

نحو تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل: استراتيجية مقترحة

د / إيمان عبد الوهاب هاشم
مدرس أصول التربية
كلية التربية- جامعة أسيوط

د / هناء فرغلي علي محمود
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية- جامعة أسيوط

٢٠٢٥/٧/٢١

تاريخ استلام البحث :

٢٠٢٥/٨/٧

تاريخ قبول البحث :

hanaafarghaly178@gmail.com

البريد الإلكتروني للباحث :

DOI: JFTP-2507-1512

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى بناء استراتيجية مقترحة لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل، واستخدم البحث المنهج الوصفي؛ للوقوف على الأسس الفكرية لجامعة الابتكار في الأدبيات التربوية المعاصرة، ومفهوم سوق العمل ومتطلباته، كما استند البحث إلى أسلوب تحليل النظم؛ لتحليل خبرات بعض الجامعات الابتكارية الرائدة، والتي تمثلت في جامعة بنسلفانيا وجامعة حمدان بن محمد الذكية، كما اعتمد البحث على أسلوب دلفي، وقد تم تطبيق جولات دلفي الثلاث من خلال استطلاع رأي عدد من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بأقسام أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية بكليات التربية بالجامعات المصرية في المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل.

وتوصل البحث إلى إجماع الخبراء على المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل بدرجة كبيرة، وقدم البحث استراتيجية مقترحة لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل من منظور الخبراء وفي ضوء أفضل الممارسات للجامعات الابتكارية الرائدة على الصعيد العالمي، تم بناؤها وفق منهجية علمية، تتضمن مجموعة من الأهداف والسياسات والمبادرات العملية؛ لتمكين الجامعات المصرية من التحول إلى مؤسسات ابتكارية قادرة على إعداد خريجين يمتلكون مهارات التفكير الإبداعي والريادي، بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل وبما يحقق المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية:

جامعة الابتكار - متطلبات سوق العمل - الجامعات المصرية - استراتيجية مقترحة.

Towards Applying The Innovation University Model in Egyptian Universities to meet labor Market Requirements:

A proposed Strategy

ABSTRACT

The aim of the current research was to develop a proposed strategy for the applicability of the innovation university model in Egyptian universities to meet the requirements of the labor market. The research used a descriptive approach to identify the intellectual foundations of the innovation university in contemporary educational literature and the concept and requirements of the labor market. The research also relied on systems analysis to analyze the experiences of some leading innovative universities, namely the University of Pennsylvania and Hamdan Bin Mohammed Smart University. The research also relied on the Delphi method, and three Delphi rounds were conducted through a survey of a number of experts from the faculty members of the departments of educational foundations, comparative education, and educational administration in the faculties of education at Egyptian universities on the requirements that must be met to apply the innovation university model in Egyptian universities to meet the requirements of the labor market.

The research concluded that experts unanimously agreed on the requirements necessary for implementing the innovation university model in Egyptian universities in order to meet the demands of the labor market to a large extent. The research presented a proposed strategy for the possible application of the innovation university model in Egyptian universities to meet the requirements of the labor market from the perspective of experts and in light of the best practices of leading innovative universities worldwide. It was built according to a scientific methodology, including a set of objectives, policies, and practical initiatives to enable Egyptian universities to transform into innovative institutions capable of preparing graduates with creative and entrepreneurial thinking skills, in line with the needs of the labor market and in a way that harmonizes educational outcomes with the requirements of sustainable development.

KEYWORDS: Innovation University - Labor Market Requirements - Egyptian Universities - Proposed Strategy.

مقدمة:

يواجه العالم اليوم عددًا من التحديات المحلية والإقليمية والعالمية التي تمس مجالات الحياة جميعها، يستتبعها تغيرات علمية، وتكنولوجية، وثقافية، وسياسية، واجتماعية، واقتصادية، الأمر الذي يفرض ضرورة دراسة هذه التغيرات وفهم أبعادها وتأثيراتها الشاملة، بما يمكن الأفراد والمؤسسات من التكيف معها، وبناء مستقبل أكثر ابتكارًا واستدامة.

وتمثل الجامعات دعامة أساسية في قيادة المجتمع وتوجيهه نحو التطور واللاحق بعجلة التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة: الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية، إضافة إلى دورها في إنتاج المعرفة وتطبيقها، فهي تقوم بتزويد خريجها بالمهارات والقدرات الضرورية، بما يتلائم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

ومن منطلق علاقة الجامعة بسوق العمل يوضح تقرير التنمية في العالم: الطبيعة المتغيرة للعمل ٢٠١٩ الذي صدر من البنك الدولي التابع للأمم المتحدة على أن الطبيعة المتغيرة للعمل تزيد من جاذبية التعليم الجامعي من خلال إسهام التكنولوجيا في زيادة حجم الطلب على المهارات المعرفية والتقنية والشخصية. (البنك الدولي، ٢٠١٩)؛ فيعد التعليم الجامعي استثمارًا على أساس أنه جزء من سوق العمل، يعمل على توفير الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما أن التنمية الاقتصادية تنعكس إيجابًا على نمو التعليم الجامعي وتطويره. (عبد المولى، ٢٠٢٤، ١١٨)

غير أن التوسع الكمي في التعليم الجامعي يقود إلى التساؤل حول الدور الذي يمكن أن يؤديه في تحقيق التنمية الاقتصادية، وأنه من الصعوبة بمكان تحقيق الارتباط بين التعليم الجامعي وسوق العمل في حال قلة الأنشطة ذات العلاقة بسوق العمل التي يمكن أن تقوم بها الجامعات المصرية.

(Cojcariu& Pascal, 2016, 86)

ونظرًا لأهمية دور الجامعات في إعداد طلبتها للتوافق مع متطلبات سوق العمل، فقد تجاذبته دراسات عديدة في محاولة للكشف عن الأسباب التي عمقت الفجوة بين مخرجات الجامعات المصرية وسوق العمل، واقتراح السبل والاستراتيجيات اللازمة؛ للارتقاء بدور تلك الجامعات في تلبية متطلبات سوق العمل، ومن أهم تلك الدراسات دراسة بدوي (٢٠٢٣، ٢٧) التي حاولت التوصل إلى سبل مقترحة لتطوير دور الجامعات المصرية في ضوء المهن والوظائف المستقبلية لسوق العمل الرقمي، ودراسة عبد المولى (٢٠٢٤، ١٦٢) والتي أكدت الاهتمام بمتطلبات سوق العمل بالنسبة للجامعة كمسئول أول عن إعداد الطلبة لسوق العمل، والاهتمام بدور الجامعة والسعي إلى تطويره وفق متطلبات سوق العمل.

لقد أصبح سوق العمل يبحث عن القدرات المهارية والريادية والابتكارية والرقمية وليس مجرد شهادة التخرج التي أصبحت غير كافية لتلبية متطلبات سوق العمل، فبالرغم من زيادة الخريجين إلا

أن هناك تدهورًا في الإنتاجية؛ وذلك لعدم الربط بين المخرجات وسوق العمل كمًا ونوعًا؛ وبالتالي وجود فجوة بين مخرجات التعليم العالي بأنواعه المختلفة، ومن هنا تصبح قضية تحديث وتطوير التعليم وإعادة النظر في سعيه وتخصصاته وتحديد مجموعة المهارات المطلوبة من القضايا الرئيسية. (قشاش، ٢٠٢٥، ١٧٤)

ومن ثم تعد مواكبة السياسات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي والارتقاء بها من أهم أساسيات مواكبة التحديات التي يفرضها العصر، وهو ما دفع كثير من الدول إلى تبني سياسات تعليمية تشجع الجامعات على تطوير سياساتها والرؤى الخاصة بها بما ينسجم مع المخرجات المنشودة للتعليم العالي، وقد تعددت سياسات التعليم الجامعي ونماذجه في دول العالم المتقدمة، وجاءت هذه الأساليب والنماذج نتيجة للتطورات المعرفية والتقنية، ومن بين هذه النماذج الجامعة المختبر، والجامعة الرقمية، والجامعة المنتجة، والجامعة البحثية، والجامعة الاستثمارية، وجامعات الشركات، والجامعة الانفرادية، والجامعة الريادية. (السهمي والحربي، ٢٠٢٣، ٢٧٥ - ٢٧٦)

كما ظهرت الجامعة الابتكارية والتي تهتم بتطوير الوظائف التي تؤديها الجامعة ليكون لها دور واضح في تشجيع منظومة الابتكار وريادة الأعمال، وتفعيل الشراكة بينها وبين المؤسسات الإنتاجية، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، ومن ثم كانت الانطلاقة الحقيقية للجامعات الابتكارية Innovative Universities. (أحمد، ٢٠٢٤، ٢٨٩)

تعد الجامعات الابتكارية أداة للتغيير الاجتماعي والاقتصادي، وتؤدي دورًا مركزيًا في نظام الابتكار، والاقتصاد القائم على المعرفة، والقدرة التنافسية، ومن ثم فهي مفتاح لإنتاج وتطبيق المعرفة والقوى العاملة من أجل تلبية احتياجات المجتمع. (محمد، ٢٠٢٢، ١٩)

وتبرز الأهمية الخاصة بالجامعات الابتكارية من منطلق كونها أساسًا للتحفيز على الابتكار في النظم المختلفة، كما أنها مسؤولة عن التعبير الممنهج الذي يتم الارتكاز عليه في عمليات التحول الاقتصادي والتكنولوجي والبيئي في المجتمعات المختلفة، وأيضًا باعتبارها مركز الإنتاج لكل ما هو جديد من الفكر والمعرفة والابتكار؛ فهي من أهم المؤسسات التعليمية الفاصلة في حياة الفرد العلمية والعملية، فيتم عن طريقها إعداد الأفراد ليكونوا مبدعين ومبتكرين ولديهم المهارات التي تساعدهم على الإيفاء بمتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي. (الثبتي والخالدي، ٢٠٢٢، ٦٢٢)

فجامعة الابتكار تعمل بفلسفة تتوافق مع تصنيف الجامعة، وبناء مستقبل الطالب؛ ليصبح قادرًا على التنافس، وهيئته لاستثمار فرص العمل، وليس مجرد حاصل على شهادة بل تعليم وتعلم قائم على الابتكار والإبداع، كما تحرص على أن يصبح خريجها ذا ذهنية متفتحة، ولديه مهارات عرض جيدة، ويمتلك لغة تمكنه من مواكبة التطورات العصرية التي أصبحت سريعة بالشراكة مع

السوق والجامعات العالمية، وبذلك تسهم جامعة الابتكار في تخريج كوادر تتمتع بمرونة مهنية ومهارات رقمية وريادية عالية، مما يعزز قدرتهم على المنافسة محلياً ودولياً.

وتولى جامعات الابتكار اهتماماً كبيراً للعلاقة بينها وبين الاقتصاد، الأمر الذي ساهم في زيادة برامج وموارد تلك الجامعات؛ فضلاً عن تسويق التكنولوجيا، وإجراء البحوث التطبيقية، وتعليم ريادة الأعمال، وإنشاء حاضنات الابتكار، وتوفير تحالفات مع القطاع الصناعي، مما نتج عنه تحقيق مؤشرات الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار، وتحقيق براءات الاختراع وحماية حقوق الملكية الفكرية، والتطور المهني والإداري، ومن ثم أصبحت النموذج القادر على تحقيق رأسمالية المعرفة، من خلال استثمار جميع الموارد والقدرات الجامعية لتكوين سلسلة القيمة الابتكارية، وبالتالي اجتاز الفكر الابتكاري عديد من الجامعات على المستوى العالمي، وأصبحت الجامعات في حاجة لتطبيق هذا النموذج بداخلها من أجل الاستفادة من الفكر والثقافة الابتكارية في تحقيق طفرة بها وبالمجتمع المحيط بها. (أحمد، ٢٠٢٤، ٢٩٠)

ولعل التجربة الأمريكية تعد نموذجاً مثالياً ومتقدماً للجامعات الابتكارية، فبحسب تصنيف الجامعات الابتكارية ذات التأثير الحقيقي (Innovation University Rankings (WURI The World لعام ٢٠٢٣ جاءت ٣٠ جامعة أمريكية من بين ١٠٠ جامعة هي الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم، ومن بين الجامعات الأكثر ابتكاراً في العالم جامعة بنسلفانيا، والتي استطاعت أن تدخل تصنيف رويترز للجامعات العالمية في الابتكار، وقد حصلت على المرتبة الثالثة من بين ١٠٠ جامعة هي الأكثر ابتكاراً في العالم بحسب تصنيف WURI لعام ٢٠٢٣. (WURI, 2023)

وعلى المستوى العربي تعد جامعة حمدان بن محمد الذكية في دبي نموذجاً متقدماً للجامعات الابتكارية، حيث اعتمدت نموذجاً تعليمياً ذكياً وشمولياً يقوم على الطالب كمحور أساسي، من خلال بيئة Smart Campus المتكاملة، وينعكس ذلك في استراتيجيتها التي تدمج الجودة والبحث العلمي والتعلم الذكي لتطوير التعليم والابتكار وريادة الأعمال لدى الطلبة وتمكينهم من تحويل الأفكار الإبداعية إلى مبادرات واقعية من خلال حاضنات الأعمال ومنهجيات مثل التصميم الموجه والقيادة المؤسسية، كما تلعب الجامعة دوراً رائداً في نشر ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل الأكاديمي. (HBMSU (a), 2025)

وتماشياً مع الاهتمام بدعم الجامعات لتبني ثقافة الابتكار شهدت مصر الكثير من التغيرات الإيجابية سعيًا منها لتطوير منظومة الابتكار بالتعليم الجامعي، لعل من أهمها رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي نصت على أن تصبح خمس جامعات مصرية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم بحلول عام ٢٠٣٠، وصدرت الخطة الاستراتيجية القومية للبحث العلمي ٢٠٣٠، وإصدار عديد من القوانين والتشريعات وفي مقدمتها قانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠١٨ بشأن حوافز العلوم والتكنولوجيا

والابتكار، وإنشاء عدد من الكيانات الإدارية والتنظيمية مثل إنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار عام ٢٠١٤، وإنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا عام ٢٠١٩، وإنشاء بعض حدائق العلوم والتكنولوجيا.

كما سعت معظم الجامعات المصرية لتشجيع الابتكار عبر الممارسات الجديدة التي تقوم بها لتطوير منظومتها، فقد جاءت جامعة القاهرة في المرتبة الأولى على مستوى الجامعات العربية في مؤشر الأداء الرئيس "الإبداع والريادية والابتكار"، والمركز الثاني عربياً، كما تواجدت عالمياً وفقاً لتصنيف QS العالمي لعام ٢٠٢٥م، وحصلت جامعة الإسكندرية على المركز الأول في ترتيب مؤشر إنتاج الابتكارات وبراءات الاختراع، كما حصلت جامعة المنصورة على جائزة أفضل جامعة ابتكارية على مستوى إقليم الدلتا. (QS University Rankings, 2024)

وحصدت جامعة أسوان جائزة أفضل جامعة ابتكارية على مستوى إقليم جنوب الصعيد، طبقاً لمعايير مسابقة MOSAIC التي تهدف إلى تحقيق الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ والذي توليه الوزارة اهتماماً كبيراً بهدف تحقيق الربط بين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الصناعية والإنتاجية لمواجهة التحديات التنموية، والعمل على دعم الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة. (جامعة أسوان، ٢٠٢٣)، كما حصلت جامعة أسيوط على تكريم كأفضل جامعة في الابتكار والتعاون مع الصناعة على مستوى إقليم وسط الصعيد في مسابقة MOSAI. (جامعة أسيوط، ٢٠٢٣)

وامتداداً لهذا الاهتمام صدر القرار الجمهوري رقم ٦٣٤ لسنة ٢٠٢٢م بشأن إنشاء جامعة خاصة باسم "جامعة الابتكار"، ومقرها مدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية، تهدف إلى تقديم نظام تعليمي دولي، ومسارات أكاديمية متنوعة وتنافسية، وأن تكون مركزاً للابتكار، وبيئة تنافسية للكوادر الأكاديمية والإدارية، واستجابة للتطورات التكنولوجية في التعليم. (جامعة الابتكار، ٢٠٢٥)

وفى إطار ما سبق، تمثل جامعة الابتكار نموذجاً تعليمياً متقدماً يعزز التفاعل بين البيئة الأكاديمية وسوق العمل والمجتمع، ويوجه الطلبة نحو مسارات عالمية مع فرص بحث وابتكار حقيقية، مما يجعلها من أهم الجامعات في مصر، وأن تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية ليست رفاهية، وإنما أصبحت ضرورة فرضتها تسابق الجامعات تجاه إنتاج المعرفة ونقلها وتسويقها بهدف الارتقاء لمستويات متقدمة بين نظيراتها، ومنها كان لازماً على الجامعات المصرية التوجه نحو تطبيق نموذج جامعة الابتكار؛ لكي لا تتخلف عن ركب الثورات الصناعية المتوالية، ولعل ذلك يدعو إلى الاستفادة من التجارب الناجحة باعتبارها رائدة الابتكار على مستوى العالم كونها جامعات ابتكارية قادرة على إعداد خريجين مزودين بمهارات ريادية وإبداعية تواكب متطلبات سوق العمل المتغيرة.

ومن هنا يأتي هذا البحث للكشف عن إمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بما يساهم في تعزيز قدرات الخريجين وتطوير المهارات الريادية والإبداعية والرقمية اللازمة للمنافسة في بيئة مهنية تتسم بالديناميكية والتطور المستمر، وتمكينهم من مواجهة التحديات المهنية، والمشاركة الفعالة في بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتنمية المستدامة.

مشكلة البحث وتسألته:

شهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، انعكست بشكل مباشر على سوق العمل ومتطلباته، إذ لم يعد التركيز مقتصرًا على إعداد خريجين يمتلكون معارف نظرية تقليدية، بل أصبح من الضروري أن يتحلى الخريجون بمهارات الابتكار، والتفكير النقدي، والريادة، والمرونة الرقمية؛ ليتمكنوا من التكيف مع بيئات مهنية متجددة محلية وعالمية.

ومن ثم باتت الجامعات مطالبة بإعادة النظر في أدوارها ووظائفها لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، وقد سعت بعض الجامعات المصرية بالفعل إلى تبني ممارسات ابتكارية كتطوير المناهج الدراسية، وإنشاء حاضنات أعمال، وتفعيل مكاتب نقل التكنولوجيا، إلا أن هذه الجهود ما زالت محدودة وغير كافية؛ لإحداث نقلة نوعية شاملة في أداء الجامعات.

هذا ما تؤكده نتائج دراسات سابقة أشارت إلى استمرار الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل المحلي والدولي، فقد أكدت نتائج دراسة حسب النبي (٢٠١٧، ١٨١) على ضعف إمداد الخريجين بالمعلومات التي تمكنهم من فهم طبيعة سوق العمل، والمهن الحديثة التي كثر عليها الطلب، مما أدى لتفشي ظاهرة البطالة بين الخريجين، وبالتالي غياب التنافسية لخريجي الجامعات المصرية في الأسواق العالمية وتدهور إنتاجية هؤلاء الخريجين، كما أكدت نتائج دراسة زقاوة (٢٠١٧، ١٨٣-١٨٤) على عدم وجود قنوات اتصال بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج، وقلة عقد ندوات ومؤتمرات علمية متبادلة بين الجامعة ومواقع العمل والإنتاج، بالإضافة إلى عدم التنسيق بين الأجهزة البحثية والمؤسسات الإنتاجية.

كما أكدت نتائج دراسة البهنساوي (٢٠١٨، ١٤) على تدني التأهيل العلمي والمهني لمعظم خريجي التعليم وضعف قدراتهم على التكيف مع المهن الجديدة بسوق العمل، كما أكدت نتائج دراسة عبد اللطيف (٢٠١٩، ٣٤٣-٣٤٤) على غياب الارتباط باحتياجات سوق العمل مما أحدث نوعًا من الارتباك في توزيع نحو الدراسات النظرية على حساب الدراسات العملية، وبما لا يخدم عملية التنمية في مصر، كما أكدت دراسة محمد (٢٠٢٠، ٧٤١) على ضعف مواكبة الجامعات المصرية لمتطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار؛ نتيجة انخفاض كفاءتها، وهبوط مستوى خريجها، كما أكدت دراسة

عيسى وخلف (٢٠٢١، ٧٥٧) على أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف مستوى الخريجين، ونقص القدرة على مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وضعف مواكبتها لاحتياجات سوق العمل.

كما أكدت دراسة السيد وعلى (٢٠٢٢، ٩٢ - ١١٢) على ندرة توافر مسؤول نظام الإرشاد والتوجيه المهني بالجامعة، وندرة توافر قاعدة بيانات عما يحتاجه سوق العمل وما يتطلبه من مهارات ابتكارية، وندرة تطبيق أساليب فعالة لتحديد احتياجات الطلبة، وندرة تنفيذ برامج التعليم المستمر للخريجين، وندرة الاستفادة من نتائج متابعة وتقييم الخريجين وتحديد احتياجاتهم، وندرة استفادة الجامعة من آراء المجتمع المدني ومؤسسات سوق العمل.

وأكدت دراسة عثمان (٢٠٢٢، ٣٨٢ - ٣٨٩) على تدني عمليات قياس الأداء الابتكاري للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والقصور في الموارد المالية وتطبيقات التكنولوجيا في العملية الإدارية، كما أشارت نتائج دراسة أحمد ويوسف (٢٠٢٣، ١٠٩ - ١١٠) في عدم اهتمام الكليات الجامعية بوجود خطط للتعامل مع الطلبة الموهوبين، كما لا توفر الجامعات منحا دراسية للباحثين، ولا توجد آلية لمتابعة الخريجين، وضعف التعاون مع المؤسسات الصناعية، كما أشارت نتائج دراسة عبد السلام وسلطان (٢٠٢٤، ٩١٥) إلى ضعف امتلاك خريجي الجامعات الحاليين للقدرة اللازمة لسوق العمل.

فقد أشارت تقارير مؤشر الابتكار العالمي الصادرة عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) استمرار حالة التذبذب في ترتيب مصر ضمن المؤشر خلال السنوات الأخيرة، حيث جاءت في المركز ٩٢ من بين ١٣٢ دولة في عام ٢٠١٩، ثم تراجعت إلى المركز ٩٦ في عام ٢٠٢٠، وتقدمت إلى المركز ٩٤ في عام ٢٠٢١، ثم واصلت التقدم لتحقيق المركز ٨٩ في عام ٢٠٢٢، واستقر ترتيبها عند المركز ٨٦ في عامي ٢٠٢٣ و ٢٠٢٤ من أصل ١٣٣ دولة، وقد كشفت البيانات التفصيلية للمؤشر عن استمرار تدني ترتيب مصر في مؤشر المدخلات رغم تحسنه النسبي من المركز ١٠٦ في عام ٢٠١٩ إلى المركز ٩٥ في عام ٢٠٢٤، بينما سجلت أداءً أفضل في مؤشر المخرجات الذي بلغ ٨٠ في عام ٢٠٢٤، وهو ما يعكس قدرة نسبية على تحويل الموارد المحدودة إلى نتائج ابتكارية ملموسة، خاصة في مجالات السوق والمخرجات الإبداعية والتكنولوجية، ومع ذلك ما تزال هناك حاجة ملحة لتعزيز مؤشرات المؤسسات، ورأس المال البشري والبحث العلمي، بما يسهم في تحسين موقع مصر على المستوى الدولي في السنوات المقبلة. (World Intellectual

Property Organization WIPO, 2024, 1-17).

فضلاً عما سبق، فقد أوضحت نتائج بعض الدراسات التربوية السابقة أسباب تدني قدرة الجامعات المصرية على الابتكار؛ حيث أشارت نتائج دراسة محمود (٢٠٢٣، ٧٤) وجود قصور في دور الجامعات المصرية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال والابتكار، كما توصلت دراسة الخميسي ومحمد (٢٠٢٣، ٣٣٤ - ٣٣٥) إلى معوقات الابتكار بالجامعات المصرية والتي تتمثل في انخفاض مستوى

الوعي بأبعاد تفعيل الابتكار والإبداع وريادة الأعمال لدى منتسبي الجامعة، ووجود فجوات بين مهارات الطلبة وثقافة الابتكار، وانخفاض نسبة الطلبة المقيدون في التخصصات العلمية، وضعف التمويل المخصص لأنشطة الابتكار، كما أكدت دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٤، ٥٧-٥٨) قلة وجود شبكة من الشراكات والتحالفات مع جامعات أخرى لدعم الابتكار، وقلة العمل على توفير بيئة جامعية داعمة للابتكار لدى الطلبة، وقلة اهتمام المناهج الدراسية بتعزيز ثقافة الابتكار.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من أهمية الجامعة في تلبية متطلبات سوق العمل، إلا أنه يوجد فجوة بين مخرجاتها ومتطلبات سوق العمل، وهذه الفجوة لها جانبان جانب كمي وجانب نوعي، يتمثل الجانب الكمي في ارتفاع نسب البطالة نتيجة لضعف ارتباط التخصصات الجامعية المطروحة لمتطلبات سوق العمل، كما يتعلق الجانب النوعي بضعف مهارات ومعارف الخريجين الابتكارية بما يؤثر سلباً على مستوى الأداء في سوق العمل ومن ثم على التنمية الاقتصادية للمجتمع.

وانطلاقاً من المعاشية اليومية للواقع الأكاديمي من خلال عمل الباحثين بالجامعة، شعرت الباحثتان بإحساس متزايد بالقلق إزاء الفجوة الواضحة بين ما يقدم في الجامعات وبين ما يتطلبه سوق العمل المتغير رغم الجهود الملموسة في التحديث والتطوير، وقد تجسد هذا الإحساس بشكل خاص في ملاحظتهما المتكررة لوجود ضعف في المهارات الابتكارية والريادية لدى الخريجين، وكذلك في تواضع مستوى ممارسات الابتكار المؤسسي داخل الجامعات مقارنة بما تفرضه تحديات العصر ومتطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠، وهذا الإحساس لم يكن معزولاً عن الواقع، بل بني أيضاً على مشاهدات متكررة؛ مثل اقتصار بعض مبادرات الابتكار في الجامعات على مسابقات موسمية أو فعاليات محدودة لا ترتبط بخطة استراتيجية متكاملة، إضافة إلى ملاحظتهما لصعوبة تفعيل الشراكات بين الجامعة وقطاعات سوق العمل بصورة تؤدي إلى تطوير مهارات الخريجين وفق متطلبات سوق العمل.

كما عزز هذا الإحساس نتائج استطلاع الرأي الذي أجرته الباحثتان على عدد من أعضاء هيئة التدريس وبعض أرباب العمل وممثلي بعض المؤسسات الحكومية والخاصة (مديري إحدى شركات الاتصال - مديري مؤسسات طبية - مدير إحدى البنوك - مدير إحدى المدارس الخاصة)، وتم مقابلتهم في أحد اللقاءات الجامعية، وبلغ عددهم (٤٥) منهم (٣٦) عضو هيئة تدريس، (٩) من أرباب العمل. وقد أظهرت إجابات المشاركين حول أبرز المهارات التي يمتلكها الخريجون حالياً من الجامعات المصرية أنهم يتميزون بمستوى جيد من المعرفة النظرية والقدرة على التواصل، إلى جانب إلمام أساسي ببعض المهارات الرقمية، ومع ذلك أجمع عدد كبير من المشاركين على أن هذه المهارات وحدها لا تكفي لمتطلبات سوق العمل المعاصر.

كما أوضحت إجابات المشاركين حول أبرز المهارات التي يجب أن يمتلكها الخريجون ليكونوا أكثر جاهزية لسوق العمل أن هناك تركيزاً واضحاً على تنمية مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات

بطرق إبداعية، وضرورة إتقان المهارات الرقمية والتقنية المتقدمة، ومهارات التعلم الذاتي المستمر، والمرونة والتكيف مع التغيرات، وتنمية روح الريادة والمبادرة، والعمل الجماعي كعناصر مساندة تضمن نجاح الخريجين في بيئات عمل متعددة التخصصات.

كما أظهرت إجابات المشاركين حول العلاقة الحالية بين الجامعات وسوق العمل بأنها علاقة قائمة لكنها محدودة وغير مؤسسية، حيث تتركز في صورة ملتقيات وظيفية وعمل مبادرات خاصة، دون وجود استراتيجية متكاملة تربط الجامعات بسوق العمل على مستوى تطوير المناهج أو المشروعات المشتركة.

وعند سؤال المشاركين حول ما إذا كانت ممارسات الابتكار الحالية في الجامعات المصرية تسهم في إعداد خريجين متميزين، أشار معظمهم إلى أنها تحدث أثرًا إيجابيًا جزئيًا، خاصة لدى الطلبة المهتمين بالمشاركة في الأنشطة الابتكارية والمسابقات، إلا أن هذا الأثر يظل محدودًا وغير مستدام نظرًا لأن الابتكار لا يدمج بشكل كافٍ في المناهج الدراسية، إضافة إلى غياب التنسيق بين الأقسام الأكاديمية وعدم وجود استراتيجية متكاملة لبناء مهارات الابتكار وريادة الأعمال لدى الخريجين.

كما أوضحت رؤى المشاركين لتعزيز مهارات الخريجين الابتكارية عدة محاور رئيسية؛ في مقدمتها ضرورة دمج مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق ابتكارية في المقررات الدراسية نفسها، وتفعيل الشراكات بين الجامعات وسوق العمل، واقتراح بعضهم إنشاء مراكز ابتكار وتدريب أعضاء هيئة التدريس لتبني أساليب تدريس تفاعلية تركز على الابتكار، وتهيئة بيئة تعليمية محفزة للابتكار والإبداع.

وبناءً على ما سبق عرضه من نتائج الدراسات السابقة والتي أكدت على أن هناك تحديات في ربط التعليم الجامعي بمتطلبات سوق العمل، إضافة إلى إحساس الباحثين بواقع ممارسات الابتكار داخل الجامعات المصرية، واستنادًا إلى نتائج استطلاع الرأي التي كشفت عن قصور هذه الممارسات في إعداد خريجين قادرين على المنافسة والابتكار؛ تتضح مشكلة البحث في الحاجة الماسة إلى بذل جهود حقيقية يمكن من خلالها تعزيز الابتكار داخل البيئة الجامعية المصرية، بما يعزز المكانة التنافسية لها، ويساهم في تقدم ترتيب مصر في مؤشرات الابتكار العالمي، وتفعيل دور المؤسسات الجامعية في الارتقاء بالوضع التنافسي للاقتصاد المصري، والمساهمة في التغلب على تحديات التنمية، وبما يعزز من دور الجامعات المصرية كجامعات ابتكارية بهدف تمكين خريجها من اكتساب مهارات إبداعية وريادية حقيقية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل المتغيرة والتوجهات الوطنية نحو اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة، وذلك أسوة بممارسات الجامعات العالمية الأكثر ابتكارًا.

وهذا ما أكدت عليه دراسة Woodroffe et al. (2017, 169) التي توصي بضرورة استحداث مسارات تعليمية جديدة غير تقليدية تقوم على الابتكار والإبداع في المناهج والأنشطة

التعليمية، وتبنى المشاركة بين الجامعات والمدارس والمجتمعات المحلية، وتعمل على إعداد الطلبة من خلال إكسابهم الخبرات والمعارف ذات صلة بالوظائف المستقبلية، كما أكدت دراسة (2019, 290- 291) Cetindamar أن تطبيق جامعة الابتكار يساهم في تطوير التخصصات والمجالات الأكاديمية والبحوث التي لا تركز على المعرفة في حد ذاتها، ولكن تطبيق المعرفة من أجل إيجاد حلول للمشكلات والتحديات الملحة التي تواجه المجتمع، وتحفيز الاستثمار في تقنيات الجامعة، وتعزيز تسويق تقنيات الجامعة، وتوفير فرص العمل.

كما أكدت دراسة جاد (٢٠٢٣، ٢١٢ - ٢٢٤) بأن تطبيق نموذج الجامعة الابتكارية في الجامعات العالمية قد نجح في تأسيس نظام تعليمي قوي ساعدها على تلبية الحاجة من قوة العمل الماهرة، وعملية التحول الاقتصادي من قطاع تعليمي تقليدي إلى قطاع تعليمي إنتاجي وحديث، كما أكدت دراسة أحمد (٢٠٢٤، ٤٣٣ - ٤٣٧) إلى ضرورة إنشاء جامعة الابتكار في مصر، لتعزيز الفكر الريادي ونشر ثقافة الابتكار، ومساعدة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في أن يكونوا مبتكرين ومشاركين فاعلين في سوق العمل، وتطوير قدراتهم في التنبؤ بالقضايا المستقبلية الاجتماعية والاستجابة لها، وتقديم مخرجات تعليمية ريادية تلبي احتياجات سوق العمل، كما أكدت دراسة حسن (٢٠٢٥، ٦) في ضرورة التأكيد على وجود إطار استراتيجي مناسب لدعم الابتكار بالجامعات المصرية لضمان بيئة تعليمية متجددة ومستدامة.

كما أكدت دراسة محمد وعبد العزيز وإمام (٢٠٢٥، ٦٦) أن الجامعات المبتكرة بمثابة البوتقة التي تقوم بتوظيف المعرفة بهدف تحقيق النمو الاقتصادي وتستهدف تنمية المجتمع المحيط بها، وتقدم إطاراً للتفاعل الديناميك ما بين مخرجات التعليم والبحث والتطوير من ناحية وقطاع الأعمال والقطاع الحكومي من ناحية أخرى، وأنها منظمات مبتكرة تعد الطلبة للعمل في بيئة الأعمال المتغيرة، ودراسة السويكت (٢٠٢٥، ٣٠) والتي أوصت بنشر ثقافة الابتكار داخل المجتمع الجامعي وداخل الكليات والأقسام، وتطوير استراتيجياتها والسياسات والبرامج والمناهج بما يدعم تطبيق نموذج الابتكار المفتوح.

كما أوصت دراسة مرجان (٢٠٢٥، ٢٨) بنشر ثقافة الابتكار لدى الطلبة من خلال تصميم برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم، وتشجيعهم على تنفيذ مشاريع مبتكرة، وتنظيم مسابقات ابتكارية على مستوى الجامعات، والتعاون مع المؤسسات الخارجية لتوفير فرص التدريب والعمل للطلبة، ودراسة علوان ومندور (٢٠٢٥، ١٣) والتي أكدت التغيير الجذري في الخدمات والبرامج التعليمية الحالية بالجامعات المصرية بخدمات وبرامج مبتكرة تتوافق مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

وانطلاقاً من كل ما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما الأسس الفكرية لجامعة الابتكار في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما مفهوم سوق العمل وما متطلباته؟
٣. ما خبرة كل من جامعة بنسلفانيا وجامعة حمدان بن محمد الذكية كجامعتين ابتكاريّتين؟
٤. ما متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين؟
٥. ما الاستراتيجية المقترحة لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل المتغيرة؟

أهداف البحث:

هدفت البحث الحالي إلي:

١. تعرف الأسس الفكرية لجامعة الابتكار في الأدبيات التربوية المعاصرة.
٢. تعرف سوق العمل ومتطلباته.
٣. الوقوف على خبرة كل من جامعة بنسلفانيا وجامعة حمدان بن محمد الذكية كجامعتين ابتكاريّتين.
٤. تحديد متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين.
٥. التوصل إلى استراتيجية مقترحة لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل المتغيرة.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث الحالي إلي ما يلي:

➤ الأهمية النظرية: اكتسب البحث أهميته النظرية مما يلي:

١. من المأمول أن يقدم هذا البحث صيغة جديدة لارتقاء بمنظومة التعليم الجامعي في مصر، وهي صيغة جامعة الابتكار، والتي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
٢. تتوافق الدراسة الحالية مع توجهات وزارة التعليم العالي بنشر ثقافة الابتكار بالجامعات المصرية، ومواكبة التوجهات الاستراتيجية للدولة؛ حيث تتزامن مع إطلاق مبادرات وبرامج تستهدف الوصول لمجتمع مبدع ومبتكر بحلول ٢٠٣٠م.

٣. حيوية وحدانية الموضوع حيث تناول البحث الحالي موضوع جديد ينصب على نموذج جامعة الابتكار ومتطلبات تحقيقه في ضوء أفضل الممارسات للجامعات الأكثر ابتكارًا لتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة.

➤ الأهمية التطبيقية: نبعت الأهمية التطبيقية للبحث الحالي مما يلي:

١. يتوافق البحث الحالي مع ما تتطلبه استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ على مستوى التعليم العالي، وعليه تبرز أهمية الدراسة في تطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال الاستفادة من خبرات الجامعات الابتكارية والتي تسهم في إيجاد تعليم جامعي يركز على المنافسة ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
٢. يتوقع أن تستفيد من نتائج البحث الجامعات المصرية وخاصة مراكز الابتكار فيها من حيث تحليل الجهود التي قامت بها، ومدى توافقها مع مقومات إنشاء جامعة الابتكار، لتطوير واقعها وفقا للنتائج التي أسفرت عنها نتائج البحث الحالي والاستراتيجية المقترحة.
٣. تقديم نظام مقترح لجامعة الابتكار بمصر، بما يساعد مخططي وصانعي القرار التربوي ومسؤولي التعليم العالي بمصر في تطبيقه بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة والممكنة مستقبلاً وبما يتماشى مع التوجهات العالمية الحالية.
٤. تزود نتائج البحث كلا من المختصين من القائمين على البرامج التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية بكيفية تلبية التعليم الجامعي لمتطلبات سوق العمل؛ وذلك لتحديد جوانب القوة وتعزيزها، وتحديد جوانب الضعف وعلاجها، واستحداث برامج مطلوبة لسوق العمل.
٥. إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في معرفة الخطوات الإجرائية اللازمة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار ومن ثم تحديد طريقة التنفيذ الفعلية.
٦. يمكن أن يفيد هذا البحث طلبة الجامعات في تعرف المهارات التي تساعدهم على تحقيق متطلبات سوق العمل بما يمكنهم من دخوله بهدوء وثقة.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على دراسة إمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل على ضوء خبرة كل من جامعة بنسلفانيا وجامعة حمدان بن محمد الذكية كجامعتين ابتكاريّتين، واستطلاع رأي لمجموعة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بأقسام أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلّيات التربية بالجامعات المصرية خلال العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني، وكذلك تطبيق الواتس آب.

منهج البحث وأداته:

اتبع البحث الرأهن المنهج الوصفي، كما اعتمد البحث على أسلوب تحليل النظم لتحليل خبرات بعض الجامعات الابتكارية الرائدة، كما اعتمد على أسلوب دلفي، وهو أحد الأساليب المستقبلية لاستطلاع آراء الخبراء حول إمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل من خلال استمارة استطلاع رأي الخبراء (دلفي) للوصول إلى استراتيجية مقترحة لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل.

المصطلحات الإجرائية للبحث:

جامعة الابتكار: Innovation University

جامعة تعتمد فلسفة مرنة ومتكاملة تعيد صياغة أدوارها التدريسية والبحثية والمجتمعية من خلال تبني ثقافة الابتكار، وتقديم برامج دراسية مبتكرة تركز على تنمية المهارات الناعمة والرقمية والريادية لدى الطلبة، وتفعيل الشراكة مع سوق العمل وقطاع الصناعة والحكومة، وبما يسهم في تحويل المعرفة إلى منتجات قابلة للتسويق، ودعم براءات الاختراع، وإنشاء حاضنات ومراكز بحثية تطبيقية، بما يحقق تنمية اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة، وبناء ميزة تنافسية للجامعة وللخريجين بما يمكنهم من الاندماج الفعال في سوق العمل المصري والدولي، وقيادة التغيير في بيئات العمل الجديدة.

متطلبات سوق العمل: Labour Market Requirements

مجموعة المعارف والمفاهيم والمهارات الأدائية التي ينبغي على الخريج الاتصاف بها في ضوء متطلبات المجتمع وتحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ وتوظيفهم فيها بما يتوافق مع تخصصاتهم ويتلائم والفرص الوظيفية المتاحة.

إجراءات السير في البحث:

سار البحث بعد تحديد الإطار العام للبحث بما يتضمنه من: مقدمة، ومشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحات البحث، ومنهج البحث وأداته، وفقاً للخطوات التالية:

١. تحديد الإطار النظري ويتناول منظور الأدبيات التربوية المعاصرة لجامعة الابتكار من حيث: (المفهوم، والفلسفة، والأهداف، والأهمية، والركائز، وملامح خبرة كل من جامعة بنسلفانيا وجامعة حمدان بن محمد الذكية باعتبارهما من أبرز المؤسسات الابتكارية في العالم)، ومفهوم سوق العمل ومبرراته، ومتطلباته، واتجاهاته.
٢. تحديد المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية، وذلك من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين عينة البحث.

٣. وضع استراتيجية مقترحة لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل.

وفيما يلي ترجمة خطوات البحث من خلال الأقسام التالية:

القسم الأول: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: الأسس الفكرية لجامعة الابتكار في الأدبيات التربوية المعاصرة:

يتناول هذا المحور إطاراً فكرياً فلسفياً وأساساً نظرياً عن جامعة الابتكار من خلال تناول مفهوم جامعة الابتكار، وفلسفتها، وأهدافها، وأهميتها، وركائزها، وملامح خبرة كل من جامعة بنسلفانيا وجامعة حمدان بن محمد الذكية باعتبارهما من أبرز الجامعات الابتكارية في العالم.

