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع

المحور الخامس : التصور المقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية

**الإطار النظري للبحث**

**المحور الأول: الجامعة الريادية**

**أولاً: التطور التاريخي للجامعة الريادية :**

منذ بزوغ فكرة الجامعة الريادية بالولايات المتحدة الأمريكية بطريقة غير مباشرة نظراً لطبيعة المجتمع الأمريكي البرجماتي ، حتى انتقال الفكرة لجامعات أوروبا والتحول الهيكلي لمؤسسات ريادية تحاول دعم المؤسسات التنموية بالمجتمع ، ثم انتشارها في جميع دول العالم نتيجة التحول في طبيعة الاقتصاديات الحالية ، وتحاول الدراسة تحليل هذا السياق علي هيئة موجات ثلاثة أساسية يتم تناولهما علي النحو التالي :

الموجة الأولى بالجامعات الأمريكية:

اتفقت العديد من الأدبيات أن الموجة الأولى للجامعة الريادية ارتبطت بالجامعات الأمريكية ، من حيث طبيعة المجتمع الأمريكي الساعي دائماً نحو تحقيق أعلى عائد ممكن من العملية التعليمية ، وبالتالي فهو دائم البحث لتحقيق ذلك ، لذا يحاول الجزء الحالي تحليل هذه الموجة خلال فترات زمنية مختلفة علي النحو التالي : ظهرت فكرة الجامعة الريادية مرتبطة بفلسفة الجامعات الأمريكية ، والتي تنطلق من قدرتها علي تقديم خدماتها للمجتمع منذ تأسيس أول جامعة هارفارد ١٦٣٦م ، كما ركزت علي التدريب المهني والأبحاث التطبيقية منذ القرن التاسع عشر ، وظهر ذلك بصدور قانون موريل الأول ١٨٦٨م والذي

سُمي بقانون منح الأرض ، حيث منحت الحكومة ٢٣٠٠٠٠٠ م من الأراضي والأطيان لكل عضو بالكونجرس يمثل ولاية ، وذلك من أجل الانفتاح على المجتمع ومتطلباته وتحقيق التنمية الاقتصادية الإقليمية ، عن طريق إقامة كليات لتعليم الفنون الزراعية والميكانيكية والهندسية... الخ ، يتم فيها التدريس والتدريب للمزارعين والعاملين بجميع الأنشطة الاقتصادية للدولة ، كما أنها كانت مسؤولة عن إجراء البحوث في مجالات الزراعة والتعدين والأعمال والهندسة... الخ ، ثم صدور قانون المنح البحرية Grant Sea ١٩٦٦ م الذي ترتب عليه إنشاء العديد من الجامعات البحرية لمعالجة المشكلات في هذا المجال ، كما أصدر الكونجرس ١٩٨٧ م برنامج المنح الفضائية وتوالت العديد من القوانين Peter (&jarris,2010,4) .

وبالتالي كانت لكليات منح الأرض دوراً كبيراً في إحداث تحول للمجتمع الأمريكي في الزراعة الأمريكية أولاً ثم في العديد من المجالات الأخرى مثل أمن الوطن ، والتقنية الحيوية ، وتقنية المعلومات ، وجميع مجالات التنمية الاقتصادية ، ويجب الإشارة إلى ان ثلثي الجامعات المنشأة بموجب قانون موريل لمنح الأرض لديها حاضنات ومرحبة دائماً بمزيد من المشروعات الجديدة ، ولقد ناقش تقرير لجنة كيلوخ عام ٢٠٠٠ م مستقبل الجامعات الأمريكية وجامعات منح الأراضي ، واقترح قانون الشراكة الألفية بالتعليم العالي ، ويهدف لتجديد الميثاق بين الجامعات والجمهور ولكن بالعديد من الشروط منها تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في الالتحاق ، تعزيز المشاركة المدنية، والترابط القوي بين الجامعات والمجتمع (نيومان وآخرون ، ٢٠١٠ ، ٢٧٨، ٢٧٩ - )

وبناء على ما سبق تتضح مدي ارتباط الفكرة العلمية للجامعات الريادية بالفلسفة التي انطلقت منها الجامعات الأمريكية ، وهي إحداث التنمية الاقتصادية المطلوبة في المجتمع الأمريكي ، وبالتالي لابد من الانخراط المستمر في المجتمع سواء عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية أو عن طريق تطبيق مخرجات البحث العلمي أو عن طريق رصد المشكلات المتواجدة داخل المجتمع ومحاولة إيجاد حلول لها

وبالتالي فإننا نستنتج ارتباط نشأة الجامعة الريادية بالشراكة بين الجامعات وغيرها من المؤسسات الصناعية في المجتمع ، وذلك من أجل استغلال موارد الجامعة وخاصة المعرفية منها المتجسدة في براءات الاختراع ، وبالتالي فالجامعات بحاجة لنمط من الاستقلالية

للاستفادة من هذه المخرجات المعرفية لها ، وذلك من أجل الحصول منها على أعلى عائد ممكن سواء في بيعها أو استغلالها في الحصول على تكنولوجيا جديدة يتم تسويقها ، أو من خلال فتح قنوات اتصال مع المؤسسات التنموية بالمجتمع.

وساعد علي تدعيم هذا التوجه الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعات من حيث سياساتها الادارية مع تواجد دعم سياسي ومالي على المستوى المحلي ، من خلال التشريعات الخاصة بنقل التكنولوجيا والأعمال الأكاديمية التي تم سنها خلال الثمانينيات للجامعات من أجل زيادة القدرة التنافسية التكنولوجية والصناعية للبلاد في الأسواق العالمية خاصة المتنامية منها ، كما تم رسم سياسات موحدة لحقوق الملكية الفكرية من خلال قانون Doleg-Bayh لعام ١٩٨٠ م ، وتم تطويرها لمنح عقود اتحادية وتراخيص من الحكومة الفيدرالية ، كما تم إنشاء بنية تحتية داعم للإبتكار، وأيضاً إحداث العديد من التغييرات في مجال منح براءات الاختراع والتراخيص والتخليق (Gustavo & Dalmarco al et, 2018,103)

ثم توالى القوانين الخاصة بانفتاح الجامعات الامريكية علي المجتمع ، وامتلاك عدد صغير من الجامعات نصيب الأسد في عدد براءات الاختراع والشراكات البحثية بين الجامعات والصناعة تحت رعاية الحكومة وخلق عدد من العروض... الخ ، فقد صدر قانون البحوث التعاونية ١٩٨٤م لمنع الاحتكار لمشاريع البحث والتطوير والشراكات البحثية السابقة للمنافسة ، ثم صدر القانون الفيدرالي لنقل التكنولوجيا ١٩٨٦م بين مراكز الأبحاث العامة والفيدرالية وبين المنظمات غير الربحية والجامعات ، ثم قانون نقل التكنولوجيا التنافسية الوطنية ١٩٨٩م لاقتناص الفرص المتاحة للمختبرات الفيدرالية للدخول في شراكات بحثية بين الجامعات والصناعة برعاية الحكومة (Gustavo & Dalmarco al et, 2018,103)

وتأسيساً على ما سبق يتضح ارتباط نجاح الجامعات الريادية داخل المجتمع الأمريكي بالعديد من الأسس ، لعل من أهمها الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعات الأمريكية ، وأيضاً الدعم التي تقدمه الولايات للجامعات بداخلها من خلال القوانين التي تتيح لها الانفتاح على المجتمع وأيضاً القوانين الخاصة بالملكية الفكرية ، والشراكات التي تتم بين الجامعات الأمريكية ومؤسسات الصناعة داخل المجتمع.

## الموجة الثانية بجامعة أوروبا الغربية :

يحاول الجزء الحالي تحليل الاسباب التي أدت لانتقال نمط الجامعة الريادية من المجتمع الأمريكي إلى المجتمع الأوربي ، حيث أننا في حاجة لتحليل هذه الأسباب للتعرف على كيفية استقطاب المجتمعات لنماذج ناجحة للجامعات تسعى لإحداث طفرات بالمجتمع ، وذلك على النحو التالي:

ويمكن السبب الرئيسي في توجه الجامعات الأوروبية لنمط الجامعة الريادية نظراً للأهمية المتزايدة لقطاعات اقتصاد المعرفة ، لذا زاد الترويج من قبل الحكومات الوطنية والمفوضية الأوروبية في أوروبا لهذا النمط من التعليم الذي يدعم البحث ونقل المعرفة وروح المبادرة... الخ، وأيضاً علت الأصوات نحو التخلص من التعليم التقليدي ، ونتيجة لذلك زاد الضغط على التفاعل بين الحكومة والجامعة والمجتمع ، ولكن هناك العديد من الصعوبات التي واجهت المجتمع الأوربي نحو التحول لعل من أهمها غياب ثقافة الريادة بين الجهات الفاعلة الرئيسية ، وضعف استيعاب أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم التنظيمية عند تبني الجامعات نماذج للعديد من المشاريع ، وغياب ثقافة تنظيم المشاريع المشتركة بين جميع الجهات الفاعلة ، وعدم توضيح نظم المكافآت للمشاريع المطروحة بالشكل الكافي ( )

Dabic, 2015, 167-168

ونتيجة لما سبق فقد حولت جامعات المملكة المتحدة والدول الاسكندنافية وبلجيكا وهولندا ودول أخرى جامعاتها إلى جامعات ريادية تدعم رواد الأعمال ، ولكن ظهرت معاناة كبيرة من صعوبة تحقيق هذا التحول ، وذلك لأن معظم جامعات أوروبا الغربية كانت مملوكة للدولة وجزءاً لا يتجزأ من الإدارة الحكومية ، وحتى وقت قريب جداً لم تكن الجامعات الأوروبية مستجيبة تماماً للطلبات المجتمعية أو الصناعية ، ولم يكن لديها تقاليد متعلقة بالبراءات والتراخيص ، ولم يكن لديها سوى روابط قليلة مع مختبرات البحوث العامة والشركات الصغيرة والشركات الكبرى (Gustavo & Dalmarco , 2018, 103)

وبالتالي دخلت الجامعات الأوروبية مرحلة الممارسات الهجينة ، وتأثرت أنشطة تنظيم المشاريع في الجامعات بهذه الممارسات ، حيث أصبح هناك تغييرات في هياكل الجامعات ، تأثراً بتواجد هذه المشاريع بالجامعات ، لعل من أهمها توفير التمويل الكافي لهذه المشاريع ، وأيضاً دراسة التوقعات الملائمة لمخرجات المشروع والمؤثرة في مصلحة بدء شركات جديدة ،

وأيضاً تبني أساليب تسويق جديدة تتلائم مع ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات ، وبتحليل ما سبق تتضح أهمية الإعداد الكافي لنقل نمط الجامعة الريادية داخل المجتمع ، حيث لابد من توافر العديد من المقومات لهذه الجامعة ، سواء كانت مقومات بشرية أو مالية أو فيزيقية او معلوماتية... الخ ، وإن لم تتوفر هذه المقومات تظهر الممارسات الهجينة التي ظهرت في العديد من المجتمعات الأوروبية ، وبالتالي لا يجب استقطاب نموذج بالكامل رغم أهميته الكبرى بالكامل إلا بعد التأهيل له .

ولم تتمكن الدراسات من تحديد موقع جامعات ريادة الأعمال في أوروبا في منتصف التسعينيات سواء في فرنسا وإيطاليا وألمانيا... الخ ، حيث وجدت داخل منظمات شبابية نسبياً في المناطق شبه الطرفية والمدارس الفنية السابقة التي تعمل في المملكة المتحدة والسويد وفنلندا وهولندا ، وأصبحت أوروبا تدرك بشكل مؤلم ما أطلق عليه فيما بعد "مفارقة الابتكار"، حيث لعبت دوراً رائداً في تقديم إنتاج علمي رفيع المستوى ، بينما تخلفت في ترجمة هذا الدور لابتكارات مريحة عن طريق تسويق المعرفة والتكنولوجيا .

ولكن هناك اتفاق كبير بين العديد من الأدبيات علي أنه في أوائل التسعينات أصبحت العلاقة المتبادلة بين الجامعة والصناعة من خلال تبادل المعرفة اتجاهاً عالمياً ، وانتشرت التغيرات البيئية التي تهدف إلى تعزيز دور الجامعة في نقل التكنولوجيا والمعرفة عبر أوروبا ، وقد أدخلت العديد من الدول الأوروبية إصلاحات ومبادرات سياسية لتشجيع وتحسين نقل التكنولوجيا والمعرفة بالجامعة ، لذا تحولت العديد من الجامعات الأوروبية من جامعات بحثية تقليدية إلى جامعات ريادة أعمال لها روابط قوية مع الصناعة ، مما يشجع أنشطة ريادة الأعمال (Antoncic&Kalar,2015,1)

ومنذ بداية التسعينيات بدأت جامعة ريادة الأعمال الانتشار في أوروبا ، وسعت العديد منها في القضاء علي الروتين الجامعي وتغيير الثقافة وتهينة الجو المناسب من خلال تغيير طبيعة الأنشطة الأكاديمية ، وذلك من أجل تشجيع الأكاديميين على نشر معارفهم ، حيث تهتم جامعة ريادة الأعمال بإنتاج المعرفة الجديدة ونشرها علي الصناعة والمجتمع ، وبدأ انتشار مكاتب نقل التكنولوجيا لدعم رواد الأعمال الأكاديميين في تسجيل براءات الاختراع وترخيص معارفهم ، والسماح لهم بالعمل في الحاضنات والمجمعات العلمية ( ) ،

Antoncic&Kalar,2015,2

ويتضح مما سبق أن العديد من الجامعات الأوروبية بدأت تجهيز البنية التحتية للجامعة الريادية ، سواء في محاولة التشريع في العديد الخاصة بالملكية الفكرية ، وإن لم تصل بالدرجة المثلي ولكن تواجهها يعني الاهتمام والتركيز في هذا القطاع ، وأيضاً التشريع في إنشاء العديد من الحدائق العلمية والحاضنات التكنولوجية وغيرها من الأشكال التي تضمن التعاون بين الجامعات ومؤسسات الصناعة ، وذلك من أجل إحداث تكيف مع المجتمع الذي تتواجد فيه .

وفي نفس السياق فإن قانون الملكية الفكرية في أوروبا لا يزال ضعيفاً نسبياً مقارنة بالولايات المتحدة ، حيث ما زالت تقع ملكية الاختراعات الجامعية - في بعض البلدان - مع الباحث ، بينما في معظم الأماكن تم تبني النموذج الأمريكي ، حيث تمتلك الجامعة إدارة للاختراعات ، ولكن لا تزال الفجوة بين الجامعات والصناعة والحكومة كبيرة نسبياً ، نظراً للتعارض بين أفضل الممارسات الأمريكية والتقاليد الأوروبية المميزة ، حيث تم إثبات أنه من الصعب محاكاة سياسات الولايات المتحدة وتنفيذ أفضل ممارساتها في سياق مؤسسي أوروبي مختلف ( Gustavo & Dalmarco al et,2018,104 )

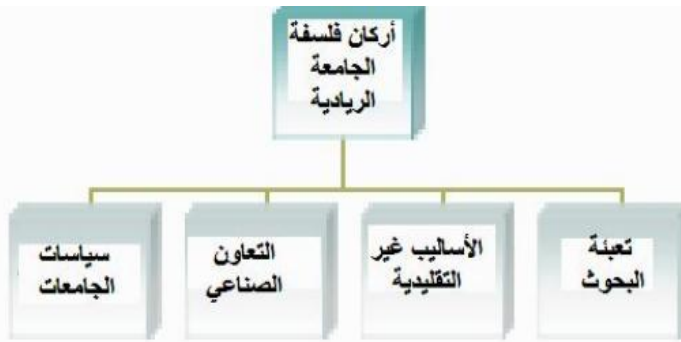
وتأسيساً على ما سبق يتضح اقسام المجتمع الأوربي لعدد من الأقسام ، فهناك من نجح تماماً في تبني نموذج الجامعة الريادية ، وشرع في عقد شراكات بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع ، وبناء نماذج داخل الجامعات تساعد علي تدعيم هذه العلاقة ، وهناك من قابلته العديد من الصعوبات لتبني هذا النموذج نظراً لأنها ثقافة مختلفة عن الثقافة الأمريكية وعدم تواجد القوانين بالدرجة الكافية لتحقيق ذلك

### ثانياً: فلسفة الجامعة الريادية

انطلقت فلسفة الجامعة الريادية من قدرتها علي زيادة التنمية المحلية في المجتمع القائم على المعرفة ، وذلك من خلال إنتاج المعرفة ونشرها واستغلالها لتحقيق أغراض تجارية ، وبالتالي تنطلق فلسفتها من قدرتها على تحويل المعرفة المنتجة لرأس مال وذلك فيما يسمى " رسملة المعرفة " ، وبالتالي تعمل الجامعات الريادية علي المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمتها في تنظيم المشاريع التي تؤثر على التنمية المحلية لإستثمار الموارد الطبيعية أو المالية ، وبالتالي تنطلق فسفتها من الفكر الريادي والتي يطلق عليه "رأس المال الريادي".



