



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgjournals.ekb.eg>  
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م



تصور مقترح للجامعة المنتجة على ضوء متطلبات الميزة التنافسية

إعداد

د/ داليا عبد الحكيم مطر  
مدرس أصول التربية كلية التربية بالإسماعيلية  
جامعة قناة السويس

المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م



## المستخلص

هدف البحث الحالي الي تقديم تصور مقترح للجامعة المنتجة على ضوء متطلبات الميزة التنافسية، وذلك من خلال تناول الإطار الفلسفي للجامعة المنتجة وتحليل تسع من متطلبات الميزة

التنافسية، واستخدم البحث المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها. وقدم البحث آليات لتنفيذ التصور المقترح شملت الجوانب المادية والبشرية والجوانب الإدارية، والتنظيمية، والجوانب القانونية والتشريعية.

**الكلمات المفتاحية:** الجامعة المنتجة، متطلبات الميزة التنافسية



---

## A Suggested Vision for the Productive University on the light of Competitive Advantage Requirements

### Abstract

The current research aims at presenting a suggested vision of the productive university on the light of competitive advantage requirements. This goal was achieved through handling the philosophical framework of productive university, analyzing nine of the requirements of the competitive advantage. The research used the descriptive method in collecting data and explaining it. The research succeeded in reaching to techniques for achieving the suggested vision. These techniques included human and physical, administrative and organizational, and legislative and lawful aspects.

**Keywords:** The Productive University, Requirements of Competitive Advantage

## المُقدِّمة:

يُعتبر التعليم الجامعي السبيل الأمثل لتحقيق التنمية والتَّطور للمجتمعات، خاصة وأتَّه رافد أساسي لتزويد الموارد البشرية بمعارف ومهارات وقيم ضرورية للاندماج الاجتماعي، واقتراح مشاريع وخطط تنمويَّة مع خلق آليات تنفيذها ومتابعتها داخل الواقع المجتمعي، مما يُسهم في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع بأكمله. (دوجلاس، موسيشيت، ٢٠٠٠) لذا تسعى الجامعات على المستوى المحلي والعالميِّ إلى الارتقاء بالمجتمع وخدمته، وتحقيق الجودة في خدماتها له لتشمل دراسة القوى السياسية وحل الصراعات، وإعداد وتنمية القيادات المدنية وتدريبها، وتقديم حلول التقنية، وتوظيف التكنولوجيا في جميع مجالات الحياة، كما تعمل على تنمية القيم والتقدم الثقافي والاجتماعي، والتنمية البشرية، والارتقاء بأفراد المجتمع كافة وتقديم خدماتها للمجتمع للاستثمار الاقتصادي وتحقيق جودة الحياه الإنسانية، والتنمية الصحية، ومقاومة الأوبئة والحفاظ على الإنسان. (Thoni & Schneller, 2011)

وفي ظل تنامي التحديات الاقتصادية حدثت تغيرات جوهرية في التعليم الجامعي؛ باعتباره مسئولاً عن مواكبة التحولات الاقتصادية والتكيف مع متطلباتها، الأمر الذي فرض على الجامعات ضرورة تحسين إنتاجها؛ لتبقى قادرة على الصمود أمام المنافسات الدولية، بحيث يتم إعادة النظر في وضع الجامعة؛ لتصبح جامعة منتجة تلبي احتياجات المجتمع من الكوادر البشرية بالمواصفات المطلوبة، وتهتم بدراسة مشكلات المجتمع، وتقدم الحلول المناسبة لها. (مصطفى سليمان، ٢٠١٩، ٤٧٧)

فتسعي الجامعات لتحسين وتجويد مخرجاتها للمنافسة والتميز نتيجة للانفتاح على العالم، حيث تعمل في بيئة تتسم بالتطور المتصاعد للمتغيرات البيئية السريعة، كالعولمة والمنافسة في تقديم خدمات متطورة، وهو الأمر الذي أدى إلى إيجاد تحديات ومتطلبات جديدة سواء خدمية أم إنتاجية، ومن ثم استخدام الجامعات لجميع مواردها كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية. (شليبي، ٢٠١٨، ٤٠)

وأصبحت من أولى المهمات في سياسات وأنشطة المؤسسات، وأساس تحقيق أهدافها الرئيسية وتعديل استراتيجياتها وسياساتها والعمل على استثمارها لرفع قدراتها، وتنمية مهارات

الابتكار وذلك على أكبر نطاق ممكن، والعمل على التغييرات التنظيمية والهيكلية في الأدوار، والمسئوليات والعلاقات، كل ذلك بهدف الارتقاء بالأعمال الإنتاجية، والتوصل لأعلى مستويات الأداء والإنتاجية المرتفعة، وتتمثل الميزة التنافسية للجامعات في توسيع دائرة المنافسة من المحلية للعالمية. (قاسم شحاته، ٢٠١٤، ٣٥٣)

إن مؤسسات التعليم العالي ذات متطلبات وحاجات مستمرة للموارد المختلفة اللازمة لتطوير التعليم فيها، مما يجعلها تواجه تحديات وصعوبات متفاوتة في توفير الاعتمادات المالية التي يتطلبها تشغيل تلك المؤسسات والتوسع بها؛ حيث تكون الدولة هي المصدر الرئيس لتمويل التعليم، لذا كان من المهم لمؤسسات التعليم العالي أن تسعى لزيادة إنتاجيتها، وتهيئة فرص النمو الاقتصادي بها، وهذا لن يتم إلا من خلال الشراكة في مشاريع بحثية إنتاجية، والمشاركة في التطوير التقني، وقد شهدت مؤسسات التعليم العالي مؤخرًا تحولًا ملحوظًا في أدوارها التعليمية والبحثية؛ استجابة لبعض المتغيرات الاقتصادية العالمية، التي جعلتها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاندماج في آليات السوق، مما زاد من أعبائها المالية. (الشريبي، فهمي، ٢٠٠٩)

يُعتبر التمويل عنصرًا مهمًا في تقدم الجامعات بشكل مستمرًا، مما يتطلب أن تبذل الجامعات جهودها لتنويع مصادرها المالية وعدم الاقتصار على التمويل الحكومي فقط، بما يُمكنها من أداء وظائفها الأساسية، فالجامعات تتجه في الدول المتقدمة إلى التمويل الذاتي بجانب التمويل الحكومي، حيث إنها توجه نشاطها لخارج الجامعة من خلال القيام بالأبحاث العلمية التي تُسهم في حل مشكلات المجتمع، وتعمل على إنشاء جسور مع قطاعات الإنتاج والخدمات بالمجتمع، فتسعى جاهدة؛ لتحقيق أرباح كالشركات والمصانع والبنوك (العتيبي، ٢٠٢٢، ٢٤٠)، وهناك نماذج تطبيقية ناجحة للعلاقة بين بعض الجامعات العربية والعالمية بالقطاع الخاص وحرصها على إقامة علاقة شراكة فعّالة تُسهم في تطوير أداء منظمات الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتعمل على تحقيق الجودة المطلوبة في برامجها ومخرجاتها. (الحريري، ٢٠١٠)

ولا شك أن للجامعة أثرًا كبيرًا في تنمية المجتمع والعمل على خدمته، فالعلاقة جوهرية بين الجامعات والاقتصاد والتنمية المحلية والإقليمية، وتقوية الروابط والصلات الرسمية

وغير الرسمية للحفاظ على تحقيق أهداف المجتمع، وتسمح للجامعة بدخول عديد من الشركاء لتوظيف البحوث الجامعية، وتحسين الخدمات والمنتجات، وإنشاء مراكز ذات طابع خاص لتقديم خدمات للمجتمع (Albule, 2014) استشارية وتنفيذية. كما اتضح من خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة إبراز الدعوة إلى تحول الجامعة إلى جامعة منتجة، فتمودج الجامعة المنتجة في جوهره يخدم الأغراض التعليمية، والاجتماعية (الوذياني، ٢٠٠٧) حيث هدفت دراسته للتعرف على عمليات إدارة المعرفة، ومساهماتها في تحقيق الجامعة المنتجة، وأوصت بضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات ومؤسسات العمل والإنتاج في مختلف المجالات، وكذلك هدفت دراسة (الهادي، ٢٠١١) وضع استراتيجية نحو جامعات عربية منتجة ذات جودة تعليمية عالية وتمويل مالي منخفض، مؤكداً أن الجامعة المنتجة تتبنى أسلوب الإنتاج المباشر، وأنها تساعد على الإنتاج نحو المجتمع وتكوين علاقات متبادلة مع المؤسسات المختلفة، كما أوضحت دراسة (زاهر وآخرون، ٢٠١٣) أهمية الجامعة المنتجة وقدمت تصوراً مقترحاً لأهم متطلبات الأخذ بنموذج الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية، وتوصلت لوجود عدة دواعي لتبني الجامعة المنتجة، ومنها التغيرات والتدهور الاقتصادي الذي يشهده العالم، وأن الاقتصاد أصبح يعتمد على المعرفة ورأس المال البشري، وكيفية استثماره وضعف التمويل للجامعات.

وأوضحت دراسة (علي، ٢٠١٨) أن نموذج الجامعة المنتجة نموذجاً ليس مقصوراً على دول أوجامعات محددة، بل يُمكن لكل جامعة الأخذ به خاصة وأنها تمتلك من المقومات ما يُساعد على الأخذ بهذا النموذج وتطبيقه شريطة حدوث تغييرات أساسية في ثقافتها، حيث طبقت كثير من الدول العربية والعالمية هذا النموذج كمحاولة منها لإيجاد مصادر جديدة إضافية لتمويل الجامعة.