أولاً- مفهوم جامعة الابتكار Innovation University:

تعد جامعة الابتكار مفهوماً حديثاً تطور استجابة للمتغيرات العالمية ومستجدات الاقتصاد المعرفي، ونتيجة للحاجة الملحة لتطوير دور الجامعات؛ لتصبح كيانات أكثر فاعلية للتغيير المجتمعي، وإنتاج المعرفة القابلة للتطبيق، وحاضنة للمشروعات الريادية والأفكار المبتكرة، وقد تنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون حول هذا المفهوم، إلا أنها تلتقي جميعاً في أنها محرك رئيس للابتكار في المجتمع، ومن هذه التعريفات:

عرف (Fernández et al. (2018, 33-35) الجامعة الابتكارية بأنها مؤسسة تجسد رؤية ورسالة تحويلية في جميع وظائفها؛ لتصبح دافعة للتغيير الاقتصادي والاجتماعي في مجال تأثيرها، وتعزيز قيادة الأعمال والابتكار، وإنشاء ميزات تنافسية. وهذا التعريف ركز على الابتكار وريادة الأعمال والميزة التنافسية.

بينما يرى الغامدي (٢٠٢٠، ٢٢١) بأنها الجامعة التي تعمل من خلال استراتيجيات مبتكرة في التمويل، والممارسات المبتكرة لضمان الجودة، وتشمل: التخطيط الابتكاري، والابتكارات في مجال تنمية الموارد البشرية والمادية، وإجراءات القبول المبتكرة، وأنظمة مبتكرة للقدرة على الحل، وإجراءات مبتكرة في التقييم. وهذا التعريف يركز على جوانب متعددة؛ تمويل، وضمان الجودة، وموارد بشرية، وقبول، وتقييم، وهذا يشير إلى رؤية شاملة للابتكار على مستوى الجامعة.

وعرفها Chaipongpati et al. (2022, 484) بأنها الجامعة التي توظف أنشطتها في مجال التعليم، والبحث العلمي، وريادة المجتمع، من خلال تقديم برامج دراسية خاصة بالابتكار وريادة الأعمال، والاهتمام بالبحوث التطبيقية. هذا التعريف لجامعة الابتكار يوضح الأدوار الثلاثة للجامعة مع التركيز على ربط البرامج الدراسية بالابتكار وريادة الأعمال، والبعد التطبيقي للمعرفة.

وعرفها جاد (٢٠٢٣، ٤٠) بأنها جامعة تتخذ مجموعة واسعة من الإجراءات والنشاطات والفعاليات الابتكارية والخطط والبرامج؛ لتحسين وتطوير وإنتاج الابتكارات المختلفة لدى منسوبيها جميعهم. هذا التعريف يركز على الإجراءات التنفيذية والأنشطة الابتكارية.

وعرفها أحمد (٢٠٢٤، ٣٠١) بأنها صيغة جديدة للتعليم الجامعي تقوم على إضافة قيمة من خلال مؤشرات الابتكار وريادة الأعمال ونقل المعرفة وتسويق التكنولوجيا، وبراءات الاختراع، والتعاون مع القطاع الخاص، وإنشاء حاضنات الأعمال، ودعم الإنتاج بهدف تكوين بيئة مواتية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق نقلة نوعية في مستوى التعليم. هذا التعريف لجامعة الابتكار ركز على القيمة المضافة التي تقدمها جامعة الابتكار من خلال التعاون مع القطاع الخاص، وتأسيس حاضنات ودعم براءات الاختراع، ونقل المعرفة وتسويقها، كما أنه ربط بين الابتكار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعرف الباحثان جامعة الابتكار بأنها جامعة تعتمد فلسفة مرنة ومتكاملة تعيد صياغة أدوارها التدريسية والبحثية والمجتمعية من خلال تبني ثقافة الابتكار، وتقديم برامج دراسية مبتكرة تركز على تنمية المهارات الناعمة والرقمية والريادية لدى الطلبة، وتفعيل الشراكة مع سوق العمل وقطاع الصناعة والحكومة، وبما يساهم في تحويل المعرفة إلى منتجات قابلة للتسويق، ودعم براءات الاختراع، وإنشاء حاضنات ومراكز بحثية تطبيقية، بما يحقق تنمية اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة، وبناء ميزة تنافسية للجامعة وللخريجين بما يمكنهم من الاندماج الفعال في سوق العمل المصري والدولي، وقيادة التغيير في بيئات العمل الجديدة.

ثانياً- فلسفة جامعة الابتكار:

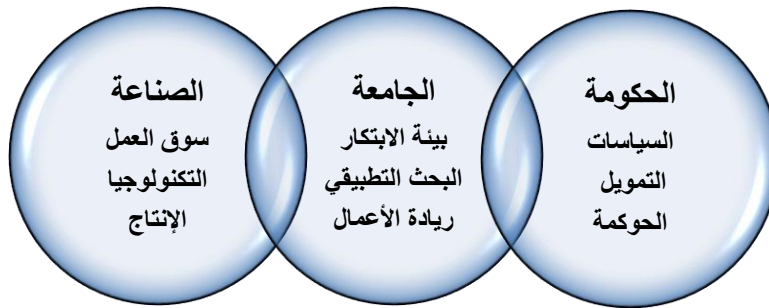
في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم سواء على الصعيد التكنولوجي أو الاقتصادي أو المجتمعي برزت الحاجة إلى إعادة صياغة دور الجامعة لتتجاوز حدودها التقليدية، وتتحول إلى جامعة ديناميكية فاعلة في بناء المستقبل، ومن هذا المنطلق ظهرت فلسفة الجامعة الابتكارية كاتجاه فكري حديث يعلي من شأن الإبداع والابتكار بوصفهما مرتكزات أساسية في منظومة التعليم العالي. وفي ضوء هذا التوجه قامت فلسفة جامعة الابتكار كما أوردتها الأدبيات التربوية على ما يلي: (أحمد، ٢٠٢٤، ٣١١)

١. نموذج الحلزون الثلاثي Triple Helix model:

وهو دور جديد يتطلب أن تنتقل الجامعات لأداء مهام جديدة، وتعيد توجيهها الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين وظائفها بالتركيز على المهمة الثالثة للجامعة، وهي المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتتقل نفسها إلى مركز اقتصاد المعرفة في المجتمع. (أحمد، ٢٠٢٤، ٣١١)

ويعد نموذج الحلزون الثلاثي للابتكار القائم على التفاعل بين الجامعة والصناعة والحكومة نموذجًا معترف به دوليًا للابتكار وريادة الأعمال، وعنصرًا لا غنى عنه في التنمية الوطنية والإقليمية في عصر اقتصاد المعرفة. (Hussain & Noor, 2019, 2-3)

وترى الباحثتان أن نموذج الحلزون الثلاثي هو الإطار الذي تسعى جامعة الابتكار لتطبيقه من أجل تحقيق أهدافها المنشودة، حيث تسعى الجامعة لتوجيه البحوث نحو حلول عملية، وتعمل الشركات على تحويل تلك الحلول إلى قيمة اقتصادية، بينما توفر الحكومة التشريعات والتمويل اللازم؛ لتوفير بيئة تعزز الابتكار، كما تحرص على أن مخرجاتها التعليمية والبحثية تخدم بشكل مباشر احتياجات سوق العمل المتغيرة، ليس فقط بتوفير الكفاءات المطلوبة ولكن أيضًا بتوفير فرص عمل جديدة، والشكل التالي يوضح العلاقة بينهم:



شكل رقم (١) جامعة الابتكار ونموذج الحلزون الثلاثي
من إعداد الباحثتين

ويوضح الشكل نموذج الحلزون الثلاثي الذي يمثل ركائز أساسية للابتكار والتنمية، ومن ثم يتم تغذية سوق العمل بالكفاءات والمواهب الموائمة لمتطلبات سوق العمل. ٢. التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة:

إن التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة القائم على الابتكار والاستثمار في رأس المال الفكري هو ما دعا كل المجتمعات الراغبة في الانضمام وبناء اقتصاد قائم على المعرفة إلى استحداث منظومة وطنية للابتكار، وهي منظومة تشمل الجهات الوطنية العامة والخاصة جميعها المعنية بإنتاج المعرفة وعلى رأسها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. (أحمد، ٢٠٢٤، ٣١٢)

فاقتصاد المعرفة فرض على الجامعة مجموعة من التحديات دفعتها إلى أداء نمط جديد من الأدوار النفعية مثل توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها، ونقل التكنولوجيا، والمشاركة كطرف فاعل في التنمية الاقتصادية والدولية، وبذلك انتقلت الجامعة إلى أداء مهام جديدة هي إنشاء المعرفة وتطبيقها عبر نشاطات جديدة مثل الابتكار، والإبداع، وريادة الأعمال. (المطيري، ٢٠١٥، ٩٤٠)

وترى الباحثتان أن جامعة الابتكار أحد الركائز الأساسية في بناء اقتصاد المعرفة، فهي كيان ديناميكي يدمج التعليم والبحث العلمي وريادة الأعمال من خلال تبنيها للبرامج الأكاديمية المرنة وعابرة التخصصات، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتنمية المهارات المستقبلية والناعمة لدى الطلبة، وتشجيع الشراكات مع الصناعة، واحتضان الأفكار الريادية داخل حاضنات الأعمال.

٣. ريادة التنمية المحلية في المجتمع القائم على المعرفة:

تنطلق فلسفة جامعة الابتكار من قدرتها على تحويل المعرفة المنتجة لرأس مال وذلك فيما يسمي رأس مال المعرفة، وبالتالي تعمل جامعة الابتكار على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمتها في تنظيم المشاريع التي تؤثر على التنمية المحلية، وبالتالي تنطلق فلسفتها من الفكر الابتكاري والتي يطلق عليه رأس المال الابتكاري. (Riviezzo et al. , 2019,) (232)

وترى الباحثان أن جامعة الابتكار تنطلق فلسفتها من إيمانها العميق بأن المعرفة ليست هدفاً في ذاتها، بل أداة للتغيير، فبقدر ما تنتج الجامعة من بحوث ومعارف وتحويل هذه المعرفة إلى حلول واقعية تتناسب واحتياجات المجتمع المحلي وتساهم في تنميته، ومن هنا تتجلى ريادة الجامعة في التنمية المحلية من خلال بناء جسور فاعلة بين التعليم والابتكار وسوق العمل، وبناء بيئة حاضنة للابتكار عبر حاضنات الأعمال، وتفعيل الشراكات المجتمعية، وتمكين الطلبة والباحثين من أن يكونوا أدوات تغيير في بيئتهم؛ فجامعة الابتكار تعمل على تشكيل الواقع المحلي برؤية مبتكرة.

٤. التميز في البحث العلمي:

حيث إنها تركز في البحث العلمي على مجالات حديثة دقيقة لم يتم تناولها في عديد من الجامعات الأخرى، وذلك لإنتاج نوعية متميزة من المعرفة تؤدي لتكنولوجيا جديدة تساعد الشركات الناشئة على إحداث طفرة استراتيجية بالمجتمع أو تنتقل بالشركات المعروفة في قطاع معين إلى تحقيق التميز في قيادة السوق الذي تتواجد فيه داخل المجتمع. (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٧٥)

وترى الباحثان أن البحث العلمي المحرك الأساسي الذي تقوم عليه جامعة الابتكار، فالابتكار هنا ليس بتبني التقنيات الحديثة أو الأفكار الابتكارية والإبداعية، بل بما تنتجه من بحوث علمية تعالج قضايا المجتمع وتستشرف المستقبل.

٥. إحداث تغيير إيجابي في الخدمات:

تحدث جامعة الابتكار تغييرات إيجابية في الخدمات والبرامج والعمليات الإدارية بالجامعة، وتمتد تصوراتها إلى ابتكارات الملكية الخاصة، والممارسات المبتكرة لضمان الجودة، والبرامج الأكاديمية المبتكرة والابتكار في مجال تنمية الموارد البشرية والإمكانات المادية، وتنفيذ إجراءات قبول مبتكرة، وتبني أنظمة مبتكرة للقدرة على التحمل ومواجهة الأزمات، وإجراءات تقييم جديدة. (أحمد، ٢٠٢٤، ٣١٣)

ففي ظل التحول نحو نموذج جامعة الابتكار، تسعى الجامعة إلى تطوير منظومة تستند إلى الابتكار والإبداع، وتوظيف التكنولوجيا، وإحداث نقلة نوعية في مستوى الخدمات المقدمة؛ لرفع كفاءة الأداء، وتحقيق رضا المستفيدين من طلبة، وأعضاء هيئة تدريس، ومجتمع محلي وعالمي.

٦. توظيف المقدرات الجوهرية لبناء المستقبل:

ترتكز جامعة الابتكار على مقدرات جوهرية تمثل أساس تفوقها واستدامة تميزها في بيئة تنافسية، وتشمل هذه المقدرات القدرة على إنتاج المعرفة وتحويلها إلى تطبيقات عملية، والمرونة المؤسسية التي تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات، ورأس المال البشري المؤهل القادر على التفكير النقدي والتقني، إلى جانب البنية الرقمية المتطورة، والشراكات الاستراتيجية مع المجتمع والصناعة، والتسويق الفعال، وتعتبر هذه المقدرات جوهر فلسفة جامعة الابتكار. (بدوي وعرنس، ٢٠٢٤، ١٧٣)

يتضح مما سبق أن جامعة الابتكار تتبنى فلسفة شاملة تركز على الابتكار في كل وظيفة من وظائفها، كما تعمل على التميز في البحث التطبيقي، وتسهم في الريادة المجتمعية من خلال شراكات فعالة مع المجتمع والحكومة والصناعة، كما تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في الخدمات الجامعية، كما تمثل توجهاً يقوم على الاستفادة القصوى من المقدرات الجوهرية كأدوات استراتيجية للتميز.

وباستقراء الفلسفة السابقة يمكن تحديد أهداف جامعة الابتكار التي يمكن من خلالها تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ابتكارية، في ضوء التالي:

ثالثاً- أهداف الجامعة الابتكارية:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل المصري والعالمي، وما يفرضه العصر من متطلبات جديدة للمهارات والكفاءات، باتت الجامعات مطالبة بإعادة النظر في أدوارها ووظائفها، وهنا تبرز جامعة الابتكار كنموذج متقدم يسعى إلى تجاوز حدود التعليم النظري، نحو بيئة تعليمية وبحثية قائمة على الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، ومواءمة خريجها ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، والشكل التالي يوضح أهم أهداف الجامعة الابتكارية:



شكل رقم (٢) أهداف جامعة الابتكار

من إعداد الباحثين

يعكس الشكل السابق تصورًا متكاملًا لأهداف جامعة الابتكار، وأنها لا تقتصر على تطوير التدريس فحسب، بل كمحرك للتنمية ومركز للابتكار المجتمعي والاقتصادي، إضافة إلى الترابط العضوي بين الأهداف، حيث يعتمد تحقيق كل هدف على تحقيق بقية الأهداف الأخرى، فعلى سبيل المثال، نقل التكنولوجيا لا يمكن فصله عن التدريب المستمر، كما أن الميزة التنافسية تركز على مدى نجاح الجامعة في الريادة المجتمعية واليقظة الاستراتيجية، وهذا التكامل يعكس رؤية مؤسسية مرنة واستباقية، تضع الابتكار في رؤيتها ورسالتها، وتعمل على إعادة هندسة وظائفها التقليدية لتصبح متوافقة وسوق العمل، وفيما يلي هذه الأهداف بشيء من التفصيل:

■ الارتقاء بالمستوي العلمي لأعضاء هيئة التدريس:

تهدف جامعة الابتكار إلى تحسين المستوى الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال استكشاف الإمكانيات الإبداعية لديهم وتعزيز الروح الذاتية، وتعظيم تنمية الإبداع البشري. (اللبان وعبد العزيز وإمام وعلى، ٢٠٢٤، ٥٧)

وترى الباحثتان أن تمكين أعضاء هيئة التدريس الأكاديمي والبحثي من الأهداف الجوهرية في جامعة الابتكار من خلال دعم أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على النشر العلمي والمشاركة الفعالة في المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية الدولية، وفي الحصول على تمويل بحثي داخل الجامعة وخارجها، وتعزيز قدراتهم على نقل معارفهم وخبراتهم للطلبة بما يواكب متطلبات المهن المستقبلية.

■ توجيه البحوث نحو الأولويات البحثية العاجلة:

بمعنى تطوير البحوث العلمية لتكون مصدرًا للابتكارات ونقطة الانطلاق لتطوير أفكار تجارية للشركات الناشئة والعاملات ذات السمعة العالمية الكبيرة، وتوفير المعرفة القادرة على التطبيق العملي، وتحقيق التفوق في جميع التخصصات، وعمل بروتوكولات تعاون وتوأمة مع قطاع الصناعة، وتوفير التغذية الراجعة من القطاعات الصناعية ذات الإنتاج العالمي المتميز للمساعدة في تحديد الأولويات البحثية، وتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجات البحث العلمي، وتقديم الخدمات الاستشارية، والقيام باستثمارات رأسمالية في المشروعات القائمة على التكنولوجيا التي تنمو عبر البحوث المبتكرة. (أحمد، ٢٠٢٤، ٣١٣)

وترى الباحثتان أن البحث التطبيقي لم يعد ترفاً، بل ضرورة استراتيجية لمعالجة التغيرات التي تواجه المجتمعات وأسواق العمل من خلال تبني أجندة بحثية قائمة على الأولويات الملحة، والبحوث بينية التخصصات، وتفعيل الشراكات، بما يضمن توجيه الجهود البحثية نحو مجالات تخدم سوق العمل.

■ التدريب المستدام لتعزيز القدرات البشرية:

تهدف جامعة الابتكار إلى التطوير والتحسين المستمر لمهارات منتسبيها جميعهم باستمرار بهدف ثقل مهاراتهم، وتطوير أدائهم، فتسعى إلى تحسين منتسبيها وتطبيق إبداعاتهم الذاتية، وتلبي كافة احتياجاتهم وتبني ابتكاراتهم. (جاد، ٢٠٢٣، ٥٨).

وترى الباحثتان أن الجامعة الابتكارية تولي أهمية كبرى لمفهوم التدريب المستمر بوصفه أداة رئيسة لتعزيز القدرات البشرية، فهي تسعى إلى إعداد كوادر تعليمية وإدارية وطلابية قادرة على التكيف ومتغيرات العصر، وتأهيل الطلبة لسوق العمل المصري والدولي من خلال التدريب الميداني وبرامج تطوير المهارات الناعمة، ودعم التعلم مدى الحياة وتطوير الذات داخل المجتمع الجامعي.

▪ نقل التكنولوجيا كجسر بين الجامعة وسوق العمل:

بمعنى توسيع عائدات التسويق الإلكتروني القائم على نقل التكنولوجيا والاختراعات والاكتشافات، مما ينتج ميزة تنافسية في جذب أعضاء هيئة التدريس والطلبة الموهوبين، وتعزيز التفكير الإبداعي حول كيفية تلبية الجامعة لمهام متعددة منها: تحقيق القدرة التنافسية للجامعة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، ودعم البني البحثية وزيادة الموارد التمويلية للجامعة؛ مما يمكنها من زيادة قدراتها على نقل التكنولوجيا وتأهيل كوادرها لمواكبة التطورات التكنولوجية، والتطوير المؤسسي لتصبح جامعة عالمية ذات ريادة ابتكارية وبحثية. (Hall& Lulich, 2021, 264-266)

ومن ثم تسعى الجامعة من خلال هذا الهدف إلى إنشاء مكاتب لنقل التكنولوجيا وحاضنات أعمال تربط بين الباحثين ورواد الأعمال والصناعة، وتشجيع براءات الاختراع وحماية حقوق الملكية الفكرية، ودعم المشروعات الريادية.

▪ دعم الريادة الجامعية:

تسعى جامعة الابتكار لتجهيز طلبتها من أجل عالم الحياة الذي ينطوي على كثير من المظاهر منها التغير في طبيعة المهن والوظائف، والتنقل العالمي، والتكيف مع الثقافات المختلفة، والعمل في ظل الهياكل التنظيمية المرنة، ويأتي هذا الدور بعد أن أصبح مفهوم التوظيف يرتبط بشكل كبير بقدرات جديدة للخريجين، وما صاحبه من حوار ونقاش موجه من قبل الحكومات وقطاع الصناعة للتعليم العالي بضرورة التركيز على المهارات الريادية في جميع المناهج والأنشطة، وضرورة أن يعد الخريجون بمجموعة من المهارات المغامرة مع التركيز على الإبداع والابتكار والتواصل وإدارة العلاقات والمخاطرة، وقد تم التعبير عن هذه الحاجة بالدعوة إلى تطوير العقلية الريادية والابتكارية. (عبد الجواد، ٢٠٢٣، ٩٢٣)

وبهذا تستطيع جامعة الابتكار أن تحقق التميز، وتهتم بالتوجه الريادي، وتصبح وكيلاً فعالاً للتغيير الاجتماعي والاقتصادي؛ لتعزيز ممارسات الابتكار وريادة الأعمال داخلها. (Riviezzoa et al, 2019, 2)

يتضح مما سبق أن الجامعة الابتكارية تسعى إلى ترسيخ التوجه الريادي كمسار استراتيجي في منظومتها التعليمية والبحثية، من خلال دمج مفاهيم ريادة الأعمال في المناهج الدراسية عبر كافة التخصصات، وإنشاء مراكز لريادة الأعمال وحاضنات للمشروعات الطلابية، وتنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتنمية المهارات الريادية والرقمية والابتكارية.

■ الاندماج في دعم أنظمة الابتكار والاقتصاد الوطني:

تأتي جامعة الابتكار كاستجابة فاعلة للضغوط المتزايدة على التعليم العالي في جميع أنحاء العالم؛ لدعم أنظمة الابتكار وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإعادة تشكيل سيناريوهات التطوير الجامعي، لإخراج الجامعة من برجها العاجي والخروج من دائرة الأنشطة الأكاديمية البحتة؛ لتصبح جزءاً من منظور الابتكار أو الحلزون الثلاثي للمعرفة، ومن ثم تأتي جامعة الابتكار لتعبر عن دخول جيل جديد من الجامعات إلى الوجود الأكاديمي والاجتماعي، وهي جامعة تتجاوز مهمات التدريس والبحث لتكون واجهة التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمجتمعها. (عبد الجواد، ٢٠٢٣، ٩١٧-٩١٨)

وترى الباحثان أن جامعة الابتكار تسعى إلى الاندماج الفعال ضمن أنظمة الابتكار الوطنية من خلال دورها في تخريج كفاءات قادرة على الابتكار، وتعزيز العلاقة بين التعليم والبحث وسوق العمل.

■ اليقظة الاستراتيجية في مساهمة المستجندات العالمية والمحلية:

تتميز جامعة الابتكار بأنها أسرع وأكثر مرونة وأكثر تركيزاً في الاستجابة وردود الفعل خاصة مع توسيع وتغيير المطالب، وهو ما يتطلب من جامعة الابتكار اليقظة الاستراتيجية الدائمة لمساهمة المستجندات العالمية والمحلية. (عبد الجواد، ٢٠٢٣، ٩١٨)

إن الجامعة الابتكارية تتبنى اليقظة الاستراتيجية كأداة أساسية لضمان الاستباقية في التعامل مع التحولات المتسارعة من خلال متابعة الاتجاهات الحديثة العالمية في التعليم والبحث وسوق العمل، وتطوير السياسات والخطط الجامعية بما يواكب ذلك، ودعم ثقافة المرونة المؤسسية والاستبصار الاستراتيجي.

■ تعزيز الموقع التنافسي للجامعة محلياً ودولياً:

وذلك من خلال التمتع بقدرات أداء أقوى يتم الحصول عليها عادة من خلال أساليب منخفضة التكلفة وتمييز المنتجات أو الخدمات مقارنة بمنافسيها في المجتمعات العالمية والإقليمية والمحلية، وذلك من خلال تقديم عديد من المزايا التنافسية المستدامة للجامعات. (Liao et al., 2024, 3-4)

ففي ظل السعي نحو التنافسية واستدامتها تعد جامعة الابتكار من الصيغ الجديدة في عالم قائم على المنافسة العالمية، خاصة فيما يتعلق بدعم الأداء الاستراتيجي والاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أفضل الموجودات المؤسسية للمساهمة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. (عبد الجواد، ٢٠٢٣، ٩٢٠-٩٢١)

ومن ثم فإن الجامعة الابتكارية تسعى إلى بناء ميزتها التنافسية وتعزيزها من خلال طرح برامج أكاديمية بينية ومتجددة تلبي متطلبات سوق العمل، وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في التعليم والبحث وريادة المجتمع، واستقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس وباحثين، وعقد شراكات دولية.

يتضح مما سبق أن أهداف الجامعة الابتكارية تعكس توجهها استراتيجيًا متكاملًا يواكب المتغيرات المتسارعة في التعليم العالي وسوق العمل، فهي لا تقتصر على تحسين الأداء الأكاديمي، بل تمتد لتعزيز الريادة، ونقل التكنولوجيا، واليقظة الاستراتيجية، كما تتسم هذه الأهداف بالتوازن بين البعد المحلي والبعد العالمي، حيث تركز على تلبية احتياجات المجتمع والاقتصاد الوطني، مع السعي إلى التميز والتنافسية الدولية.

رابعاً- أهمية جامعة الابتكار:

تسعى جامعة الابتكار إلى زيادة روح المبادرة والابتكار والمخاطرة وإحداث التغييرات المطلوبة في أنشطتها والانتقال من حالة إلى حالة أفضل تجعلها من الجامعات المنتجة، والوصول إلى مخرجات ريادية تكون لها دور إيجابي في المجتمع. (أحمد، ٢٠٢٤، ٣١٥)

تقوم جامعة الابتكار بدور كبير في إحداث طفرة استراتيجية للجامعات المصرية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، حيث إنها تساعد في حل عديد من المشكلات الجامعية بمجتمعنا المصري، لعل من أهمها تغيير وضع الجامعات المصرية على الخريطة العالمية وأيضًا إحداث تحولات اقتصادية للمجتمع المصري، كما أنها تسهم في النهوض بمنظومة البحث العلمي في مصر خاصة في الجوانب التطبيقية. (حسن، ٢٠٢١، ٥٤٣٦)

وتكمن أهمية جامعة الابتكار في أنها تولد القيمة المضافة إلى المعرفة التي تنتجها التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، فالأهمية المتزايدة للمعرفة والدور الجديد للجامعة في احتضان المنظمات القائمة على التكنولوجيا أعطت الجامعة مكانًا أكثر وضوحًا لدى المجتمع والحكومة والصناعة، وهي ظاهرة حديثة تأخذ موقفًا فعالاً في إيجاد المنظمات القائمة على التكنولوجيا، وجامعة الابتكار هي عنصر في بناء علاقات ناجحة مع الحكومة والصناعة التي تعزز التعلم المعتمد على الإبداع وتشجعه. (كامل وجاد، ٢٠٢١، ٣٨١٥)

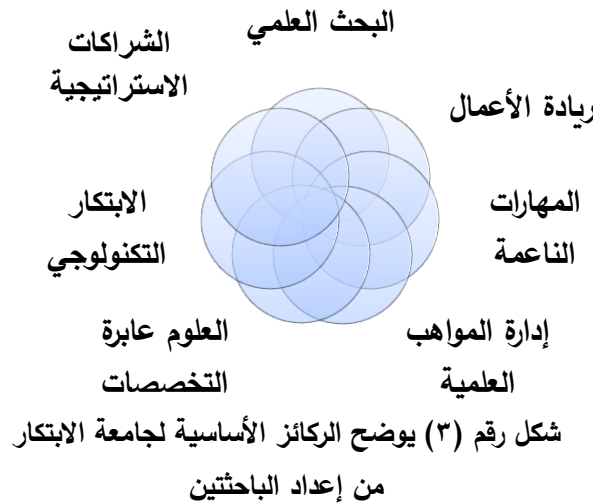
كما تتمثل أهمية جامعة الابتكار في أنها تساعد على توفير فرص عمل وزيادة الابتكار وفتح الأسواق وتحسين الإنتاجية، كما تعمل على تسهيل اندماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي وتوليد روح المبادرة إلى توسع التدريس والبحث من المحاضرات التقليدية والعلاقة الفردية بين الأستاذ والطالب إلى التعليم التجريبي وفرق البحث الجماعي، وتطوير الحقول والمجالات الأكاديمية والبحثية، كما أنها تعمل على تعزيز تسويق تقنيات الجامعة والاستثمار فيها. (السهمي والحربي، ٢٠٢٣، ٢٨٤)

يتضح مما سبق أن جامعة الابتكار ركيزة أساسية في بناء مجتمع المعرفة، ومحورًا استراتيجيًا في تطوير التعليم العالي القائم على الإبداع والابتكار والريادة، إذ تتجاوز الجامعة أدوارها المحدودة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، لتصبح منصة ديناميكية لإنتاج المعرفة وتوظيفها في خدمة الاقتصاد والمجتمع، إضافة إلى قدرتها على دمج البحث العلمي بريادة الأعمال، وتفعيل الشراكة الثلاثية بين

الجامعة والصناعة والحكومة، كما تسهم في بناء رأس مال بشري مبتكر يمتلك مهارات المستقبل، وتوفر بيئة تعليمية مرنة ومحفزة للتفكير النقدي وحل المشكلات، ومن خلال دورها المحوري في تعزيز التنافسية الوطنية والدولية، ودعم التحول الرقمي، وتمكين الشباب من الاستجابة الفعالة للتحديات العالمية.

خامساً- ركائز جامعة الابتكار:

لجامعة الابتكار ركائز تعكس توجهاتها المستقبلية نحو التعليم المتجدد والبحث التطبيقي والتنمية المجتمعية المستدامة، وتتمثل هذه الركائز في البحث العلمي، وترسيخ ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، وتعزيز المهارات الناعمة، والاهتمام بالعلوم عابرة التخصصات، وإدارة المواهب العلمية، والشراكات المجتمعية والبحثية، وهو ما يمكن الجامعة من مواكبة متغيرات العصر، وتلبية متطلبات الاقتصاد المعرفي وسوق العمل الديناميكي، وفيما يلي تحليل الركائز الأساسية لجامعة الابتكار:



الركيزة الأولى: البحث العلمي:

يعد البحث العلمي المحرك الرئيس لعملية الابتكار داخل الجامعات، إذ يوفر القاعدة المعرفية التي تنطلق منها الحلول الإبداعية والممارسات الريادية، فالبحث العلمي لا يقتصر على توليد المعرفة النظرية، بل يتوجه نحو معالجة التحديات الواقعية التي تواجه المجتمع والاقتصاد، كما يسهم دعم الابتكار من خلال البحث في خلق بيئة معرفية محفزة للتجريب والتطوير المستمر، تعزز من فرص ريادة الأعمال، وتوفر حلولاً مستدامة تلبي احتياجات المستقبل.

وهناك عدد كبير من المقومات التي يجب توافرها بالبحث العلمي من أجل نجاح هذه الركيزة، لعل من أهمها الموارد البشرية البحثية مثل عدد الباحثين، ونوعية المجالات البحثية التي يعمل بها الباحثون، ومساهمة المؤسسات التنموية في تمويل البحث العلمي، وهناك البنية التحتية للأبنية، والتجهيزات والمعدات المخبرية العامة والسياسة الخاصة بكل باحث أو المجموعات البحثية،

والتجهيزات البرمجية والحاسوبية لإجراء البحوث، وهناك الموارد التشريعية والسياسية التي تساهم في دعم وتيسير وتوجيه المراكز البحثية ومنظومة البحث العلمي في الجامعات. (اللبان وعبد العزيز وإمام وعلى، ٢٠٢٤، ٦٠)

ومن ثم تسعى جامعة الابتكار إلى توجيه البحث العلمي نحو الاحتياجات الفعلية للمجتمع، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات الصناعية والتقنية، وتتيح الجامعة فرصًا حقيقية لربط الخريجين بسوق العمل من خلال تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ، كما يساهم هذا الربط الشبكي بين جامعة الابتكار ومؤسسات سوق العمل في توليد وظائف جديدة قائمة على المعرفة والتقنية، ويعزز من جاهزية الخريجين بمهارات تطبيقية وفكر ريادي يتواءم مع وظائف المستقبل.

الركيزة الثانية: ريادة الأعمال:

تعتبر ريادة الأعمال أحد أهم الركائز المرتبطة بجامعة الابتكار، حيث يعد الابتكار من مراحل ريادة الأعمال التي بدورها تقوم بتوفير المشروعات البحثية الناشئة الابتكارية التي توفر التنمية الاجتماعية لكل مجالاتها، وبالتالي تساهم جامعات الابتكار في تحقيق الريادة للمجتمع الذي تتواجد فيه من خلال معالجة مشكلات المجتمع وتلبية متطلبات سوق العمل. (اللبان وعبد العزيز وإمام وعلى، ٢٠٢٤، ٦٤-٦٥)

كما أن العلاقة بين الابتكار والريادة علاقة متبادلة ومتكاملة، فرائد الأعمال الناجح يحتاج للابتكار لإيجاد الأفكار الإبداعية بطريقة غير مألوفة، والابتكار والريادة معًا في محاولة دائمة للبحث عن التطوير الذي يساعد على التواجد والاستمرار في السوق بالتزامن مع التحديات والتحديات المتلاحقة. (الشريف، ٢٠٢٢، ١٦١)

وهناك عديد من المقومات التي يجب توافرها في جامعات الابتكار لتحقيق ركيزة ريادة الأعمال لعل من أهمها نشر ثقافات ريادة الأعمال لطلبتها من خلال تدريبهم وإرشادهم وتوجيه بحوثهم وطاقاتهم نحو الأفكار الريادية، ومن ثم يكتسب الطلبة المعرفة التي تم إنشاؤها في الجامعات وينقلونها إلى الصناعة، ويساعدون في تأسيس شركات جديدة تعتمد على الابتكار الذي أنتجته الجامعات. (Hall, 2021, 1115)

وأيضًا لابد من التحول من الإدارة أو القيادة إلى الريادة، والتوجه الاستراتيجي نحو التعليم الريادي، وتوفير مناخ داعم للابتكار، والمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المحلية والعالمية، وإنشاء برامج بينية تجمع بين تخصصين أو أكثر، وخصوصًا تلك المرتبطة بسوق العمل. (محمود، ٢٠٢٠، ١٤٩-١٥١)

يتضح مما سبق أن جامعة الابتكار بمثابة حاضنة للأفكار الابتكارية، كما تساهم الجامعة في تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، عبر تهيئة بيئة تعليمية تدعم الابتكار

والمشروعات الإبداعية بدلاً من الاكتفاء بالتوظيف التقليدي، فريادة الأعمال في نموذج جامعة الابتكار تشكل مدخلاً لتعزيز مرونة الخريجين في مواجهة تحديات سوق العمل المصري والدولي. الركيزة الثالثة: بناء المهارات الناعمة:

تعتبر المهارات الناعمة من أهم مقومات إعداد الخريجين لعصر يتسم بالتغير المستمر وعولمة سوق العمل، وهي تعمل على تقليل الفجوة بين الجامعات ومتطلبات سوق العمل. فجامعات الابتكار استناداً إلى مفهوم التعلم المستدام تسعى إلى توفير المعارف والمهارات الناعمة للطلبة، والتي تجعل الخريج قادراً على الخروج من دائرة النطاق الضيق لمفهوم التوظيف، وتدعم المهارات الناعمة بشكل يمكنه من دخول بيئات أعمال مختلفة. (عبد الجواد، ٢٠٢٣، ٩٢٤) وهناك عديد من المقومات التي يجب توافرها في جامعات الابتكار لتحقيق ركيزة المهارات الناعمة لعل من أهمها تدريب طلبة الجامعة على المهارات الناعمة، وتشجيعهم على البحث عن المعلومات والمهارات الجديدة. (الرفاعي ومنصور، ٢٠٢٤، ٧٣١ - ٧٣٢)، والعمل على تطوير المناهج التعليمية بما يتناسب مع المهارات الناعمة، وتعزيز الشراكة بين مؤسسات التعليم وسوق العمل، والاهتمام بالتدريب الميداني للطلبة في سوق العمل. (الخيرى، ٢٠٢٣، ٥٨) وترى الباحثتان أن المهارات الناعمة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها جامعة الابتكار في إعداد خريجين قادرين على الاندماج الفعال في سوق العمل المتغير الذي أصبح يولي اهتماماً كبيراً للمهارات الناعمة مثل التواصل، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والقيادة، والتفكير النقدي، والمرونة، والذكاء العاطفي، والمرونة، والانضباط الذاتي، وتزداد أهمية المهارات الناعمة في ضوء التحولات التي يشهدها سوق العمل المصري والعالمي، ومن هنا باتت الجامعات مطالبة بتطوير هذه المهارات لدى طلابها كجزء أساسي من رسالتها في إعداد خريجين جاهزين للتوظيف والمنافسة والابتكار.

الركيزة الرابعة: العلوم عابرة التخصصات Transdisciplinary :

تعد العلوم عابرة التخصصات ركيزة أساسية في جامعة الابتكار، فهي تقوم على تجاوز الانقسامات المعرفية التقليدية، واستدعاء المعرفة من مختلف الحقول لصياغة رؤى وحلول مبتكرة. فلا يوجد تدريس في الجامعات الابتكارية بالشكل التقليدي التي يعتمد على الحفظ والتلقين، ولا يوجد بحث علمي داخل تخصص معين دون مراعاة علاقته مع عديد من التخصصات الأخرى. (اللبان وعبد العزيز وإمام وعلى، ٢٠٢٤، ٦٣)

فالتحديات بلغت من التعقيد حيث باتت تحتاج إلى برامج تتجاوز الحدود التقليدية فيما بين العلوم، فالمعرفة عابرة التخصصات وتطبيقها يمكن أن يؤدي إلى قدر أكبر من الابتكار. (Weller, 2021, 2)، كما تعتبر البرامج القائمة على العلوم عابرة التخصصات أحد الحلول؛ لتفعيل وإنتاج

واستحداث وظائف جديدة يحتاجها العصر، وتواكب تطلعاته، وتتوافق مع النهضة المجتمعية، والتوجهات العالمية. (الفوزان، ٢٠٢٠، ٩٢).

وهناك عديد من المقومات التي يجب توافرها في الجامعات من أجل تحقيق هذه الركيزة من أهمها نشر فكر العلوم عابرة التخصصات بين كل المنتمين إلى الجامعة، واستمرارية استحداث تخصصات جديدة تفي باحتياجات سوق العمل المتجددة، وعمل دراسات باحتياجات سوق العمل ومتطلباته. (سلطان ومحمود، ٢٠٢٣، ١٩٠ - ١٩٢)، وإبداع تخصصات وبرامج جديدة ذات بعد بيئي، وإعادة هيكلة التخصصات التي لا تخدم سوق العمل، وعقد شراكات عربية وعالمية ذات بعد بيئي. (الهاوري، ٢٠٢٥، ١٤١ - ١٤٤)

ومن هنا تستند جامعة الابتكار على العلوم عابرة التخصصات، فكلاهما يسعى إلى تجاوز الحدود التقليدية للمعرفة، وتحقيق التكامل بين التخصصات المختلفة؛ لإنتاج حلول جديدة ومعقدة للمشكلات المجتمعية والتحديات العالمية، فالتفاعل مع تغيرات سوق العمل لم تعد تتطلب تخصصاً أحادياً، بل مهارات بيئية عابرة للتخصصات.

الركيزة الخامسة: الابتكار التكنولوجي:

يعد الابتكار التكنولوجي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها جامعة الابتكار، وهو بمثابة العمود الفقري الذي تركز عليه الجامعة الابتكارية في سعيها لتحقيق أهدافها، فهو في صلب رؤيتها ورسالتها نظراً لما تمثله التكنولوجيا من قوة دافعة في إعادة تشكيل أنماط التعليم، وأساليب البحث، وآليات التفاعل مع المجتمع وسوق العمل.

ويعبر الابتكار التكنولوجي عن عملية تطوير تقنيات جديدة أو تحسين تقنيات موجودة لتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس والطلبة بالجامعة وحل مشكلات معينة بطرق مبتكرة. (أحمد وخضر، ٢٠٢٥، ٦٧٥)

وفي هذا السياق هناك عديد من مقومات الابتكار التكنولوجي من أهمها إنشاء وحدات متخصصة للابتكار التكنولوجي داخل الجامعات، وإنشاء حاضنات أعمال لدعم المشاريع الناشئة في مجالات التكنولوجيا الخضراء والابتكار المستدام، وتوفير منصات تدريب إلكترونية تحتوي على مواد تعليمية متعددة التخصصات، وتعزيز الشراكات بين الجامعات والشركات العاملة في مجالات التكنولوجيا الخضراء لتوفير فرص تدريب وتوظيف الطلبة. (أحمد وخضر، ٢٠٢٥، ٦٩٨ - ٦٩٩)

وبالتالي يتم تمكين جامعة الابتكار طلبتها وباحثيها من تطوير حلول واقعية تتوافق واحتياجات المجتمع وسوق العمل، ومن ثم يصبح الابتكار التكنولوجي ضرورة استراتيجية لتعزيز تنافسية الجامعة، ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات المستقبل.