وبالتالي انطلقت فلسفة الجامعة الريادية من قدرتها على الاستفادة من المخرجات المعرفية لها ، وتحويلها لرأس مال سواء عن طريق تسويق هذه المعرفة بطرق غير تقليدية أو عن طريق تطبيقها والحصول على تكنولوجيا دقيقة تسهم في إحداث طفرة اقتصادية بالمنتجات الاقتصادية داخل المجتمع ، وبالتالي تؤدي لاحتداث تحول في مصادر التنمية الاقتصادية بالمجتمع الذي تتواجد فيه، ويحاول الشكل (١) رصد الأركان الأساسية التي تنطلق منها فلسفة الجامعة الريادية ، حتي يتم تناولها وتحليلها



شكل (١)

## الأركان الأساسية لفلسفة الجامعة الريادية

ويحاول الشكل (١) تحليل أركان فلسفة الجامعة الريادية ، وذلك لتجسيد التوجه

الريادي للجامعات ، ويتم تناول هذه الأركان علي النحو التالي (Dabic, 2015, 168)

كما تنطلق فلسفة الإستثمار في الجامعات العالمية من النموذج الحلزون الثلاثي Triple- Model Helix التي يربط بين الحكومة والجامعات والمؤسسات التنموية في المجتمع ، والذي أكدت عليه العديد من الدراسات مثل دراسات Leydessdorff & Etzkowits حيث توصلت لأهمية خلق القيمة القائمة على الابتكار ، حيث اتجهت العديد من الجامعات في جميع أنحاء العالم بجمع المزيد من الأموال خلال عدة عقود مع نظام الأعمال المحيط ودعم القطاع العام ، ويرتكز هذا النموذج على أسلوب إنتاج المعرفة ، والذي يشير إلى أن المعرفة الجديدة يتم الحصول عليها من خلال التعاون الوثيق بين المبدعين والمستخدمين (Dabic, 2015, 169) قد دفع هذا النموذج العلماء في مجال ريادة الأعمال

الأكاديمية إلى مناقشة ما إذا كان هناك مسار متماثل لتطوير جامعة ريادة الأعمال بغض النظر عن السياق الذي توجد فيه الجامعة، وقد انتقد Tuunainen الممارسات الهجينة في بعض من جامعات العالم ، في حين أفترض Etzkowitz وزملاؤه أن الجامعات الراحبة في أن تصبح أكثر ريادة في الأعمال يجب أن تتبع مسارا متماثلاً يأخذ شكل ممارسات مختلطة لإيجاد المعرفة ، فقد ادعى Tuunainen أن هذه الظاهرة أكثر تعقيدا وأن الجامعات تتكيف فعليا مع جداول الأعمال المحلية من حيث التدريس والبحث ونقل المعرفة ، وهذا يعني أن الجامعات بدلاً من أن تكون مسارا عالميا فريدا من نوعه يجب عليها أن تطور مجموعات محددة من الأنشطة الأساسية الثلاثة وفقاً للسياقات المحلية، ويعتمد ذلك على قدرة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق ذلك.

وبالتالي ينطلق الاستثمار في الجامعات العالمية من ثلاث مسارات مختلفة ، يتجسد أحدهما في مسار انشاء الجامعة الريادية ليكون عاملاً للتقدم الاقتصادي والتنمية ، ومن ثم فهي تتعامل مع منظور استراتيجي لما تمثله الجامعة ، والثاني يعتمد على نقل التكنولوجيا بالجامعة ، والذي يتناسب مع دور الجامعة في نظام الابتكار باعتباره المصدر الوحيد للتقدم الاقتصادي ، وأخيراً يتجسد المسار الثالث للاستثمار في ارتباط ريادة الأعمال الأكاديمية بالنتائج الرئيسية لمجموعة من المهام الثلاث للجامعة ( Dabic,2015,169 )

ولانتفرد فلسفة الاستثمار بالجامعات من خلال إجمالي العائد على الجامعات بالأرباح فقط ، لكن هناك ما يتعدى ويتجاوز الأرباح ، حيث هناك أنواع أخرى من الاستثمارات غير النقدية والمتجسدة في المزايا الاجتماعية ، وذلك مثل الاستثمار في تحسين الصحة وتنمية الطفل وطول العمر وإدارة الأسرة... الخ ، وأيضاً الاستثمار في مساهمة الجامعات في تطور المؤسسات المدنية التي توفر الديمقراطية وحقوق الإنسان (أو المدنية) ، والاستثمار في الاستقرار السياسي ، والاستثمار في تخفيض معدلات الجريمة ، والاستثمار في الاستدامة البيئية... الخ ، حيث يتم الاستثمار في الجامعات في جميع آليات الحياة الفردية والمجتمعية ونوعية الحياة والتنمية الشاملة ( McMahon 2018, 90 )

ومن هذا المنطلق تكمن فلسفة الاستثمار في الجامعات المصرية في تكوين مخرجات بشرية قادرة على تحقيق متطلبات القطاعات التنموية بالمجتمع ، ويتم إنتاج المعرفة من خلال أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو المراكز البحثية أولاً ، ثم يتم البحث عن جهات

تحاول تبني نتائج الأبحاث لتحويلها لتطبيقات ممكنة ، ويتم ذلك بشكل فردي أو علي نطاق مؤسسي ضيق كما أن طبيعة الأبحاث التي يتم الحصول عليها في الجامعات غير مؤثرة بدرجة كبيرة في القطاعات التنموية بالمجتمع ، حيث تتطرق معظمها لمجالات لا حاجة إليها. وتأسيساً على ما سبق يوجد نموذجان مختلفان للإستثمار في العديد من الجامعات العالمية وفي الجامعات المصرية ، بل يكاد يكونا متضادان إحداهما يكفي بإنتاج المعرفة فقط بالجامعات المصرية دون معرفة هل هناك حاجة إليها أم لا ، وهل سيتم تسويقها أم لا، في حين تقوم فلسفة الإستثمار في معظم جامعات العالم على جمع الأموال للمشاريع البحثية قبل البدء فيها ، وقيام الجامعات بإنتاج معرفة قادرة على ريادة الأعمال بالمجتمع ، ولكن يجب صعوبة انتقال الجامعات المصرية من الوضع الحالي الي الوضع العالمي ، حيث أنه نظراً للعمر الزمني لنشأة الجامعات المصرية ، فهناك قصور ذاتي لجامعاتنا في الحفاظ على وضعها الحالي وصعوبة الانتقال للوضع المأمول ، وبالتالي هناك قوى كثيرة مقاومة للتغيير ، وتأسيساً علي ما سبق يتضح أن الإستثمار في الجامعات له طبيعة مختلفة عن الإستثمار في جميع أنواع المؤسسات الانتاجية ، حيث أن الجامعات مؤسسات خدمية تقدمت مخرجات ملموسة للمجتمع وأخري غير ملموسة ، وبالتالي يجب مراعاة ذلك عند دراسة الإستثمار في الجامعات ، حيث أنه مؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على الحياة المجتمعية الذي تتواجد بها الجامعات.

### ثالثاً: ركائز الجامعة الريادية

هناك العديد من الركائز الأساسية للجامعات الريادية ، تتشابه في بعضها مع العديد من ركائز الجامعات البحثية ، وتختلف في البعض الآخر عنها ، لذا لابد من تحليل هذه الركائز وذلك لمعرفة أهمية تواجد هذه الركائز في الجامعات المصرية ، وتتلخص هذه الركائز في خمس أساسية هما على النحو التالي :

١. المنظور الريادي : تتجسد الركيزة الأولى للجامعات الريادية في المنظور الريادي لوظائفها ومخرجاتها ، حيث يتم إدخال العديد من المقررات التي يستدعيها هذا المنظور مثل إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروعات ... الخ ، وأيضاً زيادة الوعي الطلابي الريادي عن طريق المقررات التدريسية ، كما تستطيع الجامعات إستخراج الأفكار الريادية لدي الطلاب من خلال المشروعات التي يفكر فيها كلاً منهما ، ثم تتبني هذه

المشروعات وتحاول تنفيذها عن طريق مؤسساتها أو تسويقها للمجتمع الخارجي . ولكن يجب الإشارة إلى أن طبيعة التخصصات داخل الكليات تسمح بدرجة كبيرة في زيادة الأعمال دون غيرها ، فمثلاً هناك تخصصات مثل الهندسة والتجارة والإدارة وعلوم الكمبيوتر تتواجد فيها زيادة الأعمال بدرجة أكبر من غيرها من التخصصات مثل الفنون واللغات والعلوم الإنسانية ، لذا فإن زيادة الأعمال تعتمد بدرجة كبيرة على نمط التخصصات داخل الكليات ( Frikha& Sidrat,2018,29 )

وبالتالي فهناك حاجة ملحة لإعادة هيكلة التخصصات داخل الكليات المتواجدة بالجامعات المصرية ، مما يترتب عليه إعادة هيكلة المقررات بداخلها بما يخدم القطاع الريادي ، حتى تمتلك الجامعات المصرية هذا المنظور الريادي ، وبالتالي يكون لها القدر في استقطاب العديد من الأفكار الإبداعية للطلاب ومحاولة إيجاد بيئة خاصة لتطبيقها على أرض الواقع لتواجد العديد من المشروعات الريادية داخل المجتمع .

٢. الروابط الخارجية : تتمثل الركيزة الثانية للجامعات الريادية في قدرتها على تكوين روابط بينها وبين المؤسسات التنموية بالمجتمع على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية ، حيث أن هذه النوعية من الجامعات قائمة على تنفيذ المشروعات التي يتم الحصول عليها من الطلاب خلال المؤسسات التنموية ، حيث لا بد من تواجدها من نوع من الروابط بين الوسط الأكاديمي والوسط التنموي . فهناك العديد من الأنشطة التي تؤكد على الروابط الخارجية مثل إنشاء عروض فنية بين قطاعات الصناعة وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، ومحاولة متابعة قطاعات الصناعة براءات الاختراع ، وإقامة العديد من الأبحاث التعاونية /التعاقدية ، عمل دورات تدريبية في الصناعة ، والتأكيد على التعليم التنفيذي القائم على تنقل الطلاب والأكاديميين والمتعاونين الصناعيين بين الجامعة والصناعة ، والتواصل غير الرسمي مثل حدائق العلوم والتكنولوجيا وحضانات التكنولوجيا لتقديم خدمات مبتكرة للشركاء الخارجيين وبالتالي فهذه الأنشطة هي السمات المميزة للجامعات الريادية ، وفي الوقت نفسه تعتبر مقاييس لوزن مساهمتها الفعلية في ديناميات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .( Dabic,2015، 170 )

ومن هذا المنطلق لا بد من تواجدها بين الجامعات كأوساط أكاديمية ومحركات للبحث التجاري ومصدراً للمعرفة والتكنولوجيا الجديدة وبين الحكومات المسئول الرئيسي عن صياغة

سياسات جديدة للجامعات وتهيئة المناخ الملائم لتواجد الجامعات الريادية وبين المؤسسات التنموية بالمجتمع المسئولة عن استقطاب الافكار وتطبيقها داخلها من أجل إنتاج تكنولوجيا جديدة ، وهذا هو الأساس التي انطلق منه نموذج الحلزون الثلاثي.

وتأسيساً على ما سبق أن العلاقات بين الجامعات المصرية والمؤسسات التنموية بالمجتمع لا تتوقف على عقد العديد من البروتوكولات فقط ، بل يجب العمل على تطبيق التعليم التنفيذي داخل هذه القطاعات ، وأيضاً عقد دورات تدريبية لكلا الطرفين داخل الجامعات وهذه القطاعات ، وأيضاً تواجد علاقات بين أعضاء هيئة التدريس والممثل للطبقة الأكاديمية مع الطبقة الاستثمارية ، وتواجد العديد من مراكز نقل التكنولوجيا وحدائق التكنولوجيا والحاضنات داخل الجامعات.

٣. استثمار موارد الجامعة : تظهر الركيزة الثالثة للجامعات الريادية في محاولة استثمار جميع موارد الجامعة سواء الموارد البشرية أو الفيزيائية او المعلوماتية ... الخ ، وبالتالي من أجل الحصول على موارد مالية من هذا الاستثمار . لذا يجب ان توفر الجامعات مواردها الفيزيائية لأصحاب المشروعات من أجل إجراء العديد من التجارب والاختبارات ، وبالتالي وضع مواردهم المالية بالجامعات ، ونفس الميزة لأصحاب المؤسسات التنموية الباحثة عن التطوير المستمر لمنتجاتها ، حتي لا يتم الاستثمار في موارد أخرى إضافية ، وذلك وفقاً لعدد من الاتفاقات بين المؤسسات والجامعة لإضفاء الشرعية على هذه العلاقة على المستوى الداخلي ( بالجامعة) والخارجي ( السوق) ( McMahon 2018, 90 ) ونتيجة لما سبق تحتاج الجامعات المصرية إدارة ريادية تعمل بطريقة إبداعية على استثمار جميع الموارد الجامعية وتحويلها لرأس مال ، وبالتالي الاستفادة من الموارد البشرية في استقطاب العديد من المشروعات البحثية لهم ، والاستفادة من الموارد الفيزيائية داخل الجامعات لتطبيق هذه الافكار ، والاستفادة من الموارد المعلوماتية في توفير التسويق الملام لهذه الأفكار داخل المجتمع .

٤. ترتيب الابتكار : تتجسد الركيزة الرابعة للجامعات الريادية محاولة وضع ترتيب للابتكارات التي تحصل عليها الجامعات من الطلاب ، بحيث يتم دراسة كلاً منها من حيث تأثيرها الأكبر في قطاعات المجتمع ، وأيضاً التي تحدث طفرة بالمجتمع ، والذي يحتاج المجتمع إليها ، والتي تسبب عائد أعلى للجامعات ... الخ

ويجب الإشارة إلى تعقد طبيعة الابتكار لأنها عملية ديناميكية وغير خطية ، حيث تعتمد على عدد من العوامل لعل من أهمها البنية التحتية المؤسسية والنظام الاقتصادي والإطار القانوني وقاعدة المعرفة والسياسات الحكومية... الخ ، وذلك من أجل إنتاج المعرفة عن طريق مدخلات البحث والتطوير لتحفيز الابتكار ، وتعتبر الثلاثي الحلزوني بين الحكومة والأوساط الأكاديمية والصناعة هو المحرك الاقتصادي الرئيسي للابتكار، كما أنه معزز للتنمية، ويسهل التقدم التكنولوجي ، ويهيئ بيئة للابتكار... الخ. Alexander & Evgenity, 2012, 49)

وبالتالي نحن في حاجة لتوفير بنية تحتية لدعم المشاريع ، وذلك عن طريق العديد من الأشكال مثل إنشاء مركز لريادة الأعمال ومكتب نقل التكنولوجيا وحدائق التكنولوجيا... الخ، وبالتالي تمتلك القدرة على أن تسهل انتشار المعرفة للمؤسسات التنموية والمنظمات غير الربحية (Lind & Styhr, 2010, 109)

ونتيجة لما سبق فإن الجامعات المصرية تحتاج مرحلة تمهيدية لتواجد هذه الركيزة بها ، حيث تعمل في هذه المرحلة علي توفير هذه الأشكال المختلفة بداخلها ، ثم العمل علي دراسة هذه الابتكارات ، ومحاولة وضع ترتيب أولويات لها في ضوء المعايير التي تم الاتفاق عليها سابقاً .

٥. البحث العلمي : فتمثل الركيزة الخامسة للجامعات الريادية في بحث علمي على درجة عالية من التميز من خلال المجالات التي يخرقها ، حيث تساعد أنماط وهياكل هذه الجامعات في اختراق العديد من المجالات التي لم يتناولها الآخرون محاولاً التفرد بها ، حتي يتم تحقيق التميز بها . وهناك العديد من الأدبيات وضعت هذه الركائز على هيئة منظومة تضمن مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها في ضوء تحقيق الهدف العام ، والذي يكمن في تعبئة جميع الموارد والقدرات من أجل تحقيق رسالتها ، ويتم تناولها علي النحو التالي: (Gur, 2017, 162)

- مدخلات خاصة وهي الموارد والقواعد واللوائح والرسالة وقدرات ريادة الأعمال وتوقعات المجتمع والصناعة والحكومة والسوق .

- العمليات التي تتمثل في التدريس والبحث والعمليات الإدارية والعمليات اللوجستية والتجارية والاختيار والتمويل والعمليات المالية والشبكات والتفاعل متعدد الأطراف والابتكار وأنشطة البحث والتطوير .

- المخرجات مثل الموارد البشرية لريادة الأعمال ، البحوث الفعالة بما يتماشى مع احتياجات السوق ، والابتكارات والاختراعات ، وشبكات تنظيم المشاريع ، ومراكز تنظيم المشاريع.

وتأسيساً على ما سبق يتضح احتياج منظومة الجامعات المصرية لإعادة هيكلة في العديد من مدخلاتها لتقبل هذا الفكر الريادي ، والخروج من العزلة عن المؤسسات التنموية بالمجتمع ، والاستفادة من الطلاب بأكبر قدر ممكن والاستماع لهم ، ومحاولة إجراء العديد من الأبحاث علي هذه الأفكار المتميزة وإجراء ترتيب لها من حيث الأولويات. رابعاً: أهداف الجامعة الريادية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها الجامعة الريادية ، نحاول التعرف علي بعض هذه الأهداف ، وذلك من أجل تحليل مدي توافق هذه الاهداف مع أهداف استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ للمجتمع المصري ، وذلك للعمل علي تبني هذا النموذج إذا كان يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق هذه الأهداف ، لذا يتم عرض الأهداف علي النحو التالي: ( Gur,2017,165)

١. حدوث تنمية اقتصادية قائمة على المعرفة ، حيث يسهم الفكر الريادي بالجامعات علي تحقيق أهداف الاقتصاد والمجتمع ، وبتحليل استراتيجية التنمية المستدامة للدولة ٢٠٣٠ نجد تركيزها علي التنمية القائمة على المعرفة داخل محور التنمية الاقتصادية ، وأيضاً في المحور الخاص بالمعرفة والابتكار .