كما أظهرت نتائج دراسة (الهرباوي، ٢٠٢٠) أن الجامعة المنتجة تُسهم في الحد من البطالة وتوفير الكوادر الوطنية المدربة والماهرة، وتحقيق متطلبات التنمية المستمرة والمستدامة للاقتصاد.

إضافة إلى ما أظهرته نتائج بعض البحوث والدراسات عن وجود اتساع الفجوة بين الجامعات ومتطلبات المجتمع بمختلف مؤسساته، حيث وجد ضعف اهتمام الجامعات بالجانب التسويقي والتوعية المجتمعية بأنشطة ومخرجات الجامعات وبرامجها. (مصطفى وآخرون، ٢٠١٩، ٤٧٩)

فضلاً عن غياب التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات في المجالات العلمية والبحثية الجديدة (عيسوي، ٢٠١٩، ٩٢١) وانشغال الجامعات بالتدريس والجانب الأكاديمي على حساب الجانب التطبيقي العملي الذي يُعالج كثير من مشكلات المجتمع ومؤسساته (مراد، ٢٠١٦، ٢٣) حيث إن هناك ضعف لتوجه البرامج الدراسية بشكل كافٍ لتلبية احتياجات سوق العمل وتزويد الخريجين بالمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية له. (صديق، ٢٠١٤، ٩٤)

إن نجاح الجامعات يتركز في تبنيها مفهوم الجامعة المنتجة التي تفتح أبوابها للمجتمع من حولها، ولم يعد تركيزها الوحيد على أنها مؤسسة تعليمية فقط، وإنما أصبحت مختبراتها ومعاملها وثرواتها البشرية عنصراً أساسياً من عناصر تنمية وخدمة المجتمع، وأصبحت تمتلك وحدات إنتاجية اجتماعية واقتصادية ذات قدرة ثقافية عالية؛ لذلك تسعى الجامعات الهادفة إلى الاستمرار والبقاء في تنمية قدراتها التنافسية بشكل مستمر يتناسب مع التطورات في البيئة شديدة التنافسية، ولتحقيق ذلك فإنه يستوجب امتلاك الجامعة للميزة التنافسية، التي تسمح لها أن تُعبر عن تفرداها عن غيرها من الجامعات الأخرى في الخدمة والمنتج، وهذا الأمر يتطلب معرفة الجامعة لقواعد التنافس القائمة لتكتسب الميزة التنافسية (سيد، ٢٠١٦، ١٨)، فالميزة التنافسية تجعل الجامعة قادرة على إنتاج بعض الخدمات أو المنتجات التي يُقدرها عملاؤها أكثر من تلك التي ينتجها المنافسون وبأقل تكلفة

(Lieberman, M.,2021,3)

### مشكلة البحث:

ومن منطلق البحوث والدراسات؛ فقد أوصت عديد من الدراسات (سليم ومتمولي، ٢٠٢١)، (داخل، ٢٠١٩)، (الزهراي، ٢٠٢٠) بضرورة التوجه بالتعليم الجامعي التقليدي نحو التحول إلى الجامعة المنتجة، وضرورة التركيز على مواومة مخرجاتها مع سوق العمل، والعمل على تخريج كوادر ذات قدرات ومهارات قادرة على تسويق إمكانياتها المادية والبشرية؛ لتحقيق موارد مالية جديدة، وتحقيق المنافسة محلياً وعالمياً، والعمل على تعزيز الثقافة الإنتاجية والاستثمار وخدمة المجتمع؛ ولكي تتمكن الجامعات من أن تكون جامعات منتجة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، فقد تم تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح للجامعة المنتجة على ضوء متطلبات الميزة التنافسية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

س١: ما الإطار الفلسفي للجامعة المنتجة؟

س٢: ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية؟

س٣: ما متطلبات الميزة التنافسية بالجامعة؟

س٤: ما التصور المقترح للجامعة المنتجة على ضوء متطلبات الميزة التنافسية؟

هدف البحث:

وضع تصور مقترح للجامعة المنتجة على ضوء متطلبات الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على أهمية تعزيز الشراكة بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية في المجالات المختلفة، وأهمية تحول الجامعة إلى جامعة منتجة والتّعرف على آليات ذلك.
- التأكيد على أهمية دور الجامعة في تسويق خدماتها وخدمة المجتمع، وحل مشكلاته.
- قد تفتح آفاقاً معرفية تنبه المسؤولين عن الجامعة لأهمية تحقيق التميز وزيادة التنافسية للجامعات ومعرفة سبل تحقيق ذلك وأهم متطلباتها.



### الأهمية التطبيقية:

- العمل على توفير روافد المصادر المالية اللازمة لتغطية احتياجات الجامعة لتحقيق التميز من خلال الجامعة المنتجة.
- العمل على تسويق خدمات الجامعة، وتقديم حلول عملية للتمويل الذاتي للجامعة وتخفيف العبء على ميزانية الحكومة.
- تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في الجامعة من خلال تحويلها لجامعة منتجة، من خلال الاستفادة مما تُقدمه من تصور مقترح يهدف لرفع كفاءة الجامعة وجعلها منتجة قادرة على تحقيق متطلبات الميزة التنافسية.

### منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يركز على وصف الظاهرة، والعمل على تفسيرها وتحليلها من خلال جمع الأدبيات التربوية ذات الصلة بالموضوع والعمل على تحليلها؛ للإفادة منها في تحقيق الجامعة المنتجة في ضوء متطلبات الميزة التنافسية.

### حدود البحث:

- ١- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على فلسفة الجامعة المنتجة، ومتطلبات الميزة التنافسية للجامعة.
- ٢- الحدود الزمنية: تم البحث الحالي في الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م

### مصطلحات البحث:

#### ١- الجامعة المنتجة: Producing University

يُقصد بالجامعة المنتجة: تلك الجامعة التي تقوم ببعض الأنشطة التي تحقق من خلالها موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، بشرط ألا تتعارض هذه الأنشطة مع الوظائف الأساسية للجامعة. (حامد، زيدان، البحيري، ٢٠٠٨، ١٧٢)

وهي الجامعة التي تحقق شراكة فاعلة مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي، بتقديم منتجات علمية من البحوث، والدراسات والاستشارات باستخدام كافة إمكاناتها، ومواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية بما يضمن لها مصادر تمويلية مستقلة. (الغامدي، ٢٠٢٠، ٥٥،

وقد ذكر الكعبي (الكعبي، ٢٠١٨، ٤) أنها الجامعة التي تُحقق وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بشكل متكامل ومرن، مع تعزيز موازنتها من خلال الموارد الإضافية كالاستشارات العلمية والبحوث التعاقدية والأنشطة الإنتاجية التي لا تتعارض مع مفهوم الجامعة بشكل عام، مما يقلل من اعتمادها على إيراداتها وميزانيتها الأساسية. وأشار العتيبي إلى أنها الجامعة المؤهلة للقيام بوظيفة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتفعيل هذه الوظائف من خلال ارتباطها بمؤسسات المجتمع؛ لتوفير موارد مالية للجامعة، وتحقيق الفائدة للمؤسسات والتطور والتقدم للمجتمع. (العتيبي، ٢٠٢٢، ٢٤٤) مما سبق يُمكن تعريف الجامعة المنتجة إجرائياً بأنها: "جامعة قادرة على استثمار وظائفها التعليمية، والبحثية، والخدمية؛ لخلق علاقات تعاونية مخططة ومنظمة مع مؤسسات المجتمع، سعياً لوجود فرص إنتاجية للجامعة وتسويق خدماتها للمجتمع، بهدف حل مشكلاته وتحقيق تنمية مجتمعية، وتحقيق زيادة لروافد التمويل لها".

## ٢- مصطلح الميزة التنافسية: Competitive Advantage

"هي هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه بشكل يُميزها عن غيرها من المؤسسات، ويصعب تقليدها، أما بطريقة تقديم الخدمة، أو بشكل المنتج، أو من ناحية السعر، أو بكل ذلك معاً وقدرتها على اختيار الطريقة التي تحققها بها، وتعمل على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة، والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل الدخول في المنافسة" (الخالدي، ٢٠١٣، ٣٤)

ويُشير إليها أحمد عبد السلام (سليم، ٢٠١٠، ٣٠) بأنها قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تُمكنها من الوصول إلى المراكز الأفضل بالنسبة للمؤسسات المشابهة لها والتي تعمل في المجال نفسه، ويُمكن تحقيق هذه المراكز من خلال استثمار أفضل للإمكانات، والموارد المادية والفنية والتنظيمية، إضافة إلى مقدرة الموارد البشرية في المؤسسة، ومعرفتها، وكفاءتها لتصميم الاستراتيجية التنافسية وتطبيقها، فالميزة التنافسية هي الخصائص والقدرات والكفاءات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسة وتميزها عن المنافسين في المجال ذاته.

ويُتصد بها قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية، وتقديم خدمات عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على ميزانيتها، ومستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، كما يعكس ثقة المجتمع فيها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وتحولها لجامعة تخدم المجتمع وتتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، والوصول إلى المستويات العالمية (السر، ٢٠١٤، ٣٧)

ومما سبق يُمكن تبني التعريف الإجرائي التالي للميزة التنافسية للجامعة: إنها قدرة الجامعة على الاستخدام الأمثل لإمكاناتها ومواردها البشرية والمادية؛ لتحقيق أفضل أداء لوظائفها الثلاث.

(التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) مقارنة بغيرها من الجامعات، بما ينعكس إيجابياً عليها وعلى المجتمع بأكمله، ويُحقق لها ترتيباً متقدماً في قوائم أفضل الجامعات على المستوى المحلي والدولي.

#### خطوات سير البحث:

وسار البحث وفق النسق الفكري الآتي:

أولاً: الإطار الفلسفي للجامعة المنتجة.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للجامعة.

ثالثاً: متطلبات الميزة التنافسية في الجامعة.

رابعاً: التصور المقترح للجامعة المنتجة في ضوء متطلبات الميزة التنافسية.

أولاً: الإطار الفلسفي للجامعة المنتجة:

أ- ماهية الجامعة المنتجة:

هي تلك الجامعة التي ترتبط بالمجتمع، وتواكب الواقع الاقتصادي والثقافي والبحثي والإنتاجي للمجتمع، وتعمل على إيجاد علاقات تعاونية في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، كالصناعة، والزراعة، والتجارة، والصحة، والتعليم، وغيرها، كما تعمل على خلق شراكة بينها وبين مؤسسات الإنتاج في المجتمع، وإمدادها بما تحتاجه من استشارات، وكوادر مؤهلة ومدربة للتنمية (بني مقداد، عاشور، ٢٠١٨، ١٧١)، وهي جامعة تتميز عن

الجامعة التقليدية بإطار فلسفي وفكري جديد من خلال التفعيل الأمثل لخصائصها ووظائفها التعليمية والبحثية والخدمية بهدف تطوير إنتاجها المعرفي والبحثي؛ لتحقيق موارد مالية إضافية من خلال أساليب متعددة كالبحوث العلمية والأنشطة وتقديم المشورات العلمية والفنية، فتنحول الجامعة لمصدر إشعاع فكري في المجتمع، وتُسهم في إيجاد الحلول لمشاكل المجتمع ومؤسساته، وتقدم خدمات مختلفة للمواطنين والهيئات والمؤسسات المجتمعية، مما يعمل علي إيجاد موارد مالية إضافية للجامعة، وتُحسن من قدرة الجامعة في الحصول على التمويل اللازم لدعم البرامج والأنشطة الإنتاجية، مما يُوظف الخبرات لدى أعضاء هيئة التدريس للنزول لأرض الواقع والتعامل مع المشكلات بواقعية، ويُعزز الفهم الأكاديمي للتحديات التي تُواجه المجتمع في شتى المجالات خاصة الصناعية والتجارية والصحية والتعليمية والثقافية، مما يُحقق عائداً مادياً للجامعة، ويُفيد المجتمع وأفراده. (العتيبي، نور عبد الله، ٢٠٢٢، ٢٤٥)

وهي جامعة تُحقق وظائفها من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع بشكل متكامل يعمل على تحقيق موارد مالية إضافية للجامعة من خلال أنشطة وخدمات متنوعة وتقديم برامج تثقيفية، ودورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات المجتمعية المختلفة، والتعليم المستمر، والبحوث التعاقدية، والأنشطة الإنتاجية وغيرها. (الزهراني، الدسوقي، ٢٠٢٠، ١٦١)، فهي تسعى دائماً للتوسع في أدوارها، وزيادة إيراداتها المالية من خلال الاستثمار لمواردها المالية والبشرية، وإعداد طلاب مؤهلين لسوق العمل، وأعضاء هيئة التدريس يساهمون في معالجة مشكلات الإنتاج والمجتمع وتبادل المنافع مع قطاع الأعمال من خلال شراكات مثمرة. (عبد الغفار، الفكي، ٢٠٢٠، ٢٩٧)

#### ب- مقومات الجامعة المنتجة:

وقد تحددت مقومات الجامعة المنتجة، فيما يلي: (عز الدين، ٢٠٢٠، ٣٩٦)

- أ- إذابة الفروق بين وظائف الجامعة (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع)، والنظر لها على أنها منظومة متكاملة تؤثر وتتأثر ببعضها وتفتتح على المجتمع.
- ب- إعداد الطلاب بشكل شامل إعداداً متخصصاً بتقديم المعارف وتطبيقاتها المرتبطة بمجموعة من التخصصات الدقيقة.

ج- فتح قنوات شرعية للاتصال بالمجتمع، والوقوف على مشكلات وقضايا المجتمع المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية.  
د- فتح باب القبول في الجامعة المنتجة لنوعيات مختلفة من الطلاب إضافة للطلاب العاديين؛ وذلك لتلقي دورات تدريبية أو تعليمية، وفقاً للاتفاقيات ما بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة.  
هـ- وجود حرية ومرونة في القوانين واللوائح المنظمة للعمل في كليات الجامعة المنتجة؛ لكي تتكيف مع كل ما يطرأ على المجتمع من تغيرات تستدعي التدخل من قبل الجامعة المنتجة.

### ج- أهداف الجامعة المنتجة:

تسعى الجامعة المنتجة إلى تحقيق عدة أهداف، من أهمها ما يلي:  
(الخليفة، ٢٠١٤، ١٠٤)، (الوشاحي، ٢٠١٥، ٢٤٢)، (العتيبي، ٢٠٢٢، ٢٤٦)  
١- تحويل الجامعة إلى بيوت خبرة عالمية، وتحقيق المنفعة بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج؛ بما يحقق الأمن الاقتصادي والاجتماعي بالمجتمع.  
٢- زيادة قدرة الجامعة التنافسية، لتتوافق مع متغيرات ومتطلبات العصر، ومع المعايير والنظم العالمية.  
٣- توفير مصادر تمويل ذاتية للجامعة من خلال تفعيل الدور الإنتاجي لرأس المال المادي والمعرفي المتاح للجامعة، وتحقيق استقلالية للجامعة.  
٤- العمل على تلبية احتياجات المجتمع، وتهيئة البيئة الملائمة للقيام بالأبحاث العلمية والتطبيقية، التي تُسهم في زيادة العمليات الإنتاجية داخل الجامعة، ومؤسسات الإنتاج بالمجتمع.  
٥- تحقيق المواءمة بين مخرجات الجامعة واحتياجات مؤسسات الإنتاج والخدمات من الكوادر البشرية المؤهلة للإنتاج.  
٦- ترسيخ مفهوم الشراكة المجتمعية بين الجامعة وقطاعات الإنتاج والخدمات، والعمل على تفعيلها للقضاء على الفجوة بين النظرية والتطبيق، وتحقيق التعليم المنتج، وإعداد كوادر بشرية قادرة على الابتكار والإبداع.

وفي ضوء ما سبق من أهداف يتضح: تعدد أهداف الجامعة المنتجة وسعيها لاستثمار الإمكانيات المتاحة لها بشرياً ومادياً؛ لخلق فرص إنتاجية تزيد من الموارد الذاتية للجامعة، وتحقق المنفعة المتبادلة بين المجتمع والجامعة بكل كلياتها وقطاعاتها، والعمل على تعزيز الشراكة بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج، كما تسعى الجامعة لتحقيق الموازنة بين مخرجاتها واحتياجات المجتمع وسوق العمل.

#### د- أدوار الجامعة المنتجة:

حددها زاهر (زاهروآخرون، ٢٠١٣، ٣٧) في عدة أدوار، وهي كالتالي:

١- تفعيل دورها البحثي، وإعطاء الأهمية القصوى للبحوث النظرية؛ لتطوير المعارف النظرية والعمل على تعميق التخصصات العلمية الدقيقة، والبحوث التطبيقية التي يتم إجراؤها في ميدان العمل التطبيقي في المؤسسات الصناعية، والإنتاجية، والخدمية؛ سعياً نحو زيادة ارتباطها بالمجتمع، وإعطاء الحلول المناسبة لمشكلات هذه المؤسسات المجتمعية.

٢- استثمار أملاك الجامعة من مطاعم، ومساكن، ومزارع، ومستشفيات جامعية وأجهزة، ومعدات لإنجاز أعمال مختلفة لحساب الغير، وبيع منتجات الطلاب في بعض الكليات (كالزراعة، الطب البيطري، والسياحة والفنادق، الاقتصاد المنزلي، والفنون الجميلة، وغيرها؛ مما يحقق ربحاً للطلاب والجامعة، وعقد الدورات، والندوات، والتعليم المستمر، والنشاطات الثقافية، والاجتماعية، والعلمية، والدراسات المسائية.

#### هـ- أنشطة وآليات الجامعة المنتجة:

يرتبط نموذج الجامعة المنتجة بالمجتمع ويستجيب للواقع الاقتصادي الذي يعيشه المجتمع، ويُقلل من القيود التي تضعها الدول على الجامعات، من خلال تأمين قدرًا من الحرية الأكاديمية، بما يُتيح لها التنفيذ لأهدافها، وتحسين أداء مخرجاتها من خلال إيجاد علاقة وثيقة الصلة بين خدمة المجتمع والبحث العلمي (أحمد، محمود، ٢٠٢٠، ٢٠٣)، ويتضح ذلك فيما سيعرض من أنشطة وآليات يُمكن أن تتبناها الجامعات لتصبح جامعات منتجة، وهي كالتالي:

## ١- إنشاء مراكز التميز:

تُسهم في توفير بيئة منتجة للباحثين تعمل على تحسين مستوى التعليم الجامعي، وتتيح فرص الإبداع والابتكار، والتواصل مع المراكز البحثية الأخرى، وتبادل الخبرات العلمية بين الباحثين في هذه المراكز، والعمل على تحقيق المشاركة المجتمعية، والتكامل مع المؤسسات الإنتاجية؛ لتوفير الدعم اللازم لإجراء الأبحاث العلمية.