الركيزة السادسة: إدارة المواهب العلمية:

تعتبر إدارة المواهب العلمية من أهم ركائز جامعات الابتكار حيث لم تعد الجامعات تكتفي بإعداد الخريجين، بل باتت معنية باكتشاف الموهوبين ورعايتهم، وتطويرهم ليكونوا قادة المستقبل في البحث، والصناعة، وريادة الأعمال، ومبتكرين يغيرون واقعهم ويعيدون رسم ملامح المستقبل.

وتعتبر إدارة المواهب العلمية عن العملية التي تستهدف أفضل الموارد البشرية بما يمتلكون من قدرات متميزة يمكن تطويرها وتنميتها؛ لتحقيق قيمة مضافة للجامعة تستطيع من خلالها منافسة الجامعات الأخرى محلياً وعالمياً. (عبد الدايم ونصر ومصطفى والهالي، ٢٠٢٥، ٢٣٩)

وفي هذا السياق هناك عديد من مقومات إدارة المواهب العلمية لعل من أهمها الاهتمام بالباحثين وأعضاء هيئة التدريس ذوو الموهبة، ورعايتهم وتلبية كافة احتياجاتهم وتبني ابتكاراتهم، واستقطاب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين محلياً وإقليمياً وعالمياً للعمل داخل الجامعة. (أحمد، ٢٠٢٤، ٣٢٢)، إضافة إلى مراجعة السياسات والإجراءات التي تتبناها الجامعات في إدارة المواهب العلمية، وإعداد برامج طويلة الأمد تهدف إلى اكتشاف المواهب وتطويرها، وتصميم خطط تطويرية تراعي احتياجات المواهب وتستند إلى نقاط القوة ومجالات التحسين. (النويسر، ٢٠٢٤، ٣٠٧)

يتضح مما سبق أن إدارة المواهب العلمية إحدى الركائز الجوهرية في نموذج جامعة الابتكار، وتعمل جامعة الابتكار على استثمار هذه المواهب من خلال منظومات متكاملة للرعاية من أجل تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

الركيزة السابعة: الشراكات الاستراتيجية المجتمعية والبحثية:

تعد الشراكات الاستراتيجية المجتمعية والبحثية من أهم ركائز جامعات الابتكار، وتعني العمل في إطار محيط تنموي واسع يقتضي مشاركة الجامعة مع جميع المؤسسات التنموية بالمجتمع على المستوى الإنتاجي والخدمي، أو عمل عدد من الحقائق والحاضنات العلمية لاستيعاب الموارد البشرية المتميزة والمعرفة الناتجة من البحث العلمي لتطبيقها وتحويلها لتكنولوجيا. (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٦٦)، كما أكدت عديد من الأدبيات على أهمية نقل المعرفة الأكاديمية إلى المجال الصناعي وعلى التعاون البحثي المبتكر بين الجامعات والشركات الصناعية. (Kunttu, 2017, 14)

فجامعة الابتكار تهتم بتعزيز هذه الشراكات من خلال مد جسور التعاون مع المجتمع والصناعة، بما يمكنها من الإسهام في حل مشكلات المجتمع، كما تعمل على إنشاء تحالفات استراتيجية مع الجامعات والمراكز العلمية داخل وخارج الوطن، بهدف تنفيذ مشاريع بحثية تطبيقية مشتركة، وتبادل الخبرات، وتحقيق إنتاج علمي نوعي يخدم الاقتصاد المعرفي وسوق العمل، وإحداث حراك أكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وبالتالي تصبح الجامعة مؤسسة فاعلة في خدمة المجتمع، وقائدة في الابتكار.

يتضح مما سبق أن جامعة الابتكار لا تبنى على ركيزة واحدة، بل هي منظومة متشابكة من المرتكزات التي تعمل على قيادة التغيير المجتمعي والاقتصادي، ويستند هذا النموذج إلى سبع ركائز جوهرية، وهذه الركائز لا تعمل منفصلة، بل تتفاعل ضمن إطار مؤسسي مرن ومبتكر.

سادساً- خبرات رائدة في مجال جامعات الابتكار:

شهد العالم في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بجامعات الابتكار كأداة محورية لتعزيز التنافسية والاستجابة لمتطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة، وبرزت نماذج رائدة لجامعات الابتكار حول العالم، ومن أبرز هذه الخبرات جامعة بنسلفانيا والتي تمثل تجربة أمريكية عريقة جمعت بين التعليم متعدد التخصصات، ودعم مراكز الابتكار وريادة الأعمال، وتطوير برامج أكاديمية مرنة تستجيب لمتطلبات سوق العمل المتغير، واهتمت الجامعة بشكل خاص بربط البحث العلمي بالتطبيقات الصناعية والتكنولوجية، مما ساهم في تعزيز مكانتها العالمية كجامعة مبتكرة، وجامعة حمدان بن محمد الذكية فقدمت نموذجاً عربياً متقدماً في تبني التعليم الذكي، وتفعيل منظومة الابتكار في التعليم العالي من خلال دمج التكنولوجيا في بيئة التعلم، وتطوير مهارات التفكير الريادي لدى الطلبة، كما ركزت الجامعة على الشراكات الدولية واستشراف المستقبل، لتلبية متطلبات سوق العمل في ضوء رؤية الإمارات للمستقبل، وسوف يتم تناول تلك الخبرات واستخلاص الدروس المستفادة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الجامعات المصرية وتعزيز قدرتها التنافسية عالمياً.

(أ) جامعة بنسلفانيا:

جامعة بنسلفانيا هي جامعة بحثية خاصة تقع في مدينة فيلادلفيا، تأسست عام ١٧٤٠ على يد Benjamin Franklin أحد الأباء المؤسسين للولايات المتحدة، والذي كان حريصاً على إنشاء جامعة لتعليم الأجيال القادمة، حيث دعا إلى مفهوم للتعليم العالي لا يقتصر على تعليم رجال الدين فحسب، بل يشمل أيضاً تدريس معارف الفنون والعلوم الإنسانية، بالإضافة إلى المهارات العملية اللازمة للحياة وتحقيق الصالح العام، وتركز جامعة بنسلفانيا بشدة على التعلم والبحث متعدد التخصصات، وتقديم برامج شهادات مزدوجة، وتخصصات فريدة، ومرونة أكاديمية. (University of Pennsylvania (a), 2025)

وهي جامعة تركز على التزامها العميق بمحيطها المحلي كمجتمع يجب خدمته، وبناء بيئة أكاديمية تزيل الحواجز بين التخصصات؛ لصياغة حلول مبتكرة للقضايا المعقدة، كما تهتم بالابتكار البحثي والتطبيقي كضرورة لمواجهة تحديات العصر، وبناء قيادات طلابية ملتزمة بالتغيير الاجتماعي والتواصل مع قضايا العالم الحقيقية. (University of Pennsylvania (b), 2025)

➤ رؤية جامعة بنسلفانيا ورسالتها:

أما عن رؤية جامعة بنسلفانيا فتتمثل في أن تكون مؤسسة رائدة عالمياً في مجال التعليم والبحث العلمي التطبيقي متعدد التخصصات وخدمة المجتمع، وبيئة حاضنة للابتكار والتنوع؛ لتحقيق تأثير ملموس على الصعيدين المحلي والعالمي. (University of Pennsylvania (c), 2025)
أما عن رسالة جامعة بنسلفانيا فتتمثل في تقديم رسالة متميزة من خلال تطوير المعرفة، وتعزيز التكامل المعرفي بين التخصصات، وتوظيف هذه المعرفة لتحسين الأحوال الإنسانية، وتقديم تعليم عالي المستوى، وتعزيز المشاركة المدنية على المستويين المحلي والعالمي. (University of Pennsylvania (d), 2025

➤ القيم الحاكمة لجامعة بنسلفانيا:

تتمثل القيم الحاكمة لجامعة بنسلفانيا في القيادة، والتعاون، والابتكار وريادة الأعمال، والنزاهة، والاكتشاف، والشمول والتنوع، والإبداع، والمسؤولية. (University of Pennsylvania (e), 2024

➤ الأهداف الاستراتيجية لجامعة بنسلفانيا:

تتمثل في تعزيز التميز وتطوير البحث ورفع كفاءة الإنتاج العلمي الداعم للابتكار، وتقديم برامج تعليمية جديدة ومتطورة وفقاً لمعايير جودة التعليم والتعلم ذات الصلة باحتياجات السوق ومتطلبات العملاء، وتطبيق وتسويق مخرجات البحث العلمي بالانفتاح على الجامعات العالمية، وتطبيق المعرفة لتحسين حياة الأفراد والمجتمعات محلياً وعالمياً، وتقديم تعليم للطلبة يعتمد على الابتكار وريادة الأعمال، وصناعة رأس مال بشري قادر على المشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتعزيز المشاركة المجتمعية لخدمة المجتمع وريادته، وتعزيز ثقافة الاستدامة وتنفيذ سياسات واعية بيئياً. (University of Pennsylvania (f), أحمد، ٢٠٢٤، ٣٤١)

➤ سياسات القبول بجامعة بنسلفانيا:

تعد جامعة بنسلفانيا واحدة من أكثر الجامعات انتقائية، وتتمثل متطلبات القبول في ملء نموذج الطلب عبر الإنترنت، وتقديم السجل الأكاديمي للمدرسة الثانوية، وتقديم خطاب توصية وتقييم من اثنين من معلمي الطالب المتقدم، وتقديم بيان شخصي توضح اهتمامات الطالب وميوله الأكاديمية، وأسباب التحاقه بالجامعة. (University of Pennsylvania (g), 2025)

➤ الكليات والبرامج بجامعة بنسلفانيا:

تضم جامعة بنسلفانيا مجموعة من الكليات والمدارس المهنية، وتتنوع تلك الكليات والمدارس بحسب المرحلة الدراسية كالتالي: (University of Pennsylvania , 2024, 4-15)

جدول رقم (١) كليات جامعة بنسلفانيا وبرامجها

م	الكليات	البرامج المقدمة
كليات تمنح برامج البكالوريوس	كلية الآداب والعلوم	الآداب، العلوم، العلوم الاجتماعية، العلوم الإنسانية.
	كلية الهندسة والعلوم التطبيقية	الهندسة الميكانيكية، الهندسة الكهربائية، علوم الحاسب.
	كلية وارتون للأعمال	إدارة الأعمال، التمويل، المحاسبة، التسويق، الاقتصاد
	كلية التمريض	التمريض، الصحة العامة، علوم التمريض التطبيقي
كليات تقدم برامج الدراسات العليا	كلية الدراسات العليا في التربية	الماجستير والدكتوراه في القيادة التربوية، السياسات التعليمية.
	كلية القانون	الدرجات المهنية، ماجستير في القانون، دكتوراه قانون
	كلية طب الأسنان	الدرجات المهنية ويشمل تخصصات طب الأسنان
	كلية الطب	البرنامج العام، وبرنامج الدكتوراه والماجستير، وبرنامج الماجستير المهني، وبرنامج الدرجات العلمية المشتركة، وبرنامج الشهادات
	كلية الطب البيطري	الدرجات المهنية (الطب البيطري، ورعاية الحيوان وسلوكه)
	كلية السياسة الاجتماعية والممارسة	ماجستير في العمل الاجتماعي، السياسة الاجتماعية
	كلية التصميم	التصميم الحضري، العمارة، التخطيط البيئي
	مدرسة أنينبرغ للاتصال	دكتوراه في الاتصال، أبحاث الإعلام والمجتمع

كما تقدم جامعة بنسلفانيا عديد من البرامج الدراسية متعددة التخصصات، وهي:

University of Pennsylvania(h),) (University of Pennsylvania, 2024, 8-92)

(2025)

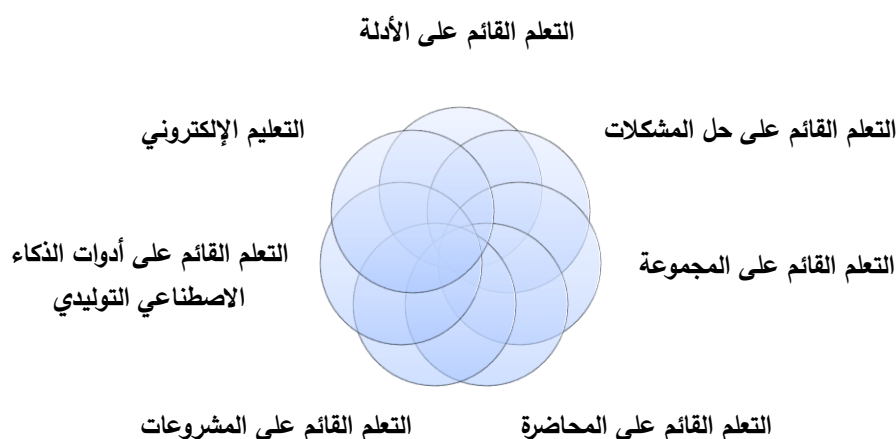
جدول رقم (٢) البرامج الدراسية متعددة التخصصات

م	البرنامج	الكليات المشتركة
البرامج متعددة التخصصات	هايتسمان في الدراسات الدولية والأعمال	كلية الآداب والعلوم وارتون
	جيروم فيشر في الإدارة والتكنولوجيا	كلية الهندسة وارتون
	روي وديانا فاجيلوس لعلوم الحياة والإدارة	كلية الآداب والعلوم وارتون
	دكتوراه القانون وماجستير إدارة الأعمال	كلية القانون وارتون
	دراسات السينما والإعلام	كلية الآداب وأنينبرغ
	الكتابة الإبداعية / فنون المسرح	كلية الآداب وأنينبرغ والفنون
	الصحة والمجتمع	كلية لآداب والطب والتمريض
	برنامج فاجيلوس (VIPER) في الطاقة والاستدامة	كلية الهندسة والعلوم والآداب

➤ أساليب التدريس بجامعة بنسلفانيا:

هناك مجموعة من أساليب التدريس في كليات جامعة بنسلفانيا ومدارسها، والتي يستخدمها

أعضاء هيئة التدريس مع الطلبة، وهي كما يلي: (University of Pennsylvania (i), 2025)



شكل رقم (٤) أساليب التدريس بجامعة بنسلفانيا

من إعداد الباحثين بالرجوع إلى: (University of Pennsylvania (i), 2025)

يتضح من الشكل السابق تعدد أساليب التدريس بجامعة بنسلفانيا حيث تشمل التعلم القائم على الأدلة؛ الذي يدمج مجموعة من الاستراتيجيات كالاستقصاء والتحقق والاسترجاع والتغذية الراجعة في التعلم، والتعلم القائم على حل المشكلات، والتعلم القائم على المجموعة؛ يتم تقسيم القاعة التدريسية إلى مجموعات صغيرة يتم تكليفها بمهام تنتهي بتقديم عرض تقديمي يشتمل على طرح أسئلة نقدية يتم الإجابة عليها من قبل كل مجموعة، والتعلم القائم على المحاضرة بين محاضرات مباشرة ومحاضرات عن بعد، والتعلم القائم على المشروعات، والتعلم القائم على أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي، كما تستخدم جامعة بنسلفانيا نظام إدارة التعلم Canvas .

➤ تقويم الطلبة في جامعة بنسلفانيا:

يخضع الطلبة في جامعة بنسلفانيا لنظام تقييم شامل يقوم على التقويم المستمر، من خلال اختبارات تحريرية وشفوية وعملية موزعة على فصلين دراسيين إلى جانب التكاليفات البحثية، والمشاريع، والعروض التقديمية، كما يقوم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بتوضيح تفاصيل هذه التقييمات ضمن خطة المنهج الدراسي syllabus في بداية الفصل. (University of Pennsylvania (j), 2025)

وتعكس هذه السياسة التزام الجامعة بتوفير تقييم عادل وشفاف يواكب تنوع أساليب التعليم والتعلم لدى الطلبة.

➤ الهيكل الإداري بجامعة بنسلفانيا: يتمثل في: (University of Pennsylvania, 2024, 4-18)

- الإدارة المركزية للجامعة: وتتمثل في: رئيس الجامعة - نواب الرئيس - العميد ونوابه - أمين الجامعة - أمين الصندوق - المراقب المالي - المستشار القانوني.
- مجلس الأمناء: ويتمثل في: أمناء بحكم المنصب - أمناء فخريين - أمناء المدة.

- الهيئة الأكاديمية: وتتمثل في عمداء الكليات- رؤساء الأقسام- أعضاء هيئة التدريس (الهيئة الدائمة- الهيئة الأكاديمية المرتبطة- الهيئة الأكاديمية الداعمة)

ومن ثم يعتمد الهيكل الإداري لجامعة بنسلفانيا على نظام إداري يتصدره رئيس الجامعة الذي يتولى المسؤولية الشاملة عن رسم التوجهات الاستراتيجية وتمثيل الجامعة، وفي المستوى التنفيذي للكليات، يقود كل كلية عميد يشرف على الجوانب الأكاديمية والإدارية بدعم من رؤساء الأقسام واللجان الأكاديمية.

➤ الوحدات ذات الطابع الخاص:

تقدم الجامعة عديد من الخدمات والأنشطة البحثية من خلال بعض الوحدات مثل:

▪ مركز التكنولوجيا والابتكار والمنافسة: تتمثل مهمة المركز في بناء مجتمع تعاوني من الباحثين والطلبة المبتكرين، ويقوم المركز بتحقيق مهمته بثلاث طرق: يجري المركز أبحاثاً متطورة ، ويساعد الطلبة والعلماء وصناع السياسات على وضع أنفسهم بشكل أفضل للمساهمة في عالمنا الديناميكي التكنولوجي. (University of Pennsylvania (j), 2025)

▪ مكتب خدمات البحوث: يقدم الدعم الإداري والمالي للباحثين وأعضاء هيئة التدريس، ويشرف على تقديم المقترحات البحثية، كما يعمل على تسهيل التعاون بين الكليات والمراكز البحثية، وحلقة وصل بين الجامعة والجهات الممولة. (University of Pennsylvania (k), 2025)

▪ مركز الفن العام والفضاء: هو منصة للبحث الفني والمشاركة المدنية، ويدعم أعضاء هيئة التدريس والطلبة في احتضان مشاريع الفن العام. (University of Pennsylvania (l), 2025)

▪ مركز برامج الكتابة المعاصرة: يقدم استشارات فردية، وورش كتابة مختصة، ودعم لأعضاء هيئة التدريس في تصميم مهام الكتابة. (University of Pennsylvania (m), 2025)

▪ مختبر الريبوتات: هو مركز أكاديمي وبحثي متعدد التخصصات، وهو حاضنة رائدة في مجال الروبوتات، ويجري المختبر بالتعاون مع Perry World House بمبادرة لمساعدة الباحثين في مجال الروبوتات على تطوير استجابة تأديبية للتحديات المحيطة بالحوكمة القانونية والأخلاقية في تصميم واستخدام مثل هذه الأنظمة. (University of Pennsylvania (n), 2025)

▪ مركز Singh: هو مركز لتكنولوجيا النانو من الجيل القادم، حيث يدمج أحدث معدات التصنيع النانوي والتشخيص النانوي لفتح آفاق جديدة في مجال تكنولوجيا النانو. (University of Pennsylvania (o), 2025)

▪ مركز ريادة الأعمال بجامعة بنسلفانيا: يهدف إلى دعم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في تأسيس المشاريع الريادية، وتوفير الإرشاد، وفرص التواصل مع المستثمرين، وربط الأفكار المبتكرة

بسوق العمل، ويقدم فرصًا للتواصل مع رواد أعمال وخريجين. (University of Pennsylvania (p), 2025

➤ التمويل بجامعة بنسلفانيا:

تعتمد جامعة بنسلفانيا على تمويل متنوع من الحكومة، والقطاع الخاص، والمتبرعين الأفراد، والهيئات الصناعية، وتنص اللوائح على أن قبول أي تمويل يتم وفقًا لمعايير تحافظ على الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي، كما تقبل الهبات والمنح وفق شروط تتماشى مع قيم النزاهة الأكاديمية والشفافية المؤسسية. (University of Pennsylvania, 2024, 135–136)، كما تمثل سياسة توزيع عوائد الابتكار بجامعة بنسلفانيا نموذجًا يحتذى في دعم البحث وتحفيز الباحثين، حيث يخصص ٣٠٪ من الدخل الصافي للمخترع نفسه، ومن مصادر التمويل العقود الاستشارية التي يبرمها أعضاء هيئة التدريس مع القطاع الصناعي. (University of Pennsylvania, 2024, 68-87).

كما تعد جامعة بنسلفانيا واحدة من أغنى الجامعات الأمريكية من حيث الوقف الجامعي، ويدار هذا الوقف من خلال مكتب استثماري، ويستخدم لدعم التعليم، والبرامج الأكاديمية، وتطوير البنية التحتية، وتمويل البحوث، وتوسيع فرص الدعم المالي للطلبة. (University of Pennsylvania (q), 2025

➤ الشراكات مع الصناعة بجامعة بنسلفانيا:

يعد مركز Penn Center for Innovation محور استراتيجي لتعزيز التعاون بين الأكاديميين والشركات الصناعية، مما يتيح نقل التكنولوجيا وتطوير حلول مبتكرة للتحديات الصناعية الحديثة، كما تدعم كلية وارتون من خلال مبادراتها الطلابية والبحثية التواصل الفعال مع القطاع الصناعي؛ لتوفير فرص تدريبية وتأهيلية للطلبة بما يتناسب ومتطلبات السوق، وتسعى جامعة بنسلفانيا من خلال هذه الشراكات إلى تحقيق التكامل بين البحث والتعليم والتطبيق العملي، مع تعزيز ريادة الأعمال وتحفيز الابتكار، بما يعكس إيجابيًا على التنمية المستدامة ومستقبل الطلبة والخريجين. (University of Pennsylvania (r), 2025)، كما تدعم كليات مثل كلية وارتون Wharton School هذا التوجه عبر مبادرات متخصصة لتسهيل التعاون بين الأكاديميين والشركات. (University of Pennsylvania (s), 2025)

➤ التحالفات الاستراتيجية بجامعة بنسلفانيا:

تشجع جامعة بنسلفانيا التحالفات الاستراتيجية حيث التعاون الفعال للطرفين بين الشركاء، فهو يجمع موارد كل شريك، وملكيته الفكرية، وخبرته العملية، ورؤيته الاستراتيجية، بشكل متضافر لتقديم تقنيات وحلول منتجات جديدة، ويتضمن برنامج التحالف التعاون المرن والديناميكي بين جامعة

بنسلفانيا والشركاء مع التركيز على برامج البحث، وتطوير التكنولوجيا التحويلية غالبًا ما يؤدي إلى منصات جديدة أو تقدم كبير في التكنولوجيا الرئيسة الموجودة، واستثمار بحثي كبير، والتركيز على العلوم الانتقالية، كما يتيح التحالف للشركاء إمكانية الوصول إلى تقنيات متعددة وباحثين متعددين في مختبرات تركز على معالجة المشكلة التكنولوجية بحلول متكاملة. (University of Pennsylvania (t), 2025

كما تعد جامعة بنسلفانيا رائدة في مجال استقطاب أعضاء هيئة التدريس الدوليين وهي موطن لأحد أكبر المجتمعات الدولية وأكثرها تنوعًا، كما ترحب بالطلبة الدوليين، وتساعدتهم على التأقلم مع الحياة في فيلادلفيا، وتحتضن مساهماتهم في مجتمع بنسلفانيا. (University of Pennsylvania. (u), 2025

➤ المشاركة المجتمعية بجامعة بنسلفانيا:

تعد جامعة بنسلفانيا من الجامعات الرائدة التي تضع المشاركة المجتمعية في صلب رسالتها الأكاديمية والبحثية، وتعتمد الجامعة على نموذج تكاملي يدمج بين التعليم، والبحث، والخدمة المجتمعية من خلال مبادرات ومراكز متخصصة مثل مركز Netter Center for Community Partnerships للشراكات المجتمعية، وينفذ مركز نيتير الاستراتيجيات التالية لتعزيز مهمته: الخدمة المجتمعية القائمة على الأساس الأكاديمي، والتي تنطوي على حل المشكلات الواقعية ترتبط بالبحث والتدريس والتعلم والخدمة، والمدارس المجتمعية المدعومة من الجامعة؛ لتحسين الأحياء والمدارس، وحوكمة تشاركية شاملة تشمل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والخريجين وأعضاء المجتمع، كما توجد في جامعة بنسلفانيا منصة للموظفين وأعضاء هيئة التدريس والخريجين للتعاون في أنشطة وفعاليات خدمة المجتمع، وتوفر برنامج تطوعي في الخدمة العامة، مثل برنامج الإرشاد في مكان العمل، وحملات التبرع، ويدير البرنامج مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل برنامج الإرشاد في مكان العمل بجامعة بنسلفانيا، وتبني عائلة لقضاء العطلات، وتبني فصلًا دراسيًا. (University of Pennsylvania (v), 2025

➤ الخريج وسوق العمل المحلي والعالمي:

تدرك جامعة بنسلفانيا أن هدف الجامعة تجهيز الطلبة بالمهارات والقدرات التي تؤهلهم للنجاح في بيئة العمل المتغيرة، لذلك تدمج الجامعة البرامج الأكاديمية مع التدريب العملي، وتوفر برامج تطوير مهني متقدمة حيث يقدم مركز الخدمات الوظيفية التابع لجامعة بنسلفانيا Career Services وهو وحدة متخصصة تعنى بدعم الطلبة والخريجين في تطوير مهاراتهم المهنية وتأهيلهم لسوق العمل من خلال توفير موارد متعددة، وإرشاد مهني، وربطهم بفرص تدريب ووظائف، وذلك كالتالي: (University of Pennsylvania (w), 2025)

- يوفر هذا المركز خدمات تدريب شاملة للطلبة تشمل تطوير المهارات المهنية بما يساعد الطلبة على الاندماج في سوق العمل.
- يقوم المركز بالتوجيه المهني؛ لمساعدة الطلبة في تحديد أهدافهم المهنية.
- يقدم ورش عمل وندوات حول كتابة السيرة الذاتية، والتحضير للمقابلات، وبناء الشبكات المهنية.
- منصة Handshake وتعمل على توفير منصة إلكترونية لعرض فرص التدريب والتوظيف.
- معارض التوظيف Career Fairs من حيث تنظيم فعاليات للتواصل مع أصحاب العمل وشبكة الخريجين للإرشاد المهني.

➤ التسويق في جامعة بنسلفانيا:

تهتم جامعة بنسلفانيا ببناء علامتها التجارية عبر إبراز تاريخها العريق، والإنجازات البحثية، والبرامج الأكاديمية المتميزة، والقصص الناجحة للخريجين، كما تستخدم التسويق الرقمي، فمثلا مركز بنسلفانيا للابتكار ومركز ريادة الأعمال يقوموا بحملات تسويقية لتعريف الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب الأعمال بمشاريعها وبرامجها، كما يستخدم محتوى تسويقي يستهدف الشركات والمستثمرين لتشجيع الشركات والاستثمارات. (University of Pennsylvania (p& r), 2025)، كما يتم التسويق للحملات الترويجية لورش العمل، ومعارض الوظائف، وبرامج التدريب، وبناء شبكة علاقات مع الشركات والمؤسسات عبر تسويق الفرص المتاحة. (University of Pennsylvania (w), 2025)

➤ الدروس المستفادة من خبرة جامعة بنسلفانيا:

تعد تجربة جامعة بنسلفانيا مثالا رائداً لجامعات الابتكار حول العالم، حيث تقدم مجموعة من الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الجامعات المصرية بشكل عام، ومنها:

✓ تعكس رؤية جامعة بنسلفانيا ورسالتها فلسفة مؤسسية متقدمة تتضمن لها الريادة في مجال التعليم والتعلم والبحث العلمي التطبيقي وريادة المجتمع بطريقة تعتمد على التكامل بين وظائفها مع تشجيع الابتكار وريادة الأعمال والعالمية والانفتاح الثقافي، والمسئولية الأخلاقية والاجتماعية.

✓ تؤمن جامعة بنسلفانيا بمجموعة من القيم والمبادئ مثل النزاهة الأكاديمية، والابتكار، والإبداع، والتنوع الثقافي.

✓ تعد جامعة بنسلفانيا نموذجاً يحتذى به في أهدافها حيث تمثل مصدراً غنياً للدروس المستفادة في تطوير التعليم العالي، وتعكس توجهها استراتيجياً متكاملًا يواكب المتغيرات المتسارعة في التعليم العالي وسوق العمل.

✓ تتسم جامعة بنسلفانيا بالتنوع الكبير في كلياتها ومدارسها، وهذا يمثل نقطة قوة استراتيجية تعزز التكامل الأكاديمي والبحثي؛ إذ يسمح هذا التنوع بتوفير برامج تعليمية متخصصة وشاملة تلبي اهتمامات الطلبة المختلفة، وتدعم التعاون متعدد التخصصات بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى إنتاج بحوث مبتكرة وحلول فعالة للقضايا المعقدة، ويوفر بيئة تعليمية غنية تحفز تبادل الأفكار والتفاعل بين الطلبة من خلفيات معرفية متعددة، ويمنحهم مرونة في اختيار مساراتهم الأكاديمية بما يتناسب مع تطلعاتهم المهنية، وعليه يسهم ذلك في إعداد خريجين قادرين على مواكبة تحديات العصر والتفوق في سوق العمل.

✓ تعد جامعة بنسلفانيا مكانًا جذابًا لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة، كما تهتم باستقطاب أعضاء هيئة التدريس الدوليين، كما ترحب بالطلبة الدوليين، وتساعدهم على التأقلم مع الحياة، وتراعي احتياجات وتنوع الطلبة.

✓ تعتمد جامعة بنسلفانيا على أساليب تدريس مبتكرة تجمع بين التعلم القائم على الأدلة، والتعلم القائم على المشروعات، والتعلم القائم على المجموعة إضافة إلى اهتمامها باكتشاف المبتكرين من الطلبة.

✓ تعتمد جامعة بنسلفانيا في تمويل أنشطتها على مصادر عديدة من هدايا ومنح واستثمارات، وحكومة، ووقف، وهذا ما يجعلها تحقق الاستدامة المالية.

✓ تتمتع جامعة بنسلفانيا بالتعاون مع الصناعة، والتحالفات الاستراتيجية، والشراكة مع المجتمع المدني ومؤسسات سوق العمل؛ مما يعزز جاهزية الخريجين ويسهم في التنمية المستدامة.

✓ تتمتع جامعة بنسلفانيا بوجود عديد من الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص مع تنوع مجالات هذه المراكز؛ مما يثري البيئة الأكاديمية ويلبي اهتمامات شريحة واسعة من الطلبة.

✓ تتميز جامعة بنسلفانيا بدعم توظيف الخريجين والربط مع سوق العمل من خلال وحدات متخصصة لإرشاد الطلبة مهنيًا، وتقديم ورش عمل ودورات تدريبية لتأهيلهم لمتطلبات سوق العمل.

يتضح مما سبق غنى تجربة جامعة بنسلفانيا وتميزها؛ فهي واحدة من النماذج الجامعية الرائدة التي تجعل الابتكار محورًا جوهريًا في رؤيتها ورسالتها وبرامجها التنفيذية، وإدماج التفكير الابتكاري وريادة الأعمال في مختلف البرامج والتخصصات، كما يبرز نموذج جامعة الابتكار أن الابتكار يتحقق من خلال بيئة تعليمية محفزة، مدعومة بوحدة ومراكز بحثية متخصصة، وشراكات استراتيجية مع مؤسسات صناعية ومجتمعية ومع مؤسسات سوق العمل، وبذلك تقدم جامعة بنسلفانيا نموذجًا متكاملًا لكيفية تحويل الجامعة التقليدية إلى جامعة ابتكارية تسهم في إعداد خريجين يمتلكون مهارات الريادة والإبداع، بما يعزز جاهزيتهم لمتطلبات سوق العمل المتغيرة.

(٢) جامعة حمدان بن محمد الذكية:

تعد جامعة حمدان بن محمد الذكية بدولة الإمارات العربية المتحدة أول جامعة ذكية معتمدة في المنطقة العربية، حيث تلتزم بتسيخ ثقافة الجودة والابتكار والبحث العلمي من خلال التعليم الذكي، والتدريب المهني في مجالات الأعمال، والتعليم، والرعاية الصحية، والبيئة. (HBMSU (b), 2025) ➤ رؤية جامعة حمدان بن محمد الذكية ورسالتها:

تتمثل رؤية جامعة حمدان بن محمد الذكية في "قيادة الابتكار في التعليم الذكي من أجل إعادة هندسة مستقبل التعليم بما يستهدف تحقيق التقدم للأفراد والمؤسسات والمجتمع"، وتتمثل رسالة الجامعة في "إنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال المبتكرات، والانطلاقات المتجددة، والتحول المستحدث. فنحن نقوم بتوفير فرص متفردة للتعلم مدى الحياة، وخبرات تعليمية فريدة من خلال التحفيز الفكري، ونؤسس لمجتمع متنوع يكون قوامه هيئة التدريس، والموظفين، والدارسين، والخريجين". (HBMSU (a), 2025)

يتضح مما سبق تركيز رؤية الجامعة ورسالتها على الابتكار والتحول الرقمي والريادة والاستشراف للمستقبل، حيث تضع الابتكار في صميم استراتيجيتها إضافة إلى التزام الجامعة بإعداد خريجين مزودين بالمعارف والمهارات التي تؤهلهم للتنافس في سوق عمل ديناميكي. ➤ القيم الحاكمة لجامعة حمدان بن محمد الذكية:

لجامعة حمدان بن محمد الذكية عديد من القيم التي توجه عمل الجامعة وتعبر عن فلسفتها، وتتمثل هذه القيم في أن الاهتمام بالطلبة، وريادة التغيير، والتشارك في النمو، وتحقيق النتائج، ودعم الابتكار (HBMSU, (a), 2025). فالقيم التي تتبناها جامعة حمدان بن محمد الذكية تظهر اهتمامًا بالابتكار ووضع الطالب في قلب العملية التعليمية، كما تعكس روح التطوير التي تسعى إليها الجامعة لتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة.

➤ الأهداف الاستراتيجية لجامعة حمدان بن محمد الذكية :

في إطار سعي الجامعة المستمر لتعزيز مكانتها كمؤسسة رائدة في مجال التعليم الذكي والابتكار محليًا ودوليًا، أطلقت جامعة حمدان بن محمد الذكية خطتها الاستراتيجية الجديدة للفترة ٢٠٢٤-٢٠٢٦م، وتمثل هذه الخطة خطوة مهمة نحو تحقيق رؤية الجامعة الممتدة حتى عام ٢٠٣٢م، وترتكز على خمسة محاور رئيسية: التصميم المؤسسي والكفاءة، وتعزيز تجربة المتعلمين، وتنويع باقة البرامج والدورات، وتعزيز الهوية المؤسسية، وإبرام شراكات استراتيجية، وتتضمن الخطة ٢٩ مبادرة وثلاثة برامج تحويلية، وتشمل إنشاء ثلاث كليات جديدة بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين، وإقامة شراكة أكاديمية مع جامعة دولية، وإقامة شراكات تقنية مع شركات عالمية رائدة.

(HBMSU, 2024)

يتضح مما سبق تميز أهداف جامعة حمدان بن محمد الذكية ٢٠٢٤ - ٢٠٢٦م بأنها أكثر مرونة وابتكاراً، مع التركيز على جودة وتنوع البرامج بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي، كما تعكس وعياً بأهمية الشراكات الاستراتيجية.

➤ سياسات قبول الطلبة بجامعة حمدان بن محمد الذكية: تتضح سياسة قبول الطلبة في جامعة

حمدان بن محمد الذكية وفق: (HBMSU (c), 2024)

▪ طلاب المرحلة الجامعية:

بالنسبة لحملة شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها فيشترط الحصول على الحد الأدنى لمعدل الثانوية العامة الإماراتية أو ما يعادلها، أما بالنسبة لحملة الشهادة الثانوية الفنية أو ما يعادلها فيشترط معدل ٧٥٪، ويشترط إجادة اللغة الإنجليزية، والتقديم باستخدام نموذج الطلب الإلكتروني.

▪ طلاب الدراسات العليا:

بالنسبة لطلبة الماجستير يجب أن يحمل المتقدم شهادة بكالوريوس من مؤسسة تعليم عال معتمدة ويشترط إجادة اللغة الإنجليزية، وبالنسبة لطلبة الدكتوراه فيجب إكمال دراسة درجة الماجستير في تخصص يلائم تخصص درجة الدكتوراه، وحد أدنى لدرجة توفل في امتحان الإنترنت، مع إجراء مقابلة تقويمية؛ لتقويم أهليتهم لدراسة برنامج الدكتوراه والتخصصات التي يريدون دراستها، وتمثل نتائج المقابلة إحدى معايير القبول، والتقديم باستخدام نموذج الطلب الإلكتروني.

➤ الكليات وبرامجها الدراسية بجامعة حمدان بن محمد الذكية:

تتكون جامعة حمدان بن محمد الذكية حالياً من ٤ كليات أكاديمية وتقدم ٢١ برنامجاً أكاديمياً معتمداً، يشمل ذلك الدرجات العلمية جميعها حتى الدكتوراه، وهي كلية العلوم الصحية، وكلية إدارة الأعمال والجودة، وكلية التعليم الإلكتروني، وكلية الاستدامة والاقتصاد الأخضر. (HBMSU (d), 2025)، ولعل هذا يعكس توجهها الابتكاري، وبرامجها الفريدة، ومن ثم جمعت الجامعة بين التخصصات المختلفة الحديثة والمبتكرة بشكل يلائم احتياجات سوق العمل والمستقبل المستدام.

➤ الهيكل التنظيمي لجامعة حمدان بن محمد الذكية:

يتمثل الهيكل التنظيمي لجامعة حمدان بن محمد الذكية في الرئيس الأعلى للجامعة، ومجلس الأمناء، ورئيس الجامعة، ونائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية، ونائب رئيس الجامعة لتطور الدارسين، ونائب رئيس الجامعة للذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا، ونائب رئيس الجامعة للموارد المؤسسية والخدمات. (HBMSU, 2022,1). وتعتمد جامعة حمدان بن محمد الذكية على هيكل إداري متوازن يجمع بين التوجه الاستراتيجي من القيادة العليا وبين إدارة تنفيذية قوية بقيادة رئيس الجامعة ونوابه.

➤ أعضاء هيئة التدريس:

يتميز أعضاء هيئة التدريس بأن معظمهم يملكون خبرات أكاديمية ومهنية دولية، يعتمدون التعليم الذكي، ويؤدون عملهم بدوام كامل وجزئي، وكثير منهم حاصلون على درجات دكتوراه من جامعات عالمية في مجالات مثل: التعليم الذكي، وإدارة الرعاية الصحية، والتعلم المستمر، وبعضهم يشارك أيضًا كباحثين في مشروعات بحثية دولية أو استشارية مع هيئات حكومية وشركات خاصة، ويتعاونون مع الطلبة في تصميم المحتوى الرقمي، والإشراف على المشاريع البحثية. (HBMSU (e), 2025

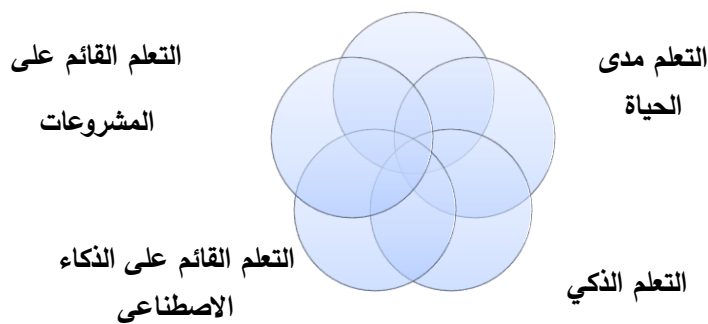
➤ التعاون الدولي والشراكات الاستراتيجية:

تلتزم جامعة حمدان بن محمد الذكية بتعزيز العلاقات الدولية ورعاية الشراكات مع مؤسسات التعليم العالي والمنظمات المهنية بما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي للجامعة، وتستفيد من المصداقية والتقدير والانتماء الدولي، وتتمتع بشبكة واسعة من المؤسسات الشريكة وخبرة متراكمة في تطوير التعاون ذي المنفعة المتبادلة في مختلف الأساليب والأشكال، مثل: تطوير المناهج المشتركة، وبرامج الدرجة المزدوجة، والمؤتمرات، ومشاريع استشارية، وبرامج التطوير المهني المشتركة، وتبادل أعضاء هيئة التدريس، وتبادل المتعلمين، واستضافة العلماء الزائرين، وبرنامج الدراسة في الخارج، والبحث التعاوني، والخدمات والاستشارات، كما تقدر جامعة حمدان بن محمد الذكية أهمية التعاون الدولي ذي المنفعة المتبادلة، وتدرك أهمية التواصل. (HBMSU (f), 2025).