٢. إزالة الحواجز بين الثلاثي الحلزوني المعروف بنموذج Helix Triple ، والمتجسد في الجامعات والحكومة وقطاعات الصناعة ، ويتفق هذا الهدف مع دعوة استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ للإنصهار بين القطاعات الثلاثة .

٣. الحصول على مصادر تمويل بديلة للجامعات ، حيث تعاني العديد من الجامعات المصرية من نقص حاد في مصادر التمويل ، وبالتالي فالعائد من براءات الاختراع واتفاقات

- الترخيص والتعاون مع الصناعة... الخ مصادر هامة للتمويل الجامعي ، ويعتبر ذلك هدف رئيسي لاستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ يكمن في تنوع مصادر التمويل .
- ٤ . تسويق المخرجات الجامعية سواء المخرجات البحثية أو المخرجات البشرية ، حيث لا بد من التعاقد مع العديد من شركات التسويق من أجل تسويق هذه المخرجات او تواجد قطاع للتسويق داخل هذه الجامعات ، وتدعو استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ القطاعات التنموية للاستفادة من المخرجات الجامعية
- ٥ . تحويل العمليات التدريسية والبحثية والخدمية التقليدية بالجامعات إلى عمليات إبداعية قائمة علي المشروعات والتحديات المختلفة التي تواجه الجامعات ، وذلك من اجل وضع حلول لها ، وأيضاً للاستفادة من كافة الموارد.
- ٦ . إيجاد القيمة من خلال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وذلك بتقديم أنشطة ابتكارية تساعد على استقطاب الكفاءات ، والتطرق لموضوعات بحثية تساعد على اقتناص الفرص المتاحة في السوق.
- ٧ . تكوين شخصية تنظيمية مرنة للجامعات تستطيع أن تتكيف مع استجابة أفضل للطلبات سريعة التغير.

#### خامساً: أهمية الجامعة الريادية :

تلعب الجامعة الريادية دوراً كبيراً في إحداث طفرة استراتيجية للجامعات المصرية سواء علي المستوى الداخلي او الخارجي ، حيث أنها تسهم في توفير عائد مالي ضخم للجامعات يساعد في حل العديد من المشكلات الجامعية بمجتمعنا المصري ، لعل من أهمها زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس ، وتغيير وضع الجامعات المصرية علي الخريطة العالمية ، وأيضاً إحداث تحولات اقتصادية للمجتمع المصري . ومن نفس المنطلق تسهم الجامعات الريادية في النهوض بمنظومة البحث العلمي في مصر، وخاصة في الجوانب التطبيقية ، حيث تركز الجامعة الريادية عند تحقيق أهدافها من التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع علي إحداث أثر في التنمية المحلية والإقليمية للمجتمع المصري ، وبالتالي تستعيد الجامعات المصرية وضعها المحلي والإقليمي نظراً للأثر الكبير الناتج عن مخرجاتها المعرفية والبشرية... الخ . وبالتالي تسهم الجامعة الريادية في تحقيق طفرة اقتصادية بالمجتمع المصري من خلال مخرجات الأنشطة الريادية التي تسهم في زيادة الناتج المحلي الاجمالي (GDP) وذلك



عن طريق المشاريع الجديدة التي تستثمر مخرجات البحث العلمي والمعرفة المنتجة بالجامعات وتحويلها لتكنولوجيا جديدة تسهم في إحداث طفرة بالمجتمع أو منتجات جديدة تقدم للمجتمع أو تغيير في شكل الخدمات المقدمة للمواطنين داخل المجتمع.

### المحور الثاني : متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية

#### أولاً : متطلبات التحول للجامعة الريادية :

يتصدى الجزء الحالي لأهم المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في الجامعات المصرية إن أرادت تحويل أنماط جامعاتها لنمط الجامعة الريادية ، وتم اشتقاق هذه المتطلبات من خلال نموذج الجامعة الريادية لكلاارك Clark ١٩٩٨ م ، حيث يجب الاستفادة من هذا النموذج في تحليل هذه المتطلبات من أجل توفير المقومات الأساسية لتواجدها داخل المجتمع المصري . ( Bonwell,2019,27 ) .

قد وضع كلاارك هذا النموذج من خلال دراسة مسارات التحول نحو الجامعة الريادية لخمس جامعات أوروبية في خمسة بيئات متنوعة تُطبق مناهج مختلفة خلال الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين ، وهما جامعة جونسو في فنلندا ، وجامعة وارويك في إنجلترا ، وجامعة ستراتكلويد في اسكتلندا ، وجامعة توينتي في هولندا ، وجامعة تشالمرز للتكنولوجيا في السويد وقد توصلت لخمس متطلبات أساسية أولهما يكمن في تواجد قيادة تكون نواه للتوجيه معززة بعدد من الاجراءات ، وثانيهما يتجسد في تواجد محيط تنموي موسع ، في حين يظهر ثالثهما في قاعدة تمويل متنوعة ، ويتواجد رابعاً في ثقافة ريادة الأعمال المتكاملة ، وخامساً وأخيراً تواجد قلب أكاديمي محفز ( Bonwell,2019,28 ) .

ويحاول الجزء الحالي تحليل كلاً منهما علي حدة ، وذلك من أجل إجراء تفكيك هذه المتطلبات للتوصل لمسارات تحول جامعاتنا المصرية لجامعة ريادية ، ويتم تناولهما على النحو التالي:

١. القيادة ( النواه التوجيهية المعززة) : يجب أن تتصرف القيادات الجامعية - من رئيس الجامعة وعمداء الكليات إلي مدير الكلية - مثل تصرفات رواد أعمال ، ويجب أن يكون الجامعة رائد أعمال والنائب والعميد والوكيل ... الخ ، حيث يجب أن يمتلكون روح المبادرة وقادرين علي تحديد عوامل تطورها ، كما يجب أن يمتلكون العديد من الصفات مثل

المثابرة والتطوع والرؤية بجانب المبادرة ، حيث هناك ضرورة لإعادة تحديد مهمة الكلية ، وتعزيز القدرة على تنظيم المشاريع ، ودعم وتطوير خلق الفرص ، ودمج ريادة الأعمال في استراتيجية الكلية ، وتشجيع استراتيجية ريادة الأعمال بالكلية ، وتشجيع الابتكار في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. (Frikha& Sidra,2016,29)

وبالتالي نحن في حاجة ملحة لتغيير معايير إختيار القيادات الاستراتيجية بالجامعات المصرية ، بحيث تحتوى المعايير الجديدة علي مدي توافر السرعة في اتخاذ القرار ، وتوافر درجات المرونة في العديد من الاجراءات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين والأبنية التعليمية... الخ ، وأيضاً تواجد العديد من القناعات لديهم بأهمية إنخراط الجامعة في الأنشطة التجارية

٢. محيط تنموي موسع : فيجب أن تعمل الجامعات علي توسيع محيطها التنموي من خلال إزالة جميع الحدود بين الجامعات وجميع أنواع المنظمات من حولها ، وذلك من خلال مكاتب تواصل محترفة تعمل علي نقل المعرفة والتكنولوجيا ، وتنمية الملكية الفكرية ، والقيام بتبني العديد من المشاريع الريادية ، والاتصال الصناعي... الخ (Bonwel,2016)

ومن هذا المنطلق يتضح حجم العبء الواقع علي الجامعات المصرية في محاولة تقديم الجديد للمجتمع الخارجي من أجل إحداث قوه جاذبة ، وعقد العديد من البروتوكولات مع العديد من المؤسسات التنموية بالمجتمع ، سواء علي مستوى العمليات التي تتم داخل المنظومة التعليمية او علي مستوى تسويق المخرجات الجامعية ، لذا تُعد العزلة التي تتواجد في جامعاتنا المصرية أحد أخطر العقبات التي تقف أمام جامعاتنا للتحويل لنمط الجامعة الريادية.

٣. قاعدة تمويل متنوعة : حيث تعتمد العديد من الجامعات علي مصدرين أساسيين للتمويل أولهما الدعم الحكومي والذي انخفض فعلياً في معظم الجامعات نتيجة الظروف الاقتصادية ، وثانيهما المنح والعقود ، لذا ينادي نموذج كلارك بالمصدر الثالث للدخل إن أرادت الجامعات التحويل للجامعة للريادية والكامن في مشروع ريادة الأعمال سواء علي مستوى المؤسسات الصناعية أو الحكومات المحلية أو من الملكية الفكرية أو من خدمات الحرم الجامعي ، ورسوم الطلاب وجمع التبرعات للخريجين .. الخ ، وأكد كلارك ( ١٩٩٨ ) ارتباط التحسن في مصادر التمويل الثاني والثالث بزيادة فرص الجامعات في

إجراء تغييرات جوهرية دون التعرض للتأخير البيروقراطي المرتبط بأموال المصدر الأول  
(Bonwell, 2016)

وبناء علي ما سبق تتضح أهمية البحث عن مصادر تمويل إضافية لجامعاتنا المصرية ، وذلك من أجل زيادة كفاءة البحث العلمي في جامعاتنا ، والتطرق للعديد من المجالات العلمية الدقيقة التي يكون لها عائد كبير عند تطبيقها في المجتمع ، كما أن مخرجات الجامعات يجب أن تكون علي درجة عالية من الجودة بحيث يقبل عليها المجتمع ، وبالتالي تُصبح أحد أهم المصادر التمويلية لجامعاتنا .

٤. ثقافة ريادة الأعمال المتكاملة : تحتاج الجامعات الراجعة في تقديم مساهمة حقيقة في أهداف المجتمع والاقتصاد تبني نموذج الجامعة الريادية ، ولكن لابد من تشكيل ثقافة جامعية تعزز روح المبادرة الأكاديمية من خلال وضع العديد من المعايير والنماذج المحفزة لسلوك الريادة في الأعمال ، وبالتالي يجب إستبدال المعتقدات الراسخة لدى الجامعات بالتوجه الريادي في مهمة الجامعة ، بأن تصبح وكيل فعال للتغيير الاجتماعي والاقتصادي من أجل تعزيز ممارسات ريادة الأعمال داخل الجامعات  
(Angelo&Riviezz0,2019,233)

لذا ينبغي علي الجامعات المصرية العمل على نشر ثقافة ريادة الأعمال لدى العديد من القطاعات داخل المجتمع ، حيث يعاني المجتمع المصري من معتقدات راسخة لدور الجامعات في نشر العلم فقط ، ومازال العديد يدافع عن عزلة الجامعات عن المجتمع في سبيل تحقيق أهدافها السامية ، وتجاهل دور الجامعة في خدمة المجتمع الذي يجعل منها المكانة السامية سواء في عملياتها أو في مخرجاتها ، وبالتالي لابد من محاولة التغلب على هذه المعتقدات الخاطئة التي لا تتناسب مع متطلبات الجامعة الريادية .

٥. قلب أكاديمي محفز : والكامن في تواجد أقسام أكاديمية بالجامعات تشجع الابتكارات وتقبلها داخلها ، بل ومن الممكن تبني تنفيذها ، وذلك من أجل حدوث التغيير ، وبالتالي أكد كلارك علي أهمية تحول الأقسام الإدارية لوحدة ريادة الأعمال ، وبالتالي يحتاج أعضاؤها المشاركة في اللجان التوجيهية وتشجيع مشاريع الدخل من المصدر الثالث ، ويعتبر القلب المحفز لهذه الوحدات هو مجموعة القيم التي تحكم العمل بها من أجل

## محاولة إحداث العديد من التغييرات اللازمة في المناهج والبرامج (Bonwell,2016,32.)

ولابد أن تكون البداية عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية تحت مظلة الأقسام العلمية داخل الجامعات ، حيث يجب إعادة هندسة لمناهجنا التعليمية لتغيير الثقافة ، كما أنهم هم المسئولون أيضاً عن توجيه البحث العلمي لدى الطلاب سواء في البكالوريوس او في مرحلة الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه ، وأيضاً توجيه القطاع الخدمي بالعديد من الأنشطة الإبداعية والريادية .

### ثانياً : مبررات التحول للجامعة الريادية :

هناك العديد من المبررات التي تدعو لتواجد نمط الجامعات الريادية بمجتمعنا المصري، وتشجيع التحول للفكر الريادي داخل الجامعات المصرية ، ويمكن تقسيم هذه المبررات لنوعين أحدهما خاص بالمجتمع والاخر خاص بالجامعات ، ولعل من أهم هذه المبررات ما يلي :

١. بالنسبة للمجتمع : هناك العديد من المبررات المجتمعية التي تؤكد أهمية تبني الجامعات المصرية لنموذج الجامعة الريادية ، لعل من أهمها (استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ) فهذه الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تركز علي زيادة التنافسية والاعتماد على المعرفة ، حيث ظهرت كأحد اهم الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمحور الأول المرتكز علي التنمية الاقتصادية ، وتجسدت في المحور الثالث المتمثل في المعرفة والابتكار والبحث العلمي ، حيث تجسدت الأهداف الاستراتيجية في توطين وإنتاج المعرفة ، وربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأولويات ، وظهرت أيضاً في المحور السابع الخاص بالتعليم والتدريب في تحسين تنافسية المخرجات التعليمية .

٢. بالنسبة للجامعة: هناك العديد من المبررات الجامعية التي تؤكد أهمية تبني الجامعات المصرية لنموذج الجامعة الريادية ، لعل من أهمها ما يلي:(أ) كسر الانعزال بين الجامعات المصرية ومحيطها التنموي ، حيث تقوم الجامعة الريادية على تواجد درجة من التعاون بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع . (ب) التغلب علي ضعف الموارد المالية المخصصة للجامعات ، والتي لا تتناسب مع تحقيق متطلبات التنافسية ، حيث

تعمل الجامعات الريادية على توفير مصادر تمويل مختلفة للجامعات، (ج) التحول من التعبئة الداخلية للبحوث العلمية التي تُنجز بالجامعات داخل المكتبات ، إلى التعبئة الخارجية لها ، حيث تقوم الجامعات الريادية علي توجه البحوث العلمية لأصحاب المصلحة بالخارج (د) التغلب على المركزية في وضع السياسات وصنع القرارات ، حيث تعمل الجامعة الريادية علي تحقيق الإبداع بكل درجاته.

### المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تحليل الركائز الاربعة الأساسية لفلسفة الجامعة الريادية والكامنة في تعبئة البحوث والأساليب غير التقليدية والتعاون الصناعي وسياسة الجامعات ، وذلك من أجل دراسة تأثيرها في تحقيق متطلبات الإبداع الإستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، والتي تكمن في رصد التحديات التي تواجه المجتمع ، وإعادة هيكلة المخرجات الجامعية ، وتصميم سلسلة القيمة المعتمدة علي الزبون ، وتكوين تعليم مبدع ، ومحاولة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT في المنظومة الجامعية ، وتحديد الفرص السوقية للجامعات قبل منافسيها ، وتدعيم الحوكمة التعاقدية والعلائقية ، وذلك من خلال تطبيق مصفوفة التأثير المتقاطع CIM لدراسة تأثير الركائز الأربعة لفلسفة الجامعة الريادية علي متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية ، ودراسة التقاطعات بين هذه الجوانب ومتطلبات الإبداع.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية ، والتي أشارت العديد من التقارير أعدادهم ، حيث شملت احصائية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جميع أعداد أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي والتي وصلت ١٢٦٥٨٠ عضواً للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠ م ، في حين أشارت إحصاءات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الحكومية فقط ٩٨ ألف عضو ، وعدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الخاصة ٨٧٤٥ عضو ومعاون ، وبالمعاهد العليا الخاصة ٨٨٧٤ عضو هيئة تدريس ، وبالأكاديميات ١٨٧٢ عضو هيئة تدريس ،

وبالمعاهد الفنية فوق المتوسطة ٣١١٢ عضو هيئة تدريس ، وبالمعاهد المتنوعة الخاصة ٤٦٧ عضو هيئة تدريس .

### ثالثاً: عينة الدراسة :

اقتصرت الدراسة على إختيار عينة عشوائية قوامها (٦٥٠) من أعضاء هيئة التدريس من خمس جامعات مصرية حكومية ، وهم: ( عين شمس - القاهرة - أسيوط - سوهاج - أسوان).

#### جدول (١)

توزيع عينة الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية طبقاً للتوزيع الجغرافي

الجامعة	العدد	النسبة
عين شمس	١٣٥	٢١%
القاهرة	١٣٠	٢٠%
أسيوط	١١٨	١٨%
سوهاج	١٤٧	٢٣%
أسوان	١٢٠	١٨%
الإجمالي	٦٥٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن العينة تكونت أعضاء هيئة التدريس بجامعة (عين شمس - القاهرة - أسيوط - سوهاج - أسوان) ،. وبلغ عدد أفراد العينة (٦٥٠) من المجتمع الأصل .