## ٢- إنشاء مراكز الاستشارات:

استثمار خبرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في تقديم استشارات بحثية لطلاب الدراسات العليا ولقطاع التعليم، وكافة القطاعات الموجودة بالمجتمع وفق عقود يتم إبرامها وتحديد التزام كل طرف؛ حتى تتمكن الجامعة من توفير بدائل للتمويل المادي الحكومي. (العتيبي، ٢٠٢٢، ٢٥٤)

## ٣- المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات:

تخدم هذه الوحدات ذات الطابع الخاص النشاط العلمي والتعليمي والإنتاجي داخل الجامعة، وتقدم خدمات متميزة وحديثة للمجتمع بكافة قطاعاته، وتستفيد من خبرات أعضاء هيئة التدريس، وإمكاناتهم البحثية في خدمة المجتمع، ورجال الأعمال، والقطاع العام والخاص من خلال تقديم الاستشارات في مختلف المجالات والبرامج التعليمية والتدريبية والعمل على حل مشكلات المجتمع، وتنظيم لقاءات مهنية، وإتاحة تدريب عملي للطلاب في المؤسسات الإنتاجية ومساعدتهم للحصول على فرص العمل، وتدبير موارد مالية إضافية للجامعة. (أحمد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٢١٤)

## ٤- الكراسي البحثية العلمية:

تُعد الكراسي البحثية إحدى الوسائل الفاعلة في دعم وتشجيع الأبحاث العلمية؛ حيث إنها تسعى لنشر المعارف والتقنيات الحديثة، وتحقيق التنمية المجتمعية، والوصول للتميز في المجالات العلمية والاقتصادية، والاجتماعية وغيرها، كما تُسهم في دعم ثقافة الابتكار والإبداع والإنتاج العلمي المميز، وتحقيق مفهوم الشراكة البحثية بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج في المجتمع بجانبها المادي والبحثي، والاستفادة من العلوم والتقنيات وإمكانات الجامعة في خدمة المجتمع، والإسهام في حل مشكلاته، فتسعى لربط الباحثين المتميزين

في المجالات التي تخدم البيئة والتنمية المستدامة بالمراكز البحثية في الجامعات العالمية عن طريق الأنشطة المشتركة التي تقوم بها كراسي البحث العلمي في الجامعة مع الجامعات المناظرة؛ وتهدف لإيجاد مصادر تمويل خاصة للبحث العلمي عن طريق إجراء أبحاث لخدمة قطاعات المجتمع في نظير مقابل تدفعه الجهة المستفيدة، بما يسهم في التمويل الذاتي للبحث العلمي بعيداً عن ميزانية الدولة.

كما تعمل على نشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجتمع، عن طريق ترجمة الأعمال العلمية وتبسيطها، بما يسهم في نشر الثقافة والمعرفة لقطاع واسع في المجتمع وتقديم استشارات علمية متخصصة والربط بين المخرجات للبحث العلمي ومشكلات واحتياجات المجتمع. (الحري، ٢٠١٨، ٨٥،

#### ٥- بناء جسور التعاون بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية:

إن تحقيق التعاون بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج يفيد كلاً من الطرفين؛ حيث يفيد الجامعة في تحقيق التواصل الدائم بينها وبين قضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبتيح لها الفرصة لإيجاد الحلول العلمية المناسبة؛ لمواجهة العوائق التي تحول دون تحقيق هذه التنمية، كما أنه يفيد الجامعة في حل مشكلات التمويل من خلال توفير مصادر إضافية للتمويل، مما يزيد من كفاءتها، ويحقق الإفادة للمؤسسات الإنتاجية، والتي تتمثل في زيادة أرباحها نتيجة لاستفادتها من فكر أساتذة الجامعة وعلمائها في معرفة الاتجاهات العلمية والتقنية المستقبلية، وكيفية الاستفادة منها في النهوض بالعملية الإنتاجية ومواجهة المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات. (أحمد، ومحمود، ٢٠٢٠، ٢٠٣)

#### ٦- تسويق البحث العلمي:

يسهم تسويق البحث العلمي في وصول نتائج البحث العلمي من معارف علمية وتكنولوجية من منتجها في الجامعات إلى المستفيدين منها بالمؤسسات الإنتاجية بالمجتمع المحيط بالجامعة.



## ٧- تقديم دورات تدريبية للعاملين في مجالات العمل المختلفة:

تهدف الدورات التدريبية للعاملين في مجالات العمل المختلفة لتحديث معلوماتهم، وتطوير معارفهم واطلاعهم على كل جديد ومستحدث في مجالات العلم والتكنولوجيا المتعلقة بتخصصهم؛ من أجل الارتقاء بمستواهم المهني، ويتم ذلك مقابل أجور مناسبة تقدمها مؤسساتهم للإسهام في تعزيز ميزانية الجامعة، وهذا النشاط يُمثل تواصلًا حيًا بين الجامعة ومؤسسات العمل المختلفة.

## ٨- الحدائق العلمية:

وتعرف الحدائق العلمية بأنها: "بيئة تُساعد على تطوير الأعمال التجارية الكبيرة، عن طريق الدعم الخارجي الذي تُقدمه مراكز الابتكار والإبداع عن طريق التقنية المعرفية، والروابط الرسمية والعملية مع مراكز إبداع المعرفة وإنتاجها مثل الجامعات". (جاد الله، ٢٠١٩، ٣٥٤)، وتعتمد آليات عمل الحدائق العلمية على الأثر الاقتصادي من البحوث بالاعتماد على الخريجين المتميزين ودعم الشبكات العلمية للقدرة على حل المشكلات المعقدة، واستخدام التقنيات الجديدة لتبادل وتوفير المعرفة الاجتماعية بين الأكاديمين والباحثين والقطاع الخاص والمجتمعات العلمية؛ لإنشاء شبكات غير رسمية، لاستغلال المعرفة الضمنية، مما يُيسر على الباحثين الحصول على المعرفة التي تُمكنهم من التعامل عن طريق المنهجيات الجديدة لاستخدام الأجهزة والمعدات العلمية الحديثة، كما تعمل على الشراكة مع المجتمع المحلي؛ للتعرف على الظروف والمعوقات التي تواجهه والإسهام في حلها.

(Saublens ,Christian &Others,2007,p.52)

## ٨- حاضنات الأعمال الجامعية:

وتُعرف حاضنات الأعمال بأنها: منظومة تقود المبدعين والمخترعين، والدعم المتنوع، فهي أداة للتنمية الاقتصادية، تُساعد على تسريع نجاح أصحاب الأفكار الإبداعية لإتاحة بيئة عمل استثمارية مناسبة لصغار المستثمرين، والمبتكرين، والمبدعين، والمخترعين من خريجي الجامعات، ولا سيما من ذوي الاختصاصات العلمية. (الشيتوي، ٢٠١٤، ١)، فهي تُعتبر بيوت خبرة متميزة بأعضائها وكوادرها، وهي أداة للتنمية وربط الجامعات بالقطاعات

الأخرى وخاصة الصناعية، وتعمل على التنسيق بين المؤسسات البحثية والشركات الصناعية، والخدمية ورجال الأعمال للتمويل والتسويق. (الميموني، ٢٠١٨، ٩٩)  
**ثانياً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للجامعة:**

يتوقف التنافس بين الجامعات على قدرة كل منها على التطوير المستمر فيما تقدمه من برامج تعليمية وتدريبية، وتفعيل برامج البحث والتطوير والقدرة على تسويق خدماتها واستقطاب شركاء في السوق المحلي حيث أصبحت التنافسية مطلباً ضرورياً لتحقيق الجامعة المنتجة (بدران، ٢٠٠٦، ٢٧٥)، لذلك تسعى الجامعات الهادفة إلى الاستمرار حيث تنمية قدراتها التنافسية على نحو مستمر؛ لتتمكن من مواكبة التطورات في تلك البيئة شديدة التنافس، مما فرض على الجامعة امتلاك الميزة التنافسية؛ لتعبر عن تفرداها عن غيرها من الجامعات الأخرى في الخدمة أو المنتج. (سيد، ٢٠١٦، ١٨)  
وتأسيساً على ما سبق وتحقيقاً لأهداف البحث الحالي يتناول هذا المحور الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بالجامعة من خلال تحديد ماهيتها، وأبعادها، وأهدافها وأهميتها، وأهم خصائصها كما يلي:

#### أ- ماهية الميزة التنافسية:

ورد في المعجم الوسيط أن التنافس نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء وللحوق بهم، وتنافس القوم في كذا أي تسابقوا وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضرر بالآخر (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ٩٤٠)  
وتعرف الميزة التنافسية اصطلاحاً على أنها قدرة المؤسسة على توفير تميز للمنتجات أو الخدمات (12, 2015, Kristi I. Weierbach) والأداء المالي في السوق على مدى فترة طويلة من الزمن.