➤ أساليب التدريس بجامعة حمدان بن محمد الذكية:

هناك مجموعة من أساليب التدريس في كليات جامعة حمدان بن محمد الذكية، والتي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في فصولهم، وهي كما يلي: (HBMSU (g), (h), (i), 2025)

التعليم المدمج



شكل رقم (٥) أساليب التدريس بجامعة حمدان بن محمد الذكية
من إعداد الباحثين

يتضح مما سبق تعدد أساليب التدريس بالجامعة من تعليم مدمج متزامن وغير متزامن، والتعلم مدى الحياة من حيث دورات مفتوحة قصيرة، ودورات تأهيل مهني، وشهادات جامعية أكاديمية، وبرامج تطوير مهني مستمرة، والتعلم الذكي الذي يقوم على دمج التكنولوجيا الرقمية مع التصميم التعليمي الحديث، ليصنع بيئة تعليمية مرنة تفاعلية، وشخصية تركز على المتعلم، والتعلم القائم على أدوات الذكاء الاصطناعي، والتعلم القائم على المشروعات.

➤ تقييم الطلبة بجامعة حمدان بن محمد الذكية:

يعتمد نظام تقييم الطلبة في جامعة حمدان بن محمد الذكية على مبدأ التقييم الشامل والتكويني، حيث يتم تقييم الطلبة من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات تشمل: الاختبارات الإلكترونية القصيرة، والمشاريع الفردية والجماعية، والعروض التقديمية الافتراضية، والمشاركة في المنتديات التعليمية، والامتحانات النهائية المعتمدة، كما تركز الجامعة على تقديم تغذية راجعة فورية وذكية للطلبة عبر منصاتها الرقمية، بما يمكنهم من تحسين أدائهم بشكل مستمر. (HBMSU (j), 2025).

➤ التمويل بجامعة حمدان بن محمد الذكية:

تتبنى جامعة حمدان بن محمد الذكية نظاماً تموالياً مرناً وشاملاً يهدف إلى تمكين الطلبة من مواصلة تعليمهم، حيث تقدم منحاً دراسية مثل منحة سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم التي تمنح للطلبة المتفوقين، وتغطي كامل الرسوم الدراسية حتى التخرج شريطة الحفاظ على معدل تراكمي محدد، كما توفر الجامعة خصومات للمتفوقين والعاملين في بعض الجهات الحكومية، وتكمل الجامعة هذه المنظومة بدعم إضافي للطلبة الدوليين، ويأتي هذا في إطار التزام HBMSU بتعزيز فرص التعليم الذكي للجميع وتخفيف الأعباء المالية على الطلبة. (HBMSU (k), 2025).

➤ الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حمدان بن محمد الذكية:

تقدم الجامعة عديد من الخدمات والأنشطة البحثية من خلال بعض الوحدات مثل:

▪ مركز حاضنات الأعمال H(in)3: تم إطلاق المركز في عام ٢٠١٤، ويقدم المركز أحدث خيارات التوسع والتنويع للشراكات مع محاولة التقليل من المخاطر التي تواجههم. (HBMSU (l), 2025)

▪ مركز دبي للصيرفة والتمويل الإسلامي (DCIBF): المتخصص في تطوير الكفاءات البشرية، ونشر المعرفة والبحوث في العلوم المالية والصيرفة الإسلامي. (HBMSU (m), 2025).

▪ مختبر الابتكار لمستقبل التعلم الذكي: الذي أطلقته الجامعة عام ٢٠١٦ لتعزيز التفكير الإبداعي وتطوير التعليم الذكي عبر منصة تجمع خبراء محليين ودوليين. (HBMSU (n), 2025)

▪ نادي القيادات التنفيذي الافتراضي VEC : وهو منصة رقمية لتطوير مهارات القيادات التنفيذية؛ حيث يوفر برامج تدريبية، إلى جانب فرص للتواصل المهني. (HBMSU (o), 2025)

▪ رابطة خريجي جامعة حمدان بن محمد الذكية: لتعزيز الروابط المهنية والأكاديمية من خلال الإرشاد المهني، وفرص التوظيف، وتنظم مؤتمرات وملتقيات للخريجين. (HBMSU (p), 2025).

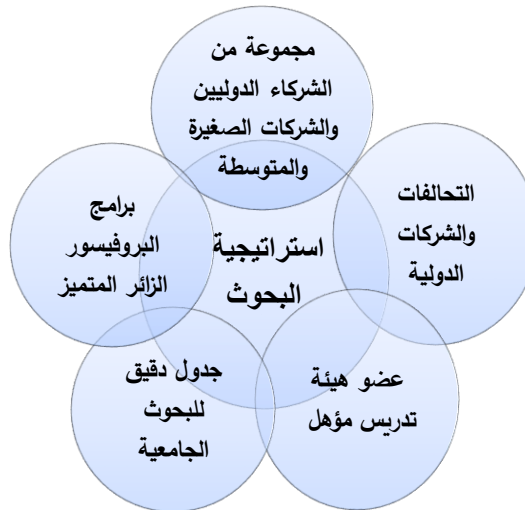
▪ مركز دراسات الحالة في الشرق الأوسط: يهتم المركز بالموارد البشرية والتسويق والتمويل، والابتكار، وقيادة المشاريع، والصحة الإلكترونية والبيئية، والتعليم وإدارة التغيير. (HBMSU (q), 2025)

➤ التطوير المهني بجامعة حمدان بن محمد الذكية:

تقدم جامعة حمدان بن محمد الذكية مجموعة متكاملة من برامج التطوير المهني تمكن المتخصصين والمهنيين من تعزيز مهاراتهم عبر دورات قصيرة، وورش عمل في مجالات متعددة مثل إدارة المشاريع، والمعلومات الصحية، والتعليم الذكي، والريادة، والابتكار. (HBMSU (r), 2025)

➤ البحث العلمي بجامعة حمدان بن محمد الذكية:

تهتم جامعة حمدان بن محمد الذكية بالبحث العلمي، وقامت بإنشاء استراتيجية البحوث المبينة في التالي: (HBMSU (s), 2025)



شكل رقم (٦) استراتيجية البحوث في جامعة حمدان بن محمد الذكية

Source: HBMSU (s), 2025

يتضح مما سبق أن جامعة حمدان بن محمد الذكية تتبنى استراتيجية بحثية متقدمة تسعى من خلالها إلى بناء شراكات بحثية محلية ودولية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من إنتاج بحوث نوعية تساهم في حل المشكلات المجتمعية، مع الاستفادة من أحدث التقنيات الرقمية وأدوات الذكاء

الاصطناعي، كما تهتم ببرامج الأستاذ الزائر ضمن استراتيجيتها لتعزيز الانفتاح الأكاديمي الدولي، ودعم جودة البرامج الدراسية، وتطوير البحوث التطبيقية بما يتوافق مع معايير التعليم الذكي ومتطلبات سوق العمل العالمي.

➤ الدروس المستفادة من خبرة جامعة حمدان بن محمد الذكية:

تعد تجربة جامعة حمدان بن محمد الذكية مثالاً رائداً للجامعات الابتكارية حول العالم، حيث تقدم مجموعة من الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الجامعات بشكل عام، ومنها:

✓ تنعكس رؤية ورسالة جامعة حمدان بن محمد الذكية في إرساء ثقافة الابتكار والتعليم الذكي، بما يتيح للطلبة تعلمًا مرئيًا يعتمد على التكنولوجيا، ويعزز مهاراتهم الريادية والقيادية لتلبية متطلبات سوق العمل، كما تدعم هذه الرؤية تنمية البحث العلمي والتعاون الدولي، ونشر ثقافة الجودة والتعلم المستمر بما يعود بالنفع على الطلبة والمجتمع معاً.

✓ تؤمن جامعة حمدان بن محمد الذكية بمجموعة من القيم والمبادئ مثل الابتكار، والتعلم المستدام، والريادة، والجودة في تهيئة بيئة تعليمية تشجع الطلبة على الإبداع وتحمل المسؤولية، وتعزز قدراتهم على التعلم الذاتي مدى الحياة. كما تسهم هذه القيم في إعداد خريجين مؤهلين يتمتعون بمرونة فكرية ومهارات مهنية عالية، وقادرين على مواجهة تحديات سوق العمل بروح ريادية قائمة على الالتزام والأخلاق المهنية.

✓ تعد جامعة حمدان بن محمد الذكية نموذجاً يحتذى به في أهدافها حيث تمثل مصدراً غنياً للدروس المستفادة في تطوير التعليم العالي، وتعكس توجهها استراتيجياً متكاملًا يواكب المتغيرات المتسارعة في التعليم العالي وسوق العمل.

✓ توفر كليات جامعة حمدان بن محمد الذكية وبرامجها مجالات استفادة واسعة للطلبة عبر تخصصات متطورة تجمع بين إدارة الأعمال والجودة، والتعليم الذكي، والصحة والبيئة، بما يتيح لهم اكتساب معرفة حديثة مرتبطة مباشرة بسوق العمل، كما تتميز البرامج بالمرونة والتعلم الذكي والتطبيق العملي، مما يمكن الطلبة من تطوير مهاراتهم الريادية والمهنية ويعزز جاهزيتهم للابتكار والمنافسة محلياً ودولياً.

✓ تعتمد جامعة حمدان بن محمد الذكية على أساليب تدريس مبتكرة تجمع بين التعلم الذكي، والتعلم القائم على المشروعات، والتعلم القائم على الذكاء الاصطناعي.

✓ تعتمد جامعة حمدان بن محمد الذكية في تمويل أنشطتها على مصادر عديدة من هدايا ومنح يهدف إلى تمكين الطلبة من مواصلة تعليمهم، حيث تقدم منحاً دراسية.

✓ تتيح الشراكات الاستراتيجية والتعاون الدولي في جامعة حمدان بن محمد الذكية فرصًا للطلبة وأعضاء هيئة التدريس للاستفادة من برامج مشتركة، وتبادل معرفي، وتدريب عالمي، ومؤتمرات دولية، بما يعزز خبراتهم ويربطهم بأحدث الممارسات والابتكارات الأكاديمية عالميًا.

✓ تتمتع جامعة حمدان بن محمد الذكية بوجود عديد من الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص مع تنوع مجالات هذه المراكز؛ حيث تشمل مجالات علمية، وتكنولوجية، وثقافية، وفنية.

✓ تتميز جامعة حمدان بن محمد الذكية بدعم توظيف الخريجين والربط مع سوق العمل من خلال رابطة متخصصة لإرشاد الطلبة مهنيًا، وتقديم ورش عمل ودورات تدريبية لتأهيلهم لمتطلبات سوق العمل المحلي والدولي.

✓ تتميز جامعة حمدان بن محمد الذكية بالتطوير المهني تمكن المتخصصين والمهنيين من تطوير مهاراتهم عبر دورات قصيرة، وورش عمل في مجالات متعددة مثل إدارة المشاريع، والمعلومات الصحية، والتعليم الذكي، والريادة، والابتكار.

ومن هنا فجامعة حمدان بن محمد الذكية نقلة نوعية في التعليم العالي العربي، حيث تجمع بين التعلم الذكي، والمرونة، والجودة، مع تركيز واضح على الابتكار والبحث العلمي وربط المخرجات بسوق العمل من خلال كلياتها المتخصصة وبرامجها المصممة لتلبية متطلبات سوق العمل، وتمتاز الجامعة بإدارة جامعية تدعم الابتكار، وتمويل ميسر يخفف الأعباء عن الطلبة، إضافةً إلى مراكز بحث وتطوير مهني تُعزز المهارات والريادة، كما تسهم رؤيتها ورسالتها في نشر ثقافة الجودة والتعلم المستدام، بينما تثري الشراكات الدولية والرابطة النشطة للخريجين تجربة الطالب أكاديميًا ومهنيًا، وبهذه المنظومة المتكاملة تقدم HBMSU نموذجًا حديثًا للتعليم الجامعي الذكي في العالم العربي.

يتضح مما سبق أن جامعات الابتكار نموذجًا متقدمًا للمؤسسات التعليمية التي تركز على بناء ثقافة الابتكار والإبداع وريادة الأعمال، وتعمل على تزويد طلبتها ليس فقط بالمعارف النظرية، بل أيضًا بالمهارات التطبيقية والبحثية والريادية اللازمة لمواجهة تحديات سوق العمل المتغيرة، فدورها لا يقتصر على إعداد خريجين قادرين على التكيف مع المتغيرات، بل يتعداه إلى المشاركة الفاعلة في إنتاج المعرفة، وتحويل البحوث والاختراعات إلى مشاريع ريادية تسهم في إيجاد فرص عمل جديدة وتعزز التنافسية الاقتصادية. وبذلك، تصبح هذه الجامعات حلقة وصل استراتيجية بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل المستقبلية.

المحور الثاني: سوق العمل ومتطلباته:

يتناول هذا المحور مفهوم سوق العمل، وأهمية دراسة متطلباته، ومبررات دراستها، والمهارات اللازمة لسوق العمل، واتجاهات سوق العمل، وطبيعة الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، وأهمية التعليم الجامعي في تحقيق المواءمة بين مخرجاته ومتطلبات سوق العمل.

أولاً- مفهوم متطلبات سوق العمل:

للتعرف على مفهوم متطلبات سوق العمل، فإن ذلك يتطلب في المقام الأول الوقوف على مفهوم سوق العمل، ثم مفهوم متطلبات سوق العمل.
يعرف زقاوة (٢٠١٧، ١٦٥) سوق العمل بأنه مجال عرض العمل وطلبه، وهو مختلف الهيئات والمؤسسات والقطاعات العامة والخاصة الراغبة في توظيف الخريجين .
وتعرف دراسة وسيلة وساعد (٢٠١٧، ٢٨٤) سوق العمل بأنه منظومة العلاقات بين الأفراد المتاحين للعمل وفرص العمل المتاحة، وعليه فسوق العمل هو المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي توفر أماكن عمل ووظائف لجميع خريجي المؤسسات التعليمية ضمن نطاق الدولة أو خارجها.
وتعرف الباحثان سوق العمل بأنه المجال أو القطاع الذي يجد فيه الخريج فرصة عمل بعد تخرجه من الجامعة، تتناسب مع تخصصه ومؤله الأكاديمي، بمواصفات لا تقل عن خريجي الجامعات المرموقة.

أما متطلبات سوق العمل فعرفها عبد المولى (٢٠٢٤، ١٢٥) بأنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والقيم والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لخريج التعليم الجامعي؛ للانخراط في سوق العمل بكفاءة واقتدار بما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع.
وعرفت دراسة عبد السلام وسلطان (٢٠٢٤، ٨٨٥) بأنها القدرات الأساسية المطلوبة للخريجين لإمكانية حصولهم على فرص للتوظيف بسوق العمل، وهي تناسب جميع الوظائف وتطبق على العمل بصورة عامة، وهي مشتركة بين الجميع، مثل القدرات الاجتماعية والمعرفية والرقمية، مثل: التعاون والعمل الجماعي والتفاوض وتسوية النزاعات والتواصل والذكاء العاطفي والتفكير الخلاق والابتكاري والتفكير التحليلي والنقدي وحل المشاكل وصنع القرار واكتساب القدرة على التعلم والمعرفة التأسيسية بالقراءة والكتابة، والقدرات الأكاديمية التخصصية التي تمثل القدرات المهنية المتنوعة المرتبطة بالتخصص.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف متطلبات سوق العمل بأنها التخصصات الحالية والمستقبلية التي يتطلبها سوق العمل من طلبة الجامعات المصرية، وكذلك المعارف والمهارات التي ينبغي على الخريج الاتصاف بها في ضوء متطلبات المجتمع وتحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ وتوظيفهم فيها بما يتوافق مع تخصصاتهم ويتلائم والفرص الوظيفية المتاحة.

ثانياً- أهمية دراسة متطلبات سوق العمل:

لدراسة متطلبات سوق العمل أهمية كبيرة تتمثل في فهم طبيعة العمل المتغيرة بسرعة وكيفية تأثيرها على القوى العاملة والاقتصاد مما يساعد في توجيه الانفاق على تدريب القوى العاملة وتعليمها بشكل فعال بما يتلاءم مع متطلبات السوق، وتعزيز المعلومات حول الطلب الحالي والمستقبلي على

المهارات الوظيفية فيما يتعلق بتوفير العمال المهرة، وتوفير معلومات أكثر تفصيلاً عن الخصائص النوعية للوظائف، بما في ذلك الأجور والمزايا والأمن الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة. (U.S department of labor, 2023, 2)

كما أن دراسة متطلبات سوق العمل تسهم في تحقيق عديد من الفوائد حيث يفيد في التغلب على الاختلالات الناتجة عن ارتفاع مستوى تعليم الأفراد عن المستوى اللازم لأداء الوظائف، كما يقلل من احتمالات تعرض الأفراد للبطالة طويلة المدى، كما يسهم في تنمية رأس المال البشري على المدى البعيد من خلال تنمية مهارات العاملين، وعلى المدى القريب من خلال تجنب الاختلالات في سوق العمل. (حسب النبي، ٢٠١٨، ٢٥٠-٢٥١)

وترى الباحثان أن دراسة سوق العمل في ضوء نموذج جامعة الابتكار ضرورة ملحة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر على المستويين الاقتصادي والتكنولوجي، فقد أصبح من الواضح أن الاقتصادات الحديثة تعتمد بشكل كبير على المعرفة والمهارات الابتكارية، وهو ما يفرض على الجامعات أن تعيد النظر في أدوارها التقليدية لتتبنى نماذج أكثر مرونة وابتكاراً، ومن هنا تبرز أهمية الربط بين التعليم الجامعي وسوق العمل، حيث يسهم هذا التوجه في إعداد خريجين يمتلكون قدرات تنافسية عالية تتناسب مع متطلبات سوق العمل المصري والدولي، كما يساعد تحليل سوق العمل في توجيه السياسات الجامعية نحو تطوير برامج أكاديمية وتدريبية قائمة على الاحتياجات الفعلية للقطاعات الاقتصادية، ويعزز من فرص التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، وعليه فإن دراسة سوق العمل تعد خطوة استراتيجية لإعادة صياغة التعليم العالي بما يخدم أهداف التنمية المستدامة ويبني جسوراً قوية بين المعرفة والتطبيق.

ثالثاً- مبررات دراسة متطلبات سوق العمل:

تعددت مبررات دراسة متطلبات سوق العمل ومن أهمها:

(أ) الثورة الرقمية والتطور التكنولوجي الهائل:

يواجه العالم اليوم الثورة الرقمية والتي كان من بينها ظهور الثورة الصناعية الرابعة، حيث ساهمت في إعادة تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي، وتجلت أبرز آثارها في سوق العمل، حيث أدت إلى تحولات غير مسبقة كنتيجة للموجات المتسارعة للتطور التكنولوجي، مما أسفر عن ظهور أنماط جديدة للتشغيل، وتناقص الطلب على المهارات التقليدية، وظهور مهارات أخرى مستحدثة. (منظمة العمل العربية، ٢٠١٨، ٩)

وهذا ما أكدته دراسة السيسى وأبو عاصي (٢٠٢٣، ٢٨٩) حيث أشارت إلى أبرز متطلبات سوق العمل الدولية تتمثل في التوافق مع تحديات الثورة الصناعية الرابعة، والإعداد للمهن والوظائف

المستقبلية، والمواطنة العالمية، واللغات الأجنبية، والتنافسية العالمية، وتطوير منظومة التدريب المهني، وجودة النظام التعليمي.

كما أن التحولات الرقمية ستؤدي إلى استحداث وظائف جديدة لكنها في الوقت نفسه ستسهم في اندثار عديد من الوظائف التقليدية، وأن الوظائف الجديدة ستكون قائمة على المهارات العالية والذكية وهو ما يتطلب دعم الاستثمار في رأس المال البشري عبر تطوير قدرات ومناهج التعليم والتدريب؛ لضمان بناء المعرفة وصقل المهارات اللازمة لمواكبة احتياجات السوق المتغيرة. (منظمة العمل العربية، ٢٠٢٤، ١٠)

كما يعد الذكاء الاصطناعي أحد أبرز المتغيرات الحديثة التي أحدثت تحولاً جذرياً في سوق العمل عالمياً، إذ لا يقتصر تأثيره على استحداث وظائف جديدة أو الاستغناء عن أخرى، بل يتعدى ذلك ليغير شكل المهارات المطلوبة، وطريقة أداء الأعمال، وهيكल المؤسسات نفسها، وللذكاء الاصطناعي رغم إيجابياته يهدد أمن العمال، وهذا بسبب الانعكاسات السلبية له من حيث: (الهادي، ٢٠٢١، ٢٠) ➤ التغيير في مهارات العمل المطلوبة: يتطلب الاقتصاد الرقمي مهارات جديدة مثل المهارات الرقمية التي تتطلب تحليل البيانات، والتعليم الآلي، والتفكير النقدي، والإبداع، ومهارات التعاون والعمل ضمن فريق، والقدرة على التواصل، ومهارات التكيف والتعامل بفاعلية مع الضغوطات.

➤ تغيير طبيعة العمل: يوفر بيانات عمل مرنة ومهارات وتقنيات فريدة، مما يؤدي إلى تراجع العمل التقليدي، ونمو العمل غير النمطي، واللجوء للعمل المؤقت والعمل عن بعد والعمل الحر بكل ما يترتب عنه من سلبيات كانهدام الحماية الاجتماعية، وصعوبة الوصول للتمويل والخدمات.

➤ مراقبة العمال: أصبحت الشركات تعتمد على مجموعة واسعة من الأدوات الرقمية لمراقبة أداء الموظفين كمراقبة الوقت الذي يقضيه في كل مهنة وعدد المهام التي يتم إنجازها وكفاءة إنجازها، ومعرفة الأنماط المختلفة للموظفين غير المرغوب فيها، وتقييم الرضا الوظيفي عن العمل، وتوقع أداء الموظفين، وهذا من شأنه انتهاك الخصوصية وشعور الموظفين بالضغط والمراقبة المستمرة مما يؤثر على أداءهم.

➤ عدم المساواة: يساهم الذكاء الاصطناعي في زيادة الفجوة بين المهارات المطلوبة في سوق العمل والمهارات المتاحة لدى الكثيرين مما يؤدي إلى عدم المساواة في الدخل والتأثير على النمو الاقتصادي، وتآكل الطبقة الوسطى وضعف الاستقرار والانسجام الاجتماعي، وتدهور الصحة العامة، وزيادة الجريمة والعنف.

والذكاء الاصطناعي أصبح حقيقة واقعة لا مفر منها لهذا وجب التعامل معها للتقليل من آثارها السلبية على سوق العمل من خلال: (عواد والزهرة، ٢٠٢٥، ٣٦).

➤ تطوير برامج التدريب والتأهيل للعمال لمساعدتهم على اكتساب المهارات اللازمة للعمل في الاقتصاد الرقمي من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب من أجل تطوير المهارات التي تفرضها الوظائف الجديدة في ظل انتشار تقنية الذكاء الاصطناعي.

➤ تحديث تشريعات العمل لحماية حقوق العمال في عصر الذكاء الاصطناعي بما في ذلك الحق في العمل اللائق والحق في الخصوصية.

➤ إصلاح سوق العمل من خلال تقديم دعم العمال العاطلين عن العمل وزيادة الحد الأدنى للأجور ودعم الشراكات التجارية لإعادة تدريب العمال والموظفين وتوفير الحماية الاجتماعية للعمال منخفضة المهارات.

يتضح مما سبق أن الثورة الرقمية أحدثت تحولاً جذرياً في بنية سوق العمل، حيث أدت إلى تراجع الطلب على المهارات التقليدية وزيادة الحاجة لكفاءات جديدة قادرة على التفاعل مع التقنيات الحديثة، كالذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والحوسبة السحابية، والعمل عن بعد، ومن ثم لم تعد الجامعات قادرة على الاكتفاء بأدوارها التقليدية في تقديم المعارف النظرية، بل أصبحت مطالبة بأن تتحول إلى جامعات ابتكارية تتسم بالمرونة، وتتبنى مناهج تعليمية جديدة تستند إلى التفكير النقدي، والعمل التعاوني، والتعلم القائم على المشكلات، وريادة الأعمال، فجامعة الابتكار تعد نموذجاً متقدماً يعيد تشكيل العلاقة بين التعليم العالي وسوق العمل، من خلال تطوير بيئات تعليمية ذكية، وتعزيز الشراكات مع القطاع الصناعي والتقني، وتمكين الطلبة من المهارات الرقمية اللازمة للاندماج في اقتصاد المعرفة. وعليه، فإن التكامل بين متطلبات الثورة الرقمية وتوجهات جامعة الابتكار يمثل أحد المسارات الجوهرية لتأهيل أجيال قادرة على المنافسة في سوق عمل يتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد.

(ب) التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

تعتمد التنمية الاقتصادية والاجتماعية على كوادرات من المواهب، وسوف تساعد جامعة الابتكار في مواجهة التحديات الناشئة في عملية التنمية، فالنمو الاقتصادي السريع يتطلب مهارات وكفاءات جديدة لدى الأفراد؛ فالدول الآن بحاجة إلى تطوير منتجات ذات قيمة مضافة عالية في بعض القطاعات مثل قطاع العلوم البيولوجية، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا النانو، وتعمل على تطوير المواهب الإبداعية، لجعل هذا التحول ممكناً، ثم هناك حاجة عالمية للتعليم من أجل حل مشكلات التنمية الاقتصادية، مثل انخفاض معدلات تشغيل العمالة، وارتفاع معدلات البطالة بين الشباب،

والفقر، والفجوة الضخمة بين المستويات الغنية والفقيرة، وانخفاض مستويات التنمية الاقتصادية. (عبد السلام وسلطان، ٢٠٢٤، ٨٨٩)

فسوق العمل يشكل ركيزة أساسية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، فالعلاقة بينهما متبادلة؛ فالتنمية تفتح آفاقًا جديدة للتوظيف، وتحفز الاستثمارات، وتساهم في تحسين جودة الوظائف، بينما يُعزز سوق العمل المدار جيدًا التوازن الاقتصادي ويزيد من التنافسية. ويعتبر مواءمة المخرجات التعليمية مع احتياجات سوق العمل من أهم محركات التنمية الاقتصادية في عصر اقتصاد المعرفة.

ومن هنا أصبح من الضروري إعادة صياغة أدوار الجامعات، لتواكب هذه التحولات وتساهم بفعالية في التنمية، وبالتالي تأتي جامعة الابتكار كنموذج متقدم يسعى إلى ربط التعليم والبحث العلمي بريادة الأعمال ومتطلبات السوق، فهذه الجامعة لا تكتفي بتخريج كوادر تقليدية، بل تركز على تنمية المهارات الريادية، والرقمية، والابتكارية لدى الطلبة، بما يتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية الحديثة، كما تساهم في تهيئة بيئة محفزة على الابتكار والإنتاج المعرفي القابل للتطبيق، مما يعزز من تنافسية الاقتصاد الوطني ويزيد من قدرته على التكيف مع متطلبات سوق العمل.

(ج) الاستجابة لاستراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠م:

والتي كان من بين أهدافها في البعد الاقتصادي إتاحة المزيد من فرص العمل، مما يساهم في رفع معدلات النمو تحقيقًا للأهداف الاقتصادية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٧)

ومن ثم فإن تبني نموذج جامعة الابتكار يعد ترجمة فعلية لمحاور رؤية مصر ٢٠٣٠ في التعليم والتدريب والنمو الاقتصادي، ويساهم في تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، والعمل على إعداد خريجين قادرين على المنافسة في الاقتصاد المعرفي المستقبلي، مما يجعل جامعة الابتكار نموذجًا فاعلاً؛ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة الوطنية.

(د) التغير في المهارات اللازمة للإعداد لمهن المستقبل:

أدى التغير المتسارع في سوق العمل إلى تغير هيكل الطلب على المهارات اللازم توافرها بالخريجين، والمتتبع لمتطلبات سوق العمل المتغيرة يدرك أن المعارف الأكاديمية لم تعد وحدها تستطيع مسايرتها والتوافق معها، بل أصبحت تلك المتطلبات تتضمن مجموعة من المهارات المهمة التي تتمحور حول مهارات الاتصال والتكنولوجيا، ومهارات اللغات الأجنبية، ومهارات التفكير وحل المشكلات، ومهارات الإبداع وإدارة المشروعات وفرق العمل. (عبد السلام وسلطان، ٢٠٢٤، ٨٩٨)

يشكل التغير في المهارات اللازمة للإعداد لمهن المستقبل أحد أبرز التحديات والفرص في آن واحد أمام كل من سوق العمل والجامعات، حيث تتطلب التحولات المتسارعة في التكنولوجيا والرقمنة ومجالات العمل المستحدثة امتلاك الخريجين لمهارات متقدمة مثل الإبداع، والابتكار، والقدرة على حل

المشكلات المعقدة، والتكيف مع بيئات عمل متعددة التخصصات، ومن هنا يبرز دور جامعة الابتكار كنموذج تعليمي مرن وديناميكي يعيد صياغة برامجه الأكاديمية لتلبي متطلبات الوظائف المستقبلية، ويعزز من الشراكات مع قطاعات الصناعة والأعمال، بما يضمن خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل المصري والعالمي.

(هـ) تحقيق التنافسية على المستوى العالمي:

إن المنافسة في سوق العمل المحلي والأجنبي على جودة السلع والخدمات، والاستحواذ على نسبة أكبر من السوق، تحتاج إلى تخصصات ومهن معينة، يطلبها سوق العمل المتغير، وقوة عمالة ماهرة تتقن هذه المهن، ومتطلبات سوق العمل تشمل عدة مهن ومجموعة من المهارات الفنية والمهنية والشخصية. (نور الدين والقطار وشحاته وفريد، ٢٠٢١، ٣٩٣)

فتحقيق التنافسية على المستوى العالمي يتطلب خريجين يمتلكون مهارات عالية، ومعارف متقدمة، وقدرة على الابتكار المستدام، وهنا تتقاطع أهداف سوق العمل مع رؤية جامعة الابتكار ورسالتها، إذ يعمل كلاهما على إعداد خريجين قادرين على الإنتاجية وجذب الاستثمارات المنافسة في أسواق العمل الإقليمية والعالمية، ويدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال برامج أكاديمية وبحثية تواكب المعايير العالمية، وتوفر بيئة تعليمية محفزة للإبداع وريادة الأعمال.

ومن هنا تبرز مبررات دراسة متطلبات سوق العمل في كونها الأساس الذي يحدد اتجاهات التطوير الأكاديمي والبحثي داخل الجامعات، وخصوصًا جامعة الابتكار، ففهم هذه المتطلبات بدقة يتيح للجامعة تصميم برامج تعليمية وتدريبية مرنة تستجيب للثورة الرقمية والتطور التكنولوجي الهائل، وتستجيب كذلك لرؤية مصر ٢٠٣٠ في بناء اقتصاد معرفي تنافسي، كما يدعم مواءمة مخرجات التعليم مع التغير المستمر في المهارات المطلوبة لمهن المستقبل، وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى العالمي.

رابعاً- المهارات اللازمة على ضوء متطلبات سوق العمل:

إن التحول الرقمي والأتمتة أدت إلى إيجاد متطلبات متغيرة بشكل كبير في أماكن العمل، وستكون لها أهمية متنامية من أجل مواصلة المشاركة في المجتمع، وبالتالي الأهمية القصوى لقدرات الخريجين والمهارات المستقبلية في الوقت الراهن، مثل المرونة في العمل، والتفاعل الرقمي، وتطوير تكنولوجيا التعاملات الرقمية، وهي مهارات ستصبح أكثر أهمية في المستقبل، مما يستوجب على الخريجين تعزيز مهاراتهم التكنولوجية ومواطنتهم الرقمية ومهاراتهم التقليدية بشكل كبير، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم متعددة التخصصات.

وتتضح العلاقة بين تنمية تلك المهارات لدى طلبة الجامعات المصرية وتحقيق متطلبات سوق

العمل في عدة نقاط كما يلي: (عبد العزيز ونصر، ٢٠٢٤، ١٠٢)

➤ امتلاك الطلبة مهارات التفكير الأساسية والمتقدمة التي تدعم مهارات التفكير الناقد الضرورية لكل طالب في الألفية الثالثة.

➤ إعداد الطلبة للتعامل في الألفية الثالثة مع المعلومات بسرعة فائقة، يحصلون عليها ويتناولونها من مصادر متنوعة ومختلفة تمامًا عن سابقتها فأصبحوا متفاعلين وفاعلين وأحيانًا صانعين محتوى لتلك المعرفة.

➤ إعداد أفراد قادرين على التعامل مع متطلبات المراحل اللاحقة لتخرجهم من الكليات سواء كانت تلك المهارات متعلقة بمتابعة تعليمهم بعد التخرج أو لانخراطهم في وقت العمل.

➤ تعمل على توحيد الرؤية والهدف فيما يتعلق بالمتوقع من الطلبة عند إتمامهم المرحلة الجامعية حيث تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.

➤ تحقيق التنمية البشرية المستدامة والوصول بالأفراد إلى الفاعلية والإنتاجية وبالتالي تحقيق الريادة المنشودة في جميع مناحي الحياة، والمساعدة على الاستثمار البشري السليم.

ويتطلب لإحداث ارتباط إيجابي بين التعليم الجامعي وسوق العمل أن يتم الكشف عن المتطلبات الفعلية لسوق العمل والوقوف عليها؛ لأن آليات السوق أصبحت تحكمها عوامل جديدة فرضتها الأوضاع الاقتصادية الجديدة، فقد ترتب على هذه الأوضاع رصد سمات جديدة لمتطلبات سوق العمل من العمالة، والتي تتمثل في تزايد الطلب على استخدام الفنيين المهرة الذين لديهم القدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة، والواقع أن سوق العمل اليوم يحتاج إلى مهن جديدة مع اختفاء عدد من المهن وأخرى في طريقها للزوال، ومن ثم يمكن تحديد أهم المهارات والمواصفات المطلوبة في مخرجات التعليم الجامعي، والتي تتمثل في الاحتياجات الكيفية لسوق العمل، وهي كالتالي: (العطوي، ٢٠١٨، ٤٩٢ - ٤٩٣)

❖ مهارات أكاديمية: وتتمثل في المعرفة الواسعة في مجال التخصص، والقدرة على الإطلاع على القدرات العلمية، والإطلاع على دراسات وأبحاث علمية عديدة، ومتابعة الاجتماعات وحلقات النقاش المتعلقة بمجال العمل، والتحدث بطلاقة بلغة أجنبية إلى جانب اللغة العربية، والقدرة على التعامل مع الحاسب بمهارة، والقدرة على التفكير والإبداع، والقدرة على التقاط المعلومة وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.

❖ مهارات مهنية: وتتمثل في القدرة على التناسب بين الوظيفة والاختصاص، والاستفادة من الإعداد الجامعي في ممارسة المهنة، والعمل بإتقان، والرغبة الذاتية في العمل، والتمسك بأخلاق المهنة، والتكيف والمرونة في العمل، والقدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة، والالتزام بالعمل ولوائحها، والقدرة على وضع الخطط وتقييمها، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات.

❖ **مهارات ثقافية:** وتتمثل في الاطلاع على مشاكل المجتمع، والمشاركة في الندوات الثقافية، ومتابعة البرامج الثقافية المنشورة في وسائل الإعلام، والاهتمام بالأحداث المحلية والعالمية، والقدرة على التواصل مع الآخرين إلكترونياً، والقدرة على النقاش وتقبل رأي الآخرين.

❖ **مهارات اجتماعية:** وتتمثل في امتلاكه العمل الجماعي والقيادة، وامتلاكه مهارة الإلقاء، والقدرة على الحوار وإدارة الوقت، وحل المشكلات بطريقة منهجية علمية، والقدرة على التخطيط الجيد، والقدرة على التزود بمهارات إشرافية قادرة على قيادة مجموعات العمل، وتساير التدرج حسب مستويات العمل.

❖ **مهارات شخصية:** وتتمثل في امتلاكه الثقة بالنفس، والطموح، والاستعداد للعمل والتطور، والقدرة على وضع المقترحات وتنفيذها، وتحمل المسؤولية والانضباط في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار بأسلوب علمي وليس انفعالي، والمرونة القادرة على التوافق والتكيف، وتقبل النقد.

❖ **مهارات عامة:** وتتمثل في القدرة على الاتصال والتواصل، والقدرة على استخدام الطرق العددية والحسابية والإحصائية، ووسائل تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وسوق العمل والوظيفة، والقدرة على بث روح المغامرة والمجازفة والمبادرة، والقدرة على خلق جو من الثقة والتعاون المثمر.

وبناء على ما سبق يحتاج الطلبة اليوم إلى مجموعة من المهارات، التي تضمن لهم الحصول على عمل وتحقيق مسيرة مهنية ناجحة، وهذه المهارات تتجاوز التكوين الأكاديمي والاختصاص إلى مجالات أوسع، ومن ثم يجب على الجامعة أن تنمي هذه المهارات لدى خريجها، وأن يكون هناك تنسيق واضح بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج لمعرفة هذه المهارات؛ حتى يتم تخريج أفراس من الشباب ذوي مهارات وقدرات تتوافق مع متطلبات سوق العمل، ومن هنا يأتي دور جامعات الابتكار كمؤسسات تعتمد نهجاً تعليمياً يقوم على دمج المعارف النظرية بتطبيقاتها العملية مع التركيز على تنمية المهارات الريادية، والرقمية، والابتكارية لدى الطلبة، بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل المحلية والعالمية.

خامساً- اتجاهات سوق العمل:

يشهد سوق العمل في العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وفي ظل هذا الواقع المتغير، تبرز الحاجة إلى مواكبة الاتجاهات الحديثة في سوق العمل والتي تتمثل في الاتجاه نحو اقتصاد المعرفة، والاتجاه نحو التخصصات البينية، والاتجاه نحو الشراكة مع مؤسسات سوق العمل، والاتجاه نحو الشراكة العالمية، والعمالة الماهرة.

❖ الاتجاه نحو اقتصاد المعرفة:

اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تشكل فيه المعرفة المكون الأساسي لعملية النمو الاقتصادي، ويتمحور حول اكتساب القوى العاملة مهارات مهنية وتكنولوجية ومعرفية، ويسهم في خلق فرص العمل والتوظيف في القطاعات الاقتصادية. (الجديد، ٢٠٢٤، ٤٩٠)

وهو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها، وتوظيفها، وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري كرأس للمال، وتوظيف البحث العلمي، لإحداث مجموعة من التغيرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة، والتنمية المستدامة. (خليفة ومنصور، ٢٠١٧، ٤٥٩)

ويتسم اقتصاد المعرفة بزيادة الطلب على العمال ذوي المهارات العالية، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتراجع الطلب على العمال الأقل مهارة. (المطيري، ٢٠١٥، ٩٣٩)

كما غير اقتصاد المعرفة بيئة العمل ومكانها في آن واحد بفعل تكنولوجيا المعلومات، فأُتاحت للعاملين في مؤسسة ما مباشرة أعمالهم دون الحضور، مما ترتب عليه انتشار الأعمال الحرة، كما أتاح إمكانية توفير فرص العمل لجميع أفراد المجتمع، مما أدى إلى تنوع الأنشطة الاقتصادية وترتب على ذلك تحقيق النمو السريع في قطاع الاقتصاد من خلال الدور الكبير للصناعات المنتجة للثروة المعرفية، وأصبحت الأسواق تتاجر في الثروة كأصول غير ملموسة أي معرفية والنتيجة عن الابتكارات الإنسانية، والأسواق الحديثة المتمثلة في الأسواق الإلكترونية الجديدة. (الجديد، ٢٠٢٤، ٤٩٧)

ومن ثم تمثل جامعة الابتكار أحد الركائز الأساسية في بناء وتعزيز اقتصاد المعرفة، فجامعة الابتكار تركز على إعداد خريجين يمتلكون مهارات معرفية وإبداعية وريادية ورقمية، مما يعزز قدرة المجتمع على المنافسة في الاقتصاد المعرفي، كما تركز على إنتاج المعرفة من خلال البحوث العلمية الموجهة لحل مشكلات واقعية، ونشر الابتكارات القابلة للتطبيق، كما تركز على التحالفات والشراكات الاستراتيجية مما يدعم الابتكار في قطاعات متعددة، كما تعمل على تحفيز الابتكار وريادة الأعمال من خلال حاضنات أعمال داخل الحرم الجامعي، لتشجيع الطلبة والباحثين على تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات، كما تتبنى تقنيات التعليم الذكي، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي لتسريع عملية البحث والتعليم وتطوير حلول جديدة، كما تهتم بربط المشروعات البحثية بالاحتياجات المجتمعية والبيئية، بما يدعم الاقتصاد الأخضر والمستدام.