### رابعاً: أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من الدراسة ، والذي يكمن في تحليل الركائز الأربع الأساسية لفلسفة الجامعة الريادية ، ومدى تأثير كلا منهما في تحقيق متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية والتي تكمن في سبع متطلبات أساسية، وذلك من أجل دراسة التقاطعات الناتجة عن تطبيق نموذج الجامعة الريادية داخل الجامعات المصرية.

### خامساً: صدق وثبات الدراسة

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق " الاتساق الداخلي " لمفردات المقياس ، والذي يشير إلي حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التي تنتمي اليه كما هو موضح بالجدول (١) ، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية

للمقياس ، وهذا ما يوضحة الجدول رقم (١) ، وبالتالي يتم عرض كلا منهما للتأكد من صدق الاستبانة.

## جدول (٢)

## معاملات الارتباط بين العبارات داخل المحاور

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل ارتباط بيريسون (ج)	العبرة	معامل ارتباط بيريسون (ج)	العبرة	معامل ارتباط بيريسون (ج)	العبرة	معامل ارتباط بيريسون (ج)	العبرة
**٠.٨٠٢	١	**٠.٧٣٥	١	**٠.٨١٤	١	**٠.٧٤٢	١
٠.٧٦٣**	٢	**٠.٨٤٤	٢	**٠.٧٠٠	٢	**٠.٧١٠	٢
**٠.٧٧	٣	**٠.٧٢١	٣	**٠.٧٢١	٣	**٠.٨٧١	٣
**٠.٧٩	٤	**٠.٦٦٤	٤	**٠.٧٣١	٤	**٠.٨١١	٤
**٠.٧٨	٥	**٠.٨٢٩	٥	**٠.٧٥٦	٥	**٠.٨٢٩	٥
**٠.٨١	٦	**٠.٧٠٣	٦	**٠.٧٤١	٦	**٠.٦٧٢	٦
**٠.٧٩	٧	**٠.٨٧٤	٧	**٠.٨٣٥	٧	**٠.٧١٣	٧

يتضح من الجدول السابق ( ٢ ) من خلال معاملات الارتباط للعبارات داخل المحاور، ونجد تناسبها مع طبيعة المحور الذي تنتمي له ، وذلك من خلال قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، مما يدل على تواجد اتساق داخلي بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه ، ويتم أيضاً توضيح معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للأداة من خلال الجدول (٣)

## جدول (٣)

## معاملات الصدق والثبات للمحاور

المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
٠.٩٣٢	٠.٩٥٢	٠.٩٤٢	٠.٩٠٤	٠.٩٣٢	ألفا كرونباخ
٠.٩٥٢	٠.٩٤٢	٠.٩٣٢	٠.٩١٦	٠.٩٤١	معامل الصدق

يتضح من الجدول السابق (٣) أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠.١٠ ، وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بين المحاور الذي تتكون منها الأداة وبين الأداة الكلية ، وذلك من أجل تحقيق الهدف التي تسعى الجامعات الريادية لتحقيقه ، أما

بالنسبة لثبات الأداة فقد تم الاعتماد على مؤشر الفا كرونباخ ، والذي أفادت نتائجه كما هو موضح بالجدول رقم (٣) اجتياز جميع المحاور للنسبة الدنيا المطلوبة وهي (٠.٦٠) ، ويتم عرض معاملات الثبات لمحاور الاستبانة.

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات الصدق والثبات مرتفعة ، مما يؤكد صدق وثبات الاستبانة ، وذلك من خلال قيم معاملات الفا كرونباخ، وبالتالي فإن الأداة المستخدمة تتميز بالصدق والثبات، وبالتالي يمكن استخدامها عملياً.

### نتائج الدراسة الميدانية :

#### البعد الأول : الكشف عن إمكانية تعبئة البحوث علي تحقيق الابداع الاستراتيجي

ويتناول هذا البعد مدي إمكانية تعبئة البحوث التي تجري بالجامعات داخل المؤسسات التنموية بالمجتمع من خلال عدد من الوكلاء الخارجيين، وتحاول الدراسة الكشف عن قدرة تعبئة البحوث علي تحقيق متطلبات الابداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، وبالتالي يكشف الجدول رقم (٤) عن هذه العلاقة من خلال تحليل التكررات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور.

#### جدول(٤)

#### استجابات العينة لتعبئة البحوث وقدرته في تحقيق الابداع الاستراتيجي

م	العبارة	متوسط الاستجابة	درجة التحقق
١.	يساعد الانخراط في البحث علي رصد التحديات التي تواجه المجتمع.	٠.٨٨	مرتفعة
٢.	تسهم التطبيقات العملية للأبحاث على إعادة هيكلة المخرجات الجامعية	٠.٩٣	مرتفعة
٣.	تصمم البحوث التطبيقية سلسلة القيمة المعتمدة على الزبون	٠.٦٦	متوسطة
٤.	تحفز الشراكة البحثية بين أعضاء هيئة التدريس وغير الأكاديمين على تكوين تعليم مبدع.	٠.٨٤	مرتفعة
٥.	تعمل منظومة العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT	٠.٦٥	مرتفعة
٦.	تساعد مساهمة الجامعات الريادية في الصناعة علي تحديد الفرص السوقية للجامعات قبل منافسيها.	٠.٦٧	مرتفعة
٧.	تكون مساهمات الجامعات الريادية بالمجتمع في تدعيم الحوكمة التعاقدية والعلائقية.	٠.٨٩	مرتفعة
	الإجمالي	٠.٨٠	مرتفعة



يتضح من الحدود السابق (٤) قدرة تعبئة البحوث بالجامعات الريادية داخل المؤسسات التنموية عن طريق العديد من الأنماط المختلفة علي تحقيق متطلبات الابداع الإستراتيجي ، حيث حصلت جميع العبارات على درجة موافقة عالية فيما عدا العبارتان ذات الأرقام ٣ ، ٥ ، حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة حيث لاتعتمد تصميم سلسلة القيمة المعتمدة على الزبون علي تصميم البحوث التطبيقية فقط ، بل تعتمد على عدد من المرتكزات مثل نوعية الطلاب المقبولين بالجامعات الريادية ونوعية العمليات التي تجري بداخل الجامعة الريادية سواء عمليات التدريس والبحث العلمي والأنشطة الطلابية .. الخ ، وبالتالي حصلت على درجة موافقة متوسطة . وأيضاً العبارة الخاصة بقدرة الجامعة الريادية على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT داخل العملية التعليمية ، فالجامعة الريادية تحاول اقتناص الفرص المتاحة أمامها مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT ، ولكن ليست العامل الوحيد التي يسهم في توظيف هذه التكنولوجيا ، فلا بد أن تكون جميع العمليات التي تجري داخل الجامعات تعتمد على هذه التكنولوجيا ، حيث توظف هذه التكنولوجيا في العديد من الجامعات وليست الجامعة الريادية فقط.

وأيضاً العبارة الخاصة بقدرة الجامعة الريادية على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT داخل العملية التعليمية ، فالجامعة الريادية تحاول اقتناص الفرص المتاحة أمامها مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT ، ولكن ليست العامل الوحيد التي يسهم في توظيف هذه التكنولوجيا ، فلا بد أن تكون جميع العمليات التي تجري داخل الجامعات تعتمد على هذه التكنولوجيا ، حيث توظف هذه التكنولوجيا في العديد من الجامعات وليست الجامعة الريادية فقط.

ونتيجة لما سبق فقد حصلت خمس عبارات علي درجة موافقة عالية ، وعبارتان علي درجة موافقة متوسطة ، ولاتوجد عبارات حصلت على درجة موافقة ضعيفة ، وبالتالي يتضح قدرة تعبئة البحوث على تحقيق متطلبات الابداع الاستراتيجي لمنظومة الإستثمار بكافة أشكالها عند تطبيقها بالجامعات المصرية.

#### البعد الثاني : الكشف عن إتباع الاساليب غير التقليدية وتحقيق الابداع الاستراتيجي

ويتناول هذا البعد مدي إمكانية اتباع اساليب غير تقليدية بالجامعات سواء علي مستوى العمليات بداخل المنظومة الجامعية أو علي مستوى العمليات الادارية أو على مستوى

التفاعلات الخارجية ، وتحاول الدراسة الكشف عن مدى قدرة الأساليب غير التقليدية علي تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، وبالتالي يكشف الجدول رقم (٥) عن هذه العلاقة من خلال تحليل التكررات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة في هذا البعد.

## جدول (٥)

استجابات العينة بالنسبة للأساليب غير التقليدية وقدرته في تحقيق الإبداع الاستراتيجي

م	العبارة	متوسط الاستجابة	درجة التحقق
١.	يسهم البحث المستمر عن الفرص البحثية خارج البيئة الجامعية التقليدية علي رصد التحديات التي تواجه المجتمع.	٠.٨٣	مرتفعة
٢.	يساعد التعاون مع المنظمات خارج الجامعة علي إعادة هيكلة المخرجات.	٠.٨٧	مرتفعة
٣.	يساعد السعي للحصول علي تمويل كبير من مصادر أخرى علي تصميم سلسلة القيمة المعتمدة علي الزبون.	٠.٩٢	مرتفعة
٤.	تُسهم عملية توليد فوائد خارج الحرم الجامعي من المشاريع البحثية علي إيجاد تعليم مبدع.	٠.٦٤	متوسطة
٥.	تعمل البراعة في تحديد الفرص الجديدة علي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT داخلها.	٠.٨١	مرتفعة
٦.	تعمل الأفكار الجديدة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس علي تحديد الفرص السوقية للجامعات قبل منافسيها.	٠.٩٠	مرتفعة
٧.	تساعد التعاون مع محترفين غير أكاديميين في الصناعة علي تدعيم الحوكمة التعاقدية والعلائقية.	٠.٨٩	مرتفعة
	الإجمالي	٠.٨٢	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق (٥) قدرة الأساليب غير التقليدية التي تتبعها الجامعة الريادية سواء في تمويل البحوث أو في حل المشكلات أو العلاقات الخارجية... الخ علي تحقيق متطلبات الإبداع الإستراتيجي لمنظومة الاستثمار في الجامعات المصرية ، حيث حصلت جميع العبارات على درجة موافقة عالية فيما عدا العبارة رقم ٣ الخاصة بالعلاقة بين الحصول على مصادر تمويل مختلفة وتصميم سلسلة القيمة المعتمدة علي الزبون ، حيث هناك العديد من الجامعات تحصل على مصادر تمويل مختلفة وتحاول توظيفها في مصادر محددة ذات العائد الأكبر، ولا تؤثر في تصميم سلسلة القيمة المعتمدة علي الزبون ، حيث أن أسلوب سلسلة القيمة علي أساس الزبون يعتمد علي استقطاب العديد من المدخلات للجامعة الريادية ، وإجراء العديد من العمليات من أجل الحصول على المخرجات المتوقعة ، وبالتالي نحتاج أثناء التخطيط لتطبيق نموذج الجامعة الريادية نعتمد على هذا الأسلوب.

وترتيباً علي ما سبق فقد حصلت ست عبارات علي درجة موافقة عالية ، وعبرة واحدة فقط علي موافقة متوسطة ، ولا توجد عبارات حصلت على درجة موافقة ضعيفة ، وبالتالي يتضح قدرة الأساليب غير التقليدية التي تتبعها الجامعة الريادية على تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الإستثمار عند تطبيقها بالجامعات المصرية.

### البعد الثالث : الكشف عن العلاقة بين التعاون مع قطاعات الصناعة والإبداع الاستراتيجي

يتناول هذا البعد مدي تأثير التعاون بين الجامعة الريادية وقطاعات الصناعة داخل المجتمع المصري على تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، وبالتالي يكشف الجدول رقم (٦) عن هذه العلاقة من خلال تحليل التكررات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة في هذا البعد

#### جدول (٦)

استجابات العينة بالنسبة للعلاقة بين التعاون مع الصناعة والإبداع الاستراتيجي

م	العبرة	متوسط الاستجابة	درجة التحقق
١.	يساعد تشجيع مشاركة الصناعة في الأنشطة البحثية علي رصد التحديات التي تواجه المجتمع.	٠.٨٩	مرتفعة
٢.	يسهم العلاقات بين الجامعات والصناعة علي إعادة هيكلة المخرجات.	٠.٩٣	مرتفعة
٣.	تساعد رغبة المؤسسات الصناعية في تطبيق نتائج البحوث علي تصميم سلسلة القيمة معتمدة علي الزبون.	٠.٦٥	متوسطة
٤.	تفرز ثقة قطاعات الصناعة بقدرات الجامعات نمط مبدع للتعليم قادر على تطوير المنتجات.	٠.٨٩	متوسطة
٥.	تساعد موارد المالية المخصصة للجامعات من قطاه الصناعة على توظيف ICT داخلها.	٠.٦٧	متوسطة
٦.	يسهم إسناد قطاعات الصناعة مشكلاتها للجامعات علي زيادة قدرتها في تحديد الفرص السوقية قبل المنافسين.	٠.٨٧	مرتفعة
٧.	تدعم سياسات التعاون بين الجامعات والصناعة أنماط الحوكمة التعاقدية و العلائقية.	٠.٩١	مرتفعة
	الإجمالي	٠.٨٣	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق ( ٦ ) مدي الاسهام التي يقدمه التعاون بين الجامعة الريادية وقطاعات الصناعة في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار في الجامعات المصرية ، حيث حصلت جميع العبارات على درجة موافقة عالية فيما عدا العبارتان ٣، ٥ ، حيث حصلت كلا منهما علي درجة موافقة متوسطة ، وتساوت هذه النتيجة مع النتائج الخاصة بالمحور الأول ، وبالتالي يتبين لنا بأن تصميم سلسلة القيمة معتمدة على الزبون

لا يعتمد على هذا التعاون ، وبالتالي لا ترتبط سلسلة القيمة بالمرتكزات الأساسية للجامعة الريادية ، وأيضاً العبارة التي قامت بالتركيز على توظيف ICT عن طريق الموارد المالية الناتجة من هذا التعاون ، حيث يجب أن تطبق الجامعات المصرية ICT إن أرادت أن تحقق الإبداع الاستراتيجي دون ارتباطها بتواجد موارد مالية خارجية.

وترتيباً علي ما سبق فقد حصلت خمس عبارات علي درجة موافقة عالية ، وعبارتان فقط علي موافقة متوسطة ، ولاتوجد عبارات حصلت علي درجة موافقة ضعيفة ، وبالتالي يتضح قدرة التعاون بين الجامعة الريادية والمؤسسات الصناعية على تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الإستثمار عند تطبيقها بالجامعات المصرية.

#### البعد الرابع : الكشف عن دور سياسات الجامعة الريادية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي

تناول هذا المحور مدي تأثير سياسات الجامعة الريادية على تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الإستثمار بالجامعات المصرية ، وبالتالي يكشف الجدول رقم (٧) عن هذه العلاقة من خلال تحليل التكررات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة في هذا البعد .

#### جدول (٧)

استجابات العينة بالنسبة دور سياسات الجامعة الريادية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي

م	العبارة	متوسط الاستجابة	درجة التحقق
١.	يسهم التوجه نحو مبدأ خلق فرص العمل للخريجين علي رصد التحديات التي تواجه المجتمع.	٠.٨٩	مرتفعة
٢.	تُساعد سياسة التمركز حول العميل (الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصالح ) علي إعادة هيكلة المخرجات.	٠.٩٣	مرتفعة
٣.	يساعد تركيز الجامعة في التحول نحو اقتصاد المعرفة علي تصميم سلسلة القيمة المعتمدة علي الزبون.	٠.٨٧	مرتفعة
٤.	تعمل ثقافة ريادة الأعمال علي تكوين نمط للتعليم قائم علي الإبداع والابتكار.	٠.٨٩	مرتفعة
٥.	تدرك القيادة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT في توفير الامكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال.	٠.٨٣	مرتفعة
٦.	تسهم سرعة الاستجابة للأفكار الجديدة والأساليب المبتكرة في تحديد الفرص السوقية قبل المنافسين.	٠.٩٠	مرتفعة
٧.	تساعد إدارة الحلزون الثلاثي (الجامعات والحكومة وقطاعات الأعمال) علي تدعيم أنماط الحوكمة التعاقدية والعلائقية.	٠.٩٢	مرتفعة
	الإجمالي	٠.٨٩	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق (٧) مدى الاسهام التي تقدمه سياسات الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار في الجامعات المصرية ، حيث حصلت جميع العبارات على درجة موافقة عالية في السبع عبارات الخاصة بسياسات الجامعة الريادية سواء في مبدأ خلق فرص العمل للخريجين أو في سياسة التمرکز حول العمل أو في التحول لاقتصاد المعرفة... الخ ، وبالتالي تسهم جميع سياسات الجامعة الريادية في تحقيق الابداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية.

#### المحور الرابع : نموذج لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية

##### باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع

يحاول الجزء الحالي وضع نموذج للجامعات المصرية يوضح كيف يمكن للجامعة الريادية عند تواجدها بالجامعات المصرية تحقيق متطلبات الابداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات ، وذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية وتحليل العديد من الاديبيات ، وباستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع CIM ، وذلك من أجل إدراك العلاقة بين ركائز فلسفة الجامعة ومتطلبات الابداع الاستراتيجي بالجامعات المصرية ، وذلك لتوضيح الدور الذي تقوم به الجامعة الريادية في حل العديد من مشكلات الاستثمار التي تواجه الجامعات المصرية.