وأضافت رانيا عثمان أنها مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز جامعة عن غيرها من الجامعات، وتكفل لها التقدم والسبق مثل: كفاءة البرامج الدراسية أو خصائص أعضاء هيئة التدريس، أو نمط الإدارة، أو جودة الخدمة التعليمية، أو انخفاض التكلفة، أو الموقع الجغرافي، مما يحقق للجامعة القدرة على جذب الطلاب من البيئة المحلية والعالمية (عثمان، ٢٠١٧، ١٠٣)

وهي قدرة الجامعة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها أفضل مقارنة بمنافسيها، وتتحقق الميزة التنافسية عندما يكون هناك قيمة مؤسسية تُنمي لدى المتعلم وعضو هيئة التدريس، والقيادات بالجامعة ومؤسسات المجتمع ككل باستثمار كافة الإمكانيات المتاحة للجامعة، فالعوامل الخارجية المؤثرة على بناء الميزة التنافسية تُعبر عن احتياجات السوق والمجتمع بصفة عامة، وتخلق ميزة تنافسية للجامعة من خلال قدرتها على توظيف معامِل للأبحاث العلمية، أو استثمار الأجهزة الحديثة وقدرتها على الابتكار والإبداع في استراتيجيات وعمليات ومخرجات الجامعة وما تقدمه من خدمات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع واحتياجاته. (قاسم وشحاتة، ٢٠١٤، ٣٥١)

#### ب- أبعاد الميزة التنافسية:

وقد تحددت أبعاد الميزة التنافسية في خمسة أبعاد، كالتالي: (خليل، ٢٠١٩، ١٣٣)

**البُعد الأول: الجودة:** حيث يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً، فالجودة تعني الجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً للتميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، بدرجة تُلائم خصائص الخدمات والمخرجات.

**البُعد الثاني: التكلفة:** تُعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة؛ إذ إنه لا بُد من سعي الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى.

**البُعد الثالث: المرونة:** وهي متعلقة بمدى تكيف الجامعة مع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرة الجامعة على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب، بما يتناسب مع التغيير في احتياجات المستفيدين من الخدمة.

**البُعد الرابع: التسليم:** وهو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الجامعات، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، وسرعة تقديم الخدمة بأقصر وقت ممكن.

**البُعد الخامس: الإبداع:** من أهم ركائز بناء الميزة التنافسية يجمع بين المعرفة المتألّفة والعمل الخلاق في شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل.

### ج- أهداف وأهمية الميزة التنافسية للجامعة:

تسعى الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية لها بين نظيراتها في نفس المجال، وذلك لما لها من أهمية في سير الجامعة، وتحديد مكاناتها، ومساعدتها لتحقيق عديد من الأهداف، التي من أهمها: (البارقي، ٢٠٢١، ٢٢٥)

- ١- تمثل محورًا أساسيًا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة.
- ٢- تُمثل معيارًا مهمًا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها.
- ٣- تعمل على خلق بيئة تنظيمية محفزة ومشجعة للمؤسسة الجامعية.
- ٤- تُعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.
- ٥- تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تزيد المؤسسة من تحقيقها، والفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها لكونها مستمدة من الموارد الحقيقية للجامعة.
- ٦- تحقيق الاستمرارية للتجديد والتطوير للمؤسسة الجامعية.

وتتمثل أهمية الميزة التنافسية للجامعة، فيما يلي: (عبد الله، ٢٠١٩، ٣٠٥)

- مساعدة الجامعات على الارتقاء بنوعية مخرجاتها والخدمات التي تقدمها محليًا وعالميًا.
  - خلق قيم جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم، وتحسن من سمعة، وصورة الجامعة في أذهانهم.
  - تحقيق التميز الاستراتيجي على الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية، والبحثية المقدمة إلى العملاء؛ لضمان حصة تسوق أكبر إلى جانب تحقيق التميز، والتفوق على المنافسين.
  - التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسات الجامعية، من خلال التركيز على الإبداعات التكنولوجية، والابتكارات؛ لتحقيق التميز على المؤسسات الجامعية المنافسة.
- د- خصائص الميزة التنافسية:

- للميزة التنافسية عدد من الخصائص من أهمها، ما يلي: (الهندي، ٢٠٢٢، ٦١٣)
- النسبية: فهي ليست مطلقة تتحقق بمقارنة أداء المؤسسات في أوقات زمنية مختلفة.
- القيمة: تحقق للمؤسسة قيمة مضافة تميزها عن المؤسسات المنافسة.
- الاستمرارية: تستدعي التجديد والتطوير لضمان استمراريتها.

- يمكن إدراكها: حيث يستطيع المستفيدون والعلاء إدراكها، وتميز المؤسسة التي تُقدم خدمات متميزة عن غيرها من المؤسسات.

- يصعب تقليدها: يصعب تقليد الخدمات المقدمة حيث تختلف الخدمة، بحسب ما تمتلكه المؤسسة من موارد وكفاءات بشرية مبدعة.

- التفوق على المنافس: التركيز على الاختلاف والتميز المهني والتقني.

- التميز في الأصول الاستراتيجية: ما تشمله من موارد مادية وبشرية، وأطر تنظيمية وبحثية وتعليمية.

- التفرد الجامعي: بما يضمن التنافس على المستويين المحلي والعالمي.

- التجديد: ومواكبة التغيرات، والمستجدات المعاصرة، والتكنولوجيا المتطورة.

مما سبق يتضح أن: الميزة التنافسية تتعدد خصائصها التي من أهمها التجديد ومواكبة العصر بتغيراته ومستجداته، والمرونة، والنسبية فهي متغيرة، ووضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للجامعة، وتقديم الخدمات المتميزة وتحقيق التفرد والقيمة المضافة للجامعة جعلها جامعة منتجة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية بشكل متجددًا مراعيًا خصائص الميزة التنافسية.

ثالثًا: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة:

يُمكن أن تتحقق الميزة التنافسية في الجامعات عن طريق توافر مجموعة من المتطلبات المترابطة والمتداخلة مع بعضها، وهذه المتطلبات يُمكن تحديدها على النحو التالي:

**المتطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي:**

لكي تستطيع الجامعة تحقيق الميزة التنافسية المتقدمة فذلك يتطلب تحليل استراتيجي يشمل الأهداف المرجوة من النظام التعليمي، والتخطيط لها مستقبليًا بشكل يضمن الوضوح والواقعية والقابلية للقياس والتوافق مع ثقافة المجتمع، والتكامل مع أهداف النشاطات المختلفة. (عبيدات، ٢٠١٣، ٥٠)

إن العمل على التخطيط الاستراتيجي لبرامج تطوير الجامعة يُمكن عن طريقها تقديم فرص تعليمية للطلاب مستخدمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وترتبط هذه المؤسسات بمؤسسات أخرى علميًا وفنيًا وتكنولوجيًا، مما يتطلب تحليل استراتيجي، يتناول

المؤسسة الجامعية داخليًا وخارجيًا؛ من أجل صياغة خطة استراتيجية تنافسية قائمة على ما لديها من نقاط قوة وضعف، وكفاءات متميزة داخلية وفرص وتحديات خارجية بما يُمكنها من تحقيق متطلبات الميزة التنافسية (الشرقاوي، ٢٠٢٢، ٢٢)  
**المتطلب الثاني: التوجهات الحديثة للإدارة:**

وتشمل التوجهات الحديثة للإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الاعتماد الأكاديمي، والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة الأزمات، الإدارة الإلكترونية (شليبي، ٢٠١٧، ٩)  
**المتطلب الثالث: تعزيز الوضع المالي وتنويع مصادر التمويل:**

ويتحقق تعزيز الوضع المالي وتنويع مصادر التمويل، من خلال ما يلي: (الشرقاوي، ٢٠٢٢، ٢٢-٢٣)

- تحالف الجامعات المصرية للمطالبة بشكل رسمي بضرورة التزام الحكومة بزيادة نسبة الإنفاق المخصصة للتعليم الجامعي من الإنفاق العام على الدولة، وزيادتها سنويًا حتى تتفق مع المعدلات العالمية.
- عدم الاقتصار على التمويل الحكومي كمصدر أساسي، والاعتماد على تنوع وتعدد الموارد المالية بين التمويل الحكومي، والرسوم الدراسية، والتبرعات والهبات والأوقاف، والجهات المانحة، والتعاون مع مؤسسات المجتمع، ومؤسسات سوق العمل.
- ترشيد الإنفاق والاستثمار الأمثل للموارد المالية؛ بما يصب في مصلحة الطالب، والبحث العلمي، وأولويات التطوير.
- حسن استثمار الموارد المتاحة، والأبنية، والأصول في تقديم خدمات إضافية مقابل عائد مادي يعود على الجامعة.
- العمل على تحسين وزيادة الموارد الذاتية من خلال تسويق الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية وتسويق براءات الاختراع والاكتشافات والابتكارات.
- تفعيل الرقابة المالية لتحسين توزيع واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة، وتقليل جوانب الهدر، ومكافحة الفساد المالي.
- تفعيل وحسن استثمار الوحدات ذات الطابع الخاص لتحسين عوائدها المالية.

- تحسين القدرات التسويقية للخدمات الجامعية، من خلال تشكيل لجنة التسويق للخدمات؛ لاجتذاب عدد أكبر من الطلاب الدوليين، بما يُسهم في تحسين الإيرادات المالية للجامعة، وذلك من خلال التواصل مع الملحق الثقافي بالسفارات المختلفة، وتعريفه بالسمات المميزة للمؤسسة التدريسية والبحثية والمالية، والتسهيلات التي تقدمها للطلاب الوافدين.