❖ الاتجاه نحو التخصصات البيئية:

يحتاج سوق العمل إلى خريجين ذوي مهارات بيئية؛ ليمكنوا من القيام بأكثر من مهمة بجدارة، فلم يعد الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة، مع أفراد يحملون نفس تخصصه، لكنه يجد نفسه عضوًا في فريق عمل يضم أفرادًا آخرين من أقسام أخرى داخل المؤسسة. (عبد المولى، ٢٠٢٤، ١٣٨)

تعد التخصصات البيئية مطلبًا مهمًا في ظل التطور المتسارع في ميادين العلم والمعرفة والبحث العلمي لتواكب متطلبات سوق العمل، لفائدتها العظيمة لمخرجات التخصصات البيئية بتكوين عقلية علمية أكثر شمولية وتكاملية لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل، وعلاج أوجه الضعف في المهارات الوظيفية للخريجين. (الفوزان، ٢٠٢٠، ٧٢)

أصبح التوجه نحو التخصصات البيئية أحد السمات البارزة في أسواق العمل المعاصرة، نظرًا للحاجة المتزايدة إلى كفاءات تجمع بين معارف ومهارات من مجالات مختلفة لتقديم حلول شاملة للمشكلات المعقدة؛ فهي تعمل على تعزيز قابلية توظيف الطلبة حيث يتزايد تقدير أصحاب العمل للخريجين ذوي الخبرة البيئية، والذين يسعون جاهدين للعمل ضمن فرق مع خبراء مختلفين في مجالات أخرى لتحقيق أهداف أكبر بكثير، وأن يتبنوا مناهج شمولية لحل المشكلات، ومع بقاء قابلية التوظيف محور تركيز رئيس للحكومات والمؤسسات والطلبة، يتزايد أهمية التعلم والتدريس متعدد التخصصات للمؤسسات التي تعد الطلبة لهذا العالم المتغير. (University of Plymouth, (n.d)) ومن ثم أصبح التوجه نحو التخصصات البيئية أحد السمات البارزة في أسواق العمل المعاصرة، نظرًا للحاجة المتزايدة إلى خريجين يمتلكون معارف ومهارات بيئية، والبرامج البيئية ركيزة أساسية في جامعات الابتكار، فالجامعات الابتكارية الرائدة تنفذ البرامج البيئية التي تدمج بين أكثر من تخصص أكاديمي، بهدف إعداد خريجين يمتلكون مهارات متعددة تلبي احتياجات سوق العمل المعاصر.

❖ الاتجاه نحو الشراكة مع مؤسسات سوق العمل:

يصعب في ظل التحديات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية عزل مؤسسات التعليم العالي عن المجتمعات، خاصة في مجال الوفاء بمتطلبات سوق العمل؛ الأمر الذي يتطلب بناء جسور من علاقات التعاون بين الجامعة بكل مكوناتها البشرية، والفكرية، والمادية وبين القطاع الخاص، ومؤسسات الإنتاج في مجالات العمل التي يتفق عليها الطرفان؛ بحيث تتحقق المنفعة المتبادلة. (شكر، ٢٠٢٤، ١٥٧)

إن اتجاه الشراكة بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل يعد من الاتجاهات المعاصرة المهمة التي تؤدي إلى وجود علاقة وطيدة بين التعليم الجامعي وسوق العمل، وذلك لأن هذا الاتجاه يضمن

التدريب المباشر للطلبة في الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية المتاحة في المجتمع، بما يضمن سهولة الحصول على فرص العمل، وبما يضمن أن تركز الجامعات على الاحتياجات الحقيقية والواقعية لسوق العمل من خلال إكساب طلبتها المهارات والكفايات اللازمة، بالإضافة إلى التعاون مع مؤسسات سوق العمل في تحديد البرامج وإجراء التقييم المستمر للأداء الجامعي بما يضمن تحقيق جودة المسار، والمناهج الدراسية الجامعية، والمخرجات ومناسبتها لاحتياجات سوق العمل. (أحمد، ٢٠٢٠، ١٤٦)

ومن أجل تفعيل دور التعليم الجامعي في مواجهة متطلبات سوق العمل؛ فمن الضروري أن تتضمن تشريعات التعليم العالي، وقوانينه المسؤولية المهنية للتعليم العالي؛ من أجل تيسير عملية انتقال الطالب إلى الحياة المهنية؛ فبجانب أن الجامعات مسؤولة عن التدريس والبحث العلمي؛ فإنها مسؤولة في الوقت نفسه عن نقل المعرفة، وتوظيفها اقتصاديًا في المجتمع؛ لخدمة مؤسسات سوق العمل، وتتعدد أشكال الشراكة بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل؛ منها: تدريب أفراد المجتمع من العاملين في مؤسسات المجتمع في المجالات والتخصصات كافة، وتقديم الاستشارات والخبرات لمؤسسات سوق العمل الإنتاجية والخدمية، وتشجيع المؤسسات والشركات على دعم البحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي، وتبادل الخبرات بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات سوق العمل؛ من خلال تبادل الخبراء والقيادات في مؤسسات سوق العمل مع أعضاء هيئة التدريس والباحثين، ويمكن أن يعقد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اجتماعات دورية مع رجال الصناعة في المجتمع المحلي لتعرف متطلبات سوق العمل، ومن ثم التأكيد على هذه الحاجات في الأقسام الأكاديمية في الجامعات، كما يمكن أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بتطبيق مسوح الخريجين، أو إجراء الدراسات التتبعية بالجامعات؛ على أن تتضمن مشاركة أرباب العمل؛ بما يضمن التطوير المستمر في أداء مؤسسات التعليم الجامعي، وتلبية المتطلبات المتغيرة لسوق العمل. (شكر، ٢٠٢٤، ١٥٧-١٥٨)

يتضح مما سبق أن الشراكة بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل تحقق عديدًا من المنافع المشتركة لأطرافها؛ فتستفيد الجامعات من الشراكة في تطوير المناهج الدراسية، وتوفير فرص التدريب الميداني التي تعزز من جاهزية الخريجين لسوق العمل، وتوفير موارد مالية إضافية لدعم مشروعاتها، وتسويق نتائجها البحثية، وإلحاق طلبتها بسوق العمل، وتعريفهم بالمهارات المطلوبة، وطبيعة المهن، ويستفيد المجتمع المحلي - كذلك - من نتائج البحوث العلمية في تطوير منتجاته، وحل مشكلاته.

في إطار جامعة الابتكار، تعد الشراكة مع مؤسسات سوق العمل محورًا استراتيجيًا لضمان مواءمة مخرجات التعليم والبحث مع متطلبات التنمية المستدامة حيث تقوم هذه الشراكة على تكامل الأدوار بين الجامعة والقطاعات الإنتاجية والخدمية عبر تصميم مناهج تطور بشكل دوري بالتعاون مع خبراء الصناعة، وتوفير برامج تدريب عملية ومشروعات تخرج تطبيقية بالشراكة مع المؤسسات

والشركات، كما تمتد هذه الشراكة لتشمل إنشاء حاضنات أعمال مشتركة، وتوجيه البحث العلمي لحل مشكلات واقعية.

❖ الاتجاه نحو الشراكة العالمية:

أصبحت الشراكة العالمية إحدى آليات سوق العمل، فلم يعد هناك مجالاً للاكتفاء بالجانب المحلي في ظل السعي نحو تحقيق رفاهية المجتمع والحراك الاجتماعي وتطوير أنظمة المجتمع ومؤسساته. (عبد اللطيف، ٢٠١٩، ٢٩٧)

فالجامعات مطالبة بمراجعة سياساتها وبرامجها لتلبية متطلبات سوق العمل، والعمل على إعداد طالب دولي يستطيع مسايرة التطورات والتغيرات المحلية والدولية، والذي لا يعيش منعزلاً عما يدور حوله في المجتمع، مما يفرض عليها تطوير توجهاتها وأهدافها في تنشئة الطلبة بحيث تأخذ في الاعتبار البعد الدولي لسوق العمل. (عبد الولي، ٢٠٢٤، ١٣٨)

وفي هذه السياق تسهم الشراكة العالمية في توفير فرص للطلبة في تنمية مهاراتهم الأكاديمية والمهنية من خلال المشاركة في برامج التبادل الأكاديمي، وفرص للتدريب الدولي، وفرص للعمل في فرق عمل وبحث دولية، مما يكسبهم فهماً أعمق لسوق العمل العالمي، وهذا يعزز جاهزيتهم للمنافسة في سوق العمل المصري والعالمي.

❖ العمالة الماهرة:

تعد العمالة الماهرة من أهم اتجاهات سوق العمل لما لها من أهمية في القيام بالأعمال التي تتطلب مهارات معينة وتدريبات عالية نتيجة التقدم التقني والتكنولوجي في المهن والوظائف حيث يتسم سوق العمل بالتغير المستمر. (عبد اللطيف، ٢٠١٩، ٢٩٤)

فسوق العمل يتطلب وجود كفاءات مدربة تجيد استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجالات الصناعة والتكنولوجيا، لذلك تحرص الجامعات حالياً على تطوير هذه المهارات؛ ليتمكن المجتمع من الابتكار والتحسين المستمر، مما يعزز القدرة على المنافسة والتطور الاقتصادي، لذا فإن للجامعات دوراً مهماً في إعداد الكوادر البشرية ذات المهارات المعرفية والتكنولوجية التي تواكب سوق العمل. (عبد المولى، ٢٠٢٤، ١٣٧)

وفي سوق العمل المعاصر، تتزايد الحاجة إلى هذه العمالة مع تسارع التحولات التكنولوجية والتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث لم تعد المهارات التقليدية كافية، بل أصبح من الضروري امتلاك مهارات متقدمة في مجالات مثل التحول الرقمي، وإدارة البيانات، والذكاء الاصطناعي، والعمل في بيئات متعددة الثقافات، والمهارات التحليلية والنقدية، والمرونة، والمهارات الريادية والابتكارية، والمهارات الناعمة، والمهارات البيئية والاستدامة.

سادساً- التعليم الجامعي بين الفجوة والمواءمة مع متطلبات سوق العمل:

في هذا الجزء يتم الوقوف على طبيعة الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، ثم الوقوف على دور التعليم الجامعي في تحقيق المواءمة بين مخرجاته ومتطلبات سوق العمل.

أ. طبيعة الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل:

لتوضيح طبيعة الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، فإن خريجي التعليم الجامعي يتوقعون أنه يساعد على تهيئتهم وتأهيلهم للالتحاق بسوق العمل، وأن أرباب العمل لديهم كذلك احتياجاتهم من مخرجات التعليم الجامعي التي يتم توظيفها في شركات ومؤسسات سوق العمل؛ من حيث المهارات والكفايات المطلوبة، إلا أنه يوجد فجوة بين مخرجات التعليم الجامعي لمقابلة متطلبات مؤسسات سوق العمل، وذلك على الرغم من تأكيد معظم الدول؛ سواء المتقدمة أو النامية على أهمية وجود علاقة وثيقة بين التعليم الجامعي وعالم العمل. Niculescu & Cristian, (2009,18)

وتشير بعض الدراسات إلى أن مشكلة الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل تبرز في عدم مواءمة تخصصات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل، مما يؤدي إلى حدوث ظاهرة البطالة في هذه التخصصات؛ لعدم احتياج السوق لها. (أحمد، ٢٠٢٠، ١٢٤)

وبتتبع واقع دور التعليم الجامعي في تنمية قدرات الخريجين نجد أنه يواجه عديد من التحديات التي تمثل عقبات وفي نفس الوقت واقعاً لا بد من مواجهته، وهي التغيرات المعاصرة العلمية والتقنية والمعرفية والمجتمعية، فالتعليم الجامعي يعد أكثر مراحل التعليم تأثراً بالتغيرات والمستجدات التي تطرأ على المجتمع، وبخاصة تلك التي تحدث في تركيبة قوى العمل وطبيعة المهن، واستيعاب الكثير من المستجدات في مختلف القطاعات، والنتيجة الطبيعية لإدخال هذه المستجدات تؤدي في أغلب الأحوال إلى تغيرات جذرية في طبيعة المهن والوظائف، وهذه التحديات المتزايدة التي تواجه التعليم العالي تستدعي منه المواجهة وصنع التغيرات الممكنة، وهذا ما يستدعي تعرف الأسباب التي أدت إلى الفجوة الحادثة بين مخرجاته، وبين متطلبات سوق العمل المتغيرة. (عبد السلام وسلطان، ٢٠٢٤، ٨٩٣-٨٩٤) فيشير الواقع إلى:

❖ فجوة المهارات وسوق العمل:

حيث ضعف ملائمة مهارات مخرجات التعليم الجامعي المصري لسوق العمل، ووجود فجوة كبيرة بين المهارات الفعلية لهذه المخرجات والمهارات التي يتطلبها سوق العمل بمهنة ووظائفه الجديدة، ويتجلى ذلك في عدة مظاهر منها الخلل في توزيع الطلبة على التخصصات المهنية، وغياب التنسيق بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات سوق العمل، والتغيرات السريعة في سوق العمل وعدم

قدرة المناهج التعليمية على الاستجابة لها، إضافة إلى تدني مهارات الخريجين لمتطلبات سوق العمل، وضعف وجود قاعدة بيانات للقوى العاملة جعل من الصعب تهيئة الخريجين لمتطلبات تلك الوظائف. (هلال ورضوان ورمضان، ٢٠٢٠، ٦٨٩ - ٦٩٣)

كما ذكر أصحاب العمل أن الخريجين يفتقرون إلى عدة مهارات مثل المهارات اللغوية، وخاصة اللغة الإنجليزية المطلوبة بشكل كبير في سوق العمل، وكذلك بعضهم غير قادرين على الكتابة باللغة العربية بشكل صحيح، وتشمل المهارات الأساسية الأخرى المتقدمة مهارات الاتصال، ومهارة التعلم الذاتي بين الطلبة والخريجين من أجل تطوير مهاراتهم الشخصية والتقنية، وبالإضافة إلى ذلك، تواجه الشركات تحدياً في العثور على خريجين لديهم الأخلاقيات والقيم والسلوكيات المطلوبة في سوق العمل، كما يوجد خريجون لديهم أمية إلكترونية، لدرجة أن البعض منهم لا يستخدم البريد الإلكتروني، كما أنهم لا يتابعون التطورات في التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في أماكن العمل. (البرادعي وقدرى، ٢٠٢٢، ١١ - ١٢) ❖ ضعف ملائمة المناهج لمتطلبات سوق العمل:

وفقاً للدراسة المنشورة من قبل منظمة العمل الدولية بشأن فجوة التوظيف في التعليم العالي في مصر، فإن المناهج الحالية لا ترتبط بسوق العمل، حيث إن المؤسسات التعليمية لا تواكب التطورات في سوق العمل، فهناك قطاعات جديدة، وأنواع جديدة من الوظائف التي بدأت في الظهور، وهناك حاجة كبيرة إلى قيام المؤسسات التعليمية بتوجيه اهتمامها لمعالجة هذا القصور في مناهجها الدراسية، بالإضافة إلى ذلك تركز المناهج في الغالب على المهارات التقنية، دون غيرها من المهارات الأخرى التي يفتقر إليها خريجو الجامعات، ونتيجة لذلك يعاني الطلبة من صدمة حضارية بمجرد تخرجهم وبدء عملهم؛ لأنهم يدركون وقتها أنهم اعتمدوا بشكل كبير على الدراسات النظرية الأكاديمية خلال سنواتهم الجامعية، وهي بعيدة كل البعد عن متطلبات سوق العمل. (البرادعي وقدرى، ٢٠٢٢، ١٣)

فضلاً عن ذلك، فإن المناهج الدراسية وأساليب التدريس لا تزود الطلبة بالمنظور العملي، نتيجة لغياب التدريب العملي خلال سنوات الدراسة، وعدم توفير جوانب عملية كافية في المناهج الجامعية، وعدم تنظيم رحلات تعليمية إلى مختلف القطاعات والشركات، ومع أن بعض المؤسسات تشجع طلبتها على تلقي التدريبات؛ فإن معظم هذه التدريبات تجري بناء على التواصل الشخصي بين الطلبة وأصحاب الأعمال دون أن يتوافر إطار واضح للتنسيق في هذا الصدد؛ فقد أشار مسح أجرته لجنة سوق العمل المصرية إلى أن ٩٠ % من الخريجين الذين بدأوا العمل لم يتلقوا أي برنامج تدريبي، علاوة على ذلك فإن ٤٢ % من الملتحقين بسوق العمل تلقوا التدريب من أصحاب العمل، وليس في أثناء دراستهم الجامعية، وذلك على الرغم من الإجراءات التي اتخذتها الحكومة

المصرية فيما يتعلق بجودة التعليم والتدريب؛ مثل: إنشاء المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية SCHRD، وإنشاء NAQAAE وتطوير صندوق التدريب ويضاف لما تقدم أن كثير من مشروعات التخرج التي يقوم بها الطلبة مكررة، وتقليدية ولا ترتبط بحاجات سوق العمل وتطوره. (2020, Ahmed,60-61)

يتضح مما سبق أن غياب التحديث المستمر للمناهج الجامعية وغياب التدريس العملي، أدى إلى تدني مهارات الخريجين بالنسبة لمتطلبات سوق العمل؛ فمؤسسات التعليم العالي لا تدرج المهارات اللازمة التي يطلبها أرباب الأعمال في البرامج الأكاديمية، مما يؤدي إلى غياب التنسيق بين أرباب الأعمال ومؤسسات التعليم العالي، كما أن التعليم العالي لا يوفر التدريب الكافي للطلاب؛ مما أدى إلى غياب المهارات العملية في المناهج الذي يعد مشكلة كبيرة تؤثر في الخريجين، وفي أدائهم، وبالتالي في فرص التحاقهم بسوق العمل، ومواكبة قدراته التنافسية.

❖ التوسع في الكليات والتخصصات التي لا تلبى متطلبات سوق العمل المتغيرة:

مما يؤدي إلى تخريج طلبة من تخصصات لم تعد لها مكان في مجال التوظيف، في حين أن مجالات أخرى في حاجة إلى تخصصات ومهارات لم تهتم الجامعات بالإعداد لها، وهو ما يشوب سياستها التعليمية. (عبد السلام وسلطان، ٢٠٢٤، ٨٩٦)

❖ ضعف التواصل بين مراكز البحث وسوق العمل:

فقد أصبح إنتاج البحوث يتمحور حول الترقيات العلمية دون توظيف حقيقي لنتائجها على أرض الواقع في توجيه القرارات المصيرية وخدمة السوق المحلي. (عبد السلام وسلطان، ٢٠٢٤، ٨٩٦)

❖ غياب التنسيق بين أصحاب المصالح الرئيسيين:

لا زال هناك تحدياً يتعلق بالتنسيق بين أصحاب المصالح الرئيسيين والجامعات، وقد أدى ذلك إلى تخصيص تمويل غير كاف لحل المشكلة، وعدم وجود رؤية واضحة للتدريب والتوظيف في مصر بشكل عام، وتدني جودة التدريب المقدم. (البرادعي وقصري، ٢٠٢٢، ١٢)، بالإضافة إلى ضعف مشاركة رجال الصناعة في المجالس الجامعية أو في تحديث المناهج الدراسية، وضعف التنسيق لإستغلال الموارد المشتركة بين مؤسسات سوق العمل والجامعة، وغياب آلية لجمع المعلومات عن سوق العمل والصناعات المختلفة ومعدل نموه، إضافة إلى ضعف إقامة شراكات وتوأمة بين جامعات دولية وإقليمية رائدة، يعد من أهم أسباب ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل المتغيرة. (عبد السلام وسلطان، ٢٠٢٤، ٨٩٧)

يتضح مما سبق تعدد المعوقات التي تحد من دور الجامعة في إعداد طلبتها وفق متطلبات سوق العمل حيث ضعف مسايرة المناهج للتغيرات المتلاحقة في سوق العمل، وضعف مهارات الطلبة،

وضعف الشراكة مع مؤسسات سوق العمل، والتوسع في التخصصات التي لا تلبى متطلبات سوق العمل المتغيرة، ومحدودية فرص التدريب التعاوني أو الصيفي للطلبة داخل الشركات والمصانع، ومن هنا برزت الحاجة إلى نموذج جامعي جديد قادر على تجاوز هذه الفجوة، ويأتي نموذج جامعة الابتكار بوصفه مدخلاً متطوراً يرتكز على الاهتمام بالمهارات الرقمية والريادية والإبداعية للطلبة، والاهتمام بالبحوث التطبيقية لتطوير الحلول التي تتماشى مع متطلبات العصر، والارتكاز إلى شراكات فاعلة مع مؤسسات سوق العمل؛ بما يضمن رفع كفاءة الخريجين وتعزيز قدراتهم التنافسية في سوق العمل المحلي والعالمي.

ب. أهمية التعليم الجامعي في تحقيق المواءمة بين مخرجاته ومتطلبات سوق العمل: كي يحقق التعليم الجامعي أهدافه ووظائفه التي تضمن تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، فإنه يتطلب أن يتخذ الإجراءات اللازمة لتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية لسوق العمل بما يسهم في المواءمة بين مخرجاته ومتطلبات سوق العمل.

وتأتى أهمية التعليم العالي كونه يسهم فى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل بشكل أساسي، وذلك من خلال إعداد هذه المخرجات معرفياً ومهارياً لمواكبة المستجدات، ومواجهة التحديات وفق الاتجاهات الحديثة وتقنياتها المعاصرة، وبناء على استراتيجيات وسياسات التعليم وبرامجه، لتصبح مؤسسات التعليم العالي موطناً للفكر الإنساني المستنير على أرقى مستوياته، ومصدراً لتنمية الموارد البشرية متوخياً فى ذلك رقى الفكر والإبداع والابتكار، وتقديم العلوم الطبيعية والطبية والاجتماعية والإنسانية والتطبيقية، وتنمية القيم الإنسانية والإسهام فى المعرفة الكونية على أساس من المساواة والتكافؤ، وترسيخ الأصالة وتطويرها، والنهوض بها إلى مستوى المعاصرة، ومن هذا المنطلق يستمد التعليم العالى أهميته.(عبد السلام وإسماعيل، ٢٠٢٢، ٢٨٩)

واستناداً إلى دراسة المهدي، والبوصافي، والحبسية (٢٠١٥، ٢٤) تعد مواءمة مخرجات التعليم الجامعي لمتطلبات سوق العمل أحد المعايير الأساسية لنجاحه في تحقيق رسالته وأهدافه، كما يستدعى أي خلل أو قصور في هذه المواءمة اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة هذا الخلل.

حيث يؤدي التعليم الجامعي دوراً مهماً فى التنمية البشرية؛ إذ أنه لا يمكن تحقيق متطلبات سوق العمل فى ظل التحديات والتحويلات والتغيرات العالمية المتسارعة؛ إلا من خلال إعداد مخرجات تعليمية، تحمل على عاتقها تلبية عمليات التخطيط الاقتصادى والاجتماعى، بالكم والكيف المطلوبين، وفي الزمان المحدد لذلك من ناحية، وقدرة الاقتصاد المتمثل في سوق العمل على النمو والتطور، والقدرة على استيعاب أعداد مناسبة وبمختلفة مؤهلة للتفاعل مع طموحاته وبما يؤدي في اتجاه التوظيف الأمثل للموارد البشرية المتاحة من ناحية أخرى، وسيؤدي هذا بدوره إلى تحقيق التنمية المستدامة، وهذا يؤكد حقيقة أنه لا توجد تنمية بشرية أو تلبية لمتطلبات سوق العمل المتغيرة دون

التعليم؛ إذ أن التعليم هو السبيل والطريق الوحيد للوصول إلى التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بهدف النهضة الشاملة للمجتمعات. (عبد السلام وإسماعيل، ٢٠٢٢، ٢٨٨-٢٨٩)

فالجامعات المصرية مطالبة بتبني نظام متطور لإعداد طلبة يستوعبون متغيرات العصر، قادرين على توظيف وتطبيق المعرفة بشكل مرن ومتواصل، يمتلكون مهارات خاصة معترف بها عالمياً، يستوعبون التطورات العلمية والتقنية، قادرين على مواجهة التغيير والتعامل مع المجهول، ويتميزون بعقلية علمية مبدعة ناقدة، يتقنون بأنفسهم وبقدرتهم على صناعة مستقبلهم، قادرين على التجاوب مع حاجات المجتمع الآنية والمستقبلية، ومتطلبات سوق العمل المصرية والعالمية. (السيسي وأبو عاصي، ٢٠٢٣، ٣٠٢-٣٠٣)

ولسد الفجوة بين التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، فإنه يتطلب المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، فتشير دراسة بحراوي (٢٠٢٣، ٦٤) إلى تشجيع المشاركة في جانب الطلب على مخرجات التعليم الجامعي عن طريق إدماج مساهمات القطاع الخاص في تصميم المناهج الدراسية لتلبية متطلبات سوق العمل، وتوفير التدريب الداخلي في المصانع والشركات للطلبة لمشاركة الكليات في القطاع الخاص.

كما توصلت دراسة عبد المولى (٢٠٢٤، ١٦٢) إلى ضرورة وضع متطلبات سوق العمل في الاعتبار والتحقق من دور الجامعة في إعداد طلبتها وفقها؛ ليكونوا مواطنين قادرين على المنافسة في سوق العمل المصري والعالمي، وتطوير ذاتهم وفق متطلبات سوق العمل.

كما أكدت دراسة إبراهيم وأحمد (٢٠٢٥، ٢٤٢-٢٤٤) تحقيق التوازن بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل المتغيرة من خلال وضع إطار مهني للمؤهلات والمعايير الواجب توافرها لدى خريجي الجامعات للتوافق مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، تشارك فيه كافة الجهات المعنية، وسد فجوة المهارات في المهن التي تعاني من أعلى مستويات النقص في المهارات، وإنشاء مرصد محلية لدراسة احتياجات سوق العمل.

كما أكدت دراسة عشوش (٢٠٢٥، ٢٩٩) رصد احتياجات سوق العمل التنافسي الحالي والمهارات المطلوبة لتلبية تلك الاحتياجات، وتجسير الفجوة بين المهارات الفعلية لخريجي الجامعات المصرية والمهارات التي يتطلبها سوق العمل التنافسي، وتعاون الجامعات والشركات ومؤسسات المجتمع المختلفة حول إكساب طلبة الجامعة للمهارات اللازمة التي يتطلبها سوق العمل التنافسي.

ومن ثم تعددت آليات تجسير الفجوة بين التعليم الجامعي وسوق العمل من حيث ضرورة قيام الجامعات بالدراسة المستمرة لاحتياجات السوق الحالية والمستقبلية باستخدام أسلوب تحليل الفجوات؛ لتعرف احتياجات سوق العمل وتقديم برامج دراسية متطورة؛ لسد العجز المتوقع في بعض المجالات، كما يجب ربط القبول بمؤسسات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل بقدر الإمكان، عن طريق

التخطيط الوظيفي الجيد الذي يقدم مؤشرات عن الوضع الاقتصادي بشكل عام، ووضع سوق العمل بشكل خاص، بما يسهل ربط المناهج الجامعية بمتطلبات سوق العمل، وأن ينصب الإصلاح على الطالب كـمخرج للتعليم بتحسين مهاراته وفقاً لمتطلبات سوق العمل الجديدة، وتقديم برامج للنهوض بمستوى التفكير لدى الطلبة، والاهتمام بالمتفوقين والمبدعين، وإكسابهم مهارات مهنية وتقنية للانخراط بسهولة في سوق العمل، ومتابعة الطلبة بعد تخرجهم في أماكن عملهم وتقييمهم من أجل تطوير برامج التعليم الجامعي. (هلال ورمضان ورضوان، ٢٠٢٠، ٧١١)

يتضح مما سبق وجود فجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، وهذه الفجوة تنعكس في ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين وصعوبة حصول أصحاب الأعمال على كوادر مؤهلة، ما يؤثر سلباً على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم فإن حل ذلك يقع في معظمه على عاتق الجامعات من خلال تحقيق المواءمة بين مخرجاتها وبين متطلبات سوق العمل سواء من خلال إعادة هيكلة البرامج لتكون قائمة على الكفايات المطلوبة في سوق العمل، وتوسيع فرص التدريب العملي الميداني، إلى جانب دمج ريادة الأعمال والتفكير الابتكاري في البرامج الدراسية، والتعاون الوثيق مع الشركاء الصناعيين في مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، وفي هذا السياق تمثل جامعة الابتكار نموذجاً متقدماً لتجسير الفجوة بين التعليم الجامعي وسوق العمل.

القسم الثاني

استطلاع رأي الخبراء حول متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية

لتلبية متطلبات سوق العمل

يتناول هذا القسم استطلاع رأي عدد من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بأقسام أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية بكليات التربية بالجامعات المصرية في المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل، من خلال أسلوب دلفاي، وذلك في سياق المحاور التالية:

أولاً- إجراءات استخدام أسلوب دلفاي:

في ضوء الإطار النظري لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل تم التوصل إلى مخطط مبدئي لمتطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل، ومن خلال استمارة استطلاع الآراء، وعرضها على بعض الخبراء المتخصصين؛ للوقوف على مدى صلاحيتها وإمكانية تطبيقها باستخدام أسلوب دلفاي، وفيما يلي تلك الخطوات تفصيلاً:

١- الجولة الأولى: تم استطلاع رأي الخبراء في اقتراح متطلبات لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل من حيث رؤية الجامعة ورسالتها، والأهداف الاستراتيجية، وسياسات القبول في ضوء نموذج جامعة الابتكار، والمناهج والبرامج الأكاديمية، وإدارة الجامعة، والموارد البشرية والتقنية، والبحث العلمي والابتكار التطبيقي في ضوء نموذج جامعة الابتكار، والشراكات الاستراتيجية، والتمويل والتسويق، وتطوير المهارات الابتكارية والريادية للطلبة والخريجين تم إرسال استمارة مفتوحة إلكترونيًا للسادة الخبراء من أساتذة أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية بكليات التربية ببعض الجامعات المصرية، وبعد تلقي استجابات السادة الخبراء للجولة الأولى والبالغ عددها (٢٩) استمارة من إجمالي (٣٤) استمارة تم إرسالها للخبراء في المجال، وتم تفريغها وتصنيفها من خلال نظام الحزم والتكرارات، وتم تجميع الآراء والمقترحات التي طرحها السادة الخبراء لمتطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل.

٢- الجولة الثانية: تم استطلاع رأي الخبراء البالغ عددهم (٢٧) خبيرًا مرة أخرى حول متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل من منظور ما تم تقديمه من مقترحات وآراء بالجولة الأولى؛ حيث تم إعداد استمارة شبه مغلقة، متضمنة أسئلة يستجيب لها السادة الخبراء من حيث درجة الأهمية (كبيرة - متوسطة - منخفضة) بوضع علامة (√) أمام الاستجابة التي تتفق وآراءهم، أو حذف الصياغة أو تعديلها، كما تضمنت الاستمارة أسئلة مفتوحة في نهاية كل محور.

٣- الجولة الثالثة: تم استطلاع رأي الخبراء البالغ عددهم (٢٧) خبيرًا مرة أخرى فيما تم الإتفاق عليه بالجولة الثانية؛ وتحديد درجة الموافقة على متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل.

واعتمدت المعالجة الإحصائية لبيانات جولات دلفاي على حساب التكرارات، والنسب المئوية لكل عبارة في الجولة الثانية، وقد تم تحليل البيانات في ضوء النسب التالية: ٩٠% فأكثر إجماع - ٨٠% فأقل من ٩٠% تمركز عالي - ٧٥% لأقل من ٨٠% تمركز متوسط - ٧٥% لأقل من ٧٠% تمركز منخفض - ٧٠% فأقل تشتت، أما المعالجة الإحصائية لبيانات جولة دلفاي الثالثة اعتمدت على حساب التكرارات، والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الجولة.

ثانياً- نتائج تطبيق جولات دلفاي:

فيما يلي نتائج تطبيق جولات دلفاي الثلاث، طبقاً لكل جولة:

١. نتائج الجولة الأولى:

تضمنت استجابات الخبراء في الجولة الأولى من جولات دلفاي حول متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل، عديد من المقترحات طبقاً لمحاور البحث، وهي كما يلي:

➤ رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء نموذج جامعة الابتكار، ومنها: التوجه نحو الابتكار وريادة الأعمال، والتميز والريادة في مواءمة خريجها مع متطلبات سوق العمل المصري والدولي، وإعداد الكوادر البشرية المدربة لمواكبة مستجدات سوق العمل، وتصاغ بمشاركة الأطراف المعنية، وتراجع بشكل دوري لمواكبة مستجدات العمل المتغيرة، وتعد باحثين قادرين على تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع، وتربط مخرجات الجامعة باحتياجات سوق العمل.

➤ الأهداف الاستراتيجية في ضوء نموذج جامعة الابتكار، ومنها: بناء عقلية تنافسية تدعم الابتكار، وتكون واضحة واستشرافية ومعلنة لطلبة الجامعة والعاملين بها، وتعزيز التفكير الابتكاري والريادي لدى خريجها، وربط التعليم الأكاديمي بالمهارات المهنية والريادية والتطبيقية، وتركز على تحقيق ميزة تنافسية لخريجها في سوق العمل المتغير، ودعم كفايات التعليم المستمر في ضوء متغيرات سوق العمل، وتحسين وابتكار في تقديم الخدمات وإدارة المخاطر المترتبة على ذلك، وتوجيه الطلبة إلى العلاقة بين تخصصاتهم ومتطلبات سوق العمل، وتقديم معلومات محدثة عن فرص العمل المرتبطة بالبرامج الدراسية، وتوجيه الطلبة لاختيار تخصصات تتناسب وميولهم والفرص الوظيفية.

➤ سياسات القبول في ضوء نموذج جامعة الابتكار، ومنها:حرص على مراعاة قدرات الطلبة وميولهم في عملية القبول، وترتبط بعض شروط القبول باحتياجات سوق العمل المصري والدولي، وتحديد الأعداد التي يمكن قبولها في البرامج بحسب متطلبات سوق العمل، وقبول الطلبة في التخصصات الجديدة المرتبطة بسوق العمل، واعتماد أساليب مبتكرة لاستقطاب الطلبة الموهوبين والمبدعين، وعقد دورات تأهيلية للالتحاق بهذه الجامعات، والتنسيق بينها وبين مؤسسات سوق العمل لتعرف متطلبات سوق العمل.

➤ المناهج والبرامج الأكاديمية في ضوء نموذج جامعة الابتكار، ومنها: المرونة والتنوع والتطوير المستمر، وتتماشى مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، والحرص على تبنى المداخل الإبداعية والدراسات البينية المتنوعة، وتحتوي على مقررات تطبيقية تنمي المهارات المهنية، واستحداث تخصصات جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل، ومساعدة الطلبة لاختيار مسارات تناسب

ميولهم وسوق العمل، ودمج مفاهيم التحول الرقمي والتقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، والتقويم الدوري لنتائج البرامج الدراسية بما يتفق مع متطلبات سوق العمل، وترتكز بعض المقررات على مشاريع تعلم قائمة على التفكير الابتكاري.

➤ إدارة الجامعة في ضوء نموذج جامعة الابتكار، ومنها: وجود هيكل تنظيمي مرن يدعم التغير والتجديد، واعتماد ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والابتكار، وتمتلك القدرة على توجيه الطاقات والإمكانات الفكرية والمادية لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة، وتستعين برجال الأعمال البارزين كأعضاء في مجلس الجامعة ومجالس كلياتها، واستحداث وحدات إدارية مخصصة لإدارة الابتكار وريادة الأعمال.

➤ الموارد البشرية والتقنية في ضوء نموذج جامعة الابتكار، ومنها: توافر قيادات جامعية مؤمنة بأهمية تطبيق نموذج جامعة الابتكار، ووجود كفاءات بشرية متخصصة في إدارة الابتكار، وتوجد كوادر تقنية تدعم تنفيذ المشاريع الابتكارية، وتوفير بنية تحتية رقمية تدعم الابتكار والإبداع، وتعزيز مهارات التحول الرقمي لدى الطلبة والخريجين، وتوظف التكنولوجيا الحديثة لإعداد الطلبة للوظائف المستقبلية، وإعداد الطلبة للعمل عن بعد باستخدام أدوات رقمية معتمدة في السوق.

➤ البحث العلمي التطبيقي في ضوء نموذج جامعة الابتكار، ومنها: دمج الابتكار التطبيقي ضمن الخطط البحثية بالجامعة، ودعم المشروعات البحثية التي تستجيب لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، وتدعم تشكيل الفرق البحثية متعددة التخصصات التي تسهم في تطوير حلول مبتكرة تخدم سوق العمل، وإنشاء حاضنات أعمال أو مراكز تستقبل الأفكار الابتكارية ودعمها، وإقامة مسابقات أو فعاليات لتحفيز البحث والابتكار بين الطلبة، وامتلاك منصات رقمية أو قواعد بيانات تسهل الوصول إلى الإنتاج البحثي.

➤ الشراكات الاستراتيجية في ضوء نموذج جامعة الابتكار، ومنها: عقد شراكات استراتيجية مع مؤسسات سوق العمل، ودعم التدريب الميداني والمهني للطلبة داخل مؤسسات سوق العمل، وإشراك خبراء من مؤسسات سوق العمل في تطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير مسارات مهنية بالتعاون مع مؤسسات سوق العمل، ودمج ممثلين عن الغرف التجارية في مجالس الجامعة، وتنفيذ برامج تبادل أكاديمي دولية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وت عقد شراكات أكاديمية مع جامعات ابتكارية عالمية، وإقامة برامج دراسية مشتركة أو مزدوجة مع جامعات خارجية.

➤ التمويل والتسويق في ضوء نموذج جامعة الابتكار، ومنها: الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلبة المصريين والدوليين، والتبرعات والهبات من رجال الأعمال وأفراد المجتمع، والدخل الناتج من الوحدات ذات الطابع الخاص، وتمتلك الجامعة آلية لتسجيل براءات الاختراع،

وتنشئ مراكز لتقديم خدمات الاستشارات ودراسات الجدوى وحاضنات الأعمال، وتسويق البرامج الدراسية والتخصصات الجديدة بما يلبي احتياجات سوق العمل، وتصميم حملات تسويقية مبتكرة تبرز جاهزية الخريجين لسوق العمل، وتسويق قصص نجاح طلابية وريادية كأداة لجذب الشركاء والطلبة.

➤ تطوير المهارات الابتكارية والريادية للطلبة والخريجين في ضوء نموذج جامعة الابتكار: توفير برامج لدعم الطلبة والخريجين في تطوير مشروعاتهم، وتقديم فرص كافية للتدريب العملي داخل مراكز الابتكار، ووجود شبكة مرشدين تضم خبراء ورواد أعمال تدعم الطلبة في مشاريعهم الريادية، وربط متابعة الخريجين باحتياجات سوق العمل المتجددة، وتقديم برامج قصيرة ومكثفة في مهارات العرض، كتابة خطط العمل، تسويق الابتكارات، ودراسة السوق، وتزويد الطلبة بالمعارف والمهارات الابتكارية والبحثية التي تمكنهم من توليد فرص عمل ريادية، وإنشاء نظام فعال لمتابعة أوضاع الخريجين بعد التخرج، وإشراك الخريجين في تقديم التغذية الراجعة حول مواءمة التعليم وسوق العمل.