##### أولاً : فلسفة النموذج

تنطلق فلسفة التصور من قدرة الجامعات الريادية علي إحداث تغيير سريع في منظومة الاستثمار بالجامعات المصرية، وذلك لما لها من إحداث تغيير مستمر علي المستويين الكمي والكيفي في منظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، حيث تحتاج الجامعات المصرية إلى إحداث إبداع استراتيجي في منظومة الاستثمار بالجامعات .

##### ثانياً : أهداف النموذج

يسعي النموذج الحالي لتحقيق العديد من الأهداف للجامعات المصرية ، لعل من أهمها ما يلي :

١. التأثير في المستقبل : حيث يفرض المستقبل على المجتمع المصري العديد من التحديات ، لذا يسهم نموذج الجامعات الريادية داخل الجامعات المصرية في تواجده ثقافة الريادة داخل الحرم الجامعي ، وبالتالي يتم رصد التحديات التي تواجه المجتمعات علي جميع

المستويات العالمية والإقليمية والمحلية ، والعمل علي التصدي لها من خلال العديد من المشروعات الريادية.

٢. إحداث تغييرات مباشرة في المجتمع المصري : حيث يساعد نموذج الجامعة الريادية علي تقديم برامج متخصصة مبتكرة داخل الجامعات ، والعمل داخل مشاريع البحوث متعددة التخصصات ، والعمل علي تكوين مجتمعات إبداعية ، مما يترتب عليه إحداث العديد من التحولات بالمجتمع المصري.

٣. التنبؤ بدور الجامعات الريادية في تحقيق متطلبات الاستثمار بالجامعات المصرية : حيث تسهم مرتكزات الجامعة الريادية في تحقيق جميع متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، وبالتالي يتغير شكل الاستثمار في الموارد البشرية والبحثية والمعلوماتية... الخ بالدرجة التي تجعل الجامعات المصرية تستعيد مكانتها مرة أخرى .

٤. تحقيق التميز في جميع المخرجات الجامعية : حيث يسهم الإبداع الاستراتيجي في منظومة الاستثمار بالجامعات المصرية في تحقيق التميز ، وذلك من خلال القدرة علي تكوين قدرات بشرية وبحثية ومعرفية وإنتاجية وخدمية مميزة للجامعات .

٥. وضع الجامعات المصرية في قائمة التصنيفات العالمية : حيث تساعد الجامعات الريادية على إحداث إعادة هيكلة في العديد من السياسات والعمليات الجامعية ، وبالتالي يتم الحصول على تعليم مبدع وبحث متميز ومعارف على مستوى عالي من الدقة وروابط مع المؤسسات التنموية الآخري ، وكل ذلك يضع الجامعات المصرية على خريطة التنافس العالمي.

٦. منع المشكلات : الناتجة عن الهدر في الموارد البشرية والمعرفية والبحثية المتواجدة بالجامعات المصرية ، حيث أن الجامعة الريادية تسهم في تحقيق الإستثمار في جميع الموارد المتاحة بالجامعات ، وبالتالي تقلل من الهدر في الموارد وأيضاً التغلب علي العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات مثل نقص التمويل ، حيث توفر الجامعة الريادية مصادر تمويل مختلفة لجميع الاستثمارات التي تتم داخل الجامعات.

**ثالثاً: منطلقات النموذج**

هناك العديد من المنطلقات التي برز منها النموذج الحالي ، لعل من أهمها ما يلي:

١. التحديات العالمية والإقليمية التي تواجه مجتمعنا المصري: وبالتالي لابد على الجامعات كمؤسسات تعليمية بحثية ترصد آليات مواجهة هذه التحديات سواء بالبحث العلمي أو المعرفة الناتجة أو التكنولوجيا.
٢. البيئة سريعة التغيير : وبالتالي لابد على الجامعات المصرية التغيير بالطريقة التي تسمح لها بالتكيف مع سرعة التغيير ، وذلك عن طريق تبني نموذج الجامعة الريادية التي يساعد على المشاركة في إحداث هذا التغيير بالاستثمار المبدع للموارد البشرية بداخلها >
٣. تزايد الدعوة لتواجد نوع من التكامل بين الجامعة والمجتمع : فالجامعات المصرية جزء من مجتمعها ، وبالتالي تعاني الجامعات من تواجد انفصال تام بين الجامعات والمجتمع ، لذا تبني نموذج الجامعات الريادية يساعد على تكوين العديد من العلاقات بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع.

**رابعاً: عناصر النموذج :**

يحاول الجزء الحالي تحليل دور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات تحويل الجامعات المصرية لجامعات ريادية استثمارية ، وذلك من خلال دراسة التقاطعات بين المرتكزات الأساسية للجامعة الريادية ومرتكزات الابداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية ، وذلك من خلال مصفوفة التأثير المتقاطع ( CIM ) التي توضح هذه التقاطعات ، ويتم توضيح ذلك من خلال جدول رقم (٨) التي تم استنتاجه من خلال الدراسة الميدانية التي كان من أهم أهدافها الكشف عن هذه التقاطعات على النحو التالي:

## جدول (٨)

علاقات التأثير لنموذج الجامعة الريادية ومتطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية

متطلبات الإبداع الاستراتيجية	رصد التحديات	إعادة هيكلة المخرجات	تصميم سلسلة القيمة	تعليم مبدع	توظيف ICT	تحديد الفرص السوقية	الحوكمة التعاقدية والعملائية
مرتكزات الجامعة الريادية	عالي	عالي	متوسط	عالي	متوسط	عالي	عالي
تعبئة البحوث	عالي	عالي	متوسط	عالي	عالي	عالي	عالي
الأساليب غير التقليدية	عالي	عالي	متوسط	عالي	عالي	عالي	عالي
التعاون الصناعي	عالي	عالي	متوسط	عالي	عالي	عالي	عالي
سياسة الجامعات	عالي	عالي	عالي	عالي	عالي	عالي	عالي

يتم تناول عناصر النموذج من خلال التقاطعات المتواجدة في الجدول رقم ( ٨ ) علي النحو التالي :

أ) تعبئة البحوث ومتطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية : يحاول الجزء الحالي تحليل التقاطعات بين تعبئة البحوث للجامعة المصرية عند تبنيتها نموذج الجامعة الريادية ومتطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية علي النحو التالي:

التأثير بين تعبئة البحوث ورصد التحديات : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث أن تعبئة البحوث التي تُجري داخل الجامعات المصرية في المؤسسات التنموية يسهم بدرجة كبيرة في الرصد المستمر للتحديات التي تواجهها ، وذلك من أجل تفعيل متطلبات الاستثمار في البحث العلمي ، وحشد كل إمكانيات الجامعات المصرية في بحث علمي قادر على مواجهة هذه التحديات ، ووضع الجامعات المصرية على خريطة التنافس العالمي والإقليمي .

١. التأثير بين تعبئة البحوث وإعادة هيكلة المخرجات : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث أن تعبئة البحوث يساعد علي إعادة هيكلة المخرجات البحثية بما يتناسب مع متطلبات المؤسسات التنموية ، حيث أننا في حاجة لإستثمار في مشاريع بحثية



تسهم في تكوين أداء ريادي الجامعات المصرية ، من خلال تسويق المعرفة المنتجة عن طريق مكاتب نقل التكنولوجيا حيث تكون مسئولة عن حماية المعرفة الفكرية وتكوين شراكات مع العديد من المؤسسات التنموية التي تهتم بامتلاك المعرفة قبل أي مؤسسة أخرى .

٢. التأثير بين تعبئة البحوث وتصميم سلسلة القيمة المعتمدة على الزبون : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير متوسط بينهما ، حيث يرتبط تعبئة البحوث بنوعية البحوث والمعرفة المنتجة وأيضاً بمتطلبات المؤسسات التنموية ، وبالتالي هناك ارتباط متوسط بينهما لأننا في حاجة لمعرفة قيمة الاستثمار في البحث العلمي التعرف على مدى قدرة البحث العلمي في إحداث قيمة بالنسبة للعميل ، ولكن أيضاً هناك العديد من الأبحاث في العديد من التخصصات تعتبر أساسية لإجراء البحوث التطبيقية ، لذا فهي تحدث قيمة بطريقة غير مباشرة .

٣. التأثير بين تعبئة البحوث والتعليم المبدع : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، فعندما تحتاج الجامعات تعبئة البحوث التي تتم بداخلها تزداد حاجاتها لنمط مبدع من التعليم قادر على إنتاج نوعية مختلفة من البحوث ، وبالتالي تكون البحوث مصدر من مصدر تمويل الجامعات ، وبالتالي يتم توجيه الاستثمار بدرجة كبيرة للبحث العلمي .

٤. التأثير بين تعبئة البحوث وتوظيف ICT بمنظومة الاستثمار : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير متوسط بينهما ، حيث يساعد تعبئة البحوث على تواجد آلية للربط بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع مثل ICT ، حيث توفر آليات التعرف على احتياجات كلاً منهما.

٥. التأثير بين تعبئة البحوث وتحديد الفرص السوقية قبل الجامعات المنافسة : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث أن تعبئة البحوث يؤثر بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الخارجية العامة للجامعات والبيئة الخارجية الخاصة للجامعات المنافسة ، وذلك من أجل رصد جميع الفرص المتاحة لها في المؤسسات التنموية لتعبئة تلك الأبحاث .

٦. التأثير بين تعبئة البحوث والحوكمة التعاقدية والعلائقية : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، لأن تعبئة البحوث في حاجة ملحة لأنماط مختلفة من العلاقات ، لتشجيع

أساليب العمل والفكر والتدريب.... الخ ، ولن يتم ذلك إلا من خلال نمط للحكومة التعاقدية والعلائقية بين جميع أطراف المصلحة الخاصة بالجامعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

(ب) الأساليب غير التقليدية ومتطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية : يحاول الجزء الحالي تحليل التقاطعات بين الأساليب غير التقليدية التي تتبعها الجامعة المصرية إن أردت التحول لنمط الجامعة الريادية ومتطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية علي النحو التالي :

١. التأثير بين الأساليب غير التقليدية ورصد التحديات : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث أن إتباع الجامعات المصرية أساليب غير تقليدية في التدريس لزيادة الوعي الريادي لدى الطلاب ، وأيضاً تبني العديد من التخصصات تقدم العديد من المقررات تُدعم هذا الفكر ، وأيضاً أساليب غير تقليدية في تمويل الجامعة عن طريق استثمار جميع الموارد الخاصة بها ، ومحاولة استخدام اساليب غير تقليدية في عمل روابط خارجية مع جميع القطاعات التنموية بالمجتمع.... الخ ، كل ذلك يساعد على رصد التحديات التي تواجه الجامعات ، وذلك من أجل البحث عن أساليب غير تقليدية تساعد الجامعات على مواجهة هذه التحديات .

٢. التأثير بين الأساليب غير التقليدية وإعادة هيكلة المخرجات : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث يسهم البحث عن اساليب غير تقليدية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في إعادة هيكلة المخرجات الجامعية ، لتكوين مخرجات ريادية بالمجتمع ، ومخرجات بحثية يتم نقلها للمؤسسات التنموية عن طريق مكاتب نقل التكنولوجيا ، وتقديم خدمات مجتمعية بالتكامل مع العديد من القطاعات التنموية عن طريق إجراء العديد من المشاريع المشتركة لخلق العديد من التغييرات في البيئة المباشرة.

٣. التأثير بين الأساليب غير التقليدية وتصميم سلسلة القيمة المعتمدة على الزبون : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير متوسط بينهما ، حيث تُسهم الأساليب غير التقليدية التي تتبعها الجامعات المصرية في إعادة تصميم مدخلات وعمليات ومخرجات الجامعة علي أساس سلسلة القيمة لدي المؤسسات التنموية والطلاب ، وبالتالي تكون هناك أساليب غير تقليدية في تخطيط الأعمال وإدارة الموارد.... الخ .

٤. التأثير بين الأساليب غير التقليدية والتعليم المبدع : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، فعندما تتبع الجامعات المصرية أساليب غير تقليدية يسهم ذلك في تقديم تعليم مبدع قائم على تدريس بطرق مختلفة غير تقليدية ، وبحث علمي في تخصصات دقيقة يعتمد على العمل الجماعي .

٥. التأثير بين الأساليب غير التقليدية وتوظيف ICT بمنظومة الاستثمار : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث تساعد الأساليب غير التقليدية في استثمار كل الفرص المتاحة بالمجتمع ، ومن أهم هذه الفرص ICT ، وبالتالي فالأساليب غير التقليدية تؤثر بدرجة كبيرة في توظيف ICT بجميع العمليات التي تتم بداخلها .

٦. التأثير بين الأساليب غير التقليدية وتحديد الفرص السوقية قبل الجامعات المنافسة : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث أن الأساليب غير التقليدية التي تتبعها الجامعات تسهم في محاولة القيام بتحليل للجامعات المنافسة في المجتمع ، وأيضاً الجامعات الجديدة التي ستظهر خلال السنوات المقبلة ، ودراسة البدائل المتاحة امام الطلاب للدراسات في العديد من الجامعات العالمية... الخ ، وذلك من أجل رصد العديد من الفرص المتاحة امام الجامعات ومحاولة استثمارها

٧. التأثير بين الأساليب غير التقليدية والحوكمة التعاقدية والعلائقية : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، لأن الأساليب غير التقليدية تحتاج نوعية معينة من العلاقات مع جميع المؤسسات التنموية بالمجتمع ، وبالتالي تؤثر بدرجة كبيرة علي تواجد الحوكمة التعاقدية والعلائقية

( ج ) التعاون الصناعي ومتطلبات الابداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية : يحاول الجزء الحالي تحليل التقاطعات بين التعاون بين الجامعات المصرية عند تبنيها نموذج الجامعة الريادية وقطاعات الصناعة ومتطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية علي النحو التالي:

١. التأثير بين التعاون الصناعي ورصد التحديات : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث أن التعاون بين الجامعات المصرية وقطاعات الصناعة يسهم في رصد الجامعات التحديات التي تواجهها ، وذلك من أجل التخطيط لها من خلال هذا التعاون وإدارة الموارد في سبيل مواجهة هذه التحديات .

٢. التأثير بين التعاون الصناعي وإعادة هيكلة المخرجات : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث يساعد التعاون بين الجامعات المصرية وقطاعات الصناعة علي إعادة هيكلة مخرجاتها بما يتناسب مع متطلباتهم ، حيث تشارك مؤسسات الصناعة الجامعات في العديد من المجالس لوضع مواصفات للمخرجات الجامعية المراد الحصول عليها .

٣. التأثير بين التعاون الصناعي وتصميم سلسلة القيمة المعتمدة على الزبون : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير متوسط بينهما ، حيث يسهم التعاون بين الجامعات المصرية وقطاعات الصناعة في تصميم سلسلة القيمة المعتمدة على طموحات المؤسسات التنموية والطلاب ، لأن التعاون يفرض على الجامعات تحقيق هذه المتطلبات وبالشكل الذي يزيد القيمة بالنسبة لهذه المؤسسات .

٤. التأثير بين التعاون الصناعي والتعليم المبدع : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، فالتعاون بين الجامعات وقطاعات الصناعية يحتاج تعليم مبدع قادر علي تحقيق تطور في عالم الصناعة عن طريق المعرفة المنتجة او التي يتم تسويقها عن طريق مكاتب نقل التكنولوجيا أو التكنولوجيا المنتجة داخل الحاضنات التكنولوجية الجامعية .

٥. التأثير بين التعاون الصناعي وتوظيف ICT بمنظومة الاستثمار : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير متوسط بينهما ، حيث يساعد هذا التعاون بين الجامعات وقطاعات الصناعة علي توظيف ICT بالدرجة التي يتم فيها تفعيل هذا التعاون .

٦. التأثير بين التعاون الصناعي وتحديد الفرص السوقية قبل الجامعات المنافسة : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث يؤثر التعاون بين الجامعات وقطاعات الصناعة في محاولة الجامعات التحليل المستمر للفرص السوقية المتاحة في البيئتين الخارجيتين العامة والخاصة .

٧. التأثير بين التعاون الصناعي والحوكمة التعاقدية والعلائقية : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، لأن التعاون بين الجامعات وقطاعات الصناعة يؤثر في نمط العلاقات بين الجامعات وهذه القطاعات ، لذا نكون في حاجة للحكومة التعاقدية والعلائقية.

## (د) سياسة الجامعات :

يحاول الجزء الحالي تحليل التقاطعات بين السياسات التي تتبعها الجامعات المصرية عند تبني نموذج الجامعة الريادية ومتطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية علي النحو التالي

١. التأثير بين سياسات الجامعات ورصد التحديات : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث أن سياسات الجامعة تؤثر بشكل مباشر على رصد التحديات التي تواجهها ، حيث تتوجه الجامعات المصرية لتغيير سياساتها عند تبنيها نموذج الجامعة الريادية ، وبالتالي فهي في حاجة لإستثمار جميع مواردها من أجل مواجهة التحديات التي تواجهها .

٢. التأثير بين سياسات الجامعات وإعادة هيكلة المخرجات : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث أن سياسات الجامعات المصرية عند تبنيها نموذج الجامعات الريادية تكون في حاجة لإعادة هيكلة مخرجاتها ، حيث تعتمد السياسات الجديدة علي تحفيز جميع أنشطة المشاريع داخل الجامعة ، بحيث تحتاج الجامعات مخرجات متميزة يساعدها علي تدويل أنشطتها مما يجعلها في وضع تنافسي متميز .