#### المتطلب الرابع: متطلبات خاصة بتطوير البنية التحتية:

يُمكن للجامعات أن تحقق قدرة تنافسية عالمية عن طريق الالتزام بتطوير البنية التحتية بما يتناسب وأعداد الطلاب، والمقصود بالبنية التحتية هي المنشأة التعليمية مثل القاعات التدريسية والمدرجات والمعامل، وكذلك الملاعب والمدن الجامعية لما لها من تأثير كبير على العملية التعليمية، وعلى تطوير مستوى الأداء الأكاديمي (الجهاز المركزي للحاسبات، (٢٠١٨، ٩-١٠)

#### المتطلب الخامس: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

هناك بعض المتطلبات لكي تتكون كفايات لدى عضو هيئة التدريس مما تساعده على تحقيق قدرته التنافسية، وهي توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، حيث إن الحرية الأكاديمية تساعده في النمو المستمر وتحسين أدائه (الزعيبر، ٢٠١٢، ٨)، وعليه يُمكن الاهتمام بتميز أعضاء هيئة التدريس من خلال مايلي: (الشرقاوي، ٢٠٢٢، ٢٥)

- تحقيق التوازن بين نسب أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب.
- تبني معايير قائمة على التنافسية والكفاءة في تعيين وترقي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؛ لضمان الانتقاء الجيد وفقاً للكفاءات والجدارات.
- التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال تقديم برامج تدريبية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية اللازمة لتطوير أدائهم الأكاديمي، والبحثي، والمجتمعي.
- تطوير اللغة الإنجليزية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين باعتبارها أداة للتواصل العلمي والبحثي عالمياً.
- استقطاب الكفاءات المتميزة، واستثمارها، والعقول المهاجرة من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز عالمية بعد دراستهم بالخارج؛ لاستثمار عطائهم العلمي وتوفير بيئة

عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس، من خلال توفير وضعا مالياً ملائماً لأدوارهم الوظيفية، ومكاناتهم العلمية، وتوفير الرعاية الصحية، والاجتماعية، والثقافية المتميزة.

### المتطلب السادس: المتطلبات الخاصة بالبحث العلمي:

هناك مجموعة من المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية للبحث العلمي، من خلال تشجيع النشر الدولي في المجالات العلمية المتخصصة محلياً وعالمياً، وبناء مراكز البحوث المتخصصة وتشجيع البحوث المشتركة بين الأقسام والتي تخلق بيئة إبداعية وابتكارية تُساعد على التميز (صالح، ٢٠٢٠، ٣٣٥)

### المتطلب السابع: المتطلبات الخاصة بخدمة المجتمع وسوق العمل:

ولتحقيق تميز للجامعة في خدمة المجتمع، لها عدة مجالات وهي: (طه، ٢٠١٤، ٢٥-٢٦)

- البحوث العلمية التطبيقية: وتتميز بأنها تحمل جوانب علمية تطبيقية غالباً ما تقوم على تحديد وحل المشكلات المجتمعية لتوثيق العلاقة بين الجامعات والمجتمع المحلي.

- التعاون مع مؤسسات الإنتاج: عن طريق فتح قنوات الاتصال بينهما، وتوثيق العلاقة عن طريق إنشاء جهاز فني يشترك فيه لجنة ممثلة من الجامعة ومن مؤسسات الإنتاج.

- التعليم المستمر: ضرورة في المجتمع القائم على المعرفة، وظهور حاجة المتعلمين لمجموعة من المهن الفكرية أوسع من تلك المهن التقليدية الموجودة في المجتمع، وإتقان هذه المهن يُشكل عاملاً حاسماً لقدرة العمالة على المنافسة في سوق العمل في ظل اقتصاد المعرفة، وتظهر دور الجامعة في تقديم المعارف الجديدة، والتدريب على المهارات المستحدثة، ومد أفراد المجتمع بالخبرات التي يحتاجونها، وتحتاجها طبيعة التطوير في المجتمع وتقديم مقررات تهمهم، ودور الجامعة في تعليم الكبار، وتحقيق استمرارية التعلم مدى الحياة.

- الخدمات الاستشارية: وتتمثل في تعدد الاستشارات لحل مشكلة محددة، أو نقل التقنية وتطويعها للمجتمع المحلي، أو بتطوير الانتهاج وتسويقه، والتطوير المستمر للأداء الاقتصادي والإداري.



- القيادة الفكرية والنقد الاجتماعي: تعني دور الجامعة في نقد المجتمع، وإصلاح أوضاعه بما تملكه من أدوات المعرفة، والمشروعات البحثية والخبرات المتعددة والمشاركة في تقييم البرامج السياسية والاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتها.

- الإرشاد والتوعية: وما تقدمه الجامعة من برامج للتوعية وندوات ومحاضرات عن طريق طاقاتها البشرية والبحثية المؤهلة لذلك.

- حل المشكلات المجتمعية: عن طريق فحصها وتشخيصها ووضع حلول مناسبة لها.

#### المتطلب الثامن: التحول الرقمي والتطور التكنولوجي:

يُعد التحول الرقمي من أبرز متطلبات الميزة التنافسية، ومن أبرز آليات تحقيقه مايلي:(الشرقاوي، ٢٠٢٢، ٣٣٣)

- وجود نظام فعّال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة.

- توفير وتفعيل المصادر الكافية من تقنيات المعلومات من وسائل الاتصال والتكنولوجيا، والإنترنت، والحاسبات الآلية، والاشتراكات في قواعد البيانات العالمية، وتطوير المكتبات الرقمية، وتحويل بعض المقررات الدراسية لمقررات إلكترونية، وتدريب الطلاب علي اكتساب مهارات التكنولوجيا والتعلم الذاتي، والعمل على تطوير الخدمات الإلكترونية بالجامعة؛ للارتقاء بجودة وسهولة تصميم موقعًا إلكترونيًا، وبوابة إلكترونية للجامعة، دعم الموقع الإلكتروني بالروابط الفرعية للمؤسسات ذات الصلة بالخدمات التي تُقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع.

- الاهتمام بالتسويق الإلكتروني للبرامج، والخدمات الجامعية للفئات المستهدفة.

المتطلب التاسع: متطلبات خاصة بتدويل التعليم العالي وتحسين السمعة الأكاديمية الدولية:

يُعد تحقيق هذا المتطلب من أهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية عالمياً عن طريق:

- بناء علاقات تعاونية متبادلة بين المؤسسات الوطنية ونظيراتها العالمية لتحقيق التكامل والسمعة العالمية، كما يتم عن طريقه إصلاح نظم التعليم العالي (عبد الحافظ، ٢٠١٦،

- تأسيس وحدة أو مكتب للعلاقات الدولية؛ لتحسين التواصل والحراك الدولي لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- إقامة بروتوكولات وتحالفات وشراكات تعاون مع مؤسسات أكاديمية وهيئات عالمية ذات سمعة مرموقة.
- تقديم فرص ومنح دراسية للطلاب الدوليين للدراسة في الجامعة.
- زيادة المنح والبعثات والمهمات والزيارات العلمية، لكل من هيئة التدريس والهيئة المعاونة في التخصصات المختلفة (الشرقاوي، ٢٠٢٢، ٣١)
- رابعاً: التصور المقترح للجامعة المنتجة على ضوء متطلبات الميزة التنافسية:**
- تُعتبر الجامعة من أهم مؤسسات المجتمع التي تعكس نهضته، فالجامعة هي الأكثر تأثيراً بالمجتمع، والأكثر تأثيراً فيه، لما لها من وظيفة عظيمة لا يُمكن أن تتنافسها فيها أي مؤسسة مجتمعية أخرى، ويُعد التطوير الحادث بالجامعة لتصبح جامعة منتجة تخدم المجتمع بأفراده وهيئاته ومؤسساته وتحقق رافداً جديداً لميزانيتها، وتعمل على تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لها محلياً وعالمياً.
- أ- منطلقات التصور المقترح:**
- التغييرات الاقتصادية الجديدة والتحولت السريعة، وظهور اقتصاد المعرفة، وتأثيرها على سوق العمل.
- الاعتماد على خبرات الجامعة بحثياً واستشارياً لخدمة المجتمع، وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية للجامعة.
- مشاركة الجامعة للمؤسسات الإنتاجية على المستوى المحلي والدولي، بما يؤثر في التحكم في عناصر المنافسة والتميز التي تحكم السوق.
- ربط التعليم الجامعي بسوق العمل واحتياجاته، وإعداد قوى مؤهلة ومدربة لذلك.
- تحقيق المنفعة المتبادلة بين الجامعة والجهات المستفيدة لتحقيق تبادل خبرات.
- يُعد البحث العلمي وخدمة المجتمع من أهم وظائف الجامعة، وفي ذات الوقت من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة عن طريق اعتماد الخدمات والمنتجات ذات القيمة المتفردة، وتقديمها بأفضل شكل ممكن.

- تعتبر الميزة التنافسية من دواعي ظهور نماذج جديدة من الجامعات خاصة الجامعة المنتجة فالعصر الحديث يتسم بالتنافسية بين المنظمات في المجالات المختلفة وخاصة التعليم.

- تعتمد التصنيفات العالمية للجامعات على مؤشر التنافسية والذي يُشير لتميز الجامعة وتفرداها في تقديم وظائفها وخدماتها.

- تعتبر قلة ميزانية الجامعة وضعف الوضع الاقتصادي لها من أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لها؛ لذا لا بُدَّ من إيجاد روافد اقتصادية جديدة لرفع ميزانية الجامعة، والعمل على استثمار إمكاناتها المادية والبشرية، عن طريق تحويلها لجامعة منتجة.

#### ب- أهداف التصور المقترح:

- ١- تعميق الثقافة التنافسية للجامعة المنتجة وقدرتها على اكتساب متطلبات تحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها رائدة عن غيرها في التصنيفات العالمية للجامعات.
- ٢- إيجاد آليات تعليمية وبحثية لخدمة المجتمع وضمان الاستمرارية لروافد تمويل جديدة من خلال الجامعة المنتجة؛ لتساعدها على التطوير التكنولوجي ومواكبة متغيرات العصر.
- ٣- تطوير الجامعة بشكل يضمن استثمار إمكاناتها المادية والبشرية على أفضل وجه.
- ٤- العمل على نشر ثقافة الابتكار والإبداع بين الجامعة وقطاعات المجتمع.
- ٥- العمل على تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في الجامعة المنتجة.