٢. نتائج الجولة الثانية:

فيما يلي نتائج الجولة الثانية من آراء الجولة الأولى وأفكارها ومقترحاتها حول متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل، ويوضح جدول رقم (٣) ما يتعلق منها بهذه المتطلبات:

جدول رقم (٣) نتائج الجولة الثانية لمتطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل

درجة الموافقة																												
م	كبيرة						م	متوسطة						م	منخفضة						م	كبيرة						
	كبيرة		متوسطة		منخفضة			كبيرة		متوسطة		منخفضة			كبيرة		متوسطة		منخفضة			كبيرة		متوسطة		منخفضة		
	ك	%	ك	%	ك	%		ك	%	ك	%	ك	%		ك	%	ك	%	ك	%		ك	%	ك	%	ك	%	
المناهج والبرامج الأكاديمية في ضوء نموذج جامعة الابتكار						م	سياسات القبول في ضوء نموذج جامعة الابتكار						م	الأهداف الاستراتيجية في ضوء نموذج جامعة الابتكار						م	رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء نموذج جامعة الابتكار						م	
١	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٥	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٥	١٨	١٧	٦٣	٧	٢٥.٩	٣	١١.١	٨	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٥	١١.١	٩
٢	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٦	١٧	٦٣	٧	٢٥.٩	٠	٢٦	١٩	١٨	٦٦.٧	٩	٣٣.٣	٠	٠	٩	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٦	١١.١	١٠
٣	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٧	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٢٥	٢٠	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	١٠	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٦	١١.١	١١
٤	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٢٨	٢٧	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٦	٢١	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	١١	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٢٥	١١.١	١٢
٥	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٩	٢٧	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٦	٢٢	٢٣	٨٥.٢	٤	١٤.٨	٠	٠	١٢	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٢٦	١١.١	١٣
٦	١٧	٦٣	٧	٢٥.٩	٣	٣٠	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	١	٢٣	٢٣	٢١	٧٧.٨	٦	٢٢.٢	٠	٠	١٣	١٧	٦٣	٧	٢٥.٩	٣	١١.١	١٤	١٤
٧	٢٠	٧٤.١	٦	٢٢.٢	١	٣١	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	١	٢٠	٢٤	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	١٤	٢٠	٧٤.١	٦	٢٢.٢	١	٣.٧	١٥	١٥
						٣٢	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧				١٥	٢٤	٨٨.٩	٣	١١.١										
						٣٣	١٨	٦٦.٧	٩	٣٣.٣				١٦	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤										
														١٧	١٦	٥٩.٢	٧	٢٥.٩										

نحو تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل: استراتيجية مقترحة

د/ هناء فرغلي علي محمود, د/ إيمان عبد الوهاب هاشم

درجة الموافقة																													
منخفضة		متوسطة		كبيرة		م	منخفضة		متوسطة		كبيرة		م	منخفضة		متوسطة		كبيرة		م	منخفضة		متوسطة		كبيرة		م		
%	ك	%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك		%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
الشراكات الاستراتيجية في ضوء نموذج جامعة الابتكار							البحث العلمي والابتكار التطبيقي في ضوء نموذج جامعة الابتكار							الموارد البشرية والتقنية في ضوء نموذج جامعة الابتكار							إدارة الجامعة في ضوء نموذج جامعة الابتكار								
٠	٠	٣.٧	١	٩٦.٣	٢٦	٥٢	٠	٠	٣.٧	١	٩٦.٣	٢٦	٤٦	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٧	٣٩	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٧	٣٤		
٠	٠	٣.٧	١	٩٦.٣	٢٦	٥٣	٠	٠	٣.٧	١	٩٦.٣	٢٦	٤٧	٠	٠	٧.٤	٢	٩٢.٦	٢٥	٤٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٧	٣٥		
٠	٠	٣.٧	١	٩٦.٣	٢٦	٥٤	٣.٧	١	٧.٤	٢	٨٨.٩	٢٤	٤٨	١١.١	٣	٢٥.٩	٧	٦٣	١٧	٤١	٠	٠	٧.٤	٢	٩٢.٦	٢٥	٣٦		
٠	٠	٣.٧	١	٩٦.٣	٢٦	٥٥	٣.٧	١	٠	٠	٩٦.٣	٢٦	٤٩	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٢٧	٤٢	٣.٧	١	٧.٤	٢	٨٨.٩	٢٤	٣٧		
٠	٠	١١.١	٣	٨٨.٩	٢٤	٥٦	٠	٠	٣.٧	١	٩٦.٣	٢٦	٥٠	٠	٠	٧.٤	٢	٩٢.٦	٢٥	٤٣	٠	٠	٧.٤	٢	٩٢.٦	٢٥	٣٨		
٣.٧	١	٧.٤	٢	٨٨.٩	٢٤	٥٧	٠	٠	٣.٧	١	٩٦.٣	٢٦	٥١	١٤.٨	٤	٢٥.٩	٧	٥٩.٢	١٦	٤٤									
٣.٧	١	٧.٤	٢	٨٨.٩	٢٤	٥٨								٠	٠	٣.٧	١	٩٦.٣	٢٦	٤٥									
٠	٠	١٤.٨	٤	٨٥.٢	٢٣	٥٩																							

درجة الموافقة															
م		كبيرة		متوسطة		منخفضة		م		كبيرة		متوسطة		منخفضة	
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك
م		التمويل والتسويق في ضوء نموذج جامعة الابتكار						م		تطوير المهارات الابتكارية والريادية للطلبة والخريجين في ضوء نموذج جامعة الابتكار					
٦٠	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٠	٦٩	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٠
٦١	٢١	٧٧.٨	٦	٢٢.٢	٠	٠	٠	٧٠	٢١	٧٧.٨	٦	٢٢.٢	٠	٠	٠
٦٢	٢٣	٨٥.٢	٤	١٤.٨	٠	٠	٠	٧١	٢٣	٨٥.٢	٤	١٤.٨	٠	٠	٠
٦٣	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠	٧٢	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠
٦٤	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠	٧٣	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠
٦٥	٢٤	٨٨.٩	٢	٧.٤	١	٣.٧	٧٤	١٦	٥٩.٢	٧	٢٥.٩	٤	١٤.٨	٠	٠
٦٦	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٧٥	٢١	٧٧.٨	٦	٢٢.٢	٠	٠	٠	٠
٦٧	٢٣	٨٥.٢	٤	١٤.٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦٨	٢٤	٨٨.٩	٣	١١.١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

ومن أهم تعديلات الخبراء ومقترحاتهم بالجولة الثانية فيما يتعلق بـ:

➤ رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

- إعادة صياغة بعض العبارات أرقام: (١)، (٢)، (٥) بنسبة تتراوح بين (٧٠ - ٨٠٪) من استجابات السادة الخبراء.
- حذف بعض العبارات للتكرار مثل العبارة رقم (٧) كونها متضمنة في العبارة رقم (٣)، والعبارة رقم (٦) لعدم ارتباطها بالمحور.
- إضافة عبارات مثل صياغة رؤية ورسالة الكليات التابعة في صور رسالة الجامعة الداعمة للابتكار.

➤ الأهداف الاستراتيجية في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

- إعادة صياغة العبارات: (١١)، (١٢)، (١٤) بنسبة تتراوح بين (٧٠ - ٨٠٪) لتوضيح متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار لتلبية متطلبات سوق العمل.
- حذف بعض العبارات للتكرار مثل العبارة رقم (٨) كونها متضمنة في العبارة (١٢)، والعبارة رقم (٩) لعدم ارتباطها بالمحور، والعبارة (١٧) لتكرارها مع العبارة (١٥).
- إضافة عبارات مثل تحديث برامج أكاديمية في مجال الابتكار وريادة الأعمال على مستوى المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا.

➤ سياسات القبول في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

- إعادة صياغة بعض العبارات: (١٨)، (١٩)، (٢٠) لتوضيح متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار لتلبية متطلبات سوق العمل.
- حذف العبارة (٢١) كونها متضمنة في العبارة (١٩).
- المناهج والبرامج الأكاديمية في ضوء نموذج جامعة الابتكار:
- حذف بعض العبارات مثل العبارة (٢٦) والاكتفاء بمضمونها في العبارة (٢٢)، والعبارة (٢٨) لتكرارها مع العبارة (٢٧).

- إضافة عبارة دمج البعد الدولي في برامجها الدراسية.

➤ إدارة الجامعة في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

- إعادة صياغة العبارتين: (٣٦)، (٣٧) لتوضيح متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار.

➤ الموارد البشرية والتقنية في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

- حذف بعض العبارات للتكرار مثل العبارة (٤١) والاكثفاء بمضمونها في العبارة (٤٠)، والعبارة (٤٤) لتكرارها مع العبارة (٤٢).
- إضافة عبارات مثل: وضع آليات لاستقطاب الكفاءات العلمية القادرة على الحصول على براءات الاختراع، واستقطاب خبراء في نموذج جامعة الابتكار؛ استفادة من خبراتهم، ووضع مواصفات للعاملين بالجامعة وخطة لإعدادهم وتدريبهم.
- البحث العلمي التطبيقي في ضوء نموذج جامعة الابتكار:
- توضيح العبارة (٤٨) وعلاقتها بمتطلبات البحث العلمي التطبيقي في ضوء نموذج جامعة الابتكار.
- الشراكات الاستراتيجية في ضوء نموذج جامعة الابتكار:
- إعادة صياغة العبارتين: (٥٨)، (٥٩) لتوضيح متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار.
- التمويل والتسويق في ضوء نموذج جامعة الابتكار:
- توضيح العبارة (٦٣) وعلاقتها بمتطلبات التمويل والتسويق في ضوء نموذج جامعة الابتكار.
- تم إضافة عبارة صناعة اتجاه عام إيجابي لجامعة الابتكار في المجتمع.
- تطوير المهارات الابتكارية والريادية للطلبة والخريجين في ضوء نموذج جامعة الابتكار:
- إعادة صياغة العبارة (٨٦) لتناسب مع متطلبات تطوير المهارات الابتكارية لدى الطلبة.
- حذف العبارتين (٧٤)، (٧٥) للتكرار فالفكرة متضمنة في العبارة (٧١).
- ٣. نتائج الجولة الثالثة:
- جاءت استجابة الخبراء في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية من متطلبات مقترحة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل، ويبين جدول رقم (٤) نتائج الجولة فيما يتعلق بهذه المتطلبات:

جدول رقم (٤) نتائج الجولة الثالثة لمتطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل

درجة الموافقة																									
م	كبيرة		متوسطة		منخفضة		الوزن النسبي	الترتيب	م	كبيرة		متوسطة		منخفضة		الوزن النسبي	الترتيب	م	كبيرة		متوسطة		منخفضة		
	ك	%	ك	%	ك	%				ك	%	ك	%	ك	%				ك	%	ك	%	ك	%	ك
سياسات القبول في ضوء نموذج جامعة الابتكار									الأهداف الاستراتيجية في ضوء نموذج جامعة الابتكار									رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء نموذج جامعة الابتكار							
١	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٢.٩٦	١	١٤	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٢.٩٦	١	٦	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٢.٩٦
٢	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٢.٩٦	٢	١٥	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٢.٩٣	١	٧	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٢.٩٦
٣	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٢.٩٣	٢	١٦	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٢.٩٣	٣	٨	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٢.٩٣
٤	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٢.٩٦	٢	١٧	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٢.٩٣	٢	٩	٢٥	٩٢.٦	١	٣.٧	٠	٠	٢.٩٦
٥	٢٧	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٢.٩٦	٤	١٨	٢٣	٨٥.٢	٤	١٤.٨	٠	٠	٢.٥٨	١	١٠	٢٣	٨٥.٢	٠	٠	٠	٠	٢.٩٦
								٥	١٩	٢١	٧٧.٨	٦	٢٢.٢	٠	٠	٢.٧٧		١١	٢١	٧٧.٨					
								٢		١٢	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٢.٩٣			١٢	٩٢.٦					
								٣		١٣	٨٨.٩	٣	١١.١	٠	٠	٢.٨٨			١٣	٨٨.٩					

درجة الموافقة																														
م	كبيرة		متوسطة		منخفضة		الوزن النسبي	الترتيب	م	كبيرة		متوسطة		منخفضة		الوزن النسبي	الترتيب	م	كبيرة		متوسطة		منخفضة							
	ك	%	ك	%	ك	%				ك	%	ك	%	ك	%				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
المناهج والبرامج الأكاديمية في ضوء نموذج جامعة الابتكار									إدارة الجامعة في ضوء نموذج جامعة الابتكار									الموارد البشرية والتقنية في ضوء نموذج جامعة الابتكار												
٢٠	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠	٠	٢.٩٦	٢	٢٧	١٠٠	٢٧	٢	٢.٩٦	٢	٢٧	١٠٠	٢٧	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠	٠	٢.٩٦	٣	١
٢١	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠	٠	٢.٩٦	٢	٢٧	١٠٠	٢٧	٢	٢.٩٦	٢	٢٨	١٠٠	٢٧	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠	٠	٢.٩٦	٣	١
٢٢	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٠	٠	٢.٩٣	٣	٢٥	٩٢.٦	٢٥	٣	٢.٩٣	٣	٢٩	٩٢.٦	٢٥	٢٥	٩٢.٦	٢	٧.٤	٠	٠	٠	٠	٢.٩٣	٢	٢
٢٣	٢٧	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢	٣	٢٧	١٠٠	٢٤	١	٢	٣٠	٢٤	٨٨.٩	٢٤	٢٧	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢	٣	١	
٢٤	٢٧	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢	٢	٢٥	٩٢.٦	٢٥	١	٣	٣١	٢٥	٩٢.٦	٢٥	٢٧	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢	٣	١	
٢٥	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠	٠	٢.٩٦	٢	٢٦	٩٦.٣	٢٦	٢	٢.٩٦	٢	٢٦	٩٦.٣	٢٦	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠	٠	٢.٩٦	٢	٢
٢٦	٢٧	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢	١	٢٦	٩٦.٣	٢٦	١	٣	٢٦	٢٧	١٠٠	٢٦	٢٦	٩٦.٣	١	٣.٧	٠	٠	٠	٠	٢	١	
											٢٥	٩٢.٦	٢٥						٢٥			٢	٧.٤	٠	٠					
											٢٦	٩٦.٣	٢٦						٢٦			١	٣.٧	٠	٠					
											٤٠		٢٦						٤٠											

د/هناء فرغلي علي محمود، د/إيمان عبد الوهاب هاشم

[illegible]

د/هناء فرغلي علي محمود، د/إيمان عبد الوهاب هاشم

[illegible]

وبمراجعة بيانات جدول رقم (٤) الذي يتضمن استجابات الخبراء على متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل يتضح أن:

المحور الأول: رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حققت العبارات أرقام (١)، (٢)، (٥) الترتيب الأول وتنص على " صياغة رؤية ورسالة الجامعة في ضوء التوجه العالمي نحو الابتكار وريادة الأعمال"، "صياغة رؤية ورسالة الكليات التابعة في صور رسالة الجامعة الداعمة للابتكار"، "مراجعة وتحديث رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء الاستراتيجيات القومية والوطنية الداعمة للابتكار" بنسبة إجماع (١٠٠٪)، ووزن نسبي (٣).

حققت العبارة رقم (٤) الترتيب الثاني، وتنص على "وضع الرؤية والرسالة بمشاركة الأطراف المعنية" بنسبة إجماع (٩٦.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩٦).

حصلت العبارة رقم (٣) الترتيب الثالث، وتنص على "التميز والريادة في موازنة خريجها مع متطلبات سوق العمل المصري والدولي" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣).

المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حققت العبارة رقم (٦) الترتيب الأول وتنص على "تحديث برامج أكاديمية في مجال الابتكار وريادة الأعمال على مستوى المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا" بنسبة إجماع (١٠٠٪)، ووزن نسبي (٣).

وحصلت العبارات أرقام (٧)، (٨)، (٩)، (١٢) على الترتيب الثاني، وتنص على "تعزيز التفكير الابتكاري والريادي لدى خريجها"، "ربط التعليم الأكاديمي بالمهارات المهنية والريادية والتطبيقية"، "تحقيق ميزة تنافسية لخريجها في سوق العمل المتغير"، "توجيه الطلبة إلى العلاقة بين تخصصاتهم ومتطلبات سوق العمل" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣).

وجاءت العبارة (١٣) في المرتبة الثالثة وتنص على "تقديم معلومات محدثة عن فرص العمل المرتبطة بالبرامج الدراسية" بنسبة إجماع بلغت (٨٨.٩٪)، ووزن نسبي (٢.٨٨).

حققت العبارة (١٠) المرتبة الرابعة وتنص على "دعم كفايات التعليم المستمر في ضوء متغيرات سوق العمل" بنسبة إجماع بلغت (٨٥.٢٪)، ووزن نسبي (٢.٥٨).

حصلت العبارة (١١) المرتبة الخامسة وتنص على "تحسين جودة الخدمات وإدارة المخاطر" بنسبة إجماع بلغت (٧٧.٨٪)، ووزن نسبي (٢.٧٧).

المحور الثالث: سياسات القبول في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حققت العبارات (١٤)، (١٥)، (١٨) الترتيب الأول وتنص على "مراعاة قدرات الطلبة وميولهم في عملية القبول"، "ارتباط شروط القبول باحتياجات سوق العمل المصري والدولي"، "اعتماد أساليب مبتكرة لاستقطاب الطلبة الموهوبين والمبدعين" بنسبة إجماع (٩٦.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩٦).

حققت العبارة (١٧) الترتيب الثاني، وتنص على "التنسيق بينها وبين مؤسسات سوق العمل" بنسبة اتفاق بلغت (٩٦.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣)، والعبارة (١٦) حققت أيضًا ثاني مكرر، وتنص على "تحديد الأعداد التي يمكن قبولها في البرامج بحسب احتياجات سوق العمل" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣).

حصلت العبارة (١٩) الترتيب الثالث، وتنص على "عقد دورات تأهيلية للالتحاق بهذه الجامعات" بنسبة إجماع (٨٥.٢٪)، ووزن نسبي (٢.٨١).

المحور الرابع: البرامج الأكاديمية في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حققت العبارات (٢٣)، (٢٤)، (٢٦) الترتيب الأول، وتنص على "مساعدة الطلبة في اختيار مسارات تناسب ميولهم وسوق العمل"، "دمج مفاهيم التحول الرقمي والتقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء"، "دمج البعد الدولي في برامجها الدراسية" بنسبة إجماع (١٠٠٪)، ووزن نسبي (٣).

حصلت العبارات (٢٠)، (٢١)، (٢٥) الترتيب الثاني، وتنص على "المرونة والتنوع والتطوير المستمر"، "الحرص على تبنى على المداخل الإبداعية والدراسات البينية المتنوعة"، "التقويم الدوري لنتائج البرامج الدراسية بما يتفق مع متطلبات سوق العمل" بنسبة إجماع (٩٦.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩٦). ونالت العبارة (٢٢) الترتيب الثالث، وتنص على "استحداث تخصصات جديدة وفقًا لاحتياجات سوق العمل" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣).

المحور الخامس: إدارة الجامعة في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حققت العبارتان (٢٧)، (٢٨) الترتيب الأول، وتنصان على "وجود هيكلًا تنظيميًا مرئيًا واعيًا بقيمة الابتكار"، "اعتماد ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والابتكار" بنسبة إجماع (١٠٠٪)، ووزن نسبي (٣).

نالت العبارتان (٢٩)، (٣١) الترتيب الثاني، وتنصان على "توجيه الطاقات والإمكانات الفكرية والمادية لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة"، "استحداث وحدات إدارية مخصصة لإدارة الابتكار وريادة الأعمال" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣).

جاءت العبارة (٣٠) في الترتيب الثالث، وتنص على "استحداث تخصصات جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل" بنسبة إجماع (٨٨.٩٪)، ووزن نسبي (٢.٨٥).

المحور السادس: الموارد البشرية والتقنية في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حققت العبارتان (٣٢)، (٣٥) الترتيب الأول، وتنصان على "توافر قيادات جامعية مؤمنة بأهمية تطبيق نموذج جامعة الابتكار"، "استقطاب خبراء في نموذج جامعة الابتكار؛ استفادة من خبراتهم" بنسبة إجماع (١٠٠٪)، ووزن نسبي (٣).

نالت العبارات (٣٤)، (٣٧)، (٣٨)، (٤٠) الترتيب الثاني، وتنصان على "وضع آليات لاستقطاب الكفاءات العلمية القادرة على الحصول على براءات الاختراع"، "تعزيز التنوع والشمول في قبول الطلبة"، "توفير بنية تحتية رقمية تدعم الابتكار والإبداع"، "إعداد الطلبة للعمل عن بعد باستخدام أدوات رقمية معتمدة في السوق" بنسبة إجماع (٩٦.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩٦).

حصلت العبارات (٣٣)، (٣٦)، (٣٩) الترتيب الثالث، وتنص على "وجود كفاءات بشرية متخصصة في إدارة الابتكار"، "وضع مواصفات للعاملين بالجامعة وخطة لإعدادهم وتدريبهم"، "تعزيز المهارات الرقمية لإعداد الطلبة للوظائف المستقبلية" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣).

المحور السابع: البحث العلمي والابتكار التطبيقي في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حصلت العبارات (٤١)، (٤٢)، (٤٣)، (٤٤)، (٤٦) الترتيب الأول، وتنص على "دمج الابتكار التطبيقي ضمن الخطط البحثية بالجامعة"، "دعم المشروعات البحثية التي تستجيب لاحتياجات المجتمع وسوق العمل"، "تشكيل الفرق البحثية متعددة التخصصات التي تقدم حلول مبتكرة تخدم سوق العمل"، "إنشاء حاضنات أعمال ومراكز تستقبل الأفكار الابتكارية ودعمها"، "امتلاك منصات رقمية أو قواعد بيانات تسهل الوصول إلى الإنتاج البحثي" بنسبة إجماع (٩٦.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩٦).

جاءت العبارة (٤٥) في الترتيب الثاني، وتنص على "إقامة مسابقات أو فعاليات لتحفيز البحث والابتكار بين الطلبة" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣).

المحور الثامن: الشراكات الاستراتيجية في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حصلت العبارات (٤٧)، (٤٨)، (٤٩)، (٥٠)، (٥٣) الترتيب الأول، وتنص على "عقد شراكات مع قطاعات الأعمال"، "دعم التدريب الميداني والمهني للطلبة داخل مؤسسات سوق العمل"، "إشراك خبراء من مؤسسات سوق العمل في تطوير البرامج الأكاديمية"، "تطوير مسارات مهنية بالتعاون مع مؤسسات

سوق العمل"، " الشراكة مع مؤسسات المجتمع دعمًا للابتكار والطلبة الموهوبين وتطوير قدراتهم" بنسبة إجماع (٩٦.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩٦).

جاءت العبارة (٥٤) في الترتيب الثاني، وتنص على "التوأمة مع جامعات ابتكارية عالمية والاستفادة من خبراتها" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣)، وجاءت العبارة (٥١) في الترتيب الثالث، وتنص على "دمج ممثلين عن الغرف التجارية في مجالس الجامعة" بنسبة إجماع (٨٨.٩٪)، ووزن نسبي (٢.٨٨)، وجاءت العبارة (٥٢) في الترتيب الرابع، وتنص على "دمج ممثلين عن الغرف التجارية في مجالس الجامعة" بنسبة إجماع (٨٨.٩٪)، ووزن نسبي (٢.٨٥).

المحور التاسع: التمويل والتسويق في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حققت العبارات (٥٨)، (٥٩)، (٦٠) الترتيب الأول، وتنص على "الدخل الناتج من تسويق البحوث وبراءات الاختراع"، "تقديم خدمات استشارية لمؤسسات المجتمع"، "تسويق البرامج الدراسية والتخصصات الجديدة بما يلبي احتياجات سوق العمل" بنسبة إجماع (٩٦.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩٦).

حققت العبارتان (٥٥)، (٦١) الترتيب الثاني، وتنصان على "الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلبة المصريين والدوليين"، "تصميم حملات تسويقية مبتكرة تبرز جاهزية الخريجين لسوق العمل" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣)، وجاءت العبارة (٥٧) في الترتيب الثاني، وتنص على "الدخل الناتج من الوحدات ذات الطابع الخاص" بنسبة إجماع (٨٨.٩٪)، ووزن نسبي (٢.٨٨).

وحصدت العبارة (٦٣) وتنص على "صناعة اتجاه عام إيجابي لجامعة الابتكار في المجتمع" المرتبة الرابعة بنسبة إجماع بلغت (٨٨.٩٪)، ووزن نسبي (٢.٨٥)، والعبارة (٦٢) حققت أيضًا رابع مكرر، وتنص على "تحديد الأعداد التي يمكن قبولها في البرامج بحسب احتياجات سوق العمل" بنسبة إجماع (٨٥.٢٪)، ووزن نسبي (٢.٨٥)، أما العبارة (٥٦) فحصلت المركز الخامس، وتنص على "التبرعات والهبات من رجال الأعمال وأفراد المجتمع" بنسبة اتفاق بلغت (٧٧.٨٪)، ووزن نسبي (٢.٧٧).

المحور العاشر: تطوير المهارات الابتكارية والريادية للطلبة والخريجين في ضوء نموذج جامعة الابتكار:

حققت العبارة (٦٤) الترتيب الأول، وتنص على "توفير برامج إرشاد مهني لدعم الطلبة والخريجين في تطوير مشروعاتهم" بنسبة إجماع (١٠٠٪)، ووزن نسبي (٣).

نالت العبارة (٦٩) الترتيب الثاني، وتنص على "تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات الابتكارية والبحثية التي تمكنهم من توليد فرص عمل ريادية" بنسبة إجماع (٩٦.٣٪)، ووزن نسبي (٢.٩٦).

وحصدت العبارات (٦٥)، (٦٦)، (٦٧)، (٦٨) الترتيب الثالث، وتنص على "تقديم فرص كافية للتدريب العملي داخل مراكز الابتكار"، "وجود شبكة مرشدين تضم خبراء ورواد أعمال تدعم الطلبة في مشاريعهم الريادية"، "ربط متابعة الخريجين باحتياجات سوق العمل المتجددة"، "تقديم برامج قصيرة ومكثفة في مهارات العرض، كتابة خطط العمل، تسويق الابتكارات، ودراسة السوق" بنسبة إجماع (٩٢.٦٪)، ووزن نسبي (٢.٩٣).

وبعد استطلاع آراء الخبراء حول متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية احتياجات سوق العمل، يطرح البحث في القسم الثالث والأخير منه الاستراتيجية المقترحة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل.

القسم الثالث: استراتيجية مقترحة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية

لتحقيق متطلبات سوق العمل

تشهد الجامعات حول العالم تطورات متسارعة تستهدف تعزيز دورها كقوى محركة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلم يعد دور الجامعة مقتصرًا على التعليم وإنتاج المعرفة فحسب، بل أصبح يتجاوز ذلك ليشمل الابتكار وريادة الأعمال ونقل التكنولوجيا للمجتمع، وفي ضوء هذه التحولات برز مفهوم جامعة الابتكار باعتباره نموذجًا حديثًا يعيد صياغة وظائف الجامعة لتصبح بيئة محفزة للإبداع والابتكار، وتسهم في إعداد خريجين يمتلكون مهارات تناسب متطلبات سوق العمل المتغيرة. وتتزايد أهمية تبني نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لما تواجهه من تحديات تنموية واقتصادية تتطلب حلولًا مبتكرة ومستدامة، ويأتي ذلك متسقًا مع رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تدعو إلى تطوير منظومة التعليم العالي لتكون أكثر مرونة وارتباطًا بسوق العمل، وتدعم بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.

وانطلاقًا من ذلك يسعى هذا البحث إلى إعداد استراتيجية مقترحة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل؛ وذلك من خلال استعراض المبررات العلمية والتربوية، وصياغة رؤية ورسالة مبتكرة، وتحديد أهداف استراتيجية، ومحاو ومبادرات تنفيذية ومؤشرات أداء واضحة، بما يسهم في تطوير الجامعة نحو الريادة والتميز، ويرفع من كفاءة خريجها في المنافسة محليًا وإقليميًا وعالميًا.

أولاً- مرتكزات الاستراتيجية المقترحة:

تستند الاستراتيجية المقترحة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل إلى مجموعة من المرتكزات تتضمن دواعي ومبررات الحاجة إليها، ومصادر ومرجعيات بنائها وصياغتها، ومن ثم تم مراعاتها عند تشكيل الملامح الأساسية للاستراتيجية، وسيتم عرض ذلك فيما يلي:

(١) مبررات الاستراتيجية المقترحة:

يمكن تحديد مبررات الاستراتيجية المقترحة بما يأتي:

- إن تطبيق الاستراتيجية المقترحة قد يسهم في العمل على تحسين تصنيف الجامعات المصرية محلياً وإقليمياً ودولياً من خلال زيادة مؤشرات الابتكار وريادة الأعمال والشراكات البحثية مع الصناعة.
- تأتي الاستراتيجية للتكامل مع توجه الدولة ورؤية مصر ٢٠٣٠ والسياسة الوطنية للابتكار من خلال المساهمة في بناء اقتصاد معرفي قائم على الإبداع والابتكار.
- الحاجة إلى تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية؛ لما يحققه هذا النموذج من توافق مع متطلبات سوق العمل الذي يشهد تغيراً سريعاً، وما يوفره من بيئة أكاديمية مرنة تدعم التفكير الإبداعي وحل المشكلات، وتسهم في تنمية مهارات الخريجين بما يؤهلهم للمنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً.
- قد تسهم الاستراتيجية في تعزيز قدرة الجامعات المصرية على إقامة شراكات مع مؤسسات سوق العمل والتي تعمل على مواءمة البرامج الأكاديمية مع المتطلبات الفعلية للمهن، وتوفير فرص تدريب عملي حقيقية للطلبة، مما يعزز جاهزيتهم لسوق العمل.
- قد تسهم الاستراتيجية في تعزيز قدرة الجامعات المصرية على تعزيز البحث العلمي التطبيقي وتطبيق المعرفة للوصول للابتكار.
- تسعى الاستراتيجية في تطوير منظومة الجامعة وتحقيق الجودة في مدخلات المنظومة التعليمية في الموارد البشرية والموارد الفيزيائية والموارد المعلوماتية، وتجويد العمليات من خلال تدريب الموارد البشرية على الابتكار، واستحداث برامج وطرائق جديدة في التدريس، والعمل على تطوير المخرجات الجامعية من خريجين وأفكار بحثية وبراءات اختراع.
- تسعى الاستراتيجية إلى تحقيق التميز من خلال التركيز على المستقبل الذي يساعد على التنبؤ بمتغيرات سوق العمل وبناء رؤية استباقية للوفاء بمتطلباته، وامتلاك نظم يقظة استراتيجية تسهم في استشعار الفرص والإفادة منها ومواجهة التحديات.

▪ تسعى الاستراتيجية إلى تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، حيث تركز الاستراتيجية على تطوير المهارات التطبيقية والحياتية التي يحتاجها الخريجون للنجاح في بيئات العمل المتغيرة، وبما يمكنهم من إنشاء مشروعات خاصة أو المساهمة بفعالية في تطوير مؤسساتهم المستقبلية.

(٢) مصادر ومرجعيات بناء الاستراتيجية المقترحة:

هناك عديد من المصادر والمرجعيات التي انطلقت منها الاستراتيجية المقترحة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية والتي تكفل الشمولية والمواءمة بين المتطلبات النظرية والعملية، وتشمل ما يلي:

- الوثائق والسياسات الوطنية: رؤية مصر ٢٠٣٠م والسياسة الوطنية للابتكار حيث التأكيد على التوجه نحو الابتكار وضرورة تطوير الجامعات لتصبح أكثر ارتباطاً بسوق العمل، من خلال تعزيز قدراتها على الابتكار وريادة الأعمال وإنتاج المعرفة التطبيقية التي تستجيب لاحتياجات المجتمع.
- الدراسات السابقة والبحوث العلمية: تحليل أحدث الدراسات العربية والدولية التي تناولت نماذج جامعات الابتكار، إضافةً إلى دراسات تناولت فجوة المهارات بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- الخبرات العالمية الرائدة: الاطلاع على نماذج جامعات ابتكارية ناجحة مثل: جامعة بنسلفانيا الابتكارية في الولايات المتحدة، وجامعة حمدان بن محمد الذكية في الإمارات.
- نتائج الدراسة الميدانية الحالية ونتائج التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية: لتحديد متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار، واستثمار نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف والتهديدات بما يدعم صياغة استراتيجية واقعية ومناسبة لسوق العمل.
- الإطلاع على الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية وبالأخص لجامعة أسيوط ٢٠٢٤-٢٠٢٩م: تحليل الخطة الاستراتيجية الحالية للجامعات كأحد المصادر الرئيسية في بناء الاستراتيجية المقترحة، بهدف التأكد من انسجام النموذج المقترح مع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- مداخلات ومقترحات خبراء وأصحاب مصلحة: مقابلات ومشاورات مع خبراء في التعليم العالي، ممثلين عن سوق العمل، وأعضاء هيئة التدريس؛ لتضمين رؤاهم ضمن محاور ومبادرات الاستراتيجية.

ثانياً- مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة:

يوضح الشكل الآتي تتابع مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة:



شكل رقم (٧) مراحل بناء الخطة الاستراتيجية المقترحة

❖ المرحلة الأولى: التخطيط للاستراتيجية المقترحة:

اشتمل التخطيط للاستراتيجية المقترحة في البحث الحالي على ما يأتي:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بنماذج الجامعات الابتكارية: حيث تم الاطلاع على نماذج ومفاهيم الجامعات الابتكارية، وتحليل أطرها النظرية لتوفير قاعدة علمية تدعم صياغة الاستراتيجية المقترحة.
- تحليل التجارب العالمية الرائدة في التحول نحو الجامعة الابتكارية: للاستفادة من أفضل الممارسات الدولية والخطط الاستراتيجية التي تبنتها جامعات ابتكارية مرموقة، بهدف تكييفها بما يتوافق مع البيئة الجامعية المحلية.
- تطبيق الجانب الميداني على عدد من خبراء وأعضاء هيئة التدريس وقادة العمل الأكاديمي: عبر جمع البيانات وتحليلها لاستطلاع آرائهم حول متطلبات تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية ، مما يثري إعداد الاستراتيجية بالمعلومات الميدانية الدقيقة.
- تحديد أدوات التحليل البيئي المناسبة وتكييفها: مثل تحليل SWOT بما يراعي خصوصية الجامعات المصرية وظروفها، لدراسة البيئة الداخلية والخارجية بشكل علمي يدعم توجه الجامعات نحو الابتكار.

❖ المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

شملت هذه المرحلة جمع وتحليل البيانات المستمدة من البحث الحالي، بالإضافة إلى البيانات النوعية والكمية التي تم الحصول عليها من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت تبني نموذج الجامعة الابتكارية، وقد تم في هذه المرحلة توظيف أسلوب التحليل الرباعي SWOT بهدف تشخيص الوضع الراهن بدقة، حيث ساعد هذا التحليل في تحديد:

▪ نقاط القوة التي تمتلكها الجامعات المصرية والتي يمكن البناء عليها في تبني نموذج الجامعة الابتكارية.

▪ نقاط الضعف التي ينبغي معالجتها أو التقليل من تأثيرها.

▪ الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي يمكن استثمارها لتعزيز الابتكار الجامعي.

▪ التهديدات أو التحديات الخارجية التي قد تؤثر سلبًا على تنفيذ الاستراتيجية.

كما تم الاستفادة من نتائج الاستبانة الميدانية إلى جانب نتائج الدراسات السابقة التي كشفت عن متطلبات ومتغيرات أساسية لتطوير البيئة الجامعية نحو مزيد من الابتكار، وأسهمت هذه النتائج في تقديم صورة شاملة ومتكاملة تساعد في صياغة الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل التفصيلية التي ستأتي في المراحل التالية.

وفيما يلي نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية:

جدول رقم (٥) التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية

البيئة الداخلية	
نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
وعي القيادات في الجامعة بأهمية التحول إلى جامعة الابتكار والحصول على مراكز متميزة عالمياً.	ضعف مواكبة سياسات قبول الطلبة مع متطلبات سوق العمل.
وجود أهداف واضحة ومعلنة بالجامعات المصرية تنطلق من احتياجات المجتمع.	محدودية البرامج البينية وعابرة التخصصات بكليات الجامعة.
اهتمام الجامعات المصرية بتنمية الابتكار وريادة الأعمال لدى طلابها.	ضعف استراتيجيات التسويق التي تشجع من مخرجات الجامعة.
وجود نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيههم مؤمنين بأهمية التحول إلى جامعة الابتكار.	وجود فجوة بين توزيع التخصصات الأكاديمية الحالية واحتياجات سوق العمل المتغيرة.
وجود وحدات ذات طابع خاص تفرد بتقديم خدمات متميزة.	ضعف التكامل بين الخطط البحثية واحتياجات سوق العمل.
وجود بعض التخصصات العلمية التي تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	قلة التناسب بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات.
وجود بنية تحتية جيدة تتيح التوسع في الابتكار والتحول الرقمي.	غياب مشاركة مؤسسات سوق العمل في تطوير البرامج والمناهج.
شراكات أكاديمية قائمة مع بعض الجامعات والمؤسسات داخل مصر وخارجها.	ضعف الإرشاد المهني لطلبة الجامعات المصرية.
افتتاح تخصصات جديدة في بعض كليات بالجامعات المصرية تتوافق والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	ضعف توجه البرامج الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل.
تنوع الأنشطة الطلابية التي تدعم بناء شخصية الطالب ومهاراته الريادية والابتكارية.	قلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة.
البيئة الخارجية	
الفرص Opportunities	التهديدات Threats
تنامي الاهتمام المجتمعي والرسمي بريادة الأعمال والابتكار.	زيادة الطلب في سوق العمل على مهارات مرنة ومتعددة التخصصات.
زيادة الطلب المحلي والإقليمي على الخريجين ذوي المهارات	قلة تناسق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل.

البيئة الداخلية	
نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
الرقمية والريادية والابتكارية.	ارتفاع حدة المنافسة بين الجامعات المحلية والإقليمية في تقديم برامج مبتكرة ترتبط مباشرة بسوق العمل.
استحداث تخصصات وأقسام تواكب متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.	إمكانية تأسيس كراسي بحثية وصناديق وقفية لدعم الابتكار.
الاهتمام العالمي بمفهوم جامعة الابتكار وتطبيقها.	تسارع التغيرات التكنولوجية والتحولات في سوق العمل بشكل يفوق قدرة البرامج التقليدية على التكيف السريع.
إمكانية الاستفادة من الخبرات العالمية الرائدة في مجال جامعة الابتكار.	إمكانية إنشاء درجات علمية مزدوجة أو مشتركة مع جامعات دولية لتعزيز تنافسية الخريجين في السوقين المحلي والدولي.
إمكانية استقطاب خبراء من جامعات ابتكارية لتبادل الخبرات.	تزايد الطلب على التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل.
تزايد الطلب على التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل.	وجود مبادرات قومية لدعم الابتكار وريادة الأعمال مثل مبادرة "رواد ٢٠٣٠" التي يمكن للجامعة الاندماج فيها كمركز إقليمي للابتكار.
وجود مبادرات قومية لدعم الابتكار وريادة الأعمال مثل مبادرة "رواد ٢٠٣٠" التي يمكن للجامعة الاندماج فيها كمركز إقليمي للابتكار.	إمكانية إنشاء صناديق تمويل وقفية ومجتمعية.
إمكانية إنشاء صناديق تمويل وقفية ومجتمعية.	الاهتمام العالمي بتوفير صيغ جديدة ومطورة للتعليم الجامعي.
الاهتمام العالمي بتوفير صيغ جديدة ومطورة للتعليم الجامعي.	

❖ المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية المقترحة وتصميمها:

١. الرؤية Vision:

رؤية الاستراتيجية المقترحة
جامعة رائدة في الابتكار تعزز تنافسيتها عالمياً عبر الاستثمار في المعرفة والبحث التطبيقي، والاستجابة بمرونة لمتطلبات سوق العمل المتغيرة، ولها الريادة التنمية المستدامة.

٢. الرسالة Mission:

رسالة الاستراتيجية المقترحة
تقديم تعليم مبتكر وبحث تطبيقي رائد يدمج بين التخصصات بهدف إعداد كوادر مؤهلة قادرة على تشكيل مستقبل سوق العمل من خلال دمج التكنولوجيا والإبداع وريادة الأعمال والمهارات ببنية التخصصات، وتعزيز التعاون مع الصناعة والشركات الاستراتيجية لدعم الاقتصاد المعرفي وتحقيق التنمية المستدامة محلياً وعالمياً.

٣. القيم Values:

أبرز القيم في الاستراتيجية المقترحة
❖ الابتكار: من خلال العمل على إعداد الأجيال القادمة القادرة على التفكير الابتكاري والقيادة بفعالية، وتوليد أفكار وحلول تخدم سوق العمل والتنمية المستدامة.
❖ ريادة الأعمال: من خلال العمل على توليد مبادرات مبتكرة تدعم الاقتصاد المعرفي وتستجيب لمتطلبات السوق.
❖ البينية والتكامل: تتمثل في تعزيز التعاون العابر للتخصصات لتحقيق تكامل المعرفة وإنتاج بحوث وحلول أكثر عمقاً وواقعية.
❖ النزاهة: من خلال الالتزام بأعلى معايير النزاهة والشفافية في جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية والبحثية.
❖ الاستدامة: من خلال العمل بروح المسؤولية للحفاظ على الموارد ودعم التنمية المستدامة للأجيال القادمة.
❖ التميز والريادة: من خلال السعي المستمر لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي والريادة في خدمة المجتمع لتعزيز

- ❖ التنافسية محلياً ودولياً.
- ❖ الاكتشاف: من خلال إنتاج معرفة جديدة، وتعزيز الابتكار والاستكشاف لصالح المجتمع من خلال البحوث والمنح الدراسية، وتمكين الطلبة ليصبحوا متعلمين مستقلين قادرين على متابعة المعرفة بحماس.
- ❖ التنوع: من خلال توفير بيئة متكاملة وتمكينية للجميع تحترم وتدعم القيم التي تتعلق بالتنوع والشمول إلى مجتمع الجامعة بأكمله سواء أكانوا وطنيين أو دوليين.
- ❖ المرونة: من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات واستثمار الفرص لتلبية متطلبات سوق العمل والمجتمع بفعالية.
- ❖ التأثير: صناعة تأثير حقيقي يلبي احتياجات المجتمع ويعزز التنمية المستدامة والريادة المعرفية.
- ❖ التعاون: تطوير البحث والابتكار من خلال إقامة علاقات تعاونية على جميع المستويات داخل الجامعة ومع الشركاء الخارجيين في التعليم العالي والحكومة والصناعة والمنظمات غير الربحية.