٣. -التأثير بين سياسات الجامعات وتصميم سلسلة القيمة المعتمدة على الزبون : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث تسهم سياسات الجامعات المصرية الجديدة على استثمار جميع القدرات الانتاجية للجامعات سواء القدرات البشرية أو المعرفية أو الخدمية ... الخ ، وبالتالي تحتاج تصميم سلسلة القيمة المعتمدة على طلب المؤسسات التنموية والطلاب .

٤. التأثير بين سياسات الجامعات والتعليم المبدع : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، فالسياسات الجديدة للجامعات في تكوين أداء ريادي للجامعات يحتاج تعليم مبدع يقوم على استثمار جميع الموارد المتاحة بالجامعات ، فالجامعات بحاجة لتعليم متميز قادر على استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين والموظفين ... الخ للحصول على أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة وأقل فترة زمنية ممكنة .

٥. التأثير بين سياسات الجامعات وتوظيف ICT بمنظومة الاستثمار : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، فالسياسات الجديدة للجامعات قائمة على توظيف جميع الوسائل التكنولوجية لتحقيق أعلى استثمار ممكن ، وبالتالي تؤثر هذه السياسات علي توظيف ICT بجميع العمليات التي تحدث بالجامعات .
٦. التأثير بين سياسات الجامعات وتحديد الفرص السوقية قبل الجامعات المنافسة : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث تهدف السياسات الجامعية التحول لثقافة ريادة الأعمال من خلال برامج متخصصة مبتكرة قائمة علي الرصد المستمر للفرص السوقية المتاحة للجامعات المنافسة .
٧. التأثير بين سياسات الجامعات والحوكمة التعاقدية والعلائقية : أظهرت الدراسة الميدانية تأثير عالي بينهما ، حيث أن سياسات الجامعات نحو المهام الريادية المبتكرة تحتاج لنمط العلاقات بين الجامعات وهذه القطاعات ، لذا نكون في حاجة للحكومة التعاقدية والعلائقية.

#### خامساً: آليات تفعيل النموذج :

هناك عدد من الآليات اللازمة لتفعيل نموذج الجامعة الريادية داخل الجامعات المصرية ، وذلك من أجل تحقيق متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية ، لعل من أهمها ما يلي:

١. إنشاء مراكز للإبداع والابتكار بالجامعات : تستقطب جميع الأفكار الجديدة من الطلاب أو من الموارد البشرية بالجامعات ، وتقوم بتسويقها للمؤسسات التنموية بالمجتمع ، أو بتحويلها لمنتجات داخل الحدائق والحاضنات التكنولوجية بالجامعات ، ثم بيعها والحصول علي أعلى عائد ممكن .
٢. تغيير معايير الاستقطاب : سواء علي مستوى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمساهمين بدرجة كبيرة في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار ، أو علي مستوى الطلاب ، حيث أن الطلاب أحد أهم مقومات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات ، أو علي مستوى الموارد البشرية الإدارية

٣. تواجد قيادة متميزة : قادرة على إزالة جميع العقبات التي تقف أمام الابداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات ، وأيضاً من خلال عقد العديد من الشراكات مع المؤسسات التنموية بالمجتمع
٤. تفعيل التوجه الريادي : والذي يتجسد في أهداف الجامعات ، والتخصصات داخل الجامعات ، والقرارات التي تتخذها الجامعات لتفعيل هذا التوجه ، والتنظيمات المختلفة الخاصة بتحقيق ذلك سواء من جهة أعضاء هيئة التدريس أم من الطلاب ، وأيضاً من خلال أنظمة الحوكمة بين المؤسسات التنموية والجامعات.
٥. تبني استراتيجية الاندماج مع المؤسسات التنموية : قائمة على انصهار الجامعات بالبيئة المصرية ، وذلك بجعل الجامعات الريادية منظمات ريادية بمشاركة أعضاؤها كرواد للأعمال داخل المجتمع .
٦. الاستفادة من المعرفة : يجب أن يتم استخدام المعرفة التي يتم تطويرها داخل الجامعات المصرية وخاصة في منطقتها المحلية.
٧. تواجد نظم لتسويق الأبحاث : لابد من استخدام أساليب إبداعية في تسويق المخرجات البحثية للجامعات
٨. توجد مراكز نقل التكنولوجيا : لنقل التكنولوجيا المنتجة داخل الجامعات الي القطاعات التنموية بالمجتمع
٩. تفعيل الحلزون الثلاثي : فالعلاقة بين الجامعات والحكومة والقطاعات التنموية بالمجتمع لابد ان يكون لها أسس وقواعد حاكمة لها ، ويتم تفعيلها بطرق عديدة من خلال هيكل يسمح بذلك .
١٠. دعم أعضاء هيئة التدريس : لابد من تواجد قناعات من أعضاء هيئة التدريس بأهمية تواجد نمط الجامعات الريادية بالجامعات المصرية ليكونوا داعمين لهذا النمط عند تطبيقه .
١١. استقلالية تامة للجامعات : سواء في اختيار أساليب التدريس بها ، والأبحاث العلمية الملائمة لها والتي من الممكن أن تقدمها للمجتمع لتكون قادرة علي قيادة المجتمع .

١٢. إطار قانوني مختلف : تغيير قانون تنظيم الجامعات بما يسمح بتكوين العديد من الجامعات الريادية داخل الجامعات الحكومية ، وتشجيع دخول المؤسسات التنموية المختلفة بالجامعات .

١٣. سياسة خاصة بالابتكار : وذلك عن طريق تواجد لوزارة الابتكار كما بالعديد من الدول أو مركز للابتكار بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وأيضاً وحدة للإبتكار داخل كل جامعة علي حدة.

#### المحور الخامس : التصور المقترح لتحويل الجامعات المصرية إلي جامعات ريادية استثمارية :

ويمثل الخطوة الرابعة من منهج هولمز وهو التنبؤ ، في محاولة لحل المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية ( تم الإشارة إليها في مشكلة البحث ) عبر وضع تصور في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري والنماذج الدولية في كل من جامعة سنغافورة الوطنية وجامعة كامبريدج والدروس المستفادة منهما ، وفي ضوء واقع المجتمع المصري وما يتوافق مع أيديولوجيته ، ويمكن تقديم ملامح التصور المقترح لتحويل الجامعات المصرية إلي جامعات ريادية ومنطلقاته ومتطلبات تنفيذه وركائز نجاحه والمعوقات التي قد تحول أمام تنفيذه وسبل التغلب عليها وذلك علي النحو التالي :

#### أولاً : منطلقات التصور المقترح :

ينطلق التصور المقترح الحالي من خلال إبراز أهمية الجامعة الريادية في حل مشكلات التعليم الجامعي المصري من خلال ما يلي :

- إن تحويل الجامعات المصرية إلي جامعات ريادية صيغة جديدة للتعلم العالي و ضرورة عصرية ومطلب ملح ، ويديل جاد لمقابلة مشكلات التعليم الجامعي التقليدي في مصر .
- تحول الجامعات من الأدوار التقليدية كمقدم للتعليم وصانع للمعرفة إلي تسويق المعرفة للإسهام في تطوير مؤسسات القطاع الخاص والعام في ضوء الاقتصادية الجديدة .
- الإيمان بضرورة اعتبار الجامعة الريادية جزءاً أساسياً من نظم الابتكار الوطني والخطة الاستراتيجية لريادة الأعمال في مصر شأنها شأن الدول المتقدمة .
- تركيز الجامعات الحديثة علي تحقيق الرسالة الثالثة المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الشراكة مع الحكومة والصناعة.



- اعتبار الجامعة الريادية تعد راقداً تعليمياً عصبياً للتحوّل نجحو اقتصاد المعرفة من خلال ارتفاع النشاط التجاري للجامعات .
  - التأكيد علي اعتبار الريادية أهم الوسائل الرئيسة لإعادة هيكلة أي جامعة .
  - حاجة المجتمع المصري إلي جامعات ريادية لمواجهة الأزمات الاقتصادية لدورها في توليد صناعات وشركا حديثة تحول الصناعات المصرية من صناعات تقليدية إلي مبتكرة.
  - دعم القدرة التنافسية للجامعات المصرية من خلال تحقيق التميز في التعليم والبحث العلمي والإسهام في خطط التنمية الوطنية والإقليمية والدولية المستدامة.
  - اعتبار الجامعات الريادية المؤسسات الرئيسية في عمليات التغيير الاجتماعي والفكري والتنمية ، باعتبارها لاعباً حاسماً في اقتصاد المعرفة عبر استكشاف وتحقيق الروابط بين التعليم والبحث العلمي وريادة الأعمال .
  - الإيمان بدور الجامعة الريادية في إنتاج ونشر الابتكار والمنافسة في الأسواق العالمية .
  - ارتكاز فكرة الجامعة الريادية علي التعاون بين الصناعة والحكومة والجامعة يسهم في ضبط المناهج الدراسية وتطويرها وفقاً للاحتياجات المتغيرة للصناعة ، فضلاً عن زيادة خبرة أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، وكسب الثقة والاحترام للجامعة في المجتمع .
  - ضرورة ربط الجامعة المصرية بالتنمية الشاملة في الوقت الذي أصبح سوق العمل يعتمد عيل الصناعات المبتكرة والتكنولوجيا الحديثة والمتقدمة .
  - دعم مشاركة الجامعات المصرية في تكوين اتحاد / ائتلاف جامعات مصرية وإقليمية ودولية تطبق فكرة الجامعة الريادية لتعزيز الثقة في الجامعات المصرية وفقاً للخبرات العالمية .
  - التأكيد علي أهمية التكامل بين الأكاديمية والصناعة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال استراتيجيات الابتكار التكنولوجي ، وتحطيم الثقافة التنظيمية التقليدية التي تشكل عائقاً للقدرة التنافسية الاقتصادية ومعدلات التقدم التكنولوجي .
  - الاستفادة من الجهود والخبرات الدولية في تحويل الجامعات إلي جامعات ريادية ، ومنها جامعتا كامبريدج وسنغافورة الوطنية .
- ملامح التصور المقترح والمتطلبات الضرورية للزمنة لتحويل الجامعات المصرية إلي جامعات ريادية استثمارية :

لكي يتم تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية ذات جودة فلا بد من توافر عدة عناصر رئيسة تتحدد في ضوءها التصور المقترح ، وذلك وفقاً للعناصر التالية :

### ثانياً: رؤية الجامعة :

وهذا يتطلب تبني رؤية واضحة ومحددة للجامعة توفر إطاراً منطقياً للوصول إلى تحقيقها بكفاءة ، ولا تقتصر على وظائف التدريس والبحث العلمي بل تمتد لتشمل دورها كوكيل اقتصادي واجتماعي وثقافي يسهم في اكتشاف الفرص التجارية المبتكرة وتطبيقها بالتعاون مع الحكومة والصناعة ، وبناء عليه يمكن الاسترشاد بالرؤية التالية في بلورة رؤي الجامعات المصرية في : جامعة ( اسم الجامعة ) جامعة عالمية رائدة ومركزية في مصر وإفريقيا والوطن العربي تمطح إلى تنمية المجتمع من خلال تحقيق أعلى المستويات الدولية للتميز في التعليم والبحث العلمي والمشروعات الريادية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

### ثالثاً: رسالة لجامعة :

ينبغي أن يضاف إلى رسالات الجامعات المصرية عناصر ترتبط بريادة الأعمال والريادة الأكاديمية حتى يمكن من خلالها التحول إلى جامعات ريادية ، وبذلك يمكن بلورة رسالة الجامعة في : تسعى الجامعة إلى تجويد التعليم الجامعي المصري من خلال تحويل طريقة تفكير الأفراد نحو التفكير الابتكاري والريادي ، وجذب أفضل الطلاب من مصر وإفريقيا والعالم العربي وحول العالم ، ومساعدة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس علي البحوث التطبيقية والمعرفة ونقل التكنولوجيا، وتطوير ثقافة العمل الحر ، وإنشاء وتطوير المراكز البحثية ومراكز التميز ، وتدويل الجامعة عالمياً ، والتكيف مع الحوكمة والممارسات العالمية لتحافظ الجامعة علي قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموارد ، وتحسين حياة الأفراد وفرصهم ، وتطوير الشراكات والتحالفات مع الجامعات والصناعات والكيانات الحكومية وغير الحكومية علي المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية .

### رابعاً: الأهداف الاستراتيجية :

ومن بين متطلبات إنشاء الجامعة الريادية أن يكون لها استراتيجية ريادية محددة وواضحة ومعلنة تتسم بالإجرائية والتطبيق لتسعي إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها ، وينبغي أن تستق الأهداف من طبيعة المجتمع المصري وفلسفته ، وموقع الجامعة وأنشطتها واهتمامات

المنطقة الموجودة بها ، وطبيعة وخصائص المتعلمين وأنفسهم في تلك المرحلة العمرية ، وأخيراً من متطلبات سوق العمل المصري وتطلعاته المستقبلية مع مراعاة تجزئة هذه الأهداف في مجالات عالمية تركز علي البحوث العالمية والطلاب العالميين والخريجين العالميين والأفراد العالميين والمعايير القياسية العالمية والدراسة العالمية والتركيز الإقليمي ، ويتم من خلال إنجاز الأهداف التالية :-

- استقطاب الطلاب المتفوقين والموهبين من مصر والعالم ، مع التركيز علي إفريقيا وآسيا والوطن العربي.
- توفير خبرات تعليمية هادفة ومتنوعة ترتبط بسوق العمل وذات جودة عالية وفق أفضل الممارسات العالمية .
- تعزيز مكانة الجامعة في الأوساط العلمية العالمية والشرق الأوسط كجامعة ريادية في التعليم والبحث العلمي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- تطبيق أفضل الممارسات العالمية في تسويق المعرفة والتكنولوجيا علي كافة المستويات ، من خلال تامين سياسات النزاهة والشفافية وحقوق الملكية الفكرية والشبكات .
- نشر بحوث من الطراز العالمي وتحقيق الريادة في مختلف التخصصات البحثية ، عبر التركيز علي القضايا الوطنية والعالمية والبحوث ذات التأثير العالمي ، وتكوين شركات بحثية مع الجامعات الرائدة ، وفتح آفاق للمشاركة العلمية والتعاون البحثي .
- لعب دور قيادي في النمو الاجتماعي والثقافي والاقتصادي المحلي والوطني والإقليمي والدولي ، مع التركيز علي إفريقيا والوطن العربي والدول النامية .
- استقطاب أفضل الكفاءات من العلماء والباحثين لتحقيق الريادة الدولية ، مع تكوين شركات علي مستوى الجامعات العالمية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب .
- تأمين الاستدامة المالية للجامعة للقيام بأنشطتها المستقبلية بكفاءة ، وإنشاء موارد لنجاح إعادة الاستثمار علي المدى الطويل في الجامعة ، وتكوين شركات فاعلة مع الصناعة .
- اتخاذ كافة التدابير التكنولوجية لتحسين حجم ونطاق الوصول إلي أنشطة الجامعة .
- توفير الحوافز والتدابير والبنية التحتية والبيئة التقنية المناسبة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين لتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم.

- توفير برامج التنمية المهنية المستمرة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين في المجالات التنموية المختلفة في القطاع الحكومي والخاص .
- تحقيق التوازن بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل المصري والتنمية .
- توفير البنية التحتية والوحدات والهيكل والبرامج للرمة لدعم ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية في الجامعة.
- تفعيل التعاون مع الجامعات العربية والأجنبية الريادية للاستفادة منها وتبادل الخبرات العلمية والأكاديمية والبحثية فيما بينهم .
- إعطاء استقلال ذاتي للجماعات ، مع توفير مستويات اللامركزية في صنع القرار وعمل الاستراتيجية والعمليات وخطط وتنفيذ الأعمال علي مستوى الجامعة والكليات .
- توافر مركز اتخاذ قرار قوي وقادر علي التكيف بسرعة مع متطلبات الجامعة الريادية ، وأكثر مرونة في إعادة تشكيل هياكلها وقدراتها .
- إعطاء استقلالية لقيادة الجامعات في كل ما يتعلق بإدارة المشروعات الطلابية والبحثية والريادية مع الصناعة والجهات ذات الصلة ، وتوفير كافة الصلاحيات لها فنشاء شركات تابعة للجامعة وإدارتها .
- امتلاك قيادات الجامعة تعهدات والتزامات عالية في تنفيذ الاستراتيجية الريادية .
- امتلاك هياكل الإدارية المركزية القدرة علي إجراء اتصالات وعقد بروتوكولات مع الكيانات المحلية والوطنية والدولية ذات الصلة .
- امتلاك القيادات الإدارية القدرة علي إعادة توظيف التمويل المقدم لها وفقاً لاحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية .
- وجود هياكل تنظيمية بالجامعة مرتبطة بالأعمال الريادية .
- وضع معايير صارمة لاختيار القيادات الجامعية علي كافة المستويات ترتبط بالقدرة علي الشراكة مع المؤسسات والكيانات ذات الصلة ، ويكون لها تأثير فعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، والدراية كافية بالأنشطة الريادية .