#### ج- آليات تنفيذ التصور المقترح:

تحدد آليات التنفيذ في (ثلاثة) محاور رئيسة يتم عرضها، كالتالي:

- ١- آليات ترتبط بالإمكانات البشرية والمادية.
  - ٢- آليات ترتبط بالجوانب الإدارية والتنظيمية.
  - ٧- آليات ترتبط بالجوانب القانونية والتشريعية.
- 
- ١- آليات ترتبط بالإمكانات البشرية والمادية:
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاقتراب من أرض الواقع، وزيارة مواقع العمل والإنتاج، والتعرف على مشكلاتها، والتركيز على الأبحاث التطبيقية.

- توفير فرص تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس، وخبراء الإنتاج.
- إتاحة فرص السفر للخارج سواء في صورة بعثات أم مؤتمرات أم زيارات علمية لجامعات الدول المتقدمة، خاصة الناجحة في تجربة الجامعة المنتجة، ولها تصنيف دولي عالٍ بين الجامعات حيث إنها لديها ميزة تنافسية؛ للاستفادة من خبراتها، والعمل على نقلها بما يتناسب وواقع المجتمع.
- الاهتمام بإقامة دورات تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالجامعة لتنمية قدراتهم البحثية، والتدريسية، والتكنولوجية؛ للتعامل مع متغيرات العصر، وزيادة الميزة التنافسية لجامعاتهم.
- استقدام خبراء من الخارج لتدريب أعضاء هيئة التدريس، ومعاونتهم على أحدث أساليب البحث العلمي، والنشر الدولي، ومهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.
- توفير المختبرات والمعامل البحثية ومتطلباتها.
- إنشاء معامل متخصصة، وتجهيزها؛ لإجراء البحوث المرتبطة بمشكلات المجتمع، والمؤسسات الإنتاجية فيه.
- إنشاء الجامعة لعدد من الهياكل التنظيمية الوسيطة الداعمة للجامعة المنتجة، كالكراسي البحثية والحدائق العلمية والحاضنات البحثية ومراكز الامتياز.
- العمل على زيادة الموارد المالية المتخصصة من خلال الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع بمقابل مادي، كالدورات التدريبية، والاستشارات الفنية، والمنتجات التي تصنع بالجامعة (منتجات سياحة وفنادق، والطب البيطري، والزراعة، والاقتصاد المنزلي، والتربية الفنية، وغيرها)، وخدمات محو الأمية، ومجموعات التقوية لطلاب المدارس التي تُسهم في رفع تحصيلهم، وغيرها من الأعمال الفنية من منتجات الطلاب، ومعارضهم بالجامعة.
- تشجيع المؤسسات الإنتاجية لتخصيص نسبة من أرباحها السنوية؛ للمساهمة في تمويل الجامعة.
- الربط بين التخصصات العلمية والبحثية المتوفرة بالجامعة، واحتياجات سوق العمل والمؤسسات الإنتاجية.

- إنشاء مراكز لتسويق نتائج البحوث العلمية، ومراكز تسويقية أخرى لتسويق الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع.
- إنشاء مركز متخصص بالجامعة؛ لمتابعة أفضل الممارسات، والخبرات المحلية والعالمية لجامعات أخرى حققت الميزة التنافسية، ويُمكن الاستفادة منها في تطوير الجامعة المنتجة.
- تحقيق شراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، وإمدادها بالخبرات والاستشارات، والكوادر المؤهلة والمدرية، والعمل على تدريب العاملين بها تحت اشراف الجامعة، وبمقابل مادي يدخل في موارد الجامعة.
- العمل على رفع مستوى إنتاجية الطلاب من خلال ممارسة العمل، والإنتاج في مؤسسات الإنتاج، بالتدريب أثناء الدراسة، وتحقيق تعليم منتج، وتنمية الإبداع والابتكار لديهم، بما يرفع من أرباح الجامعة، وإنتاجيتها، ويربط بين النظرية وتطبيقها، وبين الجامعة وسوق العمل في المجتمع.
- العمل على تخريج طلاب قادرين على مواكبة احتياجات سوق العمل، واكسابهم مهاراته المطلوبة.
- الاهتمام بتطوير البنية التحتية للجامعة بشكل منظم؛ من حيث المباني والمراكز والأجهزة، وصيانتها بشكل مستمر، واستخدامها لخدمة المجتمع في غير أوقات عمل الجامعة.
- توفير مكتبات تحتوي على أحدث المراجع والأبحاث، وتسمح باستخدام الوسائل التكنولوجية؛ لتيسير البحث العلمي للطلاب وأساتذتهم.
- إنشاء موقع إلكتروني؛ لتسويق خدمات الجامعة للمجتمع وهيئاته، وإبراز ما حققته الجامعة من ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات، وما تمتلكه من خبرات، وكفاءات بشرية تجذب الطلاب الوافدين من دول أخرى، وتجذب الهيئات، والمنظمات المحلية والعالمية للشراكة مع الجامعة.
- ٢- آليات ترتبط بالجوانب الإدارية والتنظيمية:
- إعداد خطة استراتيجية خاصة بالتحول للجامعة المنتجة يتم إعدادها من قبل القيادات العليا، ومن خلالها تحدد رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية مع ربطها بسوق

- العمل واحتياجاته والزام الجامعة بربطها بالمجتمع وتقديم الخدمات الأعلى جودة لها، والعمل على مواكبة التغيرات المعاصرة محلياً وعالمياً.
- العمل على مشاركة المسؤولين بالمؤسسات الإنتاجية في المجالس العلمية بالجامعة، وفي لجان تطوير البرامج الدراسية؛ للتأكد من مدى مناسبة البرامج الدراسية لمتطلبات سوق العمل، والعمل على تطويرها.
- إنشاء موقع إلكتروني يتولى العمليات الإدارية، والتواصل بين مراكز الجامعة وقيادتها بشكل مباشر دون الروتين والبيروقراطية.
- إنشاء إدارة لتسويق الإنتاج العلمي لحقول المجتمع المختلفة، وتوسيع نشاطها الإنتاجي، وإنشاء مراكز ومحلات على أسوار الجامعة لعرض منتجاتها وخدماتها لأفراد المجتمع بمقابل مادي.
- تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة لتتناسب مع متطلبات سوق العمل لاكساب خريجها الميزة التنافسية.
- الاهتمام بالتقويم والمحاسبية، واستبعاد العناصر غير الفعّالة في العمل داخل الجامعة.
- تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة الجامعة، والتأكيد على الفكر المؤسسي في عملية تطوير الجامعة، وتشجيع الإبداع المستمر لقيادات الجامعة، والعاملين بها.
- توافر عناصر قيادية تؤمن بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي والميزة التنافسية، وقادرة على نشر هذه الثقافة لدى العاملين بالجامعة، ووضع خطط لتحقيق التطوير المنشود.
- ٣- آليات ترتبط بالجوانب القانونية والتشريعية:**
- تكوين لجان استشارية بالجامعة تختص بأمور التطوير المستمر ومراجعته.
- وضع لائحة للتدريب بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، وكل أشكال التعاون والشراكة بينهما.
- تطوير التشريعات والقواعد المنظمة، لبنود صرف ميزانية الجامعة، وأولوياتها، وربط الجامعة بالمجتمع الخارجي.
- وضع سياسة واضحة تحدد سبل حماية الملكية الفكرية لأنشطة البحث العلمي والمشروعات



- 
- الصغيرة، وبراءات الاختراع.
- سن القوانين التي تلزم أصحاب المشروعات بتوظيف الخبرات العلمية التي توفرها الجامعات ومراكز البحث العلمي بها.
  - إصدار تشريعات تتعلق بمجالات خدمة المجتمع بهدف توثيق العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، ففي مجال التدريب تصدر تشريعات تلزم المهنيين وموظفيين الدولة على التدريب في الجامعة عند كل ترقى كمتطلب للترقي، كذلك تشريعات في مجال الاستشارات وجعلها مرتبطة بالمتخصصين في الجامعة، وتيسر على المواطن العادي الحصول عليها من الجامعة بطرق متعددة.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الشراوي، أميرة محمود (٢٠٢٢)، نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي، دراسات تربوية ونفسية، ع١١٤، ١١-١٥٣.
- ٢- البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد (٢٠٢١)، تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح)، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، ع٦٦، إبريل، ٢١٧-٢٤٦.
- ٣- الميموني، مشعل سعود مشعان (٢٠١٨)، تصور مقترح لتطوير قطاع الأبحاث بجامعة الكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، رسالة دكتوراه.
- ٤- الشنوي، حسين فرج (٢٠١٤)، دور الحاضنات التكنولوجية في تحقيق اقتصاد المعرفة من خلال تحويل الأفكار الإبداعية الي ثروة الملتقي العربي بعنوان تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، في الفترة من ١٠-١٢ يونيو، طرابلس، ليبيا.
- ٥- الحربي، جميلة أبو رشيد حسين (٢٠١٨)، الكراسي العلمية في كندا وجنوب افريقيا وامكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة)، مجلة البحث العلمي في التربية، ع١٩.
- ٦- أحمد، فاطمة محمد البردولي عطا الله، محمود، سيدة سلامة محمد (٢٠٢٠)، تطوير دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة العلوم التربوية، مج٢٨، ع٤، ١٧٩-٢٥٠.
- ٧- الشرييني، فهمي (٢٠٠٩)، طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات، مجلة المعرفة، مج١، ع١٧٧، السعودية.
- ٨- العتيبي، نور عبد الله عويض (٢٠٢٢)، "دور البحث العلمي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج٣٨، ع٣، ج٢، مارس، ٢٣٦-٢٦٠.
- ٩- الحريري، خالد حسن (٢٠١٠)، العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن، "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، عدن، من ١١-١٣ أكتوبر، مركز التطوير الأكاديمي، جامعة عدن، اليمن.
- ١٠- الخالدي، علي إسماعيل ابراهيم (٢٠١٣)، تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم الثانوي الصناعي بمحافظة بورسعيد، مجلة التربية، جامعة بورسعيد، ع١٣، يناير.