٤ - الغايات والأهداف الاستراتيجية:

الغايات	الأهداف الاستراتيجية
الغاية الأولى: خريج متميز يمتلك مهارات الابتكار وريادة الأعمال، وقادر على المنافسة في سوق العمل المحلي والدولي.	❖ تقديم تعليم جامعي متميز قائم على الابتكار. ❖ تطوير البرامج البينية ودعم الشراكات التعليمية المحلية والدولية وربطه بسوق العمل. ❖ تنمية المهارات الابتكارية والريادية للطلبة. ❖ توسيع فرص التدريب العملي والتطبيقي. ❖ تنمية المواهب العلمية من الطلبة وإدارتها.
الغاية الثانية: إعداد مقومات بشرية مبتكرة ومؤهلة تلبي متطلبات سوق العمل.	❖ وضع آليات ومعايير لقبول الطلبة بالبرامج وبالتخصصات المستحدثة. ❖ تمكين أعضاء هيئة التدريس كقادة للابتكار والتغيير. ❖ كوادرات إدارية مؤهلة وميسرة لتعليم مبتكر.
الغاية الثالثة: التحول نحو مناهج رقمية وريادية مبتكرة وموائمة لمتطلبات سوق العمل	❖ تصميم مقررات جديدة داعمة للابتكار ولمهارات المستقبل. ❖ استراتيجيات تدريس داعمة للابتكار والرقمية وريادة الأعمال. ❖ تطوير نظام تقويم داعم لقدرات الطلبة الابتكارية.
الغاية الرابعة: تطوير منظومة بحث علمي داعمة للابتكار والتنمية المستدامة	❖ تعزيز البحوث التطبيقية الموجهة لاحتياجات سوق العمل. ❖ تطوير برامج بحثية بينية وعابرة التخصصات. ❖ إنشاء حاضنات أعمال ومراكز نقل التكنولوجيا. ❖ تطوير دراسات استشرافية تدعم توجه الجامعة الابتكارية نحو إعداد خريجين يمتلكون الكفاءات اللازمة لوظائف الغد. ❖ بناء تعاون دولي لنقل الخبرات بما يدعم مشروعات بحثية تلبي احتياجات السوق المحلي.
الغاية الخامسة: تعزيز فرص الشراكة بين الجامعات المصرية الابتكارية ومؤسسات سوق العمل	❖ التوجه نحو الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعة. ❖ زيادة فرص الشراكة في إقامة المؤتمرات العلمية وتبادل الزيارات العلمية والبحثية. ❖ تفعيل برامج الأستاذ الزائر ورواد الأعمال.
الغاية السادسة: بناء نظام تسويق وتمويل مبتكر يربط الجامعة مباشرة بسوق العمل	❖ بناء هوية تسويقية قوية للجامعة. ❖ تنويع مصادر التمويل الذاتي.

❖ المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

لن تكون هناك جدوى من الاستراتيجية المقترحة ورؤيتها ورسالتها وما تتضمنه من غايات وأهداف استراتيجية، ما لم توضع موضع التنفيذ، ومن ثم لابد من وضع نموذج مقترح لخطة تنفيذية يمكن من خلاله ترجمة الاستراتيجية المقترحة على أرض الواقع، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لنجاحها على الوجه المأمول، وتوقع المعوقات المحتملة التي قد تواجه عملية التنفيذ، ووضع سبل ومقترحات التغلب عليها، وفيما يلي بيان ذلك:

١ - ملامح نموذج الخطة التنفيذية للاستراتيجية المقترحة:

يقدم البحث نموذجاً لخطة تنفيذية للاستراتيجية المقترحة متضمناً: الغايات والأهداف الاستراتيجية والأنشطة اللازمة لتحقيقها، ومؤشرات الأداء والإنجاز، ومسئول التنفيذ، وجهات المتابعة، والتمويل ومصادره، وذلك كما هو موضح بمقترح الخطة التنفيذية:

جدول رقم (٦) مقترح الخطة التنفيذية لتطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات سوق العمل

الغاية الاستراتيجية الأولى: خريج متميز يمتلك مهارات الابتكار وريادة الأعمال قادر على المنافسة في سوق العمل المحلي والدولي.

الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مصادر التمويل
تقديم تعليم جامعي متميز قائم على الابتكار.	تطوير مقررات الابتكار الإلزامية لجميع التخصصات.	مستمرة	نسبة المقررات المطورة وفق أساليب مبتكرة.	✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب.	✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب.	✓ ميزانية الجامعة.
	استحداث برامج تعليمية جديدة بالشراكة مع جامعات الابتكار العالمية.	مستمرة	الزيادة في البرامج المستحدثة - إقبال الطلبة على هذه البرامج.	✓ عمداء الكليات.	✓ رؤساء الأقسام العلمية.	✓ شراكات مجتمعية
	تنظيم ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس حول أساليب التعليم المبتكر.	مستمرة	مصفوفة من البرامج التدريبية- عدد أعضاء هيئة التدريس المدربين على أساليب التعليم الابتكاري.	✓ وكلاء الكليات لشؤون التعليم والطلاب.	✓ مدير وحدة ضمان الجودة.	✓ ودعم من مؤسسات القطاع الخاص.
	إنشاء معامل ابتكار داخل الكليات.	شهريين	عدد معامل الابتكار التي تم إنشاؤها.	✓ رؤساء الأقسام العلمية.		
	استطلاع رأي المستفيدين وأصحاب المصلحة.	سنوي	رضا الطلبة - رضا مؤسسات سوق العمل.	✓ وحدات الجودة والتطوير.		
	عقد مسابقات طلابية لتعزيز الابتكار في التخصصات المختلفة.	نصف سنوية	عدد المسابقات سنوياً- عدد الطلبة المشاركة.			
	تقديم منح وجوائز لأفضل مشروعات طلابية مبتكرة	سنوية	عدد المنح والجوائز سنوياً- عدد المشروعات الفائزة			
تطوير البرامج البينية ودعم الشراكات التعليمية المحلية والدولية وربطه بسوق العمل	إعداد دراسة لتحديد التخصصات ذات الأولوية لتطوير برامج بينية تواكب سوق العمل.	٦-٣ أشهر	عدد الدراسات التي أجريت لفهم احتياجات سوق العمل.	✓ رئيس الجامعة.	✓ اللجنة المركزية لصياغة وقيادة الاستراتيجية.	✓ ميزانية الجامعة.
	تحديد الشركاء المحتملين للإسهام في تطوير البرامج البينية.	٦-٣ أشهر	عدد الشركاء المحتملين الذين تم تحديدهم.	✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب.	✓ عمداء الكليات.	✓ ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها.
	إنشاء برامج بينية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.	٦ أشهر- سنة	عدد البرامج البينية الجديدة التي تم تطويرها - عدد الطلبة في البرامج البينية الجديدة.	✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا.		✓ عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية.
	توقيع اتفاقيات شراكة وتعاون أكاديمي مع جامعات دولية في إنشاء البرامج البينية.	من ٣ أشهر ومستمرة	عدد الشراكات الدولية التي تم تأسيسها.	✓ وحدة التخطيط الاستراتيجي.		
	بناء قدرات أعضاء الهيئة التدريسية في مجال تطوير البرامج البينية وتنفيذها.	مستمرة	نسبة المشاركين- عدد ورش العمل- رضا المشاركين.	✓ وكلاء الكليات لشؤون التعليم والطلاب.		
	تنظيم ورش عمل مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس من تخصصات مختلفة لتصميم مقررات بينية.	مستمرة	عدد ورش العمل المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات البينية.	✓ وكلاء الكليات لشؤون الدراسات العليا.		
				✓ مجالس الأقسام العلمية.		

			عدد الطلبة المشاركين في برامج التبادل الطلابي.	سنة ومستمرة	دعم برامج التبادل الطلابي بين المؤسسات التعليمية الشريكة.	
			المهارات المكتسبة من خلال برامج التبادل الطلابي- تأثيرها على آفاق الطلبة المهنية- رضا الطلبة.	سنوي	إجراء تقييمات دورية لقياس فعالية البرامج البينية.	
تنمية المهارات الابتكارية والريادية والرقمية للطلبة	✓ اللجنة المركزية ✓ لصياغة وقيادة الاستراتيجية. عمداء الكليات.	✓ رئيس الجامعة.	عدد البرامج التدريبية المنفذة سنوياً.	٦ - ٣ أشهر مستمرة	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في الابتكار وريادة الأعمال للطلبة في كليات الجامعات جميعها.	
		✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب.	عدد المشروعات الابتكارية الناشئة.	٦ أشهر	إنشاء وحدة المشروعات الابتكارية وحاضنات أعمال طلابية.	
		✓ وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب.	عدد الأعضاء المنتسبين للنادي سنوياً.	٣ أشهر	إنشاء نادي طلابي للابتكار وريادة الأعمال.	
		✓ مركز تطوير التعليم الجامعي.	عدد الطلبة المشاركين في برامج الإرشاد وعدد ساعات الإرشاد المنفذة.	مستمرة	تقديم برامج إرشاد تربط الطلبة برواد أعمال وخبراء.	
		✓ أعضاء هيئة التدريس بالكليات.	عدد المعسكرات المنفذة وعدد المستفيدين.	سنوية	تنظيم معسكرات تدريبية للابتكار وتصميم المشروعات.	
		✓ مركز ضمان الجودة بالجامعة.	عدد الفعاليات والحضور.	سنوية	عقد محاضرات مفتوحة وجلسات حوارية مع رواد أعمال.	
		✓ وحدات التدريب بالجامعة.	إطلاق المنصة وعدد المشروعات المنشورة سنوياً.	٦ أشهر	تطوير منصة رقمية لعرض الأفكار والمشروعات الطلابية.	
		✓ وحدة التحول الرقمي.	عدد المشروعات الفائزة وعدد الجوائز الممنوحة.	نهاية السنة الأولى سنوية	تقديم جوائز وحوافز لأفضل مشروعات طلابية مبتكرة.	
		✓ وحدة الخدمات التكنولوجية.	تنفيذ المبادرة وعدد الطلبة المكرمين سنوياً.	سنوية	إطلاق مبادرة طالب مبتكر لتكريم الطلبة المتميزين.	
			مقررات مطروحة- عدد الطلبة المسجلين.	مستمر	تقديم مقررات في الابتكار الرقمي وريادة الأعمال.	
			عدد التطبيقات المصممة	نصف سنوية	إعداد مسابقات لتصميم تطبيقات أو حلول رقمية للمشكلات المجتمعية	
			إصدار الدليل وعدد مرات التحميل	خلال فصل دراسي	إعداد دليل إلكتروني تفاعلي "خطوات الابتكار من الفكرة للتطبيق"	
			عدد المشاركين - الحلول المطروحة	سنوي	استحداث مسابقات لابتكارات تدعم الاستدامة البينية	
✓ ميزانية الجامعة. ✓ منح من الجهات الداعمة لريادة الأعمال والابتكار. ✓ شراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية.	✓ عمداء الكليات. ✓ وحدة ضمان	✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم	عدد البرامج المطورة وعدد الطلبة الملحقين.	مستمرة	تصميم برامج تدريب ميداني إلزامي في خطط الدراسة.	

توسيع فرص التدريب العملي والتطبيقي.	عقد شراكات مع مؤسسات القطاعين العام والخاص لتوفير فرص تدريبية.	٦ أشهر مستمر بالتوسع	عدد الشراكات المبرمة وعدد جهات التدريب.	والطلاب. ✓ عمداء الكليات. ✓ رؤساء الأقسام الأكاديمية. ✓ وحدة التدريب والتأهيل المهني. ✓ إدارة العلاقات الخارجية (للشراكات مع جهات التدريب)	✓ الجودة والاعتماد الأكاديمي. ✓ وحدة التدريب في الكليات.	تعاون محلية ودولية. ✓ مساهمات القطاع الخاص. ✓ دعم من الغرف التجارية.
	إعداد دليل تدريبي يوضح متطلبات التدريب العملي ومجالاته.	٣ - ٦ أشهر.	إصدار الدليل وتوزيعه على الطلبة.			
	إنشاء وحدة متابعة التدريب العملي داخل الكليات.	٣ - ٦ أشهر	تأسيس الوحدة وعدد التدريبات المنفذة وعدد الطلبة.			
	عقد ملتقيات التوظيف والتدريب بالتعاون مع الشركات.	سنوية	عدد الملتقيات وعدد المشاركين من الطلبة والشركات- عدد التقارير التحليلية الصادرة.			
	تقييم تجارب الطلبة في التدريب العملي وتوظيف نتائجها في التطوير.	مستمرة	مستوى رضا الطلبة.			
تنمية المواهب العلمية من الطلبة وإدارتها	إنشاء وحدة رعاية وتنمية المواهب العلمية داخل الجامعة.	٦ أشهر- سنة	تأسيس الوحدة وعدد الطلبة المسجلين بها.	✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب. ✓ عمداء الكليات. ✓ وكلاء الكليات لشؤون التعليم والطلاب. ✓ وحدة التخطيط الاستراتيجي. ✓ وحدة رعاية وتنمية المواهب العلمية.	✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب. ✓ عمداء الكليات. ✓ وكلاء الكليات لشؤون التعليم والطلاب.	✓ ميزانية الجامعة. ✓ صناديق دعم الابتكار وريادة الأعمال. ✓ شراكات مع القطاع الخاص. ✓ دعم من الغرف التجارية.
	إعداد برامج تدريبية وورش عمل في مهارات الابتكار.	تبدأ من مارس ٢٠٢٦ مستمرة	عدد البرامج المنفذة وعدد الطلبة المستفيدين.			
	إعداد قاعدة بيانات للطلبة الموهوبين علمياً لمتابعتهم ودعمهم.	٣-٦ أشهر تحديث مستمر	إنشاء القاعدة وتحديثها سنوياً.			
	إطلاق برنامج المواهب العلمية لتشجيع الطلبة.	سنوى	عدد الطلبة المسجلين في برنامج المواهب العلمية سنوياً.			
الغاية الاستراتيجية الثانية: إعداد مقومات بشرية مبتكرة ومؤهلة تلبي متطلبات سوق العمل.						
الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مصادر التمويل
وضع آليات ومعايير لقبول الطلبة بالبرامج وبالتخصصات	تشكيل لجنة عليا لإعداد وتطوير معايير القبول.	يناير ٢٠٢٦	تشكيل اللجنة وقرارات إدارية.	✓ رئيس الجامعة. ✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب. ✓ اللجنة العليا لتطوير معايير القبول.	✓ مجلس الجامعة. ✓ وكلاء الكليات لشؤون التعليم والطلاب. ✓ رؤساء الأقسام.	✓ ميزانية الجامعة. ✓ ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة. ✓ عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية.
	تصميم إطار معايير القبول (أكاديمية – ابتكارية – شخصية)	من يناير إلى فبراير ٢٠٢٦	وثيقة معايير قبول معتمدة من مجلس الجامعة.			
	تدريب فرق القبول والأكاديميين على استخدام أدوات التقييم الابتكاري	شهر	نسبة تدريب فرق القبول	✓ أعضاء هيئة التدريس بالكليات والأقسام المستحدثة.		
	عقد اتفاقيات تعاون مع شركات وجهات سوق العمل لتطوير المعايير بشكل دوري.	سنوي	مذكرات موقعة.	✓ وكيل الكلية لشؤون		

المستحدثة	دمج معايير القبول المبتكرة ضمن الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة.	٣ أشهر	خطة استراتيجية محدثة متضمنة معايير القبول	خدمة المجتمع وتنمية البيئة. ✓ مركز الإرشاد الأكاديمي	
	تأسيس وحدة "تطوير معايير القبول" كوحدة دائمة تتابع وتحسن المعايير.	شهر	تأسيس وحدة معايير القبول.		
	إجراء اختبارات تتعلق بمدى تمكن الطلبة بالمعارف والمهارات المطلوبة.	سنوى	وجود اختبارات بمدى تمكن الطلبة بالمعارف والمهارات المطلوبة.		
	تحديد التخصصات والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بشكل مستمر.	سنوى	نسبة التخصصات التي تم استحداثها بكليات الجامعات المصرية والتي يتطلبها سوق العمل المستقبلي.		
	التقليل من قبول الطلبة ببعض التخصصات غير المواكبة لاحتياجات سوق العمل.	سنوي	نسبة عدد الطلبة الملحقين بالتخصصات ضعيفة الصلة بسوق العمل.		
	إنشاء وحدات إرشاد مهني للطلبة الملحقين بالجامعة.	شهرين من مارس إلى أبريل ٢٠٢٦	ندوات ولقاءات مع الطلبة لإرشادهم إلى التخصصات التي يتطلبها سوق العمل المستقبلي.		
	عقد ملتقى سنوي تحت عنوان "مستقبل التخصصات الجديدة وسوق العمل".	سنوي	عدد المشاركين – رضا الحضور.		
	الانضمام لشبكات أو اتحادات دولية للجامعات المبتكرة لتبادل الخبرات في آليات القبول.	سنوي	عضوية واحدة على الأقل		
تمكين أعضاء هيئة التدريس كقادة للابتكار والتغيير.	وضع خطة تدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	أبريل ٢٠٢٦	خطة تدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التخصصات المستحدثة.	✓ رئيس الجامعة ✓ مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. ✓ مركز التعليم الإلكتروني.	✓ ميزانية الجامعة. ✓ ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة. ✓ عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية. ✓ منح بحثية وطنية ودولية.
	تنظيم برنامج تدريبي "قادة الابتكار" لأعضاء هيئة التدريس.	سنوى	برنامج تدريبي معتمد – عدد المستفيدين.	✓ مجلس الجامعة. ✓ عمداء الكليات. ✓ وحدة الإحصاء وتحليل البيانات	
	بناء مجتمع ممارسة رقمية لتبادل أفضل الممارسات	مستمر	منصة إلكترونية – محتوى متجدد- عدد المشاركين- نسبة التفاعل.		
	تنظيم ملتقى الابتكار لأعضاء هيئة التدريس لعرض خبراتهم.	سنوى	عدد الحضور –التوصيات.		
	إيفاد أعضاء هيئة التدريس للتدريب بالخارج في جامعات ابتكارية.	سنوى	عدد أعضاء هيئة التدريس الوافدين.		
كوادر إدارية مؤهلة	وضع معايير لاختيار القائمين على تسهيل الإمكانيات التعليمية.	سنة أشهر تبدأ من يناير ٢٠٢٦م	جهاز إداري متميز وميسر للعملية التعليمية.	✓ عمداء الكليات. ✓ وحدة التدريب بالكليات. ✓ مركز التخطيط الاستراتيجي.	✓ ميزانية الجامعة. ✓ ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة. ✓ عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية. ✓ منح خارجية.
	وضع خطة لتنمية مهاراتهم في ضوء الاتجاهات الحديثة.		خطة لتنمية المهارات الإدارية.	✓	
	إطلاق برنامج التحول الرقمي الإداري لرقمنة جميع الإجراءات.	سنة تبدأ من يناير ٢٠٢٦- ديسمبر ٢٠٢٦.	نظام رقمي متكامل	✓ وحدة ضمانات الجودة والاعتماد بالكليات.	

وميسرة لتعليم مبتكر	تطوير بوابة خدمة ذاتية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس	٦ أشهر	بوابة مفعلة- معدل الاستخدام – رضا المستفيدين			شركات.
	عقد لقاءات تبادلية مع إدارات جامعات مبتكرة (محليًا ودوليًا).	سنوي	تنفيذ اللقاءات – تطبيق توصيات.			
	إنشاء قاعدة بيانات مؤهلات ومهارات الكوادر الإدارية لتوجيه التدريب.	٣ أشهر	قاعدة بيانات محدثة – نسبة التحديث			
	تنظيم يوم إداري مفتوح مع الطلبة للاستماع لمقترحاتهم ومشاكلهم.	سنوي	عدد الحضور – توصيات قابلة للتطبيق			
الغاية الاستراتيجية الثالثة: التحول نحو مناهج رقمية وريادية مبتكرة وموائمة لمتطلبات سوق العمل.						
الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مصادر التمويل
تصميم مقررات جديدة داعمة للابتكار ولمهارات المستقبل.	عقد ورش عمل ولجان خبراء لتحديد أولويات المقررات التي تدعم الابتكار.	شهرين	عدد الورش المنفذة –القائمة المجهزة.	✓ لجنة المناهج بالكليات المختلفة.	✓ مجلس الكلية ✓ وحدة ضمان الجودة.	✓ ميزانية الكلية- الجامعة.
	إعداد فرق عمل لتأليف المحتوى وتطويره وفق معايير الجودة والابتكار	٣ أشهر	تصميم محتوى مقررات جديدة	✓ الأقسام العلمية بالتعاون مع مركز الابتكار		✓ منح ودعم خارجي.
	إنشاء مختبر للمناهج الجامعية	شهرين	عدد الأفكار والمقترحات الناتجة – حضور ممثلين من مختلف الأقسام	✓ وحدة الخريجين.		✓ شراكات مع شركات التكنولوجيا.
	إعداد حلقات نقاش مع الخريجين وسوق العمل	مستمرة	عدد الحلقات المنفذة – عدد التوصيات	✓ وحدة التحول الرقمي.		✓ مساهمات مجتمعية.
	إقامة ملتقى سنوي عنوانه "مناهج المستقبل".	سنوي	عدد الأفكار الناتجة عن الملتقى- عدد الجهات الخارجية المشاركة- مستوى رضا الحضور			
	إطلاق منصة أفكار رقمية	٣ أشهر مع تحديث مستمر	عدد الأفكار المقترحة سنويًا عبر المنصة- نسبة الأفكار التي يتم تحويلها إلى مشاريع – مستوى التفاعل على المنصة.			
استراتيجيات تدريس داعمة للابتكار والرقمية وريادة الأعمال.	تشكيل لجنة لإعداد دليل يوضح طرق التدريس الداعمة للابتكار والرقمنة	شهرين يناير- فبراير ٢٠٢٦	إصدار الدليل – اعتماده من مجلس الكلية	✓ لجنة تطوير المناهج.	✓ وحدة ضمان الجودة.	✓ ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة.
	تنظيم ورش عمل تدريبية حول أساليب مثل: التعلم القائم على المشروعات، التعلم الرقمي، العصف الذهني	مستمرة	عدد الورش المنفذة – نسبة حضور أعضاء هيئة التدريس	✓ مركز تنمية القدرات.		✓ عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية.
	إطلاق برنامج موجه تعليمي مبتكر	شهر	عدد الموجهين المختارين – تمثيل مختلف الأقسام	✓ مركز التعليم الإلكتروني.		
	تطوير دليل رقمي تفاعلي للأساليب المبتكرة	٣ أشهر	عدد مرات التحميل والاستخدام	✓ وحدة القياس والتقويم		

تطوير نظام تقويم داعم لقدرات الطلبة الابتكارية	استحداث نظم تقويم تركز على الجوانب الابتكارية في التعلم.	مستمرة	رضا الطلبة عن نظم التقويم المستحدثة.	✓ عمداء الكليات. ✓ رؤساء الأقسام. ✓ أعضاء هيئة التدريس.	✓ وحدة القياس والتقويم ✓ وحدة ضمان الجودة والاعتماد.	✓ ميزانية الكليات. ✓ المنح الخارجية. ✓ عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية.
	اعتماد نظم تقييم متطورة واختبارات الكترونية.	مستمرة	عدد المرات - رضا الطلبة.			
	الاعتماد على التقويم الميداني في المؤسسات ومواقع العمل المختلفة.	مستمرة	نسبة مشاركة المؤسسات الإنتاجية ومؤسسات العمل في تقييم الطلبة.			
	إعداد ملفات إنجاز (E-Portfolios)	مستمرة	نسبة الطلبة - عدد المقررات التي اعتمدت ملفات الإنجاز			
	تضمين مكون التأمل الذاتي لدعم قدرات الطلبة الابتكارية والريادية.	مستمرة	نسبة الطلبة الذين قدموا تأملًا ذاتيًا - رضا الطلبة.			
الغاية الاستراتيجية الرابعة: تطوير منظومة بحث علمي داعمة للابتكار والتنمية المستدامة						
الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مصادر التمويل
تعزيز البحوث التطبيقية الموجهة لاحتياجات سوق العمل	عقد ورش عمل دورية تجمع الباحثين مع ممثلي القطاع العام والخاص.	نصف سنوية	عدد الورش المنعقدة سنوياً - رضا المشاركين	✓ مراكز البحوث بالكليات. ✓ وحدات التدريب بالكليات.	✓ مراكز البحوث ✓ وكلاء الكليات للدراسات العليا.	✓ ميزانية الجامعة. ✓ منح ومشروعات تعاون محلية ودولية. ✓ مساهمات القطاع الخاص.
	تخصيص منح تمويلية لدعم البحوث التطبيقية ذات الصلة بسوق العمل.	سنوية	عدد المشروعات الممولة سنوياً	✓ وكيل الكلية للدراسات العليا. ✓ وحدة التخطيط الاستراتيجي.		
	عقد ملتقيات ومعارض سنوية لعرض نتائج البحوث التطبيقية.	نهاية عام ٢٠٢٦ مستمرة	عدد الملتقيات وعدد الشركاء المشاركين			
	تصميم منصة إلكترونية للتواصل المستمر بين الباحثين والشركات.	من ٦ - ١٢ شهر	عدد الزيارات والتفاعلات وعدد المشروعات المشتركة .			
تطوير برامج بحثية ببنية وعابرة التخصصات.	حصر القضايا المجتمعية والاقتصادية التي تتطلب بحثاً ببنية.	من يناير - يونيو ٢٠٢٦م	تقرير يوضح المجالات البحثية البينية.	✓ وكلاء الكليات للدراسات العليا. ✓ وحدات الجودة بالكليات. ✓ وحدة التخطيط الاستراتيجي. ✓ الأقسام العلمية.	✓ وحدة التخطيط الاستراتيجي.	✓ ميزانية الجامعة. ✓ منح ومشروعات تعاون محلية ودولية. ✓ مساهمات القطاع الخاص.
	إعداد دليل إجرائي لتصميم وتنفيذ بحوث ببنية.	سنة مستمرة	دليل جاهز - عدد المستخدمين.			
	تكوين فرق بحثية ببنية وعابرة التخصصات.	خلال سنة	عدد الفرق البحثية - عدد الأعضاء المشاركين.			
	إنشاء كرسي بحثي متخصص في مجال بحثي يبني يخدم أولويات سوق العمل والتنمية المستدامة.	٦ - ١٢ شهر مستمر	كرسي بحثي معتمد وممول - خطة بحثية - عدد المشروعات البحثية المنفذة.			
	إجراء دراسة جدوى لتحديد احتياجات الحاضنة والمركز.		تأسيس وتشغيل الحاضنة والمركز.	✓ إدارة الجامعة . ✓ وحدة دعم الابتكار	✓ وحدة ضمان الجودة	✓ ميزانية الجامعة. ✓ منح ومشروعات

إنشاء حاضنات أعمال ومراكز نقل التكنولوجيا	إعداد اللوائح التنظيمية والإدارية للحاضنة والمركز.	بدءاً من يناير ٢٠٢٦ : ديسمبر ٢٠٢٨	اعتماد اللائحة رسمياً ونشرها على موقع الجامعة.	ريادة الأعمال. مكتب العلاقات الدولية بالجامعة	والاعتماد. لجنة الحاضنات ونقل التكنولوجيا.	ممولة (محلية ودولية). مساهمات القطاع الخاص.
	تجهيز مقر الحاضنة والمركز		حاضنة ومركز فعلي.			
	تدريب فريق العمل على إدارة الحاضنات ونقل التكنولوجيا.		عدد ساعات التدريب- عدد الموظفين المدربين- رضا المشاركين.			
	إطلاق برامج تعريفية للطلبة والباحثين حول أهداف وخدمات الحاضنة والمركز.		عدد الندوات التعريفية المنفذة سنوياً- عدد الحضور في كل برنامج- مستوى التفاعل			
	تنظيم مسابقات الابتكار وريادة الأعمال لاستقطاب الأفكار المتميزة.		عدد المسابقات المنفذة سنوياً- عدد المشروعات المقدمة- عدد الأفكار الفائزة أو التي تم احتضانها.			
	بناء شبكة شراكات مع القطاع الخاص والمستثمرين.		عدد الاتفاقيات سنوياً- عدد الزيارات والاجتماعات - قيمة التمويل التي تم جذبها من الشركاء.			
تطوير دراسات استشرافية تدعم توجه الجامعة الابتكارية نحو إعداد خريجين يمتلكون الكفاءات اللازمة لوظائف الغد.	تشكيل لجنة خبراء تتولى الإشراف على إعداد الدراسات الاستشرافية	أكتوبر – نوفمبر ٢٠٢٦	تشكيل اللجنة - عدد الاجتماعات الدورية للجنة سنوياً- وجود محاضر اجتماع.	قطاع شئون الدراسات العليا والبحوث بالجامعة. وحدة التخطيط الاستراتيجي مركز الدراسات المستقبلية بالجامعة.	وكلاء الدراسات العليا بالكلية وحدة ضمان الجودة	ميزانية الجامعة. منح بحثية وطنية ودولية. شراكات مع القطاع الخاص.
	عقد ورش عمل مع القطاعات الصناعية والتجارية لتحديد احتياجات المستقبل	من يناير ٢٠٢٧ ثم نصف سنوية	عدد الورش المنفذة سنوياً- عدد ممثلي القطاعات المشاركة- مدى تنوع القطاعات المشاركة.			
	تحليل الاتجاهات العالمية في وظائف المستقبل والكفاءات المطلوبة	يناير- مارس من كل عام	تقرير سنوي.			
	بناء قاعدة بيانات متجددة حول اتجاهات سوق العمل والكفاءات المستقبلية	يناير ٢٠٢٧ - يونيو ٢٠٢٧ تحديث نصف سنوي	عدد مرات تحديث القاعدة سنوياً- عدد مستخدمي القاعدة.			
بناء تعاون دولي لنقل الخبرات بما يدعم مشروعات بحثية تلبي احتياجات السوق المحلي.	عقد شراكات مع مراكز بحثية وطنية ودولية	نوفمبر ٢٠٢٦ - يونيو ٢٠٢٧ مستمرة	عدد اتفاقيات التعاون- عدد المشاريع البحثية المشتركة المنفذة.	قطاع شئون الدراسات العليا والبحوث. مكتب العلاقات الدولية بالجامعة. مراكز التميز البحثي.	وكلاء الدراسات العليا بالكلية وحدة ضمان الجودة	ميزانية الجامعة. منح بحثية وطنية ودولية. شراكات مع القطاع الخاص.
	تنظيم ورش عمل ولقاءات تعريفية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ونظرانهم الدوليين	بدءاً من يونيو ٢٠٢٧ مستمرة	عدد الورش- عدد المشاركين من الجانبين- مستوى رضا المشاركين			
	تنفيذ مشروعات بحثية مشتركة ذات طابع تطبيقي يخدم سوق العمل.	يونيو ٢٠٢٧ : ٢٠٣٠	عدد المشروعات- التمويل.			

نحو تطبيق نموذج جامعة الابتكار في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل: استراتيجية مقترحة

د/ هناء فرغلي علي محمود، د/ إيمان عبد الوهاب هاشم

تبادل زيارات علمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثي	بدءاً من يونيو ٢٠٢٧ مستمرة	عدد الزيارات المتبادلة سنوياً- نسبة الأعضاء المشاركين من التخصصات المستهدفة- تقارير متابعة			
الغاية الاستراتيجية الخامسة: تعزيز فرص الشراكة بين الجامعات المصرية الابتكارية ومؤسسات سوق العمل					
التوجه نحو الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعة.	إعداد خارطة بالمؤسسات الإنتاجية والصناعية ذات الأولوية للتعاون عقد اتفاقيات وبروتوكولات تعاون بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية والصناعية.	٦ أشهر من يونيو ٢٠٢٦ - ديسمبر ٢٠٣٠	إعداد واعتماد الخارطة	✓ نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب.	✓ مدير وحدة ضمان الجودة
	تنفيذ برامج تبادل الكفاءات لدعم التطوير المهني	من يونيو ٢٠٢٦ - ديسمبر ٢٠٢٦م	عدد اتفاقيات المبرمة.	✓ رؤساء الأقسام العلمية بكليات الجامعة.	✓ دعم وزارة التعليم العالي ومساندتها.
	تقييم دوري لنتائج الشراكة وأثرها على الخريجين.	ديسمبر من كل عام	عدد أعضاء هيئة التدريس المستفيدين سنوياً من التدريب - نسبة الرضا عن البرنامج		
			تقرير تقييم سنوي- توصيات تطوير.		
زيادة فرص الشراكة في إقامة المؤتمرات العلمية وتبادل الزيارات العلمية والبحثية	عقد مؤتمرات وندوات دورية بالتعاون مع المؤسسات الإنتاجية والصناعة لتلبية احتياجات سوق العمل.	مستمرة	عدد الدورات والندوات- عدد المتدربين.	✓ نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب.	✓ وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب.
	تشكل كليات الجامعة لجان استشارية يتم فيها تمثيل أرباب العمل والطلبة.	مستمرة	نسبة تمثيل أرباب العمل والطلبة في اللجان.	✓ عمداء الكليات	✓ مدير وحدة ضمان الجودة
	تبادل الزيارات العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلبة لمؤسسات سوق العمل.	سنوي	عدد الزيارات- نسبة المشاركين. نسبة الرضا	✓ رؤساء الأقسام العلمية بكليات الجامعة.	
تفعيل برامج الأستاذ الزائر ورواد الأعمال.	تحديد المجالات والتخصصات الأكثر احتياجاً لدعم خارجي وريادي.	يونيو - يوليو ٢٠٢٦م	قائمة معتمدة يتم تحديثها سنوياً	✓ مكتب العلاقات الدولية بالجامعة.	✓ عمداء الكليات
	تنفيذ دورات قصيرة يقدمها رواد الأعمال حول مهارات ريادية محددة	من سبتمبر ٢٠٢٦ - ٢٠٣٠م	عدد الدورات المنفذة سنوياً- عدد الطلبة المستفيدين في كل دورة- نسبة رضا الطلبة والمشاركين.	✓ الأقسام العلمية	✓ الأقسام العلمية
	تصميم برنامج مرافقة/إرشاد يربط الطلبة برواد الأعمال.	بدءاً من يناير ٢٠٢٧	عدد الطلبة المشاركين - نسبة رضا المشاركين	✓ وحدة ريادة الأعمال.	
	إعداد استراتيجية تسويقية شاملة للجامعة	يناير- فبراير ٢٠٢٨	اعتماد الوثيقة رسمياً ونشرها	✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	✓ وحدة ضمان الجودة.
	إنشاء محتوى تسويقي رقمي يعكس التميز والابتكار (فيديوهات، قصص نجاح)	أبريل ٢٠٢٨ ثم دورياً	عدد المواد المنتجة - عدد مرات المشاهدة والتفاعل	✓ وحدة الإعلام ووحدة الابتكار وريادة الأعمال	

بناء هوية تسويقية قوية للجامعة.	تنفيذ حملات تسويقية موسمية موجهة لسوق العمل والمجتمع المحلي والدولي	أكتوبر ٢٠٢٨ ثم دورياً في كل فصل دراسي.	عدد الحملات – نسبة التفاعل	✓ وحدة العلاقات العامة والإعلام بالجامعة.	
	تصميم مجلة رقمية دورية للهوية الجامعية.	بدءاً من يناير ٢٠٢٧ تصدر كل فصل دراسي	عدد الإصدارات المنتظمة سنوياً- عدد مرات التحميل - تنوع محتوى المجلة (قصص نجاح – مشاريع ابتكارية – شراكات).		
	إنشاء وحدات متخصصة للتسويق والتواصل مع السوق	من يناير ٢٠٢٧ حتى سبتمبر ٢٠٢٧	وحدة التسويق وفق خطة استراتيجية معتمدة		
تنويع مصادر التمويل الذاتي	إعداد دراسة تحليلية شاملة لتحديد فرص التمويل الذاتي الممكنة (برامج استثمارية، شراكات، خدمات استشارية)	أكتوبر – ديسمبر ٢٠٢٦	تقرير تحليلي معتمد	✓ وحدة التخطيط الاستراتيجي.	✓ وحدة ضمان الجودة.
	تأسيس مركز استشارات ابتكارية	من يناير ٢٠٢٧: ٢٠٣٠م	العائد المالي المتحقق من تقديم الخدمات الاستشارية	✓ نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث.	
	تأسيس كراسي بحثية ممولة	يناير ٢٠٢٦ - يونيو ٢٠٢٦ مستمر	عدد الكراسي البحثية التي تم تأسيسها سنوياً- قيمة التمويل المقدم من الشركاء- عدد الأبحاث التطبيقية أو المشروعات الناتجة عن هذه الكراسي.	✓ وحدة الابتكار وريادة الأعمال.	
	تأسيس صندوق وقفي لدعم الابتكار	يناير ٢٠٢٦ - ٢٠٢٧ مستمر	عائد سنوى داعم للابتكار.		
تمويل خارجي من مؤسسات صناعية وتجارية وشركات. تبرعات رجال الأعمال والخريجين صناديق وقفية.	✓ تمويل خارجي من مؤسسات صناعية وتجارية وشركات. ✓ تبرعات رجال الأعمال والخريجين ✓ صناديق وقفية.				

(٢) متطلبات نجاح تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

ينبغي بعد وضع نموذج مقترح للخطة التنفيذية توافر مجموعة من المتطلبات الخاصة بالتنفيذ تسهم بدرجة كبيرة في تهيئة الجامعات المصرية لعملية التنفيذ، ومن ثم نجاحها، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- تبني القيادات العليا بالجامعة للاستراتيجية المقترحة، والاقتناع بأهمية تطبيق نموذج جامعة الابتكار، وتبني أبعادها، والبدء في توفير الإمكانيات البشرية والمادية الكافية واللازمة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار في ضوء متطلبات سوق العمل.
- الإعلان عن رؤية ورسالة التعليم بالجامعات المصرية الابتكارية وأهدافه الاستراتيجية لجميع الجهات المعنية، والأطراف المستفيدة.
- تنظيم الحملات الإعلامية لتثقيف مجتمع الجامعة حول الاستراتيجية المقترحة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية لتلبية متطلبات سوق العمل.
- تكوين هيئة مركزية لقيادة وإدارة وحوكمة للاستراتيجية تضم لجان توجيهية، ويقترح أن يرأسها رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، ونائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، ونائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع، ويضم عضوية عمداء الكليات ووكلائها لشئون التعليم والطلاب وخدمة المجتمع، ومستشارين من الخبراء والمتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة؛ لتقديم الدعم الفني لفرق الاستراتيجية وقيادتها.
- توفير الأدلة المرجعية والأنظمة واللوائح الخاصة بالتطبيق وإحداث تغييرات في اللوائح والقواعد القائمة، وتقديم رؤية مستقبلية للجامعة من خلالها يتم تحديد الأهداف والطريقة والتقويم.
- تشكيل مكتب مركزي يتكون من أعضاء أكفاء ذوي خبرة في التخطيط الاستراتيجي يتم تدريبهم على آليات التنفيذ وفق أحدث الأساليب، ويتولى المركز توجيه عملية تنفيذ الخطة نحو الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- إنشاء وحدة للتنسيق بين الأطراف المختصة بإدارة وحوكمة الاستراتيجية وقيادتها والأطراف المختصة بالتنفيذ والمتابعة ومستشاريها الفنيين والأطراف المستفيدة؛ للوفاء بالالتزامات المطلوبة لنجاح التنفيذ.
- وضع خطة تشغيلية تفصيلية قصيرة الأمد توضح تفاصيل عملية التنفيذ وأدوار ومسؤوليات الأفراد والمدى الزمني المقترح لكل غاية وهدف استراتيجي، وآليات مرنة لمواجهة العقبات والمشكلات التي قد تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وغايتها.

- الرقابة والتقييم الدوري والمستمر لعمليات تطبيق الاستراتيجية والاستفادة من التغذية الراجعة.
- توفير نظام اتصال معلوماتي الكتروني يسهل عملية التواصل وتداول المعلومات بين الأطراف المعنية والمستفيدة من الاستراتيجية، وقيادة الاستراتيجية وفرق التنفيذ والمتابعة والتقييم، ويسهل تدفق المعلومات والبيانات.

(٣) معوقات محتملة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، وسبل التغلب عليها:

- على الرغم مما قد يتوافر للاستراتيجية من متطلبات النجاح، إلا أنه قد يعترضها بعض المعوقات والصعوبات المحتملة التي ينبغي التحسب لها والاستعداد لمواجهةها حال حدوثها، والأخذ بزمam المبادرة في التعامل معها، ومن هذه المعوقات المحتملة وسبل التغلب عليها:
- قلة الموارد والإمكانات المالية والإمكانات والتجهيزات المادية لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ويمكن التغلب عليها من خلال البحث عن مصادر تمويل بديلة، وتشجيع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني على دعم وتمويل تطبيق نموذج جامعة الابتكار.
- قلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الابتكار والتعليم الابتكاري، ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال الاستعانة ببعض الخبراء الدوليين على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
- نقص مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية، ويمكن التغلب عليه بعقد دورات تدريبية للتخطيط الاستراتيجي ومراحله وآلياته، وطرق التطبيق الناجح للخطة التنفيذية.
- نقص الكوادر الإدارية المدربة لإدارة مشروعات الابتكار وريادة الأعمال، ويمكن التغلب عليه باستقطاب وتدريب كوادر إدارية شابة لإدارة مبادرات الابتكار وريادة الأعمال.
- نقص البيانات والمعلومات حول الإمكانات المادية والبنية التحتية التقنية بالجامعة، ويمكن التغلب عليه بإنشاء قاعدة بيانات تسهل الحصول على البيانات والمعلومات بالكم والدقة المطلوبة، وفي الوقت المناسب.
- غياب آلية متابعة وتقييم منتظمة لقياس أثر الخطة الاستراتيجية، ويتم التغلب على ذلك باستحداث وحدة متابعة وتقييم مؤسسية مزودة بأنظمة مؤشرات أداء.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الأفراد داخل كليات الجامعة نتيجة ضعف الوعي بثقافة الابتكار والتحول، ويتم التغلب على ذلك بتهيئة كليات الجامعة ونشر ثقافة الابتكار وقيادته.