يقترح البحث الحالي لتنمية الريادية سواء من حيث ريادة الأعمال أو الريادة الأكاديمية

ما يلي :

١. من حيث التعليم والتعلم:

- أن تتنوع البرامج الدراسية لتلبي احتياجات الطلاب لإقامة مشروعات صغيرة .
- الإعداد الجيد للبرامج والمقررات الدراسية بالتعاون بين الأقسام العلمية ومركز الجامعة للمشروعات الريادية .
- أن تتسم البرامج الدراسية بالمعاصرة والمرونة والحرية وفقاً لقدرات الدارسين الإبداعية .
- أن تكون البرامج مطابقة لمعايير الجودة الشاملة ومصيرة لاهتمام الدارسين .
- أن تخضع البرامج والمقررات الدراسية للمراجعة المستمرة من أجل ضمان جودتها ، وهذا يتطلب إنشاء لجنة مناهج القسم ، ولجنة مراجعة مناهج الكلية ، واللجنة الجامعية للسياسية التعليمية وغيرها .
- وتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، لتختص بتحقيق التميز في التعليم والتعلم بالجامعة ، وتعزيز ثقافة متوازنة لتميز التعليمي والبحثي ومتابعة التعليم والتعلم والابتكار ، وتعزيز ثقافة التميز والجودة في التدريس ، والتأكيد علي الالتزام بقيم جامعية متميزة ، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من تبادل الخبرات وتطوير طرائق تدريسية جديدة.
- تضمين المهارات الريادية داخل المقررات الدراسية ، مع تدريب أعضاء هيئة التدريس علي كيفية إكسابها للطلاب .
- توفير مقررات اختيارية للطلاب تساعد في تنمية المهارات الريادية ، وخاصة المهارات المتعلقة بتأسيس الشركات وإدارة الشؤون المالية ، مثل وضع خطط الأعمال والتسويق والإدارة المالية والمبيعات وإدارة الموارد البشرية ، مع توفير أعضاء هيئة تدريس متخصصين لتدريس هذه المقررات .
- مراقبة المخرجات من الطلاب للتعرف علي مدى اكتسابهم للمهارات الريادية في مواقع العمل ، ويمكن ذلك من خلال تطبيق العديد من الاستبيانات والمقاييس ، مع تمثيل الطالب في إجراء كل منها .

- توفير جوائز وكافآت جامعية للطلاب المتميزين ، وأعضاء هيئة التدريس المتميزين في التدريس والتعلم ، وتقترح أن تكون للطالب جائزة الطالب التميز والطالب الريادي ، ولعضو هيئة التدريس جائزة المربي المتميز والمربي الريادي .
- ٢. تنمية سياسات وإجراءات البحث العلمي :
- ويتم ذلك من خلال :
- وضع سياسة للبحث العلمي تتسم بالنزاهة والرعاية والمساءلة وفق أعلى المعايير الأخلاقية ونشرها والتدريب عليها ، واتخاذ التدابير الصارمة مع سوء السلوك البحثي ، ووضع أفضل الممارسات في السلوك البحثي وفق المعايير العالمية .
- وضع خطة استراتيجية للبحث العلمي تتناول القضايا الملحة ذات التأثير الوطني والإقليمي والدولي .
- إنشاء مراكز بحثية ومراكز للتميز البحثي متنوعة وعالية الجودة .
- توفير الجوائز الملائمة للباحثين المتميزين وخاصة الشباب ، مثل جائزة الباحث المتميز ، وجائزة النشر العلمي ، وجائزة الباحث الشاب وغيرها ، مع وضع جوائز مجزية للأبحاث المتعلقة بالابتكار والتكنولوجيا الفائقة والقابلة للتطبيق ، مع وضع جوائز مجزية علي المستوى الوطني للباحثين والرياديين .
- توفير البنية التحتية البحثية ، والشبكات الوطنية والإقليمية والدولية ، والاشتراك في قواعد البيانات العالمية .
- التوسع في المشروعات البحثية وفق المعايير الدولية ، وتبني سياسات تعزز فيرص الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في تبادل الخبرات والتعاون الدولي في البحوث ذات التأثير العالمي ، وتوافر الشراكات البحثية من خلال التعاون الدولي في البحوث ذات الأثر العالمي ، وتوافر الشراكات البحثية من خلال التعاون أو العمل في الجامعات الأجنبية ومراكز التميز البحثي والابتكار التقني عبر تفعيل الاتفاقيات الدولية في البحث العلمي لزيادة الحراك البحثي لأعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الرائدة .

## ٣. تنمية ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية :

يقترح البحث الحالي إنشاء مركز المشروعات الريادية بكل جامعة ، سواء كانت هذه المشروعات أفكاراً أم مشروعات طلابية أو بحثية ، ويحمل المركز اسم الجامعة الموجودة بها . ليكون بالجامعة كيانين متماسكين احدهما خاص بوظائفه الجامعة ( التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ) ، والآخر كيان خاص بعمل الجامعة كشركة محدودة لتنمية ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية .

## • رؤية مركز الجامعة للمشروعات الريادية :

" مركز ( اسم جامعة ) للمشروعات الريادية يعمل كمؤسسة عالمية رائدة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي والوطني والدولي من خلال التميز في ريادة الأعمال والريادية والأكاديمية وفق المستويات الدولية للتميز " .

## • رسالة مركز المشروعات الريادية :

يسعى مركز ( اسم الجامعة ) للمشروعات الريادية لتنظيم المبادرات والمشروعات والابتكارات والتكنولوجية والاجتماعية ، وتعميم المعرفة والخبرة والأفكار والبحوث ، والسعي لإنشاء الشركات الناشئة ، وبناء شبكات تنظيم المشروعات من المخترعين الشباب والباحثين والمستثمرين والمستشارين تتحور حول التكنولوجيا الفائقة ، وتوفير منصة للتواصل علي مستوى العالم ، وتطوير المهارات الشخصية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين ، وتسويق البحوث وبراءات الاختراع قومياً ودولياً ، وتحقيق الاستدامة المالية .

## • قيم المركز :

١. التواصل : لتعزيز التواصل بين الطلاب وأعضاء الجامعة والجهات ذات الصلة .

٢. التعزيز : لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتقوية الشبكات والمعرفة والتجارية المتبادلة.

٣. حرية الإبداع والابتكار .

٤. العمل الجماعي والعلاقات التشاركية :

٥. التميز والتنافسية : سواء في ريادة الأعمال أو الريادة الأكاديمية

٦. الشفافية والمحاسبية .

- أهداف المركز :
- رعاية الموهوبين والمبدعين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس خلال لتربية الريادية ، وتنمية مهارات روح المبادرة وتأسيس المشروعات الريادية .
- احتضان المشروعات المبتكرة عبر برامج ومؤسسات ريادية توفر الدعم المناسب لها لا .
- وضع سياسة حقوق الملكية الفكرية تضمن حقوق الجامعة والأقسام العلمية والمخترعين .
- تغذية الجامعة بالشركات الناشئة والمنفصلة والمحتضنة خارج الجامعة .
- تقديم خدمات للصناعة والحكومة والمنظمات غير الربحية لتطوير الأعمال الريادية (مثل: فرص للاستثمار ، ومحفظة الأسهم ، والبحث عن مستشار ، والتكنولوجيا المتاحة المتاحة ، وبرنامج التواصل الدولي ، وزمالات الابتكار ...) ، بما يعود بالنفع على الجامعة والدولة .
- دعم الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس لتسويق أبحاثهم وأفكارهم ، واقتراح طرق متنوعة لتسويقها عالمياً ومحلياً مع شعبة التعاون الدولي والتعاون المؤسسي .
- توفير البرامج الصيفية الدولية وبرامج التدريب الدولي بالتعاون مع شعبة التعاون الدولي .
- تسهيل نشر وتسويق المعرفة الجامعية إفي المجتمع الخارجي وتطبيقها ، مع توفير مصادر التمويل اللازم لتحويل هذه المعرفة إلي ابتكار ويرات اختراع .
- تحقيق التميز لشركاء الجامعة عبر التوجه إلي السوق ، والمساعدة في توليد المنتجات والخدمات والنصائح التي يستفيد منها العملاء والجامعة علي حد سواء .
- تطوير سياسات تنمية ريادة الأعمال لدي الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس (مثال : فرص الأعمال التجارية ، والحصول علي الموارد ، والحصول علي الشريك التجاري ، وإدارة العقود ، وتقديم دعم الأعمال ، والتفاوض علي تراخيص وعقود الخدمات الاستشارية ، وفرز وتحديد الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للاختراع / الفكرة ، وتقديم نشر يحقق التأثير والحماية ، وتعيين مدير للحالة وتوفير الاستمرارية طوال فترة التعاون).
- توفير الاستثمارية الأولى لبدء شركات جديدة ومساعدتها للتشغيل في السنوات الأولى ، وتمويل الشركات الجديدة المتعمدة علي الأبحاث الجامعية.



- الشراكات النشطة مع الصناعة لتسهيل نقل التكنولوجيا وتسويق الأصول والخبرات الفكرية ، وحماية الملكية الفكرية .
- متابعة تنفيذ قرارات مجلس المشروعات الريادية ، والنظر فيما يرفعه المجلس إليها ، ومتابعة الواحدات التنفيذية في تنفيذ سياسات وتوصيات المجلس .
- تشكيل اللجان والمجالس النوعية اللازمة لحسن سير نشاط المؤسسة من بين أعضائه ( أو خارجها إذا لزم الأمر ) وتحديد مهامها .
- إعداد وإقرار الإطار العام لأسلوب عمل المؤسسة من كافة النواحي الفنية والمالية والإدارية.
- وضع اللائحة المالية والإدارية والموازنة التقديرية للحاضنة ورفعها للمجلس لإقرارها ، واقتراح مشروع الموازنة السنوية لمؤسسة ، وضمان الاستمرارية المالية لمؤسسة .
- ترشيح تعيين أعضاء هيئة تدريس إداريين وفنيين وطلاب بالمؤسسة .
- رفع تقرير سنوي عن شئون المؤسسة وسير العمل والمشكلات والطموحات والإنجازات والرؤى التطويرية ، لعرضه على المجلس .

#### خامساً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح للجامعة الريادية

- لضمان تنفيذ التصور المقترح الحالي أصبح لزاماً على الجامعات المصرية والمجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي أن تخطو خُطى وثابة لتواكب هذا التقدم والتطور المعرفي والتكنولوجي المتلاحق، فضلاً عن ضرورة توافر بعض المتطلبات الضرورية والملحة والتي من بينها:
- اعتبار الجامعة الريادية مشروعاً قومياً تتبناه الدولة لتحقيق التنمية الشاملة عبر التكامل بين الجامعة والحكومة والصناعة، واعتباره أحد أهم ركائز نظام الابتكار الوطني.
  - نشر ثقافة وفكرة الجامعة الريادية بين الجامعات المصرية والصناعة والحكومة ورجال الأعمال والقطاع الخاص في وسائل الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي لكسب التأييد السياسي والمجتمعي، والتغلب على عدم الموثوقية بين الجامعة والصناعة.
  - وضع التشريعات الكافية لتوفير استقلال وحكم ذاتي حقيقي للجامعات والكليات والأقسام العلمية، وإعطائها كافة الصلاحيات لإبرام العقود والاتفاقيات وتسويق الملكية الفكرية

- داخلياً وخارجياً بما لا يمس الأمن القومي، دعم مستويات اللامركزية في صنع القرار والمسئولية في عمل الاستراتيجيات والعمليات وخطط العمل ودمج الاستراتيجيات.
- توافر قيادات جامعية ذات خبرة بريادة الأعمال، وتمتلك التعهدات الاستراتيجية اللازمة لنشر البرامج والإجراءات والمشروعات الاستراتيجية، ولديها الالتزام بتنفيذ الرؤية الريادية والالتزام بالسعي لتحقيق الابتكار التنظيمي في جميع مستويات الجامعة، والسعي لوضع الجامعة في مستوى يؤهلها للاستجابة بسرعة لمختلف الأطراف الفاعلة.
  - تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل الجديدة والمبتكرة.
  - اعتماد الريادية في رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها وخططها الاستراتيجية.
  - امتلاك الجامعات خططاً استراتيجية دولية للتعليم والبحث العلمي وتنمية الاقتصاد والمجتمع، وتدشين أفضل الممارسات لمعالجة القضايا الوطنية والإقليمية والدولية.
  - تفعيل الاتفاقيات الدولية مع الاتحادات الجامعية والبحثية ومؤسسات التعليم العالي الدولية وغيرها للاستفادة منها في إصلاح نظم التعليم العالي.
  - عقد شراكات فاعلة بين الجامعات المصرية والجامعات الريادية إقليمياً ودولياً، ودعوة الخبراء منهم للاستفادة من تجاربها الرائدة في نجاح مشروع الجامعة الريادية.
  - تعزيز الشراكة بين الجامعات المصرية والمؤسسات والمراكز الريادية القريبة من الجامعات المصرية، مع تعزيز الشراكة الخارجية مع المؤسسات المماثلة.
  - وجود هيكل مخصص لريادة الأعمال والريادة الأكاديمية داخل الجامعة، وذلك عبر إنشاء كيان مؤسسة الجامعة للمشروعات الريادية داخل الجامعات المصرية، ويكون كياناً مستقلاً يتبع قانون الشركات المحدودة، مع توفير الاستقلالية لها في إدارة المشروعات مع الجهات المعنية، وتوفير الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافه.
  - وجود سياسة واضحة ومحددة ومنشورة لحماية الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا والعوامل البيئية، وتبني أفضل الممارسات لتسويق الأفكار وبراءات الاختراع والتراخيص، وضمان حقوق الجامعة والأقسام العلمية والمخترعين، مع وجود سياسات جامعية لدعم الابتكار على مختلف المستويات.

- إنشاء شركات قائمة على التكنولوجيا منفصلة وتابعة للجامعات تسهم في تنمية ريادة الأعمال وتطبيق البحوث العلمية وتوفير مصادر بديلة لتمويل الجامعات، مع تقديم دعم لوجستي للحصول على رأس المال والمشورة وتسهيلات الإنتاج المكتتبية وغيرها.
- إعادة هيكلة برامج البكالوريوس والدراسات العليا لدمج التعليم والتدريس للريادة تدريجياً في المناهج، واتخاذ أعضاء هيئة التدريس المدخل الريادي في التدريس في جميع الأقسام، وتعزيز التنوع والابتكار في التعليم والتعلم.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعملاء المحتملين ورجال الصناعة والممولين المقترحين على ريادة الأعمال ونظم إقامة المشروعات الصغيرة وتسويق الأفكار والاختراعات وغيرها من الموضوعات ذات الصلة لتحقيق أهداف الجامعة الريادية.
- توفير فرص التعلم الميداني من خلال التعاون مع رجال الصناعة ذوي الخبرة، ووضع خطط لتبادل المعرفي، وتبادل أعضاء هيئة التدريس ورجال الصناعة بين الجامعة والقطاعات الإنتاجية، وأن يقدم للطلاب فرصة للعمل في مشروعات في العالم الحقيقي.
- أن تكون لدى الجامعات خطط استراتيجية واضحة لتحقيق الاستدامة المالية عبر تدفق وتنوع الإيرادات والاستثمارات المالية، وإنشاء شركات جديدة وتطبيق المعرفة.
- الاهتمام بتنوع مصادر التمويل اللازم، لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية، مع ضرورة تبني سياسات، متميزة في التمويل بناء على مخرجات ونتائج قابلة للقياس.
- توفير بنية تحتية مادية وفيزيائية وتكنولوجية متميزة، تتمثل في اقتناء الجامعة لأحدث الأنظمة التقنية والمادية اللازمة لإقامة وتنظيم ...، بجانب السعي لتفعيل دور القطاع العام والخاص والوزارات والشركات باستكمال كافة التجهيزات الإدارية من أبنية ومعامل ومختبرات مزودة بأحدث الأجهزة التقنية وكوادر بشرية وإدارية مدربة.
- التسويق الفعال لمؤسسة الجامعة للمشروعات الريادية، وتصميم موقع الكتروني خاص بها يتضمن معلومات عن المؤسسة وأهدافها وأساليب التعاون معها والخدمات التي تقدمها، ويخصص لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين والممولين والعملاء المحتملين اسم مستخدم وكلمة مرور يتسم بالأمان والخصوصية.
- ضرورة توفير منافذ وأساليب متنوعة للدعم وتقديم الاستشارات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والعملاء المحتملين والممولين ورجال الأعمال والحكومة وذلك للإجابة

الفورية على استفساراتهم أو تقديم الحلول للمشكلات التي تقابلهم أثناء تفاعلهم مع برامج ومبادرات الجامعة، مع اتخاذ كافة التدابير للمخترعين والعملاء والمستثمرين وأصحاب المشروعات الناشئة لتسهيل الوصول للموارد ذات الصلة.

- وجود سياسات محفزة للمكافآت والجوائز والحوافز المجزية لدعم الأنشطة الريادية والرياديين من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس.
- اتخاذ آليات وإجراءات آنية واستراتيجية لتقويم الأنشطة الريادية، عبر قياس اثر الاستراتيجيات الريادية في الاستجابة للتغيير، توفير تغذية راجعة فورية ومؤجلة للإسهام في التصحيح وعلاج المشكلات الحقيقية والمحتملة.