- ١١-السر، أحمد عبد الكريم دياب (٢٠١٤)، جودة المواقع الإلكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة، ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٢-الزهراني، سعدية سعيد أحمد، الدسوقي، إيمان ابراهيم (٢٠٢٠)، دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة الفنون والأداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع٦١، نوفمبر، ١٥٧ - ١٨٣.
- ١٣-الوشاحي، غادة السيد السعيد (٢٠١٥)، تصور مقترح لجامعة منتجة مصرية في ضوء خبرات بعض الدول، جامعة أسبوت أنموذجاً، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ج٤٢، أكتوبر، ٢٢٥ - ٣٢١.
- ١٤-الخليفة، عبد العزيز بن علي (٢٠١٤)، صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نموذجاً، رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ع٤٦٤، ٩٧ - ١٢٣.
- ١٥-الهيواوي، فاطمة فايز (٢٠٢٠)، الجامعة المنتجة تجارب وتوجهات عالمية وإقليمية (دراسة تحليلية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع٤٦٤.
- ١٦-الهادي، ابراهيم شرف (٢٠١١)، رؤية استراتيجية لجامعات عربية منتجة ذات جودة تعليمية عالية ونفقات منخفضة، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مج٢٦، ع١٤، ١٢٣ - ١٧٩.
- ١٧-الوديناني، جواهر (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- ١٨-الغامدي، فهد بن محمد احمد (٢٠٢٠)، واقع تطبيق مؤشر نظام الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية في الجامعات السعودية للتحويل نحو الاقتصاد المعرفي، مجلة التربية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، مج٣٢، ع١٤، فبراير، ٤٧ - ٧٠.
- ١٩-جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للمحاسبات (٢٠١٨)، تقرير متابعة وتقييم أداء الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات ٢٠١٧/٢٠١٨، القاهرة، الإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء لقطاع الخدمات العامة.
- ٢٠-الزعيير، ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠١٢)، فعالية برنامج للتنمية المهنية قائم على تطبيقات الأيزو بالمؤسسات التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة

- التدريس بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، تربية الزقازيق، جامعة الزقازيق، ع٧٦، يوليو، ٣-٣٧.
- ٢١-بدران، شبل (٢٠٠٦)، التعليم وتحدي الثورة المعرفية، مؤتمر التربية في مجتمع المعرفة، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة.
- ٢٢-بني مقداد، نعيمة علي، عاشور، محمد علي (٢٠١٨)، "دور إدارة جامعة اليرموك في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة العقبات والحلول"، المجلة التربوية، الكويت، مج٣٢، ع١٢٦، ١٥٩-١٩٤.
- ٢٣-جاد الله، باسم سليمان صالح (٢٠١٩)، الحداثة العلمية الجامعية مدخل للارتقاء بالتصنيف العالمي للجامعات المصرية وفق مؤشرات للتعليم الجامعي دراسة استشرافية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع١٢، ج١١.
- ٢٤-حامد، نجوى عبد الغفار محمد، الفكي، عبد الرحمن احمد (٢٠٢٠)، المؤسسات التعليمية في ظل التعليم المنتج جامعة أفريقيا العالمية نموذجاً، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، يونيو، ع١٦، ٢٩١-٣١٢.
- ٢٥-خليل، ياسر محمد (٢٠١٩)، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، ع٢٣، أغسطس، ١٢٣-١٩٨.
- ٢٦- داخل، نعمة مناف ومرزه، علاء عباس (٢٠١٩)، استراتيجيات تمويل التعليم وإمكانية التحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق التكامل في سوق العمل تجارب مختارة مع اشارة خاصة للعراق:الجامعةالمستصرية،كلية الاقتصاد،المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ع٦١.
- ٢٧- داوود، سمر هشام عبد الله (٢٠٢٠)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، رسالة ماجستير، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- ٢٨-دوجلاس، موسيشست (٢٠٠٠)، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
- ٢٩-زاهر، محمد ضياء الدين، وآخرون (٢٠١٣)، صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية-الدواعي والمتطلبات، مجلة المعرفة التربوية، الناشر الجمعية المصرية لأصول التربية، يناير، مج١، ع١، ٣١-٨٠.
- ٣٠-سليم، احمد عبد السلام (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

- ٣١- سليم، حسن مختار حسين، التهامي محمد ابراهيم متولي(٢٠٢١)، خبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ع١٩٢، ج٢، ديسمبر، ١١٦-٢٣١.
- ٣٢- سيد، رحاب فايز احمد (٢٠١٦)، قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، مجلة اعلم، ع١٦٤، يناير.
- ٣٣- شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٧)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج٥، ع٤٤، ٣-١٦.
- ٣٤- شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٣٥- شعبان، رشا عبد القادر محمد الهندي (٢٠٢٢)، رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة كلية التربية، مج٣٧، ع١٤، ٥٩٥-٦٥٨.
- ٣٦- صالح، أماني وحيد جرجس (٢٠٢٠)، الجامعات المصرية في إطار مجتمع المعرفة وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج٣، ع٢٤، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، إبريل، ٣١١-٣٦٠.
- ٣٧- عيسوي، رشا مختار عبد الرحمن (٢٠١٩)، تطوير الجامعات البحثية في مصر على ضوء خبرات بعض الدول، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- ٣٨- علي، عزة احمد صادق (٢٠١٨)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج٣٤، ع١١٤، ٧٨٥-٨٢٥.
- ٣٩- عثمان، رانيا وصفي (٢٠١٧)، تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، أكتوبر، مج٢٨، ج١، ع١١٢.
- ٤٠- عبد الله، محمد عبد الله (٢٠١٩)، تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج٣، ع١، ٢٠٩-٣٤٥.
- ٤١- عز الدين، حليلة (٢٠٢٠)، "التمويل الذاتي للتعليم العالي- الجامعة المنتجة - نموذجاً مقترحاً"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، ع٢٠٢، مج٨، ٣٨٩-٤٠٣.

- ٤٢- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد (٢٠١٦)، الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وامكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع١٦٧، ج١، يناير.
- ٤٣- عبيدات، ذوقان، سهيلة أبو السميد (٢٠١٣)، استراتيجيات التدريس في القرن الحادي والعشرين، ط٣، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن.
- ٤٤- قاسم، مجدي عبد الوهاب، شحاتة، صفاء احمد (٢٠١٤)، صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين التغيير وإدارته، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٤٥- محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠١٤)، اتجاهات حديثة في التعليم الجامعي، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٤٦- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط (٢٠٠٤)، ط٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
- ٤٧- مراد، سامي (٢٠١٦)، سبل تفعيل الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص ودورها في التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة الي مؤتمر التنمية الادارية في ظل التحديات الاقتصادية من ٢٢-٢٤ نوفمبر ٢٠١٦، هجرياً ١٤٣٨، ٢٢.
- ٤٨- مصطفى، سليمان محمد (٢٠١٩)، الشراكة بين الجامعة والصناعة في جنوب افريقيا وامكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، مج٣٠، ع١٢٠، أكتوبر.
- ٤٩- طه، سهام محمد امر الله (٢٠١٤)، رؤية مستقبلية لوحدة خدمة المجتمع في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي كلية العلوم والآداب للبنات بالناص جامعة الملك خالد نموذجاً، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، مج٦، ع٢٠.

ثانياً: المراجع الانجليزية:

- 1-Albulescu,I.and Albulescu , M.(2014)The University in The Community ,The Universities Contribution to Local and Regional Development by Providing Educational Services for Adults, Procedia Social and Behavioral Sciences ,5-11-2014,Available Online at [www.science direct. Com](http://www.science direct. Com) <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.578>
- 2- Kristil. Weierbach (2015): H R Consultants Enabling Small Business Leaders to Establish Sustainable Competitive Advantage, Doctoral Dissertation, Capella University
- 3-Lieberman, M. (2021) Is Competitive Advantage Intellectually Sustainable? Strategic Management Review, Vol. 2, No.1,p p 29-46 ,Available from; . <http://dx.doi.org/10.1561/111.00000016>.
- 4-Saublens, Christian& Bonas, George, & Husso, Kai, (2007), Regional Research-Intensive Dusters and Science Parks, Regions of Knowledge. European Commissions, Europe Direct Is A service to Help You Find Answers to Your Questions About the European Union.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgjournals.ekb.eg>  
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م



---

5-Thoni, E . & Schneller , C.(2011) Universities and Knowledge Societies  
Paper Presented at the2nd Asia-Europe Education Workshop 5-7June  
Innsbruck ,Austria Available From:  
[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://asef.org/wp-content/uploads/2020/10/2nd\\_Education\\_Workshop.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://asef.org/wp-content/uploads/2020/10/2nd_Education_Workshop.pdf)