- ضعف ثقة رجال الأعمال وأصحاب الشركات في مردود الاستثمار في تطبيق نموذج جامعة الابتكار، ويمكن التغلب عليه بتشكيل فريق من الخبراء ذوي الخبرة الفنية والإدارية والتسويقية للتواصل مع سوق العمل.

- ضعف الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل، ويمكن التغلب عليه من خلال تفعيل آليات الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل.

❖ المرحلة الخامسة: قيادة وحوكمة الاستراتيجية المقترحة ومتابعتها وتقييمها:

تعد القيادة الاستراتيجية الفعالة ونظم الحوكمة الرشيدة من الركائز الجوهرية لتطبيق نموذج جامعة الابتكار الذي يهدف إلى إعداد خريجين يمتلكون الكفاءات الريادية والتقنية التي تلبي متطلبات سوق العمل المتغيرة، فمن خلال قيادة ملهمة تتبنى ثقافة الابتكار، وهيكل حوكمة مرن وتشاركي، تتمكن الجامعة من تحقيق الاستراتيجية المقترحة، وفيما يلي توضيح ذلك:

(١) قيادة وحوكمة الاستراتيجية المقترحة:

تتطلب الاستراتيجية المقترحة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار قيادة مؤسسية واعية تؤمن بثقافة الابتكار، ونظام حوكمة مرن يحقق التكامل بين مختلف وحدات الجامعة من جهة، وبين الجامعة وسوق العمل من جهة أخرى، وتركز هذه الحوكمة على توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتعزيز المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والخريجين، بما يضمن تنفيذ المشروعات والمبادرات الابتكارية وفق استراتيجية محددة، كما تستند منظومة القيادة والحوكمة إلى مبادئ الشفافية والمساءلة، وتفعيل المتابعة الدورية عبر مؤشرات أداء واضحة (KPIs)، بهدف تحسين جودة المخرجات التعليمية والبحثية، ودعم قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات في سوق العمل وتحقيق التنمية المستدامة.

ويمكن تشكيل لجنة عليا للابتكار وتطوير الجامعة تتبع رئيس الجامعة مباشرة، تضطلع بقيادة تنفيذ الاستراتيجية ومراجعة خططها، وإشراك نواب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، الدراسات العليا، خدمة المجتمع لضمان تكامل التنفيذ عبر جميع القطاعات، وتعيين منسق عام للاستراتيجية يتابع يوميًا التقدم، ويعمل كنقطة اتصال بين فرق العمل، وتمكين عمداء الكليات والوحدات النوعية من قيادة تنفيذ محاور الاستراتيجية داخل كياناتهم؛ بما يعزز التميز المؤسسي ويعمق ثقافة الابتكار كجزء أصيل من الممارسات اليومية.

(٢) متابعة الاستراتيجية المقترحة وتقويمها:

- تعد عملية المتابعة والتقويم جزءاً محورياً من نجاح تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطبيق نموذج جامعة الابتكار؛ حيث تضمن هذه العملية مراقبة التقدم بشكل دوري، وتحليل الانحرافات بين الخطط والنتائج الفعلية، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، وتعتمد المتابعة على مؤشرات أداء رئيسية محددة بدقة تقيس الإنجاز في مختلف المحاور؛ كتنمية الشراكات مع سوق العمل، وتطوير البرامج الأكاديمية، ودعم المشروعات الابتكارية، ويتم التقويم والمتابعة وفق أدوات وأساليب علمية منها:
- تقارير المتابعة بشكل دوري (ربع سنوي - نصف سنوي - سنوي) عبر إعداد تقارير شاملة ترفع إلى اللجنة المركزية ووحداتها الفرعية بالكلية لمراجعة الأداء.
 - عقد اجتماعات مراجعة الأداء مع فرق العمل التنفيذية مما يساهم في تعزيز الشفافية، وتحسين جودة القرارات، وتحقيق توافق مخرجات الجامعة مع متطلبات التنمية المستدامة وسوق العمل.
 - استبانات وقياسات رضا المستفيدين؛ لقياس رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والشركاء الخارجيين حول مخرجات الاستراتيجية.
 - تحليل الفجوات والانحرافات؛ مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات ووضع خطط تصحيحية عند الحاجة.
 - بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث تتيح متابعة الأداء من خلال مؤشرات موزعة على محاور متعددة كالكفاءة المالية، وجودة العمليات الأكاديمية والإدارية، وتنمية الموارد البشرية، ورضا الشركاء وسوق العمل، وتساهم هذه الأداة في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس بما يعزز الشفافية ودقة التقويم الدوري.

المستفيدون من الاستراتيجية المقترحة:

تستهدف الاستراتيجية المقترحة شرائح متعددة من المستفيدين داخل الجامعة وخارجها، حيث يستفيد الطلبة من تطوير برامج أكاديمية مرنة ومبتكرة تنمي قدراتهم الابتكارية والريادية والرقمية بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل، كما يستفيد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من تنمية قدراتهم المهنية في أساليب التدريس الابتكاري والبحث التطبيقي، وتنعكس مخرجات الاستراتيجية أيضاً على الخريجين عبر تعزيز فرصهم التنافسية في سوق العمل المحلي والدولي، وعلى الشركاء الصناعيين والمؤسسات الإنتاجية من خلال الحصول على كوادر مؤهلة وحلول بحثية تطبيقية تلبي احتياجاتهم.

أما على المستوى المؤسسي، فتسهم الاستراتيجية في رفع مكانة الجامعات المصرية كجامعات ابتكارية رائدة في مجال التنمية المستدامة وربط البحث العلمي بخدمة المجتمع والاقتصاد، كما يستفيد المجتمع المحلي من المشروعات والخدمات الناتجة عن الشراكات الجديدة مع القطاعات الإنتاجية.

مقترحات الدراسات المستقبلية:

يقدم البحث الحالي الموضوعات التالية كمقترحات لدراسات مستقبلية:

- رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية في ضوء نماذج الجامعات الابتكارية.
- التوأمة مع الجامعات الابتكارية مدخل لتطوير الجامعات المصرية: استراتيجية مقترحة.
- التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات المصرية والمراكز البحثية في ضوء نماذج جامعات الابتكار.
- الجامعة الابتكارية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.
- الجامعة الابتكارية ودورها في تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠م.
- الجامعة الابتكارية مدخل لتحقيق جودة الحياة الأكاديمية للطلبة الجامعيين: تصور مقترح.
- التحول نحو الجامعة الابتكارية: سيناريوهات مقترحة.
- النضج المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة الابتكارية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

إبراهيم، محمود مصطفى محمد؛ أحمد، وليد سعيد أحمد سيد. (٢٠٢٥). تصور مقترح لتحقيق قابلية

التوظيف لخريجي التعليم الجامعي في مصر في ضوء تداعيات الذكاء الاصطناعي. *مجلة التربية*.

جامعة الأزهر. كلية التربية، ٢٠٥ (١)، ١٧٣ - ٢٨٧. DOI:

10.21608/jsrep.2025.410247

أحمد، شيماء أحمد محمد؛ خضر، سيد محمد سيد. (٢٠٢٥). الابتكار التكنولوجي ووظائف المستقبل

الخضراء رؤي وسبل التطوير. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف، ٢٢ (١٢٤)، ٦٦٨-٧٠٥.

DOI: 10.21608/JFE.2025.336128.2115

أحمد، عزام عبد النبي، ويوسف، سلوي حلمي. (٢٠٢٣). تطبيق مثلث المعرفة بجامعة بني سويف لدعم

نظام الابتكار الوطني على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*.

جامعة بني سويف، ٢٠ (١١٧)، ١-١٣٤. DOI: 10.21608/JFE.2023.299104

أحمد، مصطفى أحمد عبدالله. (٢٠٢٤). نظام مقترح لجامعة الابتكار بمصر على ضوء خبرة كل من

جامعة بنسلفانيا ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. جامعة عين

شمس. كلية التربية، ٤٨ (٣)، ٢٨٥ - ٤٧٢. DOI: 10.21608/JFEES.2024.392103

أحمد، ناجي عبد الوهاب هلال. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الجامعات في تلبية احتياجات سوق

العمل على ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ٤٠ (٢١)،

٩٣-١٦٣.

بحراوي، سلوى عبد الحفيظ. (٢٠٢٣). التخطيط للتحويل البرامجي بالجامعات المصرية لمواكبة سوق

العمل

المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية. دراسات وبحوث تطبيقية. جامعة أسيوط. كلية الخدمة

الاجتماعية، ٢٣ (١)، ٧٢-٢٢.

بدوي، محمد فوزي أحمد. (٢٠٢٣). سوق العمل الرقمي مدخلا لتطوير التعليم الجامعي المصري. *المجلة*

الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، ٢ (١)، ٢٢-٥٣. DOI:

10.12816/ijches.2023.313588

بدوي، محمود فوزي؛ عرندس، أسماء أشرف. (٢٠٢٤). رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١٢٦ (١)، ١٦٧ -

DOI: 10.21608/maed.2024.377960.٢٣٣

البردعي، ليلي؛ قدري، محمد. (٢٠٢٢). ورقة سياسات سد فجوة مهارات التوظيف في التعليم العالي في مصر. *منظمة العمل الدولية. ملتقى السياسة العامة. كلية الشؤون الدولية والسياسات العامة. الجامعة الأمريكية بالقاهرة*، ١-٢٦.

البنك الدولي. (٢٠١٩). تقرير التنمية في العالم ٢٠١٩: الطبيعة المتغيرة للعمل، منظمة البنك الدولي. البهنساوي، ليلي كامل. (٢٠١٨). رؤية أرباب العمل لمخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل: دراسة على عينة من أرباب العمل بالحضر. *مجلة كلية الآداب. جامعة القاهرة*، ٧٨ (٣)، ١٣-٧٢. DOI: 10.21608/JARTS.2018.82037

الثبتي، خالد بن عواض بن عبدالله؛ الخالدي، عبداللاه بن معيد. (٢٠٢٢) إنشاء جامعة ابتكارية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية: تصور مقترح. *الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة*، ٦٢، ٦١٩ - ٦٧٠. DOI: 10.36715/0328-062-995-004

جاد، حاتم فرغلي ضاحي. (٢٠٢٣). تصور مقترح لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية من منظور مقارنة الحزون الثلاثي وفي ضوء أفضل الممارسات العالمية. *مجلة كلية التربية. جامعة دمياط*، ٣٨ (٨٦)، ١ - ٢٤٥. DOI: 10.21608/jsdu.2023.315233

جامعة أسوان. (٢٠٢٣). وزير التعليم العالي يكرم رئيس جامعة أسوان لحصول الجامعة علي جائزة الابتكار علي مستوى إقليم جنوب الصعيد. متاح على: <https://aswu.edu.eg>. تاريخ الدخول ٢٨ يونيو ٢٠٢٥ م. ١٢:٥٠ مساءً.

جامعة أسيوط. (٢٠٢٣). وزير التعليم العالي يكرم جامعة أسيوط في مسابقة MOSAIC كأفضل جامعة على مستوى إقليم وسط الصعيد في الابتكار والتعاون مع الصناعة. متاح على: <https://www.aun.edu.eg>. تاريخ الدخول ٢٨ يونيو ٢٠٢٥ م. ١٢:٠١ مساءً.

جامعة الابتكار. (٢٠٢٥). من نحن. متاح على: <https://iu.edu.eg>. تاريخ الدخول ٧/١ / ٢٠٢٥ م. ١١:٢٣ مساءً.

الجديد، وداد أبو بكر محمود. (٢٠٢٤). اتجاهات سوق العمل الحديث في ظل اقتصاد المعرفة. *مجلة القرطاس. الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية*، ٣ (٢٥)، ٤٨٦ - ٥٠٠.

الحاوري، عبد الغني أحمد علي. (٢٠٢٥). تطوير برامج الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة صنعاء على ضوء التجارب المعاصرة للدراسات البيئية - تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*. جامعة قطر،

٢٥ (١)، ١١٩ - ١٥٠. DOI:10.29117/jes.2025.0212

حسب النبي، أحمد محمد نبوي. (٢٠١٧). التعليم والتنافسية في ماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر.

مجلة العلوم التربوية، ١، ١١٩-٢١٩. DOI: 10.21608/SSJ.2017.50288

حسب النبي، أحمد محمد نبوي. (٢٠١٨). مدخل التنبؤ بالقوي العاملة في هولندا وألمانيا وفنلندا وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منه في مصر. *دراسات في التعليم الجامعي*. مركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس، ٣٨، ٢٠٣-٢٩٨.

DOI: 10.21608/DEU.2018.17216

حسن، أسماء أحمد خلف. (٢٠٢١). النمذجة باستخدام مصفوفة التأثير المتقاطع (CIM) لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية استثمارية. *المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة سوهاج،

٩١، ٥٤٠٥ - ٥٤٨٠. DOI: 10.21608/EDUSOHAG.2021.199337

حسن، ياسمين أحمد محمود. (٢٠٢٥). إطار استراتيجي لدعم الابتكار في الجامعات المصرية: نحو بيئة تعليمية متجددة. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ١،

٨٥-١٠٨. DOI: 10.34277/1456-013-001-005

خليفة، إسماعيل؛ منصور، مصطفى. (٢٠١٧). دور اقتصاد المعرفة في تطوير مخرجات التعليم العالي من أجل ملائمة متطلبات سوق العمل. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*. جامعة الشهيد حمة لخضر. الوادي. الجزائر، ١، ٤٥٧ - ٤٦٩.

الخميسي، السيد سلامة؛ محمد، هبة الله سرور خليل. (٢٠٢٣). متطلبات نشر وتعزيز ثقافة الابتكار بالجامعة في ضوء التميز المؤسسي. بحث مستل من رسالة دكتوراه. *مجلة كلية التربية*. جامعة

دمياط، ٣٨ (٨٤)، ٣٠٩ - ٣٤٢. DOI: 10.21608/JSDU.2023.287962

الخيرى، سجي علي. (٢٠٢٣). درجة ممارسة طلبة جامعة الملك خالد للمهارات الناعمة اللازمة لسوق العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات. *المجلة الدولية لأنظمة إدارة*

التعلم، ١١ (٣)، ٤٩ - ٦١. DOI: 10.18576/IJLMS.2023.303283

الرفاعي، دعاء زهدي عباس؛ منصور، إيناس محمد سليمان علي. (٢٠٢٤). المهارات الناعمة اللازمة لمتطلبات سوق العمل لطلبة الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*.

جامعة طنطا. كلية التربية، ٩٠ (٣)، ٧٣٧-٦٩١. DOI: 10.21608/mkmgmt.2024.288087.1752

زقوة، أحمد. (٢٠١٧). البرامج الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل. *مجلة التنمية البشرية*. جامعة وهران ٢ أحمد بن محمد. مخبر التربية والتنمية، ١ (٧)، ١٨٩-١٥٩.

سلطان، أمل على محمود؛ محمود، هناء فرغلي علي. (٢٠٢٣). دور البرامج البينية في تطوير إعداد المعلم بكليات التربية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠: سيناريوهات مقترحة. *مجلة كلية التربية ببها*، ٣٤ (١٣٥)، ٢٠٦-٨٥.

DOI: 10.21608/JFEB.2023.236552.1755

السهيمي، على بن سلطان علي؛ الحربي، محمد بن محمد أحمد. (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات السعودية نحو نموذج الجامعة الريادية في ضوء مؤشرات الاقتصاد المعرفي. *مجلة العلوم التربوية*. جامعة القاهرة. كلية الدراسات العليا للتربية، ٣١ (٤)، ٣٢٣ - ٢٧١.

DOI: 10.21608/ssj.2023.337123

السيد، محمد سيد محمد؛ علي، عزة أحمد. (٢٠٢٢). متطلبات تحويل جامعة جنوب الوادي إلي جامعة ريادية في ضوء معايير الاعتماد "دراسة ميدانية"، *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بقنا، ٥٢،

DOI: 10.21608/MAEQ.2022.156331.1102 . ١٥٧-١٦

السويكت، أحمد بن عبدالله علي. (٢٠٢٥). واقع تفعيل الجامعات السعودية لنموذج الابتكار المفتوح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٨ (١)، ٣٦ - ١.

DOI: 10.71422/1167-018-001-001

السيدي، جمال أحمد؛ أبوعاصي، هشام عبدالعزيز يوسف. (٢٠٢٣). دور الجامعات المصرية في إعداد طلابها وفق متطلبات سوق العمل الدولي: تصور مقترح. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، (١٤)، ٣٥٤-٢٩٧.

شكر، أماني عبد الحميد محمد أحمد. (٢٠٢٤). انعكاسات سياسات التعليم العالي على مواكبة سوق العمل: دراسة تحليلية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*. جامعة المنصورة. مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٦ (٢)، ١٩٢-١٢٧.

الشريف، دعاء حمدي محمود مصطفى. (٢٠٢٢). دور الجامعات المصرية الحكومية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال في ضوء الإفادة من نظرية الابتكار المزروع: دراسة ميدانية في جامعة حلوان.

DOI: 10.21608/JSU.2022.294373

عبد الجواد، مروة عزت. (٢٠٢٣). تحويل جامعة بني سويف لجامعة ريادية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: تصور مقترح. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. كلية التربية. جامعة الفيوم،

DOI: 10.21608/jfust.2023.300515 .١٠١٦ - ٨٧٩ ، (٥) ١٧

عبد الدايم، نهاد أبي عبدالله الحسين؛ نصر، نهدي عيد؛ مصطفى، عبد العظيم السعيد؛ الهلالي، الهلالي الشربيني. (٢٠٢٥). واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية وعلاقته بالريادة الاستراتيجية والتميز البحثي. *مجلة كلية التربية بدمياط*. جامعة دمياط. كلية التربية، ٤٠ (٩٢)، ٢٣٤ - ٢٥٨.

DOI: 10.21608/jsdu.2024.330164.1500

عبد الرحيم، محمد عباس محمد. (٢٠٢٤). تطوير دور جامعة الأزهر في تنمية ثقافة الابتكار لدى طلابها في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. *مجلة البحث العلمي في التربية*. جامعة عين شمس.

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٥ (٥)، ٧٩-١. DOI:

10.21608/jsre.2024.286002.1686

عبد السلام، زهرة الشريف، وإسماعيل، غادة جمال. (٢٠٢٢). رؤية مستقبلية لتفعيل العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل: جامعة مصراتة أنموذجاً. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*.

إصدار خاص بالمؤتمر الدولي لمخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي "رهانات الحاضر وآفاق المستقبل". في الفترة ٢٩ يناير ٢٠٢٢، ٢٨٧ - ٣١٥. DOI:

10.36602/jeps.2022.I03.01

عبد السلام، أماني محمد شريف؛ سلطان، أمل على محمود. (٢٠٢٤). القدرات التنافسية لخريجي الجامعات المصرية الحكومية في ضوء متطلبات سوق العمل المتغيرة. *مجلة كلية التربية*. جامعة

المنصورة، ١٢٥ ، ٨٥٧ - ٩٤٤. DOI: 10.21608/maed.2024.367619.

عبد العزيز، أحمد محمد محمد. (٢٠٢٠). النمذجة باستخدام CIM لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*،

DOI: 10.21608/maed.2020.147626 ، ٣٦٤ - ٢٤٧ ، ١١٠

عبد العزيز، هبة على؛ نصر، نوال أحمد. (٢٠٢٤). تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطلاب في الجامعات المصرية لتحقيق متطلبات سوق العمل. *مجلة بحوث*، ٤ (٤)، ٨٧ - ١١٧. DOI:

10.21608/buhuth.2024.257489.1622

عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف. (٢٠١٩). دور الجامعة في تعزيز مهارات المواطنة العالمية لطلابها في ضوء متطلبات سوق العمل: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. *المجلة التربوية*. جامعة سوهاج. كلية

التربية، ٦٢ ، ٣٦١ - ٢٤٨. DOI: 10.21608/EDUSOHAG.2019.56044

عبد المولى، مروة جبرو عبد الرحمن. (٢٠٢٤). دور جامعة أسوان لإعداد طلابها وفق متطلبات سوق العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. كلية التربية*، ٩٠ (٢)، ١١٥ - ١٧٠. DOI: 10.21608/MKMGT.2023.241690.1651

أحمد، مصطفى أحمد عبدالله. (٢٠٢٤). نظام مقترح لجامعة الابتكار بمصر على ضوء خبرة كل من جامعة بنسلفانيا ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا. *مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس*، ٤٨ (٣)، ٤٧٢ - ٢٨٧. DOI: 10.21608/JFEES.2024.392103

عثمان، مني شعبان. (٢٠٢٢). ابتكار القيمة مدخلا لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الفيوم. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس*، ٤٦ (٢)، ٤١٤ - ٢٩٥. DOI: 10.21608/jfees.2022.244900

عشوش، عبير محمود محمد. (٢٠٢٥). تصور مقترح لتمكين خريجي الجامعات المصرية من مهارات سوق العمل التنافسي في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. *مجلة كلية التربية. جامعة دمياط*، ٩٣ (١)، ٢٤٨ - ٣٠٦. DOI: 10.21608/JSDU.2025.361034.1549

علوان، سهام أحمد محمد؛ مندور، هناء شحته السيد. (٢٠٢٥). تطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية: تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٤٥، ١٣ - ١٨٤. DOI: 10.21608/emj.2025.389960

عواد، بلعبدون؛ الزهرة، مامولى. (٢٠٢٥). تأثير الذكاء الاصطناعي على سوق العمل. *مجلة قانون العمل والتشغيل*، ١٠ (١)، ٢٠٢٥، ٣٦-٣١.

عيسى، أحمد متولي؛ خلف، السيد محمد. (٢٠٢١). متطلبات إنشاء جامعة شركات مصرية في ضوء احتياجات سوق العمل. *مجلة التربية. جامعة الأزهر*، ١٩٢ (٤)، ٧٨٩ - ٧٥٤. DOI: 10.21608/jsrep.2021.222845

العطوي، خضر عواد خضر. (٢٠١٨). درجة توافر المهارات اللازمة لسوق العمل لدى خريجي كلية التربية والآداب بجامعة تبوك من وجهة نظر رؤسائهم في العمل. *مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس*، ١٩ (١٢)، ٤٨٧ - ٥١٣. DOI: 10.21608/jsre.2018.24082

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

الفوزان، بدرية بنت محمد بن عبد الله. (٢٠٢٠). برامج الدراسات البينية في التخصصات الشرعية واحتياجات سوق العمل. *مجلة العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود*، ٣٢ (١)، ٧١-٩٣.

قشاش، فهمي أحمد علي محمد. (٢٠٢٥). تصور مقترح لتطوير مخرجات التعليم الجامعي في اليمن لتلبية متطلبات سوق العمل. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية. المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة*، ٧ (١)، ١٧١ - ٢١٣. DOI: 10.21608/gfsc.2025.418228

كامل، راضي عدلي؛ جاد، حاتم فرغلي ضاحي. (٢٠٢١). تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة. *المجلة التربوية. جامعة سوهاج. كلية التربية*، ٩١، ٣٧٥٩-٣٩٥٤. DOI: 10.21608/edusohag.2021.196893

اللبان، بسمة ياسر؛ عبد العزيز، أحمد محمد؛ إمام، إيهاب السيد؛ على، مصطفى أحمد. (٢٠٢٤). رؤية استشرافية لدور الجامعة الابتكارية في تحقيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية. *دراسات في التعليم الجامعي. جامعة عين شمس. كلية التربية. مركز تطوير التعليم الجامعي*، ٦٤، ٨٨ - ١٣. DOI: 10.21608/deu.2024.366283

محمد، سحر محمد على. (٢٠٢٠). دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٤ (٦)، ٧٠٣ - ٧٧٣. محمد، فاطمة صلاح الدين رفعت. (٢٠٢٢). تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مستقبلية. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المؤسسة الدولية للعلوم الإنسانية مصر*، ١ (٢)، ١٩ - ٢٤. DOI: 10.21608/ADB.2022.225859

محمد، مروان محمد محمود؛ عبد العزيز، أحمد محمد محمد؛ إمام، إيهاب السيد. (٢٠٢٥). تصور استراتيجي لمقومات منظومة الابتكار بالجامعات المصرية. *دراسات في التعليم الجامعي. جامعة عين شمس. كلية التربية. مركز تطوير التعليم الجامعي*، ٦٧، ١١-٧٦. DOI: 10.21608/deu.2025.422420

محمود، خالد صلاح حنفي. (٢٠٢٣). آليات تفعيل دور الجامعات المصرية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة تحليلية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ٢٤ (١)، ٨٤-٣٩. DOI: 10.21608/jpud.2023.214659.1154

محمود، هناء فرغلي علي. (٢٠٢٠). التعليم الريادي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. كلية التربية، ٣١ (١٢٢)، ٨٥-

DOI: 10.21608/jfeb.2020.150391 ، ١٦٤

مرجان، ريم عباس محمد عبدالله. (٢٠٢٥). تصور مقترح للتغلب على معوقات نشر ثقافة الابتكار لدى طلاب كلية التربية بجامعة دمياط. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*. جامعة المنصورة. مركز تطوير

الأداء الجامعي، ٣٠ (١)، ٢٧-٦٢. DOI: 10.21608/jpud.2024.338755.1259

المطيري، فيصل بن فرج. (٢٠١٥) جامعة الابتكار مدخل لتطوير دور الجامعة في بناء اقتصاد المعرفة.

مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد. كلية التربية، ١٨، ٨٢٧-٩٦٨. DOI:

10.21608/jftp.2015.35404

منظمة العمل العربية. (٢٠١٨). ديناميكية أسواق العمل العربية: التحولات ومسار التقدم. *مؤتمر العمل العربي في الفترة من ٨-١٥ إبريل ٢٠١٨*. الدورة (٥٠). القاهرة.

منظمة العمل العربية. (٢٠٢٤). مستقبل الموارد البشرية في ظل الثورة التكنولوجية. *مؤتمر العمل العربي في الفترة من ٢٧-٤ مايو ٢٠٢٤*. الدورة (٤٥). القاهرة.

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي؛ البوصافي، ماجد؛ الحبسية، مياء بنت سيف بن سالم. (٢٠١٥). المواءمة بين مخرجات كليات التربية واحتياجات سوق العمل التربوي في سلطنة عمان: دراسة تحليلية، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، دار سمان للدراسات والأبحاث، ٤ (٧)، ٢٣-٣٩.

نور الدين، مجدى أحمد؛ العطار، سلامة صابر؛ شحاته، صفاء أحمد؛ فريد، أشرف محرم. (٢٠٢١). تطبيق المواءمة بين التعليم الثانوى الصناعى ومتطلبات سوق العمل لزيادة معدلات التنمية. *مجلة*

كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٥ (١)، ٣٧٥-٤٠٨. DOI:

10.21608/JFEES.2021.188070

النويصر، أمل بنت صالح. (٢٠٢٤). استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *العلوم التربوية*. جامعة القاهرة. كلية الدراسات العليا للتربية، ٣٢ (٤)،

DOI: 10.21608/SSJ.2024.410231 ، ٢٧٥-٣١١

هلال، إسراء سامي عبد الهادي؛ رمضان، صلاح السيد عبده؛ رضوان، حنان أحمد محمد. (٢٠٢٠). تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعى المصرى وسوق العمل فى ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "دراسة تحليلية". *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. كلية التربية، ١٢٤ (١)، ٦٨٨-٧٢٤.

الهادي، محمد محمد. (٢٠٢١). تأثير الذكاء الاصطناعي على العمل والوظائف. *مجلة الجمعية المصرية*

نظم المعلومات والتكنولوجيا الحاسبات. كمبيونت، ٢٤، ٣٢-١٤. DOI:

10.21608/JSTC.2021.164993

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

القاهرة.

وسيلة، بن عامر؛ ساعد، صباح. (٢٠١٧). معايير الكفاءة الإنتاجية للتكوين الجامعي ومدى تناسبها مع

احتياجات سوق العمل من العمالة المؤهلة. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*. جامعة محمد خيضر

بسكرة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٥، ٢٧٩-٢٩٦. DOI: 10.37136/2000-000-

025-011

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Ahmed, O., A., A.(2020). The Effect Of Quality Of Higher Education System On The Compatibility Between The Skills Of Graduates And The Requirements Of The Labour Market In Egypt. *Ph.D. School of Management. Cardiff Metropolitan University*.

Cetindamar, D.(2016). A new role for universities: Technology transfer for social innovations. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*. 04-08 September. DOI: 10.1109/PICMET.2016.7806591.

Chaipongpati, J.; Thawesaengskulthai, N.& Koiwanit, J. (2022). Development of a university innovation ecosystem assessment model for Association of Southeast Asian Nations universities. *Industry and Higher Education*, 6 (36), 846- 860. DOI: 10.1177/09504222221084861.

Cojcariu, V., M.& Pascal, D. (2016). Study on Certain Demands of the Labour Market from Bacău Regarding the Competences of University Graduates. *Journal of Innovation in Psychology, Education and Didactics*. 20 (1), 85-106.

Fernández, L.; López, S., F.; Ares, L., R.& Bobillo, M.(2018) Innovation in the First Mission of Universities. *Journal of Innovation Management*, 6 (4), 32- 48. DOI: https://doi.org/10.24840/2183-0606_006.004_0004.

Hall, R. (2021). Students as partners in university innovation and entrepreneurship. *Education + Training*. Emerald, 63 (7/8), 1114-1137. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2021-0003>

Hall, R.& Lulich, J.(2021). University Strategic Plans: What they Say about Innovation. *Innovative Higher Education*, 46, 261–284. <https://doi.org/10.1007/s10755-020-09535-5>.

-
- HBMSU (2022). Organizational Structure Chart. Available on: https://www.hbmsu.ac.ae/sites/default/files/attachments/Coorporate%20Office_Jan2022.pdf. Retrieved 10/7/2025, 3:58am.
- HBMSU . (2024). HBMSU Board of Trustees Approves University's Strategic Plan for 2024-2026 During Fourth Regular Meeting. Available on: https://www.hbmsu.ac.ae/news/hbmsu-board-trustees-approves-university%E2%80%99s-strategic-plan-2024-2026-during-fourth-regular?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 10/7/2025, 2:22 am.
- HBMSU (a). (2025). About Us. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/about-us>. Retrieved 10/7/2025, 12:33 pm.
- HBMSU (b). (2025). Educating the innovators of tomorrow . Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/>. Retrieved 10/7/2025, 12:25 pm.
- HBMSU (c). (2025). Admission Requirements. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/study/admission-requirements>. Retrieved 10/7/2025, 2:55 am.
- HBMSU (d). (2025). SCHOOLS OF HBMSU. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/about/academics/schools>. Retrieved 10/7/2025, 3:29am.
- HBMSU (e). (2025). Meet Your Faculty. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/study/doctorate/805/meet-your-faculty>. Retrieved 10/7/2025, 8:15 am.
- HBMSU (f). (2025). INTERNATIONAL COOPERATION AND STRATEGIC PARTNERSHIPS. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/about/international-cooperation>. Retrieved 10/7/2025, 8:38 am.
- HBMSU (g). (2025). STUDY. Available on: https://www.hbmsu.ac.ae/content/modes-delivery?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 12/7/2025, 3:15 pm
- HBMSU (h). (2025). LEARNING AT HBMSU. Available on: https://www.hbmsu.ac.ae/about/academics/learning-at-hbmsu?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 12/7/2025, 3:24 pm.
- HBMSU (i). (2025). Hamdan Bin Mohammed Smart University Maps Out Future Of Education. Available on: https://theyoungvision.com/hamdan-bin-mohammed-smart-university-maps-out-future-of-education-through-innovative-initiatives/?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 12/7/2025, 3:51 pm.
- HBMSU (j). (2025). MIDDLE EAST E-LEARNING QUALITY FRAMEWORK (MELQ). Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/content/middle-east-e-learning-quality->
-

-
- framework-melq?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 12/7/2025, 6:35 pm.
- HBMSU (k). (2025). Academic Scholarships and Tuition Financial Aid. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/ar/study/scholarship-and-financial-aid>. Retrieved 12/7/2025, 4:09 pm.
- HBMSU (l). (2025). H(in)3 – Business Incubation Centre Overview. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/innovation/h-in-3-business-incubation-centre>. Retrieved 12/7/2025, 4:34 pm.
- HBMSU (m). (2025). Dubai Centre for Islamic Banking and Finance. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/innovation/dubai-centre-for-islamic-banking-and-finance>. Retrieved 12/7/2025, 4:42 pm.
- HBMSU (n). (2025). Innovation Lab for the Future of Smart Learning. Available on: https://www.hbmsu.ac.ae/news/hbmsu-explores-future-of-education-through-launch-of-%E2%80%98innovation-lab-for-future-of-smart?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 12/7/2025, 4:51 pm.
- HBMSU (o). (2025). Virtual Executive Club. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/study/virtual-executive-club>. Retrieved 12/7/2025, 5:07 pm.
- HBMSU (p). (2025). HBMSU Alumni Association. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/study/alumni>. Retrieved 12/7/2025, 5:14 pm.
- HBMSU (q). (2025). Middle East Case Studies Centre. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/research/research-portfolio/middle-east-case-studies-centre>. Retrieved 12/7/2025, 6:24 pm.
- HBMSU (r). (2025). Professional Development. Available on: <https://cloudcampus.hbmsu.ac.ae/>. Retrieved 12/7/2025, 5:56 pm.
- HBMSU (s). (2025). An Overview of the Deanship. Available on: <https://www.hbmsu.ac.ae/research/research-strategy>. Retrieved 12/7/2025, 6:13 pm.
- Hussain, S.; A.& Noor, U.; H. (2019). Triple Helix and academic entrepreneurial intention: Understanding motivating factors for academic spin-off among young researchers. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. Heidelberg, 9 (12), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0121-7>.
- Kunttu, L. (2017). Educational Involvement in Innovative University–Industry Collaboration. *Technology Innovation Management Review*, 7 (12), 14- 22. <http://doi.org/10.22215/timreview/1124>.
- Nicolescu, L.; Cristian, P.(2009). Relating Higher Education with the Labour Market: Graduates' expectations and employers' requirements. *Tertiary*
-

-
- Education and Management*, 15(1), 17-33. DOI: 10.1080/13583880802700024.
- Liao, Z.; Chen, J.; Chen, X.& Song, M.(2024). Digital platform capability, environmental innovation quality, and firms' competitive advantage: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 268, 1-9. DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.109124.
- QS University Rankings. (2023). QS World University Rankings 2023: Top global universities. available at: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2023>. accessed at: 9/7/2025.
- Riviezso , A.; Santosb, S., C.; Linanc, F.; Napolitanoa, M., R.& Fuscoe,F. (2019) .European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 232- 248, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.011>.
- U.S department of Labor .The Importanc of Work force and Labor Market Information, Work, force Information, Advisory Council, available at: <http://www.doleta.gov/wioa/wiac/Pdfs / Informational Handout, polf, 1-2>, Retrieved: 9/11/2024.
- University of Pennsylvania. (2024). Faculty Handbook. 2025-26 Catalog. Available on: <https://catalog.upenn.edu/faculty-handbook/>. Retrieved 8/7/2025, 2:02am
- University of Pennsylvania (a). (2025). Penn's History. Available on: <https://www.topuniversities.com/universities/university-pennsylvania>, Retrieved 7/7/2025, 6:23pm.
- University of Pennsylvania. (b) (2025). In Principle and Practice. Available on: <https://in-principle-and-practice.upenn.edu/>, Retrieved 7/7/2025, 10:18pm.
- University of Pennsylvania. (c). (2025). Penn. Available on: <https://www.upenn.edu/about>, Retrieved 7/7/2025, 9:38pm.
- University of Pennsylvania.(d). (2025). About Penn. Available on: <https://www.upenn.edu/about>. Retrieved 7/7/2025, 9:50pm
- University of Pennsylvania. (e) (2025). Policies. Available on: <https://www.upenn.edu/about/policies>. Retrieved 7/7/2025, 11:02am.
- University of Pennsylvania. (f). (2025). Office of the President . Vision. Available on: <https://president.upenn.edu/vision>. Retrieved 8/7/2025, 12:00am.
-

-
- University of Pennsylvania. (g). (2025). Undergraduate. Available on: <https://www.upenn.edu/academics/undergraduate>. Retrieved 8/7/2025, 2:11pm.
- University of Pennsylvania (h). (2025). Interdisciplinary. Available on: <https://home.www.upenn.edu/academics/interdisciplinary>. Retrieved 8/7/2025, 4:40pm.
- University of Pennsylvania (i). (2025). Teaching, Learning and Innovation. Available on: <https://cetli.upenn.edu/programs/grad-students/cohort-based-learning/cohort-based-learning/>. Retrieved 9/7/2025, 8:28 pm .
- University of Pennsylvania (j). (2025). About CTIC. Available on: https://www.law.upenn.edu/institutes/ctic/aboutctic.php?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 8/7/2025, 7:41pm
- University of Pennsylvania (k). (2025). Penn ORS Office of Research Services. Available on: <https://researchservices.upenn.edu/>. Retrieved 8/7/2025, 7:48 pm.
- University of Pennsylvania (l). (2025). Center for Public Art and Space. Available on: https://www.design.upenn.edu/cpas/home?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 8/7/2025, 7:58 pm.
- University of Pennsylvania (m). (2025). CPCW - Center for Programs in Contemporary Writing. Available on: <https://web.sas.upenn.edu/writing-programs/>. Retrieved 8/7/2025, 8:15 pm.
- University of Pennsylvania (n). (2025). penn Engineering GRASP LABORTORY. Available on: <https://www.grasp.upenn.edu/about/history/>. Retrieved 9/7/2025, 11:50 pm.
- University of Pennsylvania (o). (2025). SINGH center for Nanotechnology. Available on: <https://www.nano.upenn.edu/about/>. Retrieved 9/7/2025, 12:17 pm.
- University of Pennsylvania (p). (2025). Venture Lab. Available on: <https://venturelab.upenn.edu/>. Retrieved 9/7/2025, 12:51pm.
- University of Pennsylvania (q). (2025). Penn Office of investments. Available on: https://investments.upenn.edu/about-us?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 8/7/2025, 7:25pm.
- University of Pennsylvania (r). (2025). Penn Center for Innovation. Available on: <https://pci.upenn.edu/>. Retrieved 9/7/2025, 1:39 pm.
-

-
- University of Pennsylvania (s). (2025). Wharton AI & Analytics Initiative. Available on: <https://ai-analytics.wharton.upenn.edu/for-industry/>. Retrieved 9/7/2025, 1:49 pm.
- University of Pennsylvania (t). (2025). Corporate Alliances: Supporting strategic alliances and partnerships. Available on: <https://pci.upenn.edu/partners/corporate-alliances/>. Retrieved 9/7/2025, 2:06pm.
- University of Pennsylvania (u). (2025). Penn Admissions: Civic Engagement. Available on: <https://admissions.upenn.edu/student-life/exploring-community/community-engagement/civic-engagement>. Retrieved 9/7/2025, 6:05 pm
- University of Pennsylvania (V). (2025). Netter Center for Community Partnerships. Available on: <https://www.nettercenter.upenn.edu/about-center>. Retrieved 9/7/2025, 4:52pm
- University of Pennsylvania (w). (2025). Penn Career Services. Available on: https://catalog.upenn.edu/undergraduate/academic-resources/career-services/?utm_source=chatgpt.com. Retrieved 9/7/2025, 1:17pm.
- University of Plymouth (n.d.). Why teach interdisciplinarity? Retrieved August 14, 2025, Available on: <https://www.plymouth.ac.uk/about-us/teaching-and-learning/guidance-and-resources/interdisciplinary-learning/why-teach-interdisciplinarity>. Retrieved 1/8/2025, 1:53pm.
- Weller, M. (2021), What are the benefits of interdisciplinary study?. <https://www.open.edu/openlearn/education-development/what-are-the-benefits-interdisciplinary-study>, 1/7/2023, 12:23.
- Woodroffe, J., Kilpatrick, S., Williams, B., Jago, M.(2017). preparing rural and regional students for the future world of work:Developing authentic career focused curriculum through a collaborative partnership model. *Australian and International Journal of Rural Education*, Society for the Provision of Education in Rural Australia. Wembley. Australia. V27(3), 159-173.
- World Intellectual Property Organization. (2024). *Global Innovation Index 2024: Egypt country profile*, 1-17. Available on: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/eg.pdf>. Retrieved 29/7/2025. 1:54 pm.
- WURI. (2023). *World's Universities with Real Impact (WURI) Ranking 2023*. available at: <https://www.wuri.world>. Retrieved 11/7/2025, 9:22 pm.
-