**سادساً: التحديات والتهديدات التي قد تقف عائقاً أمام تنفيذ التصور المقترح:**

للتنبؤ من مدى نجاح الحل المشترك إذا وضع موضع التطبيق (الخطوة الرابعة من منهج هولمز)، تستشعر الدراسة الحالية أن هناك بعض التحديات والتهديدات التي تقف حجاباً عثرة أمام تنفيذ مشروع الجامعة الريادية، يمكن توضيحها على النحو التالي:

- اعتياد النظم التقليدية النظامية في التعليم الجامعي لدى بعض صناعات القرار وتخوفهم من خوض الخبرات الجديدة قد يكون سبباً في تعطيل تنفيذ المقترح:
- غياب رؤية ورسالة الجامعة الريادية وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها وضرورتها الملحة على مستوى الجامعات المصرية والاقتصاد المصري بوجه عام، الأمر الذي يعوق الجامعات عن وضع استراتيجية مستقبلية لتحويل الفكرة إلى واقع ملموس.
- نقص التمويل اللازم لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ظل الظروف التي تواجهها مصر في الوقت الراهن، واعتماد الجامعات على التمويل الحكومي.
- عدم وضوح فلسفة الجامعة الريادية كصيغة معاصرة وضرورة تتطلبها الحاجة الملحة لمواجهة الأزمات وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومطلب أساسي لتفعيل الرسالة الثالثة للجامعة.
- نقص الكوادر البشرية المدربة من أعضاء هيئة التدريس على ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية والتدريس والتعلم الابتكاري وتضمين الابتكار في المقررات الدراسية.

- ضعف جسور التعاون بين الجامعات المصرية والتفافها حول مشروع تطويري محوري يقود الجامعات المصرية إلى تحقيق الاستدامة المالية وتكون وكيلاً للابتكار المصري.
- الفجوة البارزة بين متطلبات سوق العمل ونظم الابتكار والخطط الاستراتيجية في مجال التعليم العالي نتيجة ضعف الشراكة بين الجامعات والحكومة والصناعة.
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لإنشاء الجامعة الريادية وما يلزمها من تجهيزات ووسائل تقنية وكوادر مادية وبشرية متخصصة وشركات تابعة للجامعة ومؤسسات وبرامج دعم الريادية.
- التغيرات العلمية المتلاحقة في مجال الاقتصاد القائم على المعرفة والتكنولوجيا الفائقة و تسويق براءات الاختراع والذي يتطلب التخطيط المستمر لمواكبة تلك المتغيرات.

**سابعاً: سبل التغلب على التحديات والتهديدات التي تعوق تنفيذ التصور:**

- للتغلب على التحديات السابقة يتسنى للدارسة الحالية وضع مجموعة من الحلول الاستباقية للتغلب على هذه التهديدات والتي من بينها:
- يمكن التغلب على مشكلة خوف المسؤولين والقيادات وصناع القرار من خوض التجربة في مجال الجامعة الريادية غياب رؤيتها وفلسفتها من خلال تبني مشروع قومي بالتعاون مع وسائل الإعلام وعقد المؤتمرات والندوات العلمية حول الموضوع، وذلك للكشف عن أهمية الجامعة الريادية كضرورة عصرية ملحة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة والأزمات الاقتصادية العالمية والتوجهات والتكنولوجية والتنافسية العالمية التي تمثل في جملتها تحديات تواجه الجامعات النظامية الحالية، وتناول خبرات الدول السبّاقة في هذا المجال، ونشر رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الريادية عبر هذه الوسائط.
- إبراز مشكلات الجامعات المصرية للأكاديميين والمجتمع ورجال الصناعة المتعلقة بضعف الشراكة بين الحكومة والصناعة والجامعة، والمعوقات التي تواجه الجامعات المصرية في تحقيق رسالتها الثالثة وسبل التغلب عليها.

- أما مشكلة نقص التمويل يمكن التغلب عليها من خلال العمل على تنوع مصادر تمويل الجامعة الريادية باعتباره مشروعاً قومياً تتبناه الدولة، وما يعود بالنفع على المجتمع والاقتصاد بأثره من تنفيذ هذا المشروع من خلال التبرعات، وتبني نظام الوقف في الجامعات المصرية، وإنشاء صندوق تمويل الجامعات الريادية في مصر أورقم حساب خاص في البنوك المصرية ومناشدة أفراد المجتمع للتبرع له، فضلاً عن تخصيص ميزانية من وزارة التعليم العالي والوزارات ذات الصلة.
- لمعالجة مشكلة نقص الكوادر البشرية المدربة من أعضاء هيئة التدريس، فيمكن من خلال وحدة مشروعات تطوير التعليم العالي وفروعها في الجامعات ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والكيانات المقترحة في الدراسة الحالية عمل الدورات التدريبية ذات الصلة بالتعاون مع رواد الأعمال ورجال الأعمال وأصحاب المشروعات الناشئة.
- وللتغلب على مشكلة ضعف جسور التعاون بين الجامعات المصرية فيمكن تبني مشروع الجامعة الريادية واعتباره مشروعاً قومياً تلتف حوله الجامعات المصرية.
- للتغلب على مشكلة تزايد الفجوة بين متطلبات سوق العمل ونظم الابتكار والخطط الاستراتيجية في مجال التعليم العالي، لا بد من وجود نظام للابتكار الوطني، وتحديد احتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل في جميع المجالات وضرورة الوفاء بهذه المتطلبات، وإنشاء شبكات التواصل مع الصناعة، ومركز الاتصال الصناعي ومكتب نقل التكنولوجيا، والتسريع في إنشاء مركز الجامعة للمشروعات الريادية.
- وللتغلب على مشكلة ضعف توفر البنية التحتية، فيمكن من خلال إنشاء وتجهيز مركز الجامعة للمشروعات الريادية كمشروع وطني في مختلف الجامعات عبر التعاون بين الهيئات والمكاتب والوزارات والراعيين الرسميين وغيرها، مع تفعيل نظام الوقف والتبرعات عبر صندوق مخصص لذلك، مع توفير مميزات للمانحين.
- في ضوء ما سبق وما استعرضه البحث الحالي من أصبح موضوع الجامعة الريادية ضرورة ملحة لا خيار فيه في ظل تدني مستوى التعليم الجامعي التقليدي، وتدني مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتوجهات العالمية للربط بين الحكومة والجامعة والصناعة من أجل تفعيل الرسالة الثالثة للجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي ظل ما قدمته الدراسة

من تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية باستخدام منهج براين هولمز المتمثل في اختيار المشكلات التي يواجهها التعليم العالي المصري وتحليلها في ضوء المتغيرات العالمية، وصياغة مقترحات السياسة التعليمية المتمثلة بجامعتي المقارنة، ثم تحديد العوامل المتصلة بمقارنة سياسات جامعتي المقارنة وتحليلها في ضوء التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ثم التنبؤ بوضع تصور مقترح في ضوء خبرات الجامعتين وطبيعة المجتمع المصري والتعرف على المرتكزات والمعوقات التي تواجه تطبيق الفكرة وسبل التغلب عليها للتعرف على إمكانية تطبيقها في الجامعات المصرية، الأمر الذي استخلص منه الباحثات أن الجامعات التقليدية بوضعها النظامي الحالي تعد غير قادرة على تحقيق الرسالة الثالثة للجامعة على اعتبار أن الجامعات وكيل لتنمية الاقتصاد القائم على المعرفة، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تبني الجهات السيادية في المجتمع لصيغ جديدة للتعليم الجامعي مثل الجامعة الريادية لما لها من أدوار إيجابية وفعالة وناجحة في التصدي لمشكلات التعليم الجامعي المصري، وامتلاك الجامعات والمجتمع المصري القدرة على تحقيق ذلك.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. أبو الفضل جمال الدين بن منظور (د.ت). لسان العرب، ج ٣، بيروت: دار صادر
٢. أحمد إبراهيم موسى (٢٠١٠). بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية (مدخل القياس المقارن)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
٣. أحمد إسماعيل حجي، وحسام حمدي عبدالحميد (٢٠١٢). الجامعة والتنمية البشرية - أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة. القاهرة: عالم الكتب
٤. أحمد عبدالفتاح جاد الكريم (٢٠١٠). دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرة التنافسية للمنظمات الخدمية. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
٥. أسامة محمود قرني (٢٠١٢). تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية. مجلة التربية: تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س(١٤)، ٣٢، ٩٣-١١.
٦. أشرف العربي (٢٠١٠). تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم في مصر في ضوء معايير الكفاية والعدالة والكفاءة. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخاص بتحليل أولويات الإنفاق العام بالموازات العامة في مصر والدول العربية، القاهرة، شركاء التنمية، فبراير.
٧. إيهاب عبده (٢٠١٠). حالة وإمكانات من المشاريع الاجتماعية في الشرق الأوسط، واشنطن، العاصمة: معهد بروكينغز.
٨. برنامج الإصلاح والديمقراطية في العالم العربي (٢٠١٢) قيادة الأعمال الاجتماعية: لماذا هي مهمة بعد الربيع العربي؟ تقرير نتائج من استطلاع على الإنترنت، مركز التنمية والديمقراطية وسيادة القانون (CDDRL)، جامعة ستانفورد.
٩. البنك المركزي المصري (٢٠١٤). التقرير المالي السنوي للاقتصاد المصري. القاهرة، إصدارات البنك المركزي، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠١٥/٥/١٣، ومتاح على الموقع <http://www.cbe.org.eg/Arabic>
١٠. حسين بشير محمود (٢٠٠٧). حول التعليم الجامعي (رؤية تحليلية). المؤتمر القومي المستوى الرابع عشر (العربي السادس)، القاهرة، ٢٥ - ٢٦ نوفمبر



١١. خالد قاسم (٢٠١١). دور حاضنات المشروعات في تنمية القدرات التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء ٢٠-٢٢ نوفمبر، ١-٢٠.
١٢. خالد منصور غريب (٢٠١١). بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية: تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (١٤)، ٣٢، ٢٤٥-٣١٠.
١٣. دانيال ايزنبرغ (٢٠١١). استراتيجية قيادة الأعمال البيئي بوصفه نموذجاً جديداً للسياسة الاقتصادية: مبادئ لإنشاء قيادة الأعمال. مشروع نظام بابسون لقيادة الأعمال الإيكولوجي. (١١) مايو، تم الرجوع إليه بتاريخ ١٢/٥/٢٠١٥، ومتاح على الموقع [www.theicehouse.com.nz/linkclick](http://www.theicehouse.com.nz/linkclick)
١٤. سعيد اسماعيل علي (٢٠٠٧). نحو رؤية استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي في مصر، القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي.
١٥. سعيد محمود مرسي (٢٠١٣). الجامعة الافتراضية مدخل لتطوير التعليم عن بعد بجامعة الزقازيق دراسة تحليلية. مجلة دراسات نفسية وتربوية، ع (٧٨)، القاهرة.
١٦. طارق نوير (٢٠١٠). دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر). جمهورية مصر العربية، جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
١٧. عفاف فرغلي (٢٠١٠). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في توجيه الطلب على التعليم الجامعي في مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.
١٨. عمار فتحي موسى (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (مدخل القياس المقارن). المؤتمر السنوي العربي السابع (الدولي الرابع)، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسة التعليم العالي في مصر والوطن العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ١١-١٢ إبريل.
١٩. ماريان وهيب، وأمل إبراهيم (٢٠١٠). محددات قيادة الأعمال في مصر. مجلس الوزراء. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، برنامج القضايا الاقتصادية.
٢٠. محبوب الجبوشي (٢٠٠٧). ورقة خلفية عن مشاكل التعليم الجامعي في مصر. مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مركز استطلاع الرأي العام

٢١. مصطفى فاروق الغندور (٢٠١٢). تحسين جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء الاستفادة من الخبرة الإيطالية في مجال تجويد التعليم الجامعي "دراسة مقارنة" مجلة كلية التربية ، مج(١)، ع(٧٩)، جامعة المنصورة، ١٠٦- ١٠٥
٢٢. منظمة الأمم المتحدة (٢٠١٠). دراسات حالة عن الدول العربية (الأردن، تونس، سلطنة عمان، ومصر). التقرير الإقليمي التوليقي، التعليم للريادة في الدول العربية مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة Start real البريطانية، ويقوم بتنفيذه مركز اليونسكو - يونيفوك الدولي للتعليم والتدريب التقني والمهني ، بون ومكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية - بيروت.
٢٣. نهلة عبدالقادر هاشم (٢٠٠٨) تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية. مجلة التربية، تصدرها: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج(١١)، ٢٣، ٢٨٣- ٣٧٩
٢٤. نيومان ، فرانك ( ٢٠١٠ ) : مستقبل التعليم العالي : الشعارات والواقع والمخاطر ، الرياض ، العيبكان.
٢٥. هلا خطاب (٢٠١٣). المرصد العالمي لريادة الأعمال، تقرير ريادة الأعمال ٢٠١٢ في مصر. القاهرة: الجامعة البريطانية.
٢٦. وزارة التعليم العالي المصرية (٢٠١٥). قرار وزاري ٣٢٧ بتاريخ ١٦/٢/٢٠١٥م بشأن إنشاء المركز الوطني للابتكار وريادة الأعمال بوحدة إدارة مشروعات التعليم العالي. القاهرة: وزارة التعليم العالي، مكتب الوزير.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alexander, U& Evgeniy, P ( 2012 ) , " The entrepreneurial university in Russia : from idea to reality ", Procedia – social and Behavioral Sciences , 52 ,45-51
- 2- Bonwell , J (2016): " Leadership Strategies to Establish, Sustain, and Enhance the Entrepreneurial University ", Phd , Grand Canyon University ,Arizona.
- 3- Bramwell, A & Wlfe, D(2008). Universities and regional economic development: the entrepreneurial University of Waterloo. Research Policy, 37 (8), 1175- 1187
- 4- Chanphirun,S & Peter, V(2014). Understanding the concept of the Entrepreneurial University from the perspective of higher Education Models. The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 68 (6), 891- 908.

- 5- Dabic , M et al (2015) : " Unraveling the attitudes on entrepreneurial universities : The case of Croatian and Spanish universities " , Technology in society .42 , 167e178 .
- 6- Daft, R. (2010). New Era of Management. 9th south- Western. Engage Learning, Australia.
- 7- Gustavo,D & Dalmarco,E, et al (2018 ) : " Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil " , Technological Forecasting & Social Change , (135)m 99-111.
- 8- Edquist,C&Hommen, L(2008). Small country innovation systems. Cheltenham: Edward Elgar
- 9- El hadidi, H. & Kirby, D. (2015). Universities and Innovation in a factor-Driven Economy: The Egyptian Case. Industry and Higher Education, 29(2), 151- 160.
- 10- Etzkowitz, H. & Zhou, C. (2017). The theme Paper for Triple helix. Paper Presented at VI International conference, Singapore, Retrieved 22/10/2015 from [www.triplehelix6.com](http://www.triplehelix6.com)
- 11- Etzkowitz, H. (2008). The triple helix: University-Industry-Government Innovation in action. New york: Routledge.
- 12- Graham, R. (2013). MIT Skoltech Initiative, Technology Innovation Ecosystem Benchmarking study: Key findings from phase 1. Retrieved at 22/7/2015 from <http://web.mit.edu/sketch/sketch-program/entrepreneurship-innovation/benchmark.html>
- 13- Gur , U et al (2017) : " Critical assessment of entrepreneurial and innovative universities indexv of Turkey : Future directions " , Technological Forecasting & Social Change , 123 m 151 -168.
- 14- Peter,A& Jarris ,S (2010): " The Changing University : Meeting a Need And Needing to Change " , Higher Education , Netherlands , 54 (1) m .
- 15- Antoncic,B& Kalar M(2015) " The entrepreneurial university , academic activities " and technology and Knowledge transfer in four European countries " , Technovation , 36-37 ,1-11 .
- 16- McMahon ,W . (2018) : " The total return to higher education (2018) : Is there underinvestment for economic growth and development ?" , The Quarterly Review of Economics and finance , 70 , 90 -111.
- 17- Mian, S. (2016). The University Business Incubator: A strategy for developing New Research/Technology-Based Firms. The Journal of high Technology Management Research, 7(2), 191- 208
- 18- Mok, H. (2013). The quest for an entrepreneurial university in East Asia: Impact on academics and administrators in higher education. Asia Pacific Education Review, 14 (1), 11-22

- 19- Payumo, J. et al (2013). An entrepreneurial, research based university model focused on intellectual property management for economic Agricultural University, Indonesia. World Patent Information. Doi: 10.1016/j.wpi.2013.11.009
- 20- Perkmann, M. & Walsh, K. (2018). University-industry relationships and Open innovation: Towards a research agenda. International Journal of management Reviews, 9(4), 259-280
- 21- Reynolds, M. (2019). Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report. Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Missouri.
- 22- Frikhab, M & Sidrata, S (2018) : " Impact of the qualities of the manager and type of university on the development of the entrepreneurial university " Journal of High Technology Management Research ,29 (1) , 27 -34.
- 23- Lind, F & Styhre, A (2010)." The softening bureaucracy : Accommodating new research opportunities in the entrepreneurial University ", Scandinavian Journal of Management ,26, 107- 120.
- 24- Wong, P. (2011). Academic entrepreneurship in Asia: The Role and Impact of universities in national Innovation systems. Cheltenham Edward Elgar
- 25- Zaharia, A. & Akram, A (2010). Entrepreneurship Intention Among Malaysian Business Students. Canadian Social Science, 6(3), 64